



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Kristina Vitkauskaitė

**SĄVEIKA TARP ORGANIZACINIO KLIMATO KONSTRUKTO
ELEMENTŲ LIETUVOS ĮMONĖSE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas,

Prof. dr. Sigitas Vaitkevičius

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SAVEIKA TARP ORGANIZACINIO KLIMATO KONSTRUKTO
ELEMENTŲ LIETUVOS ĮMONĖSE

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Studentė,.....parašas.....

Kristina Vitkauskaitė, VMGZVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 15 d.

Vadovas,parašas.....

Prof. dr., Sigitas Vaitkevičius

2017 m. gruodžio

Recenzentas.....parašas.....

Prof. Ramunė Čiarnienė

2017 m. gruodžio

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kristina Vitkauskaitė
Įmonių valdymas, 621N22001

„Sąveika tarp organizacinio klimato konstrukto elementų Lietuvos įmonėse“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano Kristinos Vitkauskaitės baigiamasis magistro darbas tema „Sąveika tarp organizacinio klimato konstrukto elementų Lietuvos įmonėse“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota iš jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymu nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Kristina Vitkauskaitė. *Sąveika tarp organizacinio klimato konstrukto elementų Lietuvos įmonėse*. Įmonių valdymo magistro baigiamasis darbas/vadovas prof. dr. Sigitas Vaitkevičius. Ekonomikos ir verslo fakultetas, Kauno Technologijos Universitetas. Studijų programa: 03 S Vadyba ir administravimas. Raktiniai žodžiai: organizacinis klimatas, dimensijos, tyrimo instrumentas. Kaunas, 2017. 78 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas Lietuvos įmonių klimatas bei siekiama nustatyti jam darančią įtaką veiksnius (dimensijas). Organizacinis klimatas – itin svarbus veiksnys įmonės efektyviai ir sėkmingai veiklai užtikrinti, nes šis reiškinytis atspindi darbuotojų tarpusavio santykius, padeda įmonėje dirbantiems asmenims suprasti aplinką ir elgesį, o svarbiausia – atskleidžia įmonėje vyraujančią atmosferą. Įgyvendinus tyrimus yra įvertinamas organizacinis klimatas ir nustatomi jo pozityvumui ar negatyvumui turintys įtakos veiksniai, o gauti tyrimų rezultatai turi įtakos tolimesniems įmonių vadovų veiksams numatant organizacinio klimato gerinimo priemones bei planuojant organizacinius pokyčius probleminėse srityse. Analizuojant atliekamus organizacinio klimato tyrimus, pastebėtas probleminis reiškinytis, jog mokslininkai klimatą apibūdinančias dimensijas nusako ir charakterizuoja skirtingai, jų tyrimo instrumentai per daug ilgi, o tai byloja, kad bendros ir vieningos organizacinį klimatą apibrėžiančios ir tiriančios dimensinės skalės nėra, o ilgų testų atsakomumas - paviršutiniškas, demotyvuotas ir formalus. Tai būdinga ir šiame magistriniame darbe pasirinkto, adaptuoto ir pritaikyto organizaciniam klimatui labiausiai darantiems įtaką veiksniams nustatyti, tarpdimensinei sąveikai iširti Lietuvos įmonėse, instrumento charakterizavimui.

Tyrimo objektas: organizacinio klimato dimensijų sąveika. Tyrimo tikslas: iširti ir įvertinti, kaip organizacinio klimato dimensijos yra tarpusavyje susijusios Lietuvos įmonėse. Uždaviniai: išanalizuoti šalies ir užsienio autorių mokslinę literatūrą apie organizacinį klimatą bei palyginti organizacinio klimato sampratą, tyrimo instrumentus ir modelius; identifikuoti organizacinio klimato konstrukto elementų struktūrą; gautų tyrimo duomenų pagrindu, atlikus statistinius skaičiavimus, įvertinti organizacinio klimato dimensijų tarpusavio sąveiką. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, palyginimas, anketinė apklausa, duomenų apdorojimas SPSS programa.

Atlikus tyrimą nustatyta, jog pirmą kartą sutrumpintas, išverstas, adaptuotas ir išbandytas Lietuvoje amerikiečių autorių Furnhamo ir Goodsteino (1997) iš 14 dimensijų susidedantis organizacinio klimato tyrimo instrumentas yra patikimas ir informatyvus įvertinant Lietuvos įmonių klimatą. Atlikus tyrimo skaičiavimus tarp atskirų organizacinio klimato dimensijų ir įvertinus didžiausią poveikį patiriančias dimensijas nustatyta, kad labiausiai turi įtakos, kaip priklausomos: pareigų aiškumas, skatinimo sistema, karjera, planavimas ir sprendimų priėmimas, inovacijos, darbuotojų poreikiai, komandinis darbas ir palaikymas, paslaugų kokybė bei organizacijos kryptis,

tarp kurių ir kitų nepriklausomų kintamųjų nustatyta vyraujanti įtaka abipusė, o jų statistinio ryšio stiprumas yra stiprus. Pateikti faktai įrodo, kad organizacinio klimato konstrukta apibrėžiančios dimensijos koreliuoja, yra priklausomos tarpusavyje ir pasižymi išskirtine tarpdimensine sąveika.

