

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO  
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

**INDRĖ LASIONIENĖ**

**VIEŠOJO SEKTORIAUS STATUTINĖS ORGANIZACIJOS X  
KLIMATO VERTINIMAS  
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė  
lekt. M.Gedvilaitė**

**VILNIUS, 2009**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO**  
**PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

**VIEŠOJO SEKTORIAUS STATUTINĖS ORGANIZACIJOS X**  
**KLIMATO VERTINIMAS**

**Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa 62603S204**

**Konsultantas**  
( ) doc. dr. V.Gražulis  
2009 11

**Vadovė**  
( ) lekt. M.Gedvilaitė  
2009 11

**Recenzentas**  
( )  
2009 12

**Atliko**  
ŽIVmn08-1 gr. stud.  
( ) I.Lasionienė  
2009 11

**VILNIUS, 2009**

# TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	7
<b>1. ORGANIZACIJŲ KLIMATO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	10
1.1. Organizacijų klimato tyrimų istorinė raida bei sampratos formavimasis.....	10
1.2. Kategorinis ir dimensinis požiūriai į organizacijų klimata.....	15
1.3. Pagrindiniai organizacijų klimata įtakojantys veiksniai.....	19
1.4. Palankaus ir nepalankaus klimato raiška organizacijoje.....	22
1.5. Panašumai ir skirtumai tarp organizacijų klimato ir pasitenkinimo darbu bei organizacijų kultūros.....	23
1.6. Organizacijos klimato ir jos veiklos rezultatų ryšiai.....	25
<b>2. TYRIMO METODIKA</b> .....	29
2.1. Naudoti tyrimo metodai ir jų pasirinkimo priežastys.....	29
2.2. Pasirinktas empirinių duomenų rinkimo instrumentas ir jo ypatumai.....	30
2.3. Tiriamosios organizacijos X charakteristikos.....	34
2.4. Apklausos imties apibūdinimas.....	34
<b>3. ORGANIZACIJOS X KLIMATO VERTINIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ</b> .....	36
3.1. Socio-demografiniai respondentų duomenys.....	38
3.2. Organizacijų klimato įverčiai organizacijoje X.....	41
3.3. Socio-demografinių veiksnių įtaka organizacijos X klimato įverčiams.....	43
3.3.1. Pareiginio statuso įtaka organizacijos X klimato vertinimui.....	43
3.3.2. Organizacijos klimato vertinimai vyrų ir moterų imtyse.....	45
3.3.3. Organizacijos X klimato vertinimo ypatumai skirtingo amžiaus darbuotojų grupėse.....	47
3.3.4. Darbuotojų išsilavinimo įtaka organizacijos X klimato vertinimams.....	48
<b>IŠVADOS</b> .....	52
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	54
<b>LITERATŪRA</b> .....	55
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS</b> .....	61
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA</b> .....	63
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA</b> .....	65
<b>PRIEDAI</b> .....	67

**PRIEDAI**

1 priedas. Organizacijų klimato testavimo anketa.....	68
2 priedas. Faktorių svoriai.....	71

**LENTELĖS**

1 lentelė. Organizacijų klimato sąvokos.....	14
2 lentelė. Organizacijų klimato dimensiniai modeliai.....	17
3 lentelė. Vadovavimo tipai pagal D.Golemaną.....	20
4 lentelė. Palankaus ir nepalankaus organizacijų klimato bruožai.....	23
5 lentelė. Anketos teiginių pasiskirstymas pagal tiriamas organizacijos klimato dimensijas.....	31
6 lentelė. Anketos skalių vidinio suderinamumo koeficientai (Cronbach $\alpha$ ).....	32
7 lentelė. Duomenų dispersijos pasiskirstymas tarp organizacijos klimato skalių.....	36
8 lentelė. Organizacijų klimato dimensijų koreliacija.....	37
9 lentelė. Organizacijos X klimato skalių įverčių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.....	41
10 lentelė. Organizacijos X klimato dimensijų įverčiai skirtingo pareiginio statuso vyrų ir moterų imtyse.....	46
11 lentelė. Aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų organizacijos X klimato dimensijų įverčiai.....	49

**PAVEIKSLAI**

1 pav. Interakcinis ir kultūrinis poveikis organizacijų klimato formavimuisi.....	13
2 pav. Pagrindiniai organizacijų klimatai įtakojantys vidiniai veiksniai.....	21
3 pav. Organizacijų klimatas kaip tarpinis kintamasis.....	27
4 pav. Organizacijų klimato dimensijos.....	33
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	38
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statusą.....	39
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	39
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	40
9 pav. Organizacijos X klimato skalių įverčių vidurkiai.....	42
10 pav. Organizacijos X klimato skalių įverčiai pagal pareigini statusą.....	43
11 pav. Organizacijos klimato skalių įverčiai pagal darbuotojų lytį.....	45
12 pav. Skirtingų amžiaus grupių darbuotojų organizacijos X klimato įverčiai.....	47
13 pav. Organizacijos X klimato įverčiai pagal darbuotojų išsilavinimą.....	48

## IVADAS

Vis didėjant konkurencijai, spartėjant organizacijų vidinės ir išorinės aplinkos kaitai, kintant darbo organizavimo būdams, vienu svarbiausių įmonių vadovų tikslu išlieka pačio brangiausio išteklius – darbuotojų išsaugojimas. Norėdamos išlikti bei pasiekti nuolatinių aukštų rezultatų, organizacijos privalo ugdyti ir išlaikyti lojalią, konkurencingą, motyvuotą darbo jėgą.

Paskutiniu metu pastebimi ženklūs pokyčiai organizacijose. Vadovų ir pavaldinių sąveika nebeprimena šeimininko ir tarno santykių. Valdžia imama dalintis. Tolstant nuo mechanistinės, nužmoginančios organizacijos koncepcijos vis labiau atsigręžiama į žmogiškąjį faktorių, kaip organizacijos efektyvumą lemiantį veiksnį. Vis dažniau tiek mokslininkai, tiriantys įvairius organizacijų valdymo aspektus, tiek personalo konsultacinių įmonių darbuotojai, įmonių vadovai vartoja sąvoką „organizacijų klimatas“. Daugelio tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos klimatas ir jos veiklos rezultatai yra glaudžiai susiję (Schneider et al., 2002, Davidson, 2000, Patterson et al., 2004). Todėl organizacijos privalo stengtis sukurti tokį vidinį klimatą, kuris, įtakodamas tiek darbuotojų suvokimą, tiek ir elgseną, užtikrintų nuolatinį produktyvumo augimą bei darbo kokybės gerinimą. Vadovai savo dėmesį turėtų koncentruoti ne tik į organizacijų struktūros, procesų keitimą, bet ir užtikrinti saugią, garantuojančią pagarbą, skatinančią tarpusavio pasitikėjimą darbo atmosferą.

Bendraja prasme organizacijos klimatas - tai visuma veiksnių, įtakojančių efektyvią organizacijos veiklą, jos produktyvumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu, jų motyvaciją ir t.t. (Altman, 2000). Visos organizacijos turi savo kultūras ir klimatus, įtakojančius savo narių elgesį, jausmus bei pažinimo procesą. Jei organizacijos kultūra apibrėžia realią vidinę aplinką organizacijoje, kertinius jos bruožus, tai organizacinis klimatas parodo, kaip darbuotojai tą aplinką suvokia bei priima.

Palankus klimatas organizacijoje padeda apsisaugoti nuo daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, neloyalumo, išėjimo iš darbo, neproduktyvaus darbo (Спивак, 2004). Įmonėse, kuriose vyrauja palankus klimatas, atlyginimas nebėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys. Kiekvienam vadovui būtina žinoti, koks klimatas vyrauja jo vadovaujamoje organizacijoje, nes daugelį klimatą įtakojančių veiksnių galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu bei jų darbo rezultatus.

Organizacijų klimato matavimai gali padėti vadovams suprasti įmonėje egzistuojančių procedūrų, taisyklių, darbo tvarkos poveikį klimatui, suteikti vertingos informacijos organizacijoms, kaip sukurti harmoningą, palankią darbo aplinką. Vadovai turi būti pasiruošę priimti tiek teigiamus, tiek neigiamus tyrimų rezultatus ir savalaikiškai priimti sprendimus situacijai koreguoti. Žinodami silpnąsias savo organizacijos klimato sritis, vadovai turėtų galimybę iš anksto pasiruošti ateityje galinčioms iškilti problemoms. Norint paveikti visą organizaciją kaip sistemą ir padidinti jos efektyvumą, „geriausia

naudoti organizacijos klimato tyrimus, nustatant specifines jos problemas ir planuojant pokyčių programas“ (Harvey, Brown, 1982, p. 60).

Lietuvoje organizacijų klimato tyrimo problemai kol kas skiriama nepakankamai dėmesio, jaučiamas publikacijų šia aktualia organizacijų efektyvumui ir išlikimui tema stygius. Verslo organizacijų užsakymu jose atliekami taikomieji organizacijos klimato tyrimai, tačiau šių tyrimų rezultatai nepublikuojami ir išlieka vidine organizacijos informacija, kas riboja organizacijų klimato tyrimų, kaip mokslinių tyrimų, raidą Lietuvoje. Viešojo sektoriaus įstaigose tokio pobūdžio tyrimų atlikta tik keletas. Atsižvelgdami į tai, nusprendėme ištirti statutinės organizacijos X centrinės būstinės klimatą bei pamėginti nustatyti jo dėsningumus.

Šio darbo **tyrimo objektas** – viešojo sektoriaus statutinės organizacijos X centrinės būstinės klimato vertinimas.

Mūsų **tyrimo tikslas**: išanalizavus organizacijų klimato mokslinę literatūrą ir apibendrinus teorinę bei empirinę medžiagą, įvertinti organizacijos X centrinės būstinės klimatą, nustatyti silpnąsias jo sritis bei, esant poreikiui, numatyti tolimesnes organizacijos klimato gerinimo galimybes ir pateikti rekomendacijas, apimančias priemones ir būdus, kuriais galėtų būti optimizuojamas klimatas šioje organizacijoje.

Tiksliui įgyvendinti suformulavome tokius **uždavinius**:

- Apžvelgti organizacijų klimato tyrimų bei sampratos formavimosi raidą.
- Nustatyti pagrindinius organizacijos klimatą formuojančius bei įtakojančius veiksnius.
- Apibrėžti organizacijos klimato reikšmę jos veiklos rezultatams.
- Naudojant pasirinktus tyrimo bei duomenų analizės metodus ištirti bei įvertinti viešojo sektoriaus statutinės organizacijos X centrinės būstinės klimatą, nustatant kritinius klimato aspektus šioje organizacijoje, jei tokių yra, bei pateikti rekomendacijas padėties gerinimui.

Uždavinių įgyvendinimui naudojome tokius **metodus**:

- Mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiamos informacijos analizės, palyginimo, apibendrinimo metodus.
- Empirinių duomenų rinkimui – anoniminės apklausos raštu, t.y. anketavimo metodą.
- Apklausos metu gautų kiekybinių duomenų statistinės analizės, apibendrinimo metodus bei grafinio duomenų pateikimo metodą.



**Hipotezės:**

1. Organizacijos X centrinėje būstinėje vyrauja palankus klimatas, užtikrinantis efektyvų darbą ir nereikalaujantis korekcijų.
2. Visi respondentai vertina organizacijos X centrinės būstinės klimatą panašiai, statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai neegzistuoja.

**Tyrimo praktinė ir taikomoji reikšmė** – manome, kad mūsų tyrimas gali papildyti informaciją apie organizacijų klimato tyrimus Lietuvoje, prisidėti prie jų populiarinimo, o mūsų tirtai organizacijai suteikti galimybę įvertinti vyraujantį jos centrinėje būstinėje klimatą, atkreipti dėmesį į teigiamas bei kritines jo sritis, nubrėžti probleminių sričių koregavimo gaires.

**Tyrimo mokslinį naujumą** lemia tai, kad organizacijų klimato tyrimų Lietuvos viešojo sektoriaus statutinėse organizacijose atlikta labai nedaug, todėl nėra pakankamai duomenų apie organizacijų klimato pobūdį tokio tipo Lietuvos organizacijose. Mūsų pasirinktas tyrimo instrumentas pirmą kartą buvo panaudotas ne verslo, bet kitokio pobūdžio – viešojo sektoriaus statutinės organizacijos klimato matavimui. Tyrimo metu surinkti bei išanalizuoti faktiniai duomenys suteikė tyrėjams ir organizacijos vadovams žinių apie statutinės organizacijos X centrinės būstinės klimatą bei jo problematiką.

**Darbą sudaro:** įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai, lentelių bei paveikslų sąrašai bei darbo santrauka.

**Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:**

2008 m. lapkričio – 2009 m. kovo mėn. buvo skaitoma, analizuojama ir apibendrinama literatūra organizacijų klimato tematika.

2009 m. balandžio mėnesį atlikta anoniminė anketinė statutinės organizacijos X centrinės būstinės darbuotojų apklausa.

2009 m. birželio – rugpjūčio mėn. anketiniai duomenys suvesti ir SPSS 16.0 programa atlikti įvairūs aprašomosios statistikos (descriptive statistics), vidurkių lyginimo (t-test nepriklausomoms imtims, ANOVA) bei faktorinės analizės (Principal Component Analysis, Varimax Rotation) ir kt. testai.

2009 m. rugpjūčio – spalio mėn. atlikta testų rezultatų analizė ir apibendrinimas.

## 1. ORGANIZACIJŲ KLIMATO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje apžvelgsime įvairias organizacijų klimato teorijas ir apibrėšime organizacijų klimato teorinę sampratą.

### 1.1. Organizacijų klimato tyrimų istorinė raida bei sampratos formavimasis

Plačiąja prasme, organizacijos klimatas suprantamas kaip darbuotojų suvokimas apie savo darbinę aplinką (Reicher, Schneider, 1990), o šiuo metu sąvoka „organizacijų klimatas“ dažniausiai naudojama apibrėžti „organizacijos narių požiūrių ir suvokimo konfigūracijas, kurios atspindi esminę dalį konteksto, kuriame organizacijos nariai dirba ir kuriam jie priklauso“ (Ashkanasy et al., 2000). Tačiau organizacinio klimato sąvoka apima žymiai daugiau, nei tiesiog suma to, kas darbuotojui patinka ar nepatinka jo darbe.

Psichologinėje ir vadybinėje mokslinėje literatūroje klimato fenomenui įvardyti naudojami įvairūs terminai, priklausomai nuo to, kaip konkretus mokslininkas šį fenomeną traktavo (individo, grupės ar organizacijos lygmeniu) – tai psichologinis klimatas, socialinis klimatas, sociopsichologinis klimatas, darbo klimatas, organizacijos klimatas, organizacinis mikroklimatas ir t.t.

Studijuodami mokslinę literatūrą, pastebėjome, kad organizacijų klimato tyrimai turi ilgametę istoriją, kurios pagrindiniais etapais galima laikyti organizacijų klimato idėjos atsiradimą, šio fenomeno sampratos, struktūros ir tyrimo metodologijos formavimąsi, bei naujos, į tam tikrą tikslinę veiklos sritį organizacijoje orientuotų klimato tyrimų krypties atsiradimą.

Pagrindus organizacijų klimato tyrimams padėjo ankstyvieji sociopsichologiniai tyrimai – 1933 metais Mayo atlikti Hawthorno eksperimentai, įtakoję žmogiškųjų santykių teorijos atsiradimą, bei geštaltiniai (gestalt) Lewino, Lippito bei White'o socialinio klimato eksperimentiniai tyrimai 1939 ir 1951 metais (Ashkanasy et al., 2000; Morgunov, 2003). Būtent Lewinas, Lippitas ir White'as įvedė *socialinio klimato* sąvoką socialinėje psichologijoje, apibūdindami lyderių elgsenos daromą įtaką, jos kuriamas psichologines sąlygas berniukų stovyklose. Buvo tiriamas skirtingų lyderystės stilių – autokratiško, demokratiško bei *laisse-faire* (laisvojo) stilių poveikis berniukų elgsenai, gebėjimui kooperuotis, aktyviai dalyvauti veikloje, produktyvumui, iniciatyvumui. Šie tyrimai buvo atliekami elgsenos stebėjimo metodu, o ne per eksperimento dalyvių potyrius.

Vieni pirmųjų organizacijų klimato kaip atskiro fenomeno tyrėjų Litwinas ir Stringeris organizacijų klimata apibūdino kaip „individų, dirbančių organizacijoje, *suvokimo sumą*“ (Litwin, Stringer, 1968, cit. Gray, 2007).

Po karo socialinio klimato tyrimai tęsiami JAV, Mičigano Universitete, kur Lewino iniciatyva buvo įkurtas Grupių dinamikos tyrimų centras. Likertas 1961 metais bei Katzas ir Kahnas 1966 metais toliau tyrė žmogiškąjį organizacijų aspektą, jo poveikį organizacijų efektyvumui, teigė, kad tinkamos darbo sąlygos bei socialinis klimatas užtikrina pageidaujamas pasekmes, t.y. darbuotojų lojalumą, atsakingumą ir t.t. (Ashkanasy et al., 2000)

Tuo tarpu dalis mokslininkų, pvz. McGregoras, savo garsiojoje X ir Y teorijoje, tęsė Lewino ir kt. pradėtus tyrimus apie vadovo (lyderio) elgsenos įtaką pavaldiniams ir jų savijautai organizacijose, ypatingai pabrėždamas vadovo vaidmenį kuriant „valdymo klimato“ (managerial climate) kūrimė. McGregoras (1960) teigė, kad daugelis vadovo elgesio apraiškų ir sukuria taip vadinamą „*psichologinį santykių klimatą*“ (p.134). Likertas (1967) savo tyrimų metu taip pat pastebėjo, kad organizacijos klimatui didelę įtaką daro vadovavimo stilius.

1968-aisiais metais savo ankstyvosiose organizacijų klimato studijose tyrimus pratęsė Litwinas ir Stringeris bei Tagiuri. Litwinas ir Stringeris tyrė, kaip organizacinis klimatas veikia atskiro asmens motyvaciją bei pirmieji išskyrė tam tikras organizacijos klimato sudėtinės dalis – devynias dimensijas, tokias kaip: struktūra, atsakomybė, skatinimas/atlyginimas (reward), rizika, šiltas bendravimas, palaikymas, standartai, konfliktiškumas, ir susitapatinimas (identity) (Tagiuri, Litwin, 1968). Tyrėjai Litwinas ir Stringeris (1968), Stringeris (2002) atskleidė tvirtą ryšį tarp organizacinio klimato ir vadovų gebėjimo motyvuoti, veikiant žmogaus pasiekimo, noro dalyvauti priimant sprendimus ir valdžios poreikį (Ayers, 2005).

Vieningos tyrėjų nuomonės, kas konkrečiai turėtų būti įvardijama organizacijų klimatu, nebuvo. Viename ryškiausių to laikotarpio leidinių organizacijų klimato tematika - Tagiuri ir Litwino knygoje „Organizacijų klimatas: sąvokos plėtotė“ (1968), atskiruose jos skirsniuose organizacijos klimato samprata traktuojama nevienareikšmiškai – nuo subjektyvaus organizacijos savybių suvokimo iki objektyvių organizacijos charakteristikų rinkinio. Kiti ankstyvieji organizacijos klimato tyrimai (Campbell et al. 1979; Likert 1967) buvo skirti detalesniam sudėtinių organizacijų klimato dimensijų pažinimui.

Naują kryptį organizacijų klimato tyrimuose pradėjo Shneideris (1973), iškėlęs idėją, kad klimato tyrimai turėtų būti nukreipti į tam tikrą organizacijos veiklos sritį, ir vadovavęs pirmajam organizacijų klimato, orientuoto į klientų aptarnavimą, tyrimui. Tai paskatino vėlesnius Zohar (1980) klimato darbuotojų saugumo pojūčiui užtikrinti tyrimus, klientų aptarnavimo klimato Boweno ir Schneiderio (1988) tyrimus, Fitzgeraldo et al. seksualinio priekabiavimo darbe tyrimus (1997) (Ashkanasy et al., 2000).

Vėliau organizacijų klimato tyrėjai savo dėmesį sukonzentravo į organizacijų klimato formavimosi idėją. Pradedant 1970-aisiais ima išsiskirti trys atskiros organizacijų klimato tyrimų kryptys (Ashforth, 1985, Clissold, 2006):

- Objektivistinė (struktūrinė) – kai organizacinį klimatą formuoja organizacijos struktūra (žymiausi atstovai Pane ir Pough 1976, tyrė organizacijos klimato ir jos struktūros ryšius bei teigė, kad struktūra, t.y. organizacijos hierarchija, dydis, kontrolės lygmuo tiesiogiai įtakoja organizacijos klimatą);
- Subjektyvistinė (perceptyvė) – kai lemiamas vaidmuo organizacinio klimato formavimui atitenka narystei organizacijoje (žymiausi atstovai Schneider ir Reichers 1983, pasiūlę SAA – selection-attraction-attribution („atrinkimas-pritraukimas-įtvirtinimas“ modelį));
- Interakcinė – apjungianti abi pirmąsias, kai organizacinį klimatą formuoja individo pastangos suvokti organizaciją ir savo vaidmenį joje. Interakcionistinis požiūris taip pat apima darbuotojų tarpusavio santykius, organizacinės kultūros, fizinių darbo sąlygų bei vadovavimo įtaką (žymiausi atstovai Katz 1980, Weick 1979, – dėmesys koncentruojamas į žmonių tarpusavio sąveikos procesų tyrimus).

