INDRĖ LASIONIENĖ

VIEŠOJO SEKTORIAUS STATUTINĖS ORGANIZACIJOS X KLIIMATO VERTINIMAS
Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
lekt. M.Gedvilaitė

VILNIUS, 2009
MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

VIEŠOJO SEKTORIAUS STATUTINĖS ORGANIZACIJOS X
KLIMATO VERTINIMAS
Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

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

Vadovė
(         ) lekt. M.Gedvilaitė
2009 11

Recenzentas
(         )
2009 12

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

VILNIUS, 2009
TURINYS

ĮVADAS ............................................................................................................................................... 7

1. ORGANIZACIJŲ KLIAMATO TEORINIAI ASPEKTAI.......................................................... 10
   1.1. Organizacijų klimato tyrimų istorinė raida bei sampratos formavimasis............... 10
   1.2. Kategorinis ir dimensinis požiūriai į organizacijų klimatą........................................ 15
   1.3. Pagrindiniai organizacijų klimatą įtakojantys veiksniai.......................................... 19
   1.4. Palankaus ir nepalankaus klimato raiška organizacijoje........................................... 22
   1.5. Panašumai ir skirtumai tarp organizacijų klimato ir pasitenkinimo darbu bei organizacijų kultūros......................................................................................................................... 23
   1.6. Organizacijos klimato ir jos veiklos rezultatų ryšiai................................................. 25

2. TYRIMO METODIKA................................................................................................................. 29
   2.1. Naudoti tyrimo metodai ir jų pasirinkimo priežastys.............................................. 29
   2.2. Pasirinktas empirinių duomenų rinkimo instrumentas ir jo ypatumai.................... 30
   2.3. Tiriamosios organizacijos X charakteristikos......................................................... 34
   2.4. Apklausos imties apibūdinimas.............................................................................. 34

3. ORGANIZACIJOS X KLIAMATO VERTINIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ....... 36
   3.1. Socio-demografiniai respondentų duomenys....................................................... 38
   3.2. Organizacijų klimato įverčiai organizacijoje X....................................................... 41
   3.3. Socio-demografinių veiksnių įtaka organizacijos X klimato įverčiams................ 43
       3.3.1. Pareiginio statuso įtaka organizacijos X klimato vertinimui............................ 43
       3.3.2. Organizacijos klimato vertinimai vyrų ir moterų imtyse................................. 45
       3.3.3. Organizacijos X klimato vertinimo ypatumai skirtingo amžiaus darbuotojų grupėse.47
       3.3.4. Darbuotojų išsilavinimo įtaka organizacijos X klimato vertinimams.......... 48

IŠVADOS ............................................................................................................................................. 52

REKOMENDACIJOS ....................................................................................................................... 54

LITERATŪRA................................................................................................................................. 55

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS........................................................................ 61

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA ................................................................................................. 63

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA ........................................................................................................ 65

PRIEDAI ........................................................................................................................................... 67
PRIEDAI

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

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

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

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

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


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


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

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

Tikslui įgyvendinti suformulavome tokius **uždavinius**:

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

Uždavinių įgyvendinimui naudojome tokius **metodus**:

- Mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiamos informacijos analizės, palyginimo, apibendrinimo metodus.
- Empirinių duomenų rinkimui – anoniminės apklausos raštu, t.y. ankstavimo metodą.
- Apklausos metu gautų kiekvienių duomenų statistinė analizės, apibendrinimo metodus bei grafinio duomenų pateikimo metodą.
Hipotezės:

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

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

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

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

Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:

2008 m. lapkričio – 2009 m. kovo mėn. buvo skaitoma, analizuojama ir apibendrinama literatūra organizacijų klimato tematika.
2009 m. balandžio mėnesį atlikta anoniminė anketinė statutinės organizacijos X centrinės būstinės darbuotojų apklausa.
2009 m. birželio – rugpjūčio mėn. anketiniai duomenys suvesti ir SPSS 16.0 programa atlikti įvairūs aprašomosios statistikos (descriptive statistics), vidurkių lyginimo (t-test nepriklausomoms imtims, ANOVA) bei faktorinės analizės (Principal Component Analysis, Varimax Rotation) ir kt. testai.
2009 m. rugpjūčio – spalio mėn. atlikta testų rezultatų analizė ir apibendrinimas.
1. ORGANIZACIJŲ KLIMATO TEORINIAI ASPEKTAI

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

1.1. Organizacijų klimato tyrimų istorinė raida bei sampratos formavimasis

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

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

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

Pagrindus organizacijų klimato tyrimams padėjo ankstyvieji sociopsichologiniai tyrimai – 1933 metais Mayo atlikti Hawthorno eksperimentai, įtakoję žmogiškųjų santykių teorijos atsiradimą, šio fenomeno sampratos, struktūros ir tyrimo metodologijos formavimąsi, bei naujos, į tam tikrą tikslinę veiklos srity organizacijoje orientuotų klimato tyrimų krypties atsiradimą.


• Objektyvistinė (struktūrinė) – kai organizacinių klimatų formuoja organizacijos struktūra (žymiausi atstovai Pane ir Pough 1976, tyčė organizacijos klimato ir jos struktūros ryšius bei teigė, kad struktūra, t.y. organizacijos hierarchija, dydis, kontrolės lygmo tiesiogiai įtaka organizacijos klimatą;

• Subjektyvistinė (perceptyvinė) – kai lemiamas vaidmuo organizacinių klimato formavimui atitinka narystę organizacijoje (žymiausi atstovai Schneider ir Reichers 1983, pasiūlę SAA – selection-attraction-attrIBUTION („atrinkimas-pritraukimas-įtvirtinimas“ modelį);


Objektyvistinio požiūrio atstovų nuomone organizacijos klimatas – „bendras (organizacijos) savybių komplektas“, o subjektyvistinio – „bendras (organizacijos) savybių suvokimas“.. Kaip galime pastebėti, abu požiūriai akcentuoja klimato bendrumą, t.y. grupiškumą, tačiau jei objektyvistai mano, kad organizacinių klimatų egzistuoja neapibrėžtai mažai nitai jį patiriančių asmenų suvokimo, ir yra objektyvi organizacijos savybė, tai subjektyvistų nuomone organizacijos klimatas atsiranda susijungus atskirų individų suvokimą apie organizaciją.