Kristina Vitkauskaitė. Interdependence Between Organizational Climate Factors in Lithuanian Enterprises. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor prof. dr. Sigitas Vaitkevičius. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration.

Key words: organizational climate, dimensions, research instrument.

Kaunas, 2017. 78 p.

SUMMARY

The Master's Thesis deals with the climate of Lithuanian companies and seeks to identify factors (dimensions) that influence it. Organizational climate is a particularly important factor ensuring an effective and successful activities of a company as this phenomenon reflects relationship between employees, helps members of an organization to perceive the environment and behavior and, most importantly, reveals the atmosphere prevailing in a company. The organizational climate is assessed and the factors influencing its positivity or negativity are determined during the researches carried out, and the results of researches have an effect on further actions of company managers when providing for organizational climate improvement measures and planning organizational changes in problematic areas. When analyzing the organizational climate researches carried out, a problematic phenomenon has been noticed that scientists define and characterize climate describing dimensions in different ways, their research instruments are too long, and this demonstrates that there is no common and uniform dimensional scale that would define and analyze the organizational climate, and the response to long tests is superficial, de-motivated and formal. This also applies to characterization of the instrument which has been selected, adapted and applied in the present Master's Thesis in order to determine the factors that mostly influence the organizational climate and to analyze interdimensional interaction in Lithuanian companies.

The subject of the research: interaction between organizational climate dimensions. The objective of the research: to analyze and evaluate the interaction between organizational climate dimensions in Lithuanian companies. Tasks: to analyze the scientific literature of Lithuanian and foreign authors about the organizational climate and compare organizational climate concepts, research instruments and models; to identify the structure of elements of the organizational climate construct; on the basis of the research data obtained, after making statistical calculations, to evaluate the interaction between the organizational climate dimensions. Research methods: scientific literature analysis, systematization, comparison, questionnaire survey, processing of data using SPSS software.

The research has showed that the 14-dimensional organizational climate research instrument of the American authors Furnham and Goodstein (1997), which has been shortened, translated, adapted and used in Lithuania for the first time, is reliable and informative when evaluating the climate of Lithuanian companies. After making the research calculations between separate organizational climate

dimensions and evaluating the most affected ones, it has been found that the following dimensions are the most influenced and dependent: clarity of duties, incentive system, career, planning and decision making, innovations, needs of employees, teamwork and support, quality of services and directions of an organization, among which including other independent variables the prevailing reciprocal influence has been established, and the strength of statistical relationship of which is high. The facts presented prove that the dimensions defining the organizational climate construct are correlated, interdependent, and have an exceptional interdimensional interaction.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	8
Lentelių sąrašas.....	8
Priedų sąrašas.....	8
ĮVADAS.....	9
1. ORGANIZACINIO KLIMATO ĮVERTINIMO ĮMONĖJE PROBLEMOS ANALIZĖ.....	12
2. ORGANIZACINIO KLIMATO ĮVERTINIMO ĮMONĖJE TEORINIAI SPRENDIMAI.....	16
2.1. Organizacinio klimato samprata vadybos ir kitose disciplinose.....	16
2.2. Organizacinio klimato dimensijos.....	19
2.3. Organizacinio klimato vertinimo modelių tirtų vadybos ir kitose disciplinose apžvalga.....	24
3. SAŲVEIKOS TARP ORGANIZACINIO KLIMATO KONSTRUKTO ELEMENTŲ LIETUVOS ĮMONĖSE TYRIMO METODOLOGIJA	27
3.1. Organizacinio klimato struktūra ir jo tyrimo instrumento pagrindimas.....	27
3.2. Tyrimo imtis ir respondentų demografinės charakteristikos pagrindimas.....	30
3.3. Organizacinio klimato tyrimui naudojamų statistinių metodų ir metodologinės kokybės rodiklių pagrindimas.....	31
4. SAŲVEIKOS TARP ORGANIZACINIO KLIMATO KONSTRUKTO ELEMENTŲ LIETUVOS ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATAI.....	33
4.1. Organizacinio klimato ir darbuotojų bendrųjų charakteristikų sąryšio rezultatai.....	33
4.2. Sąveikos tarp organizacinio klimato konstrukto elementų Lietuvos įmonėse empirinės verifikacijos rezultatai.....	37
4.3. Tiesinės sąveikos tarp organizacinio klimato konstrukto elementų Lietuvos įmonėse empiriniai modeliai.....	41
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪRA.....	59
PRIEDAI.....	65

Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacinio klimato procesas.....	18
2 pav. Veiksniai labiausiai įtakojantys organizacinį klimatą.....	20
3 pav. Organizacinio klimato įvertinimo modeliai.....	24
4 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo ir organizacijos klimato sąryšių modelis.....	25
5 pav. Organizacinio klimato įvertinimo priklausomybė nuo darbuotojų lyties (N = 202).....	34
6 pav. Organizacinio klimato vertinimas ir darbo stažas organizacijoje (N = 191).....	35
7 pav. Vidutinis pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato požymiams, proc.....	40
8 pav. Organizacinio klimato tarpdimensinės sąveikos modelis.....	56

