

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

VADYBOS INSTITUTAS

INGA MEŠKAUSKIENĖ

**TELEKOMUNIKACINIŲ PASLAUGŲ BENDROVĖS
„N“ ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc.dr. A.Valickas

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

**TELEKOMUNIKACINIŲ PASLAUGŲ BENDROVĖS
„N“ ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMAS**

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S204

Vadovas

() **Doc.dr. A.Valickas**

2013 11

Recenzentas

()

2013 12

Atliko

() **I.Meškauskienė**

2013 11

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS	7
1. TEORINIAI ORGANIZACINIO KLIMATO ASPEKTAI	10
1.1. Organizacinio klimato samprata.....	10
1.2. Organizacinio klimato sąsajos su kitais konstruktais.....	15
1.3. Organizacinio klimato tyrimai	24
1.3.1. Organizacinio klimato dimensijos.....	29
1.3.2. Pagrindiniai organizacinio klimato veiksniai	31
1.4. Palankaus klimato reikšmė organizacijos veiklai ir jos rezultatams	36
2. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO METODOLOGIJA	39
2.1. Organizacinio klimato tyrimų reikalingumas.....	39
2.2. Tyrimo metu naudoti metodai ir jų pasirinkimo priežastys	40
2.3. Telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ charakteristika	45
2.4. Apklauso imtis ir tyrimo organizavimas	47
3. TELEKOMUNIKACINIŲ PASLAUGŲ BENDROVĖS „N“ ORGANIZACINIO KLIMATO VERTINIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	49
3.1. Tiriamųjų socialinės-demografinės charakteristikos.....	49
3.2. Socialinių-demografinių charakteristikų ir organizacinio klimato vertinimo palyginimas	52
3.3. Bendrovės „N“ organizacinio klimato vertinimo rezultatai.....	59
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	67
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	73
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	75
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	77
PRIEDAI	79

PRIEDAI

1 priedas. Socialinis-psichologinis kolektyvo klimatas	80
2 priedas. Organizacinio klimato anketa.....	81

LENTELĖS

1 lentelė. Ankstyvųjų ir vėlyvųjų užsienio bei lietuvių autorių organizacinio klimato sąvokos traktuotės.....	11
2 lentelė. Konceptinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas	21
3 lentelė. Organizacinio klimato dimensijos.....	30
4 lentelė. Etikos ir darbo klimatų veiksniai	32
5 lentelė. Palankūs ir nepalankūs organizacinio klimato bruožai	38
6 lentelė. Organizacinio klimato tyrimo anketos dimensijų teiginiai	42
7 lentelė. Tiriamųjų dimensijų pasiskirstymas organizacinio klimato tyrimo anketoje	44
8 lentelė. Dimensijų skalių įverčiai pagal darbuotojų lytį	53
9 lentelė. Klimato dimensijų skalių palyginimas pagal darbuotojų amžių	54
10 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė.....	60
11 lentelė. Bendrovės „N“ administracijos klimato dimensijų koreliacija.....	61

PAVEIKSLAI

1 pav. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą.....	17
2 pav. Organizacijos etikos ir darbo klimatų bei puoselėjamų vertybių sąveika (D.Menzel).	34
3 pav. Organizacinio klimato veiksniai	35
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	49
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	50
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	50
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas	51
8 pav. Respondentų demografinių duomenų palyginimas.....	51
9 pav. Bendrovės „N“ klimato įverčiai pagal darbuotojų darbo stažą.....	56
10 pav. Bendrovės „N“ klimato įverčiai pagal užimamas pareigas	58
11 pav. Bendras bendrovės „N“ klimato įvertis pagal užimamas pareigas	59
12 pav. Stipriausias bendrovės „N“ dimensijų koreliacijos ryšys	62

IVADAS

Šiandieninės konkurencijos sąlygomis kiekvienos organizacijos sėkmė vis mažiau priklauso tik nuo turimų išteklių ir jų paskirstymo. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, per paskutinius dešimtmečius smarkiai pasikeitė rinka bei požiūris į patį darbuotoją. Darbuotojas jau nėra traktuojamas kaip „mechaninė priemonė“ tikslui siekti. Organizacijos, siekdamos pirmauti, vieną didžiausių prioritetų turi laikyti būtent darbuotojus. Šiame naujų technologijų amžiuje jų potencialas, žinios, vertybių sistema bei kūrybiniai ir novatoriški sugebėjimai yra labai svarbūs siekiant organizacijos veiklos tikslų.

Uždaviniai ir jų sprendimai, su kuriais susiduria tiek visa Lietuvos ekonomika, tiek ir kiekviena organizacija atskirai, siekdamos sukurti ekonominiu ir socialiniu požiūriu efektyvią rinkos ekonomiką, vienareikšmiškai negali būti tiesiogiai kopijuojami iš kitų šalių, lygiai taip pat, kaip ir negali būti taikomi standartiniai sprendimų priėmimo būdai. Šiandiena, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo, vis labiau ir labiau ryškėja palankaus, gerą darbuotojo savijautą skatinančio, organizacinio klimato kūrimo svarba.

Nagrinėjant užsienio ir lietuvių autorių vadybinę literatūrą galima pastebėti, kad organizacinio klimato konstruktas apibrėžiamas labai įvairiai, priklausomai nuo pačių autorių požiūrio į šį reiškinį. Plačiaja prasme organizacinis klimatas, tai visuma įvairių veiksnių, kurie įtakoja organizacijos veiklą, jos produktyvumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu, jų motyvaciją ir t.t. (Altman, 2000). Kiekviena organizacija turi savitą kultūrą, veiklos viziją ir tikslus. Individualų, tai organizacijai būdingą klimatą, kuris padeda arba trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų. Nemažai užsienio autorių atliktų tyrimų įrodė, kad prastas organizacinis klimatas yra tiesiogiai susijęs su didele darbuotojų kaita organizacijoje, darbuotojų nepasitenkinimu darbu, prastais tarpusavio santykiais, smukdo organizacijos produktyvumą (Hong, Kaur, 2008; Glisson, 2007; Shadur et al. 1999; Ashforth, 1997). Taigi, palankaus organizacinio klimato svarba akivaizdi, jo dėka galima sukurti tvirtą kolektyvą, išvengti konfliktų, skatinti lojalumą ir mažinti personalo kaitą organizacijoje.

Naujumas ir aktualumas. Organizacinio klimato reiškinį analizavo nemažai užsienio (Litwin, Stringer, 1968; Jones, James, 1979; Koys, DeCotiis, 1991; Patterson et al., 2004; Armstrong, 2007 ir kt.) ir lietuvių (Jucevičienė, 1996; Vveinhardt ir kt., 2005; Merkys, 2005; Rekašiūtė-Balsienė, 2006 ir kt.) autorių. Peržvelgus organizacijos valdymo literatūrą galima pastebėti, kad dėl skirtingų sričių domėjimosi, tyrėjai neturi vieningos nuomonės kaip apibrėžti organizacinio klimato konstrukta. Todėl organizacijos klimato vertinimui išskiria skirtingas organizacinio klimato dimensijas. Lietuvoje organizacinio klimato tyrimai nėra populiarūs. Apmaudu, tačiau vadovai dažniausiai nėra linkę atlikti

organizacinio klimato tyrimų, o įvertina bendrą organizacijos būklę pasitelkdami savo subjektyvų požiūrį (kaip jie mato organizaciją iš šalies). Retai samdo žmogiškųjų išteklių specialistus, kurie galėtų profesionaliai atlikti organizacinio klimato tyrimą. Organizacijų vadovams padėtų įvertinti realią organizacijos klimato būklę, išskirtų veiksnius padėsiančius kurti palankų organizacinį klimatą. Suteiktų vertingos informacijos, kaip sukurti darnią ir harmoningą organizaciją.

Šios problemos analizei bei sprendimui ir yra skirtas šis magistro darbas.

Tyrimo objektas yra Lietuvoje veikiančios telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos padalinio organizacinis klimatas.

Problema – kasmet didėjanti bendrovės „N“ aukštos kvalifikacijos specialistų ir kitų darbuotojų kaita. Tai gali būti susiję su tam tikrais nepalankiais organizacinio klimato aspektais, darbuotojų nepasitenkinimu darbu.

Tyrimo tikslas: išskirti organizacinio klimato dimensijas ir remiantis jomis įvertinti organizacinį klimatą telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijoje. Esant poreikiui pateikti rekomendacijas, kurios padėtų kurti palankų klimatą organizacijoje.

Tiksliui įgyvendinti suformuluoti šie **uždaviniai:**

- Apžvelgti organizacinio klimato sampratą bei jos panašumą su kitais konstruktais;
- Apžvelgti organizacinio klimato tyrimų raidą ir išskirti organizacinio klimato dimensijas;
- Suklasifikuoti veiksnius, įtakojančius organizacinį klimatą;
- Remiantis teorinėje dalyje išskirtomis organizacinio klimato dimensijomis ištirti bei įvertinti telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimatą;
- Nustačius nepalankų klimatą organizacijoje pateikti rekomendacijas padėties gerinimui.

Uždavinių įgyvendinimui naudoti šie tyrimo **metodai:**

- Darbe atlikta užsienio ir lietuvių autorių mokslinių šaltinių analizė, informacija susisteminta ir pateiktos išvados;
- Dokumentų analizės metu išanalizuoti vidaus norminiai dokumentai;
- Empirinių duomenų rinkimui naudotas kiekybinis tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa. Magistro darbas yra analitinio pobūdžio, jo atlikimui naudoti: lyginamosios bei

aprašomosios analizės metodai. Apibendrinimo bei grafinio duomenų pateikimo metodai atlikti „Microsoft Ofise Excel“ programoje.

Tyrimo praktinė ir taikomoji reikšmė – šiuo magistro darbu siekta pabrėžti organizacinio klimato svarbą bei skatinti organizacijų vadovus ieškoti mokslinio bei praktinio tobulinimo perspektyvų. Magistro darbo autorius tikisi, kad darbo teorinis bei praktinis rezultatas bus nedidelis indėlis į tolimesnius organizacinio klimato tyrimus Lietuvoje.

Darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos. 1 skyriuje apžvelgiama organizacinio klimato samprata, panašumai su kitais konstruktais. Organizacinio klimato tyrimai ir dimensijos, organizacinį klimatą įtakojantys veiksniai. 2 skyriuje apžvelgiamas organizacinio klimato tyrimų reikalingumas, tyrimo metodologija ir jos pasirinkimo priežastys, tiriamos organizacijos apibūdinimas. 3 skyriuje atliekama išsami telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimato vertinimo duomenų analizė.

Magistro darbo parengimo etapai:

2012 m. lapkričio – 2013 m. rugpjūčio mėn. buvo renkama, sisteminama, analizuojama organizacinio klimato literatūra.

2013 m. spalio mėn. atlikta anoniminė darbuotojų apklausa telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijoje.

2013 m. spalio pabaigoje – lapkričio mėnesiais, gauti duomenys buvo apdoroti „Microsoft Ofise Excel“ programos pagalba, atlikta apklausos rezultatų analizė ir apibendrinimas.

1. TEORINIAI ORGANIZACINIO KLIMATO ASPEKTAI

Šiame skyriuje apžvelgsime organizacinio klimato sampratą, sąsajas su kitais panašiais konstruktais, organizacinio klimato tyrimų formavimosi raidą bei palankaus organizacinio klimato svarbą veiklos efektyvumui.

1.1. Organizacinio klimato samprata

Bendros sąvokos – vienodai visų suvokiamos ir interpretuojamos, apibendrinančios organizacinio klimato esmę ir turinį greičiausiai nerastume. Organizacinį klimatą tyrinėjo nemažai užsienio ir Lietuvos mokslininkų. Dėl skirtingų disciplinų domėjimosi organizacinio klimato konceptu ir skirtingų prieigų tyrinėti šį reiškinį nėra bendros ir vieningos organizacinio klimato sąvokos traktuotės (Griffith, 1999). Organizacijų klimatą kaip reiškinį nagrinėja keletas skirtingų disciplinų: psichologija, sociologija, socialinė psichologija, antropologija, politikos mokslai.

Mokslinėje literatūroje plačiai naudojami tokie terminai, kaip: „organizacinis klimatas“, „organizacijos klimatas“, „socialinis-psichologinis klimatas“, „psichologinis mikroklimatas“, „psichologinė organizacijos atmosfera“ ir pan. Nors daugeliu atvejų jų turinys panašus, tačiau turi ir savų turinio atspalvių – taigi, sudaro galimybę konkrečiais atvejais savaip suprasti jų turinį.

Sociologijos žodyne klimato sąvoka apibrėžiama dvejopai: „tai nedidelės teritorijos klimatas, arba tam tikroje grupėje vyraujanti nuotaikų, emocijų, jausmų visuma“ (Leonavičius, 1993, p. 130).

Sąvoka „klimatas“ atėjęs iš meteorologijos, pirmas jį pavartojo vokiečių psichologas Levinas. „Panašiai kaip augalai vienokiame klimate gali sunykti, o kitokiame – sužydėti, taip ir žmonės: esant palankiam klimatui, gali jausti pasitenkinimą, dirbti entuziastingai ir tobulėti, o esant nepalankiam, – dirbti tik per prievartą, būti dirglios nuotaikos, stresinės būsenos, palaipsniui degraduoti“ (Jacikevičius, 1995, p.63). 1960 metais mokslininkas McGregoras savo darbe vartojo „valdymo klimato“ sąvoką. Jis manė, kad daugelis vadovo elgesio rezultatų sukelia taip vadinamą „valdymo klimatą“. 1968 metais išleisti mokslininkų Tagiuri ir Litwino darbai, kuriuose taip pat minima klimato sąvoka, kur organizacinis klimatas apibūdinamas kaip „aplinkos kokybė“. 1990 metais tyrėjas Shneideris analizuodamas klimato ir kultūros panašumus organizacinį klimatą apibūdino kaip jausmų išraišką, nustatomą remiantis organizacijos kolektyvo elgesiu vienas su kitu ir su organizacijos klientais.

Šiame magistro darbe klimato sąvoka analizuojama organizacijos aspektu, todėl kalbėsime apie organizacinį klimatą. Organizacinis klimatas – tai vidinė organizacijos charakteristika, charakterizuojanti vidinę organizacijos aplinką psichologiniu aspektu. Toliau analizuojama sąvoka

„organizacinis klimatas“ būtent organizacijos kontekste (Verbeke ir kt., 2005). Organizacijų kontekste klimatas iš dalies vaidina tarpinio (angl. intervening) kintamojo vaidmenį. Klimatas įtakoja tokius organizacijos procesus kaip problemų sprendimas, komunikacija, sprendimų priėmimas, kontrolė, mokymasis, kūrybiškumas, motyvacija, įsipareigojimas ir atsidavimas organizacijai. Kiekviena organizacija turi skirtingos rūšies išteklius: žmones, įrenginius, pinigines lėšas ir kt. Šie ištekliai dalyvauja skirtinguose procesuose, kurie daro didelę įtaką gavybai: produktams ir paslaugoms; komerciniam pelnui ar nuostoliams. Klimatas turi stiprų poveikį tokioms pasekmėms (Ekvall, 1996).

Taip pat vieni iš pirmųjų organizacinį klimatą aprašė psichologai Litwinas ir Stringeris (1968). Jie teigė, kad organizacinio klimato dėka galima nuspręsti kokia lanksti yra organizacija, kiek ji prisitaiko prie aplinkos sąlygų. Savo darbe jie išskyrė šešis svarbius faktorius, kurie įtakoja organizacinį klimatą:

- darbuotojų skatinimas diegti naujoves organizacijoje;
- darbuotojų atsakomybės jausmas prieš organizaciją;
- nustatytos taisyklės ir standartai, bei kaip jų yra laikomasi;
- teisingas atlygis už atliktą darbą – premijos, karjeros kėlimo galimybės;
- ar aiški organizacijos vizija ir vertybės;
- organizacijos narių noras siekti bendrų organizacijos tikslų.

Įvairios organizacinio klimato sampratos interpretacijos pagal užsienio ir lietuvių autorius yra pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Ankstyvųjų ir vėlyvųjų užsienio bei lietuvių autorių organizacinio klimato sąvokos traktuotės

	Autorius	Metai	Organizacinio klimato sąvoka
Užsienio autoriai	Forehand	1964	Nepastovus, konkrečiai organizacijai būdingas reiškinys, kuris daro poveikį jos nariams.
	Tagiuri ir Litwin	1968	Gana pastovi organizacijos aplinkos savybė, kuri: <ul style="list-style-type: none"> a) išgyvenama jos narių; b) veikia narių elgesį; c) gali būti apibrėžiama tam tikru rinkiniu konkrečių organizacijos savybių ir charakteristikų.
	Litwin ir Stringer	1968	Išmatuojamas darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir turi įtakos motyvacijai ir elgesiui.

	Autorius	Metai	Organizacinio klimato sąvoka
Užsienio autoriai	Graves	1986	Sąlyginai pastovus organizacijos vidinis bruožas, kuris įtakoja organizacijos narių elgesį ir gali būti apibūdinamas tam tikromis vertybėmis, kylančiomis iš organizacijos charakteristikų.
	Armstrong	2009	Veiksny, grindžiamas emocijomis, padedantis organizacijos nariams suvokti aplinką bei elgesį, parodantis tarpusavio santykių būklę ir stipriai veikiantis organizacijos narių reakcijas, elgseną.
Lietuvių autoriai	Jucevičienė	1996	Psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos ir emocinių būsenų bendrumus organizacijoje.
	Merkys	2005	Išorinė, empiriškai lengviau išmatuojama organizacijos kultūros išraiškos forma.
	Rekašiūtė- Balsienė	2006	Veikiamas įvairių veiksnių, daro poveikį organizaciniams ir psichologiniams procesams, o per juos – organizacijos veiklos rezultatams.
	Zakarevičius	2006	Darbuotojų nuotaikos, emocinis pasitenkinimas ar nepasitenkinimas esama situacija, tarpusavio santykiai, optimistinis ar pesimistinis požiūris į organizacijos ateitį, pasitikėjimas ar nepasitikėjimas bendradarbiais ir kt.
	Kalinauskaitė	2007	Individualios elgsenos ir organizacijos struktūros „atstojamoji“, surišanti individualią elgseną su socialine organizacijos struktūra (objektyviomis organizacijos savybėmis)
Vveinhardt	2009	Organizacijos narių, įskaitant ir vadovus, tarpusavio santykių padarinys ir reakcijų į šiuos santykius suma.	

Saltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis lentelėje nurodytais mokslininkų darbais

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktas organizacinio klimato sampratas, galima pastebėti, kad daugelis tyrėjų klimatą apibūdina kaip daugiadimensinį konstrukta, veikiantį organizacijos kolektyvo psichologinę būseną. Vieni tyrėjai mano, kad organizacinis klimatas gali lengvai keistis, kiti teigia priešingai. Pats svarbiausias aspektas, kurį mini dauguma autorių, kad klimatas veikia organizacijos veiklos rezultatus.

Egzistuoja ir begalė kitų organizacinio klimato apibūdinimų. Autorius Robbins (2003) mano, kad organizacijos klimatas, – tai vidinės aplinkos ilgalaikis poveikis organizacijos darbuotojams, jų veiklai ir veiklos rezultatams. Anot jo, organizacinio klimato pagrindą sudaro žmonių jausmai, emocijos, o kultūrą – vertybės, interesai ir t.t. Autorės Baršauskienė ir Janulevičienė-Ivaškevičienė (2005) organizacinį klimatą apibūdina kaip psichologinę organizacijos kokybę, atspindinčią bendrą darbuotojų savijautą, jų emocines būsenas organizacijoje.

Įdomiai organizacinį klimatą interpretuoja autorius Alderferis. Jis teigia, kad organizaciniam klimatui didelę reikšmę turi santykiai ir organizacijos kintamieji (išskiriamas darbo stažas ir darbo kompleksškumas). Kuo ilgiau individas yra išdirbęs organizacijoje tuo kompleksiščiau gali suprasti vykstančius procesus ir organizacinį klimatą. Tai reiškia, kad dirbdamas ilgą laiką vienoje organizacijoje asmuo tampa lojalus ir pakantus aplinkui vykstantiems procesams. Organizacinį klimatą įtakoja darbo užmokestis, vadovų parama, galimybės ir įgūdžių naudojimas (kuo asmens statusas aukštesnis, tuo geriau jis gali save realizuoti) (Kalinauskaitė, 2007).

Užsienio autorius Jewellis (2002) mano, jog kiekviena organizacija gali turėti savitą klimatą ir išskiria organizacinio klimato rūšis: lankstus arba biurokratinis; formalus arba neformalus; hierarchinis ar mažiau struktūrizuotas; draugiškas arba oficialus; kolektyvinis arba individualus; priklausomas nuo statuso arba laisvas ir paprastas; nekeliantis įtampos arba stresinis; reaktyvusis arba iniciatyvusis; inovacinis arba senamadis; politinis arba apolitinis; orientuotas į pelną arba išlaidas; orientuotas į veiklą arba laisvas.

Kiti autoriai taip pat linkę organizacinį klimatą skirstyti į specifines organizacinio klimato rūšis:

- moralinis klimatas – susiformuoja remiantis jau esančiomis organizacijoje vertybėmis.
- Socialinis klimatas – nustatomas pagal organizacijos narių tikslų ir uždavinių bendrą supratimą.
- Etinis klimatas – nustatomas pagal priimtas etines organizacijos normas;
- Psichologinis klimatas – priklauso nuo vidinių organizacijos santykių, kurios susiklosto darbo metu bendraujant; kylančios emocinės kolektyvo išraiškos: simpatijos, charakterio atitikimai, interesų sutapimai (Šepel, 1984).
- Pasyvusis individualus klimatas – viena vertus reikalauja našiai dirbti, kita vertus, kelia minimalius reikalavimus asmenybei.
- Pasyvusis neindividualus klimatas – būdingas organizacijoms turinčioms daug padalinių, kurie veikia atskirai kaip atskiros mažos organizacijos, darbuotojai jaučia paskatas našiai dirbti, bet tuo pačiu vyrauja griežti reikalavimai darbui. Darbo pasidalinimas tokio tipo organizacijoje griežtai formaliai paskirstytas, neįmanoma savęs laisvai išreikšti arba tobulėti.
- Aktyvusis - individualus klimatas – nuo kitų skiriasi tuo, kad rūpinasi darbuotojų tobulėjimu, karjeros galimybėmis, džiaugiasi asmens pasiekimais. Tačiau viena išimtis tokio tipo

organizacijoje egzistuoja, joje rūpinamasi ir palaikomi tik tie nariai, kurių tikslai ir siekiai sutampa su organizacijos tikslais (Kratova, Batueva, 2005).

Panašiai galvoja ir autoriai Campbells et al. (1970). Jų nuomone, kiekviena organizacija turi specifišką konkrečiai organizacijai būdingą klimatą, kuris pasireiškia per elgesį su organizacijos nariais ir supančia aplinka. Didelę reikšmę jų manymu turi organizacijos narių jausmai, kurie įtakoja organizacinį klimatą. Dažni kelių narių nuotaikų svyravimai gali turėti įtakos ir kitų narių elgesiui, o tai gali sukelti organizacinio klimato svyravimus.

Visiškai radikalai, priešingai nei kiti mokslininkai mąsto Payne (1990), teigdamas, jog organizacinio klimato sąvoka yra nepagrįsta. Jo nuomone įvairių organizacijos lygių žmonės mąsto visiškai skirtingai, todėl skirtingai suvokia pačią organizaciją. Jei tam tikros grupės nevienodai suvokia organizacinį klimatą, jos negali atstovauti bendram organizaciniam klimatui. Todėl yra įmanomas tik padalinio, skyriaus, grupės ar komandos, bet ne visos organizacijos klimatas. Su šia autoriaus nuomone galima būtų sutikti tik tuo atveju jei organizacija yra didelė, tačiau jei organizacija maža, klimato būklė veikia visus jos narius.

Apžvelgus visą organizacijos klimato literatūrą galima išskirti tris teorijų grupes, kurios atskiria psichologinį klimatą: kaip organizacijos nariai patiria, suvokia organizacijos aplinką, nuo socialinių-psichologinių klimato sąlygų, kurios vadinamos organizacijos klimatu ir nuo objektyvaus ir struktūrinio socialiai nulemtų sąlygų rinkinio, kuris irgi vadinamas organizacijos klimatu (Rekašiūtė-Balsienė, 2005, p. 88).

Autorius Glickas (1985) teigia, kad „trijų dalių klimato sąvoka atsiranda iš skirtingos tyrėjų interesų srities: *individo, padalinio (grupės) ir organizacijos*“.

Pirmosios teorijų grupės atstovai R.Jamesas, A. Jamesas (1990) teigia, kad organizacinis klimatas yra psichologinio klimato rezultatų suma. Atskaitos taškas organizaciniam klimatui yra *individas*, nes jis suvokia interpretuoja aplink jį esančią aplinką. Kadangi situacijos supratimas ir interpretavimas yra psichologiniai procesai, tai organizacinis klimatas parodo, kaip organizacijos nariai sutaria dėl psichologinio klimato kintamųjų ir jų įvertinimo.

Antroji teoretikų grupė organizacinį klimatą apibūdina kaip tarpasmeninio žmonių funkcionavimo darbo vietoje atmosferą (Rekašiūtė-Balsienė, 2005, p. 89): „individų interakcija reaguojant į tuos pačius stimulus sukuria bendrą sutarimą, kuris tampa organizacijos klimato pagrindu“. Kai kurie šios grupės kūrėjai tai vadina „*darbo grupės atmosfera*“ ar „*subsistemas*“ klimatu, kurie parodo grupės narių santykių kokybę ir prigimtį. Burkeso (1992) nuomone, padalinio klimato lygmuo yra svarbus bendrai organizacijos veiklos analizei.

Taigi, ir paskutinė trečioji teorijų grupė organizacinį klimatą pristato kaip *organizacijos* ypatybę. Kai klimatas yra sąlygų visuma, kurios egzistuoja organizacijoje ir labai įtakoja individo elgesį.

Sąlygos yra „objektyvios“ organizacijos ypatybės, todėl gali būti įvairiai suvokiamos tiek organizacijos narių, tiek asmenų už organizacijos ribų.

Šios trys grupės išsiskiria nagrinėjant organizacinio klimato tyrimus, kurie orientuojasi:

- individo matavimą per suvokimą;
- organizacijos savybių matavimą per suvokimą;
- sudedamąjį organizacijos savybių matavimą, kuris apima tiek suvokimą, tiek „objektyvesnius“ matavimus (Rekašiūtė-Balsienė, 2005).

Toks teorijų išskyrimas visiškai nereiškia, jog psichologinis klimatas nėra susijęs su grupės ar organizacijos klimatu ar, kad organizacinis klimatas yra visiškai nepriklausomas nuo individų charakteristikų (Glick, 1985). Šios trys sudedamosios dalys puikiai apibrėžia organizacinį klimatą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad vieno vieningo apibrėžimo, kas yra organizacinis klimatas nėra. Tačiau daugumos autorių nuomone, organizacinis klimatas – tai daugialypis darinys, kuris atspindi viso kolektyvo nuomonę apie organizacijoje vyraujančią aplinką. Organizacinio klimato pagrindą sudaro emocijos ir jausmai. Mokslininkai tiriantys organizacinį klimatą išskiria 3 lygius: individo, padalinio (grupės) ir organizacijos.

1.2. Organizacinio klimato sąsajos su kitais konstruktais

Organizacinio klimato sąvoka organizacinės vadybos literatūroje vartojama labai plačiai ir dėl skirtingų sričių tyrinėjimų dažnai organizacinis klimatas tapatinamas su panašiais konstruktais tokiais kaip organizacijos kultūra, pasitenkinimas darbu, psichologinis klimatas ir kt.

Organizacinis klimatas ir kultūra. Lietuvių autorių darbuose dažniausiai organizacinis klimatas, kaip reiškinys tapatinimas su organizacijos kultūra, tai yra šios sąvokos laikomos sinonimais.