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

Todėl, išanalizavę klimato tyrimų literatūrą, manome, kad pilniausiai organizacijos klimato formavimą atspindi interakcinių bei kultūrinių požiūriai (1 pav.), nes jis susikuria individų (darbuotojų) ir organizacijos bei jos kultūros sąveikoje. Kasdienė sąveika su organizacija, jos struktūra
ir procesais, vertybėmis ir normomis bei kita darbuotojais sukuria tam tikrus jausmus, nuostatas, elgseną, kurie ir formuoja organizacijos klimatą.

1 pav. Interakcinis ir kultūrinis poveikis Organizacijos klimato formavimu

(Šaltinis: Moran, Volkwein 1992)

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

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

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

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

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

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


1.2. Kategorinis ir dimensinis požiūrio į organizacijų klimatą

Organizacijų klimato tyrėjai vienangi pripažįsta, kad šis fenomenas turi tam tikras ilgalaikes, išmatuojamas savybes, įtakojančias individų elgesį organizacijoje (Field, Abelson, 1982).
Egzistuoja du pagrindiniai požiūriai į organizacijų klimato matavimus: *kategorinis*, klasifikuojantis visas organizacijas į tam tikrus teorinius tipus, bei *dimensinis*, kurio šalininkai siekia pilnai išmatuoti ir apibūdinti organizacijas remdamiesi tam tikrais jų veiklos aspektais.


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

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

Kadangi organizacijų klimatos yra plati ir sudėtinga, apimanti daug tarpusavysė susijusių organizacijos veiklos aspektų sąvoką, tyrejams sudėtinga analizuoti juos visus iškart (Cooil et al., 2009). Bouckenoohe et al. (2008), remdamiesi Koys ir Decotiis (1991), bei siekdami sukonskretinti organizacijų klimato matavimus, siūlo atsirinkti norimus įvertinti organizacijų klimato aspektus pagal tris principus:

a) kiekvienna dimensija turi atspindėti suvokimą;

b) kiekvienna dimensija turi apibūdinti ir/ar vertinti veiklą;

c) kiekvienna dimensija neturi būti vien tik darbo organizavimo ar struktūros aspektas.
Įvairūs organizacijų klimatą tyrusių mokslininkų dimensiniai modeliai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. **Organizacijų klimato dimensiniai modeliai**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Formalizmas/Struktūra/Standartai</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Atsakomybė</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Palaikymas</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbo organizavimas</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Atlyginimas</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Tarpusavio santykiai</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rizikos laipsnis</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Komunikacija</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inovatyvumas/lankstumas</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sprendimų priėmimas</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Komandinis darbas</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vadovavimas</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų pastangos/motyvacija</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Saugumas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Didžiavimasis/identifikavimas su ja</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tikslų nustatymas/žinomumų</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

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

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


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

3 lentelė. **Vadovavimo stiliai pagal D.Golemaną**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stilius</th>
<th>Prievartinis</th>
<th>Autoritetinis</th>
<th>Narystės /tėviškas (Affiliative)</th>
<th>Demokratinis</th>
<th>Etaloninis</th>
<th>Instrukcinis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Savybė</td>
<td>Vadovas reikalauja visiško paklusnumo</td>
<td>Vadovas mobilizuojus pavaldinius tikslı siekimui</td>
<td>Vadovas į darbą įtraukia visus ir pasiekia konsensusą</td>
<td>Vadovas reikalauja iš žmonių aukštų rezultatų</td>
<td>Vadovas ruošia žmones būsimiems pasiekimams</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Devizas</td>
<td>Daryk, kaip aš pasakiau!</td>
<td>Eik paskui mane!</td>
<td>Svarbiausia-žmonės!</td>
<td>Noriu sužinoti jūsų nuomonę!</td>
<td>Daryk, kaip aš!</td>
<td>Pabandykite taip!</td>
</tr>
<tr>
<td>Emocinio intelekto (EQ) orientacija</td>
<td>Orientacija į pasiekimus, iniciatyvą, savikontrolę.</td>
<td>Pasitikėjimas savimi, emocinis bendrumas, inovatyvumas.</td>
<td>Emocinis bendrumas, ryšių kūrimas, komunikacija.</td>
<td>Bendradarbiavimas, komandinis darbas, komunikacija.</td>
<td>Atsakomybė, orientacija į rezultatus, iniciatyvumas</td>
<td>Pagalba kitiems, emocinis bendrumas, savikontrolė</td>
</tr>
<tr>
<td>Bendra įtaka organizacijos klimatui</td>
<td>Neigia</td>
<td>Labai teigia</td>
<td>Teigia</td>
<td>Teigia</td>
<td>Neigia</td>
<td>Teigia</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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


Dalimis mokslinininkų (Scheinas, Moronas, Volkweinas, Merkys, Jucevičienė ir t.t.) vienu svarbiausiu iš organizacijos klimatalemiančiu veiksnį laiko organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūra įtakojanti klimatą per vertybes ir normas, egzistuojo, nes sąlygojo nuostatos, kas įtaka vystymo ar kitokio klimato vystymui. Šio požiūrio atstovai organizacijos klimatą įtakos organizacijos laiko išvestiniu organizacijos kultūros atžvilgiu. Remdamiesi analizuotais šaltiniais galime daryti išvadą, kad organizacijų klimatas yra tiesiogiai priklausomas nuo tokiių vienokio ar kitokio vystymo organizacijos veiksnių (žr. 2 pav.), kaip vadovavimo organizacijai

2 pav. Pagrindiniai organizacijos klimatą įtakojujantys vienokio veiksnių.
organizacijų klimato tyrimuose, pradedant ankstyvaisiais Lewino tyrimais. Pažymėtina, kad daugelio mokslininkų nuomone, lemmas vaidmuo organizacijų klimato formavime atitinka vadovavimui.

1.4. Palankaus ir nepalankaus klimato raiška organizacijoje

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


2004 metais Gilsono ir Shalley atlikti tyrimai atskleidė, kad organizacijų, kurių klimatą darbuotojai įvardijo kaip palankų ir skatinantį kūrybiškumą, darbuotojai buvo kūrybiškesni ir labiau įsitraukę į organizacijos veiklą, nei organizacijos, kurioje nepalankų darbuotojų klimato kritika (Kuenzi ir Schminke, 2009). Ference’as apibrėžia palankų organizacijų klimatą kaip klimatą, „kuriamo darbuotojai jaučiasi laimingi ir dirba produktyviai“. Jis taipogi pastebi, kad neigiamą klimatą organizacijoje kai kurie darbuotojai sudėtinga, nes tenka koreguoti daug tarpusavyje susijusių organizacijos aspektų (1982).