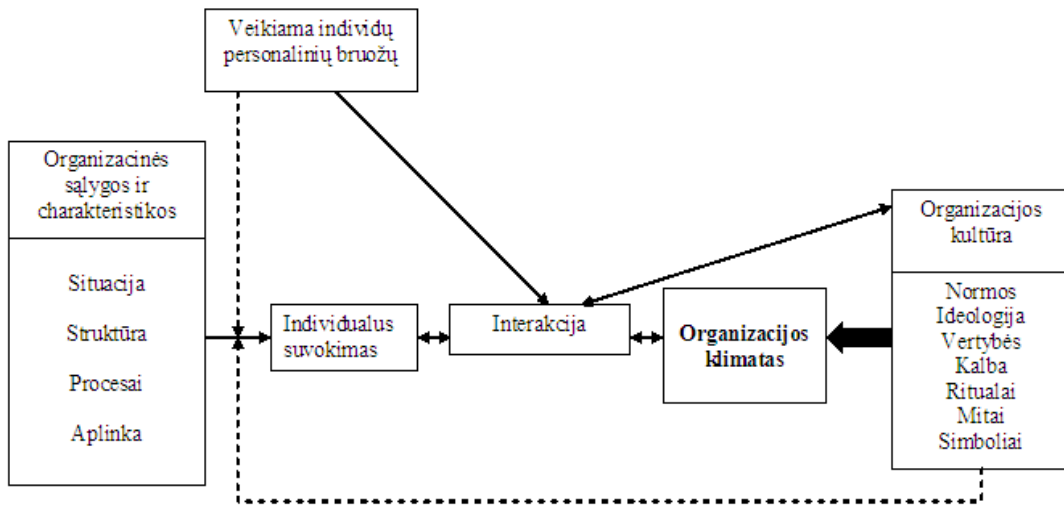
Objektivistinio požiūrio atstovų nuomone organizacijos klimatas – „bendras (organizacijos) savybių kompleksas“, o subjektyvistinio – „bendras (organizacijos) savybių suvokimas“. Kaip galime pastebėti, abu požiūriai akcentuoja klimato bendrumą, t.y. grupiškumą, tačiau jei objektivistai mano, kad organizacinis klimatas egzistuoja nepriklausomai nuo jį patiriančių asmenų suvokimo, ir yra *objektyvi organizacijos savybė*, tai subjektyvistų nuomone organizacinis klimatas atsiranda sujungus atskirų *individų suvokimą apie organizaciją*.

Tiek objektivistinis, tiek subjektyvistinis požiūriai buvo kritikuojami (Moran, Volkwein, 1992; Schneider, 1983), kaip atspindintys tik vieną kompleksinio fenomeno pusę, todėl pagal veiksnius, įtakančius bei kuriančius organizacijų klimatą, Moranas ir Volkweinas (1992) išskyrė keturias organizacijų klimato tyrimų kryptis, ankstesnius teorinius modelius papildydamas dar viena, *kultūrinė organizacijų klimato formavimosi teorija*, kurios šalininkai suvokia organizacijų klimatą kaip organizacinės kultūros sudėtinę dalį ar jos išraišką, bei suformulavo organizacijų klimato, kaip bendros individų suvokimo sumos apie savo organizaciją visumą, sampratą (Moran, Volkwein, 1992):

*„Organizacijų klimatas tai sąlyginai pastovi organizacijos charakteristika, kuri išskiria šią organizaciją iš kitų ir: a) atspindi kolektyvinę organizacijos narių percepciją autonomijos, pasitikėjimo, darnos, palaikymo, pripažinimo, inovatyvumo, teisingumo dimensijų atžvilgiu; b) formuojasi organizacijos narių sąveikoje; c) naudojama kaip pagrindas situacijos interpretavimui; d) atspindi vyraujančias organizacijos kultūros normas, vertybes ir nuostatas; d) veikia kaip elgsenos formavimo šaltinis.“ (p.20)*

Todėl, išanalizavę klimato tyrimų literatūrą, manome, kad pilniausiai organizacijos klimato formavimąsi atspindi interakcinis bei kultūrinis požiūriai (1 pav.), nes jis susikuria individų (darbuotojų) ir organizacijos bei jos kultūros sąveikoje. Kasdienė sąveika su organizacija, jos struktūra

ir procesais, vertybėmis ir normomis bei kitais darbuotojais sukuria tam tikrus jausmus, nuostatas, elgseną, kurie ir formuoja organizacijos klimatą.



1 pav. Interakcinis ir kultūrinis poveikis Organizacijos klimato formavimuisi

(Šaltinis: Moran, Volkwein 1992)

Pačios organizacijų klimato sąvokos conceptualizavime galima išskirti keletą krypčių: organizacijų klimato samprata mokslinėje literatūroje pateikiama kaip: „objektyvus komplektas savybių, kurios apibūdina organizaciją ir kuris (a) išskiria organizaciją iš kitų organizacijų, (b) yra palyginti pastovus, ir (c) daro įtaką žmonių elgesiui organizacijoje" (Forehand, Gilmer, 1964, p. 362) bei kaip subjektyvus jungtinis organizacijos darbuotojų suvokimas apie ją (Schneider, 1990, Furhnam 1999). Taip pat organizacijos klimatas atspindi „ką tai reiškia dirbti čia“ (Gray, 2007), t.y. atspindi individo ir organizacijos sąveiką. 1 lentelėje pateikiame įvairių autorių organizacijų klimato sąvokos koncepcijas, kurios atskleidžia, kaip atskiri tyrėjai šį organizacinį fenomeną traktavo – ar laikė jį objektyvia organizacijos charakteristika, ar kolektyvinio suvokimo konstruktu, ar sąveikos tarp organizacijos ir individų, t.y. organizacijos ir jos darbuotojų bei organizacijos kultūros išraiška.

1 lentelė. Organizacijų klimato sąvokos

	<b>Autorius</b>	<b>Organizacijų klimato apibrėžimas</b>
<b>Organizacijų klimatas - jungtinis jos narių suvokimo konstruktas</b>	Litwin, Stringer, 1968	Organizacijos klimatas tai individų, dirbančių organizacijoje, suvokimo suma.
	Sparow, 2001	Organizacijos klimatas tai darbuotojų "suvokimo sintezė".
	D.Macumoto, 2005	Bendras organizacijos narių suvokimas apie organizacijos procedūras, praktikas ir politiką bei tai, kaip organizacijos nariai jaučiasi veikiami šių veiksmų.
	Gray, 2007	Jungtinis įtrauktų žmonių suvokimo ir pojūčių konstruktas, kurį mes galime suprasti ir, galbūt, keisti tam tikrais būdais teigiama linkme.
	Schneider, 1992	Darbo sąlygų suvokimas, formuojamas organizacijos procedūrų, instrukcijų, skatinamo elgesio.
<b>Organizacijos klimatas – jos narių interakcijos bei sąveikos su organizacija produktas</b>	Glick, 1985	Organizacijų klimatas apima daug organizacinių ir suvokimo kintamųjų, atspindinčių individo-organizacijos sąveiką bei veikiančių darbuotojų elgesį organizacijoje.
	Palidaukaitė, 2007	Organizacijos darbo klimatas daugiau rodo susiformavusią darbuotojų profesinės veiklos tarpusavio sąveiką.
<b>Organizacijos klimatas - objektyvi organizacijos savybė</b>	Jucevičienė, 1996	"Psichologinio pobūdžio (organizacijos) kokybė", kurios nusakymui sunku surasti vieningus indikatorius.
	Tagiuri, Litwin 1968	Gana pastovi organizacijos aplinkos savybė, kuri: a) išgyvenama jos narių, b) veikia narių elgesį, c) gali būti apibūdinta pagal tikrus išmatuojamus aspektus.
<b>Organizacijos klimatas traktuojamas kaip organizacijos kultūros išraiškos forma</b>	Payne, 2000	Organizacijų klimatas yra būdas išmatuoti organizacijų kultūrą.
	Schein, 1992	Fizinės organizacijoje sukurtos aplinkos psichologinė išraiška, organizacijos kultūros atspindys bei tam tikro lygmens artefaktai, apimantys matomus ir girdimus elgesio modelius.
	Merkys, 2005	Išorinė, empiriškai lengviau išmatuojama organizacijos kultūros išraiškos forma.

Apibendrinami galime pastebėti, kad organizacijų klimatas traktuojamas kaip objektyvus, tačiau subjektyviu suvokimu pagrįstas fenomenas, o didžioji dauguma autorių organizacijos klimatą įvardija kaip bendrą suvokimą, ar suvokimų sumą apie organizaciją, formuojamą darbuotojų tarpusavio sąveikos ir sąveikos su organizacija bei jos kultūra. Šiuo požiūriu ir vadovavomės atlikdami savo tyrimą.

Nors nuo XX amžiaus aštunto dešimtmečio organizacijų tyrimuose pagrindinis dėmesys skiriamas organizacijų kultūros fenomeno studijoms, jos dominuoja organizacijų tyrimų literatūroje, tačiau ir toliau atliekami įvairūs organizacijų klimato tyrimai. Tai Joyce'o ir Slocumo studija (1982) apie individo ir organizacijos atitikimą, Glicko (1985) diskusija apie sunkumus išmatuojant organizacijų klimata, Denisono (1990) tyrimai apie santykį tarp organizacijos klimato ir jos veiklos efektyvumo, Griffino ir Mathieu (1997) tyrimai apie tai, kaip kinta organizacijos klimato suvokimas skirtinguose organizacijos hierarchiniuose lygiuose, Andersono ir Westo (1998) tyrimai bandant nustatyti ryšį tarp organizacijos klimato ir jos inovatyvumo, organizacijų klimato ir saugumo ryšių aukšto rizikos laipsnio organizacijose tyrimai (Arvidsson, 2006) bei kt. Ir toliau didelis dėmesys skiriamas išsiaiškinti tiksloms, organizacijų klimata apibrėžiančioms dimensijoms.

Dominuojančiu organizacijų klimato vertinimo metodu buvo ir išlieka įvairios apklausos, specialūs testai, kurių suvestiniams duomenims apdoroti 1984 metais Jamesas, Demaree ir Wolfas pasiūlė apibendrintų tyrimo duomenų patikimumo indeksavimo procedūrą (Schneider, 2000).

2000 – 2008 metais organizacijų klimato tyrimai vėl ženkliai suaktyvėja, atlikta ir publikuota daugiau nei šimtas įvairiausių, tiek visuminio, tiek fokusuoto į atskirą sritį (etiką, teisingumą, efektyvumą, saugumą ir t.t.), organizacijų klimato tyrimų (Kuenzi, Schminke, 2009). Manome, kad ši laikotarpį galima būtų įvardyti organizacijų klimato tyrimų renesansu.

Lietuvoje organizacijų klimato tyrimai atliekami palyginti neseniai (pirmieji jų atlikti tik po nepriklausomybės atgavimo 1990 metais). Didžioji dalis jų – taikomieji tyrimai, atliekami privačių verslo konsultacinių įmonių, naudojant užsienio autorių sukurtus tyrimo instrumentus, tokius kaip Anderson ir Westo komandinio klimato testas (TCI, 1998), Ekwalo kūrybinio klimato klausimynas (Creative Climate Questionnaire, 1996) ir kt.

Keletas mokslininkų Lietuvoje dirbo adaptuojant vakarietiškus organizacijų klimato matavimo instrumentus mūsų šalies įmonių tyrimams (Merkys ir kt., 1999, 2006), bei kūrė savus organizacijų klimato tyrimo instrumentus (Rekašiūtė-Balsienė 2005, Merkys 1999, 2005).

Kalinauskaitė (2007) gilinosi į organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių problematiką, taip pat buvo atlikta keletas mokslinių tyrimų komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos tema (Martinkus, 2005, Beniušienė ir Weinhart, 2005).

## **1.2. Kategorinis ir dimensinis požiūris į organizacijų klimata**

Organizacijų klimato tyrėjai vieningai pripažįsta, kad šis fenomenas turi tam tikras ilgalaikes, išmatuojamas savybes, įtakojančias individų elgesį organizacijoje (Field, Abelson, 1982).

Egzistuoja du pagrindiniai požiūriai į organizacijų klimato matavimus: *kategorinis*, klasifikuojantis visas organizacijas į tam tikrus teorinius tipus, bei *dimensinis*, kurio šalininkai siekia pilnai išmatuoti ir apibūdinti organizacijas remdamiesi tam tikrais jų veiklos aspektais.

Žymiausi kategorinio požiūrio šalininkai: Halpinas ir Croftas (1962), skirstę organizacijas pagal jų klimata į atviras savarankiškas (autonomines), kontroliuojančias, familiares, paternalines ir uždaras, bei Ginsbergas (1978), skirstęs organizacijas į pirmines, post-antrepreneriškas ir biurokratinės. Pirmasis, kategorinis požiūris nebuvo labai sėkmingas ir populiarus, buvo ne kartą kritikuotas dėl neaiškių kategorizavimo principų, diskriminatyvumo, dėl negebėjimo atspindėti organizacijų klimato įvairiapusiškumą (Furnham, 1991).

Dimensinio požiūrio atstovai (Litwin, Schneider, West ir t.t.) nuo 7-ojo XX amžiaus dešimtmečio pabaigos sukūrė eilę įvairiausių organizacijų klimato matavimo ir sandaros modelių, susidedančių iš skirtingo skaičiaus dalių – dimensijų. Dėl organizacijų klimato fenomeno įvairiapusiškumo, suskaičiuojama arti 80-ties skirtingų dimensijų (Koys, Decotiis, 1991). Iki šiol nėra vieningos nuomonės, kokia yra organizacijų klimato sandara. Manome, kad tokį vieningos nuomonės nebuvimą sąlygoja didelis organizacijų klimato fenomeno įvairiapusiškumas. Tyrėjai laikosi skirtingų požiūrių į tai, *kuriuos būtent* organizacijų klimato struktūros *aspektus* reikia tirti, siekiant pilnai jį išmatuoti, tačiau atskirų tyrimo modelių analizė rodo, kad juose tam tikras aspektas dažnai tiesiog išskaidomas į smulkesnes dalis, arba skiriasi paties aspekto (dimensijos) įvardijimas, o ne jo esmė (Gray, 2007).

Pasirenkamų tirti organizacijos klimato aspektų sarašą lemia ir tai, ar bus tiriamas bendras, ar orientuotas į tam tikrą organizacijos veiklos sritį klimatas, t.y. tikslinis – inovatyvumo, pasiruošimo pokyčiams, klientų aptarnavimo, saugumo, teisingumo ir t.t. klimatas. Atliekant tokį dalinį organizacijos klimato tyrimą, užtenka tirti tik susijusias su konkrečia sritimi (pvz., klientų aptarnavimu) organizacijos klimato dimensijas. Tokie tikslingi, į tam tikrą sritį organizacijoje orientuoti klimato tyrimai gali būti labai naudingi vadovams, norintiems padidinti efektyvumą ar išsiaiškinti silpnąsias vietas konkrečioje srityje, neekvojant lėšų bei laiko neaktualių šiuo metu organizacijos veiklos aspektų tyrimams.

Kadangi organizacijų klimatas yra plati ir sudėtinga, apimanti daug tarpusavyje susijusių organizacijos veiklos aspektų sąvoka, tyrėjams sudėtinga analizuoti juos visus iškart (Cooil et al., 2009). Bouckenooghe et al. (2008), remdamiesi Koys ir Decotiis (1991), bei siekdami sukonkretinti organizacijų klimato matavimus, siūlo pasirinkti norimus įvertinti organizacijų klimato aspektus pagal tris principus:

- a) kiekviena dimensija turi atspindėti suvokimą;
- b) kiekviena dimensija turi apibūdinti ir/ar vertinti veiklą;
- c) kiekviena dimensija neturi būti vien tik darbo organizavimo ar struktūros aspektas.



Įvairūs organizacijų klimataų tyrusių mokslininkų dimensiniai modeliai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. **Organizacijų klimato dimensiniai modeliai**

<b>Dimensijos</b>	Litwin/Stringer (1968)	House/ Rizzo (1972)	Jones/ James (1979)	Anderson/ West (1994)	Schneider/Brief /Guzzo (1996)	Williams (1998)	Kirsh (2000)	Fey/ Beamish (2001)	Watkins (2001)	Gray (2007)
Formalizmas/Struktūra/Standartai	x	x			x		x	x	x	
Atsakomybė									x	
Palaikymas	x		x		x		x			
Darbo organizavimas	x		x	x	x				x	
Atlyginimas	x				x	x	x	x	x	
Tarpusavio santykiai	x	x	x		x	x	x	x		x
Rizikos laipsnis	x		x		x					
Komunikacija	x	x					x	x		x
Inovatyvumas/lankstumas	x			x			x		x	x
Sprendimų priėmimas		x			x	x	x	x		x
Komandinis darbas			x	x	x		x		x	
Vadovavimas		x	x			x			x	
Darbuotojų pastangos/motyvacija		x				x				
Saugumas				x						x
Didžiavimasis organizacija/identifikavimasis su ja	x									
Tikslo nustatymas/žinomumas		x								

(Šaltiniai: sudaryta pagal P.Jucevičienė, 1996, R.Gray, 2007, M. Yahyagil 2006, N.Ashkansy, 2000)

Išanalizavę ir apibendrinę 10 žinomiausių organizacijų klimato dimensinių modelių, pateikiamų aukščiau esančioje lentelėje, manome, kad siekiant įvertinti organizacijos klimatą, tikslinga tirti tokius organizacijos veiklos aspektus kaip:

- formalizmo lygmuo organizacijoje – atskleidžia, kiek formalūs darbo procesai ir tarpusavio santykiai organizacijoje;
- palaikymas – parodo, kokią paramą darbuotojai gauna iš savo kolegų bei vadovų;
- darbo organizavimas – nurodo, ar tinkamai, darbuotojų nuomone, organizuotas darbo procesas organizacijoje;
- atlyginimas už darbą/skatinimas – atskleidžia, ar darbuotojai jaučiasi teisingai ir tinkamai atlyginami už darbą bei skatinami;
- darbuotojų tarpusavio santykiai – parodo, kokie – draugiški, šilti ar priešiški darbuotojų tarpusavio santykiai;
- organizacijos inovatyvumas/lankstumas – parodo, kiek organizacija yra lanksti bei pasiruošusi naujovėms ir pokyčiams;
- sprendimo priėmimo būdai organizacijoje – parodo, ar darbuotojai organizacijoje įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, ar sprendimai tiesiog “nuleidžiami iš viršaus”;
- komandinis darbas/bendradarbiavimas – parodo kaip organizacijos darbuotojams sekasi dirbti kartu, komandoje;
- vadovavimas/lyderiavimas organizacijai – parodo, ar vadovai yra autoritetai savo pavaldiniams.

Apibendrinant išanalizuotą organizacijų klimato literatūrą, galima teigti, jog didžioji dalis tyrėjų pripažįsta, kad organizacijų klimatas yra sisteminė, daugiadimensinė sąvoka, išskaidoma į atskiras dalis (dimensijas), kurių visuma formuoja naują, didesnę, su naujomis savybėmis, konstrukta. Taip pat, kad organizacijų klimatas yra subjektyvus konstruktas, gimstantis individų ir organizacijos bei jos kultūros sąveikoje, egzistuojantis jį patiriančių žmonių suvokime, tačiau įtakojamas eilės objektyvių veiksnių, tokių kaip darbo organizavimas, vadovavimo stilius, darbo aplinka ir t.t.

### 1.3. Pagrindiniai organizacijų klimatą įtakoiantys veiksniai

Remiantis organizacijų klimato tyrimų literatūros analize, galima išskirti atskirus jo struktūros aspektus, atitinkančius tam tikras organizacinės elgsenos sritis, tokias kaip vadovavimas, grupių dinamika, darbo organizavimas, darbo įvertinimas bei atlyginimas už jį, pasitenkinimas darbu ir t.t. Visi šie vidiniai organizaciniai veiksniai tam tikru lygiu įtakoja klimatą organizacijoje. Kadangi išoriniai veiksniai, tokie kaip bendra ekonominė situacija šalyje, padėtis darbo rinkoje, konkurencijos lygmuo ir t.t. organizacijos klimatą veikia netiesiogiai, jų savo darbe neanalizuosime.

Daugelio mokslininkų nuomone, lemiamas vaidmuo formuojant organizacijos klimatą atitenka *vadovavimui*. Denisonas (1996) teigia, kad organizacijos klimatas yra kintantis laike, subjektyvus ir dažnu atveju sąlygojamas *įtakingų, turinčių galią asmenų veiksmų*. Organizacijos klimato kaitą (pablogėjimą ar pagerėjimą) dažnai sąlygoja būtent vadovo, o kartu ir vadovavimo organizacijai stiliaus pasikeitimas. Nepalankus organizacijos klimatas dažnai yra nekompetetingo (profesine ir/ar socialine/komunikacine prasme) vadovo elgesio pasekmė (Спивак, 2004). Lewinas ir Stringeris (1968) teigė, kad vadovavimas įtakoja net 50-70 procentų organizacijos klimato suvokimo. Lewino, Lippitto ir White'o (1939), Schneiderio ir Boweno (1985), Zohar (2000; 2002), Zohar ir Lurijos (2004) tyrimai atskleidė, kad „vadovai, kaip vietiniai organizacijos taisyklių įgyvendintojai, įtakoja pavaldinių organizacijos klimato suvokimą“ (Mayer et al, 2007, p. 4). Vijayakumaras (2007) vadovavimo stilių bei darbo organizavimo būdą organizacijoje laiko kertiniais organizacijos klimatą formuojančiais veiksniais, kartu pažymėdamas ir darbuotojų nusistatymų bei įsitikinimų apie organizaciją bei darbą joje svarbą.

Tiriant vadovavimą, kaip atskirą organizacijų klimatą įtakojančią veiksnį, buvo siekiama nustatyti, kokią įtaką daro vienoks ar kitoks vadovavimo stilius. Konsultacinė kompanija Hay/McBer, ištyrusi apie 20 tūkstančių aukščiausio lygmens vadovų iš skirtingų šalių, išskyrė šešis vadovavimo stilius: prievartinį, autoritetinį, narystės (tėvišką), demokratinį, etaloninį bei mokomąjį/instrukcinį (coaching) bei tyrė jų poveikį organizacijų klimatui (Goleman, 2000).

Kaip galime pastebėti (3 lentelė), tyrimo metu nustatyta, kad du iš vadovavimo stilių – *prievartinis* ir *etaloninis*, organizacijų klimatą veikia neigiamai. Prievartinis vadovavimo stilius neigiamai įtakoja organizacijos lankstumą, o esant etaloniniam vadovavimo stiliui darbuotojai jaučiasi spaudžiami bei demoralizuoti. Tyrimas atskleidė, kad labiausiai teigiamai organizacijų klimatą veikia *autoritetinis* vadovavimo stilius. Tačiau Golemanas (2000) pažymi, kad nėra vieno universalus vadovavimo stiliaus visiems gyvenimo atvejams – kiekvienas iš jų tinkamas susiklosčius tam tikroms aplinkybėms.