Organizacinis klimatas jokių būdu nėra organizacijos kultūra. Geriausiai tai įrodo autoriai Frenchas, Kastas ir Rosenweigas pateikdami apibrėžimą (Vingilytė, Lapinskienė, 2004). Jų teigimu, organizacinis klimatas – tai bendras jos narių supratimas ir jausmai, kuriuos sukelia organizacijos kultūra. Taigi, tampa aišku, kad organizacinis klimatas yra kultūros sudedamoji dalis, bet ne pati kultūra.

Kadangi organizacinis klimatas tampa susijęs su organizacijos kultūra, svarbu suprasti kas yra organizacijos kultūra. Apibrėžti kultūros sąvoką ir jos turinį yra sunku. Kultūrą perteikia darbuotojai, kurie dirbdami ilgainiui ir plėtoja organizacijos kultūrą. Autorius Schultzas teigia, kad organizacijos kultūra atsirado dėl to, kad nepalaujamai ieškoma kelių į didesnę veiklos efektyvumą, organizacijos tobulinimą (Paulauskaitė ir kt., 1998, p.49).

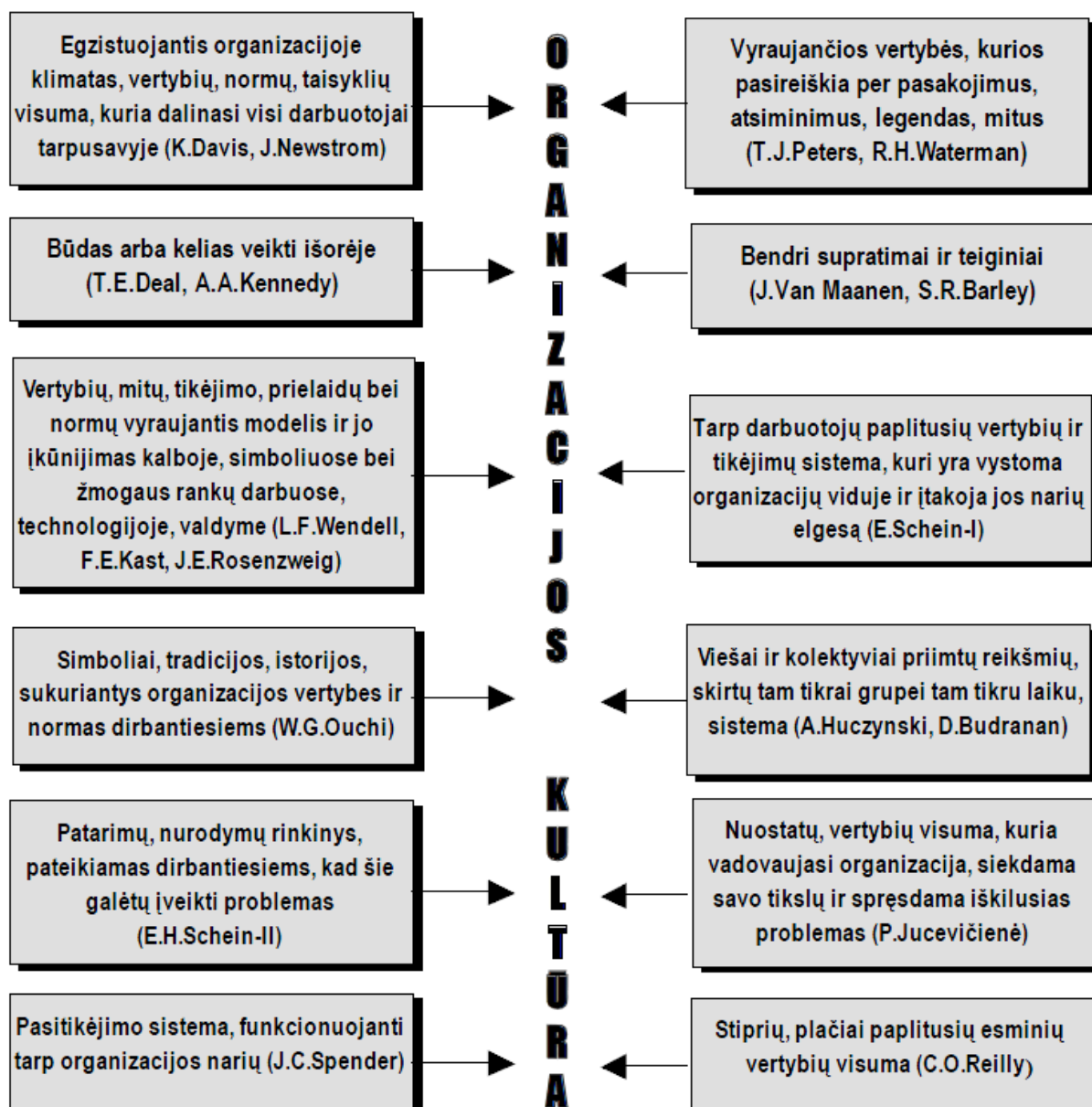
Terminas organizacijos kultūra turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su termino kultūra apibrėžimais. Filosofijos žodynas kultūrą apibrėžia kaip „visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija, visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą“ (Filosofijos žodynas, 1975, p. 231). Tarptautinių žodžių žodynas pateikia 5 apibrėžimus, iš kurių nagrinėjamam objektui apibūdinti tinkamiausias – „žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985, p. 276). Lotyniškai kultūra reiškia ugdymą, auklėjimą, lavinimą, tobulinimą, vystymą, garbinimą. Organizacijos kultūros reikšmių įvairovė dar didesnė, kadangi kiekvienas savaip supranta šią sąvoką.

Organizacijos kultūrą nagrinėja daugelio mokslo sričių tyrinėtojai: psichologai, sociologai, vadybininkai, antropologai. Skirtingi tyrėjų tikslai, interesai bei filosofinės nuostatos leidžia teigti, jog organizacijos kultūra nėra apibrėžta. Tačiau esama tam tikrų vienetų bendriausių nuomonių apie organizacijos kultūros objektą. Daugelio autorių darbuose kultūros reiškiniai yra siejami su istorija bei tradicija, bei yra teigiama, kad tai yra gilūs ir ne iš karto suvokiami ar galimi kopijuoti reiškiniai.

Plačiąja prasme organizacijos kultūra yra priimtų ir išmokytų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ar yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma (Palidaukaitė, Vanagas, 1998, p. 50).

Autorius Scheinas pateikia tokį organizacijos kultūros apibrėžimą: „*organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas*“ (Palidaukaitė, Vanagas, 1998, p. 50). Daugelis autorių teigia, jog kultūra apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, ideologiją, mitus, žinias ir materialiosios kultūros išraiškos pavidalus. Denisonas rašo, kad organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius (Palidaukaitė, Vanagas, 1998, p. 50).

Žemiau pateikiami įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą (žr. 1 paveikslėlį). Apibendrinat išsakytas autorių mintis galima teigti, kad organizacijos kultūra daugumos autorių suprantama kaip sistema, apimanti tradicijas, vertybes, mitus, normas, kuriomis vadovaujasi organizacija siekdama užsibrėžtų tikslų. Organizacijos kultūra susiformuoja per ilgus metus, todėl yra sunkiai keičiama.



1 pav. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą

Šaltinis: Jucevičienė ir kt., 2000, p.38

Daugelis autorių tyrinėdami organizacijos kultūros esmę, ją skaido į lygmenis, teigdami, kad tai efektyvus būdas kultūrai analizuoti. Autoriai Kotteris ir Heskettas (1992) kultūrą traktuoja kaip turinčią du lygmenis: paviršutinį ir gilų. Labiau matomame paviršutiniame lygmenyje kultūra atspindi grupės narių elgesio bruožus, darbo stilių, kuriuo naujai atėję grupės nariai yra skatinami sekti. Šis lygmuo labiau pastebimas ir lengviau keičiamas. Gilesnio, mažiau pastebimo kultūros lygmens turinį sudaro grupės žmonių pasidalintos kultūrinės vertybės; jos atsparios laikui ir išlieka net pasikeitus grupės nariams. Todėl šio lygmens kultūrą pakeisti labai sunku, grupės nariai net nesuvokia juos į grupę telkiančių organizacijos vertybių. Pačią lakoniškiausią ir aiškiausią tipologinę klasifikaciją,

apimančią visus organizacijos kultūros aspektus pateikia autorius Scheinas (1985). Jis organizacijos kultūrą suskaido į tris lygius:

1. paviršutinius bruožus;
2. vertybes;
3. esminius įsitikinimus.

Paviršutiniai bruožai yra patys aiškiausi, akivaizdžiai matomi organizacijos kultūros elementai. Vertybių lygmuo kur kas sudėtingesnis. Dalis organizacijos kultūros vertybių yra aiškiai apibrėžtos ir daugumai organizacijos narių vienodai suprantamos. Tačiau dalis organizacijoje egzistuojančių vertybių nėra aiškios. Jei kai kurios organizacijos vertybės daugumai narių nepriimtinos, tai jos negali padėti nuspėti organizacijos elgsenos.

Vertybių pažinimas padeda geriau suprasti organizacijos kultūrą. Tačiau geriausiai vertybes padeda suprasti esminiai įsitikinimai, kurie valdo ir vertybių išsivystymą, ir paviršinių bruožų kūrimą. Jie susiformuoja organizacijai bendraujant su aplinka. Esminiai įsitikinimai tai yra narių elgesį valdančios paradigmos, kurios net pačių narių gali būti sąmoningai nesuvoktos. Vertybių prigimtis lemia ar kultūra turės organizacinį efektyvumą. Jei vertybės remia atitinkamus tikslus bei strategijas, kultūra tampa labai svarbi. Priešingu atveju, neteisingos vertybės gali paversti kultūrą didžiausia kliūtimi.

Paskutiniaisiais metais vis labiau augant konkurencijai rinkoje, daugelio privačių ir valstybinių organizacijų darbų planuose įrašytas pagrindinis uždavinys – sparčiai gerinti veiklos kokybę. Organizacijos kultūra yra vienas iš įrankių, kuriuo galima pasiekti norimų organizacijos veiklos rezultatų, t.y. padidinti našumą, pelningumą, narių atsidavimą darbui, ir svarbiausia – veiklos efektyvumą.

Yra požiūris, vadinamas stiprios kultūros hipoteze: kuo stipresni teigiami kultūros bruožai organizacijoje, tuo geresnis organizacijos darbo klimatas ir veikla (Paulauskaitė, Vanagas, 1998, p. 58). Vadinasi, norint pasiekti gerų veiklos rezultatų, būtina sąlyga – stipri organizacijos kultūra. Stiprios kultūros organizacijoje darbuotojų paklausus, kokios vertybės dominuoja jų organizacijoje, anot Preikšienės (2004), jie visi išvardintų panašias. Kultūros stiprumo laipsnis labai priklauso dar ir nuo to, kokiame etape yra organizacija: kūrimosi, plėtros ar brandos etape. Kaip teigė autorė, brandos etape kultūra tampa stipriausia.

Bechas (1992) teigia, kad jei organizacijos kultūra bendra (apima visus narius), tai ji yra stipri ir atvirkščiai, jei organizacijos kultūra sudaryta iš gana ryškių pokultūrių (organizacijos nariai susiskaldę grupėmis) tai ji yra silpna. Gana konkreti silpnų kultūrų išdava būna didelė darbuotojų kaita ir prastas organizacinis klimatas.

Autoriai Kotteris ir Heskettas (1992) išskiria stiprios organizacijos kultūros privalumus:

- stiprios kultūros organizacijoje darbuotojų tikslai nukreipti viena kryptimi.
- Stipri kultūra padeda verslui, nes sukuria ypatingą motyvacijos lygį. Darbuotojai dėl gero klimato jaučiasi esą patenkinti, jog dirba šioje organizacijoje, todėl prisideda prie gerų jos rezultatų.
- Kultūra sukuria vidinės savikontrolės sistemą, kuri įgalina rečiau griebtis formalios kontrolės, taigi neužgniaužia motyvacijos bei inovatiškumo.

Stipri organizacijos kultūra gali turėti tiek privalumų, tiek trūkumų. Stiprios kultūros pranašumas tas, kad sumažėja formalios kontrolės poveikis (darbuotojai puikiai žino koks elgesys yra priimtinas). Tačiau stiprios kultūros trūkumas yra tas, kad ji gali tapti viena iš pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, nes ilgai organizacijoje dirbantys žmonės būna taip įpratę prie nusistovėjusios kultūros, kad jiems sunku suvokti kam reikalingi pokyčiai. Taigi, nesvarbu kokia organizacijoje vyrauja kultūra, galima teigti, kad ji daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui.

Autorius Denisonas siūlo struktūrinę veiksmų schemą organizacijos veiklos efektyvumui nagrinėti, kuri rodo, kad organizacijos veiklos efektyvumas yra apibūdinamas keturiomis funkcijomis (Paulauskaitė, Vanagas, 1998, p. 62):

- organizacijos narių vertybių ir įsitikinimų funkcija;
- organizacijos politikos ir veiklos funkcija;
- vertybių ir veiklos atitikimo ryšio funkcija;
- vertybių, organizacijos veiklos ir aplinkos ryšio funkcija.

Taip pat autorius pateikia keturis spėtinius principus, pagal kuriuos organizacijos kultūra įtakoja organizacinį klimatą bei veiklos efektyvumą. Šiuos principus jis pavadino: įtraukimo, nuoseklumo, prisitaikymo (adaptacijos) ir misijos hipotezėmis.

Įtraukimo hipotezė reiškia, kad intensyvus darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą sukelia savarankiškumo ir atsakomybės jausmą. Dėl to darbuotojai ima dirbti stropiau, mažiau reikalinga formali kontrolės sistema.

Nuoseklumo hipotezė pabrėžia teigiamą „stiprios kultūros“ poveikį veiklos efektyvumui ir teigia, kad organizacijos narių gerai suprasti ir sutartinai priimami įsitikinimai, vertybės, teigiamai veikia bendrą veiklą.

Efektyvios organizacijos dažniausiai suburia abu spėtinius principus į bendrą ciklą. Įtraukimas naudojamas idėjoms generuoti, o nuoseklumas – joms įgyvendinti. Taigi, įtraukimas turėtų būti naudojamas darbuotojų savarankiškumui ugdyti ir tobulinimui, o nuoseklumas – nuolatiniam tobulinimui.

Labai svarbi yra *prisitaikymo*, arba *adaptacijos hipotezė*, kuri teigia, kad organizacijos veiklos efektyvumą įtakoja organizacijos gebėjimas suvokti išorinę aplinką ir duoti jai atsaką; organizacijos gebėjimas tinkamai reaguoti į vidinį vartotoją; reaguojant tiek į vidinį, tiek į išorinį vartotoją.

Misijos hipotezė akcentuoja misijos svarbą, suteikia veikimo tikslą ir prasmę, dėl kurios darbas organizacijoje tampa svarbus.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra ir klimatas gali labai įtakoti organizacijos ilgalaikius veiklos rezultatus, ir dėl to panašu, kad kitą dešimtmetį jie taps dar svarbesniais organizacijos sėkmę ar nesėkmę lemiančiais veiksniais.

Kuo skiriasi kultūros ir organizacinio klimato sąvokos?

Organizacijos klimato pagrindas – žmonių jausmai, emocijos, o kultūra – tai vertybės, interesai ir t.t (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p.123).

Autorius Schneideris pateikia organizacijos kultūros ir organizacinio klimato ryšį: „organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka negu organizacijos klimatas, kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas“ (Palidauskaitė, Vanagas, 1998, p. 55). Kiti autoriai teigia, kad organizacinį klimatą iš dalies įtakoja santykis tarp to, kaip organizacijos darbuotojai norėtų elgtis, ir to, kokį elgesį jiems diktuoja darbinė aplinka. Organizacinis klimatas jokių būdu negali prieštarauti organizacijos kultūrai, tačiau gali savarankiškai dominuoti.

Taigi, organizacinis klimatas apima vidinius organizacijos kultūros požymius. Nuo organizacijos kultūros, vyraujančio organizacinio klimato labai priklauso grupių, komandų psichologinis klimatas. *Organizacijos klimato konceptas yra hipotetinė konstrukcija, esanti tarp objektyvių organizacijos požymių ir darbuotojų elgesio* (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p. 122):

- *tipiškas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniui;*
- *daugiadimencinis;*
- *turintis įtakos organizacijos narių elgesiui;*
- *pasirūpinti ilgalaikiu stabilumu;*
- *kolektyviai suvokiamas;*
- *pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones);*
- *formuojamas.*

Remiantis „organizacinės kultūros“ ir „organizacinio klimato“ sąvokų apibrėžimais pastebima, kad mokslinėje literatūroje autoriai linkę išskirti šių sąvokų kompleksiskumą ir multidiscipliniškumą. „Organizacinė kultūra“ apibrėžiama labiau kaip teorinio plano sąvoka, o „organizacinis klimatas“ kaip

empirinio plano sąvoka, t.y. organizacinis klimatas yra viena iš esminių dimensijų, nusakančių organizacijos kultūrą. Šie ir kiti organizacinio klimato ir kultūros elementų palyginimai pateikiami 2 lentelėje. Su ankščiau išsakytomis mintimis sutinka ir Merkys (2005), jis teigia, kad organizacinis klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų. Tai mikrosociologinis darinys, kuris remiasi grupiniais procesais, tarpasmenine sąveika ir iš jų išplaukiantis. Skirtingai nei organizacinis klimatas, organizacijos kultūra labiau pretenduoja į mezo ir makro lygmenis.

2 lentelė. Konceptinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas

Elementas	Organizacijos kultūra	Organizacijos klimatas
Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais.
Reprezentacija	Mituose, istorijoje.	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose.
Mokslo idealas	Kultūros mokslas; psichoanalizė; hermeneutika.	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas.
Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę.	Empiriškai tirti hipotezę; naudoti kiekybinius matavimus.
Validumas	Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas.	Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas.
Paradigma	Interpretacija.	Socialiniai aktai.
Modeliai	Pokalbiai, diskusijos.	Asmens ir situacijos interakcijos.
Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso.	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus.
Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija.	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla.
Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos, baimių mažinimas.	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis.
Kritika	Kultūrinė ir kalbinė. Manipuliacija.	Pozityvinis, prioritetinis pagrįstas aiškinimas.

Šaltinis: Barvydienė, Kasiulis, 2005, p.123

Per paskutinius dešimtmečius sparčiai padaugėjo kultūros ir klimato tyrimų, taip yra dėl to, kad šie du elementai yra labai svarbūs organizacijos funkcionavimui. Organizacijoje vyraujanti kultūra ir klimatas paaiškina organizacijos įtaką darbuotojų elgesiui, požiūriams, darbuotojų gerovei. Tampa aišku, kodėl vienos organizacijos yra daugiau inovatyvios ir greičiau prisitaiko prie naujų technologijų (Kalinauskaitė, 2007). Autorė Kalinauskaitė išvelgia skirtumą tarp klimato ir kultūros reiškinių ir tame, kad klimato tyrimai yra atliekami kiekybiniais metodais, atliekant anketinį tyrimą vienoje organizacijoje ir lyginant jos rezultatus su kitos organizacijos rezultatais. O kultūros tyrinėtojai rezultatus analizuoja kokybiškai, duomenis renka naudojant interviu, stebėjimą, koncentruojasi ties viena organizacija.

Autorius Scheinas (1985) išskiria tris kultūros lygius:

1. artefaktai, paviršiniai signalai (kalba, simboliai, mitai);
2. pagrindiniai elgesio modeliai (aiškūs ritualai, ceremonijos, normos, įsitikinimai ir vertybės);
3. giliausias lygmuo – vertybės, įsitikinimai, požiūriai;

Kultūra remiasi gilia organizacijų sandara, kylanti iš organizacijos narių vertybių, įsitikinimų, nuostatų, o klimatas atspindi organizacinę aplinką, kuri ilgą laiką vyrauja organizacijos vertybių sistemoje (Denison, 1996).

Visiškai skirtingai mano dalis mokslininkų (Пул, Уорнер, 2003; Moran, Volkwein, 1992), jie teigia, kad organizacinis klimatas ir kultūra skiriasi savo egzistavimo trukmės atžvilgiu. Organizacijos kultūra yra ilgalaikė, stabili, sunkiai keičiama, o organizacinis klimatas gali būti keičiamas, bet kada ir visiškai kardinaliai. Autoriai Moranas ir Volkweinas mano, kad „organizacijos klimatas yra formuojamas ženkliai stabilesnių organizacijos kultūros formų, tačiau kartu jis yra veikiamas įvairių trumpalaikių veiksmų – tiek vidinės, tiek tam tikru lygiu, išorinės aplinkos pokyčių“ (Moran, Volkwein, 1992, p.40).

Geriausiai ir tiksliausiai, manyčiau, rekomenduoja autorius Gravesas (1986), kuris siūlo nevartoti organizacinio klimato kaip atitiktens organizacijos kultūrai, nes jis neapima organizacijos išorės aspektų. Todėl derėtų organizacinį klimatą laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi.

Organizacinis klimatas ir pasitenkinimas darbu. Pagrindinis skirtumas tarp organizacinio klimato ir pasitenkinimo darbu yra tas, kad pasitenkinimas darbu yra individuali savybė ir skirtingai nei organizacinis klimatas apima individualius vertinimus apie aplinką. Daugelis tyrinėtojų šiuos du konstruktus laiko „persidengiančiais“. Autoriai Schneideris et al. (1975) pastebi, kad pasitenkinimas darbu gali apimti tą pačią darbo aplinką kaip ir klimato tyrimas, tačiau jis reiškia vertinimą asmens poreikių ir vertybių sistemos ribose. Lee (2005) darbą grindžia pusiausvyros teorija, numatančia, jog

jeigu darbuotojai turi panašias percepcijas apie organizacinį klimatą, tuomet jie bus labiau patenkinti savo darbu (Kalinauskaitė, 2007).

Kalinauskaitė (2007) pateikia pagrindinius skirtumus tarp organizacinio klimato ir pasitenkinimo darbu:

1. abstrakcijos lygis (mikro- ir makro- percepcijos);
2. vertinimo būdas (emocinis percepcinis įvertinimas);
3. analizės lygis (individas-organizacija kaip analizės vienetas).

Organizacinis klimatas ir psichologinis klimatas. Organizacinės veiklos literatūroje galima pastebėti, kad daugelis autorių tapatina organizacinio klimato ir psichologinio klimato sąvokas. Guščinskienė (1999) psichologinį klimatą apibūdina kaip sąlygiškai pastovią ir tipišką emocinę būklę, palaipsniui besiformuojančią organizacijos nariams dirbant ir bendraujant. Ji išskiria psichologinio klimato ypatybes ir veiksnius: vertikalų bei horizontalų santykių pobūdį, požiūrį į darbą ir kitus. Ir pateikia schemą kurioje matyti kokioms organizacijos kolektyvo narių gyvenimo sritims turi įtakos psichologinis klimatas (žiūrėti 1 priedą).

Psichologinis klimatas susiformuoja organizacijos nariams bendraujant tarpusavyje ir per tarpasmeninius santykius paveikia kiekvieną asmenybę. Autoriai Francis ir Milbournas išskiria pagrindines psichologinio klimato ypatybes:

- reikšmę žmonių veiklos kryptingumui;
- šio klimato įvairumą skirtingose organizacijose;
- nevienodą jo įtaką to paties kolektyvo nariams;
- poveikį asmenybės aktyvumui;
- žmogaus reikšmę įtraukimui į darbą (Guščinskienė, 1999, p.126).

Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad toks tapatinimas organizacinio klimato su psichologiniu klimatu nėra teisingas. Amerikiečių psichologai laikui bėgant suprato, kad šie du reiškiniai negali būti tapatinami. Psichologinio klimato termino vartojimas nurodo, kad organizacinis klimatas yra psichologinio klimato elementų visuma. Tuo tarpu organizacinis klimatas yra dažniausia priežastis, kurią darbuotojai priskiria prie tam tikrų darbinių aplinkų. Autoriai Jamesas, Jonesas (1974) pabrėžia, kad organizacinis klimatas matuoja organizacijos savybes, o psichologinis klimatas – individo savybes. Jie teigia, kad psichologinis klimatas – tai psichologinis procesas, kurio metu individas interpretuoja ir veikia tarp organizacijos savybių bei individualių charakteristikų, esant tam tikriems lūkesčiais, nuostatomis ir elgesiui. Minėti autoriai mano, kad jei asmenys turi panašų supratimą apie psichologinį klimatą, tuomet priėmus tokias individualias pažiūras gaunamas organizacinis klimatas.

Glickas (1985) taip pat argumentavo, kad organizacinis klimatas turėtų būti suvokiamas kaip organizacinis fenomenas, bet ne kaip paprastas psichologinio klimato atspindys (Anderson, West, 1998).

Taigi, apibendrinant nagrinėtą literatūrą, galima pastebėti, kad vyrauja nemažai sąsajų tarp organizacinio klimato ir trijų panašių konstrukty: kultūros, pasitenkinimo darbu ir psichologinio klimato. Tačiau reikia pripažinti, kad organizacinis klimatas yra visiškai atskiras savarankiškas konstruktas, kuris gali keistis priklausomai nuo vyraujančios organizacijos kultūros, darbuotojų pasitenkinimo arba nepasitenkinimo esamu darbu, darbuotojų supratimo kas yra organizacinis klimatas bei jų emocinės būsenos.

1.3. Organizacinio klimato tyrimai

XX a. pabaigoje - XXI a. pradžioje smarkiai pasikeitė požiūris į pačią organizaciją, vadovai supranta, kad vien mechanizmai žmonių nepakeis ir tik patenkinti darbu individai gali sukurti stiprią komandą, kuri dirbs efektyviai ir atneš sėkmę visai organizacijai. Vis dažniau imta akcentuoti palankaus organizacinio klimato reikšmę. Daugelio tyrimų rezultatai rodo, kad organizacinis klimatas ir jos veiklos rezultatai yra glaudžiai susiję (Schneider et al., 2002, Davidson, 2000, Patterson et al., 2004). Išanalizavus mokslinę literatūrą galima pastebėti kaip kito organizacinio klimato tyrimai: nuo organizacinio klimato traktuotės atsiradimo, sandaros susikūrimo, tyrimo metodologijos susidarymo iki naujų specializuotų organizacinio klimato tyrimų. Tačiau pažymėtina ir tai, kad ankstyvuosiuose tyrimuose buvo nagrinėjami tik tam tikri klimato tipai.

Vieni pirmųjų organizacinio klimato tyrimus pradėjo mokslininkai Lewinas, Lippittas ir White'as (Kundu, 2007). Jų tyrimai rėmėsi geštaltistine visumos psichologijos kryptimi¹.

Mokslininkai tyrė dirbtinai sukurtų aplinkos sąlygų įtaką berniukų elgesiui. Tyrimų metu mokslininkai bandė nustatyti, kokią įtaką daro lyderio vadovavimo stilius psichologiniam klimatui. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad individo elgesys priklauso nuo to, kaip jis suvokia susidariusią situaciją, o ne nuo to, kokia ji yra. Ir viena, ir kita darbo grupė pasiekė užsibrėžtų gamybos tikslų, tačiau toje grupėje kurioje lyderis buvo demokratas vyravo šiltas bendravimas, o toje kurioje lyderis buvo autokratas vyravo stresas, todėl nukentėjo ir darbo rezultatai.

Geštaltinė psichologijos kryptis¹ – formavosi Vokietijoje (vok. gestalt – visuminis vaizdas, pavidalas, struktūra). Šios krypties pradininkai Keleris, Kofka, Vertheimeris iškėlė mintį, kad mokslininkas turi psichinius reiškinius tyrinėti pradėdamas nuo bendresnių ir nuo jų pereidamas prie detalių, o ne priešingai.