Спивак (2004) išskiria tokias palankaus ir nepalankaus organizacijos klimato savybes, atspindinčias darbuotojų elgėse (žr. 4 lentelę):
Kaip galime pastebėti, nepalankaus organizacijos klimato raiška neigiamai įtakoja kūrybiškumą, iniciatyvumą, prastėja bendradarbiavimas, grupinio darbo rezultatams, taip pat, nepalankus organizacijos klimatas gali skatinti dažną darbuotojų kaitą bei pravaikštas.

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

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

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

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


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

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


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

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


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


Rekašiūtė-Balsienė (2005, p. 4) pastebi, kad: „organizacijos klimatas yra svarbus organizacijos fenomenas, turintis aiškų (daugiau ar mažiau stiprų) ryšį su organizacijos veiklos efektyvumu“. Tyrimai bandant nustatyti organizacijos klimato ir organizacijos finansinės sėkmės ryšius atskleidė, kad palankus organizacijos klimatas yra būtinas šiam tikslui pasiekti, tačiau nėra vienintelė finansinės sėkmės užtikrinimo priežastis, t.y. vien palanka klimato organizacijose nepakanka, kad ji taptų finansiškai sėkminga (Cooil et al., 2009).

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

Pripažindami, kad organizacijų klimatas yra reikšmingas jos veiklos rezultatams, tyrėjai laikosi skirtingų nuomonų apie tai, kokią būdą organizacijų klimatas šiuos rezultatus įtakoja. Tirdami organizacijų klimatą dalis mokslininkų (Schneider et al., 2002) laikė jį nepriklausomu kintamuoju, tiesiogiai veikiančiu tiek teigiamus (produktyvumą, pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir t.t.), tiek
negatyvius (pravaikštas, nelaimingus atsitikimus darbe ir t.t.) organizacijos rezultatus. Dalis tyrėjų pastebėjo, kad organizacijų klimatas veikia ir netiesiogiai – pavyzdžiui, teigiamas organizacijos klimatas skatina darbuotojus geriau dirbti, tuo pačiu užtikrindamas klientų lojalumą (Salanova et al., 2005; Zohar, Luria, 2004). Kita mokslininkų grupė organizacijų klimatą laiko priklausomu kintamuoju, kuris yra organizacijos procesų ir struktūros rezultatas, o ne priežastis. Taip pat egzistuoja nuomonė, kad organizacijų klimatas tėra antrinis fenomenas (epiphenomena), egzistuojantis kiekvienoje organizacijoje, bet tiesiogiai nieko joje neįtakojantis. Mums priimtiniausias mokslinis požiūris (Schneider et al., 2002; McKay et al., 2008; Collins, Smith 2006, cit. Kuenzi, Schminke, 2009), kuris organizacijų klimatą traktuoją kaip veiksmingą tarpinį kintamąją.

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

![Diagrama organizacijos klimatos kaip tarpinio kintamąjį](image)

3 pav. Organizacijos klimatas kaip tarpinis kintamasis
(Šaltinis: G.Ekvall, 1996)
Apibendrindami galime pastebėti, kad organizacijų klimatas susijęs su daugybe įvairių, tiek individo lygmen, tiek visuminių organizacijos veiklos rezultatų. Remdamiesi šiuo požiūriu manome, kad organizacijų klimato tyrimai gali būti naudingi esamos situacijos organizacijoje diagnozavimui, kritinių, koreguotinų organizacijos veiklos aspektų nustatymui bei šių aspektų korekcijos norima linkme strategijų kūrimui, kadangi organizacijų klimato, kaip veiksmingo tiesioginio (reguliuojančiojo) bei tarpinio kintamojo reikšmingumas organizacijos veiklos rezultatams įrodytas daugelyje tyrimų.
2. TYRIMO METODIKA

2.1. Naudoti tyrimo metodai ir jų pasirinkimo priežastys

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


a) darbinės veiklos stebėjimas,

b) svarbiausių darbuotojų apklausa,

c) darbuotojų anketavimas, naudojant specialius klausimynus.

Watkinas rekomenduoja naudoti paskutinį metodą, nes jis reikalauja mažiausiai laiko ir lėšų.

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

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

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

Grafiniam statistinių duomenų pateikimui naudota šio tyrimo autoriams labiau iprasta MS Excel 2003 programinė įranga, kuria apdoroti iš SPSS programos importuoti testų rezultatų duomenys.
2.2. Pasirinktas empirinių duomenų rinkimo instrumentas ir jo ypatumai

Savo organizacijų klimato tyrimo duomenų rinkimui pasirinkome anoniminio anketavimo raštų metodą. Manome, kad respondentų anonimūs duomenys skatina nuoširdžiai atskleisti savo nuomonę pildant anketą.


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

Anketą sudaro dvi dalys:

a) pirmoji, apimanti 42 teiginius pagal 10 organizacijos veiklos aspektų – organizacijos klimato dimesių;

b) antroji, apimanti klausimus apie respondentų darbinių padėtį bei jų demografinius duomenis (amžių, lytų bei išsilavinimą).

Anketos pavyzdys pateikiamas priėmuose (1 priedas).

10 mūsų tiriamų organizacijos aspektų (skalių) bei juos sudarančių teiginių numeriai pateikiami 5 lentelėje.
5 lentelė. Anketos teiginių pasiskirstymas pagal tiriamas organizacijos klimato dimensijas

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


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

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

Gauti faktorių kintamųjų (anketos teiginių) svoriai ir jų pasiskirstymas tarp faktorių pateikiami 2 priede.
Atlikę anketos patikimumo testą (Scale Reliability Test), nustatėme jos vidinio suderinamumo koeficientą (Cronbach α), kuris lygus 0.954, t.y. jo reikšmė artima 1 (vienetu), kas patvirtina aukštą šios anketos, kaip organizacijų klimato matavimo instrumento, patikimumą.

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

6 lentelė. Anketos skalių vidinio suderinamumo koeficientai (Cronbach α)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skalė (faktorius)</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cronbach α</td>
<td>0.823</td>
<td>0.799</td>
<td>0.650</td>
<td>0.798</td>
<td>0.804</td>
<td>0.531</td>
<td>0.737</td>
<td>0.795</td>
<td>0.789</td>
<td>0.614</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

(Šaltinis: sudaryta pagal Rekašiūtę-Balsienę, 2005)
2.3. Tiriamosios organizacijos charakteristikos

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

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

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

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


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

2.4. Apklausos imties apibūdinimas

Respondentų atrankos kriterijumi apklausai pasirinkome tai, kad anketą pildantis asmuo būtų centrinėje mūsų tiriamos organizacijos būstinėje dirbantis statutinis pareigūnas. Mūsų tyrimu pasirinktos organizacijos centrinėje būstinėje dirba 110 darbuotojų, iš kurių 18 atlieka pagalbines funkcijas (valytojos, vairuotojai), dirbantys kitiems darbuotojams jau baigus darbą (valytojos) arba ne
centrinės būstinės patalpose (vairuotojai), ir nėra statutiniai darbuotojai, todėl jų atlikdami tyrimą neįtraukėme. Iš likusių 92 statutinių darbuotojų 16 užima vadovaujančias pareigas: tai teritorinės muitinės viršininkas, du jo pavaduotojai bei skyrių vadovai.