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacinio klimato teorinės sampratos.....	16
2 lentelė. Organizacinio klimato įvertinimui taikytos dimensijos.....	21
3 lentelė. Socialinės ir demografinės respondentų charakteristikos.....	33
4 lentelė. Darbinės apklaustųjų charakteristikos.....	35
5 lentelė. Organizacinės dirbančiųjų charakteristikos.....	36
6 lentelė. Organizacinio klimato faktoriaus antrinės faktorinės analizės rezultatai (N = 202)	39
7 lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato dimensijų (N = 202).....	44
8 lentelė. Organizacinio klimato dimensijų sąveika.....	47
9 lentelė. Pareigų aiškumo regresinė analizė.....	48
10 lentelė. Skatinimo sistemos regresinė analizė.....	49
11 lentelė. Karjeros regresinė analizė.....	50
12 lentelė. Planavimo ir sprendimų priėmimo regresinė analizė.....	51
13 lentelė. Inovacijų regresinė analizė.....	51
14 lentelė. Darbuotojų poreikių regresinė analizė.....	52
15 lentelė. Komandinio darbo ir palaikymo regresinė analizė.....	53
16 lentelė. Paslaugų kokybės regresinė analizė.....	54
17 lentelė. Organizacijos krypties regresinė analizė.....	55

Priedų sąrašas

1 priedas. Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos Lietuvos įmonių imtyje (N = 202).....	66
2 priedas. Sąveikos tarp organizacinio klimato dimensijų Lietuvos įmonėse tyrimo anketa.....	71

IVADAS

Aktualumas. Kiekviena organizacija pasižymi išskirtinėmis vertybėmis, pobūdžiu, kultūra, stiliumi, nuostatomis ir taisyklėmis. Dirbančiam žmogui organizacija - tarsi antri namai, kuriuose jis praleidžia daug laiko. Organizacinėje terpėje darbuotojus suartina vadybiniai procesai: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, bendras tikslo siekimas, strategijų kūrimas, įmonės vizijos ir misijos laikymasis, bendradarbiavimas. Kiekvienam darbuotojui organizacijoje labai svarbi gera emocinė aplinka, svarbu kaip vertinamas jo darbas, kokie vyrauja santykiai darbe. Stabilus ir darnus organizacinis klimatas, kuriame darbuotojas yra išklausomas, gerbiamas, motyvuojamas ir paskatinamas už gerą darbą, jaučiasi saugus, yra kiekvieno darbuotojo vertinamas. Tokioje organizacijoje vyksta reta darbuotojų rotacija, tekamumas, labiau pastebimas didelis lojalumas organizacijai, o svarbiausia tai, jog tokios įmonės vadovaudamosios vadybos elementais dažniausiai rinkoje sklandžiai vykdo ir plečia savo veiklą bei sėkmingai gyvuoja daugelį metų.

Organizacinis klimatas – itin svarbus veiksnys įmonės efektyviai ir sėkmingai veiklai užtikrinti, nes šis klimatas atspindi darbuotojų tarpusavio santykius, padeda organizacijos nariams suvokti aplinką bei elgesį, o svarbiausia – atskleidžia organizacijoje įsivyravusią atmosferą, mikroklimatą. Įmonėse, kuriose mikroklimatas yra teigiamas ir palankus dažniausiai dirbantieji jaučiasi gerai, užtikrintai, vyrauja pasitikėjimas, retai pasitaiko konfliktų. Šie aspektai prisideda prie sėkmingos, darnios ir efektyvios įmonės veiklos, kadangi bendras visos organizacijos klimatas susidedantis iš įvairių vadybinių procesų, daro įtaką įmonės produktyvumui ir našumui. Daugumos užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai pažymi, jog organizacinis klimatas įtakoja įmonės darbo rezultatus. Atliekamų tyrimų pagalba yra įvertinamas organizacinis klimatas ir nustatomi jo pozityvumą ar negatyvumą įtakojoantys veiksniai. Gauti tyrimų rezultatai lemia tolimesnius įmonių vadovų veiksmus numatant organizacinio klimato gerinimo priemones bei planuojant organizacinius pokyčius probleminėse srityse.

Problematika. Analizuojant daugelio mokslininkų (Adeniji ir kt., 2011; Andruškienė ir kt., 2011; Apipalakulas ir Kummoonas, 2016; Bogdanovičius, 2011; Fey’us ir Beamish’as, 2001; Hashemi ir Sadegi, 2016; Gedvilaitė – Kordušienė, 2009; Kalinauskaitė, 2007; Labanauskas, 2008; Merkys ir kt., 2007; Rekašiūtė-Balsienė, 2005, 2006a, 2006b; Sokmenas ir Sakongozas, 2017; Šeibokaitė ir Endriulaitienė, 2012; Vveinhardt ir Skindaraitė, 2012; Vveinhardt, 2009a, 2009b, 2010; Zeffanesas, 2009 ir kiti) įgyvendintas organizacinio klimato analizes ir tyrimus, išryškėja probleminis reiškinys, jog autoriai klimatą apibūdinančias dimensijas nusako ir charakterizuoja skirtingai, o tai reiškia, kad bendros ir vieningos organizacinį klimatą apibrėžiančios ir tiriančios dimensinės skalės, kuri išskirtų svarbiausius vadybinius požymius, nėra. Kiekvienas tyrėjas pagal tiriamąjį požymį savo asmenine

nuovoka pasirenka priimtinesnes, informatyvesnes, labiau atskleidžiančias tyriminio objekto detales dimensijas. Tai būdinga ir šiame magistriniame darbe pasirinkto ir pritaikyto organizacinio klimato tarpdimensinei sąveikai ištirti Lietuvos įmonėse vadybinio instrumento charakterizavimui.