1961 metais autoriai Litwinas ir Stringeris išleido pirmąją knygą, kurioje pagrindinis tyrimo objektas buvo organizacinis klimatas. Autoriai citavo kitų tyrėjų darbus, kurie rėmėsi skirtingais organizacinio klimato tyrinėjimų metodais. 1968 metais buvo išleista antroji šių autorių knyga, kurioje pagrindinis dėmesys buvo skiriamas organizacinio klimato apžvalgai bei analizei kokią įtaką klimatas daro asmens motyvacijai. Jų manymu, organizacinis klimatas labai įtakoja asmens reakciją į aplinką ir organizacijos sąlygas. Tyrėjai buvo vieni pirmųjų parengę organizacinio klimato tyrimo instrumentą. Organizaciniam klimatui ištirti sukūrė Organizacijos klimato klausimyną (Organization climate questionnaire OCQ), kuris buvo sudarytas iš veiksnių įtakojančių organizacinį klimatą: struktūros tipo, atsakomybės lygio, atlygio, konfliktų, šilumos, rizikos laipsnio, palaikymo, normatyvų, identiškumo ir tolygumo. Tyrėjai Rogeris, Milesas ir Biggsas (1980) vėliau savo tyrimams panaudoję šį klausimyną, deja padarė išvadą, kad šis matavimo įrankis yra nenuoseklus, todėl nėra labai geras (Mathisen, 2005).

1978 metais Argyris atliko tyrimą, kurio metu taip pat susistemino ir aprašė veiksnius apimančius organizacinį klimatą. Jis analizavo banko darbuotojų organizacinius santykius. Mokslininkas atskleidė konfliktą tarp tų individų, kurie siekia veiklos ir nepriklausomybės per psichologinę raidą, ir tarp biurokratinės, tai yra formalizuotos organizacijos, kuri laiko darbuotojus pasyvios priklausomybės būsenoje (Anderson, West, 1998).

Atlikus šiuos tyrimus vis daugiau mokslininkų ėmė domėtis organizacinio klimato reiškiniu. 1980 metais Senatra tyrė ryšį tarp vaidmenų konfliktų ir organizacinio klimato. Likwise'as (1981) tyrė darbinio streso ir organizacinio klimato ryšį, Meudelis ir Gaddas (1994) tyrinėjo trumpalaikių organizacijų kultūrą ir organizacinį klimatą (Neal, West, Patterson, 2005).

To laikmečio tyrimai turėjo nemažai neaiškumų, kadangi tyrėjai daugumoje atvejų organizacinį klimatą matavo individualiame lygyje, o rezultatus lygindavo organizaciniame lygyje. Dėl to organizacinio klimato traktuotė buvo labai neaiški.

Kai kurie tyrėjai pažymi, kad svarbiausias faktorius įtakojantis organizacinį klimatą yra organizacijos dydis. Marchas ir Simonas (1958) teigia, kad kuo organizacija didesnė, tuo teigiamiau veikia organizacinį klimatą (Рощин, 1979). Tyrėjai Payne'as ir Pughas (1976) vieną iš svarbiausių veiksnių, veikiančių organizacinį klimatą laikė organizacijos struktūrą. Jie sutiko su ankstesnių tyrėjų nuomone, kad didelę reikšmę klimatui turi organizacijos dydis, koku būdu priimami organizacijoje sprendimai, centralizuotai ar ne, vertikalių ir horizontalių valdymo lygių skaičius. Tyrėjai manė, kad organizacijos aplinka veikia individo nuostatas, vertybes, jo požiūrį į jį supančią aplinką.

Svarbu apžvelgti tris kertinius to meto tyrimus, kurie buvo atlikti tyrėjų Niksono et al., 1968 ir 1971 metais, bei tyrėjų Childo ir Ellisono 1973 metais Anglijoje. Tyrime dalyvavo 40 pramonės ir aptarnavimo sferų įmonių, 17 Ogayo pramonės įmonių ir 78 įmonės iš kitų JAV regionų. Nežiūrint į tai, kad tyrimų metu buvo pasitelkti vienodi tyrimo metodai ir dimensijos klimatui tirti, sąsajos tarp

skirtingų struktūros ir klimato parametrų visais atvejais organizacijose pasirodė skirtingos (Payne, Pugh, 1976).

1977 metais tyrėjas Newmanas pateikė teiginį, kad skirtingų organizacijos skyrių darbuotojai organizacinį klimatą apibrėžia nevienodai. 1983 metais gan stiprų pranešimą pristatė tyrinėtojas Schneideris, kuris teigė, kad organizacijos turi kur kas daugiau klimatų nei vieną. Todėl vėlesniuose tyrimuose dažnai būdavo keliamas klausimas, ar organizacinis klimatas yra organizacijos ar individo ypatybė (Kalinauskaitė, 2007).

1991 metais tyrėjai Koysas ir DeCotiis išanalizavę daugelį atliktų tyrimų išskyrė jų manymu, daugiausiai pasitaikančius organizacinį klimatą veikiančius veiksnius:

- savarankiškumas – ar darbuotojas turi galimybę savarankiškai priimti svarbius sprendimus, susijusius su jo atliekamu darbu, kuo daugiau suteikiama darbuotojui laisvės, tuo labiau jis jaučia atsakomybę už savo atliekamas pareigas. Šis veiksnys labai įtakoja individo pasitenkinimą darbu.
- sanglauda – bendrumo jausmas tarp organizacijos narių, kuo labiau jis jaučiamas tuo labiau motyvuoja darbuotojus ir suburia tvirtas komandas, kurioms lengviau pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus;
- pasitikėjimas – geri ryšiai tarp kolegų, žinant, kad tarpusavio pakalbiai liks konfidencialūs;
- įtampa – užduočių delegavimas su aukštais atlikimo reikalavimais ir trumpais įvykdymo terminais, konkurencijos tarp kolegų vyravimas atliekant pavestas užduotis, autokratinio vadovavimo stiliaus dominavimas;
- palaikymas – vadovų teigiamas požiūris į darbuotoją, leidžiant mokytis iš klaidų; mažina stresą ir didina saugumo darbe jausmą;
- pripažinimas – darbuotojai turi jausti, kad jie yra vertinami, kad jų darbas yra naudingas, padeda siekti organizacijos tikslų, tai labai teigiamai veikia organizacinį klimatą;
- teisingumas – vyrauja pastovumo jausmas, ilgalaikė organizacijos politika, teisingai paskirstytas darbo užmokestis, pareigų paskyrimas remiantis įnešamu indeliu į organizacijos veiklą;
- inovacijos – diegiant naujoves, organizacijos nariai dažnai neturi pakankamai įgūdžių, todėl vadovai turi būti lankstūs, supratingi ir įvertinti visas galinčias iškilti rizikas.

Kaip matyti, daugiausia dėmesio tyrėjai skyrė psichologiniam klimatui. Šių tyrėjų iškeltus veiksnius įtakoja vadovas ir jo santykis su pavaldiniais. Kai kurie vadovai linkę sukurti atmosferą, paremtą įtampa, baime ir nerimu. Labai svarbu žinoti koks vyrauja organizacinis klimatas ir jei reikia laiku ir tinkamai jį koreguoti (Pikūnas, Palujanskienė 2005).

1994 metais tyrėjai Andersonas ir Westas sukūrė komandinio klimato matavimo instrumentą (Team Climate Inventory, TCI). Vėliau klausimynas buvo tobulinamas ir išverstas į keletą kitų kalbų.

Pattersonas ir kt. (1996) atliko tyrimą bendram klimatui nustatyti. Buvo pasirinktos ir apklaustos dvi stambios statybos bendrovės. Šio tyrimo metu organizacinis klimatas buvo matuojamas remiantis *Verslo organizaciniu klimato indeksu*. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad darbuotojai organizacinį klimatą vertina skirtingai, tai dažniausiai priklauso nuo asmens išsilavinimo ir užimamų pereinimų (Kalinauskaitė, 2007).

Visgi pagrindiniai klausimai, kuriuos kėlė dauguma tyrėjų, yra šie: ar organizacijos klimatas įtakoja organizacijos veiklos rezultatus ir ar skiriasi savo klimatu sėkmingos ir nesėkmingos organizacijos? (Rekašiūtė-Balsienė, 2005, p.86) 1999 metais tyrėjai Neillas ir Borellas atlikę tyrimą pastebėjo, kad „holistinė“ vadyba ir tinkamas klimatas turi „ypatingą įtaką visai organizacijos sėkmei“, sumažina darbuotojų kaitą ir padidina pardavimus (Rekašiūtė- Balsienė, 2005; p.86). Tą patį patvirtino ir 2000 metais tyrinėtojo Kangis tyrimai, kurie parodė, kad sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių organizacijų klimatas skiriasi, jei organizacija dirba sėkmingai, jos ryšys su organizaciniu klimatu ir veiklos rezultatais didesnis.

Tyrėjai Johnsonas (1996), Davidsonas (2000), atlikę tyrimus pastebėjo, kad organizacijose, kuriose vyrauja palankus klimatas, darbuotojai palankiai vertina savo darbinę aplinką, o organizacijos klientai patenkinti produktais ar paslaugomis.

2002 metais italų ir anglų mokslininkai atliko tyrimą. Jie tyrė kokią įtaką klimatas daro inovacijų diegimui sveikatos priežiūros organizacijose ir bankuose. Tyrimui buvo panaudotas komandinio klimato matavimo instrumentas (Team Climate Inventory, TCI). Atlikę tyrimą tyrėjai pateikė tokią išvadą, kad komandinis darbas yra pagrindinis veiksnys, nuo kurio priklauso organizacijos sėkmė. Kiekvienas organizacijos asmuo yra mažytė dalelytė viso organizacijos mechanizmo, kuris tobulina organizaciją, tik nuo jų priklauso organizacijos sėkmė ir ateitis (Ragazzoni ir kt., 2002).

Organizacinio klimato tyrimai Lietuvoje atliekami nuo 1990 metų. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, pasijuto kitoks požiūris į organizacijų valdymą ir veiklos efektyvumą. Imta suprasti, kad žmogiškieji ištekliai ir teisingas požiūris į juos yra labai svarbūs norint išlaikyti aukšto lygio personalą. Didžioji dalis tyrimų yra atliekami privačių organizacijų, pasitelkiant į pagalbą profesionalių konsultacinių įmonių specialistus, kurie savo darbe dažniausiai naudoja užsienio autorių sukurtus instrumentus organizaciniam klimatui tirti. Tyrimams dažniausiai naudojamas Andersono ir Westo komandinio klimato testas (TCI, 1998). Išanalizavus Lietuvos šaltinius galima pastebėti, kad mūsų tyrėjai taip pat aktyviai atlieka organizacinio klimato tyrimus tam pasitelkdami užsienio autorių mokslinę medžiagą.

2004 metais lietuvių tyrėjai sukūrė ir pritaikė praktikoje „Organizacinio klimato krizės testą“ (Merkys ir kt., 2005). 2005 metais analizavo komandinio darbo ir organizacinio klimato sąsajas.

Merkio tyrime dalyvavo verslo, vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos. Buvo pasirinkti du standartizuoti testai: „Komandinio darbo testas“ (standartizuotas vokiečių testas) ir „Organizacijos klimato krizės testas“. Tyrėjai iškėlė hipotezę, kad palankus organizacinis klimatas yra veiksmingo komandinio darbo prielaida. Jei vyrauja neigiamas organizacinis klimatas, tai efektyvaus darbo komandoje neverta tikėtis. Atlikus tyrimą išryškėjo tokios tendencijos: didelę reikšmę turi darbuotojų statusas, komandų vadovai situaciją linkę vertinti palankiau nei eiliniai darbuotojai. Taip pat pastebėta, kad ilgiau dirbantys darbuotojai organizacinį klimatą ir komandinį darbą vertina palankiau nei naujai priimti darbuotojai (Merkys ir kt., 2005; Beniušienė ir kt., 2005; Vveinhardt, Beniušienė, 2006). 2004 metais buvo atliktas verslo organizacijų klimato vertinimas. Šiam tyrimui atsižvelgus į Carnallo (1995), Muijeno (1998), Mackenzieso (2000 a, b), Loko ir Crawfordo (2000) pateiktas organizacijos klimato matavimo rekomendacijas buvo sudaryta organizacinio klimato anketa. Atlikus tyrimą padarytos išvados, kad Lietuvos verslo organizacijų klimatas turi bendrų ypatumų: geriausiai yra vertinama organizacijos svarba darbuotojams, darbuotojų pastangos ir tarpusavio santykiai, o blogiausiai – darbo organizavimas ir atliktų darbų rezultatų įvertinimas (Rekašiūtė-Balsienė, 2005). Vėliau buvo atliktas panašaus pobūdžio tyrimas, nagrinėta „tikslinga organizacijos klimato kaita“ (Rekašiūtė-Balsienė, 2005). Kalinauskaitė (2007) nagrinėjo organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšius. Tyrimo metu ji iškėlė hipotezę, kad tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės (kartų, amžiaus efektų) įtampos egzistuoja ryšys. Jos manymu didelę įtaką organizaciniam klimatui turi ir asmens amžius. Tyrėja pastebėjo, kad amžius kaip nepriklausomas kintamasis įtaką daro klimatui tik didelėse organizacijose. Jaunesnio amžiaus darbuotojai organizacinio klimato būklę yra linkę vertinti nepalankiau nei vyresnio amžiaus darbuotojai. Tarpgeneracinius santykius ji išskiria kaip atskirą organizacinę klimato dimensiją (Kalinauskaitė, 2007). Dar vėliau buvo atlikta keletas kitų tyrimų (organizacijos klimato vertinimų padalinio ir organizacijos lygmenyse). Nagrinėtas mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui, kaip gero organizacijos klimato trikdys (Vveinhardt, 2009; Vveinhardt, Žukauskas, 2010). Analizuotos organizacijos klimato sąsajos su dirbančiųjų sveikata (Andriuškevičienė ir kt., 2011), asmenybės bruožų, motyvacijos ir saugaus organizacijos klimato sąsajos (Šeibokaitė, Endriulaitienė, 2012).

Apibendrinant, galima pastebėti, kad organizacinio klimato tyrimų ištakos siekia 1939 metus. Organizacinio klimato vertinimui tyrėjai dažniausiai naudojo tokius duomenų rinkimo metodus, kaip testai, anketos, apklausos. Šie įrankiai buvo kuriami tirti klimato būklę tam tikroms specifinėms veiklos sritims (bankams, ligoninėms, mokykloms, karinėms organizacijos ir kt.). Pradžios tyrimai pasižymėjo ir tuo, kad buvo gana painūs, nes klimatą matavo individualiame lygyje, o rezultatus lygindavo organizaciniame lygyje, todėl organizacinio klimato traktuotė buvo labai neaiški.

Lietuvoje organizacinio klimato tyrimams nėra skiriamas didelis dėmesys, organizacinio klimato tyrimų pradžia galima laikyti 1990 metus. Dažniausiai tyrėjai naudojo užsienio autorių kurtus instrumentus. Svarbiausias klausimas kurį kėlė tyrėjai ar organizacinis klimatas turi įtakos veiklos rezultatams. Tyrė palankaus klimato svarbą, tarpgeneracinių santykių, komandinio darbo ir organizacinio klimato sąsajas.

1.3.1. Organizacinio klimato dimensijos

Atlikus išsamią organizacinio klimato tyrimų analizę galima pastebėti, kad tyrėjai siūlo labai daug įvairių dimensijų skirtų išmatuoti organizacinį klimatą. Dėl skirtingų sričių nagrinėjimo nėra vieningos tyrėjų nuomonės nei dėl dimensijų turinio, nei dėl jų skaičiaus. Tai dažniausiai priklauso nuo tyrėjų požiūrio į organizacinį klimato konstrukta. Taip pat reikšmės tam turi ir tyrimo tikslas, ar tiriamas bendras organizacinis klimatas, ar orientuotas į tam tikrą organizacijos veiklos sritį. Vieni tyrėjai, tirdami organizacinį klimatą, pagrindiniu akcentu laiko organizacijos dydį, antri tyrėjai, tarp kitų dimensijų, vieną pagrindinių laiko darbuotojų dalyvavimą organizacijos tikslų nustatyme, tretį centriniu objektu savo tyrimuose laiko organizacijos struktūrą, ketvirtį lyderio stilių. Tyrėjai Litvinas ir Strigeris savo darbuose didelį dėmesį skiria struktūrai, Jonesas ir Jamesas vadovo asmenybei, Schneideris ir Bartlettas lyderio tipui, Sternas ir kt. pabrėžia, kad svarbiausia organizacijoje sudaryti palankias sąlygas naujoms idėjoms ir metodams atsirasti, bei galimybę darbuotojams nuolat kelti kvalifikaciją (Рощин, 1979). Aptinkama tyrimų, kuriuose organizacinio klimato matavimui naudojamos tokios dimensijos kaip: biurokratijos lygis organizacijoje, grupės moralės lygis, vertybių sistema ir kt.

Vienas anksčiausiai sukurtų klausimynų, skirtų matuoti organizacinį klimatą, buvo tyrėjų Halpino ir Crofts'o (1963). Klausimynas buvo skirtas išmatuoti mokyklų klimatą, tačiau turėjo validacijos trūkumų, todėl vėliau buvo tobulinamas. Naujasis klausimynas buvo sudarytas iš 6 dimensijų ir 42 testo žingsnių. Šį klausimyną vėliau savo tyrimuose naudojo ir kiti tyrėjai. Tyrėjai Jamesas ir Jonesas, 1974 išskyrė aštuonias dimensijas: laisvumas, dvasia, artumas, kliūtys, abejingumas, dėmesys, varomoji jėga ir produkcija.

1968 metais vieni pirmųjų, analizavę organizacinio klimato sampratą, tyrėjai Tagiuri ir Litvinas sudarė devynias klimato dimensijas: struktūra, atsakomybė, apdovanojimas, rizika, nuoširdumas, palaikymas, normos, konfliktai ir tapatumas. Vėlesniems tyrimams tyrėjai Campbellas ir kt. (1970) išskyrė 4 dimensijas: autonomijos laipsnis (kiek leidžiama individui reikštis organizacijoje), struktūros laipsnis, apdovanojimai, atlygis (nuoširdumas ir palaikymas vienas kito darbo metu). Tais pačiais 1968 metais kiti tyrėjai Litvinas ir Stringeris išanalizavę tyrėjo Murray individo teoriją, (kuri netiesiogiai veikia organizacinį klimatą) išskyrė tris svarbius individo poreikius, kurie apsprendžia individo elgesį

organizacijoje, tuo pačiu daro įtaką bendram organizaciniam klimatui: pasiekimų-pripažinimo poreikis; valdžios poreikis, pasireiškiantis per įtakos darymą kitų darbuotojų atžvilgiu; draugiškų santykių ir supratimo poreikis. Labai svarbu pabrėžti ir tai, kad priklausomai nuo to, kuris iš šių poreikių labiausiai vertinamas darbinėje aplinkoje, priklauso personalo elgesys ir organizacinis klimatas. Tyrėjai Litwinas ir Stringeris, tais pačiais metais sukūrė vieną žinomiausių to laikmečio klausimynų, kuris buvo sudarytas iš 50 testo žingsnių apibūdinančių 9 klimato dimensijas: organizacijos struktūra, asmens atsakomybės lygis, draugiškumas ir šiluma, skatinimo-bausmių sistema, konfliktų lygis ir kt. Jų nuomone, renkantis kriterijus, svarbu atsižvelgti į lyderio stilių.

1977 metais tyrėjas Newmanas sukūrė multidimensinį klimato instrumentą, kuris buvo sudarytas iš 7 dimensijų: vadovavimo stiliaus, užduočių charakteristikų, bendradarbių, darbo motyvacijos, darbuotojų kompetencijos, sprendimų priėmimo, atlikimo ir apdovanojimų (Kalinauskaitė, 2007).

Daugelio tyrėjų darbuose taip pat galima pastebėti tokią tendenciją, jog organizacinio klimato tyrimams naudojamos dimensijos, dažnai sutampa su dimensijomis tiriančiomis pasitenkinimą darbu. Taip yra todėl, kad tarp organizacinio klimato ir pasitenkinimo darbu egzistuoja glaudus ryšys.

Išanalizavus organizacinio klimato tyrėjų darbus, galima išskirti dimensijas, mano nuomone, geriausiai tinkančias vertinti organizacinį klimatą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Organizacinio klimato dimensijos

Dimensija	Apibūdinimas	Šaltinis
1. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas.	Darbuotojų požiūris į organizacijos atlyginimo, skatinimo, karjeros kėlimo galimybes.	Litwin ir Stringer (1968), Schneider et al. (2002), Merkys ir kt. (2005), Rekašiūtė-Balsienė (2006).
2. Tarpusavio santykiai ir pagarba.	Darbuotojų, darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykių kokybė.	Litwin ir Stringer (1968), Jones ir James (1979), Koys ir DeCotiis (1991), Merkys ir kt. (2005), Rekašiūtė-Balsienė (2006).
3. Darbuotojų pastangos/motyvacija.	Veiksny, parodantis darbuotojo pastangas dirbti organizacijos labui bei darbuotojo motyvaciją organizacijoje.	Rekašiūtė-Balsienė (2006), Kalinauskaitė (2007).

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Dimensija	Apibūdinimas	Šaltinis
4. Organizacijos tikslų žinomumas.	Darbuotojų žinios apie organizacijos veiklos tikslus ir prioritetus.	Merkys ir kt. (2005), Rekašiūtė-Balsienė (2006).
5. Didžiavimasis organizacija.	Parodo, tai kaip darbuotojai suvokia savo organizaciją kaip visumą ir ar ja didžiuojasi.	Litwin ir Stringer (1968), Rekašiūtė-Balsienė (2006).
6. Bendradarbiavimas/komandinis darbas.	Kaip organizacijoje darbuotojai dirba kartu ir ar toleruoja komandinį darbą.	Jones ir James (1979), Schneider et al. (2002), Merkys ir kt. (2005).
7. Vadovavimas.	Pasireiškia per vadovavimo stilių ir elgesį su darbuotojais, ar vadovas yra autoritetas savo darbuotojams.	Merkys et al. (2005), Patterson et al. (2004), Jones ir James (1979), Newman (1977), Jucevičienė (1996).
8. Mokymosi galimybės.	Atskleidžia mokymosi galimybes ir jų naudą darbuotojams.	Merkys et al. (2005), Patterson et al. (2004).
9. Saugumas.	Saugumo jausmas organizacijoje.	Anderson ir West (1998).
10. Darbo įtampa/konfliktai.	Nusako per didelį darbo krūvį, asmeninius ir darbinius konfliktus darbo metu.	Litwin ir Stringer (1968), Merkys et al. (2005), Vveinhardt (2009).
11. Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos.	Darbuotojų kaita ir naujų darbuotojų pritraukimas, adaptavimas, darbuotojų požiūris į naują narį.	Merkys et al. (2005), Vveinhardt (2009).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis pagal Litwin ir Stringer, 1968; Merkys ir kt. 2005; Rekašiūtė-Balsienė, 2006; Kalinauskaitė, 2007; Vveinhardt, 2009.

1.3.2. Pagrindiniai organizacinio klimato veiksniai

Išnagrinėjus organizacinio klimato literatūrą galima pastebėti, kad kaip ir kiekvieną reiškinių, organizacinį klimatą įtakoja visa eilė veiksnių, tačiau fundamentaliausių yra keletas. Šiame poskyryje apžvelgsiu būtent tuos veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką organizaciniam klimatui.

Daugelis lietuvių autorių, nagrinėjančių organizacinį klimatą, išskiria keturis svarbiausius veiksnius: *Organizacijos kultūrą, etinį klimatą, grupių psichologinį klimatą, vadovavimo stilių*. (Vveinhardt, 2010; Palidaukaitė, 2007; Kasiulis, Barvydienė, 2005; Jucevičienė, 1996; Jacikevičius, 1995):

Organizacijos kultūra. Vienas pačių svarbiausių organizacinio klimato veiksnių – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra laikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Plačiau kultūros sąvoka ir jos įtaka organizaciniam klimatui nagrinėta šio magistro darbo 1.2. skyriuje.

Etinis klimatas. Nemažiau svarbi organizacinio klimato dalis yra etinis klimatas, kuris kaip ir organizacinis klimatas gali būti skirtingas įvairiose organizacijose. Etinis klimatas organizacijoje yra jos darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi. Pagal Huntą, įvairiose organizacijose, priklausomai nuo jų etinio klimato ypatumų, gali būti įvairiai traktuojami šie klausimai (Jucevičienė, 1996):

- personalo suinteresuotumas;
- kompanijos pelnas;
- veiklos efektyvumas;
- darbuotojų draugiški santykiai;
- komandos interesai;
- socialinė atsakomybė;
- darbuotojų moralė;

Kiekviena organizaciją turi savo etikos ir darbo klimatus. Autorė Palidaukaitė (2007) apibūdina etikos ir darbo klimatams būdingus veiksnius (žr. 4 lentelę). Remiantis šiais išskirtais veiksniais galima apžvelgti ir nuspręsti kokius etikos ir darbo klimatus praktikuoja organizacija. Etišką klimatą ar ne, pozityvų ar neigiamą darbo klimatą.

4 lentelė. Etikos ir darbo klimatų veiksniai

Etikos klimatas		Darbo klimatas	
Požiūris į dovanas už tiesioginių pareigų atlikimą.	Demonstruoja organizacijos moralę, gali būti toleruojama arba ne.	Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera.	Gali būti būdingi visiems organizacijos nariams.

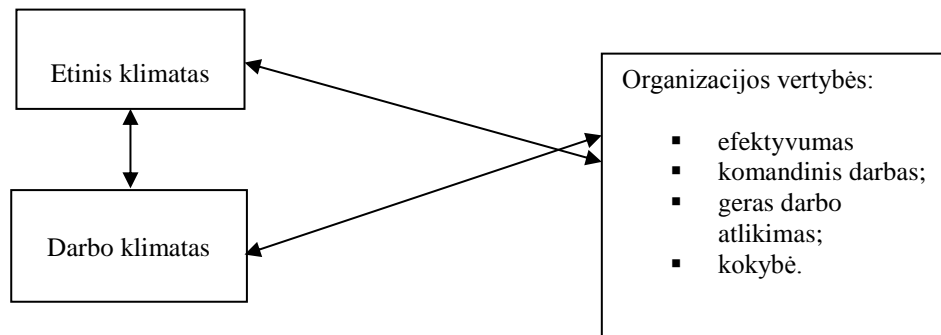
4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Etikos klimatas		Darbo klimatas	
Tarnybinės vietos naudojimas asmeniniais tikslais.	Finansinių išteklių pasisavinimas ir kt.	Atsakomybė.	Prisiimta arba neprisiimta atsakomybė už veiksmus gali daryti įtaką klimatui.
Naudojimasis savo padėtimi siekiant asmeninių tikslų.	Padėti artimiesiems pasinaudojant savo padėtimi organizacijoje.	Draugiškumas.	Tarpusavio supratimas, noras padėti vieni kitiems apibūdina draugišką atmosferą.
Vadovų etiniai standartai.	Aukšti arba žemi, pasireiškia per veiksmus, pozicijas.	Orientaciją į taisykles.	Nusistovėjusių taisyklių laikymasis.
Vadovų požiūris į darbuotojų etišką elgesį.	Gali skatinti arba ne, gali būti apdovanojamas.	Darbo įtampa.	Spaudimas dirbti daugiau.
Asmeninio darbuotojų integralumo demonstravimas.	Priimdami sprendimus nenusižengia savo asmeninėm vertybėm.	Rutina.	Darbo atlikimo eiga nesikeičia.
Pasitaikančios etikos problemos.	Atskiri elgesio pažeidimai gali būti toleruoti priklausomai nuo jų masto ir dydžio.	Iniciatyvumas darbe.	Suteikiama laisvė priimti sprendimus.
Informacijos nutekėjimas.	Šiurkštus pažeidimas.		
Vadovų tinkamo etiško elgesio pavyzdžiai.	Veiksmai atitinkantys skelbiamą organizacijos politiką.		