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

Empiriniai tyrimo duomenys buvo renkami 2009 metų balandžio mėnesį. Rinkdami duomenis organizacijoje išdaliname 80 anketų. 12 darbuotojų anketos nebuvo išteiktos, nes jie tuo metu buvo kasmetinėse, motinystės bei nemokamose atostogose arba sirgo. Iš 80-ies išdalintų organizacijoje anketų 75 sugrąžintos užpildytos ir 5 - tuščios, tad tyrimo metu apdorota 75 vienetai (N=75) anketų, kas sudaro 82,51% visų potencialių tyrimo dalyvių organizacijoje (92). Atlikę skaičiavimus (n=1/(Δ²+1/Nu), kai N – organizacijos statutinių darbuotojų visuma, o Δ - 5 % paklaida) nustatėme, kad apklausėje dalyvavusių respondentų skaičius pakankamai atspindi generalinę visumą (visus organizacijos centrinės būstinės statutinius darbuotojus).
3. ORGANIZACIJOS X KLIIMATO VERTINIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

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

7 lentelė. **Duomenų dispersijos pasiskirstymas tarp organizacijos klimato skalių**

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


Statutinės organizacijos X klimato dimensijų interkoreliacijos testo rezultatai pateikiami 8 lentelėje.
8 lentelė. Organizacijų klimato dimensijų koreliacija (N=75)

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

**. Koreliacija reikšminga 0.01 lygiu
Kaip galime pastebēti, visos organizacijos X klimato dimensijos tarpusavyje statistiškai reikšmingai koreliuoja (patikimumas 0.01). Koreliacijos koeficientai matricoje svyrė nuo 0.315 iki 0.776. Stipriausias ryšys pastebimas tarp „Vadovavimo“ bei „Tarpusavio santykių ir pagarbos“ dimensijų (koreliacijos koeficientas 0.764, p≤0.01), „Vadovavimo“ ir „Darbo organizavimo/komunikacijos dimensijų (koreliacijos koeficientas 0.776, p≤0.01), „Tarpusavio santykių ir pagarbos“ ryšys su „Bendradarbīvimo/komandino darbo“ dimensija (koreliacijos koeficientas 0.704, p≤0.01), „Bendradarbīvimo/komandino darbo“ dimensijos ryšys su „Darbo organizavimu/ komunikacija“ (koreliacijos koeficientas 0.728, p≤0.01), kas atskleidžia šių dimensijų įvertinimų tarpusavio priklausomybę.

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

3.1. Socio-demografiniai respondentų duomenys

Atlikus ankstytą socio-demografinių duomenų analizę nustatyta, kad mūsų tyrome dalyvavo 29 vyrų ir 46 moterys.

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

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

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

8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Pastebėta, kad aukštajį universitetinį išsilavinimą turi didžioji dalis respondentų, tad tirtą imtį galima laikyti aukšto homogeniškumo imtimi išsilavinimo atžvilgiu.
3.2. Organizacijų klimato įverčiai organizacijoje X

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

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

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

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

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

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

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

Apibendrindami galime pastebėti, kad statutinėje organizacijoje X vyrauja pakankamai palankus klimatas, kas patvirtina pirmąjį iš mūsų išskeltų hipotezių. Kiek prasčiau vertinami tik du jo aspektai –
„Saugumas“ ir „Darbuotojų pastangų įvertinimas, skatinimas“, kas galėjo būti sąlygota objektyvių išorinių veiksnių. Organizacijos X darbuotojai didžiuojasi savo organizacija, pakankami žino ir supranta jos tikslus, laiko ją vidutiniškai inovatyvia, yra motyvuoti, mano, kad jų darbas yra tinkamai organizuotas. Vadovai organizacijoje vertinami palankiai, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų bendradarbiavimas bei komandinis darbas, darbuotojų nuomone, geresni nei vidutiniški.

3.3. Socio-demografinių veiksnių įtaka organizacijos X klimato įverčiams

3.3.1. Pareiginio statuso įtaka organizacijos X klimato vertinimui


10 pav. Organizacijos X klimato skalių įverčiai pagal pareiginį statusą

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

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

Apibendrinant būtina pastebėti tendenciją, kad vadovaujančias pareigas užimantys organizacijos X darbuotojai yra linkę palankiau vertinti savo organizacijos klimatą nei jų pavaldiniai, kas tam tikru lygiu patvirtina analogišką daugelio organizacijų klimatą tyrusių autorių prielaidų, tačiau statistiškai reikšmingi skirtumai mūsų tyrimo metu nustatyti tik tarp keleto atskirų organizacijų klimato skales sudarančių kintamųjų. Manome, kad pozityvesnių aukštesnes pareigas užimancių darbuotojų
organizacijos klimato vertinimą sąlygoja didesnis šių darbuotojų susitapatinimas su organizacija. Taip pat negalime atmeti galimybės, kad vadovaujantys darbuotojai tiesiog gauna ne visai objektyvią informaciją, t.y. pavaldiniai linkę tam tikrus dalykus pagražinti, ar net nuslępti, informuodami apie juos savo vadovus.

