

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Laima FEIZIENĖ

Verslo administravimo studijų programos studentė

**ORGANIZACIJOS KLIMATO UAB „NORFOS
MAŽMENA“ VERTINIMAS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Laima Feizienė

ORGANIZACIJOS KLIMATO UAB „NORFOS MAŽMENA“
VERTINIMAS

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Verslas (N100)

Darbo vadovė:

lekt. Ineta BENIUŠIENĖ

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

(Studento parašas)

Feizienė, L. (2015). Organizacijos klimato UAB „Norfos mažmena“ vertinimas: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovas lekt. I. Beniušienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 66 p. (77 p.).

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe atliekamas UAB „Norfos mažmena“ organizacijos klimato tyrimas. Tyrimo metu siekta įvertinti UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padalinių organizacijos klimatą, nustatyti silpnąsias jo sritis ir pateikti rekomendacijas organizacijos klimato gerinimui. Tyrime dalyvavo 70 organizacijos darbuotojų.

Pirmojoje darbo dalyje analizuojami organizacijos klimato teoriniai aspektai. Darbe apibendrinta organizacijos klimato teorinė samprata, apžvelgiami pagrindiniai organizacijos klimatą įtakoiantys veiksniai, nagrinėjamas organizacijos klimato poveikis darbuotojų elgsenai ir organizacijos veiklai bei aptarta organizacijos klimato tyrimų svarba organizacijos klimato formavimui.

Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, pateikiama tyrimo rezultatų analizė, išvados ir rekomendacijos. Tyrimo rezultatų duomenimis, palankiausiai respondentų nuomone vertinamos dimensijos yra organizacijos tikslų ir vertybių suvokimas, darbo sąlygos ir darbo organizavimas, darbo krūvis ir atsakomybė, komunikacija. Kiek prasčiau vertinamas: darbo užmokestis ir skatinimas, vadovų ir pavaldinių santykiai, darbuotojų požiūris į darbą, darbuotojų tarpusavio santykiai. Blogiausiai vertinamas: konfliktai ir mobingas, darbo aplinka ir psichologinis komfortas. Tyrimo rezultatai parodė, kad UAB „Norfos mažmena“ vyrauja palankus klimatas.

Feizienė, L. (2015). Organization climate UAB „Norfos mažmena“ evaluation: university undergraduate degree Bachelor's thesis in Business administration specialty/ thesis supervisor lecturer I. Beniušienė; Šiauliai University, Department of 1, 66 p. (77 p.)

SUMMARY

The Bachelor's thesis analyzes organizational climate in UAB „Norfos mažmena“. The research aimed to evaluate the organizational climate in UAB „Norfos mažmena“ Taurage departments, identify weak areas of organizational climate and to make recommendations to improve the organizational climate. 70 employees of the organization took part in the research.

The first part of the paper presents the analysis of the theoretical aspects of the organizational climate. The paper summarizes the theoretical concept of organizational climate, an overview factors that influence the organizational climate, presents the impact of climate on the employee behavior and organizational performance, discussed the importance of organizational climate research on the climate formation.

The second part presents the research methodology, research results of the analysis and the conclusions and recommendations. The results showed that the best evaluated organizational climate dimensions are: the perception of organizational goals and values, the work conditions and work organization, the workload and responsibility and communication. How much less evaluated: payment and promotion, relations between managers and staff, staff attitude to work, employee relationships. The worst evaluated: conflicts and mobbing, work environment and psychological comfort. The results of the research revealed that the organizational climate in UAB „Norfos mažmena“ is positive.

TURINYS

IVADAS.....	8
I. ORGANIZACIJOS KLIMATAS IR JŲ FORMUOJANTYS VEIKSNIAI	11
1.1. Organizacijos klimato samprata	11
1.2. Pagrindiniai organizacijos klimatą formuojantys veiksniai	15
1.2.1. Tarpusavio santykiai	16
1.2.1.1. Konfliktai organizacijoje	17
1.2.1.2. Mobingas.....	18
1.2.1.3. Bendravimas ir komunikacija	19
1.2.2. Organizacijos sąlygos.....	21
1.2.2.1. Organizacinė aplinka ir valdymas.....	22
1.2.2.2. Vadovavimas.....	23
1.2.3. Organizacijos narių darbo požiūrio aspektai.....	25
1.2.3.1. Pasitenkinimas darbu	25
1.2.3.2. Įsipareigojimas organizacijai	26
1.2.3.3. Darbuotojų dalyvavimas	27
1.2.3.4. Komandinis darbas.....	28
1.3. Organizacijos klimato poveikis organizacijos veiklos rezultatams.....	29
1.4. Organizacijos klimato įtaka darbuotojų elgsenai	31
1.5. Organizacijos klimato tyrimų nauda organizacijai.....	35
II. ORGANIZACIJOS KLIMATO UAB „NORFOS MAŽMENA“ TYRIMAS	37
2.1. UAB „Norfos mažmena“ veiklos pristatymas.....	37
2.2. Tyrimo metodika	37
2.3. Organizacijos klimato UAB „Norfos mažmena“ vertinimo tyrimo rezultatų analizė.....	42
2.3.1. Respondentų demografinės charakteristikos.....	42
2.3.2. Organizacijos sąlygų veiksmų vertinimas.....	44
2.3.3. Darbuotojų požiūrio į darbą vertinimas	51
2.3.4. Darbuotojų tarpusavio santykių vertinimas	53
2.3.5. Darbo aplinkos, psichologinio komforto vertinimas.....	58
2.3.6. Organizacijos klimato aspektų vertinimas pagal demografines charakteristikas.....	60
2.3.6.1. Organizacijos sąlygų vertinimas pagal respondentų demografines charakteristikas	60
2.3.6.2. Požiūrio į darbą vertinimas pagal demografines respondentų charakteristikas	63
2.3.6.3. Darbuotojų tarpusavio santykių vertinimas pagal demografines charakteristikas	64
2.3.6.4. Darbo aplinkos ir psichologinio komforto vertinimas pagal demografines charakteristikas	66
IŠVADOS.....	68
REKOMENDACIJOS	70
LITERATŪRA	71
PRIEDAI	75

LENTELĖS

1.1 lentelė Organizacijos klimato samprata.....	12
2.1 lentelė Tyrimo anketos struktūra	39
2.2 lentelė Tyrimo imties struktūra.....	40
2.3 lentelė Tyrime dalyvavusių UAB „Norfos mažmena“ darbuotojų struktūra	42
2.4 lentelė Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos.....	43
2.5 lentelė Organizacijos tikslų ir vertybių suvokimas.....	45
2.6 lentelė Organizacijos tikslų ir vertybių suvokimo įvertinimas, pagal įverčių vidurkį.....	45
2.7 lentelė Darbo sąlygų ir darbo organizavimo įvertinimas, pagal įverčių vidurkį	46
2.8 lentelė Darbo krūvio ir atsakomybės vertinimas	47
2.9 lentelė Darbo krūvio ir atsakomybės įvertinimas, pagal įverčių vidurkį.....	47
2.10 lentelė Darbo užmokesčio ir skatinimo įvertinimas, pagal įverčių vidurkį.....	49
2.11 lentelė Vadovų ir pavaldinių santykių įvertinimas, pagal įverčių vidurkį.....	50
2.12 lentelė Darbuotojų požiūris į darbą įvertinimas, pagal įverčių vidurkį	52
2.13 lentelė Darbuotojų tarpusavio santykių įvertinimas, pagal įverčių vidurkį.....	55
2.14 lentelė Komunikacijos vertinimas	55
2.15 lentelė Komunikacijos įvertinimas, pagal įverčių vidurkį.....	56
2.16 lentelė Konfliktų ir mobingo įvertinimas, pagal įverčių vidurkį.....	57
2.17 lentelė Darbo aplinkos, psichologinio komforto įvertinimas, pagal įverčių vidurkį.....	59
2.18 lentelė Organizacijos tikslų žinomumo, darbo sąlygų ir darbo organizavimo, darbo krūvio įvertinimas pagal demografinės respondentų charakteristikas	60
2.19 lentelė Darbo užmokesčio ir skatinimo, vadovų ir pavaldinių santykių įvertinimas pagal demografinės respondentų charakteristikas.....	62
2.20 lentelė Požiūrio į darbą įvertinimas pagal demografinės respondentų charakteristikas.....	63
2.21 lentelė Darbuotojų tarpusavio santykių įvertinimas pagal demografinės charakteristikas.....	64
2.22 lentelė Komunikacijos ir konfliktų įvertinimas pagal demografinės respondentų charakteristikas	65
2.23 lentelė Darbo aplinkos ir psichologinio komforto įvertinimas pagal demografinės charakteristikas	66

PAVEIKSLĖLIAI

2.1 pav. Darbo sąlygų ir darbo organizavimo vertinimas, procentais	46
2.2. pav. Darbo užmokesčio ir skatinimo vertinimas, procentais.....	48
2.3 pav. Vadovų ir pavaldinių santykių vertinimas, procentais	50
2.4 pav. Darbuotojų požiūris į darbą, procentais	52
2.5 pav. Darbuotojų tarpusavio santykiai, procentais.....	54
2.6 pav. Konfliktų ir mobingo vertinimas	56
2.7. pav. Darbo aplinkos, psichologinio komforto vertinimas	58

IVADAS

Šiandieninės ekonomikos sąlygos bei naujų technologijų pažanga verčia ieškoti būdų veiklos efektyvumui ir konkurencingumui didinti. Reikia pripažinti, kad vienas svarbiausių verslo įmonių konkurencinio pranašumo šaltinių yra žmogiškieji ištekliai. Dėl atviros Europos Sąjungos darbo rinkos, Lietuvos įmonėse juntamas didesnis kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, dėl ko daugelis įmonių išgyvena gana komplikotą laikotarpį ir deda visas pastangas išlaikyti esamus ir pritraukti naujus darbuotojus. Kaip vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių darbuotojų kaitą, gali būti įvardijamas nepalankus organizacijos klimatas. Todėl šiame kontekste organizacijos klimatas įgyja kiek kitokius vertinimo kriterijus ir reikalauja ilgalaikės įmonės vystymo strategijos paieškos, kuri skatintų darbuotojus dirbti efektyviai ir ilgą laiką toje pat įmonėje.

Temos aktualumas. Besikeičiant ekonomikos sąlygoms, kinta darbuotojų poreikiai organizacijai, todėl įmonės veiklos rezultatai bei darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis labai priklauso nuo sugebėjimo laiku ir tinkamai sureaguoti į darbuotojų poreikius bei sugebėjimo išlaikyti palankų organizacijos klimatą. Organizacijos klimato tyrėjai (Mahal, 2009; Ali, Patnaik, 2014; Boh, Wong, 2012; Van De Voorde, et al., 2010; Rusu, Avasilcai, 2014; Otken, Cenkci, 2015; Rekašiūtė - Balsienė, 2006 ir kt.) remdamiesi tyrimų rezultatais, sutaria dėl teigiamo įvairių organizacijos klimato dimensijų poveikio organizacijos veiklos ir darbuotojų rezultatams. Tyrimų duomenys rodo, kad organizacijoje vyraujantis klimatas turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui, kurie lemia organizacijos efektyvumą (Otken, Cenkci, 2015; Chinthala, 2014; Randhawa, Kaur, 2014; Jyoti, 2013; Adenike, 2011 ir kt.).

Reikia pripažinti, kad norint pasirinkti atitinkamas priemones organizacijos klimatui gerinti, didžiulis vaidmuo tenka įmonių vadovams, nuo kurių teisingo įmonės situacijos supratimo, darbuotojų poreikių įvertinimo bei sugebėjimo kurti palankią organizacinę aplinką priklauso įmonės veiklos rezultatai (Rusu, Avasilcai, 2014; Ali, Patnaik, 2014). Didėjant darbuotojų elgesio suvokimui, vadovai, suinteresuoti efektyvesniu jų darbu ir geresniais veiklos rezultatais, turi žinoti organizacijos klimato būklę (Kanten, Ulker, 2013), tam, kad įvertinti organizacinių veiksmų poveikį kasdieniams darbo procesams (Bitsani, 2013) ir kryptingu organizacijos veiklos organizavimu keisti daugelį organizacijos klimatą įtakančių veiksnių, parenkant konkrečias ir darbuotojams priimtinas priemones. Tai gi, praktinis organizacijos klimato įvertinimas reikalauja išsamesnės analizės.

Mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Organizacijos klimatas yra plačiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje. Išnagrinėjus įvairių autorių mokslinius tiriamojo pobūdžio literatūros šaltinius, nustatyta, kad dauguma mokslinių darbų remiasi organizacijos klimato poveikio pasitenkinimo darbui (Castro, Martins, 2010; Zulfqar, et al., 2010; Adenike, 2011; Chinthala, 2014) ir organizaciniam įsipareigojimui vertinimu (Noordin, et al., 2010; Boh, Wong, 2012; Jyoti, 2013;

Permarupan, et al. 2013; Hosseini, Nia, 2015). Autorių darbuose dėmesio skiriama organizacijos klimato teorinių aspektų apžvalgai (Bitsani, 2013; Thumin, Thumin, 2011), organizacijų klimato įvertinimo galimybių ir organizacijos klimato kaitos (Rekašiūtė - Balsienė, 2005, 2006), analizei. Organizacijos klimatas nagrinėtas jo poveikio organizacijos veiklai ir jos efektyvumui (Ali, Patnaik, 2014; Boh, Wong, 2012; Van De Voorde, et al., 2010), darbuotojų motyvacijai (Mahal, 2009; Rusu, Avasilcai, 2014) bei darbuotojų neproduktyviam elgesiui (Kanten, Ulker, 2013) aspektais. Organizacijos klimato svarba analizuota, sprendžiant organizacijos narių tarpusavio sąveikos problemas: E. Ibrahim, et al., (2012) analizavo klimato dimensijų įtaką organizacijos narių tarpusavio santykiams; K. Spaho, (2013), Md Nordin, et al. (2014) nagrinėjo komunikacinio klimato reikšmę konfliktų sprendimui; I. Beniušienė ir kt., (2005) - komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumus; E. Yaman (2010), J. Vveinhardt (2009, 2010) - mobingo poveikį organizacijos klimatui.

Kalbant apie lietuvių autorių darbus, pasigendama išsamesnės organizacijos klimato analizės. Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti prielaidą, kad organizacijos klimatas Lietuvos mokslininkų tyrinėtas gana fragmentiškai ir daugelis organizacijos klimato klausimų beveik nėra iki galo išanalizuoti teoriškai.

Kalbant apie praktinį organizacijos klimato vertinimą, daugelyje įmonių tam skiriamas didelis dėmesys, nes laikoma, kad nepalankus organizacijos klimatas yra viena iš priežasčių sąlygojančių veiklos rezultatų mažėjimą, žemą darbuotojų darbo motyvaciją bei didėjančią darbuotojų kaitą. Tačiau nepaisant daugybės organizacijos klimato teorinių analizių ir praktinių rekomendacijų, kokiomis dimensijomis matuoti organizacijos klimatą, kai kurios įmonės iki šiol organizacijos klimato vertinimui skiria per mažai dėmesio. Kiekvienu konkrečios įmonės atveju organizacijos klimato analizė yra būtina siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų poreikius, sąveiką ir įtaką įmonės veiklai vadybiniu aspektu. Žinant tyrimais paremtą realią situaciją įmonėje, galima rasti teisingus problemų sprendimo būdus, nustatyti tinkamiausių priemonių taikymo galimybes bei sukurti palankesnę organizacijos klimatą.

Tyrimo mokslinį naujumą lemia tai, kad UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padaliniuose organizacijos klimato tyrimai nebuvo atlikti. Tai gi, praktiniu požiūriu, norint įmonėje sukurti palankų organizacijos klimatą reikia išsamios analizės - esamos organizacijos klimato būklės įvertinimo, todėl galima teigti, kad analizuojama tema yra nauja taikomuoju aspektu.

Tyrimo probleminis klausimas. Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai ar nepalankiai reiškiasi organizacinis klimatas UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padaliniuose?

Darbo objektas. Organizacijos klimatas UAB „Norfos mažmena“.

Darbo tikslas. Išanalizuoti organizacijos klimato mokslinę literatūrą ir įvertinti UAB „Norfos mažmena“ organizacijos klimato veiksnius bei pateikti sprendimus organizacijos klimatui gerinti.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinė literatūra, apžvelgti pagrindinius teorinius organizacijos klimato aspektus.
2. Remiantis atliktos UAB „Norfos mažmena“ darbuotojų apklausos duomenimis, įvertinti organizacijos klimatą ir nustatyti silpnąsias jo sritis.
3. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, suformuluoti rekomendacijas organizacijos klimato gerinimui UAB „Norfos mažmena“.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Buvo naudojami šie tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros šaltinių darbo tema analizė,
- kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa,
- statistinė gautų duomenų analizė.

Atliekant mokslinės literatūros analizę, siekta apibrėžti pagrindinius teorinius organizacijos klimato aspektus, pristatyti įvairius autorių požiūrius į organizacijos klimato svarbos aktualumą bei teoriškai pagrįsti jo poveikį įmonės darbo efektyvumui.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta anoniminė anketinė apklausa raštu. Naudotas kiekybinis netikimybinės atrankos metodas - tikslinė atranka. Buvo apklausta 70 UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padalinių darbuotojų. Tyrimo duomenys apdoroti ir analizuoti naudojantis programine įranga Microsoft Office 2010 ir statistinės analizės programine įranga IBM SPSS 22.0.

Praktinis tyrimo reikšmingumas. Galimybė įvertinti darbuotojų nuomonę apie organizacijos klimatą padėtų nustatyti pagrindines priežastis, įtakančias įmonės darbo efektyvumą. Tyrimo rezultatus galima pritaikyti tobulinant UAB „Norfos mažmena“ įmonės veiklą, siekiant didesnio efektyvumo. Su atlikto tyrimo rezultatais, pateiktomis išvadomis ir pasiūlymais dėl organizacijos klimato gerinimo supažindinti tyrime dalyvavusios įmonės padalinių darbuotojai.

Darbo struktūra. Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro dvi dalys.

Pirmoje - teorinėje dalyje analizuojami mokslinės literatūros šaltiniai. Darbe apibendrinta organizacijos klimato teorinė samprata, apžvelgiami pagrindiniai organizacijos klimatą formuojantys veiksniai, nagrinėjamas organizacijos klimato poveikis darbuotojų elgsenai ir organizacijos veiklai bei aptarta klimato tyrimų svarba organizacijos klimato formavimui.

Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, kiekybinio tyrimo aprašomoji dalis bei empirinio tyrimo rezultatų analizė ir teikiamos rekomendacijos.

Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro: santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas. Darbe panaudoti 78 mokslinės literatūros šaltiniai. Darbo apimtis - 66 lapai (be priedų), 23 lentelės, 7 paveikslai, 1 priedas.

I. ORGANIZACIJOS KLIMATAS IR JĮ FORMUOJANTYS VEIKSNIAI

Šiandieninės ekonomikos sąlygomis verslo organizacijoms ieškant būdų, kaip įgyti konkurencinį pranašumą, svarbu, kad organizacijos geriau suprastų veiksnius darančius įtaką darbuotojams ir jų darbo rezultatams (Kanten, Ulker, 2013, p. 144). Šiomis sąlygomis organizacijos klimatas tampa svarbesnis nei kada nors anksčiau, nes organizacijos turi užtikrinti, kad pridėtinę vertę kuriantys asmenys norėtų likti organizacijoje ir dėtų visas savo darbo pastangas organizacijos veiklos naudai (Bitsani, 2013, p. 48). Todėl didėjant darbuotojų ir jų elgesio suvokimui, organizacijos didelį susidomėjimą skiria tirti darbuotojų nuomonę apie klimatą organizacijoje (Kanten, Ulker, 2013, p. 144).

Siekiant baigiamojo darbo nuoseklumo ir aiškumo, šiame skyriuje pristatomas teorinis darbo pagrindimas. Skyriuje, taikant mokslinės literatūros analizės metodą, apžvelgiama ir analizuojama organizacijos klimato samprata; aiškinamasi organizacijos klimatą įtakojantys veiksniai; aptariama organizacijos klimato reikšmė ir jo poveikis organizacijos veiklai ir darbuotojų elgsenai.

1.1. Organizacijos klimato samprata

Organizacijos klimatas yra vienas iš esminių organizacijos veiklos elementų, siekiant sėkmingo organizacijos vystymosi bei tikslų siekimo. Organizacijos klimatas yra labai svarbus organizacijos gyvenime, nes jis aiškiai paveikia ir turi ryšį su įvairiomis organizacijos reguliavimo veiklomis. Jis veikia darbuotojų pasitenkinimą ir našumą, taigi, ir organizacijos sėkmę bei galimybę tęsti veiklą (Kanten, Ulker, 2013, p. 144). Todėl vienas svarbiausių organizacijos valdymo proceso uždavinių yra surasti reikiamus sprendimus palankiam organizacijos klimato formavimui, nes tik toks organizacijos klimatas gali skatinti darbuotojų veiklą, kuri nulemtų organizacijos veiklos efektyvumą ir kokybę, bei padidintų konkurencingumą. Todėl siekiant apibendrinti organizacijos klimato reikšmės interpretavimą ir atskleisti organizacijos klimato esmę, būtina konkrečiai apibrėžti jo sampratą ir išsiaiškinti pagrindinius šio analizuojamo reiškinio ypatumus.

Nors organizacijos klimato sąvoka mokslinėje literatūroje vartojama plačiai, būtina pažymėti, kad nėra visuotinai priimtinos ir vieningos nuomonės, kas apibrėžia organizacijos klimatą. Tą sąlygoja tai, kad organizacijos klimatas yra sudėtingas, daugiapakopis ir daugiamatis reiškinys kilęs iš darbuotojų suvokiamos savo patirties organizacijoje, kuria plačiai dalijamasi organizacijoje (Kanten, Ulker, 2013, p. 146). Klimato konstruktas gali būti vertinamas įvairiomis teorinėmis perspektyvomis ir įvairiais lygiais, priklausomai nuo analizės lygio ir atskirų suvokimų agregavimo (Isaksen, Akkermans, 2011, p. 164). Kaip teigia R. Rekašiūtė - Balsienė (2005, p. 88 - 89), organizacijos klimatą analizuojančioje mokslinėje literatūroje galima išskirti tris teorijų grupes,

aiškinančias organizacijos klimatą: kaip psichologinio klimato rezultatų sumą; kaip tarpasmeninio žmonių bendravimo darbo vietoje atmosferą; kaip organizacijos ypatybę.

E. Bitsani (2013, p. 48) nuomone, grynai techniniai ginčai dėl organizacijos klimato apibrėžimo problemos yra susiję su tam tikro teorinio modelio nebūvimu. Įvairūs užsienio bei Lietuvos autoriai, analizuodami šį reiškinį, vartoja skirtingus terminus ir interpretacijas, dažnai akcentuoja skirtingus šios sąvokos ypatumus. Tai plati ir sudėtinga, susidedanti iš tarpusavyje susijusių organizacijos veiklos aspektų (Cooil, et al., 2009) ir jiems poveikį darančių veiksnių, sąvoka. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad dažniausiai organizacijos klimato supratimas apima kelis aspektus: 1) Organizacijos narių suvokimo konstruktas; 2) Organizacijos sąlygos; 3) Organizacijos psichologinė - socialinė aplinka; 4) Darbuotojų elgesį lemiantis veiksnys. 1.1 lentelėje pateiktos kelių autorių organizacijos klimato sampratos.

1.1 lentelė

Organizacijos klimato samprata

Aspektas	Organizacinio klimato sampratos aiškinimas
Organizacijos narių suvokimo konstruktas	Santykinai stabilus darbuotojų suvokiamas organizacijos vidinės aplinkos veiksnių rinkinys įtakoantis jų elgesį (Dinu, 2013, p. 140).
	Bendras darbuotojų organizacijos įvykių, veiklos ir procedūrų suvokimas (Jin, Zhong, 2014, p. 520).
	Organizacijos narių suvokiamų atributų rinkinys, kai organizacijos vidinė aplinka daro vertybinių orientacijų terminais apibūdinamą poveikį jų elgesiui (Guščinskienė, 2009).
	„Veiksnys, grindžiamas emocijomis, padedantis organizacijos nariams suvokti aplinką bei elgesį, rodantis tarpusavio santykių būklę ir darantis didelį poveikį organizacijos narių reakcijoms, elgsenai“ (Vveinhardt, 2009, p. 290).
Organizacijos sąlygos	„Objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys (arba ypatybės, apibūdinančios organizaciją), atskiriantis vieną organizaciją nuo kitos“ (Rekašiūtė - Balsienė, 2006, p. 127).
	Charakteristikų, kurios apibūdina organizaciją, ją atskiria nuo kitų organizacijų ir įtakoja žmonių elgesį organizacijoje, rinkinys (Kanten, Ülker, 2013, p. 144).
	Sąvoka atspindinti paplitusių vertybių, normų, nuostatų, elgesio ir jausmų žmonių organizacijoje turinį ir stiprumą (Chinthala, 2014, p. 881).
Organizacijos psichologinė - socialinė aplinka	Psichologinė aplinka, kuri įvairiais būdais įtakoja organizaciją (Randhawa, Kaur, 2014, p. 25).
	Visos organizacinės aplinkos, kuri sudaryta iš įvairių elementų ar dimensijų, suvokimas (Ali, Patnaik, 2014, p. 3).
	„Visuma psichologinių sąlygų, darančių įtaką efektyviai komandinei veiklai, produktyvumui, asmenybės raidai, darbuotojų gyvenimo kokybei“ (Beniušienė ir kt., 2005, p. 39).
	Organizacijos socialinės aplinkos aspektai, kuriuos sąmoningai suvokia organizacijos nariai (Boh, Wong, 2012, p. 125).
	„Atskleidžia psichologinę organizacijos kokybę, savybes bei vyraujančią atmosferą“ ir išskiria organizaciją iš kitų (Vveinhardt, 2010, p. 115).
Darbuotojų elgesį lemiantis veiksnys	Gana pastovi organizacijos narių suvokiama ir patiriama organizacijos kokybė, turinti didelę įtaką jos narių elgesiui (Budihardjo, 2013, p. 60).
	Pagrindinis darbo ir organizacijos aplinkos aspektas, leidžiantis tirti individualų ir grupinį elgesį (Pena-Suarez, et al., 2013, p. 137).
	Remiasi vertybėmis, įsitikinimais, kurie nėra matomi, bet egzistuoja darbuotojo elgesyje ir veiksmuose (Kanten, Ülker, 2013, p. 1464).

Šaltinis: sudaryta pagal Dinu, 2013; Jin, Zhong, 2014; Guščinskienė, 2009; Vveinhardt, 2009; Rekašiūtė - Balsienė, 2006; Kanten, Ülker, 2013; Chinthala, 2014; Randhawa, Kaur, 2014; Ali, Patnaik, 2014; Beniušienė ir kt., 2005; Boh, Wong, 2012; Vveinhardt, 2010; Budihardjo, 2013; Pena-Suarez, et al., 2013.

Pirmiausia reikia paminėti, kad dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkama organizacijos klimato teorinė samprata yra naudojama apibūdinti organizacijos narių bendrą nuomonę apie organizacijos aplinką. Vyrauja nuomonė, kad organizacijos klimatas apibūdina darbuotojų patirties pobūdį organizacijoje. Pasak V. Dinu (2013, p. 140), be teorinių apibrėžimų ir konceptualių skirtumų organizacijos klimatas gali būti apibūdintas jo emociniu (darbuotojų jausmai, baimės, teigiami arba neigiami jausmai), pažinimo (nuomonės, įsitikinimai, lūkesčiai, gandai ir t.t.) ir elgesio (įsipareigojimas, pravaikštos, protestai ir t.t.) aspektais susijusiais su organizacijos narių darbo atlikimu. Jis grindžiamas prielaida, kad bendra atmosfera organizacijoje gali būti vertinama matuojant atskirų darbuotojų suvokimą apie darbo aplinką (Kanten, Ulker, 2013, p. 146).

Organizacijos klimatas yra apibrėžiamas kaip organizacijos narių bendras suvokimas, jausmai ir požiūris apie pagrindinius organizacijos elementus, kurie atspindi nustatytas normas, vertybes, organizacijos kultūrą (Castro, Martins, 2010), o taip pat požiūris į organizacijoje vykstančius procesus, „įvykius (konfliktus), laisvės lygį (darbo autonomiją) ir kitas organizacines charakteristikas“ (Kavaliauskienė, 2013, p. 57). Šis terminas taip pat gali būti naudojamas apibūdinti žmonių suvokimą apie darbo užduotis ar grupes, kuriose jie dirba (Ali, Patnaik, 2014, p. 3). Bendras organizacinės aplinkos suvokimas kyla iš socialinės sąveikos tarp kolegų (Boh, Wong, 2012, p. 132), jo pagrindas - bendravimas ir bendradarbiavimas (Vveinhardt, 2009, p. 291).

Kitaip tariant, ši sąvoka apibūdina bendrus darbuotojų, priklausančių tai pačiai organizacijai skyriui ar darbo grupei ir besidalinančių panašiu situacijos suvokimu, emocinius išgyvenimus. Organizacijos klimatas padeda išsiaiškinti, kaip darbuotojai suvokia organizacijos psichologinę, socialinę aplinką. Todėl dėl šių priežasčių jis plačiai naudojamas kaip pagrindas suprasti, kaip darbuotojai patiria savo darbo aplinką (Cooil, et al., 2009).