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Palidauskaitę, 2007.

Organizacijos etikos ir darbo klimatai bei joje puoselėjamos vertybės tarpusavyje stipriai susiję. Laikui bėgant vertybės įtakoja ir etikos, bei darbo klimata (žr. 2 pav.). Stiprus etikos klimatas ir pozityvus darbo klimatas skatina tokias organizacines vertybes, kaip efektyvumą, komandinį darbą, gerą atliekamo darbo kokybę.

Žemiau pateikiama šių trijų komponentų sąveika:



2 pav. Organizacijos etikos ir darbo klimatų bei puoselėjamų vertybių sąveika (D.Menzel).

Šaltinis: Palidaukaitė, 2007, p.191.

Organizacijos etikos klimatas gali būti etiškas (etinis) arba neetiškas. Išimtiniais atvejais organizacinis klimatas gali būti vertinamas kaip tarpinis tarp etiško ir neetiško.

Kai etinis klimatas organizacijoje yra suprantamas ir teigiamas, tuomet darbuotojai žino ko iš jų tikimasi ir kaip jiems reikia dirbti, kad jų veiksmai etiniu požiūriu būtų priimtini, toks klimatas yra vadinamas etišku ir sąlygoja gerą, teisingą, įstatymais paremtą veiklos praktiką. Skirtingai nei etiškas klimatas, neetiškas klimatas prasižengia teisėtiems, tinkamiems visuomenės pripažintiems veiklos principams.

Grupių psichologinis klimatas. Dar vienas organizacinį klimatą įtakojantis veiksnys, organizacijoje esančių grupių psichologinis klimatas. Jis perteikia psichologinę darbo grupės savijautą, susidariusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose. Individui patekus į grupę, jo požiūrį transformuoja grupės tradicijos, normos, vertybės. Asmens požiūrį į darbą stipriai veikia grupės kultūra. Jam patekus į kitos kultūros grupes, pajuntamas neadekvatumas. Todėl žmogui tenka rinktis: ar keisti savo požiūrį, arba palikti grupę. Vadinasi norėdamas efektyviai funkcionuoti naujoje grupėje, asmuo privalo prie jos prisitaikyti.

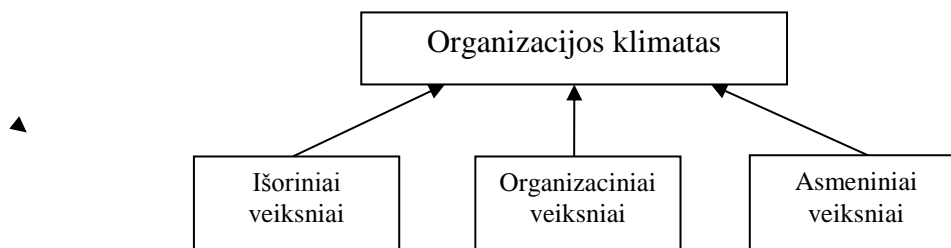
Vadovavimo stilius. Jokia grupė negali puikiai veikti be vadovo, iniciatoriaus, kuris kelia veiklos tikslus, skatina juos įgyvendinti, derina grupės ir visos organizacijos darbuotojų pastangas. Kaip jis elgiasi, kaip dirba, kokios jo asmeninės savybės, tai labai įtakoja organizacinį klimatą ir organizacijos veiklos efektyvumą. Dauguma autorių teigia, kad vadovavimo stilius yra toks pats svarbus kaip ir organizacijos kultūra. Kadangi būtent vadovai kuria organizacinį klimatą, įtakoja komandinę veiklą, motyvuoja darbuotojus, remia ir vertina jų veiklą (Palidaukaitė, 2007).

Išskiriamos trys sritys, kurios tiesiogiai veikia organizacinį klimatą:

- vadovavimo stilius (demokratinis, autokratinis, liberalus ar biurokratinis);
- vadovo santykiai su pavaldiniais;
- vadovo elgesys, požiūris į veiklą.

Nagrinėjant organizacijos klimatą svarbu atsižvelgti į platų poveikio lauką, kuriame organizacijos veiksniai gali priklausyti makroaplinkai ir mikroaplinkai. Autorė Guščinskienė (1999) išskiria tris veiksnius įtakančius organizacinį klimatą: *išoriniai*, *organizaciniai* ir *asmeniniai veiksniai* (žr. 3 pav.).

Išoriniai veiksniai (makroaplinka). Tai visi už organizacijos ribų esantys elementai, nuo kurių priklauso organizacijos veikla: padėtis visuomenėje, ekonominė, politinė šalies situacija. Ekonominės, politinės aplinkos stabilumas teigiamai veikia socialines sąlygas ir netiesiogiai veikia psichologinį klimatą (Ždanov, 2007).



3 pav. **Organizacinio klimato veiksniai**

Šaltinis: sudaryta pagal Guščinskienę, 1999

Organizaciniai veiksniai (mikroaplinka). Juos sudaro dalykinė-daiktinė kolektyvo veiklos sfera. Tai yra kompleksas elementų, kurie sukuria darbinę situaciją: organizacijos centralizacija, formalizacija, technologija, struktūra, dydis, darbuotojų dalyvavimas organizacijos tikslų formavime, išteklių paskirstyme ir t.t. Čia mezgasi (nuo pat kolektyvo narių pirmojo susitikimo – pirmosios darbo dienos organizacijoje), dinamiškai vystosi ir kinta psichologiniai ir grupiniai reiškiniai bei procesai, kurie remiasi individualiomis asmenybės charakteristikomis pirminiame darbo kolektyve. Juos taip pat galima priskirti mikroaplinkos sferai. Mikroaplinkos veiksniai gali būti *materialiniai* ir *socialiniai*, labai dažnai priklauso nuo vadovo.

Materialiesiems mikroaplinkos veiksniams priskiriami:

- veiklos turinys bei jos pobūdis;
- darbo sąlygos (karštis, blogas apšvietimas, triukšmas);
- darbo organizavimo lygis;
- darbo skatinimo sistema.

Socialiniams mikroaplinkos veiksniams priskiriami:

- Darbo vertinimo ir moralinio skatinimo sistema (socialinės garantijos, sąžiningas atostogų skirstymas, informacijos sklaida, karjeros kėlimo galimybės, galimybė kelti kompetencijos lygį).
- Individualios psichologinės kolektyvo narių (tarp jų ir vadovų) savybės (labai svarbus tarpusavio suderinamumas, tai padeda darniai dirbti komandoje). Asmeninės simpatijos, organizacijos narių pripratimas prie kolegų.
- Kompetentinga komunikacija. Žemas darbuotojų kompetencijos lygis gali labai trukdyti bendravimui bei sudaryti komunikacijos barjerus: sukelti įtampą darbinuose santykiuose, nepasitikėjimą kolegomis, konfliktus. Mokėjimas tiksliai ir aiškiai reikšti savo mintis, oriai priimti kritiką, gebėjimas išklaudyti pašnekovą veda prie taisyklingos komunikacijos, kuri teigiamai veikia organizacinį klimatą.
- Vadovo asmenybė, jo santykiai su pavaldiniais.

Asmeniniai veiksniai apima lyderių elgesį ir lyderiavimo stilių.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad didžiausią įtaką organizaciniam klimatui daro išoriniai bei vidiniai organizacijos veiksniai: kultūra, vadovavimo stilius, darbo sąlygos, grupės psichologinis klimatas ir etinis klimatas. Organizacinio klimato formavimui taip pat turi įtakos antraeiliai socialiniai-demografiniai veiksniai, tokie kaip kolektyvo narių amžius, lytis, išsilavinimas ir pan.

1.4. Palankaus klimato reikšmė organizacijos veiklai ir jos rezultatams

Kiekvienas iš mūsų norėtų dirbti organizacijoje, kurioje būtų jaučiamas palankus organizacinis klimatas. Nėra tokio žmogaus, kuris jaustųsi gerai dirbdamas organizacijoje, kurioje vyrautų blogas klimatas. Yra pastebėta, kad žmonės dirbdami toli nuo namų, už mažą atlyginimą, neįdomų, monotonišką darbą, dirba gerai nusiteikę, jeigu grupėje yra teigiami konjuktyviniai santykiai, jeigu jie jaučia gero linkintį vadovo požiūrį į juos, draugų pagalbą ir pan. Bloga atmosfera darbe, ypač įtampa, konfliktai, neigiamai veikia žmogaus psichiką, ilgainiui gali sukelti depresiją, apatiją, net širdies ligas, o tai neabejotinai veikia visą socialinių santykių sistemą, žmonių profesinį aktyvumą ir pajėgumą, savirealizacijos laipsnį. Visi šie veiksniai tiesiogiai paveikia organizacijos veiklos rezultatus ir nulemia tolimesnę organizacijos sėkmę, todėl vadovams turėtų būti labai svarbu suburti tvirtą komandą, kurią sąlygotų palankus organizacinis klimatas.

Jucevičienė (1996) savo darbe rašo, kad organizacinis klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe, tai yra esant blogam ar geram klimatui jis plinta labai greitai. Autorė pabrėžia palankaus klimato organizacijoje svarbą ir išskiria jam būtinas sąlygas:

- *vadovavimo kokybė;*
- *pasitenkinimo darbuotojais lygis;*
- *komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;*
- *naudingo darbo pojūtis;*
- *suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;*
- *teisingas atlyginimas;*
- *protingas „spaudimas“ darbui – tai yra darbo drausmė;*
- *galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;*
- *protinga kontrolė;*
- *darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.*

Šių sąlygų sudarymas paprastai didina darbuotojo pasitikėjimą savimi bei skatina gerą savijautą. Labai svarbu, kad darbuotojai jaustų, jog jie yra naudingi, kad gerai atlieka savo darbą, tai leidžia pajusti savo vertę ir skatina pasitenkinimą darbu. Kiekvienas žmogus nori, kad su juo elgtųsi kaip su individualybe, leistų išreikšti savo nuomonę. Taip pat suprastų ir rūpintųsi darbuotojo poreikiais bei problemomis. Vadovai besirūpinantys savo organizacijų darbuotojais sukuria palankų klimatą ir gerą atmosferą darbe.

Panašiai teigia ir autorė Rekašiūtė-Balsienė (2005). Anot jos, organizacinio klimato sąvoka buvo minima jau 1939 m. tyrimuose, kuriuose buvo nagrinėjamas organizacinio klimato ryšys su kitais organizacijos veiklos ypatumais. Dažniausiai tyrėjai bandė išsiaiškinti ar organizacinis klimatas turi įtakos veiklos rezultatams, ar skiriasi sėkmingų ir nesėkmingų organizacijų klimatas. Analizuodama užsienio mokslininkų Kangis, Williams ir kt. tyrimus autorė pastebi, kad sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių organizacijų klimatas smarkiai skiriasi, kuo veikla sėkmingesnė tuo didesnis ryšys tarp organizacijos veiklos rezultatų ir organizacinio klimato.

Martinkus (2003) pateikia savo požiūrį koks turi būti palankus organizacinis klimatas. Jis palankų organizacinį klimatą apibūdina kaip gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimą, gero kolektyvo subūrimą, tinkamai organizuotą kultūrinį, sportinį gyvenimą, nusipelnusių darbuotojų pagerbimą, grupinio darbo skatinimą ir darbuotojų įtraukimą į valdymą.

Autorius Спивак (2004) savo darbe išskiria palankius ir nepalankius organizacinio klimato bruožus (žr. 5 lentelę.).

5 lentelė. Palankūs ir nepalankūs organizacinio 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	Efektyvumo kritimas. Kenksmingos organizacijai veiklos toleravimas ir slėpimas.

Šaltinis: Lasonienės I. Magistro baigiamasis darbas, 2009, p.23.

Autoriaus Scheino (1985) nuomone, organizacinis klimatas yra organizacijos kultūros išorinė išraiška. Jis išskiria geram organizaciniam klimatui būdingus požymius:

- **Pasiekimų motyvacija.** Kuo labiau organizacija skatina asmeniškai tobulėti, tuo labiau tai teigiamai veikia psichologinę individo savijautą, tuo pačiu ir santykius organizacijoje.
- **Tarpasmeninių santykių kokybė.** Santykiai tarp vadovų ir pavaldinių turi labai didelę įtaką organizaciniam klimatui. Lemia bendravimo stilių, metodus, darbuotojų pasirinkimą.
- **Darbuotojų savarankiškumas.** Ar gali darbuotojai priimti operatyvinius sprendimus savarankiškai.
- **Organizacijų struktūra** lemia darbuotojų veiklos metodus, procedūras ir lemia jų kontrolę.
- **Statusų poliariškumas.** Kuo poliariškumas didesnis, tuo klimatas prastesnis. T.y. kuo didesnis bendravimo skirtumas tarp įvairaus lygio narių, tuo žmonės prasčiau jaučiasi darbo vietoje.

Apibendrinat galima teigti, kad palankus organizacinis klimatas būtinas norint, kad organizacija egzistuotų ir veiktų pelningai. Kiekvienas vadovas turi stengtis ieškoti būdų kaip sukurti palankų klimatą, kad organizacija būtų konkurencinga rinkoje, pritrauktų daugiau kvalifikuotų specialistų, išvengtų dažnos darbuotojų kaitos ir užtikrintų efektyvų darbą bei lojalumą organizacijai.

2. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Organizacinio klimato tyrimų reikalingumas

Organizaciją galima palyginti su gyvu organizmu, kuris auga, praeina įvairius raidos etapus. Nuo organizacijos susikūrimo, plėtojimo iki brandos etapo. Išlaikyti „sveiką“, klestinčią organizaciją visais gyvavimo etapais ne visada pavyksta. Dažnai organizacijų vadovai nemato realios padėties arba stokoja laiko ir žinių taisyti susiklosčiusią padėtį. Kartais aiškiai matyti organizacijos ligos: menkėja veiklos efektyvumas, pakrinka darbo drausmė, didėja darbuotojų kaita ir kt. (Bulanova, 1999). Tobulinti organizacijos veiklą, klaidų ir bandymų būdu, yra ilgas, brangus ir ne visada veiksmingas procesas. Ypač žinant, kad organizacijų aplinka dažnai būna joms agresyvi, o pokyčiai viduje – spartūs. Daryti skubotas išvadas ir imtis tam tikrų veiksmų galima tik kuo tiksliau žinant, kas vyksta organizacijoje. Visų pirma, galima apžvelgti skaičius ir faktus, atspindinčius organizacijos veiklos rodiklius. Antra vertus, svarbiu informacijos šaltiniu gali tapti eilinių darbuotojų nuomonė ir pastebėjimai apie tai kas vyksta organizacijoje. Todėl, pastaruoju metu didelis dėmesys yra skiriamas psichologinių veiksnių tyrinėjimams. Didelę jų dalį užima organizacinio klimato tyrimai, kurių pagalba bandoma išskirti teigiamam organizaciniam klimatui palankius veiksnius, išvelgti jų daromą įtaką organizacijų veiklos efektyvumui (Remeikaitė, Lekavičienė, 2004). Daugelio organizacinio klimato tyrimų dėka, šiandien jau žinome, kad organizacinis klimatas tampriai susijęs su veiklos rezultatais. Kuo veikla sėkmingesnė tuo egzistuoja didesnis ryšys tarp organizacijos veiklos rezultatų ir organizacinio klimato (Rekašiūtė-Balsienė, 2005). Norint paveikti visą organizaciją kaip sistemą ir padidinti jos efektyvumą „apskrities tašku geriausia naudoti organizacijos klimato tyrimus, nustatant specifines jos problemas ir planuojant pokyčių programas“ (Harvey, Brown, 1982, p.60).

Vadovavimas – tai darbo atlikimas kitų žmonių rankomis, tačiau žmogus, ko gero, yra pati sudėtingiausia darbo priemonė. Galutinis darbo rezultatas paprastai būna ne tiesioginis vadovybės planų įgyvendinimas, o produktas, daugiau ar mažiau paveiktas to, kaip šiuos planus įsivaizduoja ir priima juos tiesiogiai vykdantys darbuotojai, t.y. darbuotojų nuomonė (Remeikaitė, Lekavičienė, 2004). Darbuotojų nuomonė ir vertinimai yra labai sudėtingas informacijos šaltinis, nes jo išties negalime vadinti objektyviu. Tačiau moksliniai tyrimai aiškiai rodo, kad žinant žmogaus požiūrį į tam tikrą reiškinį ar elgesį, galima gana tiksliai nuspėti žmogaus poelgius ateityje.

Organizacija iš to gauna keleriopą naudą: geriau suvokiant ir šalinant kliūtis, didinamas darbo efektyvumas, o suteikiant darbuotojams galimybę pasisakyti, kas jiems rūpi, ir pasijusti vertinamais bei galinčiais daryti įtaką organizacijos mastu priimtiems sprendimams, gerinti organizacinį klimatą.

Darbuotojų nuomonių tyrimą galima būtų vadinti įvairiai: organizaciniu klimato tyrimu, personalo būklės tyrimu ar pan. Tokio pobūdžio tyrimai gerai nuteikia visą organizaciją, tačiau reikia, kad juose aktyviai dalyvautų ir vadovai. Būtent vadovų pagrindinis uždavinys sužinoti esamą organizacinio klimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimatą įtakančių veiksnių galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimams atlikti būtinas profesionalumas, todėl kartais sunku nuspręsti, kas geriau turėtų atlikti tyrimą. Paskirti savo žmogiškųjų išteklių specialistus, turinčius reikiamų žinių ir informacijos rinkimo patirties, tačiau daugeliu atvejų esamą padėtį vertinančių subjektyviai ir vienašališkai, ar kviesti nešališkus išorinius konsultantus dirbančius žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Abiem atvejais rezultatai būna geri, jei tinkamai ir neskubant pasiruošiama organizacinio klimato vertinimui.

Taigi, apibendrinant, galima išskirti pagrindinius organizacinio klimato tyrimų naudingumo aspektus:

- organizacinio klimato tyrimo pagalba galima išsiaiškinti darbuotojų motyvacijos/demotyvacijos lygį organizacijoje.
- Atskleisti vadovų gebėjimus siekti strateginių organizacijos veiklos tikslų.
- Išskirti silpnąsias organizacijos puses, kurias būtina keisti.
- Motyvuoti vadovus ir darbuotojus mokytis bei keistis.

2.2. Tyrimo metu naudoti metodai ir jų pasirinkimo priežastys

Tyrimas buvo atliekamas telekomunikacinių paslaugų bendrovėje „N“. Pagrindinis tyrimo tikslas buvo įvertinti bendrovės „N“ administracijos klimatą, atskleisti dabartinę organizacijos būklę, išskirti stipriąsias jos veiklos puses ir tuos elementus, kuriuos reikėtų keisti arba tobulinti. Tyrimo metu nuspręsta laikytis anonimiškumo politikos, kadangi iš daugelio tyrimų praktikos matyti, kad norint pritraukti kuo daugiau darbuotojų dalyvauti tyrime, anonimiškumas būtinas. Ne visi organizacijos darbuotojai nusiteikę savo nuomonę išreikšti atvirai, ypač tada, kai jų prašoma išreikšti nuomonę apie darbovietę, santykius su vadovais bei jų pasitenkinimą arba ne dabartine darbo vieta.

Vertinant AB „N“ organizacinį klimatą pasirinkti šie *tyrimo metodai*: darbuotojų *anketinė apklausa* ir bendrovės *dokumentų analizė*.

Vienas iš pagrindinių šio tyrimo instrumentų buvo naudojamas kiekybinis tyrimų metodas – anketinė apklausa. Kaip pažymi organizacinio klimato tyrimų pradininkas Merkys (2005), tai pats greičiausias ir pigiausias būdas gauti reikiamus duomenis per trumpą laiką.

Egzistuoja nemažai sukurtų organizacinio klimato vertinimo instrumentų, tokių kaip: Verslo ir organizacijos klimato indeksas (BOCI), Organizacijos klimato apibūdinimo klausimynas (OCDQ), organizacinio klimato indeksas (OCI), Organizacijos klimato krizės testas ir kt. Daugelis jaunųjų tyrėjų

linę organizacinio klimato matavimui pasirinkti jau turimus instrumentus, tačiau šiam magistro darbui buvo kuriama nauja anketa, parenkant labiausiai tinkančias dimensijas vertinti bendrovės „N“ organizacinį klimatą.

Išnagrinėjus organizacinio klimato literatūrą, tapo aišku, kad tarp mokslininkų nėra bendros nuomonės kaip apibrėžti organizacinio klimato konstrukta, ir nėra bendro sutarimo, kokiomis bei kiek dimensijų geriausia matuoti organizacinį klimatą. Tyrėjas Schneideris (1990) padarė išvadą, jog nereikėtų laikytis bendrų daugiadimensinių klimato matavimų. Organizacinis klimatas turėtų būti matuojamas atsižvelgiant į tai, kas domina tyrėjus, dimensijas parenkant priklausomai nuo tyrimo tikslo, nes dauguma bendrų organizacinio klimato matavimo instrumentų susideda iš dimensijų, kurios nėra susijusios su kiekviena specifine studija. Atsižvelgiant į ankščiau išdėstytus argumentus, vadovaujantis sukurtais Rekašiūtės-Balsienės (2005) „Verslo organizacijų klimato vertinimo“ bei Vveinhardt (2010) „Organizacijos klimato būklės vertinimo“ anketomis, buvo išrinktos, mano nuomone, didžiausią įtaką organizaciniam klimatui darančios dimensijos, kurios labiausiai tiko vertinti bendrovės „N“ organizacinio klimato būklę. Buvo atsisakytos šios dimensijos iš Rekašiūtės-Balsienės anketos: „Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė“ ir „Darbo organizavimas“. Dimensija „Darbuotojų pastangas“ apjungta su „motyvacijos“ dimensija. Klausimynas taip pat papildytas, mano nuomone, kur kas svarbesnėmis dimensijomis iš Vveinhardt anketos: „Vadovavimas“, „Saugumas“, „Darbo įtampa/konfliktai“, „Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos“, ir įterpta dar viena dimensija „Mokymosi galimybės“.

Vadovas yra toks pats reikšmingas kaip ir organizacijos kultūra, todėl labai svarbu įtraukti į klimato vertinimą ir šią dimensiją. Vadovavimo stilius įtakoja bendrus organizacijos tikslus, komandinę veiklą, motyvuoja darbuotojus, sprendžia organizacijos problemas. Kai kurie vadovai linę sukurti atmosferą, paremtą įtampa, baime ir nerimu (Pikūnas, Palujanskienė, 2005). Egzistuojant šiems neigiamiems faktoriams organizacijoje niekaip negalėtų vyrauti teigiamas klimatas. Vadovavimo stiliaus įtaką organizaciniam klimatui irgi pabrėžia tyrėjai Jonesas ir Jamesas (1979). O atsižvelgiant į tai, kad bendrovėje „N“ aukščiausio lygio vadovas renkamasis 4 metų kadencijai, galima daryti prielaidą, kad tai tiesiogiai veikia organizacinį klimatą. Dažna vadovų kaita taip pat gali turėti įtakos darbuotojų saugumo jausmui. Jei darbuotojas jaučiasi nesaugiai savo darbo vietoje, tikrai nejaus pasitenkinimo darbu ir tai neigiamai įtakos bendrą organizacinį klimatą. Saugumo dimensijos svarbą pabrėžė ir tyrėjas Merkys (2005). Tokios dimensijos kaip „Darbo įtampa/konfliktai“ „Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos“ neabejotinai svarbios organizacinio klimato būklei. Ten kur egzistuoja darbo įtampa ir konfliktai, negali būti geras organizacinis klimatas, su tuo sutinka ir rusų tyrėjas Платонов (1992). Teisinga organizacijos darbuotojų motyvacija, suteikiama galimybė mokytis ir tobulėti išugdo aukšto lygio specialistus, kurie tampa lojalūs organizacijai ir tuo pačiu yra patenkinti darbu. Šių dimensijų tyrinėjimų svarbą taip pat pabrėžia autorė Kalinauskaitė (2007).

Telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ organizacinio klimato vertinimui atrinktos dimensijos bei klausimyno teiginiai pateikiami žemiau esančioje lentelėje:

6 lentelė. Organizacinio klimato tyrimo anketos dimensijų teiginiai

Organizacinio klimato dimensija	Teiginiai
1. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas.	<ul style="list-style-type: none"> • Esate patenkinti dabartiniu darbo užmokesčiu. • Darbo užmokestis ir mokami priedai pateisina Jūsų lūkesčius. • Vadovas vertina Jūsų atliekamą darbą. • Esate patenkinti karjeros siekimo galimybėmis šioje bendrovėje.
2. Tarpusavio santykiai ir pagarba.	<ul style="list-style-type: none"> • Kolegos geranoriškai padeda vieni kitiems. • Kolegos Jus gerbia ir vertina. • Bendravimas su kolegomis ne darbo metu teigiamai veikia darbo santykius. • Tarpusavio santykiai tarp vadovų ir pavaldinių bendrovėje yra geri.
3. Darbuotojų pastangos/motyvacija.	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojai stengiasi visomis išgalėmis siekti bendrovės bendrų tikslų. • Esate patenkinti organizacijos indėliu į bendravimą ne darbo metu. • Esate patenkinti galimybe pasirinkti kasmetinių atostogų datą ir trukmę. • Esate patenkinti bendrovės organizuojamais laisvalaikio renginiais.
4. Organizacijos tikslų žinomumas.	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovo pavedamos užduotys Jums visada yra aiškios. • Nauji darbuotojai nėra supažindinami su bendrovės struktūra ir strategija. • Darbuotojai aiškiai žino bendrovės tikslus. • Darbuotojai gerai žino savo asmeninius darbo tikslus.
5. Didžiavimasis organizacija.	<ul style="list-style-type: none"> • Esate patenkinti savo dabartiniu darbu ir darbovieta. • Džiaugiatės, kad dirbate būtent šioje organizacijoje. • Bendrovė turi gerą įvaizdį visuomenėje. • Mūsų bendrovė yra viena iš stipriausių telekomunikacinių įmonių Lietuvos rinkoje.
6. Bendradarbiavimas/komandinis darbas.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirbdami komandoje jaučiatės gerai, nes visi dirba atsakingai. • Komandinis darbas labai sunkina darbo eigą, darbuotojai dirba neatsakingai. • Prieš pradėdant dirbti komandoje visi pasiskirsto darbus, už kuriuos yra atsakingi. • Bendrovės padaliniai efektyviai bendradarbiauja vieni su kitais.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Organizacinio klimato dimensija	Teiginiai
7.Vadovavimas.	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovas elgiasi su Jumis pagarbiai ir teisingai. • Bendravimas su vadovu Jums nesukelia sunkumų. • Vadovas organizacijoje yra autoritetas. • Vadovo darbo stilius yra teisingas ir padeda efektyviai dirbti.
8.Mokymosi galimybės.	<ul style="list-style-type: none"> • Esate patenkinti sudarytomis mokymosi galimybėmis šioje bendrovėje. • Bendrovėje organizuojami išoriniai mokymai nėra naudingi. • Vidiniai bendrovės mokymai yra naudingi Jūsų darbui.
9.Saugumas.	<ul style="list-style-type: none"> • Jaučiatės saugiai dabartinėje darbo vietoje. • Bendrovėje darbuotojai jaučiasi saugūs. • Mūsų bendrovėje darbuotojai nesijaučia diskriminuojami ar persekiojami.
10.Darbo įtampa/konfliktai.	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitaiko, kad bendrovėje neteisingai skirstomos premijos ar priedai už atliktą darbą, todėl tai skatina įtampą ir nepasitenkinimą tarp darbuotojų. • Yra darbuotojų, kurie linkę konfliktuoti ir taip trukdo našiai dirbti. • Neteisingas darbo padalinimas sukelia per didelį darbo krūvį ir nepasitenkinimą dabartiniu darbu. • Yra darbuotojų, kurie linkę tikslo siekti bet kokias būdais, net ir labai negražiais.
11.Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos.	<ul style="list-style-type: none"> • Naujai priimti darbuotojai jaučiasi gerai, nes juos globoja kolegos, suteikia pakankamai reikalingos informacijos. • Dažnai pagalvojate apie darbą kitoje organizacijoje. • Pažįstamiems rekomenduotumėte įsidarbinti šioje organizacijoje. • Dabartinės darbo sąlygos ir psichologinė atmosfera kolektyve skatina Jus dažnai galvoti apie darbą kitoje organizacijoje.