3.3.2. Organizacijos klimato vertinimai vyrų ir moterų imtyse

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

11 pav. Organizacijos klimato skalių įverčiai pagal darbuotojų lytį

Tačiau, lygindami tarpusavyje vyrų bei moterų, užimančių vadovaujančias pareigas duomenis, pastebėjome ženklius atskirų dimensijų įverčių skirtumus tarp šių grupių. Nevadovaujančių darbuotojų tarpe taip pat pastebimi organizacijos klimato vertinimo skirtumai tarp vyrų ir moterų. Organizacijų klimato dimensijų įverčiai vyrų ir moterų imtyse pateikiami 10 lentelėje.
10 lentelė. Organizacijos X klimato dimensijų įverčiai skirtingo pareiginio statuso vyrų ir moterų imtyse

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organizacijos klimato dimensija</th>
<th>Vyrų N=29</th>
<th>Moterys N=46</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vadovai (N=8)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nevadovaujantys darbuotojai (N=21)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Visi respondentai vyrai</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vadovės (N=7)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nevadovaujantis Darbuotojos (N=39)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Visos respondentės moterys</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas</td>
<td>2.07</td>
<td>2.90</td>
</tr>
<tr>
<td>Tarputusavio santykiai ir pagarbą</td>
<td>1.75</td>
<td>2.33</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas</td>
<td>2.00</td>
<td>2.52</td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų pastangos/motyvacija</td>
<td>1.63</td>
<td>2.14</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos tikslų žinomumas</td>
<td>1.98</td>
<td>2.22</td>
</tr>
<tr>
<td>Didžiavimasis organizacija</td>
<td>1.42</td>
<td>1.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Bendradarbiavimas/ komandinis darbas</td>
<td>1.56</td>
<td>2.35</td>
</tr>
<tr>
<td>Darbo organizavimas/ komunikacija</td>
<td>1.78</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Vadovavimas</td>
<td>1.47</td>
<td>2.14</td>
</tr>
<tr>
<td>Saugumas</td>
<td>2.63</td>
<td>2.79</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos klimato vertinimo vidurkis</td>
<td>1.83</td>
<td>2.31</td>
</tr>
</tbody>
</table>


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

Nors nustatyti skirtumai neatitinka statistinio reikšmingumo kriterių, apibendrinamai galime pastebėti, kad organizacijose dirbančios moterys yra linkusios šiek tiek teigiamiau vertinti savo organizacijos klimatą, nei jų kolegoms vyrų (moterų vertinimo vidurkis M=2.07, vyrų – M=2.18), tačiau vadovaujantys organizacijos X vyrai įvertino organizacijos klimatą teigiamiau, nei vadovės moterys, kurios daugeli organizacijos veiklos aspektų vertino kritiškiau, o nevadovaujančių darbuotojų tarpe situacija priešinga – moterų vertinimai palankesni, nei vyrų.
3.3.3. Organizacijos X klimato vertinimo ypatumai skirtingo amžiaus darbuotojų grupėse


12 pav. Skirtingų amžiaus grupių darbuotojų organizacijos X klimato įverčiai

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

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

Analizuodami atskirų organizacijos klimato skalių įverčius, pastebėjome, kad labiausiai skiriasi „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“, „Organizacijos tikslų žinomumas“, „Saugumas“, „Didžiavimosis organizacija“, „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“. 
„Darbuotojų pastangos/motyvacija“ bei „Vadovavimas“ dimensijų vertinimai, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų tarp šių organizacijos klimato dimensijų įverčių skirtingose amžiaus grupėse nenustatėme. Statistiškai reikšmingai (p=0.022, t.y. p≤α, kai α=0.05) skyrėsi tik vieno kintamojo – „Mūsų organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą“, priklausančio „Didžiavimosi organizacija“ dimensijai, vertinimai: 30-40 metų amžiaus grupės vertinimo vidurkis M=1.23, 41-50 – M=1.20, o daugiau nei 50 metų amžiaus grupės – M=1.63, tad palygine įverčius manome, kad jaunesnį (30-40 ir 41-50 metų amžiaus grupių) organizacijos X darbuotojai yra labiau įsitikinę, kad jų organizacija atlieka svarbų ir naudingą visuomenei darbą.

3.3.4. Darbuotojų išsilavinimo įtaka organizacijos X klimato vertinimams

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

Duomenų analizė pagal respondentų išsilavinimo kriterijų (atlikti Tukey HSD, LSD, Bonferroni testai) atskleidė ženklius, statistiškai reikšmingus organizacijos klimato dimensijų vertinimo skirsumus tarp respondentų, turinčių vidurinį ir abiejų grupių aukštąjį išsilavinimą (p≤α, kai α=0.05). Šie skirsumai nustatyti visų organizacijos klimato dimensijų vertinimuose, išskyrus „Saugumo“ dimensiją, kurios vertinimo skirsumai nėra statistiškai reikšmingi. Tarp respondentų, turinčių aukštąjį universitetinį bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą statistiškai reikšmingų vertinimo skirsumų nenustatyta.

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

Palyginus organizacijos klimato skalių įverčius pagal išsilavinimo ir lyties kriterijus, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tik dviejų teiginių vertinimuose – „Darbuotojų darbo krūvis mūsų organizacijoje yra optimalus: nei per didelis, nei per mažas“ (p=0,018, t.y. p≤α, kai α=0,05) bei „Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos“ (p=0,034). Šiuos kintamuosius žemesnio išsilavinimo (vidurinio bei aukštąjį neuniversitetinio) vyrų įvertino ženkliai prasčiau, nei vyrai, turintys aukščiausios univeritetinės išsilavinimo, ir visų išsilavinimo grupių moterys. Abiejų tipų aukščiausios išsilavinimo įgijusių darbuotojų – vyrų ir moterų – organizacijos klimato dimensijų įverčiai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Aukščiausios išsilavinimo turinčių darbuotojų organizacijos X klimato dimensijų įverčiai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organizacijos klimato dimensijos</th>
<th>Vyrai N=29</th>
<th>Moterys N=46</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Turintys aukščiausios neuniversitetinės išsilavinimą</td>
<td>Turintys aukščiausios universitetinės išsilavinimą</td>
<td>Turintys aukščiausios neuniversitetinės išsilavinimą</td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatimas</td>
<td>4.14</td>
<td>2.54</td>
</tr>
<tr>
<td>Tarpusavio santykiai ir pagarba</td>
<td>2.40</td>
<td>2.12</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos veiklos lankstumas ir inovatyvumas</td>
<td>3.40</td>
<td>2.27</td>
</tr>
<tr>
<td>Darbuotojų pastangos/motyvacija</td>
<td>2.67</td>
<td>1.81</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos tikslų žinomumas</td>
<td>3.80</td>
<td>1.99</td>
</tr>
<tr>
<td>Didžiavimasis organizacija</td>
<td>2.00</td>
<td>1.54</td>
</tr>
<tr>
<td>Bendradarbiavimas/komandinis darbas</td>
<td>2.25</td>
<td>2.08</td>
</tr>
<tr>
<td>Darbo organizavimas/komunikacija</td>
<td>3.25</td>
<td>1.81</td>
</tr>
<tr>
<td>Vadovavimas</td>
<td>2.50</td>
<td>1.84</td>
</tr>
<tr>
<td>Saugumas</td>
<td>2.50</td>
<td>2.75</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijos klimato vertinimo vidurkis</td>
<td><strong>2.89</strong></td>
<td><strong>2.07</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Nors atlikus testus (vidurkių palyginimas, ANOVA) pagal respondentų išsilavinimo ir lyties kriterijus statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tik, kaip jau minėta ankščiau, kelių pavienių teiginių vertinimuose, o tarp organizacijos klimato dimensijų įverčių jų neap tikta, tačiau pastebėtos tam tikros organizacijos klimato vertinimo tendencijos atskirose respondentų grupėse.