3 lentelė. Vadovavimo stiliai pagal D.Golemaną

<b>Stilius</b>	<b>Prievartinis</b>	<b>Autoritetinis</b>	<b>Narystės /tėviškas (Affiliative)</b>	<b>Demokratinis</b>	<b>Etaloninis</b>	<b>Instrukcinis</b>
<b>Savybė</b>	Vadovas reikalauja visiško paklusnumo	Vadovas mobilizuoja pavaldinius tikslo siekimui	Vadovas kuria taikią ir draugišką atmosferą	Vadovas į darbą įtraukia visus ir pasiekia konsensusą	Vadovas reikalauja iš žmonių aukštų rezultatų	Vadovas ruošia žmones būsimiems pasiekimams
<b>Devizas</b>	Daryk, kaip aš pasakiau!	Eik paskui mane!	Svarbiausia- žmonės!	Noriu sužinoti jūsų nuomonę!	Daryk, kaip aš!	Pabandykite taip!
<b>Emocinio intelekto (EQ) orientacija</b>	Orientacija į pasiekimus, iniciatyvą, savikontrolę.	Pasitikėjimas savimi, emocinis bendrumas, inovatyvumas.	Emocinis bendrumas, ryšių kūrimas, komunikacija.	Bendradarbiavimas, komandinis darbas, komunikacija.	Atsakomybė, orientacija į rezultatus, iniciatyvumas	Pagalba kitiems, emocinis bendrumas, savikontrolė
<b>Tinkama situacija</b>	Krizė, reorganizacijos būtinybė, darbas su „sunkiais“ darbuotojais.	Reforma, reikalaujanti naujo požiūrio, būtinybė nurodyti naują veiklos kryptį.	Nesutarimų sprendimas, žmonių motyvavimas stresinių situacijų metu.	Žmonių įtraukimas į komandinį darbą, konsensuso pasiekimas, svarbiausių darbuotojų („žvaigždžių“) motyvavimas.	Būtinybė greičiausiai pasiekti rezultatų, turint kvalifikuotą komandą.	Būtinybė padėti žmonėms padidinti darbo produktyvumą.
<b>Bendra įtaka organizacijos klimatui</b>	<u>Neigiama</u>	<b>Labai teigiama</b>	Teigiama	Teigiama	<u>Neigiama</u>	Teigiama

(Šaltinis: D.Goleman „Leadership that gets results“, Harvard Business Review, 2000)

Kiti veiksniai, tokie kaip organizacijos dydis, jos finansinė padėtis, fizinė darbo aplinka organizacijoje nors ir ne taip ženkliai, tačiau taip pat įtakoja organizacinį klimatą (Ekvall,1990). Akivaizdu, kad didelė, stipri ir turtinga organizacija turi daugiau galimybių sukurti geresnes fizines darbo sąlygas, užtikrinti didesnę atlyginimą bei galimybes darbuotojų tobulinimuisi.

Atskirai reikėtų paminėti tokį svarbų organizacijos klimatą įtakojantį veiksnį kaip darbuotojų tarpusavio santykiai. Kuenzi ir Schminke (2009) pastebi, kad grupinės interakcijos (darbuotojų santykių) tipas gali turėti įtakos klimato suvokimui. Nedraugiški, paremti pavydu, nesveika konkurencija, o ne bendradarbiavimu ir savitarpio pagalba paremti santykiai sąlygoja nepalankaus klimato formavimąsi organizacijoje, kuris, neigiamai veikdamas darbuotojų elgseną, pasitenkinimą darbu bei motyvaciją, gali neigiamai įtakoti organizacijos efektyvumą. Davidsonas (2000) pažymi, kad sąžiningumo ir pasitikėjimo pojūtis, darbuotojų savitarpio pagalba, aiški atlyginimo ir skatinimo sistema yra būtini komponentai palankaus klimato egzistavimui organizacijoje.

Dalis mokslininkų (Schein, Moranas, Volkweinas, Merkys, Jucevičienė ir t.t.) vienu svarbiausiu iš organizacijos klimatą lemiančių veiksnių laiko organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūra įtakoja jos klimatą per vertybes ir normas, egzistuojančias giluminiame psichologiniame lygmenyje. Individai organizacijoje gauna informaciją apie priimtina organizacijoje elgesį ir nuostatas, kas įtakoja vienokio ar kitokio klimato vystymąsi. Šio požiūrio atstovai organizacijos klimatą laiko *išvestiniu* organizacijos kultūros atžvilgiu.

Remdamiesi analizuotais šaltiniais galime daryti išvadą, kad organizacijų klimatas yra tiesiogiai priklausomas nuo tokių vidinių organizacijos veiksnių (žr. 2 pav.), kaip vadovavimo organizacijai



2 pav. Pagrindiniai organizacijos klimatą įtakojantys vidiniai veiksniai.

stilius, fizinės ir psichologinės darbo sąlygos bei organizacijos kultūra (plačiau šio fenomeno ir organizacijų klimato sąsajos apibūdinamos 1.5. skyriuje), nes šie ryšiai buvo pastebėti įvairiuose

organizacijų klimato tyrimuose, pradedant ankstyvaisiais Lewino tyrimais. Pažymėtina, kad daugelio mokslininkų nuomone, lemiamas vaidmuo organizacijų klimato formavime atitenka vadovavimui.

#### **1.4. Palankaus ir nepalankaus klimato raiška organizacijoje**

Organizacijų klimatas gali būti suvokiamas, jaučiamas bei vertinamas kaip palankus arba nepalankus. Nepalankus klimatas neigiamai įtakoja darbuotojų savijautą, elgesį bei motyvaciją, kas, savo ruožtu, gali neigiamai įtakoti organizacijos veiklos rezultatus (Schneider, 2000). Todėl kalbant apie palankų ar nepalankų organizacijos klimata, svarbu žinoti, kaip vienas ar kitas iš jų pasireiškia organizacijoje.

Hong ir Kaur ryšių tarp organizacijų klimato ir darbuotojų ketinimų palikti organizaciją tyrimai (2008) (buvo tiriamos 4 klimato dimensijos) atskleidė, kad nepalankus organizacijų klimatas yra tiesiogiai susijęs su didele darbuotojų kaita organizacijoje, Ference'as (1982) pastebėjo, kad organizacijose, kuriose vyrauja nepalankus, krizinis klimatas, žlunga mokymų programos, o Shaduras et al. (1999) savo tyrimo metu nustatė, kad nepalanki organizacijų klimato raiška komunikacijos, bendradarbiavimo bei tarpusavio santykių dimensijose sąlygoja menką darbuotojų dalyvavimą, įsitraukimą (involvement) organizacijoje. Eilės tyrimų metu (Spell, Arnold, 2007; Bachrach, Bamberger, 2007, cit. Kuenzi ir Schminke, 2009) atskleista, kad nepalankus organizacijos klimatas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų polinkiu į depresiją ir nerimu bei stresu. Glissonas (2007) savo sveikatos priežiūros organizacijų tyrimų metu nustatė, kad neigiamas organizacijos klimatas tiesiogiai susijęs su mažesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu, tuo tarpu palankus organizacijos klimatas sąlygojo didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu.

2004 metais Gilsono ir Shalley atlikti tyrimai atskleidė, kad organizacijų, kurių klimata darbuotojai įvardijo kaip palankų ir skatinantį kūrybiškumą, darbuotojai buvo kūrybiškesni ir labiau įsitraukę į organizacijos veiklą, nei organizacijų su ne tokio palankiu klimatu darbuotojai (Kuenzi ir Schminke, 2009). Ference'as apibrėžia palankų organizacijos klimata kaip klimata, „*kuriame darbuotojai jaučiasi laimingi ir dirba produktyviai*“. Jis taipogi pastebi, kad neigiamą klimata organizacijoje pakeisti yra sudėtinga, nes tenka koreguoti daug tarpusavyje susijusių organizacijos aspektų (1982).

Спивак (2004) išskiria tokias palankaus ir nepalankaus organizacijos klimato savybes, atsispindinčias darbuotojų elgsenoje (žr. 4 lentelę):

4 lentelė. Palankaus ir nepalankaus organizacijų klimato bruožai

Palankus organizacijos klimatas	Nepalankus organizacijos klimatas
Darbuotojai jaučia poreikį dirbti visuomenės labui ir priima tai kaip asmeninę saviraišką.	Egzistuoja polinkis daugiau imti, nei duoti.
Vyrauja kūrybinis požiūris į darbą, skatinama iniciatyva.	Nepagarba bendradarbiams ir vadovams.
Darbuotojų tarpusavio santykiai grįsti pasitikėjimu ir pagarba.	Kūrybiškumo, iniciatyvos slopinimas.
Efektyvi grupinė veikla, aukštas kolektyvo sutelktumo lygmuo.	Abejingumas ir atsiribojimas bendravime.
Efektyvi komunikacija svarbiais klausimais.	Konfliktai, apkalbos, gandai.
	Prasti grupinio darbo rezultatai
Egzistuoja tarpusavio pagalba ir atsakomybė.	Efektivumo kritimas.
	Kenksmingos organizacijai veiklos toleravimas ir slėpimas.

Kaip galime pastebėti, nepalankaus organizacijos klimato raiška neigiamai įtakoja kūrybiškumą, iniciatyvumą, prastėja bendradarbiavimas, grupinio darbo rezultatai, didėja tikimybė, kad gali būti vykdoma ir toleruojama kenksminga organizacijai veikla, kas savo ruožtu neigiamai atsilieptų organizacijos veiklos rezultatams. Taip pat, nepalankus organizacijos klimatas gali skatinti dažną darbuotojų kaitą bei pravaikštas.

Todėl manome, jog vadovai, siekdami išvengti neigiamo organizacijos klimato pasekmių, turėtų siekti sukurti ir išlaikyti savo vadovaujamos organizacijos palankų klimatą.

#### **1.4. Panašumai ir skirtumai tarp organizacijų klimato ir pasitenkinimo darbu bei organizacijų kultūros**

Organizacijų klimato literatūroje pastebimas šio fenomeno panašumas su pasitenkinimu darbu (Morrison 1997, Furnham 1999), tačiau tapatinti šiuos du fenomenus, mūsų nuomone, būtų klaidinga, nes pasitenkinimas darbu apibrėžia tik individualią socialinės aplinkos percepciją, o organizacijų klimatas – grupinę, kolektyvo, organizacinio lygmens. Akivaizdu, jog organizacijų klimato sąvoka žymiai platesnė, nei tiesiog tai, kas vienam ar kitam darbuotojui patinka ar nepatinka jo darbe, o šie aspektai laikomi esminiais pasitenkinimo/nepasitenkinimo darbu kriterijais. Taip pat pažymima, jog organizacijų klimatas yra labiau aprašomoji (descriptive), o pasitenkinimas darbu – vertinamoji, emocine reakcija į tam tikrus darbo aspektus pagrįsta sąvoka (Schneider, Snyder, 1975).

Nemaža dalis organizacijas tiriančių mokslininkų (Denison, Schein, Payne ir kt.) pabrėžia tarpų organizacijų klimato ryšį su organizacijų kultūra. Denisonas (1996) teigia, kad abu fenomenai – organizacijų kultūra ir klimatas – sudaro organizacijos socialinį kontekstą ir veikia darbuotojų elgseną. Nors dabartiniuose organizacijų tyrimuose organizacijų kultūros tyrimai užima dominuojančią padėtį, organizacijų klimato tyrimai buvo pradėti ženkliai anksčiau ir greičiau susiformavo jų metodologija bei teoriniai pagrindai. Skiriasi ir šių fenomenų kilmė – organizacijų klimato tyrimams pradžią davė Lewino sociopsichologiniai tyrimai, o organizacijų kultūros kilmės šaknys – antropologijos moksle (Denison, 1996).

Populiariojoje literatūroje bei tam tikrų mokslininkų darbuose (Fey, Beamish 2001; Zablackienė 2005) organizacijos klimato sąvoka kartais naudojama kaip organizacijos kultūros sąvokos ekvivalentas, tačiau, mūsų nuomone, toks traktavimas yra nepagrįstas, nes organizacijos kultūra – tai *objektyvių organizacijos vertybių, įsitikinimų, nuostatų visuma*, o organizacijos klimatas išreiškia tai, *kaip darbuotojai subjektyviai suvokia ir jaučia savo darbinę aplinką*.

Pabrėždamas šių fenomenų skirtingumą, Furnhamas teigia (1991), kad organizacijų klimatą lemia darbuotojų emocijos ir jausmai, o kultūrą – vertybės, simboliai, priimtini elgesio modeliai ir t.t., o Burke'as ir Litwinas (1992, cit. Gray, 2007) pažymi, kad organizacijų klimatas paremtas darbuotojų *suvokimu*, o organizacijų kultūra – jų *įsitikinimais* ir *vertybėmis*.

Žinomas organizacijų kultūros tyrėjas Scheinas organizacijų klimatą laikė fizinės organizacijose sukurtos aplinkos psichologine išraiška, organizacijos kultūros atspindžiu bei raiška, ar net tam tikro lygmens artefaktais, apimančiais matomus ir girdimus elgesio modelius (Schein, 1992). Kartu Scheinas pabrėžė tai, kad abu fenomenai – kultūra ir klimatas – yra akivaizdžiai susiję, ir kad tikslinga organizacijos klimato kaita privalo būti vykdoma atsižvelgiant į organizacijoje vyraujančią kultūrą, t.y. pagrindines jos vertybes, įsitikinimus, kitaip pokyčiai bus laikini ir nestabilūs.

Dar vienas esminių organizacijos klimato bei kultūros skirtumų – jų tyrimų metu taikomi metodai. Gray (2007) pastebi, kad jei organizacijos kultūra gali būti tiriama objektyvių stebėjimų metodu, neįtraukiant organizacijos narių, tai organizacijos klimato tyrimai be jos narių dalyvavimo negalimi. Taip pat, organizacijų kultūra dažniau tiriama taikant kokybinius, o organizacijų klimatas – kiekybinius tyrimo metodus.

Merkio (2005) nuomone, organizacijų kultūra yra labiau teorinė ir abstrakti sąvoka, tuo tarpu organizacijų klimatas – labiau empirinė. Taip pat jis teigia, kad organizacijų klimatas yra išorinė, empiriškai lengviau išmatuojama organizacijos kultūros išraiškos forma (Merkys et al., 2005).

Literatūros analizė atskleidė, kad organizacijų klimatas ir kultūra skiriasi ir savo egzistavimo trukmės atžvilgiu: eilė mokslininkų (Пул, Уорнер, 2003; Moran, Volkwein, 1992) pastebi, kad organizacijų kultūra yra ilgalaikė, stabili, sunkiai keičiama organizacijos charakteristika, kai tuo tarpu organizacijų klimatas gali keistis greitai ir kardinaliai. Moranas ir Volkweinas detalizuoja (1992), kad



organizacijos kultūra laikoma *aukšto patvarumo, ilgalaike* organizacijos charakteristika, o organizacijos klimata galima laikyti tik *sąlyginai ilgalaike* charakteristika: „Organizacijos klimatas yra formuojamas ženkliai stabilesnių organizacijos kultūros formų, tačiau kartu jis yra veikiamas įvairių trumpalaikių veiksnių – tiek vidinės, tiek, tam tikru lygiu, išorinės aplinkos pokyčių“ (Moran, Volkwein, 1992, p. 40).

Payne, iškėlęs idėją, kad organizacijos klimatas yra jos kultūros indikatorius (2000, p. 166), pažymi, kad nors ir skirdamiesi savo prasme, metodologija, teoriniais pagrindais, abu, organizacijų klimatas bei kultūra, „siekia apibūdinti ir paaiškinti ryšius, egzistuojančius grupėse žmonių, kartu išgyvenančių tam tikrą situaciją/patirtį“.

Apibendrinami galime pastebėti, kad, be abejo, abu šie organizaciniai fenomenai yra glaudžiai susiję bei įtakojantys vienas kitą: „(organizacijų) klimatas ir kultūra yra abipusiai susiję procesai, įtakojantys vienas kitą begaliniam laiko cikle“ (Reichers, Schneider, 1990). Tačiau, kaip jau minėta aukščiau, tapatinti juos būtų klaidinga. O siekiant pilnai suvokti psichosocialinę organizacijų aplinką, būtina gilinti žinias abiejose – tiek organizacijų kultūros, tiek klimato, srityse, nes „papildydami vienas kitą, nušviesdami skirtingus organizacijos aspektus, organizacijų kultūros ir klimato tyrimai leidžia susidaryti pilną vaizdą apie organizacijų psichosocialinę aplinką“ (Schneider, 2000).

## **1.5. Organizacijos klimato ir jos veiklos rezultatų ryšiai**

Organizacijų veiklos rezultatai dažniausiai skirstomi į keturias pagrindines grupes: tai ekonominiai (produktyvumas, pelningumas), technologiniai (kokybės augimas, naujų produktų kūrimas, inovacijos), komerciniai (prekybos plėtra) bei socialiniai (poveikis klientams, tiekėjams ar net visai visuomenei) veiklos rezultatai.

Kuenzi ir Schminke (2009) veiklos rezultatus organizacijų klimato atžvilgiu skirsto į visuminius, tokius kaip pritarimas organizacijai, bendradarbiavimo efektyvumas, bei siauresnio pobūdžio – tikslinius, t.y. saugumo, inovatyvumo, aptarnavimo ir t.t. Visuminiai veiklos rezultatai dar gali būti skirstomi į individo ir organizacijos lygmenis. Individo lygmens organizacijos rezultatai apima darbuotojo elgseną, požiūrį į darbą, pasitenkinimą darbu, polinkį keisti darbovietę it t.t., tuo tarpu organizacinio lygmens rezultatais laikomi organizacijos finansinė sėkmė, produkcijos bei aptarnavimo kokybė, sėkmingas komandinis darbas ir kt.

Daugelis tyrimų atskleidė organizacijų klimato įtaką tokiems socialiniams organizacijos veiklos rezultatams kaip požiūriui į darbą (Colquitt, Noe, Jackson, 2002 cit. Kuenzi, Schminke, 2009), narystės organizacijoje elgsenai (Ernhart, 2004), etikai (Martin, Cullen, 2006, cit. Kuenzi, Schminke, 2009), komandinio darbo efektyvumui (Colquitt et al., 2002, Martinkus 2005).

Atskirų organizacijų klimato raiškos sričių tyrimai taip pat atskleidė ženklią organizacijos klimato įtaką tokiems jos veiklos rezultatams kaip aptarnavimo kokybė (Bowen, Schneider, 1985, cit. Ashkanasy et al, 2000), produktyvumas (Patterson et al., 2004), darbo saugumas (Zohar, 1980), efektyvumas (Davidson, 2000), inovatyvumas (West, Anderson 1996) ir t.t. Taip pat pastebėtas stiprus ryšys tarp organizacijoje vyraujančio klimato bei klimato, darbuotojų sukuriama klientams (Schneider, 1973, cit. Davidson 2000). Ilgalaikiai Schneiderio, Ashfortho ir kt. tyrimai patvirtino, kad keičiantis darbuotojų nuomonei apie jų darbo aplinką, keičiasi ir klientų pasitenkinimas (Wiley, Brooks, 2000).

Adela et al. (2004) savo plačiuose organizacijų klimato tyrimuose nustatė, kad egzistuoja reikšminga koreliacija (0.66) tarp įsipareigojimo organizacijai ir organizacinio klimato, bei pabrėžė būtinybę kurti organizacijose tokį klimatą, kuris skatintų darbuotojus savanoriškai įsipareigoti organizacijai bei „noriai prisidėti prie organizacijos sėkmės kūrimo“ (Adela, 2004).

Schneiderio, Boweno, Ernharto, Holcombo (2000) organizacijų klimato tyrimai atskleidė, kad *bendras organizacijos narių subjektyvus patyrimas* daro didelę įtaką organizacijos funkcionavimui ir efektyvumui. Davidsonas (2000, p. 7) pažymi, kad organizacijų klimato matavimai yra „vienas iš vadovavimo instrumentų, kuris, tinkamai naudojamas, padeda sužinoti, kaip padidinti efektyvumą“, o Altman'o nuomone (2000), reguliarius organizacijų klimato tyrimai padeda nustatyti problemines sritis anksčiau, nei jos taps kritinėmis. Tokiu būdu organizacijos vadovai gali veikti proaktyviau, užkirsdami kelią krizėms, o ne spręsdami jų sukeltas problemas.

Daugelyje XX amžiaus pabaigoje atliktų tyrimų atskleista, kad palankus organizacijos klimatas taip pat yra būtina sąlyga sėkmingam kokybės valdymo sistemų diegimui (Surak, 1996, Harber et al. 1993, Smith et al. 1993).

Rekašiūtė-Balsienė (2005, p. 4) pastebi, kad: „organizacijos klimatas yra svarbus organizacijos fenomenas, turintis aiškų (daugiau ar mažiau stiprų) ryšį su organizacijos veiklos rodikliais“.

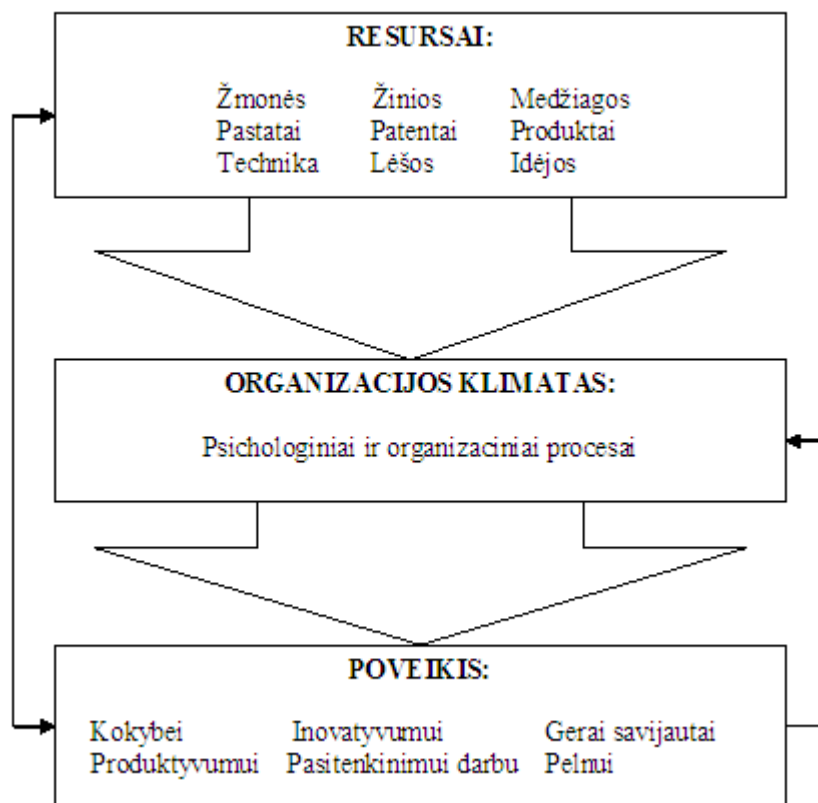
Tyrimai bandant nustatyti organizacijos klimato ir organizacijos finansinės sėkmės ryšius atskleidė, kad palankus organizacijos klimatas yra būtinas šiam tikslui pasiekti, tačiau nėra vienintelė finansinės sėkmės užtikrinimo priežastis, t.y. vien palankaus klimato organizacijoje nepakanka, kad ji taptų finansiškai sėkminga (Cooil et al., 2009).