Anketa sudaryta iš trijų dalių:

- Pirmoje dalyje pristatomas organizacinio klimato tyrimas, pateikiami tyrimo tikslai, pabrėžiamas tyrimo anonimiškumas.
- Antroji dalis apima respondentų darbinę padėtį (pareigų lygį, darbo stažą) ir demografinius duomenis (lytį ir amžių).
- Trečioji dalis apima 42 teiginius, sudarytus pagal 11 išvestų organizacinio klimato dimensijų. Organizacinio klimato dimensijos šiam tyrimui buvo pasirinktos remiantis teorinėje dalyje apžvelgtais organizacinio klimato tyrimais (žr. 1.3.1 skyrelį). Teiginiai suformuluoti taip, kad jų esmę suvoktų respondentai. Didžioji dalis teiginių buvo teigiami (85,72%), likę (14,28%)

suformuluoti neigiamai, pvz.: „Neteisingas darbo padalinimas sukelia per didelį darbo krūvį ir nepasitenkinimą dabartiniu darbu“. Siekiant, kad neigiami teiginiai neiškreiptų tyrimo duomenų rezultatų, atliekant tyrimo analizę neigiami teiginiai bus konvertuoti į pozityvius teiginius. Trečioje dalyje taip pat pateikiami keli panašūs kontroliniai klausimai, kurie padeda atskleisti atsakymų sąžiningumą. Surinktų duomenų pagalba bus galima išskirti tas organizacinio klimato dimensijas, kurios turi didžiausią įtaką bendrovės „N“ klimatui.

Žemiau lentelėje pateikiama 11 dimensijų ir jas sudarančių teiginių numeriai esantys tyrimo anketoje. Anketos pavyzdys pateikiamas šio magistro darbo prieduose (žr. 2 priedą).

7 lentelė. Tiriamųjų dimensijų pasiskirstymas organizacinio klimato tyrimo anketoje

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

Anketos teiginių skaičius pasirinktas neatsitiktinai, buvo atsižvelgta į Edwards'o ir Ewen'o (1996) rekomendacijas, pagal kurias anketa turi apimti apie 40 teiginių. Teiginių vertinimui buvo pasirinkta Likerto 5 balų skalė, pagal kurią 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku ; 5 – visiškai sutinku. Kuo pasirinkimo balas didesnis, tuo teigiamiau darbuotojai vertina tam tikrą organizacijos veiklos ypatumą (Dikčius, 2011).

Gautų tyrimo duomenų apdorojimas ir analizė buvo atlikti „Microsoft Ofise Excel“ programoje. Dauguma duomenų pateikta grafikų ir lentelių pagalba. Duomenys išreikti procentine išraiška ir vidurkais. Šiame darbe skaičiuojama telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ organizacinio klimato 11 dimensijų koreliacija, kuri parodys, kaip stipriai dimensijos susijusios tarpusavyje.

Vertinama demografinių charakteristikų įtaka bendrovės „N“ klimatui, kadangi norėta iširti ar lytis, pareiginis statusas, amžius ir darbo stažas įtakoja organizacinio klimato suvokimą.

Atliekant telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ dokumentų analizę, buvo apžvelgti šie dokumentai: 2012-2013 metų AB „N“ strategija, AB „N“ 2011-2012 m. metiniai ir ketvirtiniai pranešimai, finansinės ataskaitos, AB „N“ administracijos padalinių skyrių nuostatai, AB „N“ Kolektyvinė sutartis bei renkami reikalingi duomenys Personalo valdymo sistemos pagalba.

2.3. Telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ charakteristika

Telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ vadovų prašymu laikomasi konfidencialumo, todėl bendrovės pavadinimas nėra įvardijamas.

AB „N“ jau daugiau nei 80 metų sėkmingai veikia Lietuvos rinkoje, tai viena iš telekomunikacinių paslaugų lyderių šalyje. Per šį laikotarpį ne kartą keitėsi bendrovės pavadinimas ir struktūra, tačiau pagrindinis uždavinys visą laiką buvo tas pats – plėtoti radijo ir televizijos priemonių tinklą, kad radijo ir televizijos laidas girdėtų ir matytų kuo daugiau Lietuvos gyventojų. Tai sėkmingą verslo istoriją turinti bendrovė.

2001 m. AB „N“ pradėjo teikti duomenų perdavimo ir interneto paslaugas, o 2003 m. pradėjo siųsti televizijos programas skaitmeniniu DVB-T formatu. Šios sistemos pagalba galima siųsti aukštos kokybės televizinius signalus bei duomenis. Bendrovė siunčia iki 32 skaitmeninės televizijos programų (skaičius skiriasi įvairiuose regionuose, priklausomai nuo turimų dažnių resursų). Siekiant užtikrinti skaitmeninės televizijos paslaugų pasiekiamumą įvairiuose regionuose, 33 didžiausiuose Lietuvos miestuose buvo įrengtos skaitmeninės antžeminės televizijos siuntimo stotys.

Šiuo metu visoje Lietuvoje yra 26 bendrovės padaliniai, kuriuose dirba apie 400 darbuotojų.

Bendrovė „N“ anksčiau buvusi valstybine organizacija, dabar yra akcinė bendrovė. Jos įstatinis kapitalas padalintas į dalis, vadinamas akcijomis. 100 % akcijų nuosavybės teise priklauso Valstybei, kuriai atstovauja viena iš ministerijų. Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės privatus asmuo. Savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, LR civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, kitais įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, bendrovės įstatais ir organų sprendimais. Kiekvienas jos struktūrinis vienetas atsako už tam tikrą veiklos sritį (produktų, tiekimo, pardavimo, reklamos, finansų ir kt.), todėl ši struktūra yra lanksti ir operatyvi.

Bendrovės organai yra šie:

- Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias bendrovės organas. Jis gali keisti bendrovės įstatus, rinkti stebėtojų tarybos narius, priimti aukščiausio lygio sprendimus.
- Stebėtojų taryba – kolegialus bendrovės veiklos priežiūrą atliekantis organas. Stebėtojų tarybą 4 metams renka visuotinis akcininkų susirinkimas. Tarybą sudaro penki nariai.

- Valdybą sudaro 5 nariai, kuriuos renka stebėtojų taryba 4 metams. Jos nariu gali būti renkamas tik fizinis asmuo. Valdybos nario kadencijų skaičius yra neribojamas. Valdyba iš savo narių renka pirmininką ir bendrovės vadovą, tvirtina bendrovės veiklos strategiją, valdymo struktūrą ir darbuotojų pareigybės.
- Bendrovės vadovas renkamas valdybos, 4 metų kadencijai.

Pastaruoju metu bendrovė yra viena moderniausių Lietuvos telekomunikacinių bendrovių, ypač aktyviai plečianti veiklą. Teikia aukščiausio lygio interneto, duomenų perdavimo, telefonijos paslaugas bei įgyvendina ambicingus novatoriškus projektus.

Siekiant surinkti kuo daugiau informacijos apie telekomunikacinių paslaugų bendrovę „N“ buvo analizuojami vidaus norminiai dokumentai. Atlikus analizę galima išskirti šiuos esminius pastebėjimus, kurie gali būti susiję su organizacinio klimato dimensijomis, o tuo pačiu įtakoti atliekamą tyrimą:

Darbuotojų veiklos ir pastangų vertinimas, skatinimas, motyvacija. Telekomunikacinių paslaugų bendrovėje „N“ didžiausias prioritetas yra teikiamas aukštos kvalifikacijos techninio personalo išlaikymui. Tai reiškia, kad tiek darbo užmokesčio prasme, tiek karjeros galimybėmis ši grupė darbuotojų yra pastoviai motyvuojama ir išskiriama prieš kitas pareigas užimančius darbuotojus. Šis faktorius dažnai kelia darbuotojų nepasitenkinimą ir demotyvuoja kitų specialybių darbuotojus. Galima pastebėti, kad bendrovėje „N“ nėra vienodos kompensavimo politikos, vyrauja labai didelė diferenciacija tarp departamentų, kas sąlygoja tų pačių pareigų skirtingą darbo užmokestį.

Organizacijos tikslų žinomumas. Pastebėta tendencija, kad bendrovėje personalo valdymo funkcijas dažnai atlieka struktūrinių padalinių vadovai, patys ieško kandidatų į darbo vietas, atlieką atranką, vertinimą būsimus kandidatus, parenka mokymo programas, teikia siūlymus dėl darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemonių.

Vadovavimas. Kaip jau minėta anksčiau, aukščiausio lygio vadovas yra renkamas bendrovės valdybos 4 metams, tuo pačiu išrinktas vadovas turi teisę suformuoti savo komandą (pakeisti kitų departamentų vadovus). Dažnas vadovų pasikeitimas labai įtakoja visos bendrovės darbą, darbuotojų savijautą ir saugumo jausmą.

Mokymosi galimybės. Bendrovėje kasmet atliekami vidiniai ir išoriniai mokymai. Vidiniai mokymai dažniausiai yra organizuojami pagal poreikį ir veiklos sritį. Išoriniai mokymai parenkami derinant poreikius su struktūriniais padalinių vadovais, kiekvienam skyriui priskiriant mokymo lėšų krepšelį. Vyrauja tendencija, kad patys brangiausi mokymai skiriami tik techninio personalo darbuotojams, todėl jaučiama diskriminacija kitų skyrių atžvilgiu.

Saugumas. Darbo įtampa/konfliktai. Per 2012 metus įvyko esminiai pokyčiai rinkoje: išjungta analoginė televizija, pradėta trasliuoti HD raiškos televizija. Išjungus analoginę televiziją, bendrovės pajamos ženkliai sumažėjo, kadangi analoginės televizijos transliavimas buvo viena iš esminių veiklų. Šiuo pagrindu buvo nuspręsta optimizuoti bendrovės „N“ veiklą, peržiūrint esamus padalinius visoje Lietuvoje. Įgyvendinant 2012 - 2014 metų strategiją, bendrovei „N“ reikės optimizuoti darbo vietų skaičių ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus. Šie veiksniai neabejotinai veikia žmogiškuosius išteklius ir organizacinį klimatą. Sprendimas optimizuoti darbo vietų skaičių neabejotinai didina darbo krūvį bei kelia įtampą darbe.

Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos. Nežiūrint į anksčiau išdėstytas aplinkybes, AB „N“ ekonominės veiklos rodikliai pastarąjį penkmetį turėjo augimo tendenciją. Tačiau paskutiniaisiais metais pastebėta bendrovėje didėjanti kadru kaita, tarp bendradarbių jaučiama įtampa ir nuovargis. Remiantis AB „N“ personalo skyriaus vykdomų veiklos ataskaitų duomenimis 2012 metais bendrovėje buvo priimti 35 nauji darbuotojai, atleisti 57; 2013 metais buvo priimti 46 nauji darbuotojai, o atleisti 56.

Šie duomenys paskatino susimąstyti apie tikrąsias šios situacijos priežastis bei nuodugnai ištirti esamą telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ organizacinį klimatą.

2.4. Apklausoje imtis ir tyrimo organizavimas

Telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ organizacinio klimato vertinimui buvo rengtasi iš anksto. Tyrimo tikslas ir turinys buvo aptarti tarp direktorių bei vadovų susirinkimų metu. Vėliau vadovai apie tyrimą, jo svarbą, informavo savo pavaldinius. Taip elgtasi siekiant išvengti mažo dalyvaujančiųjų apklausoje skaičiaus.

Organizacinio klimato vertinimui buvo pasirinkta tikslinė grupė – telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijai priklausantys darbuotojai.

Egzistuoja nuomonė, kad didelėse organizacijose, kuriose yra nemažai nutolusių padalinių neįmanoma efektyviai išmatuoti bendro organizacinio klimato, todėl tyrėjai siūlo matuoti tikslinės grupės klimatą. Tyrėjas Gadbois (1974) argumentuodamas teigia, jog tai skirtumai tarp darbuotojų išsilavinimo lygio. Skirtingas išsilavinimo, patirties, pareigų lygis sąlygoja skirtingą požiūrį į organizacinį klimatą. Gadbois siūlo klimato tyrimui pasirinkti tikslinę grupę, o ne visą organizaciją. Su šiuo požiūriu sutinka ir Payne'as (1990), jis siūlo vertinti padalinio, skyriaus, grupės, komandos, bet ne visos organizacijos klimatą. Todėl vienas iš pasirinkimo argumentų buvo tas, kad bendrovės administracijoje priimami esminiai sprendimai, keliami bendrovės strateginiai tikslai, kurie paveikia visą bendrovę iš esmės. Bendrovės „N“ administracijos padalinys yra Vilniuje, jame dirba 104 darbuotojai. Bendrovės administraciją sudaro struktūriniai padaliniai – departamentai, skyriai ar grupės. Darbuotojai dirba pagal terminuotą ir neterminuotą darbo sutartį.

Tyrimas atliktas 2013 metų spalio mėnesį. Tyrimui atlikti buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas. Renkant duomenis padalinių vadovai išdalino 91 anketą. 13 darbuotojų, deja, anketų nepavyko išdalinti, nes jie dirba pagalbinį arba specifinį darbą (įdiegėjai, valytojos, mechanikai, vairuotojai, sandėlio darbuotojai) pagal slenkantį darbo grafiką arba buvo motinystės, tėvystės, kasmetinėse atostogose, ar sirgo. Į anketų klausimus atsakė 80 (74,13 proc. administracijos darbuotojų arba 87,91 procentai tų, kuriems buvo pateiktos anketos) darbuotojų: 12 vadovų, 15 vadybininkų, 42 inžinieriai, 11 kitas pareigas užimančių darbuotojų.

Iš išdalintų ir gautų anketų santykio turėjome nustatyti tyrimo imtį ar atliktos apklausos duomenys yra patikimi. Kaip teigia Pukėnas (2009) imties dydis yra svarbus veiksnys, lemiantis statistinį tikslumą, kuriuo vertinami populiacijos požymiai. Imties dydį lemia du veiksniai – populiacijos dydis ir imties paklaida. Tyrimui naudojant Likerto skalę rekomenduojamas paklaidos dydis socialiniuose moksluose yra ne daugiau 3 %.

Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę (Valackienė, 2008, p.154):

$$n=1/(\Delta^2 + 1/N) ;$$

Čia: n – imties dydis;

Δ – tyrimo paklaida (3%),

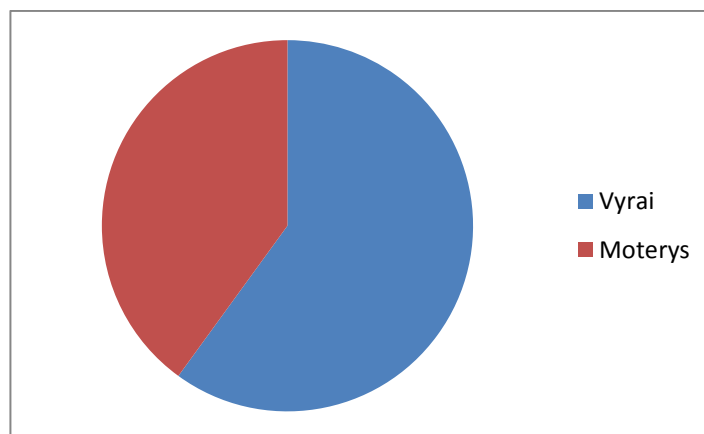
N – bendrovės darbuotojų visuma.

Paskaičiavus pagal šią formulę tyrimo imties dydis lygus 77,23 suapvalinus iki sveiko skaičiaus – 77. Gautų užpildytų anketų buvo 80, tai parodo, kad klimato tyrimo duomenys yra patikimi ir jais galima vadovautis.

3. TELEKOMUNIKACINIŲ PASLAUGŲ BENDROVĖS „N“ ORGANIZACINIO KLIMATO VERTINIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

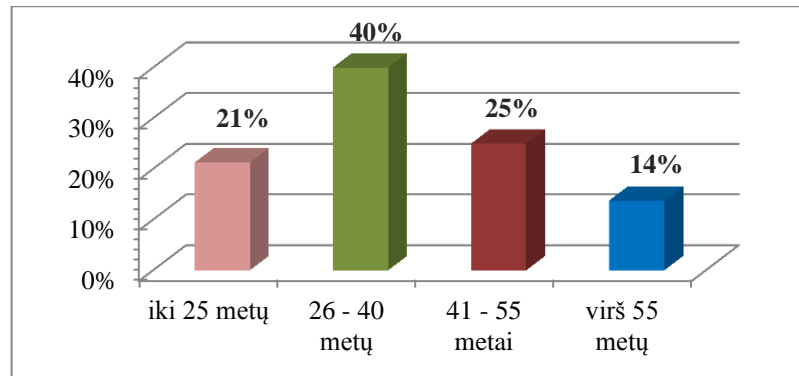
3.1. Tiriamųjų socialinės-demografinės charakteristikos

Organizacinio klimato formavimui daro įtaką ir socialiniai-demografiniai veiksniai, tokie kaip kolektyvo narių amžius, lytis, išsilavinimas ir pan. Todėl tyrimo metu vienu iš pirmųjų punktų buvo prašoma respondentų nurodyti lytį. Atlikus duomenų analizę tapo aišku, kad telekomunikacinių paslaugų bendrovės apklausoje daugiausia dalyvavo vyrai (iš apklaustų respondentų vyrai sudarė N=48, o moterys N=32) (žr. 4 pav.). Vadovaujantis rezultatais, galima daryti prielaidą, kad didesnę darbuotojų dalį sudaro vyrai.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

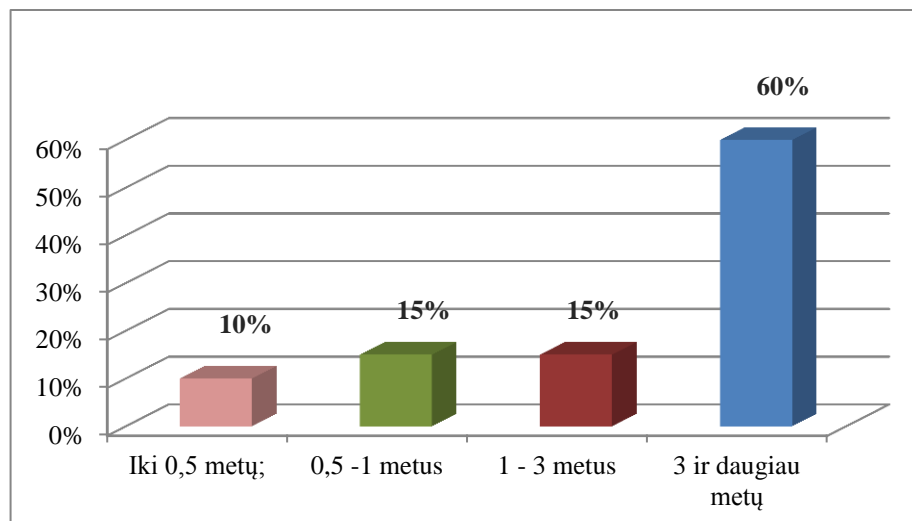
Tiriant bendrovės administracijos klimatą svarbu apžvelgti amžiaus kintamąjį, kadangi skirtingo amžiaus žmonių poreikiai yra skirtingi ir didėjant amžiui kinta. 5 pav. pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes. Visi apklausoje dalyvavę respondentai (N=80) nurodė savo amžių. Tyrimo metu amžiaus kriterijus buvo suskirstytas į keturias grupes. Iš 80 respondentų, 17 priklauso jauniausiai amžiaus grupei (iki 25 m.), 32 asmenys (26-40 m.) amžiaus grupei, 20 respondentų (41-55 m.) ir 11 (virš 55 m.) amžiaus grupėms. Apžvelgiant gautus duomenis, respondentų amžių galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: „jaunesnių“ iki 40 metų ir „vyresnių“ 41 metų ir vyresni asmenys. Kaip matyti iš paveikslėlio didžioji dalis respondentų priskiriami jaunesnių grupei, tai yra 61 % (N=49). Vyrauja tendencija, jog jaunesni respondentai organizacinį klimatą linkę vertinti kritiškiau.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

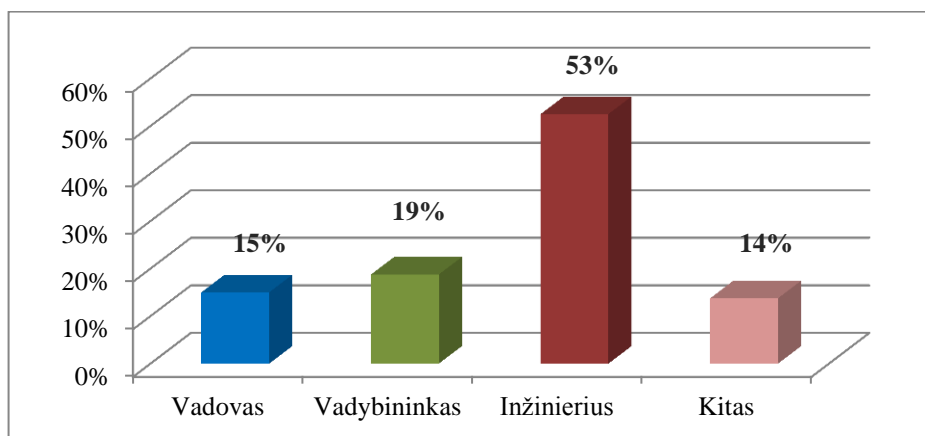
Atliekant bendrovės „N“ administracijos klimato vertinimą svarbu apžvelgti respondentų darbo stažą, nuo jo priklauso darbuotojų požiūris į organizaciją ir supančią aplinką. Tyrimo anketoje respondentų buvo prašoma nurodyti jų darbo stažą telekomunikacinių paslaugų bendrovėje „N“. Buvo išskirtos keturios pasirinkimo galimybės: iki 0,5 metų; nuo 0,5-1 metų; nuo 1-3 metų ir 3 ir daugiau metų.

Iš gautų duomenų daugiausia respondentų (N=48) bendrovėje dirba 3 metus ir ilgiau (žr. 6 pav.). Kita dalis respondentų (N=32) bendrovėje dirba iki 3 metų ir trumpiau, viso tai sudaro 40 % darbuotojų. Apibendrinat gautus duomenis matome, kad net 40 % apklaustų respondentų bendrovės „N“ administracijoje dirba neilgiau 3 metų, iš šio rodiklio galima daryti prielaidą, kad bendrovės „N“ administracijoje vyrauja nepalankaus klimato veiksniai kas ir skatina dažną kadru kaitą.



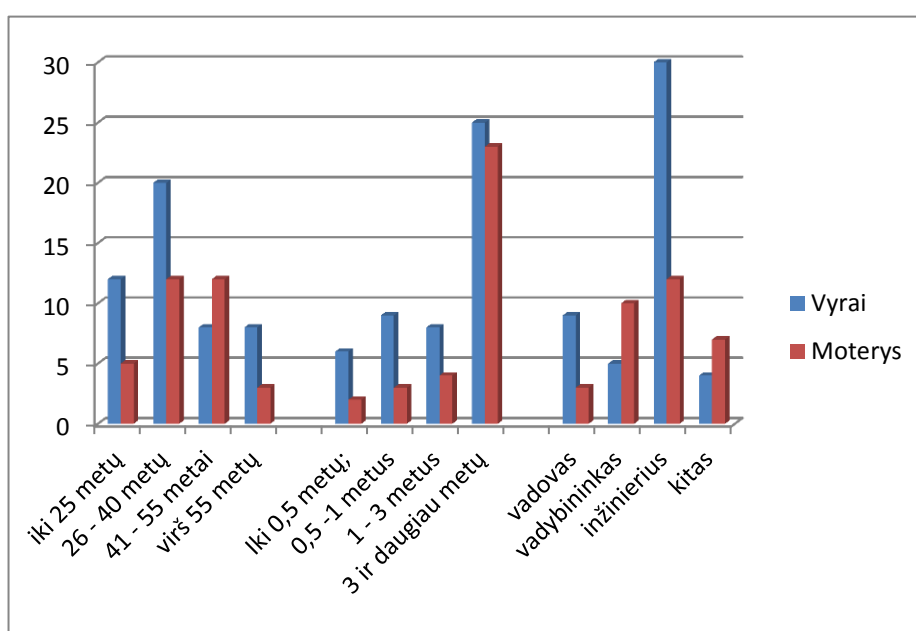
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas galima pastebėti, kad tyrime dalyvavo įvairių pareigų darbuotojai. Iš jų 12 vadovų, 15 vadybininkų, 42 inžinieriai ir 11 kitas pareigas užimantys darbuotojai (buhalteriai, juristai, konsultantai, sekretorės ir kt.). Daugiau nei puse apklaustųjų respondentų (53%) yra inžinieriai. Analizuojat tyrimo duomenis, bus galima palyginti darbuotojų požiūrį į organizacinį klimatą pagal jų užimamas pareigas.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Apibendrinant demografinius rodiklius, galima pastebėti, kad tyrime dalyvavo įvairių amžiaus grupių ir pareigybių respondentai. Didžiąją dalį respondentų sudaro vyrai ($N=48$), vidutinio amžiaus (26-40 metų), kurie dirbą bendrovėje ilgiau negu 3 metus. Tai sudaro pagrindinę dalį darbuotojų, pagal specialybę: vadovai ir inžinieriai (žr. 8 paveikslėlį). Apžvelgiant respondentus pagal lytį, vyrai statistiškai reikšmingesni.



8 pav. Respondentų demografinių duomenų palyginimas

3.2. Socialinių-demografinių charakteristikų ir organizacinio klimato vertinimo palyginimas

Nemažai organizacinio klimato tyrimų yra įrodę, kad didėjant darbo stažui, išsimokslinimo lygiui, užimant aukštesnes pareigas ir keičiantis amžiui, klimato vertinimas skiriasi. Vyresni darbuotojai linkę organizacinį klimatą vertinti palankiau nei kitos amžiaus grupės. Tuo tarpu nagrinėjant skirtingų lyčių klimato vertinimą, didelio skirtumo tyrėjai neranda.

Todėl siekiant patvirtinti ar paneigti ankstesnių tyrimų rezultatus atliekant bendrovės „N“ administracijos klimato vertinimą svarbu paanalizuoti, ar turi įtakos socialinės-demografinės charakteristikos organizacinio klimato vertinimui.

Palyginus telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimato dimensijų skalių įverčius pagal darbuotojų lytį, didelių skirtumų nepastebėta. Tačiau teigiamiausias vertinimas pagal demografinį požymį – lytį yra „Tarpusavio santykiai ir pagarba“ ($M=3,80$) dimensija, kuri turi vieną iš mažiausių standartinių nuokrypių ($SD=0,66$). Vadovaujantis šiuo rodikliu galima teigti, kad šios dimensijos klausimais didžiosios dalies darbuotojų nuomonė sutampa. Ši dimensija vertinama palankiausiai, tiek vyrai, tiek moterys teigiamai vertina kolegas ir santykius darbo metu. (Pagal Likerto skale vertinimas artimas 4 – sutinku) Taip pat iš gautų duomenų matyti, kad bendradarbiai bendrauja ir ne darbo metu, kas įtakoja tvirtus ir šiltus santykius tarp kolegų. Antra pagal teigiamą vertinimą klimato dimensija „Didžiavimasis organizacija“ ($M=3,53$), o ($SD=0,72$). Šios dimensijos atsiradimas antroje vietoje siejamas su geru bendrovės įvaizdžiu visuomenėje bei tuo, kad daugelis darbuotojų mano, jog bendrovė yra viena iš stipriausių telekomunikacinių įmonių Lietuvoje. Toks SD koeficientas parodo, kad respondentai neturi vienodos nuomonės, tą patį galima pamatyti ir iš vidurkio dydžio.