Nors įvairūs organizacijos klimato tyrėjai organizacijos klimato sąvoką aiškina skirtingai, pabrėždami vienus ar kitus šio konstrukto aspektus, tačiau iš esmės sutariama, kad organizacijos klimatas yra asmens elgesį lemiantis veiksnys. Pasak Ž. Kavaliauskienės (2013, p. 57), organizacijos klimatas „neretai traktuojamas būtent ta savybe, kurią nepaisant darbo specifikos žmonės neišvengiamai jaučia kasdien“. Jis remiasi vertybėmis, įsitikinimais, kurie nėra matomi, bet egzistuoja darbuotojo elgesyje ir veiksmuose (Kanten, Ulker, 2013, p. 1464). Kitais žodžiais, organizacijos klimatas yra susijęs su ilgalaikiais organizacijos aplinkos bruožais, kuriuos patiria organizacijos nariai ir kurie turi įtakos jų darbo elgesiui. Tyrėjų nuomone, darbuotojų suvokiamas organizacijos klimatas gali įtakoti teigiamas arba neigiamas jų elgesio tendencijas (Kanten, Ulker, 2013, p. 149; Castro, Martins, 2010).

Kai kurie organizacijos klimato tyrėjai akcentuoja, kad organizacijos klimato sampratą geriausiai apibrėžia organizacijos sąlygų visumą, kuri leidžia atskirti vieną organizaciją nuo kitos (Rekašiūtė - Balsienė, 2006; Vveinhardt, 2009, 2010; Kanten, Ulker, 2013 ir kt.). A. Adenike (2011,

p. 155) pabrėžia, kad organizacijos klimatas apima gimininę grupę požiūrių, vertybių ir praktikos, kurie apibūdina tam tikros organizacijos narius.

Organizacijos klimatas apima normas, vertybes, lūkesčius, politiką ir procedūras, kurie turi įtakos darbo motyvacijai, įsipareigojimui, individualiai ir organizacijos veiklai. Jis apima valdymo stilių, dalyvavimą priimančias sprendimus, darbo vietos aplinką ir krūvio paskirstymą, atlygio taikymą, gerų darbo sąlygų užtikrinimą, personalo politiką ir karjeros planavimą. Kita vertus, organizacijos klimatas yra sąveikos rezultatas tarp organizacijos struktūros, sistemos, kultūros, lyderių elgesio ir darbuotojų psichologinių poreikių (Chinthala, 2014).

Kiti autoriai (Beniušienė ir kt., 2005; Vveinhardt, 2009, 2010; Boh, Wong, 2012; Randhawa, Kaur, 2014; Ali, Patnaik, 2014 ir kt.), apibūdiant organizacijos klimato sąvoką, akcentuoja šio apibrėžimo sąsajas su organizacijos psichologinės aplinkos interpretacijomis. Remiantis šia nuomone, organizacijos klimatas apibūdinamas kaip vyraujanti organizacijos psichologinė aplinka, stipriai veikiama organizacinių sąlygų, kurią suvokia organizacijos nariai ir kuri įvairiais būdais įtakoja organizaciją, nulemdama efektyvią komandinę veiklą, produktyvumą, o taip pat darbuotojų gyvenimo kokybę. Pasak A. Dromantaitės ir kt. (2012, p. 254, cit. pagal Mullins, 2005), šią atmosferą „lemia darbuotojų jausena organizacijos atžvilgiu, bendras moralės lygis, tapatinimosi su organizacijos mastas, geros valios buvimas ir tarpusavio rūpinimasis kolektyve“.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad organizacijos klimato tyrėjai, kalbant apie organizacijos klimato savybes, laikosi panašaus požiūrio. Kaip teigia Castro ir Martins (2010), organizacijos klimato apibrėžimas buvo suformuluotas įvairių tyrimų koncepcijų ir nors tikslus klimato apibrėžimas neegzistuoja, sutariama, kad tam tikros savybės apibūdina konstruktą ir atskiria jį nuo kitų sąvokų. Šios savybės yra tokios: klimatas laikomas lanksčiu konstruktu, kuris laikui bėgant gali keistis; jį suvokia ir juo tarpusavyje dalijasi visi organizacijos nariai; jis susideda iš globalių įspūdžių, kurie formuojasi tarpusavyje bendraujant nariams, veikiami organizacijos politikos, struktūros ir procesų; jo suvokimas yra apibūdinimas aplinkos įvykiais ir sąlygomis, o ne jų vertinimais; klimato konstruktas yra daugialypis; jis reiškia „organizacijos jausmą“; klimatas potencialiai gali paveikti individo elgesį (Castro, Martins, 2010, p. 2). Tačiau kalbant apie organizacijos klimatui būdingas savybes, A. Budihardjo (2013, p. 60) iš dalies prieštarauja ankstesnei nuomonei ir pabrėžia, kad organizacijos klimatas yra gana patvarus organizacijos vidaus aplinkos kokybės aspektas, apibūdinamas kaip patiriamas jos narių; įtakojančias jų elgesį ir gali būti apibūdintas remiantis konkrečiu organizacijos vertės charakteristikų (arba atributų) rinkiniu.

Apibendrinant galima teigti, kad nors įvairūs organizacijos klimato tyrėjai skirtingai apibrėžia organizacijos klimatą, dėl esminių jo sampratos teiginių sutariama: organizacijos klimatas įvardijamas kaip bendras organizacijos narių suvokimas apie organizacijos aplinką, atspindintis nustatytas normas, vertybes bei organizacijoje vykstančius procesus. Organizacijos klimatas

apibrėžiamas kaip sąlygų organizacijoje rinkinys, leidžiantis išskirti organizaciją iš kitų tarpo. Tai vyraujanti organizacijos psichologinė aplinka, veikianti organizacinių sąlygų ir kuri įtakoja organizaciją ir lemia efektyvią veiklą. Jis formuoja darbuotojų elgesį bei požiūrius.

1.2. Pagrindiniai organizacijos klimatą formuojantys veiksniai

Palankus organizacijos klimatas yra puiki terpė plėtoti efektyvią veiklą, todėl svarbu suvokti, kad organizacijos klimatas nėra savaiminis reiškinys. Jam daro įtaką įvairūs veiksniai, jis gali būti suvokiamas kaip tarpinis kintamasis, kuris paveikia organizacinius ir psichologinius procesus, kurie, savo ruožtu, turi įtakos bendram organizacijos produktyvumui ir gerovei, o taip pat yra svarbus kintamasis suprasti organizacijos veiklą ir pokyčius (Isaksen, Akkermans, 2011, p. 166). Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad egzistuoja gana įvairi nuomonė dėl organizacijos klimatą lemiančių organizacijos veiklos veiksnių. Organizacijos klimato konstruktas buvo suformuluotos įvairių tyrimų koncepcijų, todėl šių veiksnių aiškinimas skiriasi priklausomai nuo tyrimo detalumo lygio. Dėl ribotos šio darbo apimties išorinės aplinkos veiksniai, veikiantys organizacijos klimatą nebus aptariami.

G. Chinthala (2014, p. 880) nuomone, organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos vidaus kintamųjų, tokių kaip struktūra, sistema, kultūra, vadovų elgesys, darbo sąlygos, darbuotojų tarpusavio psichologiniai poreikiai. M. Reyes ir D. Zapata (2014, p. 66, cit. pagal James, Sells, 1981) pažymėjo, kad organizacijos klimatas yra susijęs su pažinimu paremtais netiesioginiais įvykiais, atspindinčiais organizacijos narių psichologinę būklę ir individualų suvokimą. Tokie matmenys yra: vadovavimo stilius, asmeninis augimas, valdymo modelis, darbo lygis, tarpusavio santykiai, organizacinė komunikacija ir įmonės įvaizdis. Tyrimais buvo nustatytas santykis tarp organizacijos klimato ir įvairių rūšių organizacijos veiklos, įskaitant ekonomikos (pelningumo, produktyvumo), technologijų (naujų produktų kūrimo), komercinės (rinkos dalies, konkrečių nišų) ir socialinės (poveikio vartotojams, prekėms ir visuomenei) (Pena - Suarez, et al., 2013, p. 137). Kai kurių autorių teigimu, svarbūs veiksniai, turintys įtakos organizacijos klimatui yra organizacijos įvaizdis, transformacija ir įvairovė (Castro, Martins, 2010), organizacijos kultūra (Noordin, et al., 2010, Kavaliauskienė, 2013), saugumas / apibrėžtumas, vertybės / tradicijos (Vveinhard, 2010). Kitų autorių nuomone, organizacijos klimatą formuojančiais veiksniais turėtų būti laikomi politinis klimatas (Zulfqar, et al., 2010), įmonės finansinė veikla, klientų aptarnavimo kokybės suvokimas ir komandos novatoriškumas (Otken, Cenkei, 2015, p. 7).

Nors organizacijos klimato sampratą galima apibrėžti kaip bendrą darbuotojų jų darbo aplinkos suvokimą, vis dar mažai sutariama dėl specifinių organizacijos klimato elementų (Van De Voorde, et al., 2010, p. 1714). Organizacijos klimato matavimo dimensijos yra daugelio diskusijų

supančių koncepciją priežastis (Kanten, Ulker, 2013, p. 147), tai „kintama kategorija, jo kokybė neapibrėžtina pastoviais dydžiais“ (Vveinhardt, 2009, p. 294). Mokslinės literatūros analizė rodo, kad organizacijos klimato tyrėjų nuomonė dėl pagrindinių organizacijos klimato dimensių, naudojamų paaiškinti klimato konstrukta iš esmės nesiskiria. Vyrauja bendras sutarimas, kad organizacijos klimatas yra daugialypė sąvoka ir gali būti suskirstyta į tam tikrą skaičių nepriklausomų dimensių, kurių kiekviena prisideda prie bendros koncepcijos (Noordin, et al., 2010, p. 2; Thumin, Thumin, 2011, p. 100), apibūdinamos keletu tipinių aspektų (Noordin, et al., 2010, p. 2). Tačiau yra sunku nustatyti pagrindines klimato dimensijas aktualias visoms organizacijoms, nes klimatas apima darbuotojų suvokimą apie jų darbo aplinką. Ir todėl įvairių tipų organizacijos, pasižyminčios savo individualia praktika ir procedūromis, turės gana unikalius organizacijos klimatus (Jyoti, 2013, p. 69, cit. pagal Muchinsky, 1976).

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir atsižvelgiant į aptiktas dažniausiai besikartojančias organizacijos klimato dimensijas, naudojamas paaiškinti organizacijos klimato struktūrą, galima teigti, kad skirtingų organizacijos klimato dimensių įvairovės suvokimas gali būti supaprastintas jas grupuojant į tas dimensijas, kurios remiasi organizacine aplinka, organizacijos narių darbo požiūrio aspektais ir organizacijos narių tarpusavio sąveikos veiksniais.

1.2.1. Tarpusavio santykiai

Organizacijos esmė yra asmenų grupės suburtos siekti konkrečių tikslų, todėl jos sėkmė ir augimas labai priklauso nuo individų gebėjimo dirbti grupėse ir tarpasmeniniu lygiu (Ali, Patnaik, 2014, p. 241). Bendras organizacijos aplinkos suvokimas kyla iš socialinės sąveikos tarp kolegų. Todėl kalbant apie organizacijos klimatą darbuotojų suvokimo požiūriu, tarpusavio santykiai yra svarbus organizacijos vidaus kintamasis, turintis įtakos organizacijos klimato būklei. Kiekviena organizacija yra priklausoma nuo jos narių asmeninių savybių ir jų tarpusavio sąveikos. Pasak J. Vveinhard (2010, p. 115), organizacijos klimatas yra tas veiksnys, kuris parodo organizacijos narių tarpusavio santykių būklę. Jis vaidina pagrindinį vaidmenį, kaip organizacinės elgsenos veiksnys, nustatant narių tarpusavio bendravimo ir asmeninių santykių valdymo normas (Rotal et. al., 2012, p. 126). Organizacijos bendravimo klimatas yra itin svarbus organizacijoje, kaip prisidedantis prie jos sėkmės ir veiklos efektyvumo (Md Nordin, et al, 2014, p. 1046).

Tarpusavio sąveika įtakoja ne tik organizacijos veiklos rezultatus, bet ir organizacijos klimatą. Todėl organizacijos klimato būklė labai priklauso nuo veiksnių, susijusių su organizacijos narių tarpusavio sąveika, kaip: bendradarbiavimo ypatumai (Kavaliauskienė, 2013), santykiai su vadovais, darbuotojų tarpusavio santykiai, atvirumas / tolerantiškumas, konfliktai, neformalios grupuotės (Vveinhard, 2010) bei mobingas (Vveinhardt, 2009; Yaman, 2010).

Organizacijos klimatas atsiranda organizacijoje socialinio informavimo proceso metu (Schneider, et al., 2013, p. 381) ir apima visas socialines sistemas darbo grupėje (Chinthala, 2014, p. 881). Socialinės sistemos tinklas organizacijoje yra paveiktas organizacijos struktūros. Palankesnes sąlygas bendravimui sukuria organizacijos politika ir procedūros, skirtos skatinti sąveiką tarp organizacijos narių. Formali organizacinė struktūra dažnai palengvina bendravimą ir siūlo galimybes plėtoti draugiškai darbo aplinkai (Ibrahim, Dickie, 2010). Pastebėta, kad žemas formalizavimo lygis ypač stimuliuoja konfliktus mažose ir vidutinio dydžio įmonėse, kuriose nėra darbuotojų specializacijos arba įgaliojimų delegavimo (Spaho, 2013).

Organizacijos tikslų ir veiklos užduočių įgyvendinimas reikalauja jos narių priklausomybės vienas nuo kito, nuolatinės komunikacijos įgyvendinant užduotis ir priimant sprendimus, todėl nesutarimai ir tarpasmeniniai konfliktai yra neišvengiama, sudėtinė organizacijos gyvenimo dalis.

1.2.1.1. Konfliktai organizacijoje

Konfliktai yra interaktyvus procesas pasireiškiantis nesuderinamumu, nesutarimu ar disonansu organizacijos viduje (Spaho, 2013, p. 106). Dažnai konfliktų pagrindas yra įvairių organizacijos sričių suvokimo nesuderinamumas, organizacijos narių tarpusavio elgesio ir vaidmenų sąveika, leidžianti pasireikšti nesuderinamumui (Md Nordin, et al, 2014, p. 1047).

K. Spaho (2013), remiantis Petkovic, et al, (2008), išskyrė organizacijoje pasireiškiančius asmeninius ir organizacinius konfliktus. Asmeniniai konfliktai kyla žmonėms bendraujant. Dažnos šių konfliktų priežastys yra asmeninės savybės; netinkamas asmenų tarpusavio įvertinimas; tarpusavio nepasitikėjimas; komunikacijos klaidos, kylančios dėl prasto informacijos perdavimo, nepakankamo tarpusavio supratimo ar emocinės būklės komunikacijos metu (Spaho, 2013, cit. pagal Petkovic, et al, 2008).

Organizaciniai konfliktai yra organizacinės struktūros, ribotų išteklių, techninių ir organizacijos sistemos charakteristikų, tokių kaip parama, sprendimų priėmimas, planavimas ir biudžeto sudarymas, pasekmė. Organizacinių konfliktų priežastimis įvardijama: darbinės veiklos priklausomybė; diferenciacija tarp organizacijos vienetų ir jų veiklos tikslų nesuderinamumas; dalijimasis ribotais ištekliais; atlyginimo sistema, neatitinkanti suvokiamą teisingumo ir lygybės jausmą, kai skirtingų padalinių darbuotojams gali būti atlyginta taikant skirtingus kriterijus; organizacinis neaiškumas, pasireiškiantis darbo organizavimo, institucinio delegavimo ar darbuotojų atsakomybės paskirstymo neaiškumu (Spaho, 2013, cit. pagal Petkovic, et al, 2008). K. Spaho (2013, p. 106) pažymi, kad dažnai organizaciniai konfliktai atsiranda organizacijos nariams užsiimant veikla, nesuderinama su kolegomis organizacijos viduje, kitų organizacijų nariais ar asmenimis, kurie naudojami organizacijos teikiamomis paslaugomis ar produktais.

A. B. Otken ir T. Cencki, (2015, p. 7) nuomone, organizacijos klimatas vaidina svarbų vaidmenį tarpasmeniniams santykiams ir organizacinių nuomonių nesuderinamumo pasireiškimui. Įvairios organizacijos klimato dimensijos gali skatinti arba trukdyti pareikšti organizacinių nuomonių skirtumams. Daug veiksnių užkerta kelią tiesioginiam ir atviram darbuotojų bendravimui - to rezultatas yra didelė konfliktinių situacijų rizika (Spaho, 2013, p. 106). Kiekviena konfliktinė situacija sutrikdo organizacijos narių veiklą, supriešina bendradarbius, sukuria nemalonią darbo atmosferą. Konfliktiška darbo aplinka atskleidžia sąsajas su organizacijos klimatu, ilgalaikis konflikto eskalavimas organizacijoje sukuria ypatingą įtampos lauką (Vveinhardt, 2009, p. 290), kenkia organizacijos psichologinei atmosferai, o tuo pačiu neigiamai įtakoja organizacijos klimatą. Organizacijos klimatas, kuriame vyrauja aukštas konfliktų lygis slopina teigiamą sąveiką tarp darbuotojų. Darbuotojai turi tendenciją susilaikyti nuo savo poreikių, atsargiai daro pareiškimus ir gali turėti mažą motyvaciją (Md Nordin, et al, 2014, p. 1046).

Kita vertus, organizacijos su vyraujančia palaikomąja aplinka skatina aktyvų dalyvavimą, efektyvų keitimąsi informacija ir konstruktyvius konfliktų sprendimus (Md Nordin, et al, 2014, p. 1047). Pasak K. Spaho (2013), konfliktai įvyksta kiekvieną dieną ir sėkmingas jų valdymas yra esminis organizacinės ir valdymo sėkmės elementas. Šiuolaikiniame versle požiūris į konfliktų valdymą pasikeitė. Dažnai organizacijos turi makro organizacijos strategiją, kuri visiškai sumažina neigiamas konfliktų pasekmes (Spaho, 2013, p. 110).

1.2.1.2. Mobingas

Nepalankaus organizacijos klimato formavimą tiesiogiai įtakoja ir mobingo procesai (Vveinhardt, 2010, p. 121). Kaip koncepcija, mobingas yra apibrėžiamas kaip dėl įvairių priežasčių atsirandantis vadovų, kolegų arba pavaldinių emociniai išpuoliai prieš darbuotojus (Yaman, 2010, p. 569). Pasak J. Vveinhardt (2009), mobingas atsiranda tokioje darbo aplinkoje, kuriai būdingas aukštas vaidmenų konflikto lygis bei prastas psichologinis ir socialinis klimatas. Jis reiškiasi darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiuose, komunikacijos ir konfliktų metu, vadovavimo politikoje bei grupių santykiuose. Mobingo sąsajas su organizacijos klimatu atskleidžia tokios jo „charakteristikos, kaip psichologinis smurtas, įtampa, stresas, konfliktiška darbo aplinka ir kt.“ (Vveinhardt, 2009, p. 290). „Organizacijos lygmenyje mobingas tampa veiksmu, bloginančiu organizacijos klimatą“ (Vveinhardt, 2010, p. 111).

Psichologinės mobingo pasekmės organizacijoje pasireiškia organizacinių vertybių praradimu, tarpasmeniniais ginčais ir konfliktais, nepasitikėjimu, bendros pagarbos sumažėjimu (Yaman, 2010, p. 569). Mobingo pasekmės organizacijai pasireiškia ne tik finansiniais kaštais, susidariusiais dėl mobingo aukų prastesnės darbo kokybės, bet ir žemesnio lygio darbuotojų

motyvacija ir morale, taip pat organizacinė kultūra, kuri neleidžia pasireikšti kūrybiškumui ir draugiškoms darbo aplinkos sąlygoms. Šios neigiamos pasekmės organizacijai taip pat daro įtaką jos įvaizdžiui visuomenėje ir santykiams su klientais (Maciejasz - Świątkiewicz, M., Platkowska - Prokopczyk, 2011, p. 88).

Kalbant apie mobingo pasekmes darbuotojams organizacijos požiūriu, juntama „neigiama įtaka darbo rezultatams, darbuotojo užsisklendimas, iniciatyvos ir įsitraukimo į organizacijos veiklą sumažėjimas, pravaikštos bei nedarbingumas dėl ligos, atleidimas iš darbo, personalo rotacija“ (Vveinhard, 2010, p. 116), lojalumo mažėjimas (Vveinhard, 2010, p. 111). Nustatyta, kad darbuotojai iš vadovų patyrę mobingą, jaučia menką pasitenkinimą darbu ir emocinį įsipareigojimą, o taip pat ketinimą keisti darbą (Ertureten, et al., 2013, p. 212). Mobingo egzistavimas darbuotojų santykiuose lemia suprastėjusius santykius su kolegomis (Vveinhard, 2010, p. 111), mažesnę orientaciją į organizacijos tikslus, sumažėjusį organizacijos narių sutelktumą, bendrumo bei paramos jausmą (Vveinhardt, 2009, p. 294).

Taigi, organizacijos darbas, pagrįstas tarpusavio santykiais, reikalauja daug dėmesio tam, kad jos veikla sukurtų palankią darbo aplinką ir sumažintų neigiamas pasekmes santykių blogėjimui (Ibrahim, Dickie, 2010). Efektyvūs bendravimo įgūdžiai gali būti labiausiai naudinga priemonė kovojant su organizaciniais ir asmeniniais konfliktais (Md Nordin, et. Al., 2014, p. 1047), mobingo pasireiškimu ir palankesnio organizacijos klimato kūrimui.

1.2.1.3. Bendravimas ir komunikacija

Verslo pasaulyje, veiksminga komunikacija yra būtina ne tik siekiant palaikyti tarpusavio santykius, bet ir vykdant efektyvią veiklą. Bet koks verslas yra susijęs su išorine komunikacija, nukreipta į verslo aplinkos subjektus ir vidine arba organizacijos komunikacija, kuri yra nukreipta į darbuotojus (Spaho, 2013, p. 103). Komunikacinis organizacijos klimatas nustato atmosferą organizacijoje, kuri tuo pačiu gali skatinti arba trukdyti komunikaciją tarp darbuotojų. Todėl efektyvus bendravimas yra svarbus bendradarbiaujančio bendravimo klimato sukūrimui (Md Nordin, et. al., 2014, p. 1047).

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad kai kurių autorių įsitikinimu, komunikacija yra svarbus veiksnys, veikiantis organizacijos veiklos rezultatus ir darbuotojų tarpusavio santykių kokybę. J. Jyoti (2013) apibendrindamas įvairių tyrimų rezultatus teigia, kad darbuotojai labiau reaguoja į komunikacijos tipus, kurie atspindi gilesnį organizacinių vertybių ir įsitikinimų lygį. Gilesnės organizacijos kultūros lygio komunikacija atspindi nustatytą problemų sprendimo metodą, sprendimų priėmimo praktiką, darbuotojų grupės moralę ir tarpasmeninių santykių

išdėstymą tarp įvairių organizacinės hierarchijos lygių (Jyoti, 2013, p. 68). Tai savo ruožtu stipriai įtakoja darbuotojų tarpusavio santykius.

Efektyvi komunikacija skatina bendradarbiavimą, kolegiškus tarpusavio santykius, o tai teigiamai veikia palankaus organizacijos klimato formavimą. Šiltas, bendradarbiavimu pagrįstas organizacijos klimatas, kuriame bendradarbiai rodo aukšto lygio bendravimą ir yra visada pasirengę padėti vienas kitam, gali atsirasti, tik tuomet, kai tarp kolegų vyrauja palankūs, atviri ir naudingi mainai (Boh, Wong, 2012, p. 132). Taikant atvirą bendravimą ir tiesioginį ryšį, konfliktų gali būti išvengta, arba jų poveikis gali būti sumažintas iki minimumo (Spaho, 2013, p. 106). Esant atviram komunikacijos klimatui, darbuotojai jaučia galintys laisvai pareikšti savo nuomonę ir pateikti pasiūlymus savo vadovams (Md Nordin, et al., 2014, p. 1048).

Tyrimais įrodyta, kad efektyvi ir gerai organizuota komunikacijos sistema yra svarbus veiksnys, skatinantis organizacijos veiklos efektyvumą ir įtakojantis darbuotojų pasitenkinimo lygį. Rezultatai rodo, kad darbuotojai, kurie patiria didelį informacijos, reikalingos atlikti užduotį, trūkumą, patiria didesnę nusivylimą, negu turintys reikiamą informaciją (Abugre, 2011, p. 9). J. Jyoti (2013, p. 67) remdamasis įvairių tyrimų rezultatais, pabrėžia nustatytą glaudų ryšį tarp pasitenkinimo pateikta darbo informacijos ir pasitenkinimo darbu. Autoriaus teigimu, kad pasiekti didesnę organizacinę efektyvumą, geras dvikryptis bendravimas turi tapti svarbia veiksmingo valdymo dalimi. Tyrimų rezultatai taip pat parodė, kad efektyvi ir veiksminga komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų teigiama linkme gali įtakoti darbuotojų darbo įpročius, taip paveikdama organizacijos veiklos efektyvumą (Abugre, 2011, p. 13), todėl ypač svarbus tinkamas komunikacijos procesų organizacijoje valdymas. Be nustatytų struktūrų ir procedūrų, kurios palengvina gerą vadovo ir darbuotojų tarpusavio bendravimą, vaidmenų dviprasmiškumas yra neišvengiamas, kai juntamas nepasitenkinimas darbu (Jyoti, 2013, p. 67).

Kalbant apie organizacijos klimato ir darbuotojų tarpusavio santykių sąryšį, reikia pažymėti, kad palankus organizacijos klimatas pasireiškia pagerėjusiais tarpusavio santykiais, didesniu atvirumu ir tolerantiškumu, sukuria gilesnį saugumo apibrėžtumo pojūtį (Kavaliauskienė, 2013, p. 57). Labiau patenkinti tarpasmeniniais santykiais ir jaučiantys didesnę susietumą su organizacija darbuotojai, yra lojalesni jai (Mazilauskaitė, Legkauskas, 2013, p. 71). „Pastebėta, kad organizacijose, kuriose keliama aukšti moraliniai reikalavimai, efektyviau sprendžiami konfliktai, o darbuotojai akcentuoja palankų psichologinį darbo aplinkos klimatą. Disfunkciški darbuotojų santykiai dažnesni organizacijose, kurių klimatą jų nariai vertina neigiamai“ (Vveinhardt, 2009, p. 290). Todėl suvokiant organizacijos klimato vaidmenį, galima pagerinti organizacijos gyvenimą kuriant pasitikėjimą, skatinant įsipareigojimus ir pasitenkinimą darbu, siekiant pašalinti konfliktus tarp narių (Rotal, et. al., 2012, p. 136). Galima teigti, kad tarpasmeniniai santykiai ir sėkmingas konfliktinių situacijų sprendimas yra vienas iš organizacijos klimatą formuojančių veiksnių.

Apibendrinant galima pastebėti, kad organizacijos klimatas ir jos narių tarpusavio santykiai yra glaudžiai susiję bei įtakojančys vienas kitą. Organizacijos klimato, kaip socialinės sąveikos tarp organizacijoje narių padarinio, būklė labai priklauso nuo veiksmų, susijusių su organizacijos narių tarpusavio santykių kokybe. Tačiau tuo pačiu organizacijoje vyraujantis organizacijos klimatas parodo jos narių tarpusavio santykių būklę. Didelę reikšmę organizacijos klimato formavimui daro organizacijai būdinga komunikacijos sistema, bei organizacijoje vyraujantys konfliktai bei mobingo pasireiškimas. Vyraujanti organizacijos darbo aplinka, pasireiškianti aukštu konfliktų lygiu bei ir tarp organizacijos narių egzistuojančiais mobingo procesais, slopina teigiamą darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, blogina tarpusavio santykius, neigiamai įtakoja veiklos rezultatus, sukuria nemalonią darbo atmosferą, o tai neigiamai įtakoja organizacijos klimatą. Efektyvi ir gerai organizuota komunikacijos sistema, kuri skatina darbuotojų bendradarbiavimą, yra svarbus veiksnys, teigiamai veikiantis palankaus organizacijos klimato formavimą.

1.2.2. Organizacijos sąlygos

Nors organizacijos klimato tyrėjai, kalbant apie klimato struktūrines dimensijas, išsako gana įvairią nuomonę, tačiau galima teigti, kad iš esmės sutariama, jog organizacinė aplinka yra vienas iš pagrindinių veiksmų įtakojančių organizacijos klimatą. Ji apima daug aspektų organizacijos viduje, tokius kaip: vadovavimas (Mahal, 2009; Castro, Martins, 2010; Noordin, et al., 2010; Chinthala, 2014), vadovavimo stilius, lyderio elgesys, galių suteikimas, darbo vietos išdėstymas (Randhawa, Kaur, 2014), darbo aplinkos sąlygos, užmokestis ir atlygis (Mahal, 2009; Castro, Martins, 2010; Kanten, Ulker, 2013; Chinthala, 2014), organizacijos struktūra (Noordin, et al., 2010; Zulfqar, et al., 2010; Kanten, Ulker, 2013; Lazauskaitė - Zabielskė ir kt., 2014), organizavimo standartai (Kanten, Ulker, 2013), veiklos valdymas, pasitikėjimas (Castro, Martins, 2010), funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymas (Kavaliauskienė, 2013; Kanten, Ulker, 2013; Chinthala, 2014), įmonės tikslų ir plėtros perspektyvų aiškumas ir žinojimas (Kavaliauskienė, 2013; Lazauskaitė - Zabielskė ir kt., 2014), komunikacija (Vveinhardt, 2009, 2010; Castro, Martins, 2010; Noordin, et al., 2010; Zulfqar, et al., 2010), informacijos sklaida, kontrolė (Vveinhardt, 2010) ir organizacinė parama (Kanten, Ulker, 2013; Randhawa, Kaur, 2014, Lazauskaitė - Zabielskė ir kt., 2014).