Apibendrinant galima pastebėti, kad tyrimo duomenys atskleidžia, jog teigiamiausiai savo organizacijos klimatą įvertino aukštąjų universitetinių išsilavinimą turintys organizacijos X darbuotojai, (tiek vyrai, tiek moterys), tačiau moterų vertinimai buvo šiek tiek geresni. Aukštąjų neuniversitetinių išsilavinimą turinčių moterų organizacijos klimato įverčiai atitiko gana teigiamai, ir nuo aukštąjų universitetinių išsilavinimą turinčių moterų organizacijos klimato įverčių skiriasi, labai nežinomi. Vyrai, turintys universitetinį išsilavinimą, savo organizacijos klimato vertinimą prasčiausiai iš visų aukštųjų išsilavinimą turinčių organizacijos X darbuotojų, jų organizacijos klimato dimensijų vertinimo vidurkis priartejo prie 3 balų ribų, o atskirų dimensijų įverčių labai nežinomi, kas atskleidžia neigiamą šių aspektų vertinimą. Šios grupės darbuotojų įverčiai artimesni vidurinių išsilavinimą turinčių abiejų lyčių darbuotojų įverčiams, kurie, kaip jau minėta ankščiau, yra išskirtiniai neigiami.

Manome, kad tikslus vaiždą, kodėl žemesnio išsilavinimo darbuotojai vertina savo organizacijos klimatą prasčiau, nei labiau išsilavinę jų kolegos, galėtų padėti susidaryti tolimesni, papildomi kokybiniai tyrimai.

* * *

Išanalizavus ir apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus galima pastebėti, kad statutišės organizacijos klimato įvertinimą kaip pakankamai palankų, kas
patvirtina pirmąją mūsų išskeltą hipotezę. Šie rezultatai atitinka kitų tokio tipo Lietuvos organizacijų klimato tyrimų rezultatus (Merkys, 2005), kurių metu buvo nustatyta, jog palankiausi organizacijų klimatai būdingi viešojo administravimo organizacijoms, nepalankiausi – verslo, o statutinių organizacijų klimato vertinimai užima tarpinę poziciją. Tyrimo rezultatų analizė pagal darbuotojų pareiginį statusą atskleidė, kad mūsų tirtos organizacijos vadovai linkę vertinti savo organizacijos klimatą palankiau, nei jų pavaldiniai, tačiau šie skirtumai nebuvo tokių ženklūs kaip nustatyti verslo organizacijų tyrimuose (Rekašiūtė-Balsienė, 2005), ir neatitiko statistinio reikšmingumo kriterijų. Analizė pagal socio-demografinius kriterijus atskleidė, kad palankiausia savo organizacijos klimatą vertino jauniausi ir labiausiai išsilavinę organizacijos darbuotojai. Nors vidurinį išsilavinimą turinčių darbuotojų organizacijos klimato vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo visų kitų darbuotojų vertinimų, tačiau negalima vienareikšmiškai teigti, kad darbuotojų išsilavinimas susijęs su skirtingu organizacijos klimato vertinimu, kadangi tyrime dalyvavo tik 2 vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Darbuotojų lytis organizacijos klimato vertinimams ženkliai ištuokė neturėjo, t.y. nustatytų egzistuojantys skirtumai nelaimės statistiškai reikšmingais.

Palyginus mūsų tirtos organizacijos rezultatus su verslo organizacijų tyrimais (Rekašiūtė-Balsienė, 2005), pastebėta, kad geriausiai įvertintos organizacijos klimato dimensijos sutampa: tai „Didžiavimasis organizacija“ bei „Darbuotojų pastangos/motyvacija“. Skirtingai, nei verslo organizacijų tyrimuose, mūsų tirtos organizacijos „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ vertinimo analizė atskleidė, kad ir verslo organizacijose šios dimensijos įvertinimų vidurkiai nuo 2.31 iki 2.65.

Dimensijos „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ vertinimo analizė atskleidė, kad ir verslo organizacijose vertinama buvo panašiai (M=2.62 mūsų tiroje, M=2.50 verslo organizacijose), kas įgalina išskelti prielaidą, kad abiejų tipų organizacijose darbuotojai mano esantys nepakankami vertinami ir skatinami.
IŠVADOS

1. Išanalizavę mokslinę literatūrą pastebėjome, kad nors pasauliniu mastu organizacijų klimato tyrimams skiriama daug dėmesio, ir gausu publikacijų šia ir susijusioms temomis, tačiau Lietuvoje vis dar trūksta organizacijų klimato tyrimų. Publikacijos šia tema apsiriboja keleto mokslininkų darbais bei straipsniais populiariojoje vadybinėje literatūroje.


5. Analizuojant tyrimo duomenis pagal darbuotojų pareiginio statuso kriterijų, nustatyta, kad organizacijos vadovai linkę įvertinti savo organizacijos klimato pozityviai, nei jų pavaldiniai, tačiau šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Statistinė reikšmingi skirtumai aptikti tik keleto tarnų pavienių teiginių įvertinime. Manome, kad pozityvesni vadovų organizacijos klimato vertinimą galėjo įtakoti didesnis jų susitapatinamas su organizacija, didesnis dėkingumas ir įsipareigojimas jai arba tam tikros informacijos trūkumas, t.y. galbūt informacija
apie tam tikrus organizacijos aspektus vadovams pateikiami pagražinta, arba tiesiog nuslepiama negatyvi informacija.

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

• Nors organizacijos X klimatas įvertintas kaip gana palankus, manome esant erdvės tobulėjimui. Autorių nuomone, bendras tyrimo rezultatų aptarimas, jų apsvarstymas, kritinių aspektų įvardijimas galėtų padėti didinti tarpusavio pasitikėjimą bei pagerinti tarpusavio supratimą organizacijoje. Manome, jog organizacijos vadovams derėtų įsiklausyti į pavaldinių nuomonę bei išsiaiškinti, kokiu būdu būtų galima pagerinti „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, skatinimas“ dimensiją, t.y. kokie vadovybės veiksmai, darbuotojų nuomone, padėtų jiems labiau vertinamiems, kokie skatinimo būdai jiems būtų labiausiai priimtini.