Mažiausias bendrovės klimato dimensijos įvertinimas pagal vidurkį – „Darbo įtampa/konfliktai“ ($M=2,62$), o bendras dimensijos standartinis nuokrypis ($SD=0,54$), toks dydis parodo, kad respondentai yra vieningos nuomonės, kad bendrovėje blogai paskirstomi darbai ir tai sąlygoja per didelį darbo krūvį, dėl to neįvykdomi bendrovės strateginiai tikslai, atsižvelgiant į tai negaunamos premijos ar priedai už atliktą darbą. Sekantis mažiausias vidurkio vertinimo skirtumas tarp vyrų ir moterų pastebimas organizacinio klimato dimensijoje „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ ($M=2,92$). Šia dimensija siekta išsiaiškinti: ar darbuotojai yra pakankamai vertinami; ar patenkinti dabartiniu darbo užmokesčiu; ar palankiai vertina karjeros galimybes šioje bendrovėje. Atsižvelgiant į gautus duomenis ir į tai, kad dimensijos standartinio nuokrypio vidurkis yra gan aukštas ($SD=1,05$) galima daryti prielaidą, kad šių klausimų vertinimai buvo labai skirtingi. Tačiau nemaža dalis atsakiusių vyrų ir moterų teigė, kad nėra diskriminuojami pagal lytį ir vertinami vienodai, tačiau nėra labai patenkinti darbo užmokesčiu ir karjeros galimybėmis šioje bendrovėje.

Apžvelgiant bendrą telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ organizacinio klimato vertinimą, pagal demografinį požymį – lytį, tiek vyrai tiek moterys klimatą vertina labai panašiai, vyrai ($M=3,30$), moterys ($M=3,32$). Tačiau apžvelgiant atskiras dimensijas galima pastebėti, kad vyrai vertina geriau šias bendrovės klimato dimensijas: „Didžiavimasis organizacija“ ir „Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos“. Moterys geriau vertina šias klimato dimensijas „Darbuotojų pastangos/motyvacija“, „Organizacijos tikslų žinomumas“. Kaip ir daugelio organizacinio klimato tyrėjų prieita išvada, kad statistiškai reikšmingo ryšio skirtumų tarp lyčių vertinimo nėra.

8 lentelė. Dimensijų skalių įverčiai pagal darbuotojų lytį

Bendrovės „N“ klimato dimensija	Lytis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Bendras vidurkis (N=80)	Bendras standartinis nuokrypis
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	Vyrų	2,91	0,98	2,92	1,05
	Moterų	2,93	1,04		
Tarpusavio santykiai ir pagarba	Vyrų	3,82	0,64	3,80	0,66
	Moterų	3,77	0,70		
Darbuotojų pastangos/motyvacija	Vyrų	3,38	0,60	3,47	0,68
	Moterų	3,59	0,78		
Organizacijos tikslų žinomumas	Vyrų	3,23	0,66	3,33	0,67
	Moterų	3,48	0,67		
Didžiavimasis organizacija	Vyrų	3,61	0,68	3,53	0,72
	Moterų	3,39	0,76		
Bendradarbiavimas/komandinis darbas	Vyrų	3,25	0,55	3,19	0,51
	Moterų	3,10	0,44		
Vadovavimas	Vyrų	3,32	0,70	3,36	0,70
	Moterų	3,41	0,70		
Mokymosi galimybės	Vyrų	3,44	0,69	3,41	0,73
	Moterų	3,35	0,79		
Saugumas	Vyrų	3,35	0,70	3,41	0,78
	Moterų	3,49	0,88		
Darbo įtampa/konfliktai	Vyrų	2,53	0,51	2,62	0,54
	Moterų	2,75	0,56		
Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos	Vyrų	3,46	0,55	3,37	0,51
	Moterų	3,23	0,43		
Bendrovės „N“ klimato vertinimo vidurkis	Vyrų	3,30			
	Moterų	3,32			

* didžiausias įverčio rodiklis pagal lytį pažymėtas raudonai

** mažiausias įverčio rodiklis pagal lytį pažymėtas pilkai

Nagrinėjant organizacinį klimatą svarbu apžvelgti amžiaus kintamąjį. Pagal autore Kalinauskaite (2007) tiriant organizacinę klimato būklę svarbiau atsižvelgti į darbuotojo gyvenimo tarpsnį, tai

tiksliau atspindi požiūrį į darbą, lojalumą organizacijoje bei pasitenkinimą darbu, negu vertinimas pagal konkrečius metus.

Analizuodami telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ organizacinio klimato dimensijų skalių palyginimą pagal darbuotojų amžių, matomas ryškiausias skirtumas tarp „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ ir likusių bendrovės klimato dimensijų (žr. 9 lentelę). Tai pastebima visose amžiaus grupėse. Blogiausiai vertinami ir skatinami jauniausi (iki 25 metų), bei trumpiausiai dirbantys – iki metų darbuotojai ($M=2,60$) (žr. 9 pav.). Iš dalies tokį vertinimą galima paaiškinti tuo, kad naujai priimtiems darbuotojams retai kada mokamas didelis atlyginimas. Šios amžiaus grupės darbuotojams dar reikia įrodyti savo kompetenciją kaip gero specialisto ir tam dažnai prireikia nemažai laiko, kai kuriais atvejais daugiau nei metų. Likusiose amžiaus grupėse taip pat vyrauja nuomonė, kad gaunamas atlygis ir priedai neatitinka (pagal Likerto skalę 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku nei nesutinku) darbuotojo lūkesčių bei įdedamų pastangų į darbą. Kita bendrovės „N“ klimato dimensija respondentu vertinama žemu balu – „Bendradarbiavimas/komandinis darbas“. Galima daryti išvadą, kad naujai priimti darbuotojai mažiau stengiasi dėl komandinio darbo rodiklio, o labiau nori parodyti asmeninį indėlį į darbą. Kuo darbuotojo darbo stažas bendrovėje didėja, tuo „Bendravimo/komandinio darbo“ dimensija pradeda vertinti geriau ($M=3,09$ padidėja iki $M=3,45$).

Geriausiai vertinama tarp visų amžiaus grupių klimato dimensija – „Tarpusavio santykiai ir pagarba“. Vadovaujantis gautais duomenis galima daryti išvadą, kad darbuotojai tarpusavio santykius vertina ir padeda vieni kitiems. Dauguma respondentų ($N=64$) vertina teigiamai (pagal Likerto skalę 4 – sutinku arba 5 – visiškai sutinku) darbuotojų tarpusavio bendravimą ne darbo metu.

9 lentelė. Klimato dimensijų skalių palyginimas pagal darbuotojų amžių

Bendrovės „N“ klimato dimensija	Amžius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Bendras standartinis nuokrypis
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	iki 25 metų	2,60	0,93	1,00
	26 - 40 metų	2,89	0,99	
	41 - 55 metai	3,16	1,08	
	virš 55 metų	3,02	0,96	
Tarpusavio santykiai ir pagarba	iki 25 metų	3,91	0,32	0,66
	26 - 40 metų	3,69	0,80	
	41 - 55 metai	3,80	0,72	
	virš 55 metų	3,98	0,47	
Darbuotojų pastangos/motyvacija	iki 25 metų	3,46	0,55	0,68
	26 - 40 metų	3,29	0,70	
	41 - 55 metai	3,68	0,77	
	virš 55 metų	3,61	0,55	

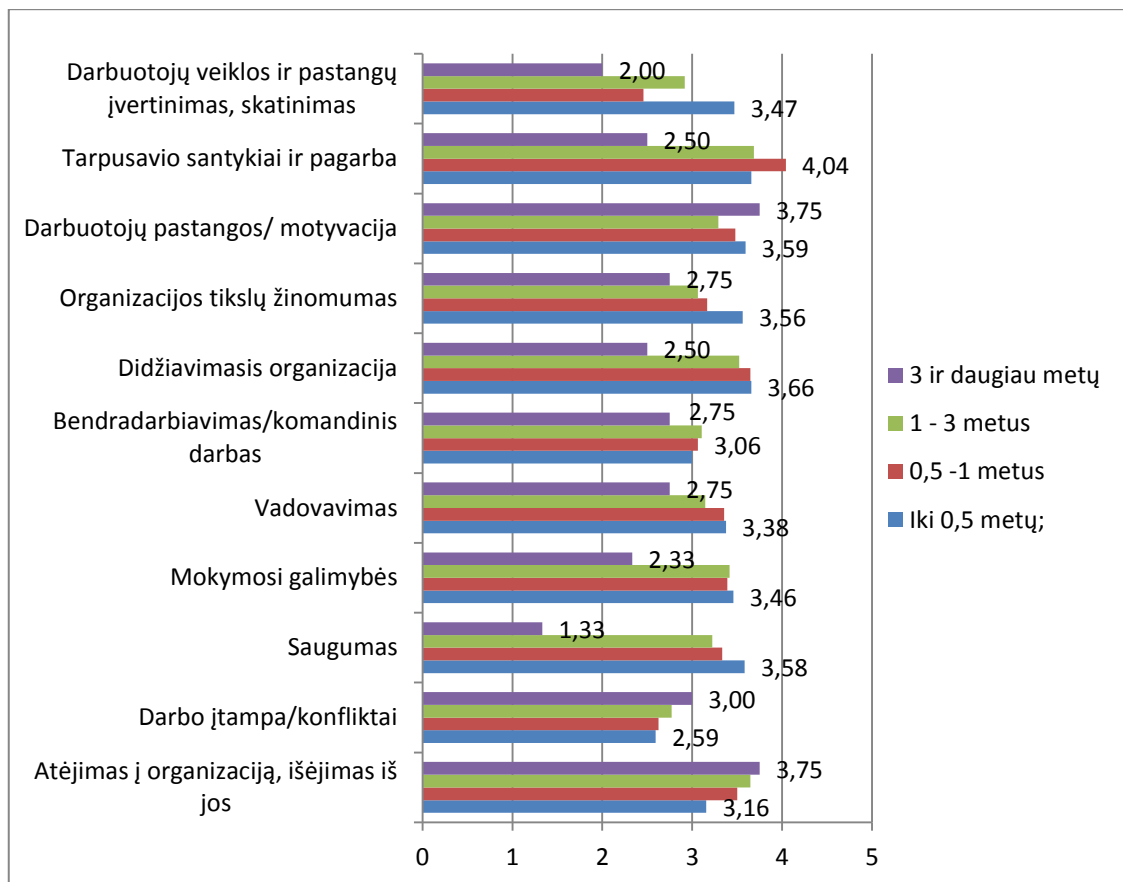
9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Bendrovės „N“ klimato dimensija	Amžius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Bendras standartinis nuokrypis
Organizacijos tikslų žinomumas	iki 25 metų	3,18	0,58	0,67
	26 - 40 metų	3,27	0,74	
	41 - 55 metai	3,27	0,74	
	virš 55 metų	3,66	0,52	
Didžiavimasis organizacija	iki 25 metų	3,47	0,64	0,72
	26 - 40 metų	3,44	0,84	
	41 - 55 metai	3,56	0,56	
	virš 55 metų	3,80	0,75	
Bendradarbiavimas/ komandinis darbas	iki 25 metų	3,09	0,48	0,51
	26 - 40 metų	3,19	0,55	
	41 - 55 metai	3,14	0,35	
	virš 55 metų	3,45	0,62	
Vadovavimas	iki 25 metų	3,34	0,62	0,70
	26 - 40 metų	3,22	0,80	
	41 - 55 metai	3,41	0,72	
	virš 55 metų	3,68	0,32	
Mokymosi galimybės	iki 25 metų	3,27	0,58	0,73
	26 - 40 metų	3,47	0,68	
	41 - 55 metai	3,37	0,86	
	virš 55 metų	3,52	0,86	
Saugumas	iki 25 metų	3,24	0,71	0,78
	26 - 40 metų	3,39	0,80	
	41 - 55 metai	3,46	0,80	
	virš 55 metų	3,64	0,84	
Darbo įtampa/konfliktai	iki 25 metų	3,76	0,53	0,73
	26 - 40 metų	2,67	0,44	
	41 - 55 metai	2,56	0,70	
	virš 55 metų	2,43	0,62	
Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos	iki 25 metų	3,53	0,54	0,51
	26 - 40 metų	3,38	0,47	
	41 - 55 metai	3,29	0,52	
	virš 55 metų	3,27	0,58	
Bendrovės „N“ klimato vertinimo vidurkis	iki 25 metų	3,35		
	26 - 40 metų	3,26		
	41 - 55 metai	3,34		
	virš 55 metų	3,46		

Atkreipiamas dėmesys ir į tai, kad kuo respondentas yra jaunesnis tuo jaučia didesnę įtampą ir susiduria su konfliktais. Dimensijos vertinimas „Darbo įtampa/konfliktai“ pagal amžių iki 25 metų

($M=3,76$). Tai galima susieti su tuo, kad iki 25 metų darbuotojai dažniausiai yra naujai priimti, todėl dažnai susiduria su sunkumais/nežinomom situacijom darbe. Šiandien yra priimta, kad norint kilti karjeros laiptais būtina daug ir sunkiai dirbti. Todėl būtent jaunimas pasiryžęs iškęsti įtampą, nekreipia dėmesio į konfliktus.

Apibendrinant organizacinio klimato dimensijų vertinimo rodiklius pagal amžių galima pastebėti, kad pasitvirtino daugelio tyrėjų padaryta išvada, kad klimato vertinimas gerėja respondentų amžiui didėjant.



9 pav. **Bendrovės „N“ klimato įverčiai pagal darbuotojų darbo stažą**

Duomenų analizė pagal darbuotojų darbo stažo kriterijų atskleidė, kad „Saugumo“ dimensija blogiausiai vertina ilgiausiai dirbantys (žr. 9 pav.). Kuo ilgiau respondentas dirba bendrovėje „N“ tuo mažiau jaučiasi saugus dabartinėje savo darbo vietoje ir bendrovėje ($M=1,33$), nors kitose grupėse pagal stažą „Saugumo“ dimensija vertinama vos ne tris kartus geriau (nuo $M=3,22$ iki $M=3,58$). Tai gali būti susiję su tuo, kad bendrovėje dažnai vyksta pokyčiai: keičiasi valdžia, o su ja kartu keičiasi ir aukščiausio lygio vadovai. Ilgai dirbantys darbuotojai taip pat blogai vertina „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ ($M=2,00$) dimensiją, kuri rodo, kad ilgai dirbantys darbuotojai prasčiau vertinami, nepatenkinti darbo užmokesčiu ir karjeros galimybėmis. Kitų grupių atstovai šią

dimensiją vertina kur kas palankiau, geriausiai vertina trumpiausiai bendrovėje „N“ dirbantys asmenys ($M=3,47$). Dėl pastarosios dimensijos galima daryti prielaidą, kad naujai priimti darbuotojai po bandomojo laikotarpio (3 mėn.) tikisi gauti geresnį veiklos/darbo įvertinimą, bet praėjus 0,5 metų šio dimensijos vertinimas nukrenta per viena punktą iš teigiamo pereina į neigiamą vertinimą (nuo $M=3,47$ iki $M=2,46$). Po vienerių metų šis rodiklis truputį pagerėja, bet pradirbus bendrovėje „N“ 3 ir daugiau metų, respondentas nepasiekia arba negauna, kaip jis mano, atitinkamo įvertinimo/skatinimo už įdėtas pastangas į darbą.

Analizuojant bendrovės „N“ administracijos klimato vertinimą pagal stažą geriausiai vertinama „Tarpusavio santykiai ir pagarba“ dimensija. Išskaidant ją pagal stažo grupes geriausiai vertinama tarp 0,5-1 metų grupės atstovų ($M=4,04$). Žvelgiant į darbo stažo grupę (0,5-1 metai) galima pastebėti, kad šie darbuotojai yra labiausiai patenkinti tarpusavio santykiais bendrovėje taip pat tarpusavio santykiais su vadovais.

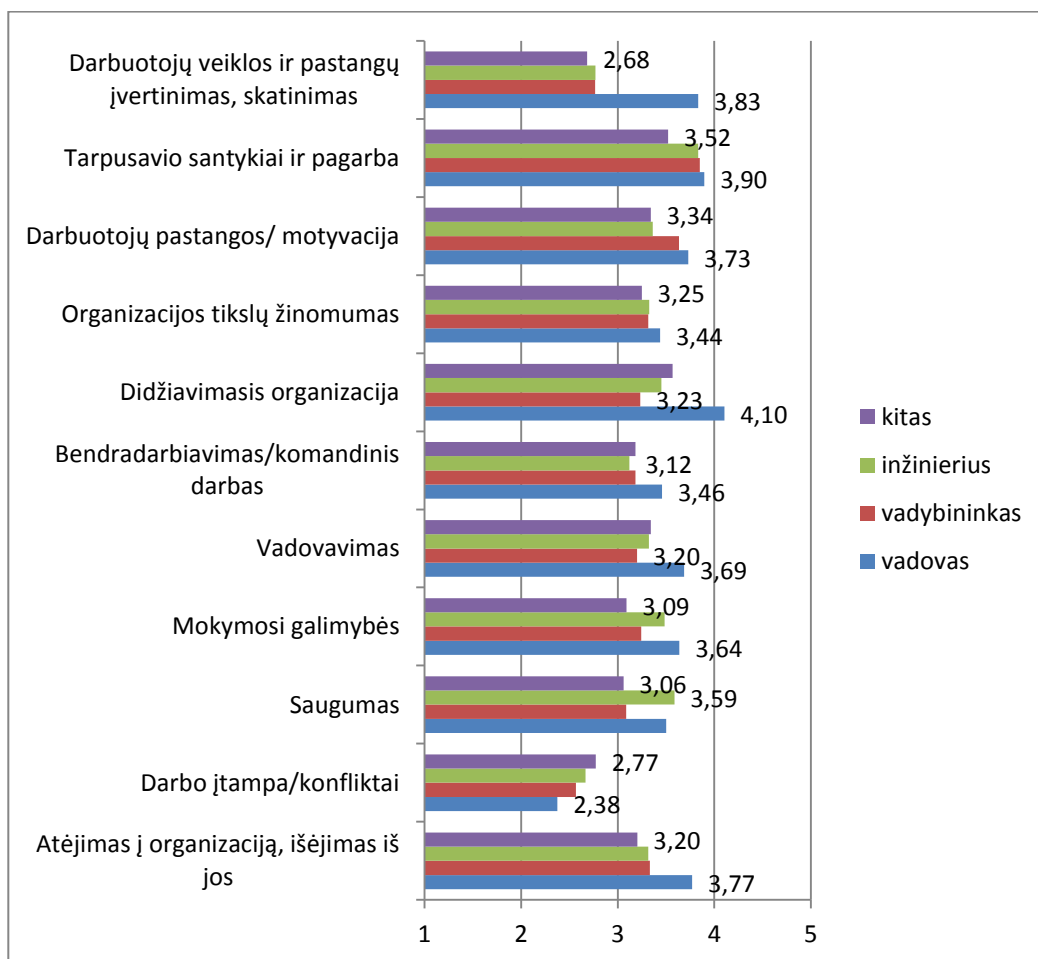
Nors dauguma dimensijų ilgiausiai dirbantys (3 ir daugiau metų) vertina neigiamai, tačiau reikšmingą skirtumą galima stebėti dvejose dimensijose „Darbuotojų pastangos/motyvacija“ ir „Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos“ kur vertinamas yra teigiamas ($M=3,75$). Priešingai trumpą darbo stažą turintys iki 0,5 metų apklausti respondentai visas dimensijas įvertino teigiamai, tai gali būti siejama su naujo darbuotojo dideliais lūkesčiais.

Apibendrinant bendrovės „N“ administracijos klimato analizę pagal stažą galima daryti išvadą, kad kuo ilgiau dirba darbuotojas bendrovėje organizacinį klimatą vertina neigiamai ir atvirksčiai, kuo darbuotojas trumpiau dirba tuo jo bendrovės organizacinio klimato vertinimas yra geresnis. Bendras vidurkių vertinimas pagal stažą: iki 0,5 metų ($M=3,37$), 0,5 iki 1 metų ($M=3,28$), 1- 3 metai ($M=3,25$) ir 3 ir daugiau metų ($M=2,67$). Atlikus šį vertinimą galima paneigti daugelio tyrėjų padarytą išvadą, kad ilgiau dirbantis asmuo organizacinį klimatą vertina palankiau.

Analizuojant bendrovės klimatą labai svarbu apžvelgti pareigybių įtaką organizacinio klimato vertinimui. Daugelis organizacinio klimato tyrėjų teigia, kad vadovaujančias pareigas užimantys asmenys organizacinį klimatą vertina geriausiai. Palyginus bendrovės „N“ administracijos klimato įverčius pagal užimamas pareigas labiausiai išsiskyrė būtent vadovo pareigybė, kaip dominuojanti net 9 iš 11 klimato dimensijų: „Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos“, „Mokymosi galimybės“, „Vadovavimas“, „Bendradarbiavimas/komandinis darbas“, „Didžiavimasis organizacija“, „Organizacijos tikslų žinomumas“, „Darbuotojų pastangos/ motyvacija“, „Tarpusavio santykiai ir pagarba“, „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ (žr. 10 paveikslėlį).

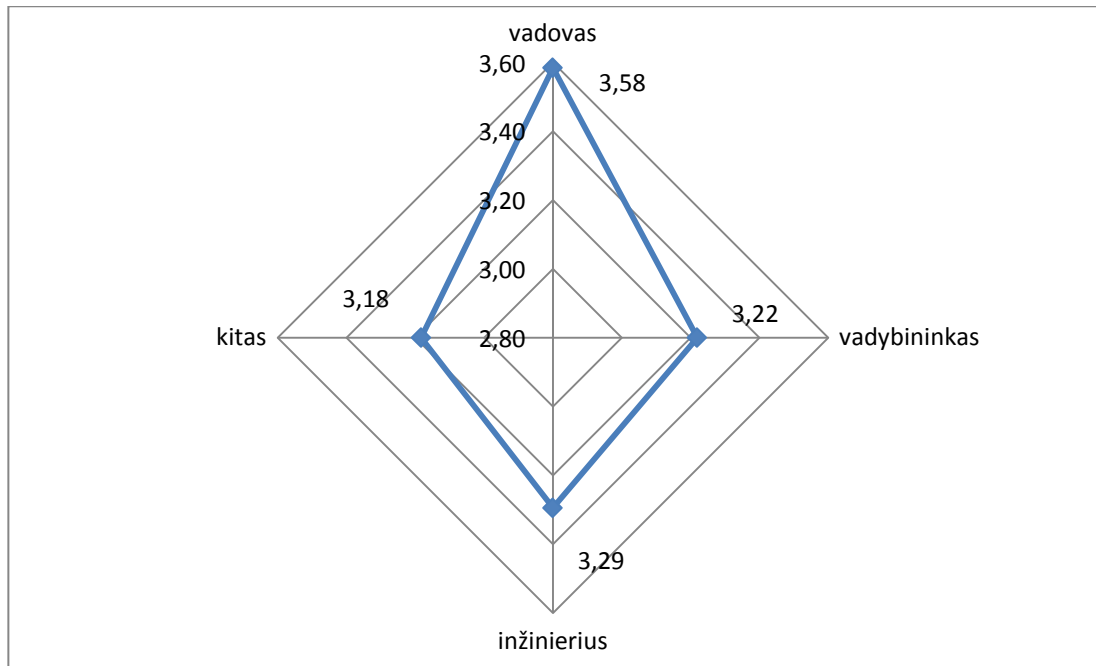
Apskritai bendrovėje organizacinio klimato dimensija „Didžiavimasis organizacija“ vertinama daugiau teigiamai visose pareigybėse, bet vadovo pareigybės vertinimo vidurkis viršija ketvertą, t.y.

(M=4,1) (pagal Likerto skale 4 – Sutinku). Didžiausias skirtumas tarp vertinimo pagal pareigybes yra „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“. Vidurkiu vertinimai atitinkamai pasiskirstė taip: vadovo (M=3,83), vadybininkai ir inžinieriai vertina vienodai (M=2,77), kitas (M=2,68). Tai tik parodo, kad vadovai yra patenkinti savo dabartiniu darbo užmokesčiu ir papildomu skatinimu, ko nepasakysi apie eilines pareigas užimančius darbuotojus.



10 pav. Bendrovės „N“ klimato įverčiai pagal užimamas pareigas

Iš visų bendrovės organizacinio klimato dimensijų pagal pareigybes teigiamiausiai vertinama „Tarpusavio santykiai ir pagarba“, nuo (M=3,52) iki (M=3,90). Klimato dimensijoje „Darbo įtampa/konfliktai“ visose pareigybėse jaučiama įtampa, bet didžiausia pas kita (M=2,77), mažiausia pas vadovus (M=2,38).



11 pav. Bendras bendrovės „N“ klimato įvertis pagal užimamas pareigas

Apibendrinant bendrovės „N“ administracijos klimatą pagal demografinius respondentų parametrus galima daryti šias išvadas, kad vyrai ir moterys bendrovės klimatą vertina vienodai, nežymiu skirtumu tik 0,02 punkto moterys vertina bendrovės organizacinį klimatą palankiau, taip pat geriausiai vertina bendrovės organizacinį klimatą vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (žr.11 pav.). Bendrovės klimatui reikšmės turi darbuotojo amžius bei stažas, t.y. kuo jaunesnis bei trumpiau dirbantis darbuotojas, tuo palankiau vertina organizacinį klimatą, vyresnis ir ilgiau dirbantis darbuotojas, bendrovės „N“ administracijos klimatą vertina prasčiau.

3.3. Bendrovės „N“ organizacinio klimato vertinimo rezultatai

Atlikus telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimato duomenų analizę buvo paskaičiuotas organizacinio klimato dimensių vidurkis ($M=3,31$), bei analizuojant atsakymų duomenis paaiškėjo, kad daugiau nei pusė – 57,14 % apklaustųjų respondentų, bendrovės „N“ administracijos klimatą vertina labiau teigiamai nei neigiamai (teigiamais atsakymais laikomi, klausimai į kuriuos respondantai atsakė pagal Likerto skalę 4 – sutinku ir 5 – visiškai sutinku. Jų įvertinimų vidurkis sudarė 50 % ir daugiau). Tai reiškia, kad bendrovėje vyrauja daugiau palankus nei neigiamas klimatas, tačiau yra nemažai sričių, kurias būtina peržiūrėti ir tobulinti.

Siekiant išsiaiškinti ar mūsų tiriamos bendrovės „N“ atrinktos klimato dimensijos tarpusavyje susijusios, buvo paskaičiuota dimensių koreliacija. Koreliacija – tai statistinis ryšys tarp kintamųjų (žr. 10 lentelę). Dimensių koreliaciją sudarėme vadovaujantis Pearson tiesinės koreliacijos koeficientu (r_{xy} - imties koreliacijos koeficientas).