Įvairiose įmonėse, kuriose dirbančiųjų skaičius svyruoja nuo keleto iki kelių šimtų ar daugiau, dažnai iškyla vidinės mikroklimate problemos susijusios su esminėmis dimensijomis, kurios atspindi vidinius vadybinius procesus. Įmonių vadovams tampa iššūkiu įvertinti organizacijos mikroklimate problemines sritis, vis sudėtingiau tampa sukurti palankų vidinį klimatą, kuriame susiburtų vieninga pavaldinių komanda, prijaučianti ir pritarianti įmonės bendriems siekiams, vertybėms, noriai dirbanti ir kurianti geresnį įmonės įvaizdį. Norint išspręsti iškilusias problemas bei pasiekti efektyvesnių ir patikimesnių organizacijos veiklos rezultatų, svarbu gerinti vidinį įmonių klimatą prieš tai jį ištyrus panaudojant patikimą tyrimo instrumentą, kurio pagalba būtų gaunami informatyvūs vadybiniai rezultatai, nustatomos probleminės sritys ir tarpdimensinė priklausomybė.

Baigiamojo darbo tyrimui atlikti buvo pasitelktas užsienio autorių Furnhamo ir Goodsteino (1997) sukurtas organizacinio klimato testas, kuriame išskiriamos 14 svarbiausių vadybinių dimensijų: *pareigų aiškumas; pagarba; bendravimas; skatinimo sistema; karjera; planavimas ir sprendimų priėmimas; inovacijos; darbuotojų poreikiai; komandinis darbas ir palaikymas; paslaugų kokybė; konfliktų sprendimas; įsipareigojimai ir nuotaika; mokymai; organizacijos kryptis*. Šis instrumentas, anot ankstesnių tyrimų, yra patikimas ir gerai vertinamas (Furnhamas ir Goodsteinas, 1997), tačiau ganėtinai ilgas: sudarytas iš 108 klausimų. Čia pastebima problema, jog per ilgi klausimynai sukelia nepatogumų respondentams, apsunkina juos plačia testo imtimi, sukelia tiriamųjų nepasitenkinimą, į klausimus yra atsakinėjama atsainiai ir formaliai. Veiksmingesni daug laiko nereikalaujantys, trumpi, tačiau informatyvūs, svarbiausias vadybines dimensijas apibrėžiantys ir tuo pačiu patikimi testai. Šis tyrimo instrumentas buvo panaudotas atliekant tyrimą Lietuvos įmonėse bei nustatant organizacinio klimato tarpdimensinę sąveiką, svarbiausių konstrukto elementų tarpusavio įtaką, priklausomybę. Šiuo anoniminiu sutrumpintu testu (vietoj 108 klausimų liko 86 (6 socialiniai-demografiniai) testo žingsniai) buvo apklausti 202 dirbantys respondentai iš visos šalies. Iki šiol moksliniuose tyrimuose nebuvo naudotas, išverstas, sutrumpintas ir adaptuotas Lietuvos įmonių vidinei klimato atmosferai tirti šis Furnhamo ir Goodsteino (1997) iš 14 svarbiausių vadybai būdingų organizacinių dimensijų susidedantis instrumentas.

Tyrimo objektas – organizacinio klimato dimensijų sąveika.

Tyrimo tikslas – Ištirti ir įvertinti kaip organizacinio klimato dimensijos yra tarpusavyje susijusios Lietuvos įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti šalies ir užsienio autorių mokslinę literatūrą apie organizacinį klimatą bei palyginti organizacinio klimato sampratas, tyrimo instrumentus ir modelius;

2. identifikuoti organizacinio klimato konstrukto elementų struktūrą;
3. gautų tyrimo duomenų pagrindu, atlikus statistinius skaičiavimus, įvertinti organizacinio klimato dimensijų tarpusavio sąveiką.

Darbe naudoti tyrimo metodai: literatūros analizė, sisteminimas, palyginimas, anketinė apklausa, duomenų apdorojimas SPSS programa.

Magistrinio darbo mokslinis **naujumas** pasižymi tuo, jog pirmą kartą Lietuvoje pritaikytas, išverstas, adaptuotas ir išbandytas amerikiečių autorių Furnhamo ir Goodsteino (1997) parengtas organizacinio klimato testas. Sutrumpintas 80 klausimų testas sugrupuotas pagal 14 organizacinį klimatą nusakančių, panašių, tačiau įtrauktų ir visiškai naujų, dar netaikytų vadybinių dimensijų atliktuose ankstesniuose tyrimuose. Metodologiniai kokybės rodikliai tiriant sąveiką tarp organizacinio klimato dimensijų Lietuvos įmonėse yra daug aukštesni nei instrumento autorių prieš tai atliktuose užsienio šalių tiriamosiose organizacijose. Šis požymis rodo, jog pasirinktas ir adaptuotas instrumentas puikiai nusako tarpdimensinę sąveiką Lietuvos organizacinio klimato vadybinėje terpėje ir yra patikimas konstruktas suteikiantis naudingos informacijos ir išryškinantis svarbiausius vadybinius požymius įmonėse.