• Kadangi, autorių nuomone, prastesnius „Saugumo“ dimensijos įverčius galėjo sąlygoti objektyvios išorinės priežastys (numatoma apskričių reforma, galimas darbuotojų atleidimas ir t.t.), manome, kad organizacijos vadovai galėtų šiek tiek sumažinti darbuotojų nerimą nuolat informuodami juos apie numatomas permainas, paaškindami jiems ne tik neigiamas, bet ir teigiamas galimas permainų pasekmes, tokiu būdu užkirsdamai kelią gandams ir negatyvioms nuotaikoms.

• Manome, kad mūsų tyrimo metu gautus duomenis apie statutinės viešojo sektoriaus organizacijos X klimatą galėtų papildyti tolimesni šios organizacijos klimato tyrimai, taikant kokybinius tyrimo metodus. Taip pat ateityje galima būtų papildomai ištirti, ar priklauso organizacijos klimato vertinimai nuo to, kiek laiko respondentai dirba šioje organizacijoje.

2. Ayers D. F. Organizational climate in its semiotic aspect: a postmodern community college undergoes renewal, Community College Review, Fall 2005, – ISSN 0091-5521


12. Denison D. What is the difference between organizational climate and culture: Research, University of Michigan, School of Business Administration, 1993. – 32 p.


16. **Ference E. A.** Human-Ressources Development: Toward a Definition of Training // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1982 November, p. 23-25. – ISSN 1938-9663

17. **Field G., Abelson M.** Climate: A Reconceptualization and Proposed Model // Human Relations, 1982, vol. 35, No. 3., p. 181-201,
URL: http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/3/181 [žiūrėta 2009.09.22]


21. **Glisson Ch.** Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services: Research on Social Work Practice, 2007. URL: http://rsw.sagepub.com/cgi/content/abstract/17/6/736 [žiūrėta 2009.09.22]


46. Merkys G. et al. Organizational Climate Test for Lithuanian Work Organizations: Validation and Correlation with Team Work Test // Socialiniai mokslai, 2005, Nr.3 (49), p. 39-51. – ISSN 1392-0758


57. **Rekašiūtė-Balsienė R.** Tikslinja organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2006, Nr.37, p. 127-137. – ISSN 1392-1142


76. **Tagiuri R., Litwin G.** Organizational Climate: Explorations of a Concept, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1968. – 246 p.


ANOTACIJA


ANOTACIJA

In this master's thesis, a diagnostical research was conducted on the organizational climate in the headquarters of a statutory institution of the public sector in order to assess problematic areas of its activity, to understand employees’ opinion about the specific aspects of work in the organization, and to determine what kind of impact the demographic factors have on the evaluations of the organizational climate. The first part of the paper covers the historical development of organizational
climate studies, the variety of definitions and approaches to organizational climate, theories of its formation and structure, internal factors of organization that influence the climate, organizational climate’s correlations with job satisfaction and organizational culture, and the impact of climate on the overall efficiency of the organization. The second part analyses the tool chosen for the empirical data gathering and describes the organization that takes part in the research. Finally, the third part covers the analysis of data: the results are summarized and discussed in terms of the condition of the organizational climate in a statutory institution X of the public sector. The results are also compared to the ones of the organizational climate tests carried out in similar establishments and business organizations.

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

Daugelio tyrimų rezultatai atskleidė, kad organizacijos klimatas yra svarbus organizacinis fenomenas, įtakojamas daugelio vidinių organizacinių veiksnių bei pats įtakojantis organizacijos veiklos rezultatus. Todėl organizacijos turėtų stengtis sukurti tokią vidinę klimatą, kuris, veikdamas tiek darbuotojų suvokimą, tiek ir elgseną, užtikrintų nuolatinė produktyvumo augimą bei darbo kokybės gerinimą. Palankus klimatas organizacijoje padeda apsisaugoti nuo daugelio nepageidaujamų reiškiniių – darbuotojų konfliktų, nelojalumo, išėjimo iš darbo, neproduktvais darbo. Štai kas yra palankus klimatas, atlyginimas nebėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys.

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

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

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

Pirmojoje darbo dalyje nušviečiama organizacijų klimato tyrimų istorinė raida, pateikiamos įvairios organizacijų klimato sąvokos koncepcijos, jo formavimosi teorijos, analizuojama struktūra, įtakojantys organizacijų klimatą veiksnių organizaciniai veiksniai, aptariamos organizacijų klimato sąsajos su pasitenkinimu darbu bei organizacijų kultūra, analizuojama organizacijų klimato įtaka jos veiklos rezultatams. Antroje dalyje analizuojamas pasirinktas empirinių duomenų rinkimo
instrumentas, pateikiamos tyrime dalyvavusios organizacijos charakteristikos. Trečioji darbo dalis skirta tyrimo duomenų analizei – jie apibendrinami ir aptariami apibūdinant organizacijos klimato būklę tirtoje viešojo sektoriaus statutinėje organizacijoje X, bei palyginami su panašaus tipo organizacijų bei verslo organizacijų klimato tyrimų rezultatais.


Tyrimo rezultatai, patvirtindami iškeltą hipotezę, atskleidė, kad viešojo sektoriaus statutinės organizacijos X centrinėje būstinėje vyrauja pakankamai palankus klimatas. Darbuotojai vertina savo organizaciją teigiamai, didžiuojasi ja, laiko savo vadovus autoritetais. Jie jaučiasi esantys motyvuoti, gerai vertina darbo organizavimą savo darbovietėje. Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų demografiniai ir pareiginio statuso skirtumai organizacijos klimato vertinimui didelės įtakos neturėjo, t.y. pastebėti skirtumai nelaimikome statistiškai reikšmingais, kas patvirtino iškeltą hipotezę apie organizacijos klimato vertinimo panašumą organizacijoje X.
A number of researches have proved the organizational climate being an important organizational phenomenon that gets influenced by many internal organizational factors as well as influences the efficiency of the organization. Therefore the organizations should make every effort to cultivate the kind of inner climate that could – through its effect on the consciousness and behavior of the employees – ensure the continual growth of productivity and maximize the quality of work. Positive climate in the organization helps to avoid such negative experiences as conflicts, disloyalty, quitting jobs, and inefficiency. In the companies with positive organizational climate, salary is no longer the only source of satisfaction at work.