Organizacijos klimatas yra svarbus organizacijos reiškinys, turintis aiškų ryšį su jos veiklos rodikliais (Rekašiūtė - Balsienė, 2005, p. 89). Organizacijos klimatas įtakoja organizacijos efektyvumą, tačiau tuo pačiu metu organizacijos klimatą lemia organizacijos veikla (Van De Voorde, et al., 2010, p. 1717). Atsižvelgiant į organizacijos veiklos rezultatus, organizacijos efektyvumas labai priklauso nuo efektyvaus integruotų išteklių (technologijų, procesų ir žmonių) naudojimo, ypač kuriant verslo vertybes (Md Nordin, et al., 2014, p. 1048).

1.2.2.1. Organizacinė aplinka ir valdymas

Organizacijos klimatas jo struktūrinėmis dimensijomis yra glaudžiai susijęs su tokių organizacijai būdingų objektyvių savybių supratimu kaip fizinės aplinkos struktūrinės savybės ir darbo vaidmenys (Bitsani, 2013, p. 50). Svarbiais klimato aspektais yra įvardijama darbo vieta ir valdymo procesas (Chinthala, 2014, p. 881). Todėl vienas iš organizacijos sėkmės veiksnių yra užtikrinti tokią žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką ir politiką, kuri galėtų sukurti darbo atmosferą, sudarančią sąlygas draugiškos darbo aplinkos plėtrai (Ibrahim, Dickie, 2010). Manoma, kad organizacijos, galinčios pasiūlyti geresnės kokybės ir palaikomąją darbo aplinką, gali įgyti pranašumą samdant ir išlaikyti vertingus žmones (Permarupan, et al., 2013, p. 90).

Organizacijos klimatas iš esmės yra suvokiamų organizacijos charakteristikų rinkinys, į kurį savo veikloje atsižvelgia asmenys (Bitsani, 2013, p. 51) ir kuris įvairiais būdais veikia organizacijos psichologinę aplinką, lemiančią efektyvią jos veiklą. Klimato elementai, susiję su darbo sąlygomis, tokiais kaip darbo saugumas, ištekliai, darbo krūvis, atlygis ir pripažinimas (Shin, Jung, 2014, p. 605), fizinė aplinka (baldai, įranga), technologinė aplinka (darbo procesai, darbo vietos organizavimas, įranga), socialinė aplinka (požiūriai, elgesio taisyklės, darbuotojams siūlomas atlygis, parama) yra svarbūs veiksniai turintys įtakos darbuotojų motyvacijai, pasitenkinimui darbu ir jo našumui (Rusu, Avasilcai, 2014, p. 51).

Van De Voorde, et al. (2010, p. 1714 cit. pagal Kopelman, et al., 1990, p. 296) apibrėžė pagrindinius organizacinės aplinkos elementus, reikalingus organizacijos veiklai ir formuojančius organizacijos klimato suvokimą:

- Tikslai - rezultatų ir standartų, kurių atlikimo tikimasi iš darbuotojų, žinomumo mastas;
- Dėmesys reikšmei - metodų ir procedūrų, kuriuos tikimasi darbuotojai naudoti atliekant savo darbą, žinomumo mastas;
- Atlygio orientacija - suvokimas, kad atlygis paskirstomas atsižvelgiant į darbo rezultatus;
- Organizacinė parama - darbuotojų suvokimo mastas, kad jie yra aprūpinti medžiagomis, įranga ir ištekliais, reikalingais atlikti darbą;
- Socialinė ir emocinė parama - darbuotojų suvokimo, kad jų asmeninė gerovė yra apsaugota dėmesingu ir žmogišku valdymu, mastas.

Tai gi, vienas svarbiausių organizacijos uždavinių yra suderinti atskirų darbuotojų ir organizacijos tikslus, siekiant gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus (Išoraitė, 2011, p. 32), išlaikyti darbuotojus, įgyvendinti verslo strategiją ir sėkmingai gyvuoti rinkoje (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014, p.141). Didelis atotrūkis tarp sudėtingų organizacinių tikslų ir turimų išteklių gali sukelti riziką tikslų vykdymui ir darbuotojų dedamų pastangų iniciatyvumui, o taip pat nusivylimo ir konfliktų atsiradimui (Kang, et. al., 2014, p. 18404).

„Organizacijos stengiasi įdarbinti žmones, kurių požiūris, vertybės, tikslai ir darbo atlikimas atitinka organizacijos lūkesčius“ (Lazauskaitė - Zabielskė ir kt., 2014, p. 91), todėl jos nariai paprastai atitinka organizacijos normas ir vertybes bei socialiai norimą grupės elgesį (Shanker, et al., 2012, p. 107). Organizacijos klimatas yra tas veiksnys, kuris „apima vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius vertybinę orientaciją organizacijoje“ (Kavaliauskienė, 2013, p.57).

„Žmogiškieji ištekliai yra vienas svarbiausių konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinių“ (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014, p. 141). Todėl verslo organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo tinkamo, į rinką orientuoto darbo kolektyvo sudarymo ir strategiškai planuojamo jo valdymo (Išoraitė, 2011, p. 36). Apibrėžiant organizacijos klimato dimensijas, akcentuojamos klimato sąsajos su personalo valdymu susijusiais veiksniais, kurie apima: personalo politiką ir karjeros planavimą (Chinthala, 2014), skatinimo sistemą (Zulfqar, et al., 2010; Kantén, Ulker, 2013), dalyvavimą priimančioms sprendimams (Chinthala, 2014; Noordin, et al., 2010), įtraukimą, pripažinimą (Mahal, 2009), įvertinimą, dėmesį (Zulfqar, et al., 2010). „Organizacijoje turi būti aiškiai apibrėžtos atsakomybės ribos, suformuluota visiems darbuotojams aiški atlygio bei vertinimo sistema“ (Vveinhardt, Skindaraitė, 2012, p. 142). Organizacijos turi užtikrinti, kad procesai ir procedūros, būtų sąžiningai ir nuosekliai taikomi visiems darbuotojams (Permarupan, et al., 2013, p. 89).

Tačiau reikia paminėti, kad darbo rezultatyvumą, darbuotojų įgūdžių išnaudojimo galimybę įtakoja taikomi organizaciniai suvaržymai, susiję su taisyklių ir reglamentų, politikos ir praktikos, instrukcijų apribojimais (Randhawa, Kaur, 2014, p. 26). Organizacijos klimato tyrėjai pabrėžia, kad klimatui kenkia organizacinės charakteristikos: neadekvatus darbo atlygis, netinkami darbo įrankiai, nepakankamas pripažinimas, trukdymas vykdant užduotis, karjeros sąlygų stoka, komandinio darbo nebuvimas, nepakankamai užtikrintas saugumas darbo vietoje, pernelyg aukšti reikalavimai ar jų stoka (Vveinhardt, 2010, p. 117), aiškumo darbo aprašymuose stoka (Žukauskaitė, 2008, p. 155). Pablogėjusios darbo sąlygos (sumažėjęs darbo užmokestis, pablogėjęs skatinimas ir pan.) tampa kritinių veiksnių nustatant pasitenkinimą darbu (Shin, Jung, 2014, p. 605). Esant tokioms aplinkybėms, vadovai turėtų sutelkti dėmesį į darbuotojų poreikių, susijusių su darbo aplinkos charakteristikomis nustatymu, siekiant sukurti motyvuojančią darbo vietą (Seiler, et al., 2012).

1.2.2.2. Vadovavimas

Organizacijos klimatas, kaip sąvoka neatsiejamai susijusi su organizacijos narių suvokiama darbo aplinka, yra tiesiogiai įtakojamas vadovų, darančių įtaką viso personalo motyvacijai ir elgsenai (Chinthala, 2014, p. 884). Pripažįstama, kad vadovas (lyderis ar steigėjas) ir jo elgesys yra vienas svarbiausių veiksnių lemiančių organizacijos klimato suvokimą (Mahal, 2009; Castro, Martins, 2010; Noordin, et al., 2010; Chinthala, 2014; Reyes, Zapata, 2014; Vveinhardt, 2010).

Organizacinio lygio lyderiai turi suprasti savo pagrindinį vaidmenį naujojoje ekonomikoje, kur gebėjimas kurti, platinti ir panaudoti žinias tapo pagrindiniu konkurencinio pranašumo šaltiniu ir gerovės kūrimu (Shanker, et al., 2012, p. 106). Vadovai, turintys gerus žmogiškuosius išgūdžius, žinantys kaip bendrauti, motyvuoti, paskatinti ir įkvėpti darbuotojų entuziazmą ir pasitikėjimą, yra viena iš sėkmingo valdymo sąlygų (Ali, Patnaik, 2014, p. 5). Akivaizdu, kad kompetentingi ir emociškai įsipareigoję vadovai gali ženkliai prisidėti prie organizacijos sėkmės ir efektyvumo. Tokie vadovai yra labiau motyvuoti siekti aukštų verslo tikslų ir geba motyvuoti savo pavaldinius parodyti savo geriausius rezultatus (Budihardjo, 2013).

Kaip teigiama, steigėjo ar vadovo skiriamas dėmesys tam tikriems klausimams dažnai diktuoja jų svarbą organizacijos narių akyse. Jis taip pat gali turėti įtakos organizacijos narių bendrų vertybių sistemos, bendravimo modeliavimui, mokymo ir instruktavimo ir prioritetams, vertybių paaškinimui naudojant įvertinimus, bausmes ir skatinimus (Park, Kang, 2014, p. 213). Tai gi, lyderystė apima įtaką ir nukreipia žmones siekti tam tikrų tikslų, naudojant lyderių gebėjimus ir išgūdžius nukreipti žmonės dirbti kartu (Noordin, et al., 2010, p. 2).

Darbdavio dėmesys darbuotojams, jų lūkesčiams ir pasitenkinimui darbu svarbus siekiant užtikrinti įmonės veiklos efektyvumą, „nes taip stengiamasi išlaikyti gerus specialistus, kuriamas teigiamas organizacijos klimatas“ (Viningienė, 2014, p. 161). Vadovai gebantys reaguoti į organizacijos narių poreikius, nustato įkvepiančius strateginius ir organizacinius tikslus, kurie skatina darbuotojų bendradarbiavimą (Zehir, et al., 2014, p. 1372). Geresni rezultatai bus pasiekti, jei pavaldiniai yra skatinami išsakyti savo nuomonę ir jiems yra tinkamai vadovaujama (Ali, Patnaik, 2014, p. 14). Palankaus organizacijos klimato suvokimą, lemia ne tik materialinis atlygis, darbuotojai tikisi sulaukti padėkos pasiekimų atžvilgiu ir palaikomojo valdymo stiliaus (Permarupan, et al., 2013, p. 90), pagrįsto abipusiu pasitikėjimu ir aukštu suvokiamos organizacinės paramos lygiu, kai darbuotojai jaučia, kad jie yra dalis organizacijos, vertinamas jų darbas ir jie gali gauti pagalbą iš savo vadovų (Kanten, Ulker, 2013, p. 147). Ne ką mažiau svarbus vadovo naudojamas konfliktų valdymo būdas, siekiant išgirsti skirtingas nuomones ir taikant atvirus problemų sprendimus, o ne jas užglaistant ar ignoruojant (Kanten, Ulker, 2013, p. 147).

Pasak A. Endriulaitienės ir G. Genevičiūtės - Janonienės (2012, p. 37), moksliniais tyrimais įrodyta, kad darbuotojo įsipareigojimas organizacijai „labai priklauso nuo vadovavimo - strategijos, politikos, vidaus taisyklių ir tiesioginio vadovo elgesio su pavaldiniais“. Kita vertus, pabrėžiama, kad vadovai, jų elgsena, gebėjimas valdyti organizacijos viduje vykstančius procesus ir darbuotojų santykius dažnai tampa svarbia priežastis, dėl kurios darbuotojai palieka organizaciją (Vveinhard, 2010, p. 120).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimatas yra organizacijos veiklos procesų produktas. Pagrindiniai su organizacijos sąlygomis susiję veiksniai, lemiantys darbuotojų

suvokiamą organizacijos klimatą, yra darbo sąlygos, organizacijos tikslų ir vertybių žinomumas ir atitikimas darbuotojų tikslus, organizacinių procesų aiškumas, teisingas atlygis ir skatinimo sistema, vadovavimo stilius, vadovo įvertinimas ir palaikymas. Tačiau objektyviu požiūriu, kiekvienu konkrečiu organizacijos atveju organizacijos klimatas remiasi specifiniais darbo sąlygų aspektais.

1.2.3. Organizacijos narių darbo požiūrio aspektai

Organizacijos klimatas atsiranda organizacijoje socialinio informavimo proceso metu ir yra susijęs su darbuotojų patirtimi prisidedant prie organizacijos politikos, veiklos, procedūrų ir jos narių elgsena, kai jiems atlyginama, palaikoma ir pasitikima (Schneider, et al., 2013, p. 381). Nors organizacijos klimato dimensijos aiškinamos skirtingai, tačiau organizacijos klimato tyrėjai sutaria, kad klimato struktūrą geriausiai apibrėžia organizacijos narių darbo požiūrio aspektai: pasitenkinimas darbu (Castro, Martins, 2010; Noordin, et al., 2010; Kavaliauskienė, 2013; Jyoti, 2013; Otken, Randhawa, Kaur, 2014; Cencki, 2015), įsipareigojimas (Noordin, et al., 2010; Kanten, Ulker, 2013; Otken, Cencki, 2015), dalyvavimas (Randhawa, Kaur, 2014), atsidavimas bei kompetencija (Mahal, 2009), komandinis darbas (Mahal, 2009; Castro, Martins, 2010; Noordin, et al., 2010), motyvacija (Noordin, et al., 2010; Chinthala, 2014; Otken, Cencki, 2015), mokymai ir profesinis tobulėjimas (Castro, Martins, 2010; Zulfqar, et al., 2010), asmeninis kiekvieno darbuotojo efektyvumas (Kavaliauskienė, 2013), kūrybiškumas / iniciatyva, atėjimas į organizaciją bei išėjimas (Vveinhard, 2010).

1.2.3.1. Pasitenkinimas darbu

Darbuotojų pasitenkinimas yra vienas iš esminių organizacijos klimato struktūrinių dimensijų. Kaip parodė mokslinės literatūros analizė, kalbant apie organizacijos klimatą, pastebimas nemažas susidomėjimo darbuotojų pasitenkinimu darbu. Viena svarbiausių tokio susidomėjimo priežasčių, galima įvardinti tai, kad teigiamas ir neigiamas požiūris į darbą gali daryti didelį poveikį įvairių formų organizacijos elgsenai ir organizacijos efektyvumui. Apibendrinant autorių nuomones galima teigti, kad pasitenkinimas darbu laikomas darbo nuostatų arba požiūrio rodikliu, kuriuo matuojama darbuotojų nuomonė apie savo darbą, įskaitant įvairius jo aspektus. Kitaip tariant, pasitenkinimas darbu parodo bendrą požiūrį į darbą. G. Chinthala (2014, p. 882) nuomone, išoriniai ir vidiniai darbo aspektai sudaro sudėtinį rodiklį bendro pasitenkinimo darbu. Tačiau iš esmės pasitenkinimas darbu yra susijęs asmens teigiamais jausmais apie darbo patirtį (Khalid, et al., 2015, p. 175).

A. Adenike (2011, p. 154, cit. pagal Spector, 1997) teigimu, tyrimų duomenys rodo, pasitenkinimo darbu svarbą organizacijai, ypač, kalbant apie jos efektyvumą, produktyvumą,

darbuotojo santykius, pravaikštas ir darbuotojų kaitą. Pasitenkinimas darbu gali prisidėti išlaikant darbuotojus ir suteikti jiems galimybę tapti ateities lyderiais (Khalid, et al., 2015, p. 175). Jis apibrėžiamas kaip bendras jausmas apie tuos darbo ar karjeros požiūriu specifinius aspektus kaip parama, savarankiškumas, bendradarbiai ir pan. (Adenike, 2011, p. 154).

Pasitenkinimas darbu iš esmės įtakoja tikslų pasiekimo sėkmę išorinio dalijimosi žiniomis ir profesinių ryšių pagalba (Khalid, et al., 2015, p. 174). Todėl organizacijoms yra svarbu sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi organizacijos, komandos ar grupės nariais. Kai darbuotojai perima organizacijos klimata ir jaučia pasitenkinimą dėl organizacijos vykdomos politikos, jie yra patenkinti savo organizacija ir darbo vieta, jie nerodo neproduktyvaus darbo elgesio, pavyzdžiui, vėlavimo, pravaikštų, mažų darbo pastangų. Be to, jie susilaiko nuo neigiamo elgesio su bendradarbiais (Kanten, Ulker, 2013, p. 150).

Jei darbuotojai nejaučia patenkinimo darbu, jų darbo atlikimo produktyvumas, įsipareigojimas yra linkę mažėti, o taip pat prastėja darbuotojų tarpasmeniniai bei vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiai (Adenike, 2011, p. 154). Kita vertus, mažas darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis organizacijoje gali būti jų nelinksmos patirties rodiklis. Todėl svarbu, kad tai būtų pripažinta ir organizacija nagrinėtų priežastis, siekiant pagerinti organizacijos klimata. Palankus organizacijos klimatas savaime negarantuoja organizacijos efektyvumo, tačiau labiau tikėtina, kad leidžia pasiekti optimalius veiklos parametrus, kai organizacijos klimatas asocijuojasi su bendradarbiavimu ir motyvuoja darbuotojus (Dinu, 2013, p. 140, cit. pagal Mullins, 2005). Pasitenkinimas darbu kartu su organizacijos klimatu vaidina svarbų vaidmenį siekiant išlaikyti darbuotojus, didinti jų įsipareigojimą dirbti organizacijoje (Jyoti, 2013, p. 67).

1.2.3.2. Įsipareigojimas organizacijai

Pasak Ž. Kavaliauskienės (2012, p. 72), geriausia priemonė organizacijos efektyvumui padidinti bei ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui pasiekti yra darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimas, kuris laikomas rišamąja jėga, susiejančia darbuotoją su pareigomis organizacijoje, „pasireiškiančia skirtingomis formomis ir dimensijomis, atskleidžiančiomis priežastis, skatinančias žmones imtis tam tikros veiklos“ (Kavaliauskienė, 2011, p. 12).

Organizacinis įsipareigojimas yra laipsnis, kuriuo darbuotojai tapatina save su organizacija ir įsitraukia į jos veiklą, žymi darbuotojo prisirišimą, tikėjimą organizacijos vertybėmis ir norą joje dirbti (Khalid, et al., 2015, p. 175). Tai požiūris į darbą, besiremiantis lojalumu organizacijai, apibūdinamas kaip nuolatinis procesas, kurio metu organizacijos nariai rodo susidomėjimą organizacija, jos sėkme ir efektyvumu (Hosseini, Nia, 2015, p. 181). Iš esmės, organizacinis įsipareigojimas yra asmens psichologinis prisirišimas ir atsakomybės organizacijai jausmas. Jis

„formuojamas remiantis darbine patirtimi, organizacijos įtaka ir organizacijoje dominuojančių vertybių atitikimu su darbuotojo vertybėmis“ (Endriulaitienė, Genevičiūtė - Janonienė, 2012, p. 36, cit. pagal Cullen, et al., 2003). Kita vertus, organizacinis įsipareigojimas yra vienas svarbiausių motyvuojančių veiksnių, kuriais remdamiesi asmenys tapatina save su organizacija, dalyvauja jos veikloje, integruojasi su ja ar jaučia pasitenkinimą esant jos nariu (Hosseini, Nia, 2015, p. 181).

Organizacinis įsipareigojimas yra svarbus veiksnys siekiant suprasti organizacinę elgseną ir darbuotojo ketinimus keisti darbą (Hosseini, Nia, 2015, p. 181). Kalbant apie organizacinį įsipareigojimą, kaip vieną iš požiūrių į darbą, pabrėžiamas didesnis jo nei pasitenkinimo darbu gebėjimas padėti organizacijai prognozuoti darbo našumą, darbuotojų kaitą ir pravaikštas (Permarupan, et al., 2013, p. 90). Galima teigti, kad taip yra todėl, kad įsipareigojimas organizacijai gali būti paaiškinamas daugeliu priežasčių: „asmuo gali likti organizacijoje dėl jos misijos, vertybių ir tikslų, sutampančių su jo asmeniniais nusistatymais“, nenoro prarasti prestižą, socialinius ryšius ar naudas (Kavaliauskienė, 2012, p. 74), dėl emocinio ryšio su organizacija ar nuostolių, kuriuos patirtų padengdamas išlaidas, jei paliktų organizaciją ir pan. (Khalid, et al., 2015, p. 175).

Kalbant apie organizacijos klimato ir įsipareigojimo ryšį, nustatyta, kad organizacijos klimatas veikia kaip tarpininkas gerinant įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu santykį (Jyoti, 2013, p. 67). Palankus organizacijos klimatas lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir tai yra būtina siekiant įtakoti įsipareigojimo lygį organizacijos gerovei (Permarupan, et al., 2013, p. 93). Tyrimai rodo teigiamą organizacijos klimato poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Palankus organizacijos klimatas gali įtakoti darbuotojų atsakomybę likti organizacijoje, stengtis dėl jos tikslų, sustiprinti emocinį prisirišimą, tapatinimąsi su organizacija (Hosseini, Nia, 2015, p. 184).

1.2.3.3. Darbuotojų dalyvavimas

Ekonominio nepastovumo tendencijos ir pokyčiai, susiję su verslo operacijomis, personalo valdymo ir vadovavimo modeliais, su kuriais susiduria organizacijos, gali sukelti darbuotojų veiklos neveiksmingumą. Siekiant pašalinti kliūtis darbuotojams veikti veiksmingai, darbdaviai darbuotojams privalo suteikti optimalias galias, todėl dalyvavimo galimybių suteikimas darbuotojams įgyja svarbią vertę (Permana, et al., 2015, p. 579). Darbuotojų dalyvavimas naudojamas kaip būdas priversti darbuotojus dirbti efektyviau (Khalid, et al., 2015, p. 175). Tai vienas pagrindinių darbo organizavimo veiksnių, galintis pasireikšti veiklos laisve atliekant darbo užduotis ir organizaciniu dalyvavimu, įtakančiu organizacijos darbo organizavimą.

Dalyvavimo galimybių suteikimas reiškia organizacinių ir informacinių sąlygų, kurios leistų darbuotojams optimaliai atlikti darbą suteikimą. Organizacija, bent minimaliai privalo darbuotoją aprūpinti gerai funkcionuojančią įrangą, reikalingais ištekliais, nustatyti efektyvius darbo procesus

ir aiškią veiklos kryptį. Visos šios nuostatos prisideda prie darbuotojų gebėjimo atlikti savo darbą ir apima priemones, finansinius išteklius, bendradarbiavimo darbo aplinką, aiškią politiką ir procedūras (Permana et al., 2015, p. 580). Organizacijos sąlygos, suteikiami darbo ištekliai, asmeniniai veiksniai ir veikla padidina darbuotojų įsitraukimą. Labiau įsitraukę į veiklą darbuotojai gali pasiūlyti konkurencinį pranašumą organizacijai (Khalid, et al., 2015, p. 173). Kita vertus, kai darbuotojai daro kažką naudinga, kas teikia asmeninį vertės jausmą, jie palankiai vertina organizacijos klimata (Chinthala, 2014, p. 881).

Siekiant geresnių darbo rezultatų ir didesnio organizacijos efektyvumo, ypač pabrėžiama dalyvavimo nauda darbuotojų psichologinei gerovei. Darbuotojai nori dirbti toje organizacijoje, kurioje jie dalyvauja verslo sprendimuose ir jų dalyvavimas yra skatinamas (Khalid, et al., 2015, p. 173). Dalyvavimas siejamas su asmens psichologine būseną apimančia emocinį pasitenkinimą, pasididžiavimą bei įsipareigojimą darbui ir organizacijai. Jis gali sukurti geresnį požiūrį į darbą ir organizaciją (Khalid, et al., 2015), pagerinti darbuotojų kompetencijos pojūtį ir pasitikėjimą savo galimybėms atlikti darbą (Permana, et al., 2015, p. 581), padidinti produktyvumą ir sumažinti darbuotojų kaitą (Khalid, et al., 2015). Darbuotojų dalyvavimas yra ne tik susijęs su teigiamais jausmais ir elgesiu darbuotojų darbo metu, jis taip pat gali būti žymimas aukštu įsitraukimu į darbą ir organizacinio pilietiškumo elgesiu (Khalid, et al., 2015, p. 175).

1.2.3.4. Komandinis darbas

Komandinis darbas yra grupės žmonių drauge atliekamas darbo procesas tam, kad būtų pasiektas tikslas (Noordin, 2010, et al., p. 2), grindžiamas tarpusavio pagalba ir bendradarbiavimu. Veiksmingo komandinio darbo prielaida yra laikomas palankus organizacijos klimatas, o nepalankus klimatas siejamas su prastu komandiniu darbu (Beniušienė ir kt., 2005).

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad organizacijos klimatas gretinamas su organizacijos, ar jos padalinių, darbo grupių, komandų psichologine būseną (Vveinhardt, 2009, p. 287, Kavaliauskienė, 2013, p. 57). Akcentuojama, kad komandinėje veikloje organizacijos klimatas remiasi bendrais tikslais ir uždavinių suvokimu, kurį suformuoja neformalūs santykiai tarp darbuotojų, įtakojami komandos vertybių ir psichologinio klimato (Žukauskas, Vveinhardt, 2010). Todėl organizacijos klimatas dažnai apibūdinamas kaip panašūs komandos narių požiūriai ir lūkesčiai, pasireiškiantys tam tikrame specifiniame kontekste (pvz., kūrybingumo klimatas, saugumo klimatas) (Skaržauskienė, 2015, p. 134).

Organizacijos veikla neatsiejama nuo jos narių komandinio darbo, todėl „organizacija gali efektyviai veikti ir siekti bendrų tikslų tik subūrusi tobulai veikiančią komandą, kurios veiklą suformuoja palankus klimatas“ (Beniušienė ir kt., 2005, p. 38). Galimybė sukurti unikalią komandą,

yra pats geriausias būdas didinti pelną (Išoraitė, 2011, p. 36). Kiekvienos organizacijos efektyvumas visiškai priklauso nuo darbo efektyvumo, komandos narių atsidavimo ir sąžiningumo (Mahal, 2009, p. 45). Kūrybines idėjas generuojant organizaciniu požiūriu, darbuotojai yra labiau paveikti jų darbo aplinkos (Yu, et al., 2013, p. 144). Komandinio darbo veiksmingumą lemia tokie organizacijos klimato elementai, kaip vadovo lyderystė, socialinė sanglauda tarp komandos narių ir tarpusavio santykių intensyvumas. Komandos narių bendradarbiavimo santykius labai įtakoja komunikacija, koordinavimas, balansas tarp atskirų asmenų, tarpusavio parama, pastangos ir tarpusavio sąveikos politika (Rotal, et al., 2012, p. 127). Didesnė komandos parama organizacijoje sukuria aplinką, kurioje darbuotojai gali gauti iš organizacijos vadovų paskatinimą ir pagyrimą, siekiant skatinti tinkamą darbuotojų novatorišką elgesį ar kūrybiškumą (Yu, et al., 2013, p. 144). Palankų klimatą jaučiantys komandos nariai mažiau nerimauja dėl veiklos nepakankamumo ir yra labiau linkę priimti dalijimąsi žiniomis, bendravimą ir integraciją (Jin, Zhong, 2014, 520).

Atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje dažniausiai besikartojančias organizacijos klimato dimensijas, naudojamas paaiškinti organizacijos klimato struktūrą, apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad bene akivaizdžiausias ir diskusijų nekeliantis sutarimas organizacijos klimatą veikiančių organizacijos vidaus veiksmų aiškinime yra jo priklausomybė nuo tokių dimensijų kaip darbuotojų tarpusavio santykiai ir komunikacija, organizacinė aplinka ir vadovavimas, darbuotojų pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, dalyvavimas bei komandinis darbas. Tai leidžia daryti prielaidą, jog šios dimensijos yra pačios svarbiausios ir labiausiai veikiančios organizacijos klimatą.

1.3. Organizacijos klimato poveikis organizacijos veiklos rezultatams

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad organizacijos klimato tyrėjai sutaria dėl organizacijos klimato poveikio darbuotojų ir organizacijos veiklos rezultatams. Organizacijos klimatas, veikiamas įvairių veiksmų, daro poveikį organizaciniams (grupiniam problemų sprendimui, komunikacijai ir koordinavimui) ir psichologiniams organizacijoje vykstantiems procesams (darbuotojų mokymuisi, kūrybiškumui, motyvacijai ir įsipareigojimui), o per juos - organizacijos veiklos rezultatams (Rekašiūtė - Balsienė, 2006, p. 128). O kaip pastebi P. K. Mahal (2009, p. 38), organizacijos klimatas turi potencialiai didelį, bet dažniausiai nerealizuotą vaidmenį organizacijos plėtrai.

Tačiau kalbėdami apie organizacijos klimato reikšmę organizacijos veiklos rezultatams, organizacijos klimato tyrėjai laikosi dvejopos nuomonės dėl to, koku būdu yra veikiami rezultatai. Kaip parodė mokslinės literatūros analizė, vieni autoriai (Ali, Patnaik, 2014; Boh, Wong, 2012; Van De Voorde, et al., 2010; Rusu, Avasilcai, 2014 ir kt.) pabrėžia teigiamą įvairių organizacijos klimato dimensijų poveikį organizacijos efektyvumui (produktyvumui, pasitenkinimui darbu,

motyvacijai ir pan.). P. K. Mahal (2009, p. 46) tyrimų rezultatai leido tyrėjui daryti išvadą, kad jei organizacijos klimato lygis organizacijoje yra geras, jis padeda padidinti darbuotojų efektyvumą. Kiti autoriai (Kanten, Ulker, 2013) laikosi nuomonės, kad neigiamai suvokiamas organizacijoje vyraujantis klimatas yra neproduktyvaus darbuotojų elgesio (vėlavimų, pravaikštų ir pan.) ir didelės darbuotojų kaitos priežastis, kurie neigiamai veikia organizacijos rezultatus.