Teoriniai ir praktiniai darbo rezultatai. Tyrimas aktualus teoriniu ir praktiniu aspektais, nes darbe pritaikytas Furnhamo ir Goodsteino (1997) organizacinio klimato tyrimo testas, kuris yra pirmą kartą adaptuotas, sutrumpintas ir išbandytas Lietuvoje, pateikta tyrimo metodologija, organizacinį klimatą atspindinčios ir vieną kitą labiausiai įtakojančios vadybinės dimensijos. Šio tyrimo rezultatai atskleidžia sutrumpinto instrumento patikimumą ir informatyvumą bei organizacinio klimatą veikiančių dimensijų svarbą įmonei, siekiančiai sėkmingesnės ir efektyvesnės veiklos plėtojimo. Atlikus tyrimo statistinius skaičiavimus tarp atskirų organizacinio klimato dimensijų ir įvertinus didžiausią poveikį patiriančias dimensijas nustatyta, kad labiausiai įtakojamos kaip priklausomos: pareigų aiškumas, skatinimo sistema, karjera, planavimas ir sprendimų priėmimas, inovacijos, darbuotojų poreikiai, komandinis darbas ir palaikymas, paslaugų kokybė bei organizacijos kryptis, dimensijos, tarp kurių ir kitų nepriklausomų kintamųjų nustatyta vyraujanti įtaka abipusė, o jų statistinio ryšio stiprumas yra stiprus. Pateikti faktai įrodo, kad organizacinio klimato konstrukta apibrėžiančios dimensijos koreliuoja, yra priklausomos tarpusavyje ir pasižymi išskirtine vadybine tarpdimensine sąveika.

1. ORGANIZACINIO KLIMATO ĮVERTINIMO PROBLEMOS ANALIZĖ

Pastaraisiais metais organizacinio klimato terpė, vidinė situacija ir jos įvertinimas tampa aktualiu mokslinių tyrimų vadybiniu objektu. Daugelis užsienio ir Lietuvos mokslininkų savo moksliniuose darbuose pažymi, kad organizacinio klimato tyrimams ir įvertinimui turi būti skiriama daugiau dėmesio. Nuoseklūs, atsakingesni, išbaigti organizacinio klimato tyrimai leidžia efektyviau įvertinti įmonės mikroklimatą bei nustatyti probleminius veiksnius lemiančius prasto ir nepalanakaus organizacinio klimato egzistavimą.

Daugumos įvairių autorių nagrinėjusių vadybinius aspektus teigimu (Venkateshas ir kt., 2017; Sokmenas ir Sakongozas, 2017; Apipalakula ir Kummoonas, 2016; Hashemi ir Sadeqi, 2016; Rahimicas, 2013; Ghanbari ir Eskandari, 2013; Bogdanovičius, 2011; Yamanas, 2010; Kanji, 2009; Zeffane, 2009; Mcguire ir kt., 2007; Dicksonas ir kt., 2006; Aaronsas ir Sawitzky, 2006; Alavi ir Jahandari, 2005; Verbeke ir kt., 2005; Fey'us ir Beamish'as, 2001) ypač svarbu pasirinkti tinkamas dimensijas, kurias naudojant būtų galima kuo objektyviau įvertinti organizacinį klimatą bei jo kaitą įmonėse, nustatyti problemines sritis. Šiam teiginiui taip pat pritaria žymūs lietuvių tyrėjai analizavę savo vadybiniuose leidiniuose atskirus organizacinio klimato aspektus. Paminėtini: Vveinhardt ir Skindaraitė, 2012; Šeibokaitė ir Endriulaitienė, 2012; Skindaraitė, 2012; Andruškienė ir kt., 2011; Gedvilaitė – Kordušienė, 2009; Vveinhardt, 2009a, 2009b, 2010; Labanauskas, 2008; Kalinauskaitė, 2007; Merkys ir kt., 2007; Rekašiūtė – Balsienė, 2005, 2006a, 2006b.