Bouckenooghe ir kt.(2008, p. 6) teigia, kad „aukštas organizacijos efektyvumas gali būti pasiektas sėkmingai valdant tarpasmeninius santykius organizacijoje“. Kitaip tariant, savitarpio paramos, bendradarbiavimo, pasitikėjimo klimatas yra labai svarbus siekiant (darbuotojų) įsipareigojimo organizacijai (Bouckenooghe et al., 2008).

Pripažindami, kad organizacijų klimatas yra reikšmingas jos veiklos rezultatams, tyrėjai laikosi skirtingų nuomonių apie tai, koku būdu organizacijų klimatas šiuos rezultatus įtakoja. Tirdami organizacijų klimatą dalis mokslininkų (Schneider et al., 2002) laikė jį nepriklausomu kintamuoju, tiesiogiai veikiančiu tiek teigiamus (produktyvumą, pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir t.t.), tiek

negatyvius (pravaikštas, nelaimingus atsitikimus darbe ir t.t.) organizacijos rezultatus. Dalis tyrėjų pastebėjo, kad organizacijų klimatas veikia ir netiesiogiai – pavyzdžiui, *teigiamas organizacijos klimatas* skatina darbuotojus geriau dirbti, tuo pačiu *užtikrindamas klientų lojalumą* (Salanova et al., 2005; Zohar, Luria, 2004). Kita mokslininkų grupė organizacijų klimatą laiko priklausomu kintamuoju, kuris yra organizacijos procesų ir struktūros rezultatas, o ne priežastis. Taip pat egzistuoja nuomonė, kad organizacijų klimatas tėra antrinis fenomenas (epiphenomena), egzistuojantis kiekvienoje organizacijoje, bet tiesiogiai nieko joje neįtakojantis. Mums priimtinausias mokslinis požiūris (Schneider et al., 2002; McKay et al., 2008; Collins, Smith 2006, cit. Kuenzi, Schminke, 2009), kuris organizacijų klimatą traktuoja kaip *veiksmingą tarpinį kintamąjį*.

Ekvallo (1996) nuomone, organizacijų klimatas atlieka tarpinio kintamojo vaidmenį tarp įvesties ir išvesties procesų organizacijoje (3 pav.). T.y. investavus tam tikrus resursus, vykstant tam tikriems procesams, laukiamas atitinkamas efektas, toks kaip pelnas, inovacijos, geras klientų aptarnavimas, pasitenkinimas darbu ir t.t. Organizacijos klimatas, įtakodamas tiek vykstančius procesus, tiek ir tų procesų veiklos rezultatus, veikia ne tiesiogiai, o sustiprina arba susilpnina laukiamą efektą. Kitaip tariant, palankiame organizacijos klimate dirbantys darbuotojai veikia efektyviau, yra atviresni naujovėms bei labiau lojalūs organizacijai, o negatyvus organizacijos klimatas sąlygoja dažną darbuotojų kaitą, žemą motyvaciją, kas savo ruožtu neigiamai įtakoja organizacijos veiklos rodiklius.



3 pav. **Organizacijos klimatas kaip tarpinis kintamasis**

(Šaltinis: G.Ekval, 1996)

Apibendrinami galime pastebėti, kad organizacijų klimatas susijęs su daugybe įvairių, tiek individo lygmens, tiek visuminių organizacijos veiklos rezultatų. Remdamiesi šiuo požiūriu manome, kad organizacijų klimato tyrimai gali būti naudingi esamos situacijos organizacijoje diagnozavimui, kritinių, koreguotinų organizacijos veiklos aspektų nustatymui bei šių aspektų korekcijos norima linkme strategijų kūrimui, kadangi organizacijų klimato, kaip veiksmingo tiesioginio (reguliuojančiojo) bei tarpinio kintamojo reikšmingumas organizacijos veiklos rezultatams įrodytas daugelyje tyrimų.

## 2. TYRIMO METODIKA

### 2.1. Naudoti tyrimo metodai ir jų pasirinkimo priežastys

Nuo pat ankstyvųjų organizacijų klimato, kaip sisteminio daugiadimensinio fenomeno tyrimų, populiariausias empirinių duomenų rinkimo metodas buvo įvairios apklausos, anketos bei testai: pvz., Ekvallo CQQ – Creative Climate Questionary ( „Kūrybinio klimato klausimynas“), Isakseno ir Lauerio SOQ („Situacinio požiūrio klausimynas“), Bouckennooghe et al. CCQ („Pokyčių klimato klausimynas“ ) ir kt. Kai kurie iš jų buvo sukurti atskirų tipų organizacijų klimato tyrimams (pavyzdžiui, mokyklos ar ligoninės klimatui tirti), arba tam tikros organizacijų klimato atmainos tyrimams: kūrybiniam, saugumo, klientų aptarnavimo, pasiruošimo pokyčiams, teisingumo ir kitokiam specializuotam organizacijų klimatui tirti.

Planuojant tyrimą, rėmėmės Watkino (2001, cit. Gray, 2007, p. 68) nuomone, kad egzistuoja trys klimato tyrimų organizacijose būdai, tai:

- a) darbinės veiklos stebėjimas,
- b) svarbiausių darbuotojų apklausa,
- c) darbuotojų anketavimas, naudojant specialius klausimynus.

Watkinas rekomenduoja naudoti paskutinį metodą, nes jis reikalauja mažiausiai laiko ir lėšų. Mūsų nuomone, išorinio stebėtojo ar individualaus interviu būdu gauti duomenys taip pat gali būti labai vertingi, tačiau, kaip pastebi Watkinas, tokie tyrimų metodai yra žymiai brangesni, bei užimantys daugiau laiko, sunkiau realizuojami, nei anketavimas raštu. Šios priežastys ir sąlygojo mūsų tyrimo duomenų rinkimo metodo pasirinkimą – respondentų anketavimą raštu.

Renkantis konkretų klausimyną savo tyrimui, vadovautasi Furnhamo (2000) patarimu tyrėjams, kuriame jis siūlo atkreipti dėmesį į tai, kad klausimyne būtų įtrauktos visos reikalingos ištirti dimensijos, tačiau klausimynas nebūtų per ilgas bei monotoniškas.

Statistinių duomenų apdorojimui atlikti pasirinkta SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Science) programinė įranga, dėl jos didelės šiuolaikinių statistinių analizės metodų pasiūlos.

Grafiniam statistinių duomenų pateikimui naudota šio tyrimo autoriams labiau įprasta MS Excel 2003 programinė įranga, kuria apdoroti iš SPSS programos importuoti testų rezultatų duomenys.

## 2.2. Pasirinktas empirinių duomenų rinkimo instrumentas ir jo ypatumai

Savo organizacijų klimato tyrimo duomenų rinkimui pasirinkome *anoniminio anketavimo raštu* metodą. Manome, kad respondentų anonimiškumas skatina nuoširdžiau atskleisti savo nuomonę pildant anketą.

Respondentų anoniminė apklausa tyrimo metu buvo atlikta naudojant Rekašiūtės-Balsienės (2005) sukurtą verslo įmonių klimato tyrimo anketą. Lietuvių autorės organizacijų klimato tyrimo instrumentą pasirinkome todėl, kad jis buvo sukurtas tirti būtent Lietuvos organizacijas, tad nereikalauja specialios adaptacijos, kad atitiktų mūsų šalies kultūrinės bei ekonomines realijas, kaip daugelis vakarietišku testų. Šis instrumentas buvo pasirinktas kaip labiausiai atitinkantis tyrimo poreikius savo apimtimi, tiriamais aspektais bei teiginių formuluotėmis. Anketos validumas ir patikimumas buvo patikrintas ir teigiamai įvertintas 2002-2006 metais R. Rekašiūtės-Balsienės atliktuose verslo organizacijų klimato tyrimuose (Rekašiūtė-Balsienė, 2005, 2006).

Tyrimo metu testuota kitokio tipo organizacija nei anketos autorės tyrimuose – pirmą kartą panaudojome šią anketą tiriant ne verslo, bet viešojo sektoriaus statutinės organizacijos klimata. Atliekant tyrimą buvo papildomai išskirti du organizacijos veiklos aspektai (*vadovavimas* ir *saugumas*), kurie, daugelio organizacijų klimato tyrėjų nuomone (Lewin, McGregor, Schneider, Zohar ir t.t.), yra labai svarbūs bendrai organizacijos klimato analizei, bei atitinkamais teiginiais papildyta anketa. Dar vieno daugelio tyrėjų rekomenduojamo tirti aspekto - *formalizmo lygmenis* organizacijoje papildomai neįtraukėme į savo tyrimą, nes mūsų tiriamos organizacijos pobūdis jau savaime užtikrina didelį formalizuotumą, tad atskiras šio organizacijos aspekto tyrimas, mūsų nuomone, nebūtų tikslingas.

Anketą sudaro dvi dalys:

- a) pirmoji, apimanti 42 teiginius pagal 10 organizacijos veiklos aspektų – organizacijos klimato dimesijų;
- b) antroji, apimanti klausimus apie respondentų darbinę padėtį bei jų demografinius duomenis (amžių, lytį bei išsilavinimą).

Anketos pavyzdys pateikiamas prieduose (1 priedas).

10 mūsų tiriamų organizacijos aspektų (skalių) bei juos sudarančių teiginių numeriai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Anketos teiginių pasiskirstymas pagal tiriamas organizacijos klimato dimensijas

Dimensija	Kintamieji
1. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	1,2,3,4,5,6,7
2. Tarpusavio santykiai ir pagarba	9, 10, 11, 12, 41
3. Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	15, 16, 17, 18, 38
4. Darbuotojų pastangos/motyvacija	21, 22, 23
5. Organizacijos tikslų žinomumas	20, 24, 25, 26, 27
6. Didžiavimasis organizacija	28,29, 30
7. Bendradarbiavimas/komandinis darbas	8, 31, 33, 37
8. Darbo organizavimas/komunikacija	32, 34, 35, 36
9. Vadovavimas	13, 14, 19, 40
10. Saugumas	39, 42

Instrukuodami respondentus, prašėme jų objektyviai įvertinti savo organizacijos klimata. Respondentai, pildydami anketą, turėjo 42 pozityvius teiginius, atitinkančius 10 organizacijos klimato dimensijų, įvertinti penkių balų Likerto nuostatų skalėje, kurioje 1 (vienetas) atitinka „sutinku“, 2 (dvejetas) – „labiau sutinku, nei nesutinku“, 3 (trejetas) – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 (ketvertas) – „labiau nesutinku, nei sutinku“ bei 5 (penketas) – „nesutinku“. Kuo mažesnis įvertinimo balas, tuo geriau respondentas vertina tam tikrą teiginį apie organizaciją. 42 anketos teiginiai suformuluoti organizaciniu, o ne individo lygmeniu, t.y. kiekvienas jų apibūdina tam tikrą organizacijos veiklos ypatybę, o respondentas, vertindamas šią ypatybę skalėje nuo 1 iki 5, išreiškia savo subjektyvų suvokimą apie ją.

Likusioje anketos dalyje iš pateiktų teiginių respondentai turėjo pasirinkti jų darbinę padėtį (užima ar ne vadovaujančias pareigas), lytį, amžių bei išsilavinimą (vidurinį, aukštąjį neuniversitetinį ar aukštąjį universitetinį) atitinkančius variantus. Šiuos demografinius kriterijus įtraukėme į anketą norėdami iširti, kaip respondentų pareiginis statusas, lytis, išsilavinimas ir priklausymas tam tikrai amžiaus grupei įtakoja organizacijos klimato suvokimą; ar egzistuoja suvokimo skirtumai tarp skirtingoms grupėms pagal šiuos kriterijus priklausančių darbuotojų, ir jei taip, ar egzistuojantys skirtumai statistiškai reikšmingi.

Surinkti empiriniai tyrimo duomenys buvo apdoroti SPSS programų paketu (versija 16.0). Panaudoję faktorių analizę (Principal Component Analysis, Varimax Rotation) bei atlikę Kaizerio-Mejerio-Olkinio testą taikant Bartlett'o sferiškumo kriterijų, nustatėme, kad mūsų surinkti duomenys tinkami faktorinei analizei ( $KMO=0.78$ , t.y.  $\geq 0.7$ , o Bartletto sferiškumo kriterijaus  $p < 0.05$ ), bei išskyrėme 10 faktorių (skalių), atitinkančių 10 organizacijos klimato dimensijų.

Gauti faktorių kintamųjų (anketos teiginių) svoriai ir jų pasiskirstymas tarp faktorių pateikiami 2 priede.

Atlikę anketos patikimumo testą (Scale Reliability Test), nustatėme jos vidinio suderinamumo koeficientą (Cronbach  $\alpha$ ), kuris lygus 0.954, t.y. jo reikšmė artima 1 (vienetui), kas patvirtina aukštą šios anketos, kaip organizacijų klimato matavimo instrumento, patikimumą.

Atskirų anketos skalių, atitinkančių įtrauktas į mūsų tyrimą organizacijų klimato dimensijas, suderinamumo koeficientai (6 lentelė) taip pat ženkliai viršija reikalaujamą minimumą jos patikimumui užtikrinti.

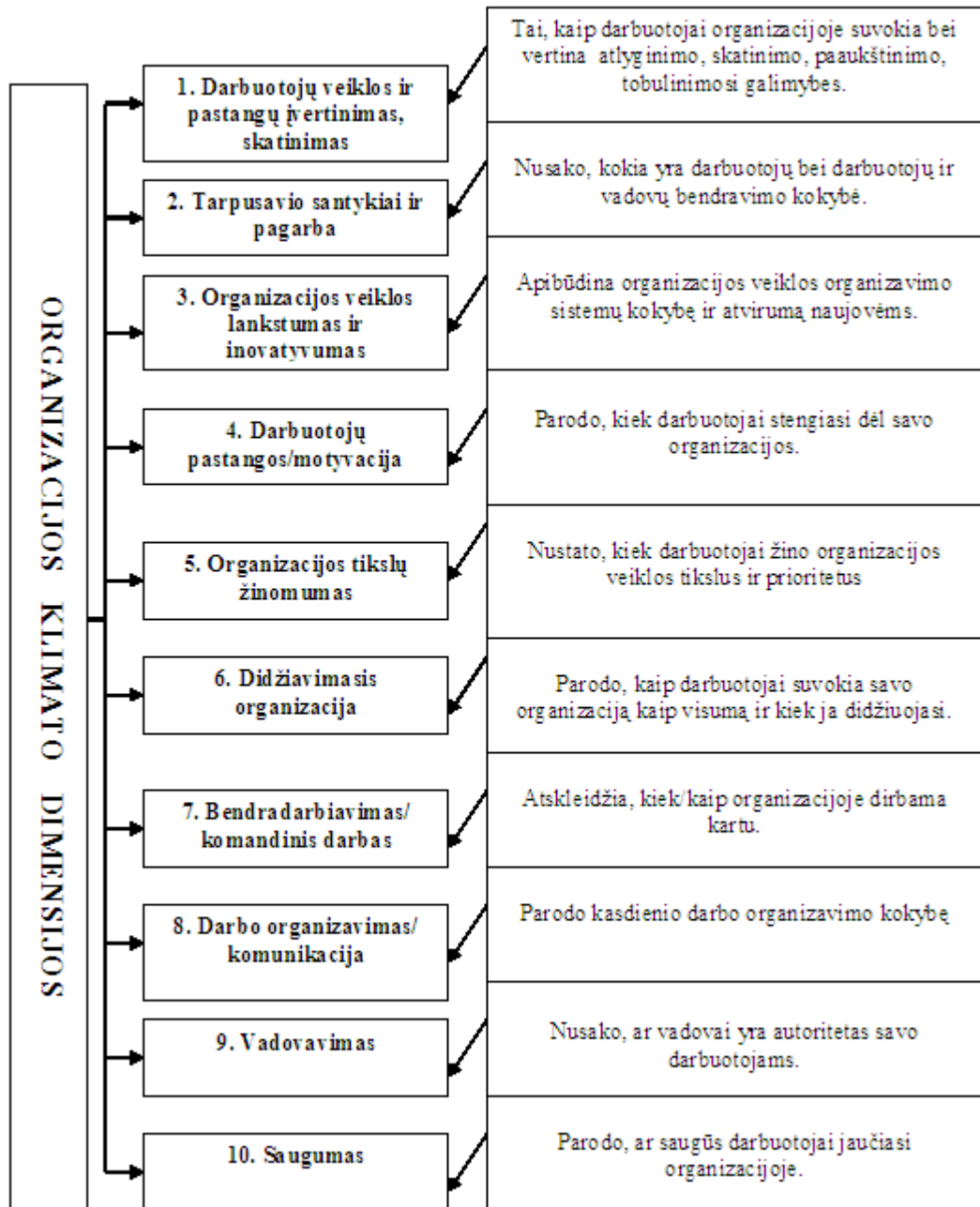
6 lentelė. Anketos skalių vidinio suderinamumo koeficientai (Cronbach  $\alpha$ )

Skalė (faktorius)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cronbach $\alpha$	0.823	0.799	0.650	0.798	0.804	0.531	0.737	0.795	0.789	0.614

Apibendrinant galime pastebėti, kad pasirinktas tyrimo instrumentas atitinka keliamus vidinio suderinamumo bei patikimumo reikalavimus, ką patvirtina aukščiau pateikti testų rezultatai. Nors tyrimas buvo atliktas sąlyginai nedidelėje imtyje (N=75), tačiau atlikti testai patvirtina, kad šio tyrimo metu gauti psichometriniai rodikliai yra patikimi.

Dešimt mūsų tiriamų organizacijos veiklos aspektų (dimensijų) su jų apibūdinimais pateikiama 4 paveiksle.





4 pav. **Organizacijos klimato dimensijos**

(Šaltinis: sudaryta pagal Rekašiūtė-Balsienę, 2005)

### **2.3. Tiriamosios organizacijos charakteristikos**

Tyrime dalyvavo vieno iš Lietuvos Respublikos Muitinės teritorinių padalinių centrinės būstinės darbuotojai. Laikantis konfidencialumo susitarimo, konkreti organizacija mūsų tyrime nebus įvardinta. Taip pat išipareigojome mūsų tirtos organizacijos vadovams pateikti atlikto tyrimo rezultatus.

Lietuvos Muitinė savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Europos Bendrijos muitų teisės aktais, Lietuvos Respublikos Muitinės įstatymu, Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutu, Mokesčių administravimo įstatymu, Viešojo administravimo įstatymu bei kitais Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktais bei įstatymo viršenybės, teisėtumo, žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo, asmenų lygybės įstatymui, viešumo ir profesinės paslapties, skaidrumo, profesionalumo, asmeninės iniciatyvos bei atsakomybės ir tarnybinės drausmės, vienvaldiškumo ir kolegialumo derinimo principais (LR Muitinės Įstatymas, 2004).

Muitinė priskiriama specifiniam viešojo sektoriaus organizacijų tipui – statutinėms organizacijoms, kurių veikla griežtai reglamentuota teisės aktais (įstatymo patvirtintu statutu), jų darbuotojai dėvi specialią tarnybinę uniformą, pažymėtą tarnybos ir identifikavimo ženklais.

Muitinės pareigūnai, vykdydami tarnybines pareigas, turi teisę naudoti prievartą bei naudoti šaunamąjį ginklą, kai tai būtina užkirsti kelią pažeidimams, sulaukyti pažeidimus padariusius asmenis ir kitais atvejais saugant bei ginant asmens, visuomenės ir valstybės teisėtus interesus LR Muitinės įstatymo nustatyta tvarka.

Teritorinė muitinė yra viešojo sektoriaus, iš valstybės biudžeto finansuojama įstaiga, veikianti Muitinės departamento nustatytoje veiklos zonoje. Teritorinių muitinių steigėjas yra Muitinės departamentas prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos.

Teritorinė muitinė užtikrina muitinės kompetencijai priskirtų teisės aktų įgyvendinimą, organizuoja ir kontroliuoja muitų tarifų taikymą, užtikrina muitų ir kitų mokesčių bei valstybės rinkliavų surinkimą, organizuoja bei kontroliuoja importo, eksporto ir tranzito bei prekybos su Europos Sąjungos valstybėmis statistinių duomenų rinkimą, kaupimą bei teikimą Muitinės departamento nustatytoje veiklos zonoje (LR Muitinės Įstatymas, 2004).

### **2.4. Apklausos imties apibūdinimas**

Respondentų atrankos kriterijumi apklausai pasirinkome tai, kad anketą pildantis asmuo būtų centrinėje mūsų tiriamos organizacijos būstinėje dirbantis statutinis pareigūnas. Mūsų tyrimui pasirinktos organizacijos centrinėje būstinėje dirba 110 darbuotojų, iš kurių 18 atlieka pagalbines funkcijas (valytojos, vairuotojai), dirbantys kitiems darbuotojams jau baigus darbą (valytojos) arba ne

centrinės būstinės patalpose (vairuotojai), ir nėra statutiniai darbuotojai, todėl jų atlikdami tyrimą neįtraukėme. Iš likusių 92 statutinių darbuotojų 16 užima vadovaujančias pareigas: tai teritorinės muitinės viršininkas, du jo pavaduotojai bei skyrių vadovai.

Nutolusių šios teritorinės muitinės budėjimo postų darbuotojų į savo tyrimą neįtraukėme, nes mūsų manymu, jie nedalyvauja centrinės būstinės klimato formavime bei suvokime (šių nutolusių padalinių klimatai galėtų būti tolimesnių tyrimų objektu).

Empiriniai tyrimo duomenys buvo renkami 2009 metų balandžio mėnesį. Rinkdami duomenis organizacijoje išdaliname 80 anketų. 12 darbuotojų anketos nebuvo įteiktos, nes jie tuo metu buvo kasmetinėse, motinystės bei nemokamose atostogose arba sirgo. Iš 80-ies išdalintų organizacijoje anketų 75 sugrąžintos užpildytos ir 5 - tuščios, tad tyrimo metu apdorota 75 vienetai ( $N=75$ ) anketų, kas sudaro 82,51% visų potencialių tyrimo dalyvių organizacijoje (92). Atlikę skaičiavimus ( $n=1/(\Delta^2+1/N)$ , kai  $N$  – organizacijos statutinių darbuotojų visuma, o  $\Delta$  - 5 % paklaida) nustatėme, kad apklausoje dalyvavusių respondentų skaičius pakankamai atspindi generalinę visumą (visus organizacijos centrinės būstinės statutinius darbuotojus).