Remiantis įvairių autorių tyrimais R. Rekašiūtė - Balsienė (2005, p. 87) pažymi, kad „sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių organizacijų klimatas skiriasi, ir kuo organizacijos veikla sėkmingesnė, tuo ryšys tarp organizacijos klimato ir jos veiklos yra stipresnis“. Geras organizacijos klimatas teigiamai veikia sėkmingą organizacijos veiklą (Zulfqar, et al., 2010). Organizacijos efektyvumas parodo, ką organizacija turi pasiekti įgyvendinant savo misiją, viziją ir tikslus. Jis paprastai kiekybiškai išmatuojamas tam tikrais kriterijais, tokiais kaip pelningumas, investicijų grąža, turto grąža, pardavimų pajamos, klientų pasitenkinimo indeksas, lyderystės indeksas ir darbuotojų pasitenkinimas (Budihardjo, 2013, p. 60). Pasak R. Rekašiūtės - Balsienės (2005, p. 87), tyrimai parodė „įvairių organizacijos klimato skalių ryšius su organizacijos rezultatais: informacijos apie klientų poreikius ir lūkesčius paieška ir pasidalijimas, kokybiško klientų aptarnavimo įgūdžių mokymas, puikaus aptarnavimo atvejų pripažinimas ir apdovanojimas buvo labiausiai susiję su bendru klientų pasitenkinimu aptarnavimo kokybe“.

Kaip parodė mokslinės literatūros analizė, organizacijoje, kurios organizacinė aplinka formuoja teigiamą organizacijos klimato suvokimą ir motyvuoja veiklą siekti organizacijos tikslų, tai įrodoma kolektyviniu darbuotojų elgesiu (Mahal, 2009, p. 39). Kaip teigiama, „darbinio klimato efektyvumas daugeliu atžvilgiu priklauso <...> nuo darbuotojų motyvacijos lygio, jų poreikių tenkinimo, darbinės savirealizacijos ir panašių faktorių, kurie reikalauja didesnio dėmesio darbuotojui kaip asmenybei: darbo turinio, darbo sąlygų ir tarpusavio santykių gerinimo; žmogaus asmeninių siekių įgyvendinimo; karjeros galimybių suteikimo; pagarbos darbuotojui, lygiateisiškumo, teisingumo bei apibrėžtumo jausmo užtikrinimo ir t.t.“ (Kavaliauskienė, 2013, p. 58). Todėl tik darbuotojų lūkesčių supratimas ir tenkinimas, orientuojantis į darbuotojų psichologinį komfortą, leidžia tikėtis, maksimalių darbuotojų pastangų siekiant bendro organizacijos tikslo (Kavaliauskienė, 2013, p. 61).

Organizacijos klimatas vaidina iš dalies pagrindinį vaidmenį kaip organizacinės elgsenos, lemiančios organizacijos sėkmę veiksnys (Rotal et al., 2012, p. 125). Organizacijoje vyraujantis klimatas turi įtakos ne tik darbuotojų motyvacijai, bet ir elgesiui, požiūriui ir potencialui, kurie savo ruožtu įtakoja organizacijos produktyvumą (Kanten, Ulker, 2013, p. 144). Stiprus organizacijos klimatas gali turėti įtakos darbuotojų bendram supratimui kokio elgesio iš jų tikimasi, už kurį organizacija atlygina. Tai savo ruožtu sąlygoja geresnę organizacijos veiklą (Randhawa, Kaur, 2014, p. 26). Esant palankiam organizacijos klimatui „darbuotojai panašiai suvokia normas,

lūkesčius, susijusius su saugumu, servisu ir etika bei prisideda prie organizacijos siekių būti sėkmingai veikiančia įmone“ (Vveinhardt, Skindaraitė, 2012, p. 129).

Pasak R. Rekašiūtės - Balsienės (2006, p. 128), „jeigu yra ryšys tarp organizacijos veiklos rezultatų ir klimato, tai planingai veikiant ir keičiant organizacijos klimatą galima daryti įtaką ir veiklos rezultatams“. Mokslinės literatūros analizė leido daryti išvadas, kad svarbiais veiksniais, tokių pokyčių įgyvendinimui gali būti vadovo elgesys, organizacijos palaikymas, atvira organizacijos komunikacija ir tarpusavio sąveika ir skatinamas darbuotojų dalyvavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimatas yra svarbus organizacinės elgsenos, lemiančios organizacijos efektyvumą veiksnys. Jo reikšmingumas organizacijos veiklos rezultatams įrodytas daugeliu tyrimų. Organizacijos klimatas, įtakodamas organizacijoje vykstančius procesus, tiek teigiama, tiek neigiama linkme gali paveikti organizacijos veiklos rezultatus. Organizacijoje vyraujantis neigiamas organizacijos klimatas yra darbuotojų neproduktyvaus elgesio, neigiamai paveikiančio organizacijos rezultatus, priežastis.

1.4. Organizacijos klimato įtaka darbuotojų elgsenai

Rinkai tampant vis labiau konkurencinga organizacijos privalo greitai prisitaikyti prie pokyčių ir iššūkius paversti komercinėmis galimybėmis. Tai labai svarbu išlikimui ir sėkmei. Šiame kontekste organizacijoms reikalingi žmonės, kurie yra pajėgūs atlikti savo užduotis ir priimti iššūkius, ir kurie sugeba priimti įgaliojimus savarankiškai spręsti problemas ir priimti sprendimus (Permana, et al., 2015, p. 577). Todėl organizacijos efektyvumas ir gebėjimas sėkmingai dirbti tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių.

Vykstant pokyčiams pasaulio ekonomikoje, norint išlaikyti protingus, profesionalius bei novatoriškus komandos narius, organizacijos turi skatinti palankią darbo ir organizacinę aplinką, kuri leistų darbuotojams demonstruoti produktyvų elgesį (Kanten, Ulker, 2013, p. 146). Su darbo aplinkos interpretacijomis, kurias daro toje aplinkoje dirbantys žmonės siejamas organizacijos klimatas, kurį sudaro visuma faktorių nulemiančių darbuotojų elgseną bei tikslingą veiklą. Nustatyta, kad kai kurios organizacijos klimato dimensijos turi asmeninę / tiesioginę įtaką individui, kitos - netiesioginę poveikį. Laikoma, kad tokios dimensijos kaip, asmeninis augimas ir vystymasis, tarpasmeninis priklausymas, darbuotojo gerovė, sudėtingas ir įdomus darbas turi tiesioginę įtaką asmens elgesiui, o vadovavimas, organizacijos įvaizdis, atlyginimas, fizinė darbo aplinka, pripažinimas ir apdovanojimai pasižymi netiesiogine įtaka (Castro, Martins, 2010).

Pasak P. Kanten ir F. E. Ulker (2013, p. 146), organizacijos klimatas atsiranda kaip darbuotojų požiūrių, elgesio, emocijų ir priimtų taisyklių organizacijoje rezultatas, todėl laikoma kad jis turi įtakos darbuotojų požiūriui ir elgesiui. „Klimatas veikia darbuotojų nuostatas atliekamų

pareigų ir santykių su kolegomis atžvilgiu, <...> atspindi, kaip darbuotojai vertina organizaciją kaip socialinę sistemą ir savo priklausymą jai“ (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 254, cit. pagal Mullins, 2005). Reikia pabrėžti, kad yra pripažinta organizacijos klimato dimensijų įtaka organizacijos tikslų pasiekimui, lemianti darbo motyvaciją, darbuotojų darbo dalyvavimą, pasitenkinimą darbu, efektyvumą, požiūrį į kitus darbuotojus (Rusu, Avasilcai, 2014, p. 51) ir organizacinį įsipareigojimą (Otken, Cencki, 2015, p. 7; Randhawa, Kaur, 2014, p. 235).

Kiekvienas darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi asmeninių tikslų ir bendrų organizacinių tikslų. P. Kanten ir F. E. Ulker (2013) teigimu, organizacijos klimatas daro teigiamą arba neigiamą poveikį efektyvumo lygiui, darbuotojų požiūriui ir elgesiui. Autorių nuomone, kai darbuotojų lūkesčiai sutampa su organizacijos tikslais, jie suvokia organizacijos paramą ir organizacijos vykdomą į darbuotojus orientuotą politiką, jie teigiamai vertina organizacijos klimata ir yra linkę demonstruoti pozityvų elgesį, kaip antai organizacinio pilietiškumo elgesį, novatorišką, kūrybingą ir aktyvų elgesį. Kita vertus, darbuotojai, kurių lūkesčiai nesutampa su organizacijos misija ir suvokia darbo sąlygas kaip nemalonas, yra linkę parodyti neigiamą ir neproduktyvų elgesį. Pasak A. Adenike (2011, p. 153), kai darbo aplinka netenkina darbuotojų lūkesčių, atsiranda nepasitenkinimas darbu. Tai veda prie darbo jėgos produktyvumo sumažėjimo, lemia žemesnį organizacinio įsipareigojimo lygį ir darbuotojo pasirinkimo nutraukti darbą galimybes.

Organizacijos klimatas veikia organizacijos veiklą darant įtaką darbuotojų motyvacijai. Kalbant apie motyvacijos poveikį darbuotojų veiklai, pabrėžiamas organizacijos klimato, kaip priemonės darbuotojų motyvacijos tobulinimui, vaidmuo (Rusu, Avasilcai, 2014, p. 51; Chinthala, 2014, p. 881). Daugelyje darbo vietų, darbuotojai renkasi tarp to, ką jie turi daryti ir to, ką jie gali padaryti, išnaudodami visą savo potencialą. Teigiamas organizacijos klimatas laikomas katalizatoriumi, skatinančiu šią diskreciją, darbuotojo pastangas ir įsipareigojimus (Noordin, 2010, et al., p. 1). Pasak A. Budihardjo (2013, p. 58), organizacijos gali pasiekti geriausius rezultatus tik tada, jei darbuotojai yra motyvuoti, patenkinti darbu ir įsipareigoję organizacijai. Darbuotojų motyvacija laikoma vienu iš svarbiausių faktorių, lemiančių darbuotojų veiklą ir elgesį, įtakojantį pastangas vykdant organizacijos tikslus ir siekiant savo tikslų. Motyvuotas darbuotojas jaučia didesnę atsakomybę įmonei ir klientams bei pasitenkinimą darbu (Viningienė, 2014, p. 162).

Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos klimatas glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvacija, motyvacinių aplinkos pramonų organizacijoje taikymas priklauso nuo vadovų sugebėjimo kurti palankią organizacinę aplinką (Rusu, Avasilcai, 2014, p. 51). „Tinkamai vykdomas motyvavimo procesas tiesiogiai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu“. Motyvuoti darbuotojai, atlikdami pavestas užduotis, įdeda daugiau pastangų ir lengviau priima sprendimus probleminėse situacijose“, efektyvesnis tampa komandinis darbas (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014, p. 142, cit. pagal Katou, 2013). Dėl nepakankamai motyvuotų darbuotojų ir menko jų pasitenkinimo darbu didėja darbuotojų

kaita organizacijose (Viningienė, 2014, p. 161), pradeda mažėti darbo produktyvumas (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014).

A.B. Otken, ir T. Cenkci (2015, p. 7) teigimu, organizacijos klimatas yra svarbi koncepcija organizacijoms, nes buvo nustatyta, kad skirtingos klimato dimensijos yra susiję su organizaciniais ir darbuotojų rezultatais. Palankus organizacijos klimatas neišvengiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą ir požiūrį darbą, kuris turi įtaką darbo rezultatams (Dinu, 2013, p. 141). B. Schneider et al. (2013, p. 367 cit. pagal Schneider, et al., 2011) nuomone, klimatas gali būti suvokiamas kaip rezultatų pamatas. Taip yra, kai darbuotojai suvokia, kad organizacija rūpinasi jų gerove dėmesį sutelkdama į teisingumą, etiką, pasitikėjimą ir t.t., jie yra labiau linkę pastangas sutelkti į strateginių rezultatų vertę organizacijai. Tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojų, palankiai vertinančių darbo vietą, darbas yra daug našesnis. Tokius vertinimus lemia maloni darbo aplinka, palankūs tarpasmeniniai santykiai, komandinis darbas. Tokiose darbo vietose, yra mažiau vėlavimų ir pravaikštų, pakyla darbo našumas, darbuotojai skatinami bendradarbiauti. Tai padeda darbuotojams tapti komanda (Mahal, 2009, p. 45). Pasak J. Vveinhard (2010, p. 115), „dažnai darbo klaidas, vėlavimus, pykčio, nepakantumo proveržius darbuotojai linkę aiškinti darbo aplinkoje tvyrančia įtampa, kurią kelia aukšti reikalavimai, konkurencija ir konfliktiški tarpusavio santykiai, nepasitikėjimas, plintantys gandai ir kt.“, tai gi, ir neigiamu organizacijos klimato suvokimu.

Tačiau reikia pažymėti, kad organizacijos klimatas yra vienas iš organizacinių veiksmų, turinčių įtakos neproduktyviam elgesiui. Toks elgesys skatina didesnes organizacines išlaidas, mažėjančią išipareigojimą, organizacinį pilietišką elgesį ir produktyvumą. Todėl darbuotojai, pasižymintys neproduktyviu elgesiu gali susidurti su neigiama atlygio politika, ar jiems gali tekti dirbti vyraujant organizacijos klimatui, kuris yra labiau biurokratiškas ir turi didesnę formalizmo lygį (Kanten, Ulker, 2013).

Prastas organizacijos klimatas „mažina darbingumą, atsidavimą organizacijai, skatina rotaciją“ (Vveinhard, 2010, p. 121), ketinimą keisti darbą (Jyoti, 2013, p. 69; Chinthala, 2014, p. 881). Pasak I. Žukauskaitės (2008, p. 153), „sprendimas palikti organizaciją paprastai nebūna spontaniškas, o yra sudėtingų apmąstymų, svarstant visus pranašumus ir trūkumus, rezultatas“. Pagrindinis motyvuojantis veiksnys, atsakingas už darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu ir darantis įtaką jų kaitai yra organizacijos klimatas (Chinthala, 2014, p. 881). Darbuotojų norą pakeisti organizaciją sąlygoja tokie su organizacijos klimatu siejami veiksniai, kaip pasitenkinimo darbu lygis, blogos darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygos (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014), asmeninių ir organizacinių vertybių konfliktai, nuolatinės problemos darbe, stresas, organizacinės charakteristikos (aiškumo darbo aprašymuose stoka, viršvalandžiai) (Žukauskaitė, 2008), nepakankamas darbuotojų motyvavimas (Viningienė, 2014). Stipriausiais

veiksniais įtakančiais darbuotojų kaitą „įvardijami saviraiška, karjeros perspektyvos ir materialinės paskatos“ (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014, p. 143).

Kalbant apie darbuotojų išėjimo iš darbo tendencijas, mokslinėje literatūroje pastebima, kad mažiau linkę keisti darbą yra darbuotojai patiriantys pasitenkinimą darbu, turintys ilgesnį darbo patirtį, užimantys aukštesnes pareigas. Išėjimo iš darbo tendencijas silpnina teigiamas procedūrinio ir skirstymo teisingumo suvokimas, vadovų supratingumas, bendradarbių parama (Žukauskaitė, 2008, p. 155). Padėti sumažinti darbo jėgos kaitą gali didesnis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, motyvacijai teikiama svarba (Khalid, et al., 2015, p. 173).

Pasak J. Vveinhard (2010, p. 120), per didelė darbuotojų kaita organizacijoje rodo darbo organizavimo trūkumus. Kita vertus, dėl darbuotojų kaitos ne tik prarandamas žmogiškasis kapitalas (patirtis, žinios, gebėjimai) (Žukauskaitė, 2008, Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014), bet ir pradeda mažėti darbo produktyvumas, veiklos apimtys (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014), patiriamos papildomos išlaidos dėl naujų darbuotojų įdarbinimo (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014, Viningienė, 2014), suprastėja darbo moralė, sutrinka kolektyvo socializacija, daugėja vidinių konfliktų, mažėja komandų sutelktumas (Žukauskaitė, 2008, p. 154). Galima teigti, kad visa tai neigiamai gali paveikti darbuotojų organizacinės aplinkos suvokimą, o tuo pačiu ir organizacijos klimatą.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėtos tam tikros organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų organizacinio pilietiškumo elgesio pasireiškimu. Organizacinio pilietiškumo elgesiu yra laikomas įsitraukiantis novatoriškas, spontaniškas ir kooperatinis elgesys, neapsiribojant formaliais vaidmenimis, kuris skatina efektyvią ir veiksmingą organizacijos veiklą ir kuris nėra tiesiogiai arba aiškiai pripažįstamas formalia atlygio sistema (Turnipseed, Turnipseed, 2013, p. 209). Tokį elgesį praktikuoja darbuotojai, kurie yra daugiau įtraukti į organizacijos veiklą (Khalid, et al., 2015, p. 173). Organizacinio pilietiškumo elgesiu laikoma pagalba kitiems spręsti su darbu susijusias problemas, savanoriška veikla dalintis idėjomis naujiems sprendimams, konstruktyvių pasiūlymų priėmimas, punktualumas, aukštesnių standartų siekimas. Toks elgesys skatina darbo grupės bendradarbiavimą ir dalyvavimą organizacijos valdyme ir yra teigiamai susijęs su į inovacijas orientuotu organizacijos klimatu (Turnipseed, Turnipseed, 2013, p. 209).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimatas turi dvejopą poveikį darbuotojų elgsenai, kuris priklauso nuo to, kaip darbuotojai suvokia organizacijoje vyraujančią klimatą. Teigiamas klimatas skatina tikslingą darbuotojų veiklą ir motyvaciją, organizacinį įsipareigojimą, dalyvavimą, pasitenkinimą ir požiūrį darbą, darbo efektyvumą ir požiūrį į kitus darbuotojus. Tai gi, palankiai vertinamas organizacijos klimatas laikomas daugelio nepageidautinų reiškinių (konfliktų, žemo įsipareigojimo, darbuotojų kaitos ir kt.) prevencinis veiksnys. Organizacijoje vyraujantis neigiamas klimatas yra vienas iš veiksnių, turinčių įtakos n produktyviam elgesiui ir didelei darbuotojų kaitai.

1.5. Organizacijos klimato tyrimų nauda organizacijai

Organizacijos klimato tyrimai leidžia identifikuoti ir išskirti organizacijos problemines sritis bei pažvelgti į darbuotojų nuotaikas ir suvokimą organizacijoje, kurie nustato būdą, kuriuo ši organizacija vykdo veiklą (Dinu, 2013, p. 141). Siekiant identifikuoti tas organizacijos veiklos sritis, kurioms reikalingi pokyčiai, kad pagerinti darbo organizavimo ir darbuotojų požiūrio į organizaciją suderinamumą, organizacijos klimatas gali būti panaudotas kaip tyrimo įrankis. Organizacijos klimato tyrimai matuoja pagrindinius institucinio lygio veiksnius, pavyzdžiui, lyderystės, socializacijos ir komunikacijos procesus, politikos, procedūrų ir struktūrų buvimą kilus grėsmei darbo vientisumui. Tai dimensijos, kurios gali būti kintamos ir priklauso nuo organizacijos lyderių įtakos (Crain et al, 2013, p. 835-836). Pasak R. Rekašiūtės - Balsienės (2006, p. 136), „tikslingais ir planingais veiksmais galima keisti organizacijos klimatą, gerinti jo kokybę. Tai ilgalaikis procesas, reikalaujantis <...> darbuotojų įsitraukimo ir vadovų įsipareigojimo vykdomiems pokyčiams“, kurie yra „kritinis organizacijos klimato keitimo sėkmės faktorius“.

Organizacijos klimatas yra darbuotojų bendras formalios ir neformalios politikos, veiklos, įvykių ir procedūrų organizacijoje suvokimas. Atliekant tyrimus tikimasi, kad to paties organizacinio vieneto panašiais būdais socializuoti asmenys turi bendrą organizacinės darbo aplinkos suvokimą (Boh, Wong, 2012, p.125). Organizacijos klimato reikšmė ir svarba analizuojant procedūrų rezultatus priklauso nuo gebėjimo fiksuoti darbuotojų suvokimą, nuomones ar vertinimus tam tikru laiku arba tam tikros organizacinės problemos / krizės metu (Dinu, 2013, p. 141).

Pasak E. Pena - Suarez, et al. (2013, p. 138), nuo pat organizacijos klimato tyrinėjimo pradžios mokslininkai plačiai naudojo klausimynus, kurie paprastai buvo kuriami taip, kad galėtų visapusiškai atskleisti organizacijoje vyraujančią klimatą pagal teoriškai išskirtas dimensijas, kurios atspindi tiek subjektyvius darbuotojo vertinimus (kaip jis vertina savo darbinę aplinką), tiek žmonių funkcionavimą darbinėje aplinkoje (tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą), tiek organizacijos ypatybes, turinčias įtakos darbuotojo elgesiui. Kaip teigia E. Bitsani (2013, p. 48 - 50), organizacijos klimato tyrimai paprastai apjungia trijų lygių, neatskiriamų viena nuo kitos dimensijų analizę. Organizacijos klimato tyrimus sąlygoja poreikis įvertinti organizacinių veiksmų poveikį kasdieniams darbo procesams ir išmatuoti organizacijos sveikatą. Antrasis analizės lygis atspindi tarpasmeninius aspektus darbe, įskaitant sąveikos modelius tarp grupės narių tam tikroje srityje ir dinamikoje, per kurį asmenys yra integruoti į organizacijos kultūrą, pavyzdžiui bendradarbiavimo arba konfliktiškų mechanizmų sukūrimą. Trečiasis lygis, laikomas esminiu tašku klimato analizėje, individualus išorinių sąlygų, psichologinių procesų, kurie tarpininkauja asmeninių poreikių aiškinimui, suvokimas (Bitsani, 2013, p. 50). „Taikant validų ir patikimą organizacijos klimatą vertinantį instrumentą, tampa žymiai paprasčiau įvertinti organizacijos veiksnius, veikiančius

organizacijos darbuotojų elgesį, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, darbo efektyvumą bei leidžiančius identifikuoti nepasitenkinimo šaltinius ir juos keisti“ (Chomentauskas ir kt., 2015, p.1).

V. H. Bernstrom, et al. (2013, p. 390) teigimu, dažniausia moksliniuose tyrimuose, siekiant išmatuoti organizacijos klimato vystymąsi, naudojamas keturių vertybių modelis. Kiekvienoje iš šių modelio dalių identifikuojamos ir struktūruojamos centrinės vertybės ar dimensijos, susijusios su organizaciniu veiksmingumu. Požiūris į žmonių santykius apima autonomijos, integracijos, dalyvavimo, priežiūros, paramos pasireiškimą, akcentuojant mokymą ir darbuotojų gerovę. Atviros sistemos požiūris įtraukia naujoves ir lankstumą, dėmesį išorei ir refleksyvumą. Racionalus tikslų požiūris apima organizacinių tikslų aiškumą, efektyvumą, pastangas, grįžtamąjį rezultatų ryšį, spaudimą veiklai ir kokybę. Požiūris į vidinius procesus apima formalizavimo lygį ir tradicijas.

Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad paprastai organizacijos klimato tyrimas yra atliekamas naudojant, atsižvelgiant į tyrimo tikslus ir organizacijos specifiką, specialiai sudarytus klausimynus. Vienas iš labiausiai žinomų bendrųjų priemonių organizacijos klimato tyrimui yra organizacijos klimato klausimynas, kurį sudarė mokslininkai Litwin ir Stringer (1968), apimantis aštuonias klimato dimensijas: organizacinę struktūrą, standartus, atsakomybę, organizacinę paramą, įsipareigojimą organizacijai, atlygio sistemą, šilumos pojūtį (bendrą solidarumo jausmą, vyraujančią organizacijoje), riziką ir konfliktus (Kanten, Ulker, 2013, p. 147). Įvairūs organizacijos klimato tyrėjai, atlikdami klimato tyrimus, naudoja būtent šio klausimyno pagrindu adaptuotus klausimynus.

Pasirenkamų tirti organizacijos klimato dimensijų sąrašą lemia tyrimo apimtis. Sudarant klausimyną atsižvelgiama į tai, ar tyrimas orientuotas į bendrą, ar į konkrečios organizacijos veiklos srities klimato analizę. Pastaruoju atveju paprastai analizuojamos tik su konkrečia sritimi susijusios organizacijos klimato dimensijos.

Apibendrinant pasakyta, kad organizacijos klimatas apibrėžiamas kaip visuma organizacijos psichologinių sąlygų, įtakančių efektyvią jos veiklą, todėl svarbu išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina organizacijos aplinką. Organizacijos klimato tyrimai leidžia diagnozuoti esamą situaciją organizacijoje, apibūdinti organizacijos narių elgesio ir veiklos konstruktyvumą ir problemines sritis, išsiaiškinti jų veiklos atitikimą keliamiems tikslams, nustatyti vadovų poziciją ir efektyvumą, suteikia galimybę didinti darbuotojų motyvaciją efektyvesnei veiklai. Organizacijų vadovai, suinteresuoti efektyvesniu darbuotojų darbu ir geresniais veiklos rezultatais, turi žinoti organizacijos klimato būklę, tam, kad kryptingu organizacijos veiklos organizavimu galėtų keisti daugelį organizacijos klimato įtakančių veiksnių. Todėl galima teigti, kad organizacijos klimato tyrimų nauda gali būti ypač svarbi, norint padidinti organizacijos efektyvumą ar išsiaiškinti problemines konkrečių organizacijos veiklos sričių vietas.

II. ORGANIZACIJOS KLIMATO UAB „NORFOS MAŽMENA“ TYRIMAS

2.1. UAB „Norfos mažmena“ veiklos pristatymas

UAB „Norfos mažmena“, įsteigta 1997 metais, yra viena iš dinamiškiausiai besivystančių mažmeninės prekybos bendrovių Lietuvoje. „Norfos mažmena“ priklauso „Norfos“ įmonių grupei, ir kartu su bendrove „Rivona“, užsiimančia logistika, tarptautiniais pervežimais, nekilnojamo turto nuoma ir kita veikla, sudaro grupės branduolį. „Norfos mažmenos“ savininkai - grupė fizinių asmenų, Lietuvos Respublikos piliečių. Bendrovės būstinė įsikūrusi Savanorių pr. 176, Vilniuje.

Šiuo metu šalyje veikia 136 „Norfa“ prekybos centrai. 2015 metais „Norfos mažmena“ Lietuvoje planuota atidaryti iki 15 naujų ir atnaujintų prekybos centrų. UAB „Norfos mažmena“ valdo mažmeninės prekybos tinklo parduotuves „NORFA S“, „NORFA L“, „NORFA XL“, „NORFA XXL“, „HYPER NORFA“, kuriose didžiąją dalį asortimento sudaro maisto prekės ir gėrimai. „Norfos mažmena“ orientuojasi į vidutines pajamas gaunantį praktišką pirkėją.

Remiantis UAB „Norfos mažmenos“ duomenimis, įmonės įstatinis kapitalas sudaro 3,51 mln. eurų. Įmonės 2014 metų prekių ir paslaugų apyvarta siekė 496 mln. eurų su PVM arba 2,49 proc. daugiau negu 2013 metais, apyvarta išaugo 2,64 proc. - iki 410 mln. eurų. Pagal pardavimų apimtį „Norfos mažmena“ yra trečias pagal dydį mažmeninės prekybos tinklas Lietuvoje.

Nuoseklią bendrovės plėtrą bei stabilius finansinius rezultatus lemia lietuviškų prekių gausa „Norfos“ prekybos centruose ir efektyvi nuolaidų sistema. „Norfa“ siekia, kad įmonės prekybos taškuose būtų nustatytas optimalus prekės kokybės ir kainos santykis. Pastaraisiais metais „Norfa“ yra išsikovojo vienos iš geriausiai dirbančių įmonių Lietuvos mažmeninės prekybos rinkoje vardą.

„Norfoje“ dirba apie 3000 darbuotojų. Bendrovėje įdiegta bei nuolat tobulinama lanksti darbo užmokesčio ir darbuotojų skatinimo sistema. Tauragės mieste veikia keturi „Norfa“ prekybos centrai: „NORFA S“ lygio prekybos centras -Tauragė 3, „NORFA XL“ - Tauragė 4 ir Tauragė 6, „NORFA XXL“ - Tauragė 5. UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padaliniuose dirba 88 darbuotojai.

2.2. Tyrimo metodika

Šiuo darbu siekiama įvertinti UAB „Norfos mažmena“, Tauragės mieste esančių, padalinių (parduotuvių) darbuotojų nuomonę apie jų organizacijos klimato vertinimą skirtingais aspektais. Siekiama išsiaiškinti probleminius organizacijos klimato aspektus, kurie įgalina kryptingą įmonės darbo efektyvumo tobulinimą. Tuo tikslu, buvo atliktas kiekybinis tyrimas.

Tyrimo objektas - UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padalinių organizacijos klimatas.

Tyrimo tikslas - įvertinti organizacijos klimato dimensijas ir pateikti sprendimus. Pagrindinis šio darbo tikslas - gauti duomenis, kuriuos išanalizavus būtų galima nustatyti darbuotojų požiūrį į organizacijos klimatą ir jo įtaką efektyviai veiklai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kokios organizacijos klimato dimensijos darbuotojų požiūriu yra vertinamos palankiausiai.
2. Išsiaiškinti silpnąsias organizacijos klimato sritis.
3. Pateikti rekomendacijas UAB „Norfos mažmena“ organizacijos klimato gerinimo galimybėms.