10 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
Nuo -0,9 iki -1	Nuo -0,89 iki -0,7	Nuo -0,69 iki -0,4	Nuo -0,39 iki -0,2	Nuo -0,19 iki 0	0	Nuo 0 iki 0,19	Nuo 0,2 iki 0,39	Nuo 0,4 iki 0,69	Nuo 0,7 iki 0,89	Nuo 0,9 iki 1

Šaltinis: sudaryta pagal Kasiulevičių, Denapienę, 2008

Žemiau pateikiami telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimato dimensijų tarpusavio koreliacijos rezultatai (žr. 11 lentelę). Koreliacijos koeficientai matricoje svyruoja nuo – 0,148 iki 0,603. Stipriausias ryšys pastebimas tarp „Organizacijos tikslų žinomumas“ ir „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ dimensijų (koreliacijos koeficientas 0,603, $p \leq 0,01$). Pagal Koreliacijos koeficiento reikšmių skalę (žr. 10 lentelę), koreliacijos ryšys yra vidutiniškai teigiamas. Toks rezultatas gali būti paaiškinamas išanalizavus nuodugniau šių klimato dimensijų anketos klausimus. Šios dvi dimensijos buvo skaidomos į 8 klausimus, iš jų į 4 klausimus dauguma (N yra nuo 48 iki 60) respondentų įvertino teigiamai (pagal Likerto skale teigiami vertinimai yra 4 – sutinku ir 5 – visiškai sutinku). Dauguma darbuotojų aiškiai žino bendrovės ir savo asmeninius darbo tikslus. Taip pat supranta vadovo pavedamas užduotis, o vadovai gerai vertina jų atliekamą darbą. Antras pagal stiprumą (koreliacijos koeficientas 0,587, $p \leq 0,01$) ryšys egzistuoja tarp „Mokymosi galimybės“ ir „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ dimensijų. Bendrovės „N“ mokymosi planus atsižvelgdami į poreikius, darbo specifiką sudaro vadovai. Rezultatai parodė, kad dauguma darbuotojų mokymus vertina palankiai.

Silpniausiai iš visų dimensijų tarpusavyje koreliuoja „Darbo įtampa/konfliktai“ ir „Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos“ (koreliacijos koeficientas -0,148, $p \leq 0,01$) t.y. labai silpnai neigiamas, dėl to, kad į anketos klausimą „Dabartinės darbo sąlygos ir psichologinė atmosfera kolektyve, skatina Jus dažnai galvoti apie darbą kitoje organizacijoje“ iš (N=80) apklaustųjų net (N=53) atsakė, kad dažnai galvoja apie darbo pakeitimą. Šis vertinimas gali būti susijęs su įtampa bei konfliktais darbe, todėl išryškėja šiose dimensijose neigiami koreliacijos ryšiai. Antras pagal silpnumą ryšys egzistuoja tarp „Organizacijos tikslų žinomumo“ ir „Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos“ (koreliacijos koeficientas -0,138, $p \leq 0,01$) dimensijų. Labai silpnai neigiamas koreliacijos ryšys tarp šių dimensijų pastebimas dėl to, kad labai didelė dalis darbuotojų dažnai galvoja, kad pakeistų darbą dėl blogos psichologinės atmosferos.

Apibendrinant telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimato dimensijų koreliacijos rezultatus, galima teigti, kad visos dimensijos koreliuoja tarpusavyje.

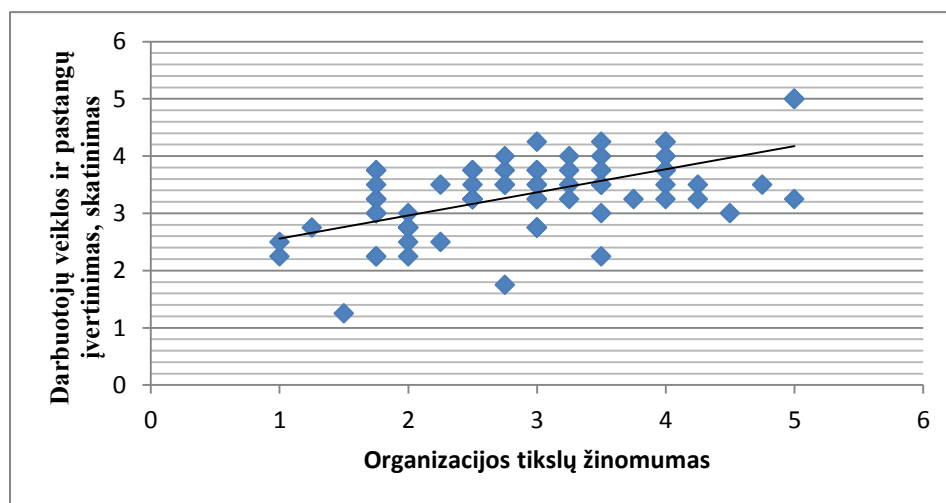
11 lentelė. Bendrovės „N“ administracijos klimato dimensijų koreliacija (N=80)

Bendrovės „N“ klimato dimensija	Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	Tarpusavio santykiai ir pagarba	Darbuotojų pastangos/motyvacija	Organizacijos tikslų žinomumas	Didžiavimasis organizacija	Bendradarbiavimas/komandinis darbas	Vadovavimas	Mokymosi galimybės	Saugumas	Darbo įtampa/konfliktai	Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas	1	0,472	0,477	0,603	0,464	0,346	0,559	0,587	0,541	0,128	0,064
Tarpusavio santykiai ir pagarba	0,472	1	0,535	0,395	0,505	0,217	0,544	0,450	0,550	0,109	0,248
Darbuotojų pastangos/motyvacija	0,477	0,535	1	0,375	0,405	0,312	0,533	0,389	0,321	0,197	0,185
Organizacijos tikslų žinomumas	0,603	0,395	0,375	1	0,417	0,217	0,564	0,459	0,565	0,194	-0,138
Didžiavimasis organizacija	0,464	0,505	0,405	0,417	1	0,288	0,427	0,369	0,415	0,009	0,140
Bendradarbiavimas/komandinis darbas	0,346	0,217	0,312	0,217	0,288	1	0,339	0,347	0,161	-0,043	0,156
Vadovavimas	0,559	0,544	0,533	0,564	0,427	0,339	1	0,313	0,505	0,225	0,107
Mokymosi galimybės	0,587	0,450	0,389	0,459	0,369	0,347	0,313	1	0,161	-0,043	0,156
Saugumas	0,541	0,550	0,321	0,565	0,415	0,161	0,505	0,161	1	0,208	-0,58
Darbo įtampa/konfliktai	0,128	0,109	0,197	0,194	0,009	-0,043	0,225	0,043	0,208	1	-0,148
Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos	0,248	0,248	0,185	0,138	0,140	0,156	0,107	0,156	-0,058	-0,148	1

* stipriausias koreliacijos ryšys pažymėtas raudonai

** silpniausias koreliacijos ryšys pažymėtas tamsiai pilkai

Siekiant parodyti koks egzistuoja ryšys tarp „Organizacijos tikslų žinomumas“ ir „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ dimensijų, bei šių dimensijų vertinimo, sudaryta sklaidos diagrama (žr. 12 pav.).



12 pav. Stipriausias bendrovės „N“ dimensijų koreliacijos ryšys

Koreliacijos rezultatas yra 0,603, taigi koreliacija yra vidutiniškai teigiama (pagal 10 lentelės reikšmių skalę). Šių dviejų dimensijų koreliacija geriausiai atspindi respondentų analizę pagal amžių (žr. 9 lentelę). Didėjant respondentų amžiui didėja ir jų įvertinimo vidurkis, tik „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ dimensijoje virš 55 metų apklaustų darbuotojų įvertinimo vidurkis nežymiai mažėja, tai gali būti sietina su tuo, kad šioje amžiaus grupėje darbuotojai jau ilgą laiką dirba bendrovėje ir nesitiki didesnio įvertinimo ar geresnių karjeros galimybių. „Organizacijos tikslų žinomumas“ dimensijoje toje pačioje amžiaus grupėje įvertinimo vidurkis ženkliai padidėja, tai reiškia, kad kuo darbuotojas ilgiau dirba bendrovėje tuo geriau žino organizacijos veiklos tikslus.

IŠVADOS

1. Nuo organizacijos klimato būklės priklauso, ar bus pasiekti bendrieji žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai: pritraukti, išlaikyti bei motyvuoti aukštos kvalifikacijos specialistai. Nuo šių tikslų įgyvendinimo efektyvumo, priklauso organizacijos produktyvumas, darbo kokybė, konkurencinis pranašumas, darbo jėgos lankstumas ir kt.
2. Išnagrinėjus užsienio ir lietuvių autorių organizacinio klimato literatūrą galima daryti išvadą, kad vieningo apibrėžimo, kas yra organizacinis klimatas nėra. Tačiau daugumos autorių nuomone, organizacinis klimatas – tai daugialypis darinys, kuris atspindi viso kolektyvo nuomonę apie organizacijoje vyraujančią aplinką. Organizacinio klimato pagrindą sudaro emocijos ir jausmai.
3. Pastebėta, kad vadybinėje literatūroje organizacinis klimatas tapatinamas su panašiais konstruktais, tokiais kaip: kultūra, pasitenkinimas darbu ir psichologiniu klimatu. Tačiau reikia pripažinti, kad organizacinis klimatas yra visiškai atskiras savarankiškas konstruktas, kuris gali keistis priklausomai nuo vyraujančios organizacijos kultūros, darbuotojų pasitenkinimo arba nepasitenkinimo esamu darbu, darbuotojų supratimo kas yra organizacinis klimatas bei jų emocinės būsenos.
4. Pasauliniu mastu organizacinio klimato tyrimams skiriama daug dėmesio. Atlikta nemažai tyrimų, skirtų vertinti tam tikrų specifinių veiklos sričių (bankų, ligoninių, mokyklų, karinių organizacijų ir kt.) klimato būklę. Tačiau išvelgta tendencija, kad pradžios tyrimai buvo gana painūs, nes klimatą matavo individualiame lygyje, o rezultatus lygindavo organizaciniame lygyje, todėl organizacinio klimato traktuotė yra labai neaiški. Priešingai, nei užsienyje – Lietuvoje, organizacinio klimato tyrimams nėra skiriamas didelis dėmesys. Vadybinėje literatūroje galima rasti vos keletą straipsnių ir mokslinių studijų šia tema. Lietuvių tyrėjai bandė išsiaiškinti, ar palankus organizacinis klimatas įtakoja organizacijos veiklos rezultatus ir darbuotojų pasitenkinimą darbu, bei nustatinėjo tarpgeneracinių santykių, komandinio darbo ir organizacinio klimato ryšius.
5. Ruošiantis atlikti organizacinio klimato tyrimą, pastebėta, kad mokslininkai neturi bendro sutarimo kokiomis, bei kiek dimensijų geriausia matuoti organizacinį klimatą. Organizacinis klimatas turėtų būti matuojamas atsižvelgiant į tai, kas domina tyrėjus, dimensijas parenkant priklausomai nuo tyrimo tikslo, nes dauguma bendrų organizacinio klimato matavimo instrumentų susideda iš dimensijų, kurios nėra susijusios su kiekviena specifine studija. Dažniausiai klimato vertinimui naudojamos šios dimensijos: vadovavimas, struktūra ir veiklos standartai, komandinis darbas, atlygis, tikslų žinomumas, tarpusavio santykiai, komunikacija, mokymosi galimybės, motyvacija.

6. Apibendrinant, išskiriami šie didžiausią įtaką organizaciniam klimatui turintys veiksniai: organizacijos kultūra, etinis ir grupių psichologinis klimatai, vadovavimo kokybė, darbuotojų pasitenkinimo lygis, komunikacijos efektyvumas, naudingo darbo pojūtis, suvokta atsakomybė už darbą, teisingas atlyginimas, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje bei protinga kontrolė. Taip pat nemažą įtaką turi ir antraeiliai socialiniai-demografiniai veiksniai: amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas.
7. Vadovaujantis teorinėje dalyje išskirtomis organizacinio klimato dimensijomis buvo atliktas telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimato vertinimas. Apskaičiavus bendrovės „N“ administracijos klimato dimensijų bendrą vidurkį ($M=3,31$) ir apžvelgus atsakymų rezultatus (iš 42 klausimų net 24 klausimų įvertinimo vidurkis buvo teigiamas) nustatyta, kad telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijoje vyrauja *labiau teigiamas* nei neigiamas klimatas.
8. Atlikus socialinių-demografinių charakteristikų ir organizacinio klimato vertinimo palyginimą, paaiškėjo, kad vyrai ir moterys bendrovės „N“ klimatą vertina vienodai t.y. labiau teigiamai nei neigiamai. Egzistuoja keletas skirtingų vertinimų, tačiau bendrovės „N“ administracijos klimato vertinimo atžvilgiu, statistiškai jie nėra reikšmingi. Apžvelgiant darbo stažo ir amžiaus rodiklius, pastebėta, kad kuo respondentas jaunesnis ir trumpiau dirba bendrovėje, tuo jo vertinimas yra palankesnis, skirtingai negu vyresniu respondentų su didesniu darbo stažu, vertinimai dažniausiai buvo mažesni. Šiuos rezultatus galima paaiškinti tuo, kad jaunesni respondentai yra optimistiškesni darbo atžvilgiu, kadangi turi daugiau lūkesčių, susijusių su dabartine darbo vieta.
9. Nagrinėjant pareiginio statuso įtaką organizacinio klimato vertinimui, pažymėtina, kad palankiausiai telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimatą vertina vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Vadovai labiau tapatina save su bendrove, yra lojalūs ir gerai žino, bei turi įrankių įgyvendinti bendrovės nustatytus tikslus.
10. Atlikus organizacinio klimato tyrimą, paaiškėjo, telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimatui būdingi ypatumai: dauguma apklaustų respondentų didžiuojasi, kad dirba šioje bendrovėje, mano, kad bendrovė turi gerą vardą visuomenėje, taip pat yra patenkinti tarpusavio santykiais darbe. Tačiau taip pat išryškėjo silpnosios bendrovės „N“ valdymo pusės: dauguma respondentų neigiamai įvertino dabartinį darbo užmokestį ir per didelį darbo krūvį. Blogiausiai bendrovės „N“ administracijoje jaučiasi, ilgiausiai dirbantys darbuotojai (3 metai ir ilgiau), nes daugelį šio tyrimo dimensijų įvertino prasčiau nei kiti darbuotojai. Todėl siekiant tobulinti šias bendrovės „N“ klimato sritis magistro darbe pateikiamos sekančios rekomendacijos.

REKOMENDACIJOS

- Atlikus organizacinio klimato vertinimą telekomunikacinių paslaugų bendrovėje „N“ ir apibendrinus rezultatus, būtina siekti organizacinio klimato tyrimo efektyvumo bei užbaigtumo. Todėl sekantis svarbus žingsnis būtų informuoti aukščiausio lygio vadovus apie esamą klimato būklę ir pateikti rekomendacijas kaip tobulinti organizacinį klimatą. Svarbu akcentuoti tyrimo metu nustatytus nepalankius veiksnius, kuriuos rekomenduojama šalinti, norint padidinti organizacijos našumą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Būtent aukščiausio lygio vadovai siekdami išvengti tolimesnių krizių bendrovėje, gali keisti daugelį organizacinio klimato veiksnių.
- Rekomenduojama bendrovės viduje sudaryti darbuotojų grupę, kuri kartą metuose organizuotų ir atliktų organizacinio klimato tyrimus. Tolimesnių tyrimų metu būtų tikslinga pakartotinai tirti dimensijas, kurios buvo vertinamos neigiamai: „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ (daugelis respondentų yra nepatenkinti dabartiniu darbo užmokesčiu ir karjeros galimybėmis), „Darbo įtampa/konfliktai“ (jaučia įtampą, nepasitenkinimą dėl perdidelio darbo krūvio ir neteisingo papildomo skatinimo už darbo rezultatus) „Saugumas“ (ilgiau dirbantys darbuotojai jaučiasi nesaugūs dabartinėje darbo vietoje).
- Kadangi atliktas organizacinio klimato vertinimas padėjo išvystyti stipriąsias ir silpnąsias puses bendrovės „N“ administracijoje bendrai, tačiau nebuvo nagrinėtas atskirų skyrių ar grupių pasitenkinimo lygis, būtų tikslinga pakartotinai tiriant organizacinį klimatą nuodugniau surinkti informaciją. Tyrimams pasitenkiant kokybinius metodus: pokalbius su skyrių ar grupių vadovais ir grupinius interviu su jų darbuotojais. Tai leistų išskirti bendrovės skyrių ar grupę, kurioje vyrauja palankiausias organizacinis klimatas, vadovaujantis to skyriaus praktiką būtų galima tobulinti visos bendrovės „N“ organizacinį klimatą.
- Atsižvelgiant į tai, kad dabartinė bendrovės „N“ kompensavimo politika turi trūkumų, darbo užmokestis ir premijos nustatomos remiantis vadovų vertinimu ir į tai, kad dauguma respondentų buvo nepatenkinti dabartiniu darbo užmokesčiu, būtų tikslinga įdiegti darbo užmokesčio ir skatinimo sistemas. Šių sistemų dėka būtų galima pereiti prie vieningo darbo užmokesčio nustatymo ir papildomo teisingo skatinimo už darbo veiklos rezultatus, tos pačios kategorijos pareigybių darbuotojams. Šios priemonės padėtų pašalinti įtampą tarp skirtingų pareigybių ar skyrių darbuotojų dėl neteisingai nustatomo darbo užmokesčio ir priedų už atliktą darbą.
- Atliekant tyrimą nemaža dalis respondentų pažymėjo, kad jaučia įtampą dėl per didelio darbo krūvio ir dažnai masto apie galimybę keisti darbą, vadovams būtinai reikia peržiūrėti darbuotojų pareiginius nuostatus, prireikus juos keisti. Esant per dideliame darbo krūviui

tolygiai perskirstyti darbus ne tik skyriaus viduje, bet ir visoje organizacijoje arba numatyti papildomų darbo vietų steigimą.

- Hipotetiškai daugelis tyrėjų teigia, kad vadovai linkę labiau susitapatinti su organizacija ir vertina organizacinį klimatą palankiau, šis dėsniumas gali būti rezultatas to, kad vadovams pavaldiniai teikia nepilną arba pagražintą informaciją apie daugelį organizacijoje vykstančių dalykų. Kadangi ši tendencija išryškėjo ir šio tyrimo metu: dauguma vadovų vertinant organizacinį klimatą minėjo, kad yra viskuo patenkinti, o tuo tarpu, kitų pareigybių darbuotojų vertinime yra daug probleminių klausimų, būtina papildomai taikyti kokybinius tyrimo metodus. Gilesnė situacijos analizė, suteiktų daugiau aiškumo, kodėl egzistuoja tokie vertinimo skirtumai, atskleistų tikrąsias priežastis ir padėtų rasti būdus šiai padėčiai koreguoti.
- Išanalizavus tyrimo duomenis pastebėta tendenciją, kad ilgiau dirbantys darbuotojai (3 metai ir ilgiau) nemažą dalį organizacinio klimato dimensijų vertino prasčiau, nesijaučia saugūs, yra nepatenkinti dabartiniu darbo užmokesčiu, karjeros ir mokymosi galimybėmis, dažniau patiria darbo įtampą ir mąsto apie darbo pakeitimą. Labai svarbu išlaikyti ilgai dirbančius darbuotojus, skatinti jų lojalumą, nes tai kainuoja kur kas mažiau pastangų ir lėšų, nei naujų darbuotojų paieškos ir jų apmokymas. Siekiant šalinti ilgiau dirbančių darbuotojų nepasitenkinimo priežastis siūloma lojalumo skatinimui taikyti sekančius metodus:
 1. formuojant ir kuriant personalo valdymo politiką, derėtų atsižvelgti į darbuotojų nuomonę bei siūlymus dėl efektyvesnio personalo valdymo.
 2. Nustatyti teisingą kompensavimo sistemą: vienodą darbo užmokestį panašios kategorijos pareigybėms; užmokesčio ribą tų pačių pareigybių darbuotojams; papildomą skatinimą pagrįstą veiklos rezultatais.
 3. Karjeros planavime taikyti profesionalumo arba spiralinio karjeros kelio modelį.
 4. Įvesti privalomą darbuotojų atestaciją, kurios pagrindu būtų peržiūrimas darbo užmokestis ir karjeros kėlimo galimybės.
 5. Sudaryti sąlygas visų pareigybių darbuotojams kelti kvalifikaciją, sukurti ilgalaikes mokymosi programas bei rūpintis jų vystymu;
 6. Įvesti kaupiamąjį darbuotojų draudimą bendrovės lėšomis, išdirbusiems 3 metus ir ilgiau. Draudimo išmoka išmokant išėjus į pensiją ar išdirbus bendrovėje su nepertraukiamu darbo stažu ilgiau nei 15 metų.
 7. Taikyti ilgiau bendrovėje dirbantiems darbuotojams (3 metai ir ilgiau) „Gerovės programas“. Šios programos gali numatyti: papildomą sveikatos paslaugų apmokėjimą privačiose įstaigose bei nuolaidas paslaugoms darbuotojų šeimos nariams; darbuotojams turintiems mažus vaikus, vienkartinis-metinius medikamentų kuponų; abonementus sporto klubuose ir kt.

LITERATŪRA

1. **Altman R.** Forecasting your organizational climate. *Journal of Property Management*, 2000, Nr. 65(1), p. 62-65.
2. **Anderson N., & West M.** The personality of teamworking // *Personnel Management*, 1994. – 1 p.
3. **Anderson N., & West, M.** Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory // *Journal of Organizational Behavior*, 1998, Vol. 19, No. 3, p. 235-258.
4. **Armstrong M.** *Handbook of human resource management practice: 11th Edition.* – London: Kogan Page, 2009, p. 392-394.
5. **Ashforth B.** Petty tyranny in organizations: a preliminary examination of antecedents and consequences, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1997, vol. 14 (2), p. 216-240.
6. **Baršauskienė V., Janulevičienė-Ivaškevičienė B.** *Komunikacija: teorija ir praktika.* – Kaunas: Technologija, 2005.
7. **Beach L. R.** *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning.* – Prentice Hall, 1992. – 208 p.
8. **Beniušienė I. ir kt.** Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai // *Socialiniai tyrimai.* – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005, Nr.1(5), p. 38-45. – ISSN 1392-3110
9. **Bulanova D.** Organizacijos klimato tyrimai // *Vadovo pasaulis: psichologija*, 1999, Nr. 9, p. 58-60. – ISSN 1392-4761
10. **Campbell J. P., Dunnette M. D., Lawler E. E., Weick K.E.** *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness.* – New York: McGraw-Hill, 1970.
11. **Davidson M. C. G.** *Organizational Climate and its influence upon performance: a study of Australian hotels in South East Queensland.* Dissertation. Faculty of Commerce and Management, School of Marketing and Management Griffith University, 2000. URL: <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20030102.103647/index.html>.
12. **Denison R. D.** What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, No. 3, p. 619-654.
13. **Dikčius V.** *Anketos sudarymo principai.* – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011, p.56, - ISBN 978-9955-634-14-0.
14. **Edwards M. R., Ewen A. J.** *360° feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement.* - New York: AMACOM; American Management Association, 1996.

15. **Ekvall G.** Organizational climate for creativity and innovation // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, vol. 5 (1), p.105-123, - ISSN 1359-432X
16. **Filosofijos žodynas.** Red. Rozentalis M. – Vilnius: Mintis, 1975, p. 231.
17. **Forehand G. A., Gilmer B.** Environmental variation in studies of organizational behaviour // *Psychological Bulletin*, 1964, vol. 62, p. 361-382, - ISSN: 0033-2909.
18. **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
19. **Glisson Ch.** Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services: Research on Social Work Practice, 2007. URL: <http://rsw.sagepub.com/content/17/6/736.abstract> [žiūrėta 2013.10.28]
20. **Graves D.** Corporate Culture — Diagnosis and Change: Auditing and changing the culture of organizations. – London: Frances Printer, 1986.
21. **Griffith J.** The School Leadership/School Climate Relation: Identification of School Configurations Associated With Change in Principals. *Educational Administration Quarterly*, 1999, vol. 35 (2).
22. **Guščinskienė J.** Organizacijų sociologija. – Kaunas, 1999, p. 124-130, - ISBN 9986-13-677-6
23. **Halpin A. W., & Croft D. B.** The organizational climate of schools. – Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago, 1963.
24. **Harvey D. F., Brown D. R.** An experiential approach to organization development. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. – ISSN 0-1314-4168-X
25. **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
26. **Jacikevičius A.** Žmonių grupių (socialinė) psichologija, – Vilnius, 1995, p. 62-63. – ISBN 9986-465-18-4
27. **James L. R., & Jones A. P.** Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 1974, vol. 81, No. 12, 1096-1112
28. **James L. R., Jones A. P.** Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1990, vol. 23, p. 201-250.
29. **Jewell B. R.** Integruotos verslo studijos. 4-oji laida. – Vilnius: The Baltic Press, 2002, - 487 p. – ISBN 9955-9318-1-7
30. **Johnson J. W.** Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction // *Personnel Psychology*, 1996, vol.49, p. 831-851.

31. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 2 leidimas, 1996, p. 81-110, – ISBN 9986-13-433-1
32. **Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N.** Universiteto kultūra ir jos tyrimas: monografija. - Kaunas: Technologija, 2000, p. 38.
33. **Kalinauskaitė R.** Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: diagnostinis aspektas // Daktaro disertacijos santrauka. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2007.
34. **Kangis P., Williams D., Gordon S.** Organizational climate and corporate performance: An empirical investigation // Management Decision, 2000, vol. 38, p. 531-540.
35. **Kasiulevičius V., Denapienė G.** Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. – Vilnius: Vilniaus universitetas, Gerontologija, 2008, Nr. 9(3), p.176–180.
36. **Kasiulis J., Barvydienė V.** Vadovavimo psichologija, - (4-asis leid.) – Kaunas: Technologija, 2005, p. 107-124.– ISBN 9955-09-078-2
37. **Koys D., DeCotiis T.** Inductive measures of psychological climate // Human Relations, 1991, vol. 44, No. 3, p. 265-285. – ISSN 0018-7267
38. **Kotter P. J., Heskett L. J.** Corporate culture and performance. New York, 1992, - 123 p. – ISBN 0-02-918-467-3
39. **Кротова А., Батуева В.** Оптимизация издержек: формируем культуру или регулируем организационный климат? // Управление персоналом, 2005, Nr.5.
40. **Kundu K.** Development of the conceptual framework of organizational climate // Vidyasagar University Journal of Commerce, 2007, vol.12, p. 99-108.
41. **Lapė J.** Darbo psichologija. – Vilnius, 1980, p. 210-218.
42. **Lasionienė I.** Viešojo sektoriaus statutinės organizacijos x klimato vertinimas: magistro darbas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009, - 67 p. URL: http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20100212_095412-63926
43. **Leonavičius J.** Sociologijos žodynas. – Vilnius, 1993, - 130 p. – ISBN 9986-08-002-9
44. **Litwin G. H., Stringer R. A.** Motivation and organization climate. – Boston: Harvard University Press, Cambridge, 1968, - 210 p. – ISBN 0-8758-4071-X
45. **Luobikienė I.** Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. – Kaunas, 2000, p. 98-169. – ISBN 9986-13-775-6
46. **Mathise E. G.** Climates for Creativity and Innovation: Definitions, Measurement, Predictors, and Consequences. – Bergen, Norway, 2005.
47. **McGregor D.** The human side of enterprise. – New York: McGraw-Hill, 1960.
48. **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

49. **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
50. **Morkūnas Z., Grigas R., Aškinis A. ir kt.** Asmenybė. Kolektyvas. Gyvenimo būdas. – Vilnius: Mintis, 1980, p. 128-138.
51. **Neal A., West M. A. & Patterson M. G.** Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? // *Journal of Management*, 2005, vol. 31, p. 492-512.
52. **Newman E. J.** Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE) // *The Academy of Management Journal*, 1977, vol. 20, No.4, p. 520-534.
53. **Payne R. L., & Pugh D. S.** Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (ed.) // *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. – Chicago: Rand McNally, 1976.
54. **Payne R.** Madness in our method. A comment on Jackofsky and Slocum's paper. A longitudinal study of climates // *Journal of Organizational Behavior*, 1990, vol. 11, p. 77-80.
55. **Palidaukaitė J.** Viešojo administravimo administravimo etika, (3-asis leid.) – Kaunas: Technologija, 2007, - 231 p. – ISBN 9955-09-009-X
56. **Patterson M. et al.** Organizacional 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
57. **Paulauskaitė N., Vanagas P.** Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. – Kaunas: Technologija, 1998, p. 49-96.
58. **Pikūnas J., Palujanskienė A.** Stresas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių centras, 2005, - 192 p. – ISBN 9986-418-36-4
59. **Платонов Ю. П.** *Социальная психология трудовой деятельности* [Platonov, J. P. *Social Psychology of Work Activity*]. – Москва: СПб, 1992.
60. **Почебут Л. Г., Чикер В. А.** Организационная социальная психология. - СПб: Речь, 2000.
61. **Preikšienė L.** Jei plauksite pasroviui atsitrenksite į uolas // *Vadovo pasaulis*, 2004, Nr.6, p. 24-28.
62. **Ragazzoni P., Baiardi P., Zotti A. M., Anderson N., West M.** Italian validation of the team climate inventory: a measure of team climate for innovation // *Journal of Managerial Psychology*, 2002, vol. 17, p. 325 – 336.
63. **Rekašiūtė-Balsienė R.** Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės // *Mokslo darbai: psichologija*. – Vilniaus universiteto leidykla, 2005, Nr. 31, p. 86-100. – ISSN 1992-0359
64. **Rekašiūtė-Balsienė R.** Organizacijos tobulinimo projektas: atvejo analizė // *Psichologijos tyrimai Lietuvoje: atradimai ir perspektyvos*, 2005, p. 39-41.