### 3. ORGANIZACIJOS X KLIMATO VERTINIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Analizuojant surinktus duomenis apskaičiuota tiriamų duomenų dispersija, kuri sudaro 47.66 % , kas atskleidžia didelę duomenų sklaidą apie vidurkį (didesnė nei 30 % duomenų sklaida laikoma didele, (Čekanavičius, Murauskas, 2000)). Jos pasiskirstymas tarp atskirų organizacijos klimato skalių pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė. Duomenų dispersijos pasiskirstymas tarp organizacijos klimato skalių

<b>Faktorius (skalė)</b>	<b>Duomenų dispersija (Variance) %</b>
1. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	apibūdina 9.71%
2. Tarpusavio santykiai ir pagarba	apibūdina 5.69%
3. Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	apibūdina 5.89%
4. Darbuotojų pastangos/motyvacija	apibūdina 3.01%
5. Organizacijos tikslų žinomumas	apibūdina 5.57%
6. Didžiavimasis organizacija	apibūdina 2.60%
7. Bendradarbiavimas/komandinis darbas	apibūdina 4.32%
8. Darbo organizavimas/komunikacija	apibūdina 3.89%
9. Vadovavimas	apibūdina 4.17%
10. Saugumas	apibūdina 2.80%
<b>Bendra anketinių duomenų dispersija %</b>	<b>47.66</b>

Siekiant nustatyti, ar mūsų tiriamos organizacijos klimato dimensijos tarpusavyje susijusios, kas pastebima daugelyje organizacijų klimato tyrimų (Watkins, 2001, Williams, 1998, cit. Gray, 2007), o jei atsakymas teigiamas, tai kokio stiprumo ryšiai jas sieja, atliktas Spearman koreliacijos testas. Šio testo pasirinkimą sąlygojo organizacijos klimato dimensijas sudarantys kintamieji, matuojami rangų skalėje (Čekanavičius, Murauskas, 2000).

Statutinės organizacijos X klimato dimensijų interkoreliacijos testo rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Organizacijų klimato dimensijų koreliacija (N=75)

Organizacijos klimato dimensija	Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	Tarpusavio santykiai ir pagarba	Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	Darbuotojų pastangos/motyvacija	Organizacijos tikslų žinomumas	Didžiavimasis organizacija	Bendradarbiavimas/komandinis darbas	Darbo organizavimas/komunikacija	Vadovavimas	Saugumas
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas		,568**	,575**	,315**	,505**	,430**	,532**	,595**	,577**	,493**
Tarpusavio santykiai ir pagarba	,568**		,660**	,563**	,567**	,489**	,704**	,688**	,764**	,626**
Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	,575**	,660**		,481**	,654**	,471**	,599**	,581**	,683**	,520**
Darbuotojų pastangos/motyvacija	,315**	,563**	,481**		,559**	,553**	,557**	,543**	,598**	,481**
Organizacijos tikslų žinomumas	,505**	,567**	,654**	,559**		,584**	,496**	,570**	,556**	,552**
Didžiavimasis organizacija	,430**	,489**	,471**	,553**	,584**		,409**	,484**	,482**	,445**
Bendradarbiavimas/komandinis darbas	,532**	,704**	,599**	,557**	,496**	,409**		,728**	,698**	,588**
Darbo organizavimas/komunikacija	,595**	,688**	,581**	,543**	,570**	,484**	,728**		,776**	,509**
Vadovavimas	,577**	,764**	,683**	,598**	,556**	,482**	,698**	,776**		,541**
Saugumas	,493**	,626**	,520**	,481**	,552**	,445**	,588**	,509**	,541**	

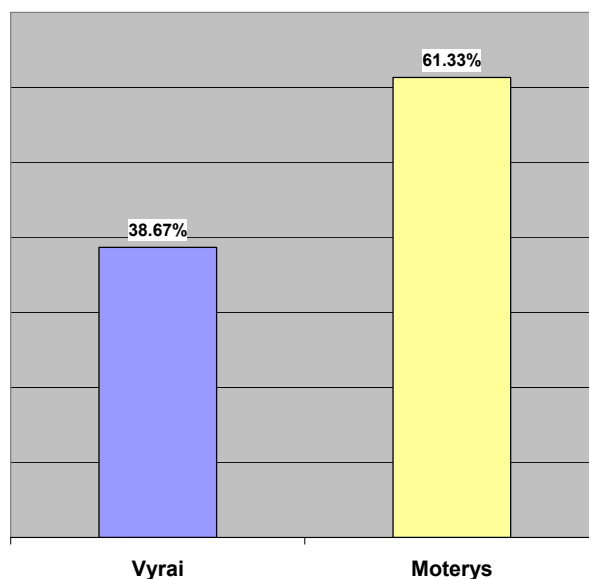
\*\* . Koreliacija reikšminga 0.01 lygiu

Kaip galime pastebėti, visos organizacijos X klimato dimensijos tarpusavyje statistiškai reikšmingai koreliuoja (patikimumas 0.01). Koreliacijos koeficientai matricoje svyruoja nuo 0.315 iki 0.776. Stipriausias ryšys pastebimas tarp „Vadovavimo“ bei „Tarpusavio santykių ir pagarbos“ dimensijų (koreliacijos koeficientas 0.764,  $p \leq 0.01$ ), „Vadovavimo“ ir „Darbo organizavimo/komunikacijos dimensijų (koreliacijos koeficientas 0.776,  $p \leq 0.01$ ), „Tarpusavio santykių ir pagarbos“ ryšys su „Bendradarbiavimo/komandinio darbo“ dimensija (koreliacijos koeficientas 0.704,  $p \leq 0.01$ ), „Bendradarbiavimo/komandinio darbo“ dimensijos ryšys su „Darbo organizavimu/ komunikacija“ (koreliacijos koeficientas 0.728,  $p \leq 0.01$ ), kas atskleidžia šių dimensijų įvertinimų tarpusavio priklausomybę.

Silpniausiai iš visų dimensijų tarpusavyje koreliuoja „Darbuotojų pastangų įvertinimas/skatinimas“ bei „Darbuotojų pastangos, motyvacija“ (interkoreliacijos koeficientas 0.315,  $p \leq 0.01$ ), tad ir šių dimensijų įverčiai tarpusavyje mažiausiai priklausomi.

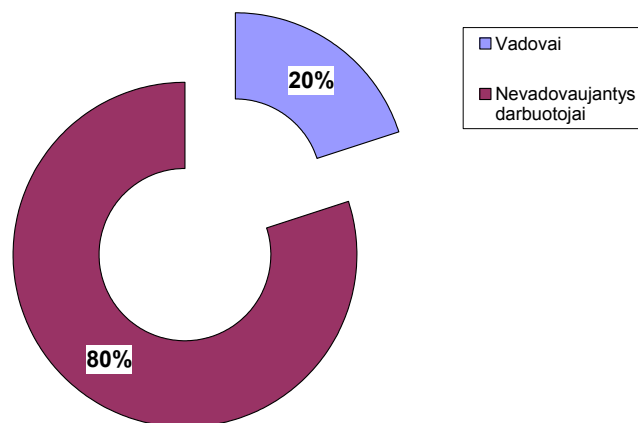
### 3.1. Socio-demografiniai respondentų duomenys

Atlikus anketų socio-demografinių duomenų analizę nustatyta, kad mūsų tyrime dalyvavo 29 vyrai ir 46 moterys.



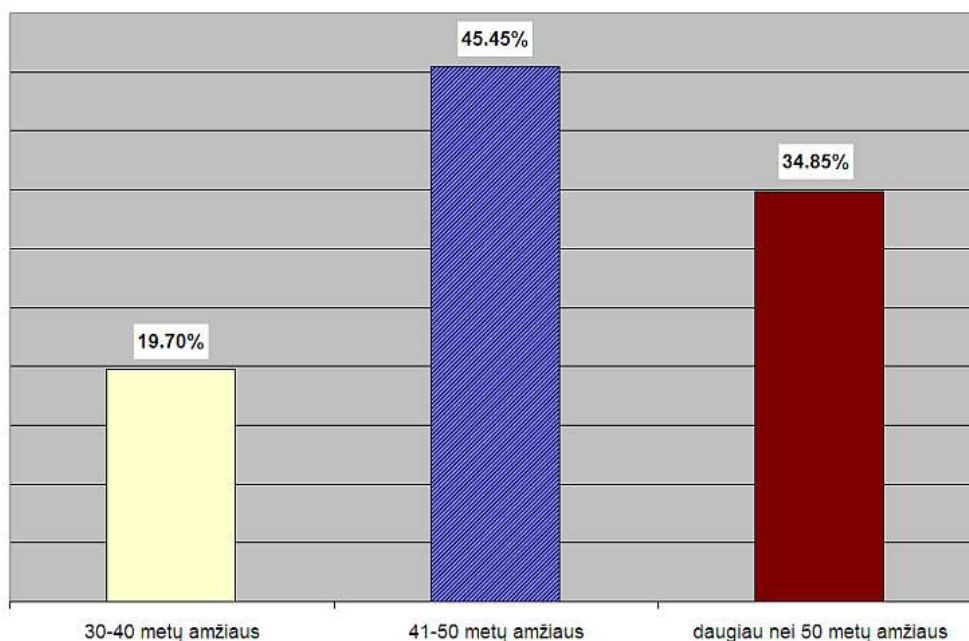
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Iš 75 tyrime dalyvavusių organizacijos darbuotojų penktadalis (15) užima vadovaujančias pareigas. Jie sudaro 93.75% visų vadovų organizacijoje.



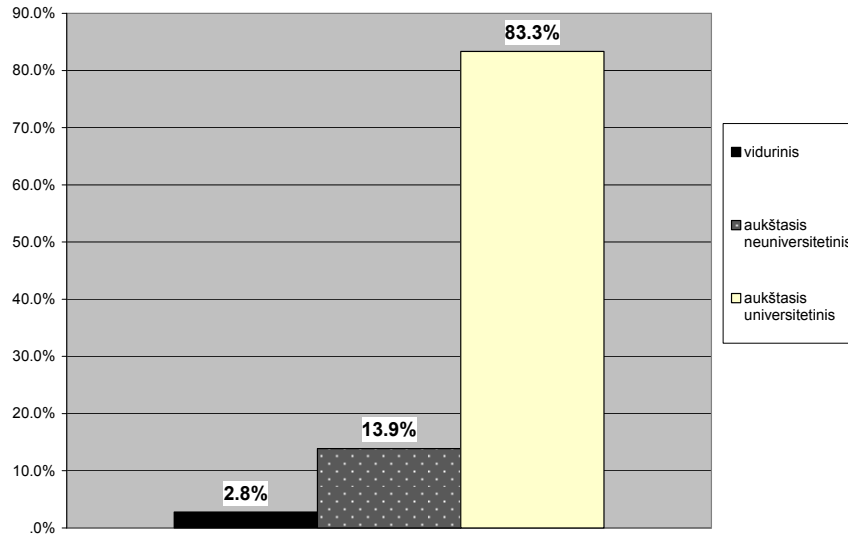
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareiginį statusą

Dalis respondentų anketose nepateikė duomenų apie savo amžių, tad tam tikrų testų rezultatuose šių anketų duomenys nebuvo įtraukti. Viso pagal respondentų amžiaus kriterijų apdoroti 66 anketų duomenys (N=66). Kadangi respondentai, pildydami anketas, savo amžių įvardijo nevienodai, t.y. vieni jų, kaip ir buvo prašoma anketoje, įrašė tikslų metų skaičių, o kiti tiesiog nurodė intervalą, į kurį patenka jų amžius, suskirstėme visus respondentus į 3 amžiaus grupes. Iš 66 respondentų, nurodžiusių savo amžių, 13 priklauso amžiaus grupei nuo 30 iki 40 metų, 30 respondentų – nuo 41 iki 50, ir 23 respondentai – amžiaus grupei nuo 50 metų (7 pav.). Pastebėjome, kad tyrime nedalyvavo nė vienas jaunesnis nei 30 metų darbuotojas, tad galime teigti jog mūsų tyrimo rezultatai atspindi brandaus ir vyresnio amžiaus respondentų nuomonę.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Trys respondentai nepateikė duomenų apie savo išsilavinimą, todėl atliekant testus pagal šį kriterijų jų anketų duomenys nebuvo įtraukti. Iš 72 pateikusių duomenis apie savo išsilavinimą respondentų 2 įgiję vidurinį, 10 – aukštąjį neuniversitetinį, o likę 60 – aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Pastebėta, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi didžioji dalis respondentų, tad tirtą imtį galima laikyti aukšto homogeniškumo imtimi išsilavinimo atžvilgiu.



### 3.2. Organizacijų klimato įverčiai organizacijoje X

Didžioji dalis tyrimo duomenų statistinės analizės atlikta remiantis apskaičiuotais sudėtinių organizacijos klimato dimensijų matavimo reikšmių vidurkiais, gautais agregavus atitinkančių šias dimensijas kintamųjų duomenis.

Apdoroję statistinius duomenis, apskaičiavome bendrą tiriamos organizacijos klimato skalių vidurkį,  $M=2.11$  ( $N=75$ ), bei standartinį duomenų nuokrypį  $SD=1$  ( $p \leq 0.05$ ).

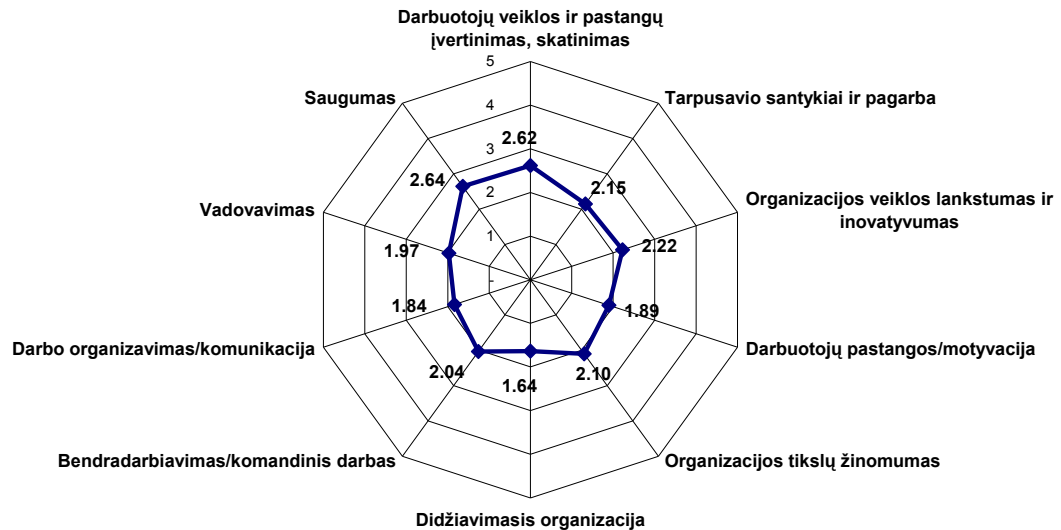
Atskirų organizacijos X klimato skalių įverčių vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Organizacijos X klimato skalių įverčių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Dimensija	Vidurkis (Mean) N=75	Standartinis nuokrypis (Std. Deviation) N=75
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	2.62	1.20
Tarpusavio santykiai ir pagarba	2.15	1.05
Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	2.22	1.07
Darbuotojų pastangos/motyvacija	1.89	0.87
Organizacijos tikslų žinomumas	2.10	1.00
Didžiavimasis organizacija	1.64	0.74
Bendradarbiavimas/komandinis darbas	2.04	0.99
Darbo organizavimas/komunikacija	1.84	0.92
Vadovavimas	1.97	1.00
Saugumas	2.64	1.20

Žemiau esančioje diagramoje (9 pav.) pateiktas grafinis skalių įverčių vidurkių išsidėstymas. Arčiausiai centro išsidėsčiusios skalių reikšmės atspindi geriausiai vertinamus organizacijos klimato aspektus. Kaip galime pastebėti, nė viena organizacijos klimato skalių nebuvo įvertinta neigiamai ar labai neigiamai (neigiamai vertinamos skalės įverčių vidurkis turėtų siekti ar viršyti 3 balus). Teigiamiausiai vertinamas organizacijų klimato aspektas yra „Didžiavimasis organizacija“ ( $M=1.64$ ), atskleidžiantis, jog organizacijos darbuotojai vertina ir didžiuojasi organizacija, kurioje dirba (pažymėtina, kad tiriant verslo organizacijas šis klimato aspektas taip pat buvo vertinamas geriausiai (R.Rekašiūtė-Balsienė, 2005)). Nedaug nuo „Didžiavimosi organizacija“ atsilieka aspektų „Darbo organizavimas/komunikacija“ bei „Darbuotojų pastangos/motyvacija“ įverčių vidurkiai, kas atskleidžia

palankų šių organizacijos veiklos aspektų vertinimą. Prasčiausiai įvertinti organizacijos klimato aspektai – „Saugumas“ bei „Darbuotojų pastangų įvertinimas, skatinimas“. Pastebėjome, kad prasčiausiai įvertintos skalės turi ir didžiausius standartinius nuokrypius ( $SD=1.20$ ).



9 pav. Organizacijos X klimato skalių įverčių vidurkiai

Analizuojant atskirus organizacijų klimato skales sudarančius kintamuosius, pastebėjome, kad aukščiausiai respondentai vertino teiginius „*Mūsų organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą*“ ( $M=1.35$ ) bei „*Darbuotojai stengiasi visada gerai atlikti savo darbą*“ ( $M=1.57$ ). Šie kintamieji turi ir mažiausius standartinius nuokrypius ( $SD=0.56$  ir  $SD=0.77$ ), kuo remdamiesi manome, jog šiais klausimais didžiosios dalies darbuotojų nuomonė sutampa. Prasčiausiai vertinami teiginiai: „*Mūsų organizacijoje darbuotojai jaučiasi saugūs*“ ( $M=3.36$ ) bei „*Mūsų organizacijoje darbuotojų atlyginimai atitinka atliekamą darbą*“ ( $M=3.27$ ) pasižymi ir vienais didžiausių visoje anketos teiginių skalėje standartiniais nuokrypiais ( $SD=1.28$  ir  $SD=1.31$ ), kas atskleidžia didžiausią darbuotojų nuomonių išsiskyrimą šiais klausimais. Galime padaryti prielaidą, kad prastą „Saugumo“ aspekto įvertinimą galėjo sąlygoti numatomos regioninės viešojo sektoriaus reformos (apskričių naikinimas) ir sprendimas naikinti dalį teritorinių muitinių, paliekant tik nedidelius budėjimo postus. Darbuotojai, informuoti apie tokią galimybę, jaučiasi nesaugūs dėl savo darbo vietų išlikimo, ir perspektyva tapti bedarbiais galimai sąlygoja nesaugumo pojūtį. Viena iš nepasitenkinimo gaunamu už darbą atlygiu priežasčių, mūsų nuomone, galėjo būti centralizuotas atlyginimų sumažinimas šių metų pradžioje bei priverstinės neapmokamos atostogos.

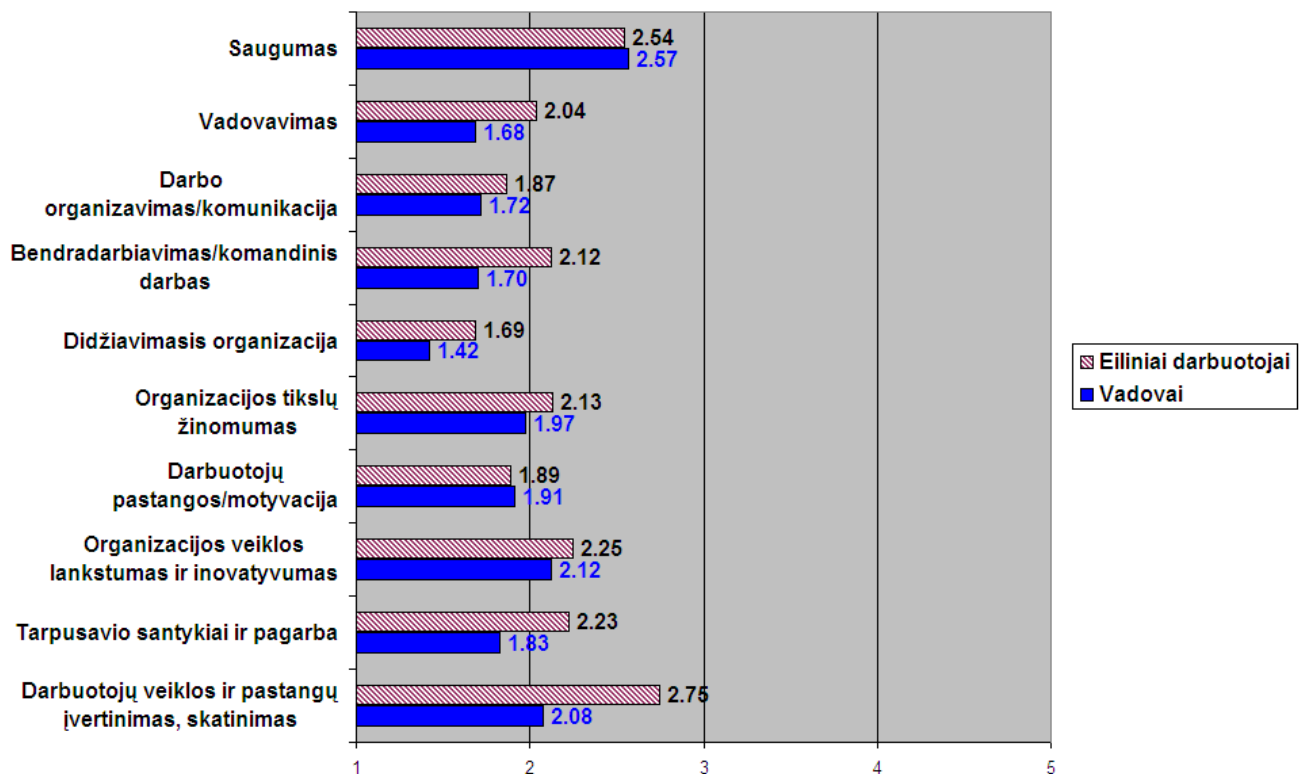
Apibendrinami galime pastebėti, kad statutinėje organizacijoje X vyrauja pakankamai palankus klimatas, kas patvirtina pirmąją iš mūsų iškeltų hipotezių. Kiek prasčiau vertinami tik du jo aspektai –

„Saugumas“ ir „Darbuotojų pastangų įvertinimas, skatinimas“, kas galėjo būti sąlygota objektyvių išorinių veiksnių. Organizacijos X darbuotojai didžiuojasi savo organizacija, pakankami žino ir supranta jos tikslus, laiko ją vidutiniškai inovatyvia, yra motyvuoti, mano, kad jų darbas yra tinkamai organizuotas. Vadovai organizacijoje vertinami palankiai, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų bendradarbiavimas bei komandinis darbas, darbuotojų nuomone, geresni nei vidutiniški.