Tyrimo metodai:

- kiekybinis tyrimas - darbuotojų anketinė apklausa raštu;
- statistinė duomenų analizė, naudojant programinę įrangą Microsoft Office 2010 ir statistinės analizės programinę įrangą IBM SPSS 22.0.

Tyrimo instrumentas - anketa.

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

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

Sudarant klausimyną buvo remtasi atlikta mokslinės literatūros analize, išskiriant dažniausiai pasikartojančias ir, organizacijos klimato tyrėjų nuomone, didžiausią įtaką organizacijos veiklos rezultatams darančias organizacijos klimato dimensijas. Anketa buvo sudaryta adaptavus Rekašiūtės - Balsienės (2005), Castro, Martins (2010), Kanten, Ulker (2010), Noordin, et al. (2010) Otken, Cencki, (2015) tyrimuose naudotus organizacijos klimato įvertinimo klausimynus.

Diagnostinis klausimyno blokas apima 44 teiginius suskirstytus pagal 10 organizacijos klimato dimensijų: *Organizacijos tikslų suvokimas* (3 teiginiai), *Darbo sąlygos ir darbo organizavimas* (4 teiginiai), *Darbo krūvis ir atsakomybė* (4 teiginiai), *Darbo užmokestis ir skatinimas* (3 teiginiai), *Vadovų ir pavaldinių santykiai* (5 teiginiai), *Darbuotojų požiūris į darbą* (6 teiginiai), *Darbuotojų tarpusavio santykiai* (5 teiginiai), *Komunikacija* (4 teiginiai), *Darbo aplinka ir psichologinis komfortas* (6 teiginiai). Klausimyno teiginiai suformuluoti pozityvia kalba. Tyrimo instrumento struktūra pateikta 2.1. lentelėje:

Tyrimo anketos struktūra

Organizacijos klimato dimensijos	Klausimyno teiginys
Organizacijos tikslų suvokimas ir veiklos organizavimas	Organizacijos veiklos tikslai ir strategija yra pakankamai aiškūs
	Darbuotojai pritaria organizacijos veiklos tikslams
	Darbuotojo vertybės atitinka organizacijos vertybes
Šaltinis: adaptuota pagal Rekašiūtė-Balsienė, 2005; Castro, Martins, 2010; Noordin, et al., 2010	
Darbo sąlygos ir darbo organizavimas	Darbas organizacijoje yra gerai ir aiškiai organizuotas
	Organizacijoje egzistuoja aiškiai apibrėžta struktūra, darbo ir drausmės taisyklės
	Darbo sąlygos organizacijoje yra saugios
	Darbuotojai aprūpinti geromis, kokybiškomis darbo priemonėmis
Šaltinis: adaptuota pagal Rekašiūtė-Balsienė, 2005; Castro, Martins, 2010; Kanten, Ulker, 2010; Noordin, et al., 2010	
Darbo krūvis ir atsakomybė	Darbo krūvis nėra per didelis
	Darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas darbo atsakomybes
	Darbuotojai laikosi savo darbo atsakomybės ribų ir jomis vadovaujasi
	Darbuotojai žino kokio darbo ir rezultato iš jų tikisi vadovas
Šaltinis: adaptuota pagal Rekašiūtė-Balsienė, 2005; Castro, Martins, 2010; Kanten, Ulker, 2010; Noordin, et al., 2010	
Darbo užmokestis ir skatinimas	Darbuotojų atlyginimai atitinka atliekama darbą
	Organizacijoje vykdoma teisinga ir motyvuota atlyginimų sistema
	Darbuotojai gauna adekvačius paskatinius už savo darbą
Šaltinis: adaptuota pagal Rekašiūtė-Balsienė, 2005	
Vadovų ir pavaldinių santykiai	Vadovo ir pavaldinių tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri
	Organizacijoje vienodai vertinami ir pripažįstami visi darbuotojai
	Vadovas mato darbuotojus kaip kolegas, padedančius siekti bendro tikslo
	Vadovas efektyviai sprendžia kolektyvo klausimus
	Darbuotojai organizacijoje gali kreiptis pagalbos į vadovą
Šaltinis: adaptuota pagal Rekašiūtė-Balsienė, 2005; Castro, Martins, 2010; Kanten, Ulker, 2010	
Darbuotojų požiūris į darbą	Organizacijoje skatinamas komandinis darbas
	Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu
	Organizacijoje į darbuotojų nuomonę yra atsižvelgiama
	Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą
	Darbuotojai rimtai ir atsakingai žiūri į darbo kokybę
	Aš esu patenkintas darbu šioje organizacijoje
Šaltinis: adaptuota pagal Rekašiūtė-Balsienė, 2005; Castro, Martins, 2010; Noordin, et al., 2010	
Darbuotojų tarpusavio santykiai	Darbuotoju tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri ir draugiški
	Darbuotojai dalinasi vienas su kitu turima informacija
	Darbuotojai atvirai kalba apie vienas kito klaidas
	Darbuotojai pasitiki vienas kitu
	Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia
Šaltinis: adaptuota pagal Rekašiūtė-Balsienė, 2005; Castro, Martins, 2010; Kanten, Ulker, 2010; Otken, Cencki, 2015	
Komunikacija	Darbuotojai laiku gauna visa informacija, reikalinga darbui atlikti
	Organizacijoje noriai keičiamasi reikiama informacija
	Darbuotojai informuojami apie įmonės veiklos kryptis ir pokyčius
	Darbuotojai laisvai reiškia savo nuomonę, pasiūlymus
Šaltinis: adaptuota pagal Rekašiūtė-Balsienė, 2005; Castro, Martins, 2010; Noordin, et al., 2010; Otken, Cencki, 2015	
Konfliktai ir mobingas	Darbuotojai stengiasi palaikyti ramią aplinką, be įtampų
	Konfliktinės situacijos tarp darbuotojų yra retas reiškinys
	Konfliktai dažniausiai sprendžiami diskutuojant, ieškant kompromiso, priimtino abiem pusėm
	Darbuotojai organizacijoje nėra persekiojami ar diskriminuojami
Šaltinis: adaptuota pagal Rekašiūtė-Balsienė, 2005; Kanten, Ulker, 2010; Vveinhardt, 2009	

2.1. lentelės tęsinys

Darbo aplinka, psichologinis komfortas	Darbuotojai darbe jaučiasi saugiai ir užtikrintai
	Organizacijoje vyrauja maloni, draugiška atmosfera
	Darbuotojai džiaugiasi galimybe dirbti šioje organizacijoje
	Darbuotojai jaučia tarpusavio bendrumo ir abipusės paramos jausmą
	Darbuotojų iniciatyva organizacijoje yra skatinama
	Darbuotojai yra skatinami ieškoti efektyvesnių būdų atlikti savo darbą
Šaltinis: adaptuota pagal Rekašiūtė-Balsienė, 2005; Kanten, Ulker, 2010; Otken, Cenkei, 2015	

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

Demografinis klausimyno blokas įtrauktas, siekiant išsiaiškinti respondentų charakteristikas ir nustatyti kaip respondentų lytis, išsilavinimas, amžius, darbo stažas bei darbinė padėtis įtakoja organizacijos klimato suvokimą. Respondentų nuomonių skirtumai atsižvelgiant į jų demografines charakteristikas pasirinktas kaip vienas iš tyrimo duomenų palyginimo kriterijų. Demografinis klausimyno blokas apima klausimus apie respondentų demografinius duomenis (amžių, lytį, išsilavinimą), darbo stažą bei darbinę padėtį. Respondentams buvo pateikti galimi atsakymų variantai į kuriuos prašoma atsakyti, pasirenkant jų nuomonę atitinkantį variantą.

Klausimynas darbuotojams buvo pateiktas popierine forma. Anketos klausimyno pavyzdys pateiktas prieduose (žr. 1 priedas).

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

Tyrimo imtis. Formuojant tikslinę respondentų grupę - tiriamąją populiaciją sudarė keturių UAB „Norfos mažmena“ padalinių (parduotuvių), esančių Tauragės mieste, darbuotojai. Tyrimo imties struktūra pateikta 2.2 lentelėje:

2.2 lentelė

Tyrimo imties struktūra

UAB „Norfos mažmena“ padalinys	Respondentų skaičius
Tauragė 3	9
Tauragė 4	21
Tauragė 5	33
Tauragė 6	25
Iš viso:	88

Pasirenkant tyrimo imtį naudotasi proginės imties metodu, kuris grindžiamas patogiausiu ir lengviausiai prieinamų tiriamos visumos elementų atrinkimu. Taip sudarytos imtys dažniausiai

nereprezentuoja populiacijos ir tyrimo metu padarytų išvadų patikimumas gali būti tik nuomonės lygio. Tyrimo rezultatai taikomi tiriamosios grupės narių atžvilgiu (Kardelis, 2005). Visą tiriamąją populiaciją sudarė 88 UAB „Norfos mažmena“ darbuotojai.

Tyrimo patikimumui užtikrinti būtina nustatyti reikalingą minimalų apklaustųjų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas (Kardelis, 2005). Reikiamam tyrimo imties dydžiui apskaičiuoti pasirinkta Paniotto formulė. Ši formulė yra vienas iš mokslinėje literatūroje siūlomų tyrimo imties apskaičiavimo būdų, esant žinomam populiacijos dydžiui:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur:

n – imties dydis;

Δ – leistina paklaida (0,05);

N – populiacijos dydis.

Kad tyrimo rezultatai būtų patikimi, pagal pateiktą formulę atlikus skaičiavimus, nustatyta, kad būtina apklausti mažiausiai 28 respondentus ($1 / (0,05^2 + 1 / 88) = 28$). Nustatant imties dydį pasirinktas 95 proc. patikimumas esant 5 proc. paklaidai. Anketos buvo išdalintos 81 UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padalinių darbuotojui. 7 darbuotojams anketos nebuvo įteiktos, kurie tuo metu buvo kasmetinėse, vaiko priežiūros atostogose arba sirgo. Iš išdalintų anketų, buvo užpildyta 70 anketų, todėl galima teigti, kad gauti tyrimo rezultatai yra tikslūs.

Tyrimo laikas: anketinė apklausa buvo atlikta 2015 m. lapkričio mėn.

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

Tyrimas buvo atliktas remiantis laisvanoriškumo principu, respondentams palikta teisė laisvai nuspręsti dėl dalyvavimo tyrime. Atliekant apklausą, vadovautasi bendrosios etikos principais: respondentams garantuotas privatumas ir konfidencialumas. Remiantis K. Kardeliu (2005), pagrindinė priemonė anonimiškumui garantuoti yra respondentų vardų ir kitų asmeninių duomenų nenaudojimas, todėl siekiant išsaugoti respondentų anonimiškumą, jokie asmeniniai duomenys apie respondentą nebuvo renkami.

Tyrimo organizavimas. Anketinė apklausa buvo vykdoma dviejų savaitių bėgyje 2015 m. lapkričio mėn. Parengti klausimynai buvo pateikti keturių UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padalinių darbuotojams. Apklausa buvo atliekama darbuotojų darbo vietose. Anketos buvo parengtos spausdintu formatu ir išplatintos padalinių darbuotojams. Tyrimo anketos darbuotojams įteiktos į rankas, prašant užpildyti pagal galimybę: tuoj pat arba pagal susitarimą vėliau. Anketas

respondentai pildė į jos klausimus atsakinėdami raštu. Užpildytos anketos buvo grąžintos jas įmetant į specialiai tam paruoštas užklijuotas dėžes, taip buvo siekiama išsaugoti respondentų anonimiškumą ir konfidencialumą.

Atliekant apklausą respondentų buvo prašoma objektyviai įvertinti savo organizacijos klimatą. Sudarant anketos klausimyną, anketoje pristatyta darbo tema, supažindinta su tyrimo tikslu, informuota, kur bus naudojami gauti duomenys, paaiškinti anketos užpildymo reikalavimai. Taip pat nurodoma, kad anketa yra anoniminė.

Tyrimo duomenų analizė. Apklausos duomenys apdoroti ir analizuoti naudojant programinę įrangą Microsoft Office 2010 ir statistinės analizės programinę įrangą IBM SPSS 22.0.

Tyrimo duomenų analizei bei gautiems rezultatams išdėstyti pasirinkti aprašomosios ir lyginamosios statistikos analizės metodai. Lyginamoji analizė leidžia nustatyti gautų rezultatų tarpusavio skirtumus ir panašumus, todėl darbe palyginta skirtingų įmonės padalinių darbuotojų nuomonė apie organizacijos klimatą. Vienas iš tyrimu gautų duomenų grupavimo ir palyginimo kriterijų - respondentų nuomonių skirtumai atsižvelgiant į jų demografines charakteristikas. Siekiant nustatyti, kurios organizacijos klimato dimensijos darbuotojų vertinamos geriausiai, ar blogiausiai apskaičiuoti vidurkiai.

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

2.3. Organizacijos klimato UAB „Norfos mažmena“ vertinimo tyrimo rezultatų analizė

2.3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimo dalyvavo 70 keturių UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padalinių (parduotuvių), darbuotojų (žr. 2.3 lentelė):

2.3 lentelė

Tyrimo dalyvavusių UAB „Norfos mažmena“ darbuotojų struktūra

UAB „Norfos mažmena“ padalinys	Tyrimo dalyvavusių darbuotojų skaičius	Tyrimo dalyvavusių darbuotojų, proc.
Tauragė 3	8	11,4
Tauragė 4	19	27,1
Tauragė 5	24	34,4
Tauragė 6	19	27,1
Iš viso:	70	100

Respondentų demografiniai duomenys leidžia visapusiškai įvertinti dominuojančius respondentų požiūrius bei tam tikras tendencijas tyrimo klausimais. Šiame poskyryje apibendrinami

rezultatai, gauti išanalizavus respondentų demografinių charakteristikų duomenis: pasiskirstymą pagal lytį, amžių, išsilavinimą, stažą ir užimamas pareigas organizacijoje (žr. 2.4. lentelė).

2.4 lentelė

Tyrimo dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos

Demografinės charakteristikos		Respondentų skaičius	Procentas
Lytis	vyrų	9	12,9
	moterų	61	87,1
Amžius	18-27	9	12,9
	28-37 m.	27	38,6
	38-47 m.	13	18,6
	48-57 m.	18	25,7
	58-67 m.	3	4,3
Išsilavinimas	pagrindinis	9	12,9
	vidurinis	39	55,7
	aukštesnysis	15	21,4
	nebaigtas aukštasis	5	7,1
	aukštasis	2	2,9
Stažas	Iki 1 metų	20	28,6
	1-5 m.	39	55,7
	6-10 m.	9	12,9
	11-15 m.	2	2,9
Pareigos	direktorius/-ė / pamainos vedėjas/-a	7	10,0
	pardavėjas/-a	24	34,3
	salės darbuotojas/-a	29	41,4
	pagalbinis personalas	10	14,3

Pastebėta, kad tyrime dalyvavę UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padaliniai pasižymi moterišku kolektyvu, nes didžiausią dalį tyrimo dalyvių sudaro moterys - 87,1 proc. (N=61), likusieji - 12,9 proc. (N=9) vyrai. Kadangi respondentų pasiskirstymas pagal lytį nėra tolygus ir negali būti laikomas pakankamu, tolesni organizacijos klimato tyrimo duomenys pagal respondentų lytį nebus analizuojami.

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes, nustatyta, kad didesnę dalį apklaustųjų sudarė 28 - 37 m. amžiaus grupės respondentai - 38,6 proc. (N=27). Mažiausia dalis tyrimo dalyvavusių respondentų - 4,3 proc. (N=3) yra 58 - 67 m. amžiaus grupei priklausantys respondentai. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad didžiausią dalį UAB „Norfos mažmena“ darbuotojų sudaro jaunesnio amžiaus žmonės.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą parodė, kad daugiau nei pusė respondentų - 55,7 proc. (N=39) sudarė respondentai, įgiję vidurinį išsilavinimą. Mažiausiai tyrimo dalyvavusių respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą 2,9 proc. (N=2).

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą, paaiškėjo, kad ilgesnį 11-15 m. darbo patirtį turi tik 2 darbuotojai (2,9 proc.). Daugiau nei pusė respondentų - 55,7 proc. (N=39) darbo stažas svyruoja nuo 1 iki 5 m. Daugiau nei ketvirtadalis - 28,6 proc. (N=20) respondentų įmonėje

dirba pirmus metus, bet reikia pažymėti, kad parduotuvė Tauragė 6 buvo atidaryta tik prieš metus. Tačiau kiti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoje vyrauja didelė darbuotojų kaita.

Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo pobūdį parodė, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų sudarė salės darbuotojai - 41,4 proc. (N=29) ir pardavėjai - 34,3 proc. (N=24). Tik 10 proc. (N=7) respondentų darbo pobūdis yra vadovaujantis - padalinio direktoriai / pamainos vedėjai.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrime dalyvavusių UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padalinių darbuotojų daugumą sudaro moterys. Didesnę dalį apklaustųjų sudarė jaunesni 28 - 37 m. amžiaus grupės respondentai. Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų: yra įgiję vidurinį išsilavinimą, darbo stažas svyruoja nuo 1 iki 5 m. Didžioji dalis respondentų yra salės darbuotojai ir pardavėjai.

2.3.2. Organizacijos sąlygų vertinimas

Apibendrinant anketinės apklausos rezultatų duomenis taikytas dažnių analizės metodas. Tyrimo rezultatų analizėje pateikiamas respondentų atsakymų į kiekvieną anketos teiginį pasiskirstymas procentais ir skaičiumi.

Organizacijos klimato įvertinimas, atskleidžia esamą organizacijos klimato būklę tiek visoje organizacijoje, tiek atskiruose padaliniuose. Toks įvertinimas parodo nepalankaus organizacijos klimato šaltinius. Pasak J. Vveinhard (2010, p. 116) organizacijos ir padalinio būklė gali nesutapti. Todėl siekiant palyginti respondentų nuomonę apie organizacijoje vyraujančią organizacijos klimatą padalinių atžvilgiu, remtasi imčių vidurkių analize.

Atliekant tyrimą, siekiant išsiaiškinti, ar tirtai organizacijai yra būdingos konkrečios organizacijos klimato dimensijų apraiškos, respondentų nuomonei fiksuoti naudota 5 pakopų Likert skalė, kurioje 5 atitinka „visai sutinku“, 4 - „labiau sutinku, nei nesutinku“, 3 - „nei sutinku, nei nesutinku“, 2 - „labiau nesutinku, nei sutinku“, 1 - „visai nesutinku“. Klausimyno teiginiai suformuluoti pozityvia kalba atspindi teigiamas ir stiprias organizacijos darbinės aplinkos sąlygų puses. Bendrasis respondentų atsakymų įvertis nustatytas susumuojant kiekvieno teiginio atsakymų balus. Bendras vidurkis parodo bendrą vertinimo tendenciją. Analizuojant apklausos duomenis, siekiant įvertinti respondentų nuomonių vidurkius, vadovautasi sąlyga, kad kuo didesnis įvertinimo balas, tuo geriau respondentai vertina tam tikrą organizacijos klimato dimensiją atspindintį teiginį ir atvirkščiai, kuo mažesnis balas kiekvieno teiginio skalėje, tuo mažiau respondentams yra patrauklios organizacijos sąlygos. Lyginamų padalinių darbuotojų organizacijos klimato dimensijų suvokimas yra palankesnis tas, kurių įverčio balas yra didesnis.

Kaip jau minėta, vienas pagrindinių organizacinės aplinkos elementų, formuojančių darbuotojų organizacijos klimato suvokimą yra organizacijos tikslai, todėl tyrimu buvo siekiama įvertinti organizacijos tikslų žinomumo ir suvokimo mastą ir kaip respondentų vertybės bei tikslai atitinka organizacijos tikslus.

2.5 lentelė

Organizacijos tikslų ir vertybių suvokimas

Teiginiai	Respondentų atsakymų pasiskirstymas					
		Visai nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Visai sutinku
Organizacijos veiklos tikslai yra pakankamai aiškūs	Skaičius	0	2	7	8	53
	Procentas	0	2,9	10,0	11,4	75,7
Darbuotojai pritaria organizacijos veiklos tikslams	Skaičius	1	4	7	7	51
	Procentas	1,4	5,7	10,0	10,0	72,9
Mano vertybės atitinka organizacijos vertybes	Skaičius	5	3	7	7	48
	Procentas	7,1	4,3	10,0	10,0	68,6

Gauti tyrimo duomenys (žr. 2.5 lentelė) atskleidė, jog respondentai labiausiai pritarė teiginiui, kad organizacijos veiklos tikslai ir strategija yra pakankamai aiškūs - 75,7 proc. (N=53) ir išreiškė teigiamą nuomonę, kad darbuotojai pritaria organizacijos veiklos tikslams - 72,9 proc. (N=48).

2.6 lentelė

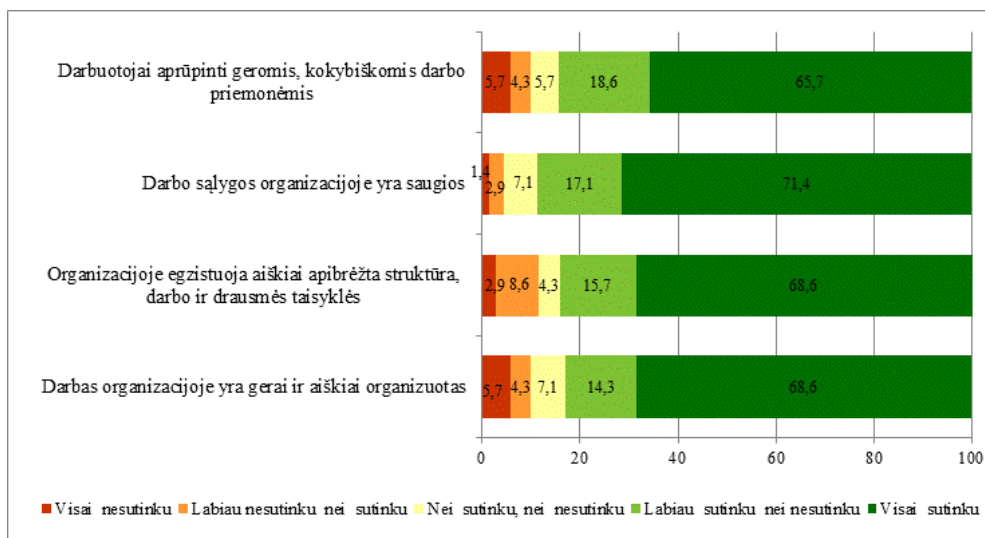
Organizacijos tikslų ir vertybių suvokimo įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	Tauragė 3	Tauragė 4	Tauragė 5	Tauragė 6	Bendras vidurkis
Organizacijos veiklos tikslai ir strategija yra pakankamai aiškūs	4,38	4,74	5,00	4,05	4,60
Darbuotojai pritaria organizacijos veiklos tikslams	4,38	4,47	5,00	3,84	4,47
Darbuotojo vertybės atitinka organizacijos vertybes	4,00	4,37	5,00	3,42	4,29
Bendras vidurkis	4,25	4,53	5,00	3,77	4,45

Lyginant respondentų nuomones pagal padalinius, pastebėta, kad Tauragė 5 padalinio darbuotojai išreiškė palankiausias organizacijos tikslų žinomumo ir suvokimo masto bei jų vertybių ir tikslų atitikimo organizacijos tikslams vertinimus - visų teiginių įverčio vidurkis yra lygus 5 balams. Tačiau Tauragė 6 padalinio darbuotojai išreiškė mažesnę pritarimą organizacijos veiklos tikslams (3,84 balo) ir savo vertybių atitikimą organizacijos vertybėms (3,42 balo). Bendras šio padalinio organizacijos tikslų ir vertybių suvokimas yra 3,77 balo (žr. 2.6 lentelė).

Analizuojant bendrus vidurkius nustatytas, visų organizacijos klimato dimensijų, susijusių su organizacijos tikslų ir vertybių suvokimu, skalių bendras įverčių vidurkis yra 4,45 balo. Daugiausia balų skirta teiginiui, kad organizacijos tikslai ir strategija yra pakankamai aiškūs (4,60 balo) (žr. 2.6 lentelė).

Kaip teigiama, organizacijos klimatas yra suvokiamas kaip organizacijos charakteristikų rinkinys, į kurį savo veikloje atsižvelgia asmenys (Bitsani, 2013, p. 51), todėl organizacijos klimato dimensijos, susiję su darbo sąlygomis, turimais darbo ištekliais, darbo procesų organizavimu bei organizacijos nustatytais apribojimais (taisyklės, reglamentai ir kt.) yra svarbūs veiksniai turintys įtakos darbuotojų veiklos kokybei ir organizacijos klimato suvokimui.



2.1 pav. Darbo sąlygų ir darbo organizavimo vertinimas, procentais

Kaip parodė tyrimo rezultatų analizė, respondentai darbo sąlygas ir darbo organizavimą vertina gana palankiai, dauguma respondentų pritaria visiems teiginiams, neturinčių nuomonės šiuo klausimu ar neigiamų vertinimų santykinai nedaug (žr. 2.1. pav.). Daugiausia respondentų išreiškė pritarimą teiginiams, kad darbo sąlygos organizacijoje yra saugios - 71,4 proc. (N=50).

2.7 lentelė

Darbo sąlygų ir darbo organizavimo įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	Tauragė 3	Tauragė 4	Tauragė 5	Tauragė 6	Bendras vidurkis
Darbas organizacijoje yra gerai ir aiškiai organizuotas	4,38	4,74	4,88	3,32	4,36
Organizacijoje egzistuoja aiškiai apibrėžta struktūra, darbo ir drausmės taisyklės	4,50	4,68	4,83	3,47	4,39
Darbo sąlygos organizacijoje yra saugios	4,13	4,79	4,83	4,11	4,54
Darbuotojai aprūpinti geromis, kokybiškomis darbo priemonėmis	4,13	4,26	4,83	3,89	4,34
Bendras vidurkis	4,28	4,61	4,84	3,70	4,41

Lyginant respondentų nuomones pagal padalinius, paaiškėjo, kad Tauragė 5 padalinio darbuotojai išreiškė palankiausias vertinimus visų teiginių atžvilgiu, bendras įverčio vidurkis yra 4,84 balo. Geriausiai vertinamas yra darbo organizavimas, kurio įverčio vidurkis yra lygus (4,88 balo). Tačiau Tauragė 6 padalinio darbuotojų darbo sąlygų ir darbo organizavimo vertinimai yra mažiau palankūs - bendras įverčio vidurkis yra 3,70 balo. Prasčiausiai yra vertinamas darbo organizavimo aiškumas (3,32 balo) (žr. 2.7 lentelė).

Analizuojant bendrus vidurkius nustatyta, kad darbo sąlygų ir darbo organizavimo bendras įverčio vidurkis yra 4,41 balo. Respondentai labiausiai pritaria teiginiui, kad darbo sąlygos organizacijoje yra saugios (4,54 balo) (žr. 2.7 lentelė).

2.8 lentelė

Darbo krūvio ir atsakomybės vertinimas

Teiginiai	Respondentų atsakymų pasiskirstymas					
		Visai nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Visai sutinku
Darbo krūvis nėra per didelis	Skaičius	4	9	5	9	43
	Procentas	5,7	12,9	7,1	12,9	61,4
Darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas darbo atsakomybes	Skaičius	2	3	2	11	52
	Procentas	2,9	4,3	2,9	15,7	74,3
Darbuotojai laikosi savo darbo atsakomybės ribų ir jomis vadovaujasi	Skaičius	1	3	4	15	47
	Procentas	1,4	4,3	5,7	21,4	67,1
Darbuotojai žino kokio darbo ir rezultato iš jų tikisi vadovas	Skaičius	2	2	6	7	53
	Procentas	2,9	2,9	8,6	10,0	75,7

Tyrimo rezultatų duomenimis, dauguma respondentų pritaria organizacijos klimato dimensijoms, susijusioms su darbo krūviu ir atsakomybe (žr. 2.8 lentelė). Aiškiai išsiskyrė teiginių, kad darbuotojai žino kokio darbo ir rezultatų iš jų tikimasi - 75,7 proc. (N=53) ir kad darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas darbo atsakomybes - 74,3 proc. (N=52), vertinimai, įrodantys, jog respondentams svarbu žinoti savo atsakomybės ribas ir iš jų laukiamus darbo rezultatus.