Organizacijos klimatą įtakančias dimensijas, organizacinio klimato tyrimams, pirmieji panaudojo Litwinas ir Stringeris (1968), išskirdami 9 organizacijos klimato skales (dimensijas): „atsakomybė; atlygis; kolektyvo draugiškumas ir šilti santykiai; gebėjimas konstruktyviai spręsti konfliktus; abipusė parama, savitarpio pagalba; galimybės susidurti su pamatuojama rizika darbe; organizacijos tikslų aiškumas; žinojimas, kad esi vertinamas organizacijos darbuotojas“ (Chomentauskas ir Dereškevičiūtė, 2014). „Hay-McBer“ organizacija 1995 metais papildė Litwino ir Stringerio (1968) organizacijos klimato tyrimo dimensijų sąrašą įveddami naujas dimensijas: „darbuotojų lojalumas, darbuotojo įsipareigojimas, lankstumas“. Autoriai Jamesas ir Jonesas (1979), išskyrė naują organizacijos klimato dimensiją – *lyderystę*, kuri nebuvo minima ankstesniuose organizacijos klimato teoriniuose modeliuose (Chomentauskas ir Dereškevičiūtė, 2014). Siekiant įvertinti organizacinį klimatą, pasak Rekašiūtės – Balsienės (2006), itin svarbu išnagrinėti tokius konstrukto elementus: *organizacijos darbuotojų elgesys, motyvacija, darbo efektyvumas, pasitenkinimas darbu*, taip pat svarbu identifikuoti darbuotojų nepasitenkinimo šaltinius ir juos eliminuoti. Anot pastarosios autorės, „efektyvią organizacijos veiklą lemia personalas, nes jis yra svarbiausia organizacijos konkurencinio pranašumo sąlyga“ (Rekašiūtė – Balsienė, 2006). Minėta

autorė personalo veiksnius įtakojančius organizacijos veiklą, įvardija kaip organizacinį klimatą. Nors organizacinio klimato reiškinys tyrinėjamas jau daug metų, anot Rekašiūtės – Balsienės (2006), „mokslinėje literatūroje vis dar aptinkama dviprasmiškų šio reiškinio apibrėžimų, teorinių modelių, moksliskai nepagrįstų organizacinio klimato dimensijų“. Ši autorė pastebi, kad organizacijos klimato tyrinėjimo srityje stokojama nuoseklumo vientisumo, pirmiausia, vieningai apibrėžiant organizacijos klimato sampratą bei organizacijos klimatą nusakančias dimensijas.

Autorės Vveinhardt ir Skindaraitė (2012) atlikdamos organizacijos klimato tyrimus, panaudojo Merkio ir kt. (2005) sudarytą organizacinio klimato instrumentą pasižymintį šiomis dimensijomis: *“noras veikti, naujų sumanymų ir kūrybiškumo realizavimas; bendravimas, komunikacija; saugumas arba apibrėžtumas; pagarba kitokiai nuomonei; atvirumas kitoniškumui; skirtingų nuomonių, požiūrių ir tikslų susidūrimas; veiklos, atsakomybės priežiūra, stebėjimas ir tikrinimas; horizontalūs darbuotojų santykiai; vertikalūs darbuotojų santykiai; asmenų, kuriuos sieja bendri interesai, požiūriai, siekiai susivienijimas; keitimasis informacija, žiniomis; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; organizacijoje susidariusių papročių, tradicijų puoselėjimas”* (Merkys ir kt., 2005; Vveinhardt, 2009a). Galima pastebėti, jog šios paminėtos ir išskirtos dvylika dimensijų analizuojant organizacinį klimatą suteiktų informatyvius, detalius rezultatus apie dirbančiųjų įmonėje darbuotojų savybes ir išryškintų esmines vadybines sritis, kurios įtakoja vidinį įmonės klimatą. Tuo tarpu Palidauskaitė (2001), lyginant su prieš tai minėtomis autorėmis ir jų dimensijomis, organizaciniam klimatui vertinti panaudojo ne tik panašias, bet ir įtraukė naujas dimensijas į tyrimo instrumentą: *“atsakomybė ir draugiškumas; iniciatyvumas darbe; rutina; pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera; orientacija į taisykles; darbo įtampa”* (Palidauskaitė, 2001). Šios dimensijos vadybinėje aplinkoje suprantamos tik kaip pagalbinės priemonės pasiekti esminius vadybinius tikslus, o ne kaip pagrindinės.

Analizuojant užsienio autorių darbus organizacinio klimato tematika, pastebėtina, kad skirtingi autoriai organizaciniam klimatui įvertinti rekomenduoja skirtingas dimensijas (kriterijus). Hashemi ir Sadeqi (2016) organizaciniam klimatui tirti rekomenduoja taikyti: *darbuotojo elgesio; komandinės dvasios; atlygio už darbą; vadovų pagarba darbuotojams; vadovų ir pavaldinių komunikacija; vadovų autoritetas; vadovų dinamiškumas; vadovų lankstumas priimant sprendimus* dimensijas. Pažymėtina, kad šie autoriai įtraukia į tyrimo instrumentą visiškai naujas dimensijas: *komandinės dvasios; vadovų autoriteto; vadovų dinamiškumo; vadovų lankstumo priimant sprendimus*. Teigtina, jog šios dimensijos gana šiuolaikiškos, orientuotos į įmonėje tvyrančios atmosferos, kurią įtakoja vadovo gebėjimas būti autoritetu bei įkvėpėju darbuotojams, skatinančiu bendrauti ir bendradarbiauti priimant organizacijai esminius sprendimus, kitimą. Įtraukiant šias dimensijas į vadybinį tyrimą būtų galima atskleisti įmonės vadovo asmeninius gebėjimus ir tinkamumą vadovauti organizacijai bei kurti ir išlaikyti palankų vidinį mikroklimatą.