### 3.3. Socio-demografinių veiksnių įtaka organizacijos X klimato įverčiams

#### 3.3.1. Pareiginio statuso įtaka organizacijos X klimato vertinimui

Kaip teigima „hierarchinių skirtumų“ teorijoje (Griffin, Mathieu 1997, Van Maanen, Barley, 1985, cit. Bouckennooghe et al, 2008), pareiginis statusas įtakoja darbuotojų nuostatas, įsitikinimus, suvokimą bei elgesį organizacijoje. Siekdami patikrinti šią prielaidą, atlikome organizacijų klimato skalių įverčių vidurkių palyginimą, naudodami t-test nepriklausomoms imtims, pagal pareiginio statuso kriterijų. Testo rezultatai pateikiami 10 paveiksle.



10 pav. Organizacijos X klimato skalių įverčiai pagal pareiginį statusą

Kaip galime pastebėti iš aukščiau pateiktos diagramos, didžiosios organizacijos klimato skalių dalies vadovų ir eilinių darbuotojų įverčiai skiriasi nedaug, t.y. skirtumai nelaikomi statistiškai

reikšmingais. Kiek labiau skiriasi įverčiai tokių aspektų kaip „Tarpusavio santykiai ir pagarba“ (vadovai  $M=1.83$ , nevadovaujantys darbuotojai  $M=2.23$ ), „Bendradarbiavimas/komandinis darbas“ (vadovai  $M=1.70$ , nevadovaujantys darbuotojai  $M=2.12$ ), bei „Vadovavimas“ (vadovai  $M=1.68$ , nevadovaujantys darbuotojai  $M=2.04$ ). Labiausiai skiriasi aspekto „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ įverčiai - vadovai  $M=2.08$ , nevadovaujantys darbuotojai  $M=2.75$ , todėl galime teigti, kad organizacijos X vadovai labiau linkę manyti, kad jų organizacijoje darbuotojai už pastangas vertinami ir skatinami tinkamai. Pažymėtina, kad beveik visus organizacijos klimato aspektus vadovaujantys darbuotojai įvertino geriau, nei nevadovaujantys. Analogiškos tendencijos buvo pastebėtos ir verslo organizacijų klimato tyrimuose (Rekašiūtė-Balsienė, 2005; D.Bouckennooghe et al, 2008; Schneider, Reichers, 1983). Vienos iš skalių – „Saugumo“ įverčiai tiek vadovų, tiek nevadovų darbuotojų imtyse beveik sutapo (vadovai  $M=2.57$ , nevadovaujantys darbuotojai  $M=2.54$ ), kas atspindi vienodą visiems darbuotojams nepakankamą saugumo pojūtį, galimai sąlygotą neaiškių organizacijos ateities perspektyvų.

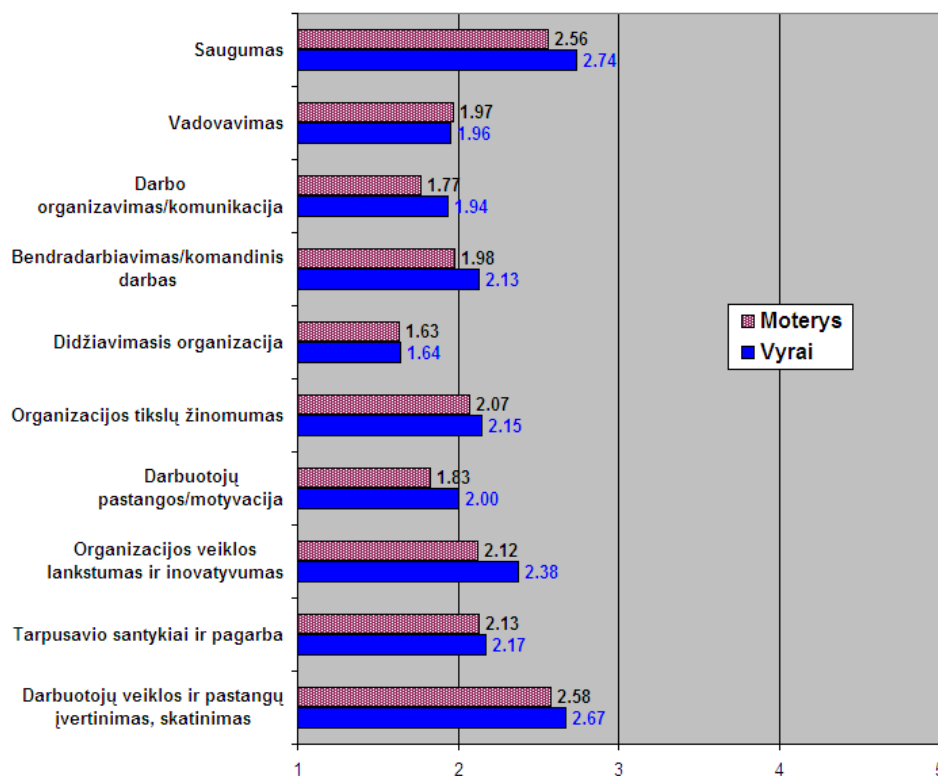
Analizuojant organizacijos klimato dimensijas sudarančių kintamųjų įverčius (Mann-Whitney testas), pastebėta, kad reikšmingi statistiniai skirtumai ( $p \leq 0.05$ ) tarp vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų vertinimų egzistuoja skalės „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ kintamuosiuose „*Darbuotojų darbas mūsų organizacijoje yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus/standartus*“, „*Darbuotojų iniciatyva mūsų organizacijoje yra skatinama*“, „*Darbuotojai mūsų organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus*“ bei „*Mūsų organizacijoje darbuotojų atlyginimai atitinka atliekamą darbą*“. Nevadovaujantys darbuotojai šiuos kintamuosius įvertino mažiau pozityviai nei jų vadovai, tad apibendrinami galime padaryti išvadą, jog nevadovaujantys darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinami, vertinimo kriterijai jiems nėra visiškai aiškūs, jie nemano, kad organizacijoje skatinama darbuotojų iniciatyva bei nesutinka, jog atlyginimai organizacijoje atitinka atliekamą darbą. Statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p \leq 0.05$ ) pastebimas ir „Vadovavimo“ skalės kintamojo „*Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais*“ vertinime (vadovai  $M=1.80$ , nevadovaujantys darbuotojai –  $M=2.28$ ) bei skalės „Darbuotojų pastangos ir motyvacija“ kintamojo „*Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti savo darbą*“ įverčiuose. Pažymėtina, kad pastarąjį kintamąjį nevadovaujantys darbuotojai įvertino pozityviau, nei jų vadovai (vadovai  $M=1.87$ , nevadovaujantys darbuotojai  $M=1.50$ ), kas atskleidžia tai, jog savo pastangas ir motyvaciją nevadovaujantys darbuotojai vertina geriau nei jų vadovai.

Apibendrinant būtina pastebėti tendenciją, kad vadovaujančias pareigas užimantys organizacijos X darbuotojai yra linkę palankiau vertinti savo organizacijos klimatą nei jų pavaldiniai, kas tam tikru lygiu patvirtina analogišką daugelio organizacijų klimatą tyrusių autorių prielaidą, tačiau statistiškai reikšmingi skirtumai mūsų tyrimo metu nustatyti tik tarp keleto atskirų organizacijų klimato skales sudarančių kintamųjų. Manome, kad pozityvesnį aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų

organizacijos klimato vertinimą sąlygoja didesnis šių darbuotojų susitapatinimas su organizacija. Taip pat negalime atmesti galimybės, kad vadovaujantys darbuotojai tiesiog gauna ne visai objektyvią informaciją, t.y. pavaldiniai linkę tam tikrus dalykus pagražinti, ar net nuslėpti, informuodami apie juos savo vadovus.

### 3.3.2. Organizacijos klimato vertinimai vyrų ir moterų imtyse

Palyginę organizacijų klimato dimensijų vertinimo vidurkius pagal visų statutinių organizacijos darbuotojų lyties kriterijų (11 pav.), statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatėme.



11 pav. Organizacijos klimato skalių įverčiai pagal darbuotojų lytį

Tačiau, lygindami tarpusavyje vyrų bei moterų, užimančių vadovujančias pareigas duomenis, pastebėjome ženklius atskirų dimensijų įverčių skirtumus tarp šių grupių. Nevadovujančių darbuotojų tarpe taip pat pastebimi organizacijos klimato vertinimo skirtumai tarp vyrų ir moterų. Organizacijų klimato dimensijų įverčiai vyrų ir moterų imtyse pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Organizacijos X klimato dimensijų įverčiai skirtingo pareiginio statuso vyrų ir moterų imtyse

Organizacijos klimato dimensija	Vyrai N=29			Moterys N=46		
	Vadovai (N=8)	Nevadovaujantys darbuotojai (N=21)	Visi respondentai vyrai	Vadovės (N=7)	Nevadovaujančios Darbuotojos (N=39)	Visos respondentės moterys
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	2.07	2.90	2.67	2.08	2.67	2.58
Tarpusavio santykiai ir pagarba	1.75	2.33	2.17	1.91	2.17	2.13
Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	2.00	2.52	2.38	2.26	2.10	2.12
Darbuotojų pastangos/motyvacija	1.63	2.14	2.00	2.24	1.75	1.83
Organizacijos tikslų žinomumas	1.98	2.22	2.15	1.97	2.09	2.07
Didžiavimasis organizacija	1.42	1.73	1.64	1.43	1.67	1.63
Bendradarbiavimas/komandinis darbas	1.56	2.35	2.13	1.86	2.00	1.98
Darbo organizavimas/komunikacija	1.78	2.00	1.94	1.64	1.79	1.77
Vadovavimas	1.47	2.14	1.96	1.93	1.98	1.97
Saugumas	2.63	2.79	2.74	2.50	2.59	2.58
<b>Organizacijos klimato vertinimo vidurkis</b>	<b>1.83</b>	<b>2.31</b>	<b>2.18</b>	<b>1.98</b>	<b>2.08</b>	<b>2.07</b>

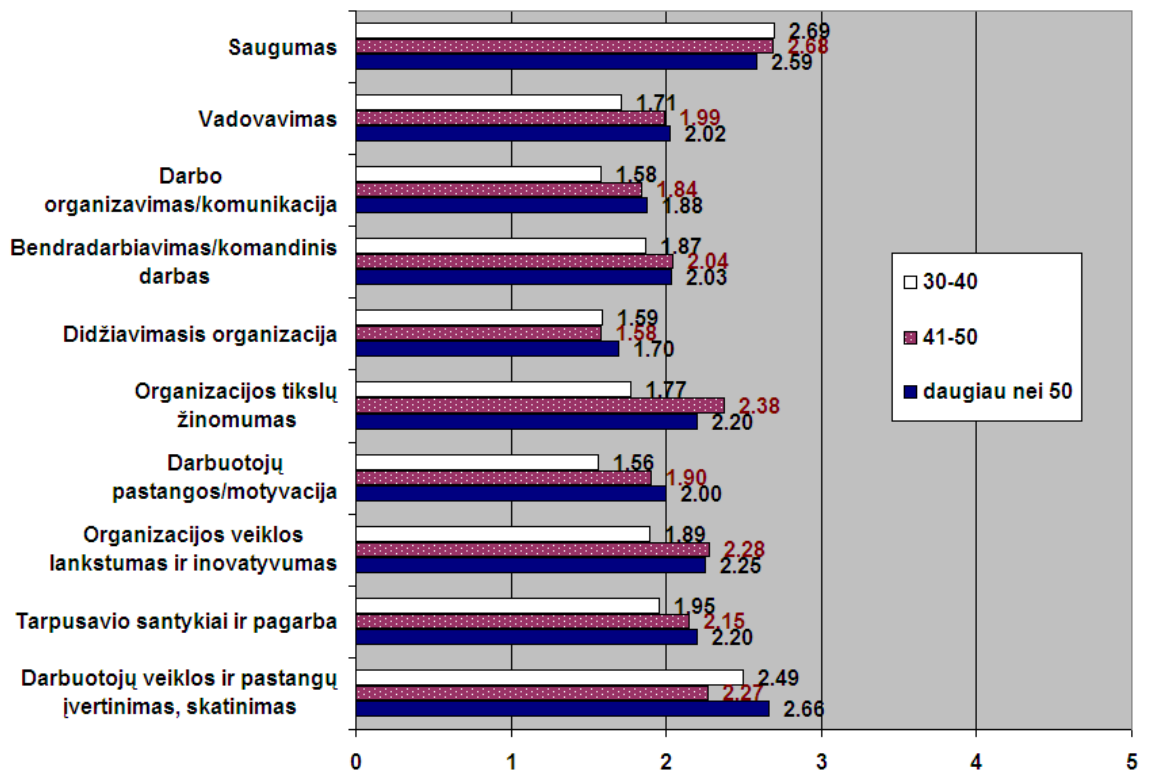
Jei tokių organizacijos klimato dimensijų kaip „Didžiavimasis organizacija“, „Darbuotojų pastangų įvertinimas, skatinimas“ bei „Organizacijos tikslų žinomumas“ įvertinimas vyrų bei moterų vadovų imtyse beveik nesiskiria, tai „Vadovavimą“, „Darbuotojų pastangas/ motyvaciją“ ir „Organizacijos lankstumą/inovatyvumą“ vyrai vadovai įvertino ženkliai geriau. Moterys vadovės šiek tiek geriau nei vadovai vyrai įvertino „Darbo organizavimo/komunikacijos“ ir „Saugumo“ dimensiją.

Nevadovaujančių darbuotojų tarpe moterys visas organizacijos klimato dimensijas vertino geriau, nei vyrai. Labiausiai išsiskyrė „Darbuotojų pastangų/ motyvacijos“ skalės vertinimai (vyrai  $M=2.14$ , moterys  $M=1.75$ ). Remdamiesi šiais duomenimis manome, kad nevadovaujančios organizacijos X moterys laiko organizacijos darbuotojus labiau besistengiančiais ir motyvuotais, nei vyrai.

Nors nustatyti skirtumai neatitinka reikalaujamo statistinio reikšmingumo kriterijų, apibendrinami galime pastebėti, kad organizacijoje dirbančios moterys yra linkusios šiek tiek teigiamiau vertinti savo organizacijos klimata, nei jų kolegos vyrai (moterų vertinimo vidurkis  $M=2.07$ , vyrų –  $M=2.18$ ), tačiau vadovaujantys organizacijos X vyrai įvertino organizacijos klimata teigiamiau, nei vadovės moterys, kurios daugelį organizacijos veiklos aspektų vertino kritiškiau, o nevadovaujančių darbuotojų tarpe situacija priešinga – moterų vertinimai palankesni, nei vyrų.

### 3.3.3. Organizacijos X klimato vertinimo ypatumai skirtingo amžiaus darbuotojų grupėse

Respondentų duomenims analizuoti pagal amžiaus kriterijų taikėme vienfaktorinę dispersinę analizę (One-way Anova). Kadangi, kaip jau minėta anksčiau, ne visi respondentai pateikė duomenis apie savo amžių, tad atliekant tyrimą pagal šį kriterijų buvo naudojami tik pateikusių šią informaciją respondentų anketų duomenys, viso N=66. Atskirų amžiaus grupių rezultatai pateikiami 12 paveiksle.



12 pav. Skirtingų amžiaus grupių darbuotojų organizacijos X klimato įverčiai

Kaip galime pastebėti, didžiąją dalį dimensijų pozityviausiai įvertino darbuotojai, priklausantys 30-40 metų amžiaus grupei. Būtent šios amžiaus grupės organizacijos klimato dimensijų įverčių vidurkis mažiausias ( $M=1.91$ ), t.y. šiai amžiaus grupei priklausantys darbuotojai savo organizacijos klimata vertino palankiau nei kitų amžiaus grupių darbuotojai. 41-50 ir daugiau nei 50 metų amžiaus darbuotojų grupių organizacijų klimato dimensijų įverčių vidurkiai yra atitinkamai  $M=2.11$  bei  $M=2.15$ .

Palyginę skirtingo amžiaus vadovų organizacijos klimato vertinimus, nustatėme, kad palankiausiai savo organizacijos klimata įvertino 30-40 metų amžiaus, t.y. jauniausi iš organizacijos X vadovų. Jų organizacijos klimato skalių vertinimo vidurkis  $M=1.31$ , kas atskleidžia, jog ši darbuotojų grupė suvokia savo organizacijos klimata kaip labai palankų.

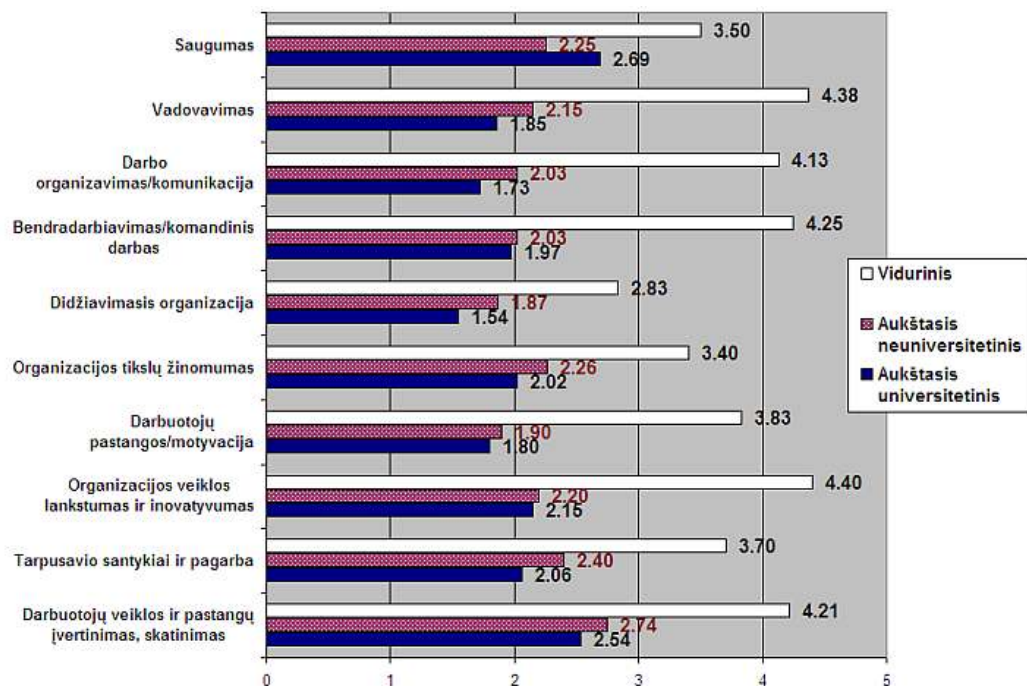
Analizuodami atskirų organizacijos klimato skalių įverčius, pastebėjome, kad labiausiai skiriasi „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“, „Organizacijos tikslų žinomumas“,

„Darbuotojų pastangos/motyvacija“ bei „Vadovavimas“ dimensijų vertinimai, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų tarp šių organizacijos klimato dimensijų įverčių skirtingose amžiaus grupėse nenustatėme. Statistiškai reikšmingai ( $p=0.022$ , t.y.  $p \leq \alpha$ , kai  $\alpha=0.05$ ) skyrėsi tik vieno kintamojo – „Mūsų organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą“, priklausančio „Didžiavimosi organizacija“ dimensijai, vertinimai: 30-40 metų amžiaus grupės vertinimo vidurkis  $M=1.23$ , 41-50 –  $M=1.20$ , o daugiau nei 50 metų amžiaus grupės –  $M=1.63$ , tad palygine įverčius manome, kad jaunesni (30-40 ir 41-50 metų amžiaus grupių) organizacijos X darbuotojai yra labiau įsitikinę, kad jų organizacija atlieka svarbų ir naudingą visuomenei darbą.

### 3.3.4. Darbuotojų išsilavinimo įtaka organizacijos X klimato vertinimams

Kadangi duomenis apie savo išsilavinimą anketose pateikė ne visi respondentai, analizė buvo atliekama tik su anketomis, kuriose buvo pateikta ši informacija, t.y. viso pagal šį kriterijų buvo testuojami 72 anketų duomenys ( $N=72$ ).

Duomenų analizė pagal respondentų išsilavinimo kriterijų (atlikti Tukey HSD, LSD, Bonferroni testai) atskleidė ženklus, statistiškai reikšmingus organizacijos klimato dimensijų vertinimo skirtumus tarp respondentų, turinčių vidurinį ir abiejų grupių aukštąjį išsilavinimą ( $p \leq \alpha$ , kai  $\alpha=0.05$ ). Šie skirtumai nustatyti visų organizacijos klimato dimensijų vertinimuose, išskyrus „Saugumo“ dimensiją, kurios vertinimo skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Tarp respondentų, turinčių aukštąjį universitetinį bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą statistiškai reikšmingų vertinimo skirtumų nenustatyta.



13 pav. Organizacijos X klimato įverčiai pagal darbuotojų išsilavinimą



Kaip galime pastebėti iš 13 paveiksle pateiktų organizacijos X klimato dimensijų įverčių, palankiausiai savo organizacijos klimatą vertino darbuotojai, turintys aukščiausią išsilavinimą. Darbuotojų, kurių išsilavinimas tėra vidurinis, beveik visų organizacijos klimato dimensijų, išskyrus „Saugumo“ dimensiją, įverčiai peržengia 3, o kai kurie net 4 balų ribą, ženkliai skirdamiesi nuo kitų grupių respondentų vertinimų bei atskleiddami išskirtinai neigiamą šios grupės darbuotojų savo organizacijos klimato vertinimą. Tyrėjams nepavyko nustatyti objektyvių tokio neigiamo vertinimo priežasčių. Manome, kad galbūt tokius rezultatus galėjo sąlygoti tai, jog tyrime dalyvavo nepakankamas proporcingumo kriterijui užtikrinti šiai išsilavinimo grupei priklausančių respondentų skaičius (N=2, t.y. tik 2,8% visų duomenis apie savo išsilavinimą pateikusių respondentų).