2.9 lentelė

Darbo krūvio ir atsakomybės įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	Tauragė 3	Tauragė 4	Tauragė 5	Tauragė 6	Bendras vidurkis
Darbo krūvis nėra per didelis	4,13	4,16	4,79	3,21	4,11
Darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas darbo atsakomybes	4,25	4,84	4,83	4,00	4,54
Darbuotojai laikosi savo darbo atsakomybės ribų ir jomis vadovaujasi	4,25	4,58	4,79	4,11	4,49

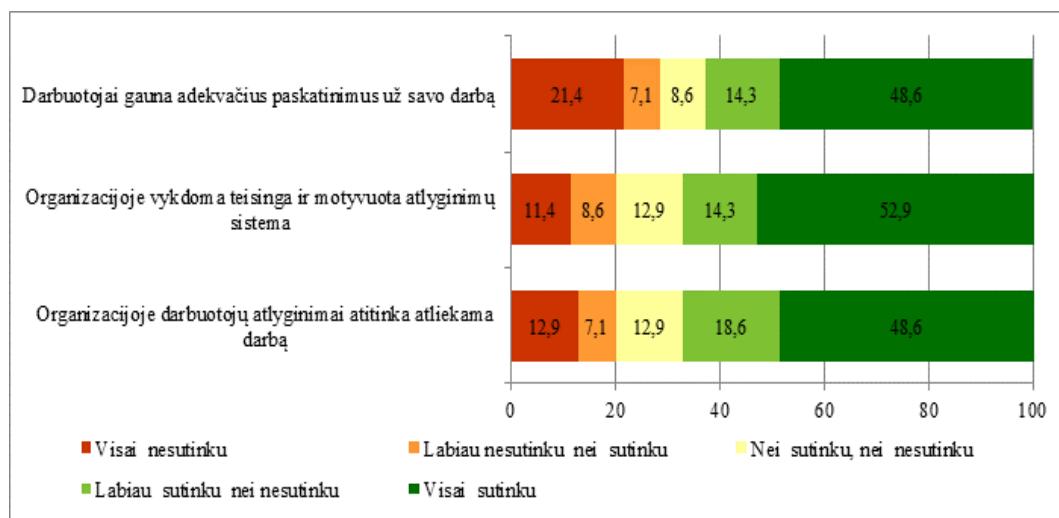
2.9 lentelės tęsinys

Darbuotojai žino kokio darbo ir rezultato iš jų tikisi vadovas	4,25	4,79	4,75	4,11	4,53
Bendras vidurkis	4,22	4,59	4,79	3,86	4,42

Paaikškėjo, kad padalinių darbuotojai organizacijos klimato dimensijas, susijusias su darbo krūviu ir atsakomybės nustatymu yra linkę vertinti labai panašiai (žr. 2.9 lent.). Palankiausiai šias dimensijas vertina Tauragė 5 (4,79 balo) ir Tauragė 4 (4,59 balo) padalinių darbuotojai. Nors bendra teiginių vertinimo tendencija yra gana pozityvi, tačiau reikia pastebėti, kad Tauragė 3 padalinio darbuotojai yra mažiau patenkinti darbo krūviu ir atsakomybe (3,86 balo).

Bendro vertinimo vidurkio analizė parodė, kad bendras visų padalinių organizacijos klimato dimensijų, susijusių su darbo krūviu ir atsakomybės nustatymu vertinimo vidurkis yra 4,42 balo. Respondentai labiausiai pritaria teiginiams, kad darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas darbo atsakomybes (4,54 balo) ir kad darbuotojai žino kokio darbo ir rezultatų iš jų tikimasi (4,53 balo).

Dažnai neadekvatus darbo užmokestis ir nepakankama motyvavimo sistema yra laikomi tomis organizacijos charakteristikomis, kurios kenkia palankaus organizacijos klimato formavimuisi, todėl ypač svarbu buvo sužinoti, kaip respondentai vertina šias organizacijos klimato dimensijas.



2.2. pav. Darbo užmokesčio ir skatinimo vertinimas, procentais

Kaip parodė tyrimo rezultatų duomenys, nors bendra teiginių vertinimo tendencija yra pozityvi, tačiau tik pusė visų respondentų pritaria teiginiams, kad organizacijoje vykdoma teisinga ir motyvuota atlyginimų sistema - 52,9 proc. (N=37), darbuotojų atlyginimai atitinka atliekama darbą - 48,6 proc. (N=34), darbuotojai gauna adekvačius paskatinimus už savo darbą - 48,6 proc. (N=34) (žr. 2.2 pav.). Kitų respondentų nuomonės pasiskirsto į priešingas puses - dalis respondentų šiek tiek mažiau pritaria šioms teiginiais, dalis su pateiktais teiginiais nesutinka.

Tyrimo rezultatai parodė, kad bendras visų padalinių organizacijos klimato dimensių, susijusių su darbo užmokesčiu ir skatinimu vertinimo vidurkis yra 3,78 balo, tai rodo vyraujančią labiau artimą neutraliai respondentų nuomonę (žr. 2.10 lentelė).

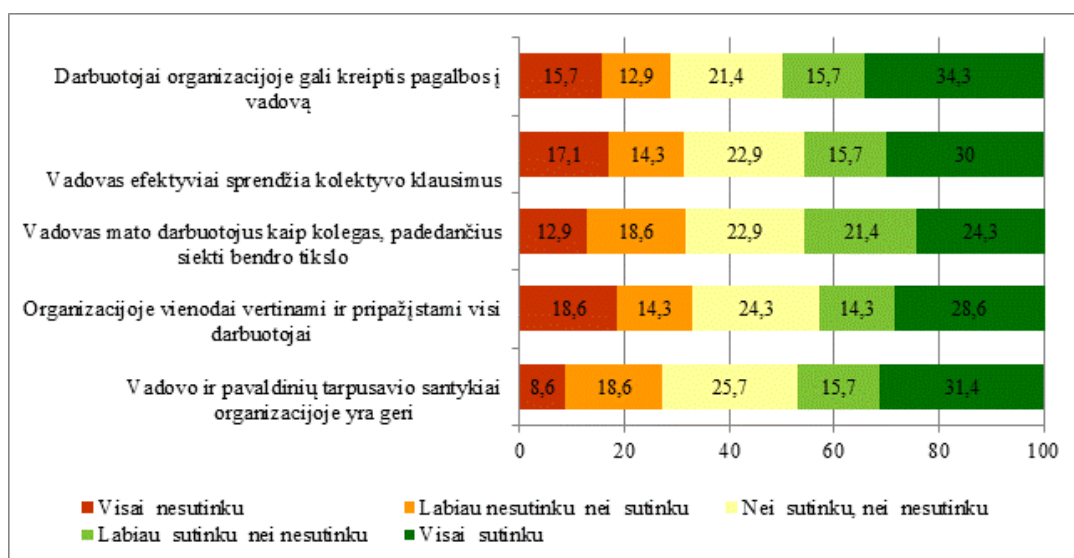
2.10 lentelė

Darbo užmokesčio ir skatinimo įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	Tauragė 3	Tauragė 4	Tauragė 5	Tauragė 6	Bendras vidurkis
Organizacijoje darbuotojų atlyginimai atitinka atliekama darbą	3,38	3,68	4,63	3,16	3,83
Organizacijoje vykdoma teisinga ir motyvuota atlyginimų sistema	3,38	3,79	4,63	3,26	3,89
Darbuotojai gauna adekvačius paskatinius už savo darbą	3,38	3,53	4,29	2,95	3,61
Bendras vidurkis	3,38	3,67	4,51	3,12	3,78

Tikslinga išsiaiškinti, kaip su darbo užmokesčiu ir skatinimu susijusių, organizacijos klimato dimensių įvertinimas reiškiasi atskiruose organizacijos padaliniuose. Paaiškėjo, kad Tauragė 5 padalinio darbuotojai yra labiausiai patenkinti savo darbo užmokesčiu ir organizacijoje taikoma atlyginimo ir skatinimo sistema, jų įverčių vidurkis sudaro 4,51 balo. Prasčiausiai organizacijos klimato dimensijas vertina Tauragė 6 darbuotojai, kurių nuomonės bendras visų teiginių įverčių vidurkis yra 3,12 balo. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoje taikoma darbo užmokesčio ir motyvavimo sistema nepateisina darbuotojų lūkesčių ir gali neigiamai paveikti organizacijos klimato suvokimą (žr. 2.10 lentelė).

Kaip minėta teorinėje šio darbo dalyje, daugelis organizacijos klimato tyrėjų pripažįsta, kad organizacijos klimatas yra tiesiogiai įtakojamas vadovų, kurių elgesys yra vienas svarbiausių veiksnių lemiančių organizacijos klimato suvokimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad nors palyginti su kitų organizacijos klimato dimensių vertinimu, teiginiams, susijusiems su vadovų ir pavaldinių santykiais, respondentų pritarimo procentas nėra aukštas, tačiau didesnė dalis respondentų išreiškė teigiamą šių organizacijos klimato dimensių vertinimą (žr. 2.3 pav.).



2.3 pav. Vadovų ir pavaldinių santykių vertinimas, procentais

Vertinat bendrą vadovų ir pavaldinių santykių organizacijoje būklę, nustatyta, kad respondentai labiausiai pritaria tam, kad darbuotojai gali kreiptis pagalbos į vadovą - 34,3 proc. (N=24), santykiai tarp vadovų ir pavaldinių yra geri - 31,4 proc. (N=22). Tačiau reikia pažymėti, kad beveik ketvirtis visų apklaustų respondentų (nuo 21,4 iki 25,7 proc.) neturėjo aiškios nuomonės kiekvienu iš pateiktų teiginių atveju (žr. 2.3 pav).

2.11 lentelė

Vadovų ir pavaldinių santykių įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	Tauragė 3	Tauragė 4	Tauragė 5	Tauragė 6	Bendras vidurkis
Vadovo ir pavaldinių tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri	2,25	4,63	3,21	3,00	3,43
Organizacijoje vienodai vertinami ir pripažįstami visi darbuotojai	2,13	4,42	3,08	2,58	3,20
Vadovas mato darbuotojus kaip kolegas, padedančius siekti bendro tikslo	1,88	4,58	3,08	2,74	3,26
Vadovas efektyviai sprendžia kolektyvo klausimus	1,88	4,79	3,00	2,68	3,27
Darbuotojai organizacijoje gali kreiptis pagalbos į vadovą	2,00	4,89	3,00	3,00	3,40
Bendras vidurkis	2,02	4,66	3,07	2,80	3,31

Analizuojant vadovų ir pavaldinių santykių suvokimo įvertinimo rezultatus, nustatyta, kad bendro respondentų nuomonės įverčio vidurkis yra 3,31 balo. Respondentai mažiausiai pritaria teiginiais, kad organizacijoje vienodai vertinami ir pripažįstami visi darbuotojai (3,20 balo) ir kad vadovas mato darbuotojus kaip kolegas, padedančius siekti bendro tikslo (3,26 balo) (žr. 2.11 lent.).

Tačiau analizuojant, kaip šių organizacijos klimato dimensijų įvertinimas reiškiasi atskiruose organizacijos padaliniuose paaiškėjo, kad padalinių darbuotojų nuomonės išsiskyrė. Gana teigiamai

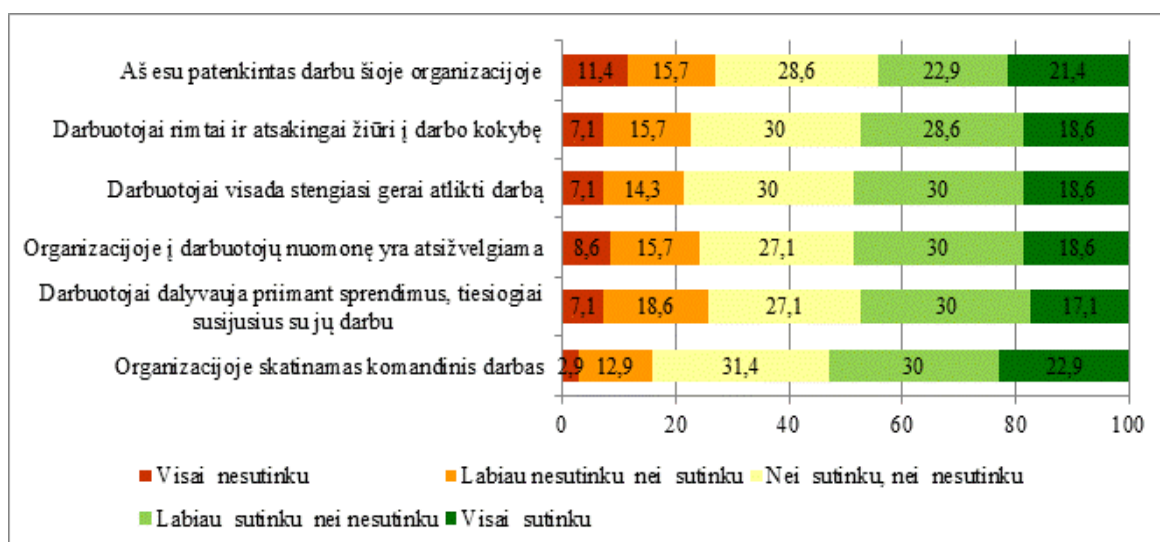
vadovų ir pavaldinių santykių būklę vertina Tauragė 4 padalinio darbuotojai (4,66 balo). Blogiausiai vadovų ir pavaldinių santykių būklę įvertino Tauragė 3 darbuotojai, kurie išreiškė neigiamą šių organizacijos klimato dimensijų vertinimą (2,02 balo) (žr. 2.11 lentelė).

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad didžioji dalis respondentų teigiamai vertina organizacijos klimato dimensijas, susijusias su organizacijos sąlygomis, kadangi pritarė visiems klausimyne pateiktiems teiginiams. Analizuojant tyrimo duomenis išryškėjo UAB „Norfos mažmena“ organizacijos klimato ypatumai, susiję su organizacijos sąlygomis: respondentai geriausiai vertina klimato dimensijas, susijusias su organizacijos tikslų žinomumu, organizacijos sąlygomis ir darbo organizavimu, darbo krūviu ir atsakomybe. Nors didesnė dalis respondentų išreiškė pozityvų organizacijoje taikomos darbo užmokesčio ir skatinimo sistemos bei vadovų ir pavaldinių santykių organizacijoje būklės įvertinimą, tačiau stebimas didesnis respondentų nuomonės išsiskyrimas.

Apibendrinant respondentų nuomonės pagal padalinius analizės rezultatus, paaiškėjo, kad padalinių darbuotojai organizacijos klimato dimensijas, susijusias su darbo krūviu ir atsakomybės nustatymu yra linkę vertinti labai panašiai. Palankiausius organizacijos tikslų žinomumo, darbo organizavimo ir atsakomybės, darbo užmokesčio ir skatinimo sistemos vertinimus išreiškė Tauragė 5 darbuotojai. Mažiau teigiamus vertinimus išreiškė Tauragė 6 ir Tauragė 3 darbuotojai. Analizuojant bendrus vidurkius nustatyta, kad geriausiai yra vertinamos organizacijos klimato dimensijos, susiję su organizacijos tikslų ir vertybių suvokimu, blogiausiai - susiję su vadovų ir pavaldinių santykiais.

2.3.3. Darbuotojų požiūrio į darbą vertinimas

Organizacijos klimatas atsiranda kaip darbuotojų požiūrių, elgesio rezultatas, susijęs su darbuotojų patirtimi organizacijoje. Kaip visuma organizacijos sąlygų veiksnių, jis nulemia darbuotojų elgseną bei tikslingą veiklą. Tyrimais įrodyta organizacijos klimato dimensijų įtaka darbuotojų darbo motyvacijai, komandinio darbo efektyvumui, dalyvavimui, pasitenkinimui darbui įsipareigojimui organizacijai. Todėl tyrimu buvo siekiama įvertinti organizacijos klimato dimensijas, susijusias su tirtos organizacijos darbuotojų požiūriu į darbą.



2.4 pav. Darbuotojų požiūris į darbą, procentais

Tyrimo rezultatų duomenimis, nors respondentai savo požiūrį į darbą vertina gana gerai, tačiau santykinai nemaža dalis respondentų neturi nuomonės šiais klausimais. Beveik trečdalis visų apklaustųjų nepareišė aiškos nuomonės kiekvieno klausimyne pateikto teiginio atžvilgiu (žr. 2.4. pav). Tačiau, kaip parodė tyrimo rezultatai, galima pasakyti, kad iš esmės didžioji dalis respondentų, atsakydami į klausimyno teiginius jiems pritarė ir dažniau pasirinko atsakymą „labiau sutinku nei nesutinku“ ir „visai sutinku“. Labiausiai pritariama, kad organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas (52,9 proc.), darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą (48,6 proc.), organizacijoje yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę (48,6 proc.) (žr. 2.4. pav).

2.12 lentelė

Darbuotojų požiūris į darbą įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	Tauragė 3	Tauragė 4	Tauragė 5	Tauragė 6	Bendras vidurkis
Organizacijoje skatinamas komandinis darbas	2,75	4,58	3,29	3,26	3,57
Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su jų darbu	2,63	4,21	3,17	2,89	3,31
Organizacijoje į darbuotojų nuomonę yra atsižvelgiama	2,63	4,32	3,21	2,84	3,34
Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą	2,88	4,21	3,21	3,00	3,39
Darbuotojai rimtai ir atsakingai žiūri į darbo kokybę	3,00	4,00	3,25	3,00	3,36
Aš esu patenkintas darbu šioje organizacijoje	2,63	4,37	3,13	2,63	3,27
Bendras vidurkis	2,75	4,28	3,21	2,94	3,37

Analizuojant, kaip darbuotojų požiūrio į darbą teiginių įvertinimas reiškiasi atskiruose organizacijos padaliniuose išryškėjo nuomonių skirtumai. Kaip parodė tyrimo rezultatai, teigiamą nuomonę apie požiūrį į savo darbą išreiškė tik Tauragė 4 padalinio darbuotojai. Jų pritarimo teiginiams yra 4,28 balo. Blogiausiai savo požiūrį į darbą įvertino Tauragė 3 (2,75 balo) ir Tauragė 6 darbuotojai (2,94 balo). Šių padalinių darbuotojų bendras teiginių įverčių vidurkis yra labiau artimas neigiamam ir neutraliam vertinimui (žr. 2.12. lentelė).

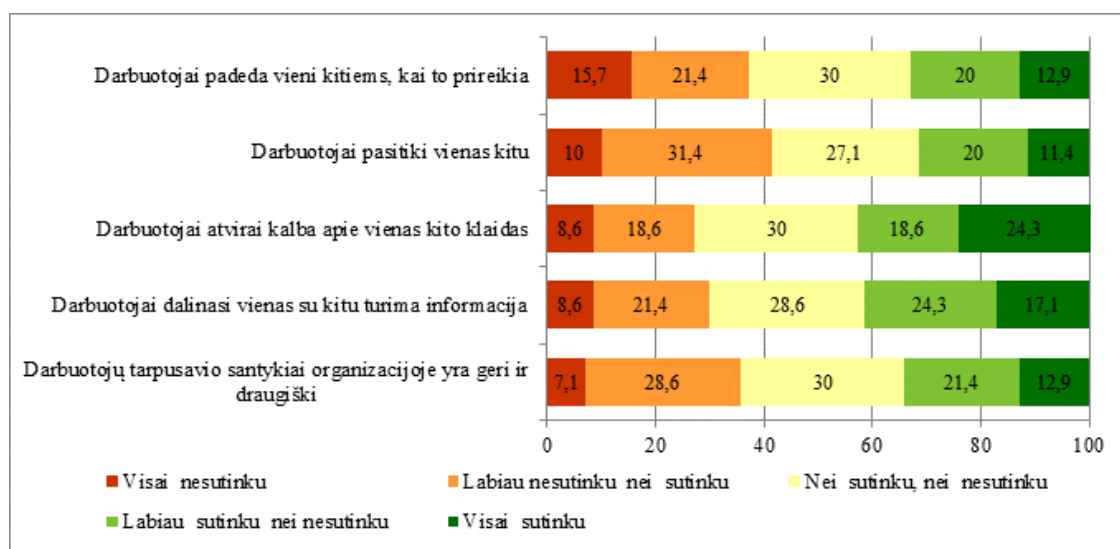
Bendras visų padalinių darbuotojų organizacijos klimato dimensijų, susijusių su požiūriu į darbą įverčių vidurkis atitinkamai yra 3,37 balo. Ryškesnių nuomonių skirtumų, vertinant atskirus teiginius, nenustatyta, vyrauja panašus visų teiginių vertinimo balo vidurkis. Tai rodo, kad darbuotojų požiūrio į darbą vertinimų vidurkis artimas neutraliam vertinimui „nei sutinku, nei nesutinku“ (žr. 2.12 lentelė).

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Norfos mažmena“ darbuotojai, vertindami organizacijos klimato dimensijas, susijusias su darbuotojų požiūriu į darbą, neturėjo vieningos nuomonės. Tik beveik pusė respondentų galėjo tvirtai pritarti klausimyno teiginiams, trečdalis visų apklaustųjų nepareiškė aiškios nuomonės, likusieji - pateikė neigiamus vertinimus. Respondentai labiausiai pritaria, kad organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę ir darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą. Bendras darbuotojų požiūrio į darbą teiginių įverčių vidurkis artimas neutraliam vertinimui - „nei sutinku, nei nesutinku“.

Apibendrinant respondentų nuomonės pagal padalinius analizės rezultatus, išryškėjo nuomonių skirtumai. Teigiamai organizacijos klimato dimensijas, susijusias su darbo požiūriu, vertina Tauragė 4 darbuotojai. Blogiausiai savo požiūrį į darbą įvertino Tauragė 3 ir Tauragė 6 darbuotojai, kurių teiginių įverčio vidurkis yra artimas neigiamam ir neutraliam vertinimui.

2.3.4. Darbuotojų tarpusavio santykių vertinimas

Kalbant apie organizacijos klimata darbuotojų suvokimo požiūriu, darbuotojų tarpusavio santykių kokybė yra svarbus veiksnys, turintis įtakos organizacijos klimatui. Kaip teigiama, jo būklę lemia organizacijos narių tarpusavio sąveika: bendravimo ypatumai, komunikacija, konfliktai. Todėl svarbu išsiaiškinti darbuotojų tarpusavio santykių įtaką tiriamosios organizacijos klimatui.



2.5 pav. Darbuotojų tarpusavio santykiai, procentais

Kalbant apie tiriamos organizacijos darbuotojų tarpusavio santykius, didesnė dalis respondentų neturi aiškos nuomonės apie darbuotojų tarpusavio santykių kokybę (žr. 2.5 pav.). Neutralus požiūris dominuoja vertinant tokias organizacijos klimato dimensijas kaip atviras kalbėjimasis apie vienas kito klaidas - 30,0 proc., darbuotojų pagalba vienas kitam - 30,0 proc., darbuotojų tarpusavio santykių draugiškumas - 30,0 proc., darbuotojų dalijimasis turima informacija - 28,6 proc. Tačiau kalbant apie bendrą darbuotojų tarpusavio santykių vertinimo tendenciją, atmetus neutralų respondentų požiūrį, pastebėta, kad respondentų nuomonės pasiskirsto į priešingas puses - dalis labiau ar visiškai nepitaria pateiktiems teiginiams ir dalis labiau ar visiškai pritaria teiginiams.

Organizacijoje egzistuojančias problemas geriausiai nusako neigiami vertinimai. Didesnės dalies respondentų nuomone, darbuotojai nepasitiki vienas kitu (41,4 proc.), nepadeda vieni kitiems (37,1 proc.), darbuotojų tarpusavio santykiai organizacijoje yra nėra geri ir draugiški (35,7 proc.). Tačiau respondentų nuomone, darbuotojai atvirai kalbasi apie vienas kito klaidas (42,9 proc.) bei organizacijoje dalijasi vienas su kitu turima informacija (41,4 proc.).

Bendras vidurkis parodo bendrą vertinimo tendenciją. Tyrimo rezultatais, klimato dimensijų, susijusių darbuotojų tarpusavio santykiais, vertinimų vidurkis artimas vertinimui „nei sutinku, nei nesutinku“ - 3,08 balo, o tai reiškia, jog respondentai mano, kad darbuotojų tarpusavio santykių kokybė yra vidutiniška. Tyrime dalyvavę respondentai žemiausiais balais vertina darbuotojų pasitikėjimą vienas kitu ir darbuotojų pagalbą vienas kitam (atitinkamai, 2,91 ir 2,93 balai) (žr. 2.13 lentelė).

2.13 lentelė

Darbuotojų tarpusavio santykių įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	Tauragė 3	Tauragė 4	Tauragė 5	Tauragė 6	Bendras vidurkis
Darbuotojų tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri ir draugiški	2,25	3,74	2,92	2,84	3,04
Darbuotojai dalinasi vienas su kitu turima informacija	2,38	4,05	2,88	3,11	3,20
Darbuotojai atvirai kalba apie vienas kito klaidas	2,75	3,74	3,08	3,42	3,31
Darbuotojai pasitiki vienas kitu	2,25	3,68	2,75	2,63	2,91
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia	2,13	3,95	2,67	2,58	2,93
Bendras vidurkis	2,35	3,83	2,86	2,91	3,08

Analizuojant apklausos rezultatų duomenis pagal atskirus padalinius, nustatyti nuomonių skirtumai tarp padalinių. Labiausiai darbuotojų tarpusavio santykių būkle patenkinti Tauragė 4 darbuotojai (3,83 balo). Blogiausiai darbuotojų tarpusavio santykių būklę įvertino Tauragė 3 darbuotojai - bendras šių organizacijos klimato dimensijų įverčio vidurkis yra artimas neigiamam vertinimui - 2,35 balo (žr. 2.13 lentelė).

2.14 lentelė

Komunikacijos vertinimas

Teiginiai	Respondentų atsakymų pasiskirstymas					
		Visai nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Visai sutinku
Darbuotojai laiku gauna visa informacija, reikalinga darbui	Skaičius	1	3	4	10	52
	Procentas	1,4	4,3	5,7	14,3	74,3
Organizacijoje noriai keičiamasi reikiama informacija	Skaičius	1	6	5	14	44
	Procentas	1,4	8,6	7,1	20,0	62,9
Darbuotojai aiškiai ir išsamiai informuojami apie įmonės veiklos kryptis ir pokyčius	Skaičius	4	3	3	14	46
	Procentas	5,7	4,3	4,3	20,0	65,7
Darbuotojai laisvai reiškia savo nuomonę, pasiūlymus	Skaičius	6	9	7	9	39
	Procentas	8,6	12,9	10,0	12,9	55,7

Respondentai labiausiai pritaria teiginiams, kad darbuotojai laiku gauna visą informaciją, reikalingą darbui - 74,3 proc. (N=52), darbuotojai aiškiai ir išsamiai informuojami apie įmonės veiklos kryptis ir pokyčius - 65,7 proc. (N=46). Kiek prasčiau, tačiau teigiamai, vertinama darbuotojų galimybė laisvai išreikšti savo nuomonę, pasiūlymus - 55,7 proc. (N=39) (žr. 2.14 lentelė).

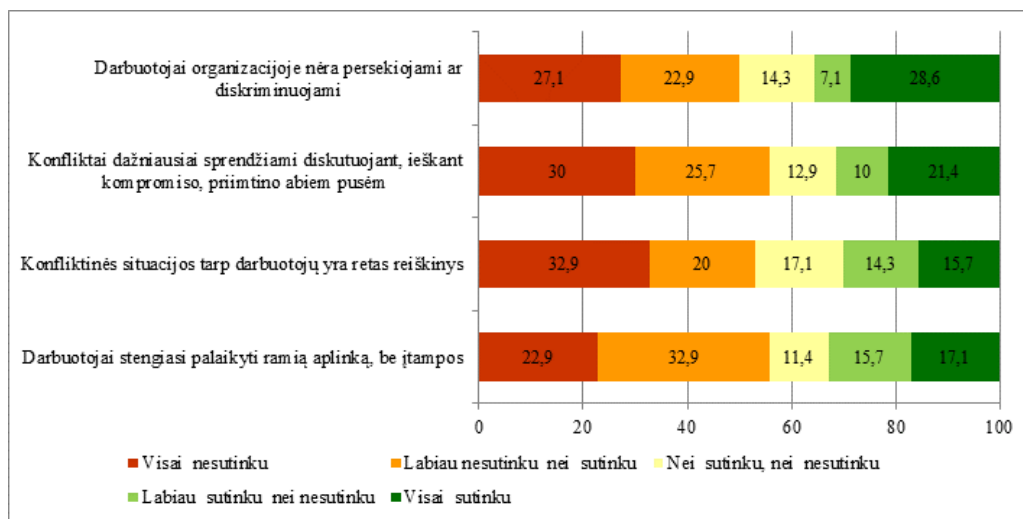
2.15 lentelė

Komunikacijos įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	Tauragė 3	Tauragė 4	Tauragė 5	Tauragė 6	Bendras vidurkis
Darbuotojai laiku gauna visa informacija, reikalinga darbui atlikti	4,00	4,89	4,75	4,21	4,56
Organizacijoje noriai keičiamasi reikiama informacija	4,00	4,58	4,75	3,74	4,34
Darbuotojai aiškiai ir išsamiai informuojami apie įmonės veiklos kryptis ir pokyčius	3,88	4,74	4,75	3,68	4,36
Darbuotojai laisvai reiškia savo nuomonę, pasiūlymus	3,25	4,37	4,08	3,63	3,94
Bendras vidurkis	3,78	4,65	4,58	3,82	4,30

Vertinant bendrus teiginių įverčių vidurkius, nustatyta, kad visų teiginių, susijusių su komunikacijos vertinimu, vidurkis artimas vertinimams „labiau sutinku“ ir „visai sutinku“, bendras vidurkis yra 4,30 balo. Nustatytas didžiausias atsakymų vidurkis - darbuotojai laiku gauna visą informaciją, reikalingą darbui atlikti (4,56 balo). Nežymiai žemesniais teigiamais balais įvertinti kiti su komunikacija susiję teiginiai (žr. 2.15 lentelė).

Lyginant atskirų padalinių darbuotojų nuomonę, paaiškėjo, kad respondentai visus teiginius yra linkę vertinti labai panašiai, reikšmingų nuomonių skirtumų tarp padalinių nenustatyta (žr. 2.15 lentelė). Palankiausiai šiuos organizacijos klimato aspektus vertina Tauragė 4 (4,65 balo) ir Tauragė 5 (4,58 balo) padalinių darbuotojai (žr. 2.15 lentelė).