65. **Rekašiūtė-Balsienė R.** Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2006, Nr.37, p. 127-145. – ISSN 1392-1142
66. **Remeikaitė I., Lekavičienė R.** Emocinis intelektas: sąsajos su socialiniu-psichologiniu klimatu organizacijoje // Antroji pasaulio lietuvių psichologų konferencija. – Vilnius: Vilniaus universitetas, Lietuvos psichologų asociacija. VU leidykla, 2004, p. 95- 96. – ISBN 9986-19-671-X
67. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 283-302. – ISBN 9986-850-46-0
68. **Рощин С. К.** *"Об исследованиях социально-психологического климата в США":* Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения. - М.: Наука, 1979, p. 103-116.
69. **Pukėnas K.** Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2011, - 9 p. – ISBN 978-609-8040-52-4
70. **Schein E.H.** Organizational Culture Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
71. **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
72. **Schneider B., & Reichers E. A.** On the Etiology of Climates // Personnel Psychology, 1983, vol. 36.
73. **Schneider B.** Organizational climate and culture. – San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
74. **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
75. **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. – ISBN 1059-6011
76. **Senatra T. P.** Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in Public Accounting Firm. The Accounting Review, 1980, vol. 55, No. 4, p. 594-603.
77. **Спивак В. А.** Организационная культура. – Санкт-Петербург: Нева, 2004, - 220 p. – ISBN 5 -7654-3617-X
78. **Šeibokaitė L., Endriulaitienė A.** The role of personality traits, work motivation and organizational safety climate in risky occupational performance of professional drivers // Baltic Journal of Management, 2012, vol. 7, Iss: 1, p.103–118.
79. **Шепель В.** *Управленческая психология.* – Москва: Экономика, 1984, - 248 p.
80. **Tagiuri R., Litwin G.** Organizational Climate: Explorations of a Concept, Graduate School of Business Administration, Harvard University. - Boston, 1968, – 246 p.

81. **Tamošiūnas T.** Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: Įvado struktūra. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003. – ISBN 9986-38-447-8
82. **Tarptautinių žodžių žodynas.** Red. Kvietkauskas V. – Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985, - 276 p.
83. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, - 474 p. – ISBN 9955-563-26-5
84. **Управление человеческими ресурсами /** Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – Россия: Санкт-Петербург, Серия: Бизнес-класс, 2002, - 1200 p. – ISBN 5-318-00127-0
85. **Valackienė A.** Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika (vadovėlis). – Kaunas: Technologija, 2008, p 154.
86. **Valionienė A.** Vidinis firmos įvaizdis // Vadovo pasaulis: vadyba, 2002, Nr. 2, p. 20-23. – ISSN 1392-4761
87. **Verbeke W., Volgering M., Hessels M.** Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. – Rotterdam: Erasmus University, 2005, p. 22-26.
88. **Vingilytė J., dr. Lapinskienė D.** Organizacijos klimato įvertinimas prekybos centre „Rubikon prodimpexsas“ // Mūsų sociologijos kapitalas – žinios. – Kaunas: Technologija, 2004, p. 59-66.
89. **Vveinhardt J., Beniušienė, I.** Expressions of Team Work and Organizational Climate in „X” Police Office // Jaunųjų mokslininkų darbai, 2006, Nr. 1(8).
90. **Vveinhardt J.** Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui // Verslas: teorija ir praktika, 2009, vol.10, No.4, p. 285-297.
91. **Vveinhardt J., Žukauskas, P.** Mobingo specifiškumas: lietuviško menteliteto bruožai, Vilniaus didžiojo universitetas, 2010, Nr. 20 (1). – ISSN 1822-6760
92. **Vveinhardt J.** Organizacijos klimato būklė padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimo rezultatų lyginamoji analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2010, Nr. 54, p. 115-129.
93. **Vveinhardt J., Skindaraitė I.** Organizacijos klimato būklės diagnostiniai matavimai: sociodemografinių savybių parametras // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2012, Nr. 62, p.129-141. – ISSN 1392-1142
94. **Zableckienė A.** Psichologinis klimatas įmonėse // Reklamos ir marketingo idėjos, 2005, Nr.3, p. 38-43.
95. **Zakarevičius P.** Pokyčių organizacijoje kliūtys ir jų priežastys // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2006, Nr. 38, p. 183-194. – ISSN 1392-1142
96. **Zavadskė A.** Klimato tyrimai organizacijoje: nauda ir pavojai // Nauja industrija: žmoniškieji ištekliai, 2004, Nr. 2, p. 20

Meškauskienė I. Telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ organizacinio klimato tyrimas / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 79 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atliktas telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos padalinio organizacinio klimato tyrimas, kurio pagalba siekiama įvertinti dabartinę bendrovės „N“ klimato būklę, išskirti stipriąsias jos veiklos puses ir tuos elementus, kuriuos reikėtų keisti arba tobulinti. Sužinoti darbuotojų požiūrį apie darbovietę, santykius su vadovais, bei jų pasitenkinimą arba ne, dabartine darbo vieta. Pirmojoje darbo dalyje apžvelgiama organizacinio klimato samprata, jo sąsajos su kitais panašiais konstruktais, organizacinio klimato tyrimų raida, įvairių užsienio ir lietuvių tyrėjų nuomonė apie organizacinio klimato konstrukta, apžvelgiamos pagrindinės organizacinio klimato dimensijos, bei trumpai apžvelgiami veiksniai, įtakoiantys organizacinį klimatą. Analizuojama palankaus klimato įtaka organizacijos veiklai ir jos veiklos rezultatams. Antroje magistrinio darbo dalyje trumpai argumentuojama, kam reikalingi organizacinio klimato tyrimai. Aptariami bendrovės „N“ administracijos klimato vertinimui naudoti instrumentai, jų pasirinkimo priežastys. Pateikiamos tyrime dalyvavusios telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ charakteristikos, aprašoma tiriamųjų imtis ir tyrimo eiga. Trečioje darbo dalyje nagrinėjami tyrimo duomenys, socialinių-demografinių charakteristikų įtaka bendrovės klimato vertinimui, aptariami tyrimo rezultatai. Apibendrinama dabartinė telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimato būklė.

Pagrindiniai žodžiai: Organizacinis klimatas, organizacinio klimato tyrimai, organizacinio klimato dimensijos, organizacinio klimato veiksniai, organizacijų kultūra.

Meskauskienė I. Research of organizational climate in telecommunication service providing company „N“ / Master's Thesis in Human Resources Management. Supervisor assoc. prof. dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Institute of Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 79 p.

ANOTATION

Final master degree work consists of a research that was made in telecommunication service company "N". The goal of this research was to assess company's work environment, difference company's strengths and find out other factors that might be improved. Also to find out employee's attitude to company policy, relationships with managers and satisfaction level about current conditions at work place. The first part provides an overview of the concept of organizational climate and its links with other similar constructs, evolution of organizational climate surveys, various foreign and Lithuanian researchers' views on the organizational climate construct, also overviewing the main dimensions of organizational climate and a brief overview of the factors influencing the organizational climate. Analyzing the favorable climate on organizational performance and its performance. The second part of the Master thesis briefly indicates necessity of organizational climate surveys. Also explanation is given about chosen tools that were used to assess company's "N" administration climate. Telecommunication service company's "N" characteristics, description of sample size and research process are shown too. The third part deals with survey data, socio-demographic characteristics' influence on the company's climate assessment and discussion of survey results. And at the end the findings are made about the current state of the administrative climate in telecommunication service company's "N".

Key Words: organizational climate, organizational climate studies, dimensions of organizational climate, factors of organizational climate, organizational culture.

Meškauskienė I. Telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ organizacinio klimato tyrimas / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 79 p.

SANTRAUKA

Paskutiniaisiais dešimtmečiais, sparčiai augant konkurencijai rinkoje, daugelis organizacijų suprato, kad siekiant išlikti ir veiklą vystyti pelningai, pagrindinis uždavinys turi būti – veiklos kokybės gerinimas. Norint to pasiekti, visų pirma, būtina keisti požiūrį į darbuotojus, nes jie – svarbiausias organizacijos išteklių šaltinis. Tik patenkinti darbuotojai gali dirbti efektyviai ir prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo gerinimo. Vienas iš veiksnių, įtakančių darbuotojų pasitenkinimą darbu, yra organizacinis klimatas.

Daugelis tyrimų apie organizacinį klimatą įrodė, kad klimatas tiesiogiai įtakoja organizacijų veiklos rezultatus. Todėl vadovai turėtų stengtis sukurti palankų organizacinį klimatą, kuris padėtų siekti užsibrėžtų veiklos tikslų, padėtų išvengti konfliktų, nelojalumo ir darbuotojų kaitos. Norint įvertinti koks klimatas vyrauja organizacijoje, palanku atlikti klimato vertinimą.

Lietuvoje organizacinio klimato tyrimams nėra skiriamas didelis dėmesys, o atliekamiesiems tyrimams dažniausiai naudojami užsienio tyrėjų instrumentai. Ketinant prisidėti prie organizacinio klimato tyrimų populiarinimo, nuspręsta įvertinti Lietuvoje veikiančios telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimato būklę. Vadovų prašymu buvo laikomasi konfidencialumo, todėl tikslus organizacijos pavadinimas nenurodomas. Paskutiniaisiais metais bendrovėje „N“ įvyko esminiai pokyčiai, Lietuvos mastu buvo išjungta analoginė televizija, tai lėmė veiklos sumažėjimą, įtampą darbe ir darbuotojų kaitą. Visi šie veiksniai galėjo įtakoti telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ klimatą.

Šio magistro darbo tikslas – išanalizavus Lietuvos bei užsienio autorių darbus, išskirti organizacinio klimato dimensijas ir remiantis jomis įvertinti telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimatą. Tyrimo metu taip pat siekta išsiaiškinti kokią įtaką daro darbuotojų demografinės charakteristikos telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ klimato vertinimui. Organizacinio klimato tyrimui atsitiktiniu būdu buvo atrinkti bendrovės administracijoje dirbantys žmonės, kadangi administracijos padalinys turi didelės įtakos visam bendrovės klimatui. Tyrime dalyvavo 80 respondentų.

Atliekant tyrimą buvo analizuojami moksliniai šaltiniai bei, bendrovės „N“ vidaus norminiai dokumentai, o pateikta informacija susisteminta ir apibendrinta. Empirinių duomenų rinkimui panaudotas kiekybinio tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa. Anketa buvo sukurta

vadovaujantis Rekašiūtės-Balsienės (2005) „Verslo organizacijų klimato vertinimo“, bei Vveinhardt (2010) „Organizacijos klimato būklės vertinimo“ anketomis. Anketos pagrindą, autorės manymu, naudojant Rekašiūtės-Balsienės klausimyną, tačiau atsisakant kelių klimato dimensijų ir papildant labiau tinkančiomis vertinti bendrovės „N“ klimatą. Iš autorės Vveinhardt anketos parinktos šios dimensijos: „Vadovavimas“, „Saugumas“, „Darbo įtampa/konfliktai“, „Atėjimas į organizaciją, išėjimas iš jos“ ir papildomai įterpta dar viena dimensija „Mokymosi galimybės“. Magistro darbas yra analitinio pobūdžio, jo atlikimui naudoti lyginamosios bei aprašomosios analizės metodai. Apibendrinimo bei grafinio duomenų pateikimo metodai atlikti „Microsoft Ofise Excel“ programoje.

Pirmojoje darbo dalyje apžvelgiama organizacinio klimato samprata, jo sąsajos su kitais panašiais konstruktais, organizacinio klimato tyrimų raida, įvairių užsienio ir lietuvių tyrėjų nuomonė apie organizacinio klimato konstrukta, apžvelgiamos pagrindinės organizacinio klimato dimensijos, bei trumpai apžvelgiami veiksniai, įtakoję organizacinį klimatą. Analizuojama palankaus klimato įtaka organizacijos veiklai ir jos veiklos rezultatams. Antroje magistrinio darbo dalyje trumpai argumentuojama, kam reikalingi organizacinio klimato tyrimai. Aptariami bendrovės „N“ administracijos klimato vertinimui naudoti instrumentai, jų pasirinkimo priežastys. Pateikiamos tyrime dalyvavusios telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ charakteristikos, aprašoma tiriamųjų imtis ir tyrimo eiga. Trečioje darbo dalyje nagrinėjami tyrimo duomenys, socialinių-demografinių charakteristikų įtaka bendrovės klimato vertinimui, aptariami tyrimo rezultatai. Apibendrinama dabartinė telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ administracijos klimato būklė.

Atlikus tyrimą ir apibendrinus rezultatus paaiškėjo, kad daugiau nei pusė – 57,14 % apklaustųjų respondentų, telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ klimatą vertina labiau teigiamai nei neigiamai. Darbuotojai didžiuojasi, kad dirba šioje bendrovėje, taip pat buvo patenkinti tarpusavio santykiais darbe. Tačiau dauguma respondentų neigiamai įvertino dabartinį darbo užmokestį ir neigiamai vertino per didelį darbo krūvį. Socialinių-demografinių charakteristikų analizė atskleidė, kad vyrai ir moterys klimatą vertina vienodai. Darbo stažo ir amžiaus rodikliai, parodė, kad jaunesni ir trumpiau dirbantys bendrovėje darbuotojai klimatą vertina palankiau, skirtingai negu vyresni respondentai, dirbantys bendrovėje ilgą laiką. Vertinant pareiginio statuso įtaką bendrovės klimato rezultatams, palankiausiai telekomunikacinių paslaugų bendrovės „N“ klimatą vertina vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus buvo parengtos rekomendacijos, kurių dėka vadovai galės pašalinti neigiamus klimato veiksnius ir kurti palankų klimatą bendrovėje.

Meskauskienė I. Research of organizational climate in telecommunication service providing company "N" / Master's Thesis in Human Resources Management. Supervisor assoc. prof. dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Institute of Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 79 p.

SUMMARY

In recent decades, the rapid growth of competition in the market has increased, so many organizations have realized that in order to survive and develop profitable activities, they have to improve the quality. To achieve this, first of all, it is necessary to change the attitude of the staff, because they are the main source of the organization's resources. Only satisfied employees can work effectively and contribute to the organization's performance improvement. One of the factors that influence job satisfaction is organizational climate.

Most research on organizational climate has proven that the climate directly affects the performance of organizations. Therefore, managers should strive to create a positive organizational climate, which would help in achieving their business objectives such as: avoiding employees rotation, avoiding conflicts with employees, employees disloyalty etc. In order to assess how climate prevails in the organization, favorable climate make the assessment.

In Lithuania, we don't give much attention to organizational climate research, and the analyzes carried out by the most commonly used instruments from foreign researchers. For intention to contribute to the promotion of organizational climate research, it was decided to assess Lithuania telecommunication services company operating in the "N" administrative state of the climate. Council has complied with the request of confidentiality, and the objectives of the name is not specified. In recent years, the company "N" was a fundamental shift in the scale of Lithuania has been switched off analogue TV, this has led to business losses, stress at work and employee turnover. All of these factors could affect the company's telecommunication services 'N' climate. Objective of this thesis is the analysis of Lithuanian and foreign authors in the organizational climate dimensions to distinguish and evaluate them based on telecommunication service company "N" management climate. The study also sought to find out what impact does employee demographic characteristics of the telecommunication service company "N" climate assessment. Organizational climate survey were randomly selected people working in the administration of the company, as the administrative department has a significant impact on the entire company's climate. The study involved 80 respondents.

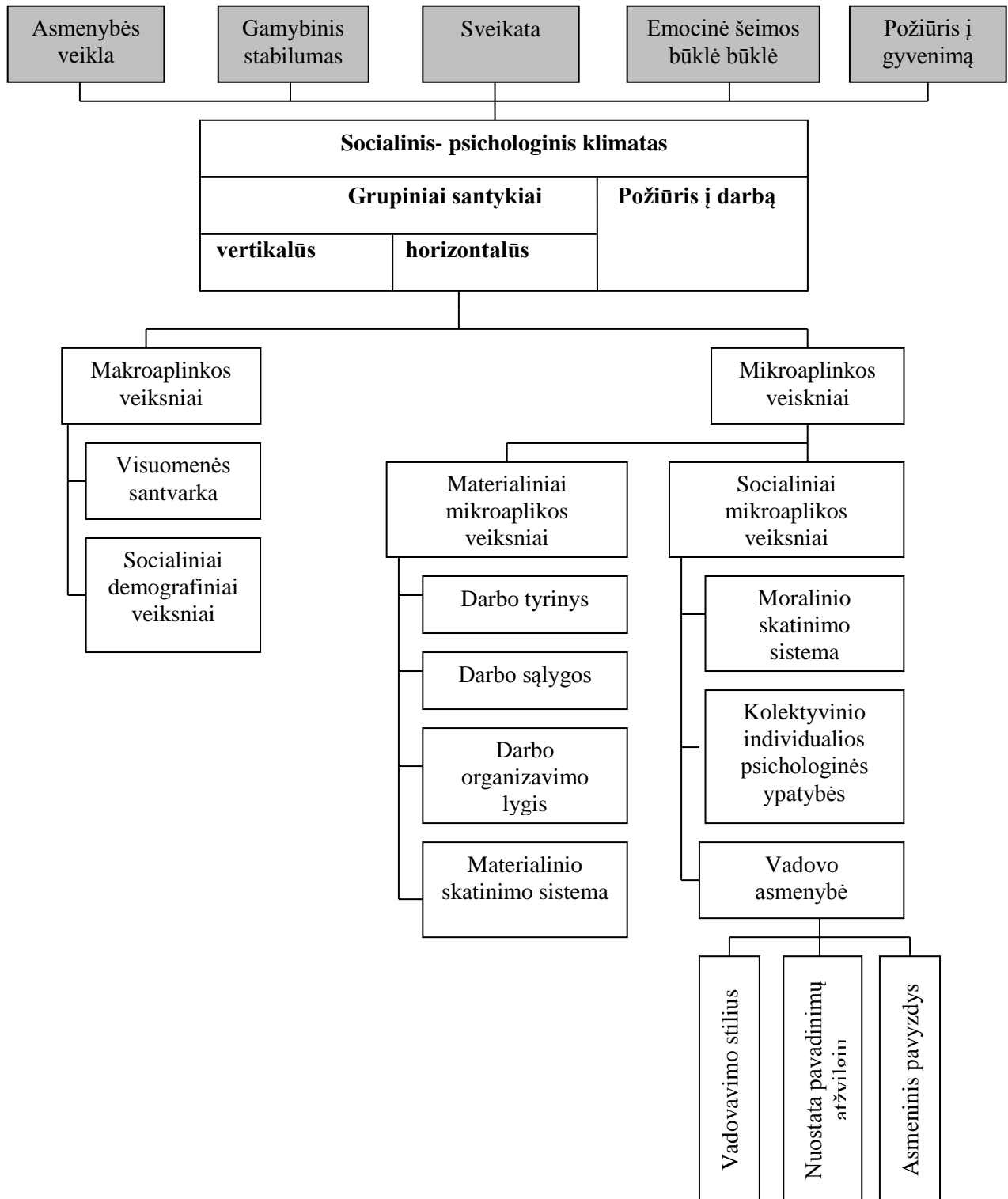
The study was analyzed by academic sources, and the company "N" internal regulatory documents, and the information is organized and summarized. Empirical data collection used a quantitative research approach - an anonymous questionnaire. The questionnaire was developed in

accordance with Rekašiūtės-Balsienės (2005) Business climate assessment organizations as well as Vveinhardt (2010) "Organizations climatic condition assessment" questionnaires. Profiles basis for the author's opinion, the use of Rekašiūtės-Balsienės the questionnaire, but the deregulation of several climate dimensions and adding more appropriate assessment of the company's "N" climate. The author Vveinhardt questionnaire selected the following dimensions: "Leadership", "Security", "The tension/conflict", "Coming into the organization, the output from it", and added with another dimension of learning opportunities. The Master's thesis is the analytical nature of his conduct and the use of comparative descriptive analysis. Generalization and graphical data presentation methods to carry out the Microsoft Excel at the office program.

The first part provides an overview of the concept of organizational climate and its links with other similar constructs, evolution of organizational climate surveys, various foreign and Lithuanian researchers' views on the organizational climate construct, also overviewing the main dimensions of organizational climate and a brief overview of the factors influencing the organizational climate. Analyzing the favorable climate on organizational performance and its performance. The second part of the Master thesis briefly indicates necessity of organizational climate surveys. Also explanation is given about chosen tools that were used to assess company's "N" administration climate. Telecommunication service company's "N" characteristics, description of sample size and research process are shown too. The third part deals with survey data, socio-demographic characteristics' influence on the company's climate assessment and discussion of survey results. And at the end the findings are made about the current state of the administrative climate in telecommunication service company's "N".

The study and its results showed a proportion – 57,14 % of respondents, telecommunication service company "N" the climate more positively than negatively. Employees are proud to work in this company were also satisfied with interpersonal relationships at work. However, the majority of respondents assessed the current wage and negatively evaluated by excessive workload. Socio-demographic characteristics revealed that men and women are equally climate. Length of service and age indicators, showed that younger and less employees working in the company climate more favorably, unlike the older respondents working in the company for a long time. Assessing the impact of the positional status of the company's climate performance communication service company "N" climate of the managerial positions. Given the results in recommendations that make managers will be able to eliminate the negative effects of climatic factors and to create a favorable climate for the company.

PRIEDAI



Gerbiami kolegos, bendrovėje vykdomas sociologinis tyrimas. Tyrimo tikslas yra išsiaiškinti šiandieninę padėtį bendrovėje, įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, siekiant sukurti patrauklias darbo sąlygas, pagerinti tarpusavio atmosferą kolektyve, sukurti skatinančią darbo aplinką organizacijos darbuotojams.

Tyrime dalyvauja visi administracijos darbuotojai. Atsakymų konfidencialumą ir anonimiškumą garantuojame.

Prašome užpildytą klausimyną įmesti į urną, esančią prie administratorės pirmajame administracinio pastato aukšte arba pateikti anketą **Ingai Meškauskienei iki spalio 31 d.**

Tinkamą variantą pažymėkite kryželiu (X):

Lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų amžius:

- Iki 25 metų;
- 26 - 40 metų;
- 41 - 55 metai;
- Virš 55 metų.

Kiek laiko dirbate šioje bendrovėje:

- Iki 0,5 metų;
- 0,5 – 1 metus;
- 1-3 metus;
- 3 ir daugiau metų.

Kokias pareigas Jūs užimate:

- Vadovas;
- Vadybininkas;
- Inžinierius;
- Kitas.

Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite, ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie bendrovės administracijoje vyraujančią klimata, padėkite varnelę ties labiausiai Jūsų nuomone atitinkančiu teiginio įvertinimu:

	Ar Jūs sutinkate su šiais teiginiais:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Esate patenkinti savo dabartiniu darbu ir darbovieta					
2.	Dabartinės darbo sąlygos ir psichologinė atmosfera kolektyve, skatina Jus dažnai galvoti apie darbą kitoje organizacijoje					
3.	Esate patenkinti sudarytomis mokymosi galimybėmis šioje bendrovėje					
4.	Darbuotojai stengiasi visomis išgalėmis siekti bendrovės bendrų tikslų					
5.	Džiaugiatės, kad dirbate būtent šioje organizacijoje					

Tęsinys kitame puslapyje

	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
6.	Vadovo pavedamos užduotys Jums visada yra aiškios					
7.	Esate patenkinti dabartiniu darbo užmokesčiu					
8.	Bendrovė turi gerą įvaizdį visuomenėje					
9.	Kolegos geranoriškai padeda vieni kitiems					
10.	Dažnai pagalvojate apie darbą kitoje organizacijoje					
11.	Vadovas elgiasi su Jumis pagarbiai ir teisingai					
12.	Esate patenkinti karjeros siekimo galimybėmis šioje bendrovėje					
13.	Pasitaiko, kad bendrovėje neteisingai skirstomos 1234567896 premijos ar priedai už atliktą darbą, todėl tai skatina įtampą ir nepasitenkinimą tarp darbuotojų					
14.	Kolegos Jus gerbia ir vertina					
15.	Jaučiatės saugiai dabartinėje darbo vietoje					
16.	Vadovas vertina Jūsų atliekamą darbą					
17.	Esate patenkinti organizacijos indėliu į bendravimą ne darbo metu					
18.	Darbo užmokestis ir mokami priedai pateisina Jūsų lūkesčius					
19.	Esate patenkinti galimybe pasirinkti kasmetinių atostogų datą ir trukmę					
20.	Bendravimas su vadovu Jums nesukelia sunkumų					
21.	Bendravimas su kolegomis ne darbo metu teigiamai veikia darbo santykius					
22.	Mūsų bendrovė yra viena iš stipriausių telekomunikacinių įmonių Lietuvos rinkoje					
23.	Pažįstamiems rekomenduotumėte įsidarbinti šioje organizacijoje					
24.	Esate patenkinti bendrovės organizuojamais laisvalaikio renginiais					
25.	Tarpusavio santykiai tarp vadovų ir pavaldinių bendrovėje yra geri					
26.	Nauji darbuotojai nėra supažindinami su bendrovės struktūra ir strategija					
27.	Darbuotojai aiškiai žino bendrovės tikslus					
28.	Darbuotojai gerai žino savo asmeninius darbo tikslus					
29.	Dirbdamas komandoje jaučiatės gerai, nes visi dirba atsakingai					
30.	Vadovas organizacijoje yra autoritetas					
31.	Bendrovėje organizuojami išoriniai mokymai nėra naudingi					
32.	Bendrovėje darbuotojai jaučiasi saugūs					
33.	Yra darbuotojų, kurie linkę konfliktuoti ir taip trukdo našiai dirbti					
34.	Komandinis darbas labai sunkina darbo eigą, darbuotojai dirba neatsakingai					
35.	Vadovo darbo stilius yra teisingas ir padeda efektyviai dirbti					

Tęsinys kitame puslapyje

	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
36.	Naujai priimti darbuotojai jaučiasi gerai, nes juos globoja kolegos, suteikia pakankamai reikalingos informacijos					
37.	Neteisingas darbo padalinimas sukelia per didelį darbo krūvį ir nepasitenkinimą dabartiniu darbu					
38.	Prieš pradėdant dirbti komandoje visi pasiskirsto darbus, už kuriuos yra atsakingi					
39.	Mūsų bendrovėje darbuotojai nesijaučia diskriminuojami ar persekiojami					
40.	Vidiniai bendrovės mokymai yra naudingi Jūsų darbui					
41.	Yra darbuotojų, kurie linkę tikslo siekti bet kokias būdais, net ir labai negražiais					
42.	Bendrovės padaliniai efektyviai bendradarbiauja vieni su kitais					

AČIŲ UŽ KANTRYBĘ IR DALYVAVIMĄ ŠIAME TYRIME ☺