Organizacinio klimato tarpdimensinei sąveikai analizuoti Koys'as ir DeCoti'is (1991) panaudojo visiškai naujas dimensijas: *savarankiškumą; teisingumą; pripažinimą; pasitikėjimą, palaikymą* (darbuotojų administracijos), *įtampą*. Pažymėtina, jog šios vadyboje išskirtos kaip pagalbinės dimensijos itin svarbios nuoseklesniam tyrimui atlikti, kadangi jos sudaro galimybę įvairiapusiškiau įvertinti kiekvieno įmonėje dirbančio asmens požiūrį į susidariusi klimatą.

Autoriai Fey'us ir Beamish'as (2001) išskiria jau ankstesnių autorių paminėtas dimensijas: *savarankiškumą; toleravimą; atlygi; riziką*, tačiau galima pastebėti ir naujų elementų: *nuoširdumas; parama; darbo standartai*. Pastarosios naujos dimensijos „nuoširdumas“ ir „parama“ būdingos analizuojant organizacinį klimatą per dalijimasi informacija tarp vadovų ir pavaldinių, tarpusavio paramą, pagalbą, tiesioginę infomacijos sklaidą. Atkreiptinas dėmesys, jog Sokmen'o ir Sakongoz'o (2017) dimensinė skalė atkartoja anksčiau minėtų tyrėjų esminius veiksnius: *personalo pasitenkinimas darbu; santykiai tarp pavaldinių; santykiai tarp pavaldinių ir vadovų; moterų ir vyrų darbo sąlygos*. Pastebėtina, jog nauju aspektu laikytina dimensija „*moterų ir vyrų darbo sąlygos*“. Šios dimensijos kitų tyrėjų atliktuose ankstesniuose tyrimuose nesutinkame. Taigi, galima teigti, kad šia dimensija autoriai siekė įvertinti organizacinį klimatą skirtingų lyčių aspektu, tačiau vadyboje ši dimensija labiau priskiriama prie pagalbinių priemonių nei pagrindinių tiriant organizacinį klimatą.

Anot Apipalakula ir Kummoon (2017): *konfliktų lygis; tarpusavio santykiai; organizacinė struktūra; atsakomybė* atspindi pagrindines dimensijas organizaciniam klimatui iširti ir įvertinti. Pastebėtina tai, kad šias dimensijas sutinkame ir kitų jau analizuotų autorių tyrimuose. Tuo tarpu užsienio tyrėjas West (1990), vertinant organizacinį klimatą rekomenduoja naudoti: *viziją; dalyvavimą veikloje, sprendimų priėmimo ir užduočių atlikime; inovacijas; komandos tikslus*. Nauja dimensija laikytina *vizija ir komandos tikslai*, kurių kituose tyrėjų darbuose nėra. Tai gana svarbi dimensija vadyboje, kadangi norint tapti sėkminga įmone ir tokia išlikti būtina turėti perspektyvią viziją bei vadovautis ja, siekti numatytų tikslų ne tik individualiai, bet ir bendradarbiaujant komandose, grupėse, padaliniuose.

Pačią objektyviausią ir plačiausią dimensijų grupę, labiausiai atspindinčią vadybines sritis, organizacinio klimato tarpdimensinei sąveikai tirti pasiūlė autoriai Furnhamas ir Goodsteinas (1997). Iš viso tyrimo instrumente nurodydami net 14 dimensijų: *pareigų aiškumas; pagarba; bendravimas; skatinimo sistema; karjera; planavimas ir sprendimų priėmimas; inovacijos; darbuotojų poreikiai; komandinis darbas ir palaikymas; paslaugų kokybė; konfliktų sprendimas; įsipareigojimai ir nuotaika; mokymai; organizacijos kryptis*. Teigtina, jog šios dimensijos apibūdina daugelį įmonės vidinėje terpėje vykstančių procesų, kurie yra svarbūs palankiam organizaciniam klimatui užtikrinti. Paminėtų dimensijų gausa ir įvairiapusiškumas suteikia galimybę produktyviai ir informatyviai (aprėpiant daugybę pagrindinių įmonėse vyraujančių vadybinių veiklų) nustatyti tarpdimensinę sąveiką Lietuvos įmonėse.

Akcentuojant tyrimo mokslinę problemą pažymėtina, kad iki šiol moksliniuose tyrimuose analizuojant organizacinio klimato dimensijų sąveiką Lietuvos įmonėse nebuvo adaptuotas ir panaudotas amerikiečių mokslininkų Furnhamo ir Goodsteino (1997) parengtas „Organizacinio klimato testas“ aprėpiantis visas 14 dimensijų. Šis minėtų autorių sudarytas tyrimo instrumentas yra patikimas ir patikrintas užsienio šalyse analizės metu gautų duomenų informatyviais ir validžiais rezultatais, kurie pagrindžia, jog šiomis dimensijomis galima vadovautis tiriant ir įvertinant organizacinį klimatą bei nustatant jo vadybinę tarpdimensinę sąveiką Lietuvos įmonėse.