**2.6 pav. Konfliktų ir mobingo vertinimas**

Kalbant apie tiriamoje organizacijoje kylančius konfliktus, daugiau nei pusė respondentų atsakydami į klausimyno teiginius, dažniau pasirinko atsakymą „labiau nesutinku nei sutinku“ ir „visai nesutinku“ (žr. 2.6 pav.). Dominuojantis neigiamas požiūris parodė, kad darbuotojai nesistengia palaikyti ramios, be įtampos aplinką (55,8 proc.), konfliktai dažniausiai sprendžiami neieškant kompromiso, priimtino abiem pusėm (55,7 proc.), konfliktinės situacijos tarp darbuotojų

yra dažnos (52,9 proc.). Respondentai pasisakė, kad darbuotojai organizacijoje yra persekiojami, diskriminuojami (50 proc.). Tokie neigiami vertinimai rodo organizacijoje egzistuojančias problemas bei silpnąsias organizacijos klimato sritis.

2.16 lentelė

Konfliktų ir mobingo įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	Tauragė 3	Tauragė 4	Tauragė 5	Tauragė 6	Bendras vidurkis
Darbuotojai stengiasi palaikyti ramią aplinką, be įtampos	1,88	3,79	2,17	2,68	2,71
Konfliktinės situacijos tarp darbuotojų yra retas reiškinys	1,75	3,58	2,13	2,58	2,60
Konfliktai dažniausiai sprendžiami diskutuojant, ieškant kompromiso, priimtino abiem pusėm	1,63	4,26	2,08	2,26	2,67
Darbuotojai organizacijoje nėra persekiojami ar diskriminuojami	1,88	4,74	2,13	2,37	2,87
Bendras vidurkis	1,79	4,09	2,13	2,47	2,71

Kaip parodė tyrimo rezultatai, visų klausimyne pateiktų teiginių, susijusių konfliktais darbuotojų tarpusavio santykiuose, bendras įverčio vidurkis artimas vertinimams „nei sutinku, nei nesutinku“ ir „labiau nesutinku“, kas rodo organizacijoje vyraujančius konfliktiškus tarpusavio santykius, organizacijoje pasireiškiantį mobingą. Respondentai labiausiai nepitaria teiginiui „konfliktinės situacijos tarp darbuotojų yra retas reiškinys“ (2,60 balo) (žr. 2.16 lentelė).

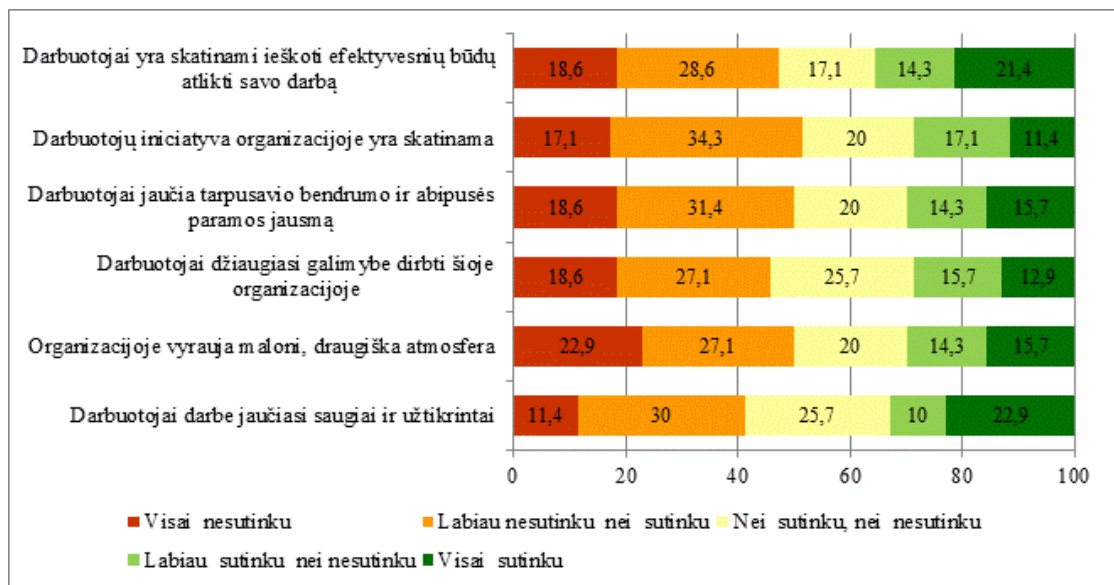
Analizuojant apklausos rezultatų duomenis pagal atskirus padalinius, nustatyta, kad blogiausiai organizacijoje pasitaikančias konfliktines situacijas įvertino Tauragė 3 darbuotojai. Šio padalinio darbuotojų teiginių įverčio vidurkis yra neigiamas – 1,79 balo iš galimų 5 balų. Šiek tiek geresnę, bet labiau artimą neigiamam įvertinimui nuomonę išreiškė Tauragė 5 (2,13 balo) ir Tauragė 6 (2,47 balo) padalinių darbuotojai (žr. 2.16 lentelė).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimato dimensijų, susijusių su darbuotojų tarpusavio santykių, vertinimai labai nekonkretūs – didelė dalis respondentų negalėjo išsakyti jokios nuomonės šiuo klausimu. Analizuojant tyrimo duomenis išryškėjo UAB „Norfos mažmena“ organizacijos klimato ypatumai, susiję su darbuotojų tarpusavio santykių vertinimu: respondentų nuomone, organizacijoje vyrauja blogi ir nedraugiški darbuotojų tarpusavio santykiai, darbuotojai nepasitiki vienas kitu ir vieni kitiems nepadedą. Organizacijoje tarp darbuotojų kylančių konfliktų situacija vertinama dažniau neigiamai nei teigiamai. Rezultatai rodo organizacijoje vyraujančius konfliktiškus tarpusavio santykius, organizacijoje pasireiškiantį mobingą. Tačiau darbuotojai patenkinti atviru kalbėjimusi apie vienas kito klaidas ir dalijimusi vienas su kitu turima informacija. Didžioji dalis respondentų organizacijos komunikaciją vertina labai teigiamai.

Apibendrinant rezultatų duomenis pagal atskirus padalinius, reikšmingų nuomonių skirtumų tarp padalinių nenustatyta: visų padalinių darbuotojai komunikaciją yra linkę vertinti teigiamai. Tačiau, kalbant apie darbuotojų tarpusavio santykių būklę organizacijoje pasitaikančias konfliktines situacijas nustatyti nuomonių skirtumai tarp padalinių: teigiamai šiuos organizacijos klimato aspektus vertina Tauragė 4 darbuotojai, neigiamą požiūrį išreiškė Tauragė 3 darbuotojai. Pažymėtina, kad nustatyti organizacijos klimato dimensijų, susijusių su darbuotojų tarpusavio santykiais, skalių bendri įverčių vidurkiai, leidžia teigti, kad palankiausiai vertinama dimensija yra komunikacija, blogiausiai - konfliktai ir mobingas.

2.3.5. Darbo aplinkos, psichologinio komforto vertinimas

Vienas iš organizacijos klimato supratimo aiškinimų remiasi organizacijoje vyraujančia psichologine atmosfera, kuri išskiria organizaciją iš kitų, todėl atliekant tyrimą buvo svarbu sužinoti, kaip respondentai vertina organizacijoje vyraujančią atmosferą ir psichologinį komfortą.



2.7. pav. Darbo aplinkos, psichologinio komforto vertinimas

Tyrimo rezultatų duomenimis, dauguma respondentų nepitaria organizacinio klimato dimensijoms, susijusioms su darbo aplinka ir juntamu psichologiniu komfortu (žr. 2.7 pav.). Aiškiai išsiskyrė neigiami visų teiginių įvertinimai - beveik pusė respondentų dažniau pasirinko atsakymą „labiau nesutinku nei sutinku“ ir „visai nesutinku“. Neigiamas požiūris parodė, kad darbuotojai dirbdami organizacijoje nejaučia tarpusavio bendrumo ir abipusės paramos - 50,0 proc., organizacijoje vyraujanti aplinka nėra draugiška - 50,0 proc., organizacijoje nėra skatinama darbuotojų iniciatyva - 51,4 proc., darbuotojai nėra skatinami ieškoti efektyvesnių būdų atlikti savo

darbą - 47,2 proc, darbuotojai nesidžiaugia galimybe dirbti šioje organizacijoje - 45,7 proc, darbuotojai darbe nesijaučia saugiai ir užtikrintai - 45,7 proc.

2.17 lentelė

Darbo aplinkos, psichologinio komforto įvertinimas, pagal įverčių vidurkį

Teiginiai	Tauragė 3	Tauragė 4	Tauragė 5	Tauragė 6	Bendras vidurkis
Darbuotojai darbe jaučiasi saugiai ir užtikrintai	2,13	4,42	2,42	2,79	3,03
Organizacijoje vyrauja maloni, draugiška atmosfera	2,00	3,95	2,33	2,32	2,73
Darbuotojai džiaugiasi galimybe dirbti šioje organizacijoje	2,13	3,74	2,38	2,58	2,77
Darbuotojai jaučia tarpusavio bendrumo ir abipusės paramos jausmą	1,88	3,95	2,29	2,58	2,77
Darbuotojų iniciatyva organizacijoje yra skatinama	1,75	3,79	2,46	2,37	2,71
Darbuotojai yra skatinami ieškoti efektyvesnių būdų atlikti savo darbą	1,63	4,42	2,33	2,68	2,91
Bendras vidurkis	1,92	4,05	2,37	2,55	2,82

Bendras respondentų nuomonės, atsakant į teiginius apie organizacijoje vyraujančią darbo aplinką ir psichologinį komfortą, įverčių vidurkis yra 2,82 balo. Reikšmingų nuomonių skirtumų, vertinant atskirus teiginius, nenustatyta, vyrauja panašus visų teiginių vertinimo balo vidurkis. Respondentai žemiausiais balais įvertino darbuotojų iniciatyvos organizacijoje skatinimą (2,71 balo) ir organizacijoje vyraujančią atmosferą (2,73 balo) (žr. 2.17 lentelė).

Tačiau analizuojant apklausos rezultatų duomenis pagal atskirus padalinius, nuomonių skirtumai tarp padalinių buvo nustatyti. Dirbdami organizacijoje, labiausiai jaučia psichologinį komfortą ir yra patenkinti draugiška ir malonia atmosfera Tauragė 4 padalinio darbuotojai, jų teiginių įverčių vidurkis yra artimas vertinimui „labiau sutinku nei nesutinku“ (4,05 balo). Blogiausiai organizacijos atmosferą ir psichologinį komfortą įvertino Tauragė 3 darbuotojai – bendras visų teiginių įverčio vidurkis yra neigiamas - 1,92 balo iš galimų 5 balų, kas rodo neigiamą požiūrį (žr. 2.17 lentelė).

Apibendrinant galima teigti, kad nors tyrimo rezultatai atspindi subjektyvius darbuotojų savo darbinės aplinkos vertinimus, tačiau jie parodė bendrą UAB „Norfos mažmena“ vyraujančios atmosferos ir psichologinio komforto neigiamo suvokimo tendenciją. Beveik pusė respondentų išreiškė neigiamą požiūrį, kuris atskleidė problemines organizacijos klimato sritis: darbuotojų tarpusavio bendrumo ir abipusės paramos jausmo nebuvimas, organizacijoje vyraujanti nedraugiška atmosfera, darbuotojai neskatinami ieškoti efektyvesnių būdų darbui, neskatinama darbuotojų iniciatyva. Tai rodo nepalankų organizacijos klimatą. Tik Tauragė 4 padalinio darbuotojai yra patenkinti draugiška ir malonia atmosfera.

Apibendrinant šį skyrelį galima teigti, kad tyrimo rezultatai parodė, kad UAB „Norfos mažmena“ klimatas vertinamas teigiamai, kadangi tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomone, bendras organizacijos klimato įverčio vidurkis yra 3,67 balo iš 5 galimų.

2.3.6. Organizacijos klimato dimensijų vertinimas pagal demografines charakteristikas

Atliekant tyrimo rezultatų analizę domino ar organizacijos klimato vertinimui turėjo įtakos respondentų demografiniai rodikliai. Siekiant palyginti kintamuosius demografinių charakteristikų atžvilgiu, remtasi vertinimo vidurkių analize, sudarytos kryžminės dažnių lentelės. Nustačius, kad respondentų pasiskirstymas pagal lytį negali būti laikomas pakankamu, duomenys pagal lytį neanalizuoti.

2.3.6.1. Organizacijos sąlygų vertinimas pagal respondentų demografines charakteristikas

Analizuojant organizacijos klimato dimensijų, susijusių su organizacijos sąlygomis vertinimo duomenis priklausomai nuo respondentų demografinių charakteristikų, nustatyta, kad organizacijos tikslų žinomumas, darbo sąlygos ir darbo organizavimas, darbo krūvis ir atsakomybės paskirstymas mažiausiai tenkina jaunesnius (18 - 27 m.) respondentus. Labiausiai šiomis organizacijos sąlygomis patenkinti yra vyresnio - 48 - 57 m. ir 58 - 67 m. amžiaus grupių darbuotojai (žr. 2.18 lentelė).

2.18 lentelė

Organizacijos tikslų žinomumo, darbo sąlygų ir darbo organizavimo, darbo krūvio įvertinimas pagal demografines respondentų charakteristikas

Demografiniai rodikliai		Organizacijos veiklos tikslai ir strategija yra pakankamai aiškūs	Darbuotojai pritaria organizacijos veiklos tikslams	Darbuotojo vertybės atitinka organizacijos vertybes	Darbas organizacijoje yra gerai ir aiškiai organizuotas	Organizacijoje egzistuoja aiškiai apibrėžta struktūra, darbo ir drausmės taisyklės	Darbo sąlygos organizacijoje yra saugios	Darbuotojai aprūpinti geromis, kokybiškomis darbo priemonėmis	Darbo krūvis nėra per didelis	Darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas darbo atsakomybes	Darbuotojai laikosi savo darbo atsakomybės ribų ir jomis vadovaujasi	Darbuotojai žino kokio darbo ir rezultato iš jų tikisi vadovas
Amžius	18-27 m.	4,44	4,11	3,56	3,89	3,56	3,89	3,56	3,22	3,78	3,67	4,00
	28-37 m.	4,70	4,52	4,41	4,44	4,44	4,70	4,48	4,19	4,63	4,59	4,67
	38-47 m.	4,46	4,31	4,23	4,38	4,62	4,31	4,15	3,92	4,54	4,46	4,38
	48-57 m.	4,67	4,72	4,56	4,44	4,50	4,78	4,56	4,44	4,72	4,67	4,61
	58-67 m.	4,33	4,33	4,00	4,33	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

2.18 lentelės tęsinys

Išsilavinimas	pagrindinis	4,56	4,44	4,11	4,11	4,11	3,89	3,89	3,56	4,11	3,89	4,22
	vidurinis	4,67	4,56	4,44	4,59	4,54	4,64	4,41	4,28	4,72	4,69	4,62
	aukštesnysis	4,67	4,33	4,13	4,13	4,33	4,80	4,53	4,00	4,47	4,33	4,40
	nebaigtas aukštasis	4,20	4,40	4,40	4,20	4,40	4,40	4,00	4,20	4,60	4,60	4,80
	aukštasis	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,50	4,00	3,50	4,00	4,50
Darbo stažas	iki 1 metų	4,75	4,65	4,45	4,45	4,50	4,55	4,60	4,20	4,35	4,45	4,45
	1-5 m.	4,56	4,36	4,18	4,36	4,36	4,54	4,21	3,97	4,64	4,49	4,49
	6-10 m.	4,56	4,67	4,44	4,22	4,33	4,56	4,33	4,44	4,56	4,56	4,89
	11-15 m.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
Pareigos	direktorius/-ė / pamainos vedėjas/-a	4,86	4,29	4,57	4,43	4,71	4,86	4,57	4,29	4,86	4,43	4,86
	pardavėjas/-a	4,46	4,33	3,92	4,33	4,25	4,46	4,04	3,88	4,42	4,46	4,46
	salės darbuotojas/-a	4,52	4,45	4,38	4,24	4,38	4,48	4,41	4,14	4,59	4,55	4,45
	pagalbinis personalas	5,00	5,00	4,70	4,70	4,50	4,70	4,70	4,50	4,50	4,40	4,70

Analizuojant duomenis pagal respondentų išsilavinimą, paaiškėjo, kad organizacijos klimato dimensijas, susijusias su organizacijos tikslų ir vertybių suvokimu prasčiausiai vertina aukštąjį išsilavinimą įgiję darbuotojai, o susijusias su darbo sąlygomis ir darbo krūviu - įgiję pradinį išsilavinimą. Apžvelgus rezultatus, galima teigti, kad geriausius šių dimensijų vertinimus pateikė darbuotojai, įgiję vidurinį išsilavinimą. Reikšmingų nuomonių skirtumų, vertinant organizacijos klimato teiginius pagal respondentų darbo stažą nenustatyta, visų grupių respondentai teiginius vertina labai palankiai (žr. 2.18 lentelė).

Analizuojant duomenis pagal respondentų užimamas pareigas, galima teigti, kad prasčiausius aptariamų organizacijos klimato dimensijų vertinimus pateikė pardavėjai ir salės darbuotojai. Geriausiai dimensijas, susijusias su organizacijos tikslų ir vertybių suvokimu vertina pagalbinis personalas, o susijusias su darbo sąlygomis ir darbo krūviu - užimantys vadovaujančias pareigas.

Kalbant apie demografinių rodiklių įtaką organizacijos klimato dimensijų, susijusių su darbo užmokesčiu bei vadovų ir pavaldinių santykiais, verta paminėti, kad vyresni darbuotojai (58 - 67 m.) yra linkę geriau vertinti organizacijos klimatą nei jaunesni (18 - 27 m.) (žr. 2.19 lentelė).

Darbo užmokesčio ir skatinimo sistema labiau patenkinti įgiję vidurinį išsilavinimą ir turintys iki 1 m. darbo stažą. O tuo tarpu vadovų ir pavaldinių santykius geriausiai vertina turintys nebaigtą aukštąjį išsilavinimą ir 6 - 10 m. darbo stažą, blogiausiai - įgiję pagrindinį išsilavinimą ir turintys iki 1 m. darbo stažą darbuotojai (žr. 2.19 lentelė).

Darbo užmokesčio ir skatinimo, vadovų ir pavaldinių santykių įvertinimas pagal demografines respondentų charakteristikas

Demografiniai rodikliai		Darbuotojų atlyginimai atitinka atliekama darbą	Organizacijoje vykdoma teisinga ir motyvuota atlyginimų sistema	Darbuotojai gauna adekvatus paskatinius už savo darbą	Vadovo ir pavaldinių tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri	Organizacijoje vienodai vertinami ir pripažįstami visi darbuotojai	Vadovas mato darbuotojus kaip kolegas, padedančius siekti bendro tikslo	Vadovas efektyviai sprendžia kolektyvo klausimus	Darbuotojai organizacijoje gali kreiptis pagalbos į vadovą
Amžius	18-27 m.	3,22	3,22	2,78	2,67	2,11	2,22	2,44	2,56
	28-37 m.	4,04	4,07	3,70	3,56	3,22	3,41	3,33	3,48
	38-47 m.	3,54	3,69	3,38	3,54	3,46	3,46	3,46	3,77
	48-57 m.	3,89	3,89	3,89	3,44	3,39	3,28	3,39	3,39
	58-67 m.	4,67	5,00	4,67	4,00	4,00	4,00	3,67	3,67
Išsilavinimas	pagrindinis	3,56	3,56	3,33	3,00	2,33	2,33	2,44	2,44
	vidurinis	4,05	4,13	3,95	3,49	3,26	3,38	3,36	3,51
	aukštesnysis	3,47	3,47	3,00	3,53	3,33	3,33	3,47	3,53
	nebaigtas aukštasis	3,60	3,80	3,60	3,60	3,80	3,80	3,60	4,00
	aukštasis	4,00	4,00	3,00	3,00	3,50	3,00	3,00	3,00
Darbo stažas	iki 1 metų	4,15	4,30	3,75	3,10	2,90	2,80	2,70	2,75
	1-5 m.	3,67	3,67	3,56	3,49	3,13	3,31	3,41	3,56
	6-10 m.	3,89	3,89	3,56	4,00	4,22	4,11	4,00	4,22
	11-15 m.	3,50	4,00	3,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Pareigos	direktorius/-ė / pamainos vedėjas/-a	4,29	4,14	3,86	4,43	4,14	4,14	4,14	4,29
	pardavėjas/-a	3,63	3,67	3,29	3,54	3,25	3,42	3,38	3,63
	salės darbuotojas/-a	3,83	3,93	3,90	3,10	2,86	2,90	2,93	3,00
	pagalbinis personalas	4,00	4,10	3,40	3,40	3,40	3,30	3,40	3,40

Rezultatų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas parodė, kad geriausiai visas aptariamas organizacijos klimato dimensijas vertina užimantys vadovaujančias pareigas, prasčiausiai: darbo užmokesčio ir skatinimo sistemą - pardavėjai, vadovų ir pavaldinių santykius - salės darbuotojai (žr. 2.19 lentelę).

Apibendrinant tyrimo rezultatus priklausomai nuo respondentų demografinių charakteristikų, pastebėta tendencija, kad organizacijos klimato dimensijas, susijusias su organizacijos sąlygomis, palankiausiai vertina vyresnio amžiaus, užimantys vadovaujančias pareigas darbuotojai. Mažiau palankiai šias organizacijos klimato dimensijas vertina jauniausi darbuotojai. Reikšmingų nuomonių skirtumų, vertinant organizacijos klimato teiginius pagal respondentų darbo stažą ir išsilavinimą nenustatyta.

2.3.6.2. Požiūrio į darbą vertinimas pagal demografines respondentų charakteristikas

Analizuojant organizacijos klimato dimensijų, susijusių su požiūriu į darbą vertinimo rezultatus priklausomai nuo respondentų demografinių charakteristikų, nustatyta, kad prasčiausiai organizacijos klimata vertina 18 - 27 m. amžiaus grupės, įgiję pradinį, iki 1 m. darbo stažą turintys darbuotojai, salės darbuotojai ir pagalbinis personalas (žr. 2.20 lentelė).

2.20 lentelė

Požiūrio į darbą įvertinimas pagal demografines respondentų charakteristikas

Demografiniai rodikliai		Organizacijoje skatinamas komandinis darbas	Darbuotojai dalyvauja priimančios sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu	Organizacijoje į darbuotojų nuomonę yra atsižvelgiama	Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą	Darbuotojai rimtai ir atsakingai žiūri į darbo kokybę	Aš esu patenkintas darbu šioje organizacijoje
Amžius	18-27	2,89	2,22	2,44	2,11	2,11	2,11
	28-37 m.	3,63	3,44	3,52	3,44	3,41	3,30
	38-47 m.	3,54	3,46	3,15	3,69	3,62	3,46
	48-57 m.	3,83	3,56	3,56	3,67	3,56	3,56
	58-67 m.	3,67	3,33	4,00	3,67	4,33	4,00
Išsilavinimas	pagrindinis	2,89	2,33	2,22	2,44	2,33	2,22
	vidurinis	3,64	3,33	3,49	3,62	3,54	3,31
	aukštesnysis	3,80	3,67	3,67	3,33	3,40	3,60
	nebaigtas aukštasis	4,00	4,00	3,40	3,60	3,60	4,20
	aukštasis	2,50	3,00	3,00	3,00	3,50	2,50
Darbo stažas	iki 1 metų	3,50	3,15	3,05	2,95	2,90	2,95
	1-5 m.	3,56	3,23	3,38	3,44	3,41	3,26
	6-10 m.	3,67	4,00	3,89	4,00	4,00	4,00
	11-15 m.	4,00	3,50	3,00	4,00	4,00	3,50
Pareigos	direktorius/-ė / pamainos vedėjas/-a	4,14	4,29	4,14	3,29	3,43	4,00
	pardavėjas/-a	3,71	3,38	3,42	3,67	3,50	3,33
	salės darbuotojas/-a	3,41	3,03	3,14	3,38	3,34	3,07
	pagalbinis personalas	3,30	3,30	3,20	2,80	3,00	3,20

Geriausiai organizacijos klimato dimensijas, susijusias su darbuotojų darbo požiūriu, vertina didesnę (6 - 10 m. ir 11 -15 m.) darbo stažą turintys bei užimantys aukštesnes pareigas darbuotojai. Tuo tarpu, analizuojant geriausių vertinimų duomenis pagal respondentų amžiaus grupes ir išsilavinimą, nuomonės išsiskyrė. Prasčiausiai šias organizacijos klimato dimensijas vertina 18-27 amžiaus grupės, įgiję pradinį išsilavinimą, turintys iki 1 m. darbo stažą, salės darbuotojai ir pagalbinis personalas (žr. 2.20 lentelė).

Apibendrinant galima teigti, kad geriausiai organizacijos klimato dimensijas, susijusias su darbuotojų darbo požiūriu, vertina turintys didesnę darbo stažą ir užimantys aukštesnes pareigas

darbuotojai, prasčiausiai - jaunesni, žemesnio išsilavinimo, užimantys žemesnes pareigas ir nauji darbuotojai.

2.3.6.3. Darbuotojų tarpusavio santykių vertinimas pagal demografines charakteristikas

Organizacijos klimato dimensijų, susijusių su darbuotojų tarpusavio santykiais, vertinimo rezultatai priklausomai nuo respondentų demografinių charakteristikų, parodė neigiamą jaunesnio amžiaus darbuotojų (18 - 27 m.) požiūrį į organizacijoje vyraujančią tarpusavio santykių situaciją. Kalbant apie kitus respondentų demografinius rodiklius, mažiau palankiai darbuotojų tarpusavio santykius vertina žemesnes pareigas užimantys (pagalbinis personalas) ir turintys trumpesnę darbo stažą (iki 1 m. ir 1 - 5 m.) darbuotojai (žr. 2.21 lentelė).

2.21 lentelė

Darbuotojų tarpusavio santykių įvertinimas pagal demografines charakteristikas

Demografiniai rodikliai		Darbuotojų tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri ir draugiški	Darbuotojai dalinasi vienas su kitu turima informacija	Darbuotojai atvirai kalba apie vienas kito klaidas	Darbuotojai pasitiki vienas kitu	Darbuotojai padeda vienas kitam, kai to prireikia
Amžius	18-27	2,11	1,89	2,67	1,89	2,11
	28-37 m.	3,11	3,15	3,07	2,85	2,96
	38-47 m.	3,23	3,69	3,62	3,38	3,00
	48-57 m.	3,17	3,39	3,61	3,00	3,28
	58-67 m.	3,67	4,33	4,33	4,00	2,67
Išsilavinimas	pagrindinis	2,56	2,44	3,33	2,67	2,56
	vidurinis	3,08	3,15	3,18	3,03	3,03
	aukštesnysis	3,07	3,40	3,27	2,80	3,13
	nebaigtas aukštasis	3,60	4,00	4,00	3,20	2,40
	aukštasis	3,00	4,00	4,50	2,00	2,50
Darbo stažas	iki 1 metų	3,00	2,95	3,55	2,80	2,65
	1-5 m.	2,95	3,10	2,97	2,92	2,97
	6-10 m.	3,44	4,00	3,89	3,00	3,33
	11-15 m.	3,50	4,00	5,00	3,50	3,00
Pareigos	direktorius/-ė / paminos vedėjas/-a	3,14	3,29	3,29	3,00	3,14
	pardavėjas/-a	3,25	3,58	3,54	3,12	3,00
	salės darbuotojas/-a	2,90	2,97	3,34	2,86	2,86
	pagalbinis personalas	2,90	2,90	2,70	2,50	2,80

Pozityviausiai darbuotojų tarpusavio santykius vertino pardavėjai, vyresni (58 - 67 m.), labiau išsilavinę - turintys nebaigtą aukštąjį ir aukštąjį išsilavinimą, turintys ilgesnį darbo stažą (11 - 15 m.) organizacijos darbuotojai (žr. 2.21 lentelė).

Organizacijos klimato dimensijų, susijusių su komunikacija bei konfliktinėmis situacijomis, vertinimo rezultatai pagal respondentų demografinės charakteristikas, parodė, kad labiausiai nepalankiai organizacijos klimata vertina salės darbuotojai, 18 - 27 m. amžiaus grupės, įgiję pradinį išsilavinimą, turintys iki 1 m. darbo stažą respondentai (žr. 2.22 lentelė).

2.22 lentelė

Komunikacijos ir konfliktų įvertinimas pagal demografinės respondentų charakteristikas

Demografiniai rodikliai		Darbuotojai laiku gauna visa informacija, reikalinga darbui atlikti	Organizacijoje noriai keičiamasi reikiama informacija	Darbuotojai informuojami apie įmonės veiklos kryptis ir pokyčius	Darbuotojai laisvai reiškia savo nuomonę, pasiūlymus	Darbuotojai stengiasi palaikyti ramią aplinką, be įtampas	Konfliktinės situacijos tarp darbuotojų yra retas reiškinys	Konfliktai dažniausiai sprendžiami diskutuojant, ieškant kompromiso, priimtino abiem pusėm	Darbuotojai organizacijoje nėra persekiojami ar diskriminuojami
Amžius	18-27	4,00	3,11	3,33	2,89	1,67	1,56	1,67	2,33
	28-37 m.	4,81	4,67	4,78	4,22	2,52	2,33	2,48	2,56
	38-47 m.	4,38	4,31	4,31	3,69	3,00	3,15	2,92	3,31
	48-57 m.	4,61	4,56	4,39	4,28	3,17	2,94	3,11	3,17
	58-67 m.	4,33	4,00	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67
Išsilavinimas	pagrindinis	3,89	3,44	3,44	3,33	1,89	1,78	1,78	1,89
	vidurinis	4,67	4,49	4,51	4,03	2,87	2,59	2,77	2,95
	aukštesnysis	4,80	4,60	4,73	4,20	2,60	2,67	2,73	3,07
	nebaigtas aukštasis	4,40	4,40	4,20	4,00	3,40	3,80	3,40	3,40
	aukštasis	4,00	3,50	3,00	3,00	2,50	3,00	2,50	3,00
Darbo stažas	iki 1 metų	4,50	4,30	4,30	3,70	2,25	2,20	2,30	2,35
	1-5 m.	4,59	4,33	4,41	4,00	2,72	2,59	2,67	2,97
	6-10 m.	4,56	4,44	4,44	4,22	3,56	3,44	3,44	3,56
	11-15 m.	4,50	4,50	3,50	4,00	3,50	3,00	3,00	3,00
Pareigos	direktorius/-ė / pamainos vedėjas/-a	4,86	4,57	4,86	4,57	3,14	3,14	3,14	3,57
	pardavėjas/-a	4,71	4,38	4,58	3,71	3,04	2,83	3,04	3,46
	salės darbuotojas/-a	4,38	4,21	4,00	3,79	2,41	2,28	2,28	2,28
	pagalbinis personalas	4,50	4,50	4,50	4,50	2,50	2,60	2,60	2,70

Palankiausiai organizacijos klimato dimensijas, susijusias su komunikacija bei konfliktinėmis situacijomis, vertino labiau išsilavinę - turintys nebaigtą aukštąjį ir aukštąjį išsilavinimą, turintys 6 - 10 m. darbo stažą ir užimantys vadovaujančias pareigas darbuotojai (žr. 2.22 lentelė).