Palyginus organizacijos klimato skalių įverčius pagal išsilavinimo ir lyties kriterijus, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tik dviejų teiginių vertinimuose – „Darbuotojų darbo krūvis mūsų organizacijoje yra optimalus: nei per didelis, nei per mažas“ ( $p=0.018$ , t.y.  $p \leq \alpha$ , kai  $\alpha=0.05$ ) bei „Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos“ ( $p=0.034$ ). Šiuos kintamuosius žemesnio išsilavinimo (vidurinio bei aukštojo neuniversitetinio) vyrai įvertino ženkliai prasčiau, nei vyrai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, ir visų išsilavinimo grupių moterys. Abiejų tipų aukštąjį išsilavinimą įgijusių darbuotojų – vyrų ir moterų – organizacijos klimato dimensijų įverčiai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų organizacijos X klimato dimensijų įverčiai

Organizacijos klimato dimensijos	Vyrai N=29		Moterys N=46	
	Turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą	Turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą	Turinčios aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą	Turinčios aukštąjį universitetinį išsilavinimą
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	4.14	2.54	2.59	2.54
Tarpusavio santykiai ir pagarba	2.40	2.12	2.40	2.02
Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas	3.40	2.27	2.07	2.07
Darbuotojų pastangos/motyvacija	2.67	1.81	1.81	1.80
Organizacijos tikslų žinomumas	3.80	1.99	2.09	2.04
Didžiavimasis organizacija	2.00	1.54	1.85	1.55
Bendradarbiavimas/komandinis darbas	2.25	2.08	2.00	1.90
Darbo organizavimas/komunikacija	3.25	1.81	1.89	1.67
Vadovavimas	2.50	1.84	2.11	1.86
Saugumas	2.50	2.75	2.22	2.65
Organizacijos klimato vertinimo vidurkis	<b>2.89</b>	<b>2.07</b>	<b>2.10</b>	<b>2.01</b>

Nors atlikus testus (vidurkių palyginimas, ANOVA) pagal respondentų išsilavinimo ir lyties kriterijus statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tik, kaip jau minėta anksčiau, kelių pavienių teiginių vertinimuose, o tarp organizacijos klimato dimensijų įverčių jų neaptikta, tačiau pastebėtos tam tikros organizacijos klimato vertinimo tendencijos atskirose respondentų grupėse.

Kaip galime pastebėti iš 11 lentelėje pateiktų duomenų, tik vienos iš aukštąjį išsilavinimą turinčių organizacijos X darbuotojų grupių organizacijos klimato įverčiai peržengia 3 balų ribą. Taip tris savo organizacijos klimato dimensijas įvertino aukštąjį *neuniversitetinį* išsilavinimą įgiję darbuotojai vyrai („Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ – M=4.14, „Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas“ – M=3.40 bei „Organizacijos tikslų žinomumas“ – M=3.80). Atitinkamai ir organizacijos klimato dimensijų vertinimo vidurkis šioje grupėje prasčiausias – M=2.89. Iš aukštąjį išsilavinimą turinčių moterų palankiau savo organizacijos klimata vertino aukštąjį *universitetinį* išsilavinimą įgijusios moterys. Beveik visas organizacijos klimato dimensijas, išskyrus „Saugumą“, šiai grupei priklausančios darbuotojos vertino geriau, nei aukštąjį *neuniversitetinį* išsilavinimą turinčios jų kolegės. Aukštąjį *universitetinį* išsilavinimą turinčių darbuotojų vyrų organizacijos klimato dimensijų įverčiai nedaug atsilieka nuo abiejų grupių aukštąjį išsilavinimą turinčių moterų įverčių, o „Vadovavimo“ bei „Organizacijos tikslų žinomumo“ dimensijas jie linkę vertinti net šiek tiek palankiau, nei moterys.

Apibendrinant galima pastebėti, kad tyrimo duomenys atskleidžia, jog teigiamiausiai savo organizacijos klimata vertino *aukštąjį universitetinį* išsilavinimą turintys organizacijos X darbuotojai, (tiek vyrai, tiek moterys), tačiau moterų vertinimai buvo šiek tiek geresni. Aukštąjį *neuniversitetinį* išsilavinimą turinčių moterų organizacijos klimato vertinimas taip pat gana teigiamas, ir nuo aukštąjį *universitetinį* išsilavinimą turinčių darbuotojų vertinimų skiriasi labai neženkliai. Vyrai, turintys aukštąjį *neuniversitetinį* išsilavinimą, savo organizacijos klimata vertino prasčiausiai iš visų aukštąjį išsilavinimą turinčių organizacijos X darbuotojų, jų organizacijos klimato dimensijų vertinimo vidurkis priartėjo prie 3 balų ribos, o atskirų dimensijų vertinimai šią ribą peržengė, kas atskleidžia neigiamą šių aspektų vertinimą. Šios grupės darbuotojų vertinimai artimesni *vidurinį* išsilavinimą turinčių abiejų lyčių darbuotojų vertinimams, kurie, kaip jau minėta anksčiau, yra išskirtinai neigiami.

Manome, kad tikslesnį vaizdą, kodėl žemesnio išsilavinimo darbuotojai vertina savo organizacijos klimata prasčiau, nei labiau išsilavinę jų kolegės, galėtų padėti susidaryti tolimesni, papildomi kokybiniai tyrimai.

\* \* \*

Išanalizavus ir apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus galima pastebėti, kad statutinės organizacijos X darbuotojai savo organizacijos klimata įvertino kaip pakankamai palankų, kas

patvirtina pirmąją mūsų iškeltą hipotezę. Šie rezultatai atitinka kitų tokio tipo Lietuvos organizacijų klimato tyrimų rezultatus (Merkys, 2005), kurių metu buvo nustatyta, jog palankiausi organizacijų klimatai būdingi viešojo administravimo organizacijoms, nepalankiausi – verslo, o statutinių organizacijų klimato vertinimai užima tarpinę poziciją. Tyrimo rezultatų analizė pagal darbuotojų pareiginių statusą atskleidė, kad mūsų tirtos organizacijos vadovai linkę vertinti savo organizacijos klimata palankiau, nei jų pavaldiniai, tačiau šie skirtumai nebuvo tokie ženkliūs kaip nustatyti verslo organizacijų tyrimuose (Rekašiūtė-Balsienė, 2005), ir neatitiko statistinio reikšmingumo kriterijų. Analizė pagal socio-demografinius kriterijus atskleidė, kad palankiausiai savo organizacijos klimata vertino jauniausi ir labiausiai išsilavinę organizacijos darbuotojai. Nors vidurinių išsilavinimą turinčių darbuotojų organizacijos klimato vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo visų kitų darbuotojų vertinimų, tačiau negalima vienareikšmiškai teigti, kad darbuotojų išsilavinimas susijęs su skirtingu organizacijos klimato vertinimu, kadangi tyrime dalyvavo tik 2 vidurinių išsilavinimą turintys darbuotojai. Darbuotojų lytis organizacijos klimato vertinimams ženklios įtakos neturėjo, t.y. nustatyti egzistuojantys skirtumai nelaikomi statistiškai reikšmingais.

Palyginus mūsų tirtos organizacijos rezultatus su verslo organizacijų tyrimais (Rekašiūtė-Balsienė, 2005), pastebėta, kad geriausiai įvertintos organizacijos klimato dimensijos sutampa: tai „Didžiavimasis organizacija“ bei „Darbuotojų pastangos/motyvacija“. Skirtingai, nei verslo organizacijų tyrimuose, mūsų tirtoje organizacijoje „Darbo organizavimo/komunikacijos“ aspektas buvo įvertintas gerai ( $M=1.84$ ), kai tuo tarpu verslo organizacijose šios dimensijos įverčių vidurkiai svyruoja nuo 2.31 iki 2.65.

Dimensijos „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ vertinimo analizė atskleidė, kad ir mūsų tirtoje organizacijoje, ir verslo organizacijose vertinama buvo panašiai ( $M=2.62$  mūsų tirtoje statutinėje organizacijoje X ir  $M\approx 2.50$  verslo organizacijose), kas įgalina iškelti prielaidą, kad abiejų tipų organizacijose darbuotojai mano esantys nepakankami vertinami ir skatinami.

## IŠVADOS

1. Išanalizavę mokslinę literatūrą pastebėjome, kad nors pasauliniu mastu organizacijų klimato tyrimams skiriama daug dėmesio, ir gausu publikacijų šia ir susijusiomis temomis, tačiau Lietuvoje vis dar trūksta organizacijų klimato tyrimų. Publikacijos šia tema apsiriboja keletu mokslininkų darbais bei straipsniais populiariojoje vadybinėje literatūroje.
2. Nors organizacijų klimatas mokslinėje literatūroje traktuojamas nevienareikšmiškai bei nėra vieningos jo struktūros sampratos, tačiau pripažįstama, kad šis fenomenas yra svarbi ir neatsiejama organizacijų sociopsichologinės visumos dalis. Vadovavimas, darbuotojų tarpusavio santykiai, fizinė darbo aplinka bei organizacijos kultūra laikomi pagrindiniais organizacijų klimatai įtakojančiais veiksniais. Daugeliu tyrimų patvirtintas organizacijos klimato reikšmingumas jos veiklos rezultatams, todėl manome, kad organizacijų klimato tyrimai yra aktualūs bei gali būti naudingi tiek pačioms organizacijoms, t.y. praktine prasme, tiek bendrai organizacijų mokslui.
3. Atlikdami tyrimą įtraukėme į jį „Saugumo“ dimensiją, nes analizuodami Lietuvos autorių organizacijų klimato tyrimus pastebėjome, kad šiam organizacijų aspektui skiriama mažai dėmesio. Manome, kad mūsų tyrimas šiek tiek praplečia žinias apie šio organizacijų klimato aspekto raišką. Mūsų nuomone, šio aspekto tyrimai organizacijose galėtų padėti įvertinti darbuotojų savijautą organizacijose saugumo atžvilgiu, o, esant prastiems vertinimams, paskatinti imtis priemonių padėčiai gerinti.
4. Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijoje X vyrauja gana palankus organizacijos klimatas, kas patvirtina *pirmąją* mūsų iškeltą *hipotezę*. Darbuotojai vertina savo organizaciją teigiamai, didžiuojasi ja, laiko savo vadovus autoritetais. Jie jaučiasi esą motyvuoti, gerai vertina darbo organizavimą savo darbovietėje. Šie vertinimai artimi kitų tyrėjų atliktų organizacijos klimato tyrimų statistinėse organizacijose rezultatams. Tačiau mūsų tirtos organizacijos darbuotojai mano esą nepakankamai įvertinti ir skatinami bei jaučiasi nesaugūs. Tyrimo autorių nuomone tokį vertinimą galėjo sąlygoti tam tikros objektyvios, mūsų darbo duomenų analizės dalyje nurodytos, aplinkybės.
5. Analizuojant tyrimo duomenis pagal darbuotojų pareiginio statuso kriterijų, nustatyta, kad organizacijos vadovai linkę vertinti savo organizacijos klimatai pozityviau, nei jų pavaldiniai, tačiau šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Statistiškai reikšmingi skirtumai aptikti tik keletu tam tikrų pavienių teiginių vertinime. Manome, kad pozityvesnį vadovų organizacijos klimato vertinimą galėjo įtakoti didesnis jų susitapatinimas su organizacija, didesnis dėkingumas ir įsipareigojimas jai arba tam tikros informacijos trūkumas, t.y. galbūt informacija

apie tam tikrus organizacijos aspektus vadovams pateikiama pagražinta, arba tiesiog nuslepia negatyvi informacija.

6. Socio-demografinių aspektų analizė atskleidė, kad abiejų lyčių darbuotojai vertina savo organizacijos klimata panašiai, statistiškai reikšmingi skirtumai pastebėti tik tarp keleto pavienių kintamųjų įverčių. Pozityviausiai savo organizacijos klimata vertino jauniausi bei labiausiai išsilavinę organizacijos darbuotojai, o statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai nustatyti tik tarp vidurinių ir aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Šiuos skirtumus galėjo sąlygoti labai mažas ( $N=2$ ) vidurinių išsilavinimą turinčių respondentų skaičius. Todėl manome, kad tyrime dalyvavę statutinės organizacijos X darbuotojai vertino savo organizacijos klimata panašiai, o aptikti vertinimo skirtumai neatitinka statistinio reikšmingumo kriterijų, kas patvirtina *antrąją* mūsų iškeltą *hipotezę*.

## REKOMENDACIJOS

- Nors organizacijos X klimatas įvertintas kaip gana palankus, manome esant erdvės tobulėjimui. Autorių nuomone, bendras tyrimo rezultatų aptarimas, jų apsvarstymas, kritinių aspektų įvardijimas galėtų padėti didinti tarpusavio pasitikėjimą bei pagerinti tarpusavio supratimą organizacijoje. Manome, jog organizacijos vadovams derėtų įsiklausyti į pavaldinių nuomonę bei išsiaiškinti, koku būdu būtų galima pagerinti „*Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas*“ dimensijos vertinimą, t.y. kokie vadovybės veiksmai, darbuotojų nuomone, padėtų jaustis jiems labiau vertinamiems, kokie skatinimo būdai jiems būtų labiausiai priimtini.
- Kadangi, autorių nuomone, prastesnius „*Saugumo*“ dimensijos įverčius galėjo sąlygoti objektyvios išorinės priežastys (numatoma apskričių reforma, galimas darbuotojų atleidimas ir t.t.), manome, kad organizacijos vadovai galėtų šiek tiek sumažinti darbuotojų nerimą nuolat informuodami juos apie numatomas permainas, paaiškindami jiems ne tik neigiamas, bet ir teigiamas galimas permainų pasekmes, tokiu būdu užkirsdami kelią gandams ir negatyvioms nuotaikoms.
- Manome, kad mūsų tyrimo metu gautus duomenis apie statutinės viešojo sektoriaus organizacijos X klimata galėtų papildyti tolimesni šios organizacijos klimato tyrimai, taikant kokybinius tyrimo metodus. Taip pat ateityje galima būtų papildomai iširti, ar priklauso organizacijos klimato vertinimai nuo to, kiek laiko respondentai dirba šioje organizacijoje.

## LITERATŪRA

1. **Adela et al.** The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing // Human resource development quarterly, 2004, vol. 15, No. 4, p. 473-488. – ISSN 1044-8004
2. **Ayers D. F.** Organizational climate in its semiotic aspect: a postmodern community college undergoes renewal, Community College Review, Fall 2005, – ISSN 0091-5521
3. **Arvidsson M.**, Organizational Psychology and Safety Culture in Air Traffic Control. Concerning Organizational Climate, Situational Leadership and Psychosocial Work Environment: Doctoral thesis at Lund University, Published and distributed by Department of Psychology Lund University, 2006. p.i-69. – ISBN-13: 978-91-628-6903-8
4. **Ashforth B. E.** Climate formation: Issues and extensions // Academy of Management Review, 1985, vol. 10, No. 4. p. 837-847. – ISSN 0363-7425
5. **Beniušienė I., Weinhardt J.** Expressions of Team Work and Organizational Climate in “X” Police Office // Jaunųjų mokslininkų darbai. – Šiauliai: Šiaulių universitetas. 2006, nr. 1(8) p. 140-146. – ISSN 1648-8776
6. **Bouckenoghe D. et al.** The change climate questionnaire: scale development: Working Paper, Universiteit Gent, Facultet Economie en bedrijfskunde, April 2008, p. 1-50
7. **Clissold G.** Psychological climate: what it is and what does it look like?: Working Paper 29/06, Monash University of Busines and Economic, Department of Management Working Paper series, August 2006. – ISSN 1327- 5216
8. **Cooil et al.** The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes: An MPLS Approach // Journal of Service Research, 2009, No. 3, February 2009, p. 277-294, – ISSN 1552-7379
9. **Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai 1: vadovėlis. – Vilnius: TEV, 2000. – 240 p. – ISBN 9986-546-93-1
10. **Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai 2: vadovėlis. – Vilnius: TEV, 2002. – 272 p. – ISBN 9955-491-16-7
11. **Davidson M.** Organizational Climate and its influence upon performance: a study of Australian hotels in South East Quinsland, 2000. URL: <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20030102.103647/index.html>
12. **Denison D.** What is the difference between organizational climate and culture: Research, University of Michigan, School of Business Administration, 1993. – 32 p.

13. **Ekvall G.** Organizational climate for creativity and innovation // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, No. 1, p. 105-23, – ISSN 1359-432X
14. **Employment Relationships. New Models of White-Collar Work** / Edited by Peter Cappelli, – Cambridge University Press 2008. – 278 p. – ISBN-13: 978-0-511-39367-9
15. **Fey C. F., Beamish P. W.** Organizational climate similarity and performance: International joint ventures in Russia // *Organizational Studies*, 2001, vol. 22, No. 5. p. 853-882, – ISSN 0170-8406
16. **Ference E. A.** Human-Ressources Development: Toward a Definition of Training // *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1982 November, p. 23-25. – ISSN 1938-9663
17. **Field G., Abelson M.** Climate: A Reconceptualization and Proposed Model // *Human Relations*, 1982, vol. 35, No. 3., p. 181-201,  
URL: <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/3/181> [žiūrėta 2009.09.22]
18. **Forehand B., Gilmer B.** Environmental variation in studies of organizational behavior // *Psychological Bulletin*, 1964, vol. 62, p. 361-382, – ISSN: 0033-2909
19. **Furnham A.** Corporate Climate questionnaire: a new multidimensional and international instrument to audit employee perceptions // *International Journal of Commerce and Management*, 1991, vol. 1 (3/4), p. 39-54. – ISSN 1056-9219
20. **Glick W. H.** Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 1985 vol. 10, p. 601-616, – ISSN 0953-4814
21. **Glisson Ch.** Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services: Research on Social Work Practice, 2007. URL: <http://rsw.sagepub.com/cgi/content/abstract/17/6/736> [žiūrėta 2009.09.22]
22. **Goleman M.** Leadership that gets Results. *Harvard Business Review*, March-April 2000, URL: [http://www.anderson-sabourin.com/Leadership\\_That\\_Gets\\_Results.pdf](http://www.anderson-sabourin.com/Leadership_That_Gets_Results.pdf) [žiūrėta 2009.08.10]
23. **Gray J.** A Climate for Success. Creating the right climate for high organizational performance, Butterworth-Heinemann, 2007. – 244 p. – ISBN 978-0-7506-8368-5
24. **Handbook of organizational culture and climate** / N.M.Ashkanasy, C.P.Wilderom, M.F.Peterson, editors. – Sage publications, 2000. – 629 p. – ISBN 0-7619-1602-4
25. **Harber D. et al.** Total Quality Management as a Cultural Intervention: An Integrative Review // *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1993, vol.10 (6), p. 17-27. – ISSN 0265-671X, URL: [http://www.emeraldinsight.com/Insight/manulDocumentRequest.do?hdAction=ref\\_document\\_r](http://www.emeraldinsight.com/Insight/manulDocumentRequest.do?hdAction=ref_document_r)



- equest&r\_contentId=0&r\_atitle=Total quality management as a cultural intervention: an integrative review&r\_jtitle=International Journal of Quality & Reliability Management&r\_issn=&r\_year=1993&r\_volume=10&r\_issue=6&r\_startpage=17-27&r\_endpage=&r\_publisher=&r\_authors=Harber, D., Burgess, K., Barclay, D. [žiūrėta 2009.09.11]
26. **Harvey D. F., Brown D. R.** An experiential approach to organization development. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. – ISBN 0-1314-4168-X
  27. **Hong L. C., Kaur Sh.** A Relationship between Organizational Climate, Employee Personality and Intention to Leave, International Review of Business Research Papers 2008, vol. 4, No.3, p. 1-10, – ISSN: 1832-9543
  28. **Hunsaker P. L., Alessandra A. J.** The art of managing people, A Touchstone Book, 1980. – 346 p. – ISBN 0-671-62825-9
  29. **Jakubauskas J., Lukočienė V.** Statistikos pagrindai: mokomoji knyga. – Vilnius: Biznio mašinų kompanija, 2007. – 99 p. – ISBN 978-9955-701-71-2
  30. **Joyce W. F., Slocum J.** Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate // Human Relations 1982, vol. 35, p. 951-972. – ISSN: 0018-7267
  31. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena, 1996. – Kaunas: Technologija, 2 leidimas, p. 46-48. – ISBN 9986-13-433-1
  32. **Kalinauskaitė R., Merkys G.** A cross-cultural validation of the intergenerational Tension Questionnaire // Socialiniai mokslai, 2007, Nr.4 (58), p. 83-93. – ISSN 1392-0758
  33. **Kirsh B.** Organizational culture, climate and person-environment fit: Relationship with employment outcomes for mental health consumers // Work, IOS Press, 2009, vol. 14, No.2, p. 109-122. – ISSN 1875-9270
  34. **Koys D. J., Decotiis T. A.** Inductive measures of psychological climate // Human Relations, 1991, vol. 44, No. 3, p. 265-285. – ISSN 0018-7267
  35. **Kuenzi M. , Schminke M.** Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature // Journal of Management, 2009, vol. 35 No.3, p. 634-717. – ISSN 1557-1211
  36. **Lewin K. et al.** (1939). Pattern of aggressive behavior in experimentally created "social climates"// Journal of Social Psychology, vol. 10, p. 271-299, – ISSN 0022-4545
  37. **Likert R.** The human organization, New York: McGraw-Hill, 1967. – 258 p. – ISBN 0-0703-7851-7
  38. **Litwin G. H., Stringer R. A.** Motivation and organizational climate. Boston, Harvard University Press, Cambridge, 1968, 210 p. – ISBN 0-8758-4071-X