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

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

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

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

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eil. Nr.</th>
<th>Klausimas</th>
<th>Sutinku</th>
<th>Labiau sutinku, nei nesutinku</th>
<th>Nei sutinku, nei nesutinku</th>
<th>Labiau nesutinku, nei sutinku</th>
<th>Nesutinku</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Mūsų organizacijoje darbuotojai turi galimybę būti paaukštinti</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Darbuotojų darbas mūsų organizacijoje yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus/standartus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Darbuotojų iniciatyva mūsų organizacijoje yra skatinau</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Darbuotojai mūsų organizacijoje yra skatini aiškiai viso savo žinias ir sugebėjimus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbines žinias ir įgūdžius</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Mūsų organizacijoje vienodai vertinami ir pripažįstami visas pareigas ar funkcijas atliekantys darbuotojai</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Mūsų organizacijoje darbuotojų atlyginimai atitinka atliekamą darbą</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Mūsų organizacijos padaliniai eфektyviai bendradarbiauja</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Tarpsavio nesutarimai mūsų organizacijoje spręstamai teisingai tinkamai</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Vadovų ir pavaldinių tarpsavio sąlygų mūsų organizacijoje yra geri</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Darbuotojų tarpsavio sąlygų organizacijoje yra geri</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Vadovai yra savo darbo žinovai</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Darbuotojų darbo krūvis mūsų organizacijoje yra optimalus: nei per didelis, nei per mažas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Organizacija sugrįžta priimta prie rinkos reikalavimų</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Darbo metodai mūsų organizacijoje yra nuolatos tobulinami</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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


**tęsinys kitame puslapyje**
43. Ar jūs turite pavaldinių? Apibraukite tinkamą Jums variantą:

Taip  Ne

44. Pažymėkite, prašau, Jums tinkamą variantą:

Jūsų lytis:

Vyras  ☐
Moteris  ☐

45. Jūsų amžius: ____________

46. Pažymėkite, prašau, Jums tinkamą variantą

Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis  ☐
Aukštesnysis (aukštas neuniversitetinis)  ☐
Aukštas (aukštas universitetinis)  ☐

Dėkoju už Jūsų dalyvavimą apklausoje!
<table>
<thead>
<tr>
<th>Eil.Nr.</th>
<th>Anketos teiginiai</th>
<th>Faktorių svoriai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Mūsų organizacijoje darbuotojai turi galimybių būti paaukščinti.</td>
<td>0.856</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Darbuotojų darbas mūsų organizacijoje yra vertinamas pagal aiškią žinomus kriterijus/standartus.</td>
<td>0.602</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Darbuotojų iniciatyva mūsų organizacijoje yra skatinama.</td>
<td>0.765</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Darbuotojai mūsų organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus.</td>
<td>0.463</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbies žinias ir igūdžius.</td>
<td>0.657</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Mūsų organizacijoje vienodai vertinami ir pripažištami visas pareigas ar funkcijas atliekantys darbuotojai.</td>
<td>0.745</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Mūsų organizacijoje darbuotojų atlyginimai atitinka atliekamą darbą.</td>
<td>0.653</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Mūsų organizacijos padaliniai efektyviai bendradarbiauja.</td>
<td>0.429</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Tarpusavio nesutarimai mūsų organizacijoje sprendžiami teisingai.</td>
<td>0.593</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusių su jų darbu.</td>
<td>0.624</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiai mūsų organizacijoje yra geri.</td>
<td>0.557</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Darbuotojų tarpusavio santykiai organizacijoje yra geri.</td>
<td>0.834</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais.</td>
<td>0.639</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Vadovai yra savo darbo žinovai.</td>
<td>0.636</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai.</td>
<td>0.807</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Darbuotojų darbo krūvis mūsų organizacijoje yra optimalus: nei per didelis, nei per mažas.</td>
<td>0.796</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Organizacija sugeba prisitaikyti prie rinkos reikalavimų.</td>
<td>0.466</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Darbo metodai mūsų organizacijoje yra nuolatos tobulinami.</td>
<td>0.500</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Vadovai mūsų organizacijoje sugeba užtikrinti kokybįšką darbo atlikimą.</td>
<td>0.664</td>
</tr>
</tbody>
</table>

tęsinys kitame puslapyje
<table>
<thead>
<tr>
<th>Eil.Nr.</th>
<th>Anketos teiginiai</th>
<th>Faktorių svoriai</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>20</td>
<td>Organizacijos veiklos strategija yra pakankamai aiški ir lankstį.</td>
<td>0.574</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Darbuotojai visada stengiasi gerai atlkti savo darbą.</td>
<td>0.472</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>Darbuotojai mūsų organizacijoje efektyviai naudoja jų darbui skirtus išteklius.</td>
<td>0.620</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus.</td>
<td>0.748</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>Darbuotojai gerai žino mūsų organizacijos veiklos tikslus.</td>
<td>0.619</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>Visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus (tais, kas svarbiausia).</td>
<td>0.778</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>Darbo padalinių tikslai yra derinami tarpusavyje.</td>
<td>0.713</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>Darbuotojai gerai žino savo asmeninius darbo tikslus.</td>
<td>0.671</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>Mūsų organizacija yra patikima ir solidi.</td>
<td>0.478</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>Mūsų organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą.</td>
<td>0.730</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>Darbuotojai pritaria organizacijos veiklos tikslams.</td>
<td>0.561</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>Darbuotojai mūsų organizacijoje padeda vieni kitiems, kai to prirėkia.</td>
<td>0.624</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos.</td>
<td>0.514</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>Darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą.</td>
<td>0.569</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais.</td>
<td>0.624</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>Darbas mūsų organizacijoje yra gerai ir aiškiai organizuotas.</td>
<td>0.454</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>Aš operatyviai gauu visą informaciją, reikalingą darbui atlikti.</td>
<td>0.551</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>Mūsų organizacijoje skatinamas komandinis darbas.</td>
<td>0.816</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>Mūsų organizacijoje skatinamos naujos idėjos.</td>
<td>0.634</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>Mūsų organizacijoje darbuotojai jaučiasi saugūs.</td>
<td>0.470</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>Darbuotojai mūsų organizacijoje gali kreiptis pagalbos į vadovus.</td>
<td>0.451</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>Mūsų organizacijoje vyrauja maloni, draugiška atmosfera.</td>
<td>0.688</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>Mūsų organizacijoje darbuotojai nėra persekiojami ar diskriminuojami.</td>
<td>0.477</td>
</tr>
</tbody>
</table>