Apibendrinant galima teigti, kad palankiausiai organizacijos klimato dimensijas, susijusias su darbuotojų tarpusavio santykiais, vertina vyresnio amžiaus, aukštesnio išsilavinimo ir užimantys žemesnes pareigas darbuotojai, mažiau palankiai šias dimensijas vertina jaunesni, žemesnio išsilavinimo, užimantys žemesnes pareigas, turintys trumpesnę darbo stažą darbuotojai.

2.3.6.4. Darbo aplinkos ir psichologinio komforto vertinimas pagal demografines charakteristikas

2.23 lentelė

Darbo aplinkos ir psichologinio komforto įvertinimas pagal demografines charakteristikas

Demografiniai rodikliai		Darbuotojai darbe jaučiasi saugiai ir užtikrintai	Organizacijoje vyrauja maloni, draugiška atmosfera	Darbuotojai džiaugiasi galimybe dirbti šioje organizacijoje	Darbuotojai jaučia tarpusavio bendrumo ir abipusės paramos jausmą	Darbuotojų iniciatyva organizacijoje yra skatinama	Darbuotojai yra skatinami ieškoti efektyvesnių būdų atlikti savo darbą
Amžius	18-27	2,33	1,89	1,89	1,67	1,89	2,22
	28-37 m.	2,89	2,70	2,59	2,63	2,63	2,85
	38-47 m.	3,54	3,00	3,31	3,15	2,92	3,15
	48-57 m.	3,06	2,83	3,00	3,11	3,00	3,11
	58-67 m.	4,00	3,67	3,33	3,67	3,33	3,33
Išsilavinimas	pagrindinis	2,33	2,00	2,11	2,22	2,11	2,22
	vidurinis	3,15	2,92	2,87	2,87	2,92	3,05
	aukštesnysis	2,87	2,60	2,73	2,73	2,60	2,93
	nebaigtas aukštasis	3,80	2,80	3,40	3,20	2,80	3,40
	aukštasis	3,00	3,00	2,50	2,50	2,00	2,00
Darbo stažas	iki 1 metų	2,95	2,65	2,60	2,70	2,55	2,60
	1-5 m.	2,95	2,62	2,62	2,64	2,69	2,90
	6-10 m.	3,56	3,33	3,78	3,33	3,11	3,67
	11-15 m.	3,00	3,00	3,00	3,50	3,00	3,00
Pareigos	direktorius/-ė / pamainos vedėjas/-a	3,29	3,14	2,86	3,14	3,00	3,29
	pardavėjas/-a	3,58	3,04	3,13	3,00	3,00	3,58
	salės darbuotojas/-a	2,76	2,45	2,59	2,62	2,62	2,48
	pagalbinis personalas	2,30	2,50	2,40	2,40	2,10	2,30

Kalbant apie demografinių rodiklių įtaką organizacijos klimato dimensijų, susijusių su darbo aplinka ir psichologiniu komfortu, galima teigti, kad vyresnio amžiaus (58 - 67 m.), turintys nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, turintys 6 -10 m. darbo stažą darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas ir pardavėjai yra linkę geriau vertinti organizacijos klimata (žr. 2.23 lentelė).

Kaip parodė tyrimo duomenys, prasčiausius - artimus neigiamam vertinimus pateikė 18 -27 m. amžiaus grupės, turintys pradinį išsilavinimą, turintys trumpesnį darbo stažą (iki 1 m. ir 6 - 10 m.), užimantys žemesnes pareigas (pagalbinis personalas) darbuotojai (žr. 2.23 lentelė).

Apibendrinant tyrimo rezultatus priklausomai nuo respondentų demografinių charakteristikų, pastebėta tendencija, kad organizacijos klimato dimensijas, susijusias su darbo aplinka ir psichologiniu komfortu, palankiausiai vertina vyresnio amžiaus, turintys didesnį darbo stažą, įgiję aukštesnį išsilavinimą, mažiau palankiai jauniausi, žemesnio išsilavinimo, užimantys žemesnes pareigas darbuotojai.

IŠVADOS

1. Organizacijos klimato tyrėjai skirtingai apibrėžia organizacijos klimatą. Jis įvardijamas: kaip bendras organizacijos narių suvokimas apie organizacijos aplinką; kaip organizacijos sąlygų rinkinys; kaip vyraujanti organizacijos psichologinė aplinka.

Išskirtos organizacijos klimato dimensijų grupės apima organizacijos narių tarpusavio sąveikos veiksnius, organizacinę aplinką ir organizacijos narių darbo požiūrio aspektus.

Organizacijos klimatas yra svarbus organizacinės elgsenos, lemiančios organizacijos efektyvumą veiksnys, kuris tiek teigiama, tiek neigiama linkme gali paveikti veiklos rezultatus.

Organizacijos klimatas turi dvejopą poveikį darbuotojų elgsenai: teigiamas klimatas skatina tikslingą darbuotojų veiklą, darbo efektyvumą, požiūrį į darbą ir kitus darbuotojus; neigiamas klimatas turi įtakos neproduktyviam elgesiui ir darbuotojų kaitai.

Organizacijos klimato tyrimai leidžia diagnozuoti esamą situaciją organizacijoje, apibūdinti organizacijos narių elgesio ir veiklos konstruktyvumą, išsiaiškinti silpnąsias konkrečių organizacijos veiklos sričių vietas.

2. UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padalinių organizacijos klimato vertinimo tyrimas parodė, kad:

Teigiamą UAB „Norfos mažmena“ organizacijos klimatą rodo dimensijos, kurias dauguma darbuotojų vertina teigiamai:

- susiję su organizacijos sąlygomis: organizacijos veiklos tikslų ir vertybių suvokimas, organizacijos sąlygos ir darbo organizavimas, darbo krūvis ir atsakomybė darbo užmokestis ir skatinimas, vadovų ir pavaldinių santykiai;
- susiję su darbuotojų požiūriu į darbą;
- susiję su darbuotojų tarpusavio santykių vertinimu: komunikacija, darbuotojų kalbėjimasis apie vienas kito klaidas ir dalijasi vienas su kitu turima informacija.

Silpnąsias UAB „Norfos mažmena“ organizacijos klimato sritis atskleidė daugumos respondentų išreikštas neigiamas požiūris į organizacijos klimato dimensijas:

- susijusias su darbuotojų tarpusavio santykių vertinimu: organizacijoje vyraujantys konfliktai ir nekonstruktyvus jų sprendimas, mobingas, darbuotojų nepasitikėjimas vienas kitu, darbuotojai nepadedą vieni kitiems, nedraugiški ir blogi darbuotojų tarpusavio santykiai;
- susijusias su darbo aplinka ir psichologiniu komfortu.

Organizacijos klimato vertinimo raiška atskiruose UAB „Norfos mažmena“ padaliniuose yra nevienoda. Tauragė 4 padalinyje organizacijos klimato teiginių įverčių vidurkiai yra aukštesni, nei

kituose padaliniuose. Tai leidžia daryti išvadą, kad Tauragė 4 padalinyje organizacijos klimatas yra palankus. Prasčiausias organizacijos klimatas pasireiškia Tauragė 3 ir Tauragė 6 padaliniuose.

Organizacijos klimatai palankiausiai vertina vyresnio amžiaus, turintys didesnę darbo stažą, įgiję aukštesnį išsilavinimą bei užimantys vadovaujančias pareigas darbuotojai ir pardavėjai. Mažiau palankiai ar neigiamai organizacijos klimatai vertina jauniausi, turintys pradinį išsilavinimą, užimantys žemesnes pareigas ir turintys trumpesnę darbo stažą darbuotojai.

3. Organizacijos klimato dimensijų skalių bendri įverčių vidurkiai, leidžia teigti, kad palankiausiai respondentų nuomone vertinamos dimensijos yra organizacijos tikslų ir vertybių suvokimas (4,45), darbo sąlygos ir darbo organizavimas (4,41), darbo krūvis ir atsakomybė (4,42), komunikacija (4,3). Kiek prasčiau vertinamas: darbo užmokestis ir skatinimas (3,78), vadovų ir pavaldinių santykiai (3,31), darbuotojų požiūris į darbą (3,37), darbuotojų tarpusavio santykiai (3,08). Blogiausiai vertinamas: konfliktai ir mobingas (2,71), darbo aplinka ir psichologinis komfortas (2,82).

Atliktas UAB „Norfos mažmena“ Tauragės padalinių organizacijos klimato tyrimas leido nustatyti organizacijos klimato būklę. Tyrimo rezultatai parodė, kad UAB „Norfos mažmena“ organizacijos klimatas vertinamas teigiamai, kadangi tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomone, bendras organizacijos klimato įverčio vidurkis yra 3,67 balo iš 5 galimų. Remiantis apskaičiuotu darbuotojų nuomonių vidurkiu, galima daryti išvadą, kad UAB „Norfos mažmena“ iš vyrauja palankus klimatas.

REKOMENDACIJOS

1. Padalinių vadovams rekomenduojama su tyrimo rezultatais supažindinti darbuotojus ir diskusijų metu aptarti tyrimu nustatytas problemines sritis, kad ieškoti bendrų sprendimo būdų.

2. Padalinių vadovams rekomenduotina didesnę dėmesį skirti darbuotojų tarpusavio santykių problemos sprendimui. Tuo tikslu individualių pokalbių su darbuotojais, ar kolektyvų susirinkimų metu išsiaiškinti priežastis, lemiančias blogus darbuotojų tarpusavio santykius.

Padalinių vadovams rekomenduotina išklausti darbuotojų nuomones ir siūlymus, kokiais būdais galima pagerinti esamą situaciją, susijusią su organizacijoje vyraujančių konfliktų pasireiškimu ir jų sprendimu, darbuotojų nepasitikėjimu vienas kitu, blogais darbuotojų tarpusavio santykiais, nepalankiu darbo aplinkos ir psichologinio komforto vertinimu. Išanalizavus darbuotojų poreikius, ieškoti sprendimo būdų, kaip išspęsti minėtas problemas.

3. Darbuotojams rekomenduotina labiau plėtoti abipusį supratimą ir sąveiką tarp organizacijos narių, skatinant atvirą bendravimą ir nesutarimų sprendimą diskutuojant, kad būtų išvengta konfliktų ir tolesnio tarpusavio santykių blogėjimo.

4. Padalinių vadovams, ieškant būdų pašalinti emocinę įtampą ir nepalankų organizacijoje vyraujančios aplinkos suvokimą, rekomenduojama didinti darbuotojų vaidmenį organizacijoje, labiau išklausančią jų nuomones ir skatinant ieškoti efektyvesnių būdų atlikti savo darbą.

5. Tauragė 3 padalinio vadovui rekomenduotina išanalizuoti ir įvertinti padalinio darbuotojų poreikius ir nuomones apie priežastis, lemiančias neigiamą vadovų ir pavaldinių santykių, darbuotojų požiūrį į darbą, darbuotojų tarpusavio santykių, darbo aplinkos ir psichologinio komforto vertinimą ir padalinyje vyraujančius konfliktiškus tarpusavio santykius ir pasireiškiantį mobingą bei ieškoti šių problemų sprendimo būdų.

6. Tauragė 5 ir Tauragė 6 padalinių vadovams rekomenduotina išsiaiškinti padalinių darbuotojų nuomones, kas lemia nepalankų darbuotojų tarpusavio santykių, darbo aplinkos ir psichologinio komforto vertinimą bei padaliniuose vyraujančių konfliktinių situacijų priežastis ir ieškoti šių problemų sprendimo būdų.

LITERATŪRA

1. Abugre, J. B. (2011). Apraising the impact of organizacional communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of management in the 21st century*, 1, 7 - 15.
2. Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from Covenant university. *Business Intelligence Journal - January*, 4 (1), 151 - 165.
3. Ali, A., Patnaik, B. (2014). Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1 (2), 1 - 20.
4. Beniušienė, I., Vveinhartd, J., Merkys, G., Dromantas, M. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai. Socialiniai tyrimai / Social Research, Nr. 1 (5), 38 - 45.
5. Bernstrøm, V. H., Lone, A. J., Bjørkli, C. A., Ulleberg, P., Hoff, T. (2013). Assessing a Norwegian translation of the organizational climate measure. *Psychological Reports: Human Resources & Marketing*, 112, 2, 390 - 407.
6. Bitsani, E. (2013). Theoretical approaches to the organizational culture and the organizational climate: Exploratory research examples and best policies in health care services. *Journal of Human Resource Management*, 1 (4), p. 48 -58.
7. Boh, V. F., Wong, S. S. (2012). Organizational climate and perceived manager effectiveness: Influencing perceived usefulness of knowledge sharing mechanisms. *Journal of the Association for Information Systems*, 14 (3), 122 -152.
8. Budihardjo, A. (2013). The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. *GSTF Journal on business review (GBR)*, 2 (4), 58 - 64.
9. Castro, M. L., Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1 - 9.
10. Chinthala, G. (2014). Organizational climate a predictor of job satisfaction among teachers. *International journal of research*, 1 (6), July, 880 - 886.
11. Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Bakšytė, A. (2015). Klausimyno, skirto organizacijų klimatui tirti (OCQ1), sukūrimas ir validizacija. *Taikomoji psichologija*, 1, 1-13. Prieiga per internetą: http://humanstudy.lt/wp-content/uploads/2014/03/org_klimatas_straipsnis140320gx-3.pdf. (Žiūrėta 2015-09-25).
12. Cooil, B., Aksoy, L., Keiningham, T. L., Maryott, K. M. (2009). The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes: An MPLS approach. *Journal of Service Research*, 11 (3), 277 - 294.
13. Crain, A. L., Martinson, B. C., Thrush, C. R. (2013). Relationships between the survey of organizational research climate (SORC) and self - reported research practices. *Sci Eng Ethics*, 19, 835 - 850.
14. Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46 (2), 127-141.
15. Dinu, V. (2013). Organizational climate diagnosis - connections with employee - organization fit. Case study. *Revista academiei forțelor*, Nr. 2 (70), 139 -147.
16. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <http://ebooks.mruni.eu/pdfreader/organizacins-elgsenos-pagrindai/109/organizacijos+klimatas> (Žiūrėta 2015-09-15).
17. Endriulaitienė, A., Genevičiūtė - Janonienė, G. (2012). Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 35 - 47.
18. Ertureten, A., Cemalcilar, Z., Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *J Bus Ethics*, 116, 205 - 216.

19. Hosseini, M., Nia, H. T. (2015). Correlation between Organizational Commitment and Organizational Climate of Physical Education Teachers of Schools of Zanjan. *International Journal of Sport Studies*. 5 (2), 181-185.
20. Ibrahim, E., Dickie, C. (2010). A conceptual model of the human resource climate dimensions that influence the development of workplace relationships. *Research and practice in human resource management*, 18 (2), 47 - 60.
21. Isaksen, S., Akkermans, H., J. (2011). Creative climate: a leadership lever for innovation. *The journal of creative behavior*, 45 (3), 161 - 187.
22. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai - svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos. Societal studies*, 3(1), 31 - 58
23. Yaman, E. (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (1), 567 - 578.
24. Yu, C., Yu-Fang, T., Yu-Cheh, C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: a cross-level analysis of effects. *Social behavior and personality*, 41 (1), 143-156.
25. James, L., Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In Magnusson, D. (Eds.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (275 – 295).
26. Jin, L., Zhong, Y. (2014). Contextual factors affecting the influence of perceived organizational support on team innovative performance. *Social behavior and personality*, 42 (3), 517 - 528.
27. Jyoti, J. (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model. *Journal of business theory and practice*, 1 (1), 66 - 82.
28. Yaman, E. (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (1), 567 -578.
29. Guščinskienė, J. (2009). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
30. Kang, S., Kim, Y. J., Kang, M. S. (2014). The moderating role of organizational climate on learning and champion manager on innovation projects. *International Journal of Applied Engineering Research*, 9 (23), 18403 - 18408.
31. Kantan, P., Ülker, F. E. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: an empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review*, 2 (4), 144 - 160.
32. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai: Lucilijus.
33. Katou, A. (2013). Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system. *Management research review*, 36 (7), 674 - 699.
34. Kavaliauskienė, Ž. (2013). Humanistinis organizacinio klimato aspektas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 35 (1), 56 - 62.
35. Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1 (30), 72 - 80.
36. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (22), 6 - 14.
37. Khalid, A., Khalid, S., Waseem, A., Farooqi, I. A., Nazish, A. (2015). Relationship between organizational commitment, employee engagement and career satisfaction: A case of university of Gujrat. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3 (11), 172 - 183.
38. Kopelman, R. E., Brief, A. P., Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity in organizational climate and culture, (Eds.) Schneider, B. San Francisco, CA: Jossey Bass, 282 - 318.
39. Lazauskaitė - Zabielskė, J., Bagdžiūnienė, D., Rekašiūtė Balsienė, R., Urbanavičiūtė, I., Žukauskaitė, I. (2014). Darbuotojas - darbas - organizacija. Tyrimų problematika ir gairės. Metodinė priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

40. Maciejasz-Świątkiewicz, M., Płatkowska-Prokopczyk, L. (2011). Mobbing in the workplace and the perception of working conditions - a case study. *Economic and Environmental Studies*, 11 (1), p. 85 - 98.
41. Mahal, P. K. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *Journal of management research*, 8 (10), 38 - 51.
42. Mazilauskaitė, R., Legkauskas, V. (2013). Darbuotojų lojalumo organizacijai sąajos su organizacijos nario savimone ir tarpasmeninių santykių kokybe darbe. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, (2), 71 - 75.
43. Md Nordin, S., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Wan Ahmad, H. H. W. F., Abdullah, A. (2014). Organizational communication climate and conflict management: Communications management in an oil and gas company. *Procedia - Social and behavioral sciences*, 109, 1046 - 1058.
44. Muchinsky, P. M. (1976). An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire: An Empirical and theoretical extension of the Sims and LaFollette study. *Personnel psychology*, 29, 371 - 392.
45. Mullins, L. (2005). *Essentials of organisational behaviour*. Harlow, England: Prentice hall.
46. Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International business & economics research journal*, 9 (2), 1 - 10.
47. Otken, A. B., Cenkci, T. (2015). Big five personality traits and organizational dissent: the moderating role of organizational climate. *Business and economics research journal*, 6 (2), 1-23.
48. Pena - Suarez, E., Muniz, J., Campillo-Alvarez, A., Fonseca-Pedrero, E., Garcia-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25 (1), 137 - 144.
49. Permana, I., Tjakraatmadja, J. H., Larso, D., Wicaksono, A. (2015). Exploring potential drivers of employee engagement, enablement, and empowerment: a quest toward developing a framework for building sustainable employee excellence for manufacturing environment in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, 6 (2), 577 - 587.
50. Permarupan, P.Y., Saufi, R.A., Kasim, R.S.R., Balakrishnan, B. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Evaluation of learning for performance improvement international conference, Malaysia, 25 - 26 February, 2013*, (88 - 95). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107.
51. Petkovic, M., Janicijevic, N., Bogicevic-Milicic, B., (2008). *Organizacija*. Beograd: Ekonomski fakultet Beograd.
52. Randhawa, G., Kaur, K. (2014), Organizational climate and its correlates. Review of literature and a proposed model. *Journal of management research*, 14 (1), 25 - 40.
53. Rekašiūtė - Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37, 127-139.
54. Rekašiūtė - Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija* 31, 86 - 100.
55. Reyes, M. M. V., Zapata, D. I. C. (2014). Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. *INT. J. PSYCHOL. RES*, 7 (2), 64 - 75.
56. Rotal, C., Reynolds, N., Zanasi C. (2012). The influence of organizational climate on sustainable relationships between organization and employees. The KION case study. *Advances in management & Applied economics*, 2 (4) 125 - 140.
57. Rusu, G., Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51 - 58.
58. Park, H. J., Kang, S. W. (2014). The influence of the founder's ethical legacy on organizational climate: empirical evidence from South Korea. *Social behavior and personality*, 42 (2), 211-222.
59. Permarupan, P.Y., Saufi, R.A., Kasim, R.S.R., Balakrishnan, B. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Evaluation of*

- learning for performance improvement international conference, Malaysia, 25 - 26 February, 2013*, (88 - 95). Procedia - Social and Behavioral Sciences, 107.
60. Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project manager's motivation. Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30, p. 60 - 72.
61. Shanker, R., Bhanugopan, R., Fish, A. (2012). Changing organizational climate for innovation through leadership: an exploratory review and research agenda. *RMIC*, 5 (14), 105 - 118.
62. Shin, J. C., Jung, J. (2014). Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments. *High Educ*, 67, 603 - 620.
63. Skaržauskienė, A. (Eds.). (2015). *Socialinės technologijos ir kolektyvinis intelektas*. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
64. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361 - 388.
65. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In Zedeck, S. (Eds.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1. *Building and Developing the Organization* (373 - 414). Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.
66. Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management*, 18, (1), 103 - 118.
67. Thumin, F. J., Thumin, L. J. (2011). The measurement and interpretation of organizational climate. *The journal of psychology*, 145 (2), 93 - 109.
68. Turnipseed, B. H., Turnipseed, D. L. (2013). Testing the proposed linkage between organizational citizenship behaviours and an innovative organizational climate. *Creativity and Innovation Management*, 22 (2), 209 - 216.
69. Van De Voorde, K., Van Veldhoven, M., Paauwe, J. (2010). Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: a cross-lagged study at the business unit level. *The international journal of human resource management*, 21 (10), 1712 - 1732.
70. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (6), 161 - 170.
71. Vveinhardt, J. (2010). Organizacijos klimato būklė padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimo rezultatų lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 54, 115 - 129.
72. Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verslas: Teorija ir praktika*, 10 (4), 285 - 297.
73. Vveinhardt, J., Skindaraitė, I. (2012). Organizacijos klimato būklės diagnostiniai matavimai: sociodemografinių savybių parametras. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 62, 129 - 146.
74. Zehir, C., Muceldili, B. R., Altindag, E., Ehitoglu, I. S., Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: the mediating role of ethical climate. *Social behavior and personality*, 42 (8), 1365-1375.
75. Zulfqar, A., Zafar, A., Ishfaq, A., Muhammad, M. N. (2010). Organizational climate (OC) as employees' satisfier: Empirical evidence from pharmaceutical sector. *International journal of business and management*, 5 (10), 214 - 222.
76. Žiogelytė, L., Kšivickaitė, G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 139 -151.
77. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2010). The model of managerial intervention decisions of mobbing as discrimination in employees' relations in seeking to improve organization climate. *Engineering Economic*. 21 (3), 306 - 314.
78. Žukauskaitė, I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, 153 - 169.

PRIEDAI

1 priedas

ORGANIZACINIO KLIMATO VERTINIMAS**ANKETA**

Gerbiamas respondente,

Ši anketa skirta išsiaiškinti UAB „Norfos mažmena“ darbuotojų nuomonę apie organizacijos klimata. Šis tyrimas yra anonimiškas ir jo duomenys bus panaudoti tik apibendrinta forma rašant bakalauro baigiamąjį darbą „Organizacijos klimato UAB „Norfos mažmena“ vertinimas“. Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto verslo administravimo VI kurso studentė Laima Feizienė.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Kiekvienam teiginiui turite pažymėti tą atsakymo variantą, kuris geriausiai atitinka Jūsų nuomonę. Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą pažymėkite **X**.

Iš anksto dėkoju Jums už dalyvavimą šiame tyrime.

1. Organizacijos klimato vertinimas.

Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, pažymėdami Jums tinkamiausią atsakymą (1 - „visai sutinku“, 2 - „labiau sutinku nei nesutinku“, 3 - „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 - „labiau nesutinku nei sutinku“, 5 - „visai nesutinku“).

	Organizacijos tikslų suvokimas	Visai sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Visai nesutinku
1.	Organizacijos veiklos tikslai yra pakankamai aiškūs					
2.	Darbuotojai pritaria organizacijos veiklos tikslams					
3.	Mano vertybės atitinka organizacijos vertybes					
	Darbo sąlygos ir darbo organizavimas	Visai sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Visai nesutinku
4.	Darbas organizacijoje yra gerai ir aiškiai organizuotas					
5.	Organizacijoje egzistuoja aiškiai apibrėžta struktūra, darbo ir drausmės taisyklės					
6.	Darbo sąlygos organizacijoje yra saugios					
7.	Darbuotojai aprūpinti geromis, kokybiškomis darbo priemonėmis					
	Darbo krūvis ir atsakomybė	Visai sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Visai nesutinku
8.	Darbo krūvis nėra per didelis					
9.	Darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas darbo atsakomybes					
10.	Darbuotojai laikosi savo darbo atsakomybės ribų ir jomis vadovaujasi					

11.	Darbuotojai žino kokio darbo ir rezultato iš jų tikisi vadovas					
	Darbo užmokestis ir skatinimas	Visai sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Visai nesutinku
12.	Organizacijoje darbuotojų atlyginimai atitinka atliekama darbą					
13.	Organizacijoje vykdoma teisinga ir motyvuota atlyginimų sistema					
14.	Darbuotojai gauna adekvačius paskatinius už savo darbą					
	Vadovų ir pavaldinių santykiai	Visai sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Visai nesutinku
15.	Vadovo ir pavaldinių tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri					
16.	Organizacijoje vienodai vertinami ir pripažįstami visi darbuotojai					
17.	Vadovas mato darbuotojus kaip kolegas, padedančius siekti bendro tikslo					
18.	Vadovas efektyviai sprendžia kolektyvo klausimus					
19.	Darbuotojai organizacijoje gali kreiptis pagalbos į vadovą					
	Darbuotojų požiūris į darbą	Visai sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Visai nesutinku
20.	Organizacijoje skatinamas komandinis darbas					
21.	Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu					
22.	Organizacijoje į darbuotojų nuomonę yra atsižvelgiama					
23.	Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą					
24.	Darbuotojai rimtai ir atsakingai žiūri į darbo kokybę					
25.	Aš esu patenkintas darbu šioje organizacijoje					
	Darbuotojų tarpusavio santykiai	Visai sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Visai nesutinku
26.	Darbuotojų tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri ir draugiški					
27.	Darbuotojai dalinasi vienas su kitu turima informacija					
28.	Darbuotojai atvirai kalba apie vienas kito klaidas					
29.	Darbuotojai pasitiki vienas kitu					
30.	Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to					

	prireikia					
	Komunikacija	Visai sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Visai nesutinku
31.	Darbuotojai laiku gauna visa informacija, reikalinga darbui atlikti					
32.	Organizacijoje noriai keičiamasi reikiama informacija					
33.	Darbuotojai aiškiai ir išsamiai informuojami apie įmonės veiklos kryptis ir pokyčius					
34.	Darbuotojai laisvai reiškia savo nuomonę, pasiūlymus					
	Konfliktai ir mobingas	Visai sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Visai nesutinku
35.	Darbuotojai stengiasi palaikyti ramią aplinką, be įtampos					
36.	Konfliktinės situacijos tarp darbuotojų yra retas reiškinys					
37.	Konfliktai dažniausiai sprendžiami diskutuojant, ieškant kompromiso, priimtino abiem pusėm					
38.	Darbuotojai organizacijoje nėra persekiojami ar diskriminuojami					
	Darbo aplinka, psichologinis komfortas	Visai sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Visai nesutinku
39.	Darbuotojai darbe jaučiasi saugiai ir užtikrintai					
40.	Organizacijoje vyrauja maloni, draugiška atmosfera					
41.	Darbuotojai džiaugiasi galimybe dirbti šioje organizacijoje					
42.	Darbuotojai jaučia tarpusavio bendrumo ir abipusės paramos jausmą					
43.	Darbuotojų iniciatyva organizacijoje yra skatinama					
44.	Darbuotojai yra skatinami ieškoti efektyvesnių būdų atlikti savo darbą					

2. Demografiniai duomenys. Pažymėkite Jums tinkantį variantą.

Amžius	Lytis	Išsilavinimas	Darbo stažas šioje įmonėje	Užimamos pareigos
☐ 18-27 m. ☐ 28-37 m. ☐ 38-47 m. ☐ 48-57 m. ☐ 58-67 m	☐ Vyras ☐ Moteris	☐ Pagrindinis ☐ Vidurinis ☐ Aukštesnysis ☐ Nebaigtas aukštasis ☐ Aukštasis	☐ Iki 1 m. ☐ 1-5 m. ☐ 6-10 m. ☐ 10-15 m. ☐ 15-20 m.	☐ Direktorius/-ė / pamainos vedėjas/-a ☐ Pardavėjas/-a ☐ Salės darbuotojas/-a ☐ Pagalbinis personalas