39. **LR Muitinės įstatymas**, Valstybės žinios, 2004.04.30, Nr. 73-2517, URL: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=232350](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=232350), [žiūrėta 2009.10.13]
40. **Mayer M. et al.** The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences // *Personnel Psychology*, 2007, vol. 60, p. 929–963. – ISSN 1744-6570
41. **Martinkus A.** Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai pirminės sveikatos priežiūros įstaigoje: magistro darbas 03 S – Vadyba. – Šiauliai: Šiaulių Universitetas, 2005. – 89 p. URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D\\_20050604\\_110145-95373/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D_20050604_110145-95373/DS.005.0.02.ETD) [žiūrėta 2009.05.11]
42. **McGregor D.** Human side of enterprise, McGraw Hill Higher Education, 1960. – 256p. – ISBN 0-0704-5092-7
43. **McKay P. F. et al.** Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate // *Personnel Psychology*, 2008, vol. 61, p. 349-374. Journal Compilation ©2008, by Blackwell Publishing, inc., – ISSN 1744-6570
44. **Mehmet Yahyagil Y.** The fit between the concepts of organizational culture and climate // *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, July, 2006. Copyright The DreamCatchers Group, LLC 2006. URL: <http://www.articlearchives.com/labor-employment/human-resources-personnel-management/968072-1.html> [žiūrėta 2009.01.16]
45. **Merkys G.** Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // *Socialiniai mokslai*, 1999, Nr. 2 (19), p. 7-22. – ISSN 1392-0758
46. **Merkys G. et al.** Organizational Climate Test for Lithuanian Work Organizations: Validation and Correlation with Team Work Test // *Socialiniai mokslai*, 2005, Nr.3 (49), p. 39-51. – ISSN 1392-0758
47. **Moran E. T., Volkwein J. F.** The cultural approach to the formation of organizational climate // *Human Relations*, 1992, vol. 45, p. 19-47, – ISSN 1741-282X
48. **Моргунов Е. Б.** Организационный климат и организационная культура, 2003, URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/8945.html> [žiūrėta 2009.06.12]
49. **Palidauskaitė J.** Viešojo administravimo etika. – Kaunas: Technologija, 2007, 3 leidimas, 232 p. – ISBN 9955-09-009-X
50. **Payne R. L.** Climate and Culture: How Close Can They Get? // *Handbook of organizational culture and climate*, SAGE publications, inc., 2000, p. 163-176. – ISBN 0-7619-1602-4
51. **Patterson M. et al.** Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level // *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2004, vol. 77(2), p. 193-216, – ISSN 0963-1798

52. **Positive Organizational Behavior** / Edited by Debra L. Nelson and Cary L. Cooper, 2007. SAGE Publications, – 240 p. – ISBN 978-1-4129-1212-9
53. **Pukėnas K.** Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas: LKKA, 2009. –93 p. – ISBN 9955-622-18-0
54. **Pukėnas K.** Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas: LKKA, 2005. – 289 p. – ISBN 9955-622-18-0
55. **Reichers A. E., Schneider B.** Climate and culture: An evolution of constructs // Organizational climate and culture, 1990. p. 5-39. – ISBN-13: 978-1-55542-287-5
56. **Rekašiūtė-Balsienė R.** Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės // PSICHOLOGIJA. –2005, Nr.31, p. 1–15. – ISSN 1392-0359
57. **Rekašiūtė-Balsienė R.** Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2006, Nr.37. p. 127-137. – ISSN 1392-1142
58. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai, Poligrafija ir informatika, 2003. –324 p. – ISBN 9986-850-46-0
59. **Salanova M. et al.** Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate // Journal of Applied Psychology, 2005, vol. 90, p. 1217-1227. – ISSN 0021-9010
60. **Schein E. H.** Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition, 2004. The Jossey-Bass Business&Management Series. – 458 p. – ISBN 0-7879-6845-5
61. **Schneider B.** The perception of organizational climate: The customer's view // Journal of Applied Psychology, 1973, vol.57. p. 248-246. – ISSN 0021-9010
62. **Schneider B.** A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes // Journal of Applied Psychology, May 1992, vol. 77, No. 5, p. 705-716. – ISSN: 0021-9010
63. **Schneider B. et al.** Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model // Journal of Applied Psychology, 1998, vol.83, p. 150-163. – ISSN 0021-9010
64. **Schneider B.** Climate for Service: Evolution of a construct // Handbook of organizational culture and climate, Sage publications, inc., 2000, p. 21-36. – ISBN 0-7619-1602-4
65. **Schneider B. et al.** Climate strength: A new direction for climate research // Journal of Applied Psychology, 2002, vol. 87. p. 220-230. – ISSN 0021-9010
66. **Schneider B. et al.** Understanding organizational links in service settings // Academy of Management Journal, 2005, vol. 48, p. 1017-1032. – ISSN 0001-4273

67. **Schneider B., Snyder R.** Some relationships between job satisfaction and organizational climate // *Journal of Applied Psychology*, 1975, vol. 60, p. 318-328. – ISSN 0021-9010
68. **Schneider B., Smith B. D.** *Personality and Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004. – 465 p. – ISBN 0-8058-3758-2
69. **Shadur A. M. et al.** The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support // *Group Organization Management*, 1999, vol. 24, p. 479-503. – ISSN 1059-6011
70. **Smith H. et al.** Reflections on Total Quality Management and Health Care Supervisors // *Health Care Supervision*, 1993, vol. 12(2), p. 32-45. – ISSN 0731-3381, URL: [http://www.biomedexperts.com/Abstract.bme/10130077/Reflections\\_on\\_total\\_quality\\_management\\_and\\_health\\_care\\_supervisors](http://www.biomedexperts.com/Abstract.bme/10130077/Reflections_on_total_quality_management_and_health_care_supervisors) [žiūrēta 2009.06.17]
71. **Sparrow P. R.** Developing diagnostics for high performance organization cultures // *International handbook of culture and climate*, New York, John Wiley. 2001. p. 85-106. – ISBN 0-471-49126-8
72. **Stringer R.** *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002
73. **Соломанидина Т. О.** *Организационная культура компании*, Инфра-М, 2007, 624р. – ISBN-13: 978-5-16-002818-7
74. **Спивак В. А.** *Организационная культура*, Санкт-Петербург: Нева, 2004, 220р., – ISBN 5-7654-3617-X
75. **Surak J.** The role of organizational climate in the implementation of Total Quality Management // *Journal of Managerial Issues*, December 22, 1996 URL: <http://www.allbusiness.com/management/595812-1.html> [žiūrēta 2009.06.17]
76. **Tagiuri R., Litwin G.** *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1968. – 246 p.
77. **Управление человеческими ресурсами.** / Под ред. М.Пула, М.Уорнера, Санкт-Петербург: Питер, Серия „Бизнес-класс”, 2002. 1200с. – ISBN: 5-318-00127-0
78. **Zohar D., Luria G.** Climate as a socio-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns // *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, p. 322-334. – ISSN 0021-9010

**Lasionienė I.** Viešojo sektoriaus statutinės organizacijos X klimato vertinimas / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė lekt. Margarita Gedvilaitė, konsultantas doc. dr. Vladimiras Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedra, 2009. – 72 p.

## ANOTACIJA

Magistro darbe atliktas diagnostinis viešojo sektoriaus statutinės organizacijos centrinės būstinės klimato tyrimas, siekiant nustatyti problemines veiklos sritis organizacijoje bei išsiaiškinti, kaip darbuotojai linkę vertinti savo organizaciją tam tikrų jos veiklos aspektų atžvilgiu, taip pat, kaip organizacijų klimato vertinimus įtakoja jos darbuotojų demografiniai skirtumai. Pirmojoje darbo dalyje nušviečiama organizacijų klimato tyrimų istorinė raida, pateikiamos įvairios organizacijų klimato sąvokos koncepcijos, jo formavimosi teorijos, analizuojama struktūra, įtakojančios organizacijų klimatą vidiniai organizaciniai veiksniai, aptariamos organizacijų klimato sąsajos su pasitenkinimu darbu bei organizacijų kultūra, analizuojama organizacijų klimato įtaka jos veiklos rezultatams. Antroje dalyje analizuojamas pasirinktas empirinių duomenų rinkimo instrumentas, pateikiamos tyrime dalyvavusios organizacijos charakteristikos. Trečioji darbo dalis skirta tyrimo duomenų analizei – jie apibendrinami ir aptariami apibūdinant organizacijos klimato būklę tirtoje viešojo sektoriaus statutinėje organizacijoje X, bei palyginami su panašaus tipo organizacijų bei verslo organizacijų klimato tyrimų rezultatais.

**Pagrindiniai žodžiai:** Organizacijų klimatas, organizacijų klimato tyrimai, organizacijų kultūra, viešojo sektoriaus statutinė organizacija.

**Lasionienė I.** Climate Evaluation of the Statutory Institution X of the Public Sector / Master's Thesis in Human Resources Management. Thesis advisor – lectr. Margarita Gedvilaitė, thesis consultant – assoc. prof. Vladimiras Gražulis. Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration, Personnel Management and Organizational Development Department, 2009. – 72 p.

## ANOTATION

In this master's thesis, a diagnostical research was conducted on the organizational climate in the headquarters of a statutory institution of the public sector in order to assess problematic areas of its activity, to understand employees' opinion about the specific aspects of work in the organization, and to determine what kind of impact the demographic factors have on the evaluations of the organizational climate. The first part of the paper covers the historical development of organizational

climate studies, the variety of definitions and approaches to organizational climate, theories of its formation and structure, internal factors of organization that influence the climate, organizational climate's correlations with job satisfaction and organizational culture, and the impact of climate on the overall efficiency of the organization. The second part analyses the tool chosen for the empirical data gathering and describes the organization that takes part in the research. Finally, the third part covers the analysis of data: the results are summarized and discussed in terms of the condition of the organizational climate in a statutory institution X of the public sector. The results are also compared to the ones of the organizational climate tests carried out in similar establishments and business organizations.

**Key words:** organizational climate, organizational climate studies, organizational culture, statutory institution of the public sector.

**Lasionienė I.** Viešojo sektoriaus statutinės organizacijos X klimato vertinimas / Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė lekt. Margarita Gedvilaitė, konsultantas doc. dr. Vladimiras Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedra, 2009. – 72 p.

## SANTRAUKA

Daugelio tyrimų rezultatai atskleidė, kad organizacijos klimatas yra svarbus organizacinis fenomenas, įtakojamas daugelio vidinių organizacinių veiksnių bei pats įtakojantis organizacijos veiklos rezultatus. Todėl organizacijos turėtų stengtis sukurti tokį vidinį klimatą, kuris, veikdamas tiek darbuotojų suvokimą, tiek ir elgseną, užtikrintų nuolatinį produktyvumo augimą bei darbo kokybės gerinimą. Palankus klimatas organizacijoje padeda apsaugoti nuo daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, nelojalumo, išėjimo iš darbo, neproduktyvaus darbo. Įmonėse, kuriose vyrauja palankus klimatas, atlyginimas nebėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys.

Analizuodami mokslinę literatūrą pastebėjome, kad Lietuvoje organizacijų klimato tyrimai atliekami žymiai rečiau, nei išsivysčiusiose vakarų šalyse, o viešojo sektoriaus įstaigose tokio pobūdžio tyrimų atlikta tik keletas. Atsižvelgdami į tai, nusprendėme ištirti statutinės organizacijos X klimatą bei pamėginti nustatyti jo dėsningumus.

Tyrimo metu siekėme įvertinti viešojo sektoriaus statutinės organizacijos X centrinės būstinės klimatą, nustatyti problemines veiklos sritis organizacijoje bei išsiaiškinti, kaip darbuotojai linkę vertinti savo organizaciją tam tikrų jos veiklos aspektų atžvilgiu, bei, esant poreikiui, numatyti tolimesnes organizacijos klimato gerinimo galimybes ir pateikti rekomendacijas, apimančias priemones ir būdus, kuriais galėtų būti optimizuojamas klimatas šioje organizacijoje. Taip pat siekėme išsiaiškinti, kaip organizacijos X klimato vertinimus įtakojo jos darbuotojų demografiniai skirtumai. Tyrime dalyvavo 75 organizacijos darbuotojai.

Atlikdami tyrimą naudojome mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiamos informacijos analizės, palyginimo, apibendrinimo, respondentų anoniminės apklausos raštu ir gautų empirinių duomenų apdorojimo bei grafinio pateikimo statistinės analizės programine įranga SPSS ir MS Excel programa metodus.

Pirmojoje darbo dalyje nušviečiama organizacijų klimato tyrimų istorinė raida, pateikiamos įvairios organizacijų klimato sąvokos koncepcijos, jo formavimosi teorijos, analizuojama struktūra, įtakojantys organizacijų klimatą vidiniai organizaciniai veiksniai, aptariamos organizacijų klimato sąsajos su pasitenkinimu darbu bei organizacijų kultūra, analizuojama organizacijų klimato įtaka jos veiklos rezultatams. Antroje dalyje analizuojamas pasirinktas empirinių duomenų rinkimo

instrumentas, pateikiamos tyrime dalyvavusios organizacijos charakteristikos. Trečioji darbo dalis skirta tyrimo duomenų analizei – jie apibendrinami ir aptariami apibūdinant organizacijos klimato būklę tirtoje viešojo sektoriaus statutinėje organizacijoje X, bei palyginami su panašaus tipo organizacijų bei verslo organizacijų klimato tyrimų rezultatais.

Empirinių duomenų rinkimui buvo naudojamas Rekašiutės-Balsienės (2005) verslo įmonių tyrimams sukurtas klausimynas, kurį papildėme į tyrimą įtrauktais „Saugumo“ bei „Vadovavimo“ dimensijas atitinkančiais teiginiais. Šį tyrimo instrumentą pirmą kartą panaudojome ne verslo, bet kitokio pobūdžio – viešojo sektoriaus statutinės organizacijos klimato įvertinimui. Atlikus pasirinkto empirinių duomenų rinkimo instrumento patikimumo testus, nustatyta, kad jis atitinka aukšto patikimumo kriterijus.

Tyrimo rezultatai, patvirtindami iškeltą hipotezę, atskleidė, kad viešojo sektoriaus statutinės organizacijos X centrinėje būstinėje vyrauja pakankamai palankus klimatas. Darbuotojai vertina savo organizaciją teigiamai, didžiuojasi ja, laiko savo vadovus autoritetais. Jie jaučiasi esantys motyvuoti, gerai vertina darbo organizavimą savo darbovietėje. Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų demografiniai ir pareiginio statuso skirtumai organizacijos klimato vertinimui didelės įtakos neturėjo, t.y. pastebėti skirtumai nelaikomi statistiškai reikšmingais, kas patvirtino iškeltą hipotezę apie organizacijos klimato vertinimo panašumą organizacijoje X.



**Lasionienė I.** Climate Evaluation of the Statutory Institution X of the Public Sector / Master's Thesis in Human Resources Management. Thesis advisor – lectr. Margarita Gedvilaitė, thesis consultant – assoc. prof. Vladimiras Gražulis. Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration, Personnel Management and Organizational Development Department, 2009. – 72 p.

## SUMMARY

A number of researches have proved the organizational climate being an important organizational phenomenon that gets influenced by many internal organizational factors as well as influences the efficiency of the organization. Therefore the organizations should make every effort to cultivate the kind of inner climate that could – through its effect on the consciousness and behavior of the employees – ensure the continual growth of productivity and maximize the quality of work. Positive climate in the organization helps to avoid such negative experiences as conflicts, disloyalty, quitting jobs, and inefficiency. In the companies with positive organizational climate, salary is no longer the only source of satisfaction at work.

The analysis of academic literature has revealed that organizational climate studies in Lithuania are rare compared to the Western countries; and those conducted in the institutions of the public sector are just a few. In the light of these facts, a decision was made to examine the climate of a statutory organization X and try to define its consistent patterns.

The research was aimed at the evaluation of the organizational climate in the headquarters of the statutory institution X, identification of the problematic areas of its activity, and understanding of employees' opinion about the specific aspects of work in the organization. If necessary, further improvements of the organizational climate were intended to be suggested along with the recommendations of ways and means to optimize the organizational climate. Yet another objective of the study was to determine what kind of impact the demographic factors have on the evaluations of the climate in the organization X. 75 employees of the organization have participated in the research.

Methods such as analysis and comparisons of the academic literature material, anonymous written surveys, processing of data and graphic presentation through the statistical analysis program SPSS and MS Excel were used throughout the study.

The first part of the paper covers the historical development of organizational climate studies, the variety of definitions and approaches to organizational climate, theories of its formation and structure, internal factors of organization that influence the climate, organizational climate's correlations with job satisfaction and organizational culture, and the impact of climate on the overall efficiency of the organization. The second part analyses the tool chosen for the empirical data gathering and describes

the organization that takes part in the research. Finally, the third part covers the analysis of data: the results are summarized and discussed in terms of the condition of the organizational climate in a statutory institution X of the public sector. The results are also compared to the ones of the organizational climate tests carried out in similar establishments and business companies.

A survey designed for business enterprises by Rekašiutė-Balsienė (2005) was applied for empirical data gathering. It was further supplemented with the statements matching the additional dimensions of “Safety” and “Management”. For the first time, this particular tool of data gathering was applied to evaluate the climate of a different kind of organization – statutory institution instead of a business company. The reliability tests of the tool chosen for the empirical data gathering have proved it to comply with the criteria of high validity.

The results of the research have confirmed the hypothesis and demonstrated that the organizational climate in the headquarters of the statutory organization X is quite positive. The employees have a favorable opinion of their organization, are proud of it, and willingly follow the leadership. In addition, they feel well motivated and are satisfied with the overall work coordination. The research has also revealed that the demographic factors and position of the employees within the organization had no substantial impact on the assessments of the organizational climate, i.e. the differences observed in the results had no statistical significance. This has confirmed the hypothesis on the similarities between the evaluations of the climate in the organization X.

# **PRIEDAI**

## ORGANIZACIJŲ KLIMATO TESTAVIMO ANKETA

Pažymėkite, prašau, varnelę ties kiekvienu klausimu labiausiai atitinkančiame Jūsų požiūrį langelyje.

Eil. Nr.	Klausimas	Sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nesutinku
1	Mūsų organizacijoje darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti					
2	Darbuotojų darbas mūsų organizacijoje yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus/standartus					
3	Darbuotojų iniciatyva mūsų organizacijoje yra skatinama					
4	Darbuotojai mūsų organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus					
5	Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbines žinias ir įgūdžius					
6	Mūsų organizacijoje vienodai vertinami ir pripažįstami visos pareigos ar funkcijos atliekantys darbuotojai					
7	Mūsų organizacijoje darbuotojų atlyginimai atitinka atliekamą darbą					
8	Mūsų organizacijos padaliniai efektyviai bendradarbiauja					
9	Tarpusavio nesutarimai mūsų organizacijoje sprendžiami teisingai tinkamai					
10	Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu					
11	Vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiai mūsų organizacijoje yra geri					
12	Darbuotojų tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri					
13	Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais					
14	Vadovai yra savo darbo žinovai					
15	Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai					
16	Darbuotojų darbo krūvis mūsų organizacijoje yra optimalus: nei per didelis, nei per mažas					
17	Organizacija sugeba prisitaikyti prie rinkos reikalavimų					
18	Darbo metodai mūsų organizacijoje yra nuolatos tobulinami					

tęsinys kitame puslapyje

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Klausimas</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Labiau sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Labiau nesutinku, nei sutinku</b>	<b>Nesutinku</b>
19	Vadovai mūsų organizacijoje sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą					
20	Organizacijos veiklos strategija yra pakankamai aiški ir lanksti					
21	Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą					
22	Darbuotojai mūsų organizacijoje efektyviai išnaudoja jų darbui skirtus išteklius					
23	Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus					
24	Darbuotojai gerai žino mūsų organizacijos veiklos tikslus					
25	Visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus (tai, kas svarbiausia)					
26	Darbo padalinių tikslai yra suderinti tarpusavyje					
27	Darbuotojai gerai žino savo asmeninius darbo tikslus					
28	Mūsų organizacija yra patikima ir solidi					
29	Mūsų organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą					
30	Darbuotojai pritaria organizacijos veiklos tikslams					
31	Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia					
32	Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos					
33	Darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą					
34	Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais					
35	Darbas mūsų organizacijoje yra gerai ir aiškiai organizuotas					
36	Aš operatyviai gaunu visą informaciją, reikalingą darbui atlikti					
37	Mūsų organizacijoje skatinamas komandinis darbas					
38	Mūsų organizacijoje skatinamos naujos idėjos					
39	Mūsų organizacijoje darbuotojai jaučiasi saugūs.					
40	Darbuotojai mūsų organizacijoje gali kreiptis pagalbos į vadovus.					
41	Mūsų organizacijoje vyrauja maloni, draugiška atmosfera.					
42	Mūsų organizacijoje darbuotojai nėra persekiojami ar diskriminuojami.					

tęsinys kitame puslapyje

43. Ar jūs turite pavaldinių? Apibraukite tinkamą Jums variantą:

**Taip**

**Ne**

44. Pažymėkite, prašau, Jums tinkamą variantą.

Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

45. Jūsų amžius: \_\_\_\_\_

46. Pažymėkite, prašau, Jums tinkamą variantą

Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis

Aukštesnysis (aukštasis neuniversitetinis)

Aukštasis (aukštasis universitetinis)

**Dėkoju už Jūsų dalyvavimą apklausoje!**

## FAKTORIŲ SVORIAI

(N=75, apskaičiuota Principal Component Analysis, Varimax Rotation)

Eil.Nr.	Anketos teiginiai	Faktorių svoriai									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Mūsų organizacijoje darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti.	0.856									
2	Darbuotojų darbas mūsų organizacijoje yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus/standartus.	0.602									
3	Darbuotojų iniciatyva mūsų organizacijoje yra skatinama.	0.765									
4	Darbuotojai mūsų organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus.	0.463									
5	Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias ir įgūdžius.	0.657									
6	Mūsų organizacijoje vienodai vertinami ir pripažįstami visos pareigos ar funkcijos atliekantys darbuotojai.	0.745									
7	Mūsų organizacijoje darbuotojų atlyginimai atitinka atliekamą darbą.	0.653									
8	Mūsų organizacijos padaliniai efektyviai bendradarbiauja.							0.429			
9	Tarpusavio nesutarimai mūsų organizacijoje sprendžiami teisingai.		0.593								
10	Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu.		0.624								
11	Vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiai mūsų organizacijoje yra geri.		0.557								
12	Darbuotojų tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri.		0.834								
13	Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais.									0.639	
14	Vadovai yra savo darbo žinovai.									0.636	
15	Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai.			0.807							
16	Darbuotojų darbo krūvis mūsų organizacijoje yra optimalus: nei per didelis, nei per mažas.			0.796							
17	Organizacija sugeba prisitaikyti prie rinkos reikalavimų.			0.466							
18	Darbo metodai mūsų organizacijoje yra nuolat tobulinami.			0.500							
19	Vadovai mūsų organizacijoje sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą.									0.664	