Apibendrinant galima pažymėti, jog organizacinio klimato įvertinimo problematika egzistuoja jau daugelį metų, šią problemą lemia organizacinio klimato įvertinimui skirtų dimensijų įvairovė. Skirtingi autoriai tirdami įmonių klimatą naudojami skirtingomis dimensijomis ir tai sunkina objektyviai, informatyviai, nuosekliai įvertinti tikrąjį įmonėse vyraujantį klimatą. Furnhamo ir Goodsteino (1997) pateikiama organizacinio klimato įvertinimui skirta vadybinė dimensijų skalė yra plačiausia, aprėpianti visus svarbiausius organizacinį klimatą charakterizuojančius (nusakančius) veiksnius. Pažymėtina, jog atliekant organizacinio klimato įvertinimą ir tiriant tarpdimensinę sąveiką tarp Lietuvos įmonių bus remiamasi būtent minėtų mokslininkų pateikiama organizacinio klimato ištyrimui skirta 14-os dimensijų skale. Norint labiau suprasti organizacinio klimato esmę, svarbu toliau aptarti svarbiausius organizacinio klimato teorinius sprendimus.

2. ORGANIZACINIO KLIMATO ĮVERTINIMO ĮMONĖJE TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Organizacinio klimato samprata vadybos ir kitose disciplinose

Siekiant išanalizuoti organizacinio klimato dimensijų sąveiką Lietuvos įmonėse svarbu apibrėžti organizacinio klimato esmę ir sampratą. Kaip reiškiny, organizacinis klimatas, moksliniu aspektu analizuojamas daugiau nei septyniasdešimt metų. Visa tai patvirtina organizacinio klimato, kaip tyrimo objekto svarbą.

Organizacinio klimato sąvokos raida sietina su dvidešimtojo amžiaus šeštajame dešimtmetyje vis aktualesne tapusia žmogiškųjų išteklių valdymo problema (Kasiulis ir Barvydienė, 2005). Minėtu laikotarpiu vadybos srities mokslininkai siekė sužinoti, kokie veiksniai apsprendžia žmonių elgesį įmonėje, kokias būdais ir metodais galima veiksmingiausiai išspręsti personalo valdymo problemą. Vadybos mokslinėje literatūroje ir kitose disciplinose dažniausiai sutinkamos organizacinio klimato teorinės sampratos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizacinio klimato teorinės sampratos

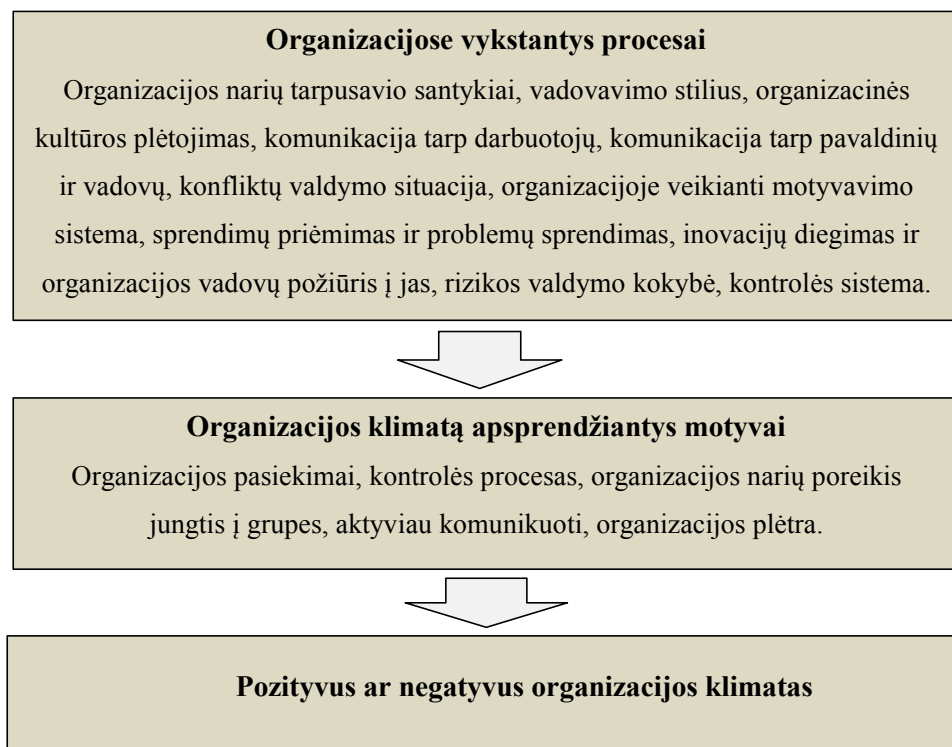
Autorius (publikacijos metai)	Organizacinio klimato teorinė samprata
Venkateshas ir kt. (2017)	Tai apibūdinančių organizaciją charakteristikų visuma daranti įtaką organizacijos narių elgsenai.
Veyratas (2016)	Organizacinis klimatas – darbo aplinkos suvokimas, psichologinė atmosfera, organizacijos darbuotojų santykių ir motyvacijos lygio atspindys, darbo aplinkos tinkamumas ir kokybė.
Hashemi ir Sadeqi (2016)	Tai organizacinės kultūros atspindys, darbuotojų požiūris į organizacijos gyvenimą.
Schneideris ir kt. (2012)	Tai darbuotojų įmonės atmosferos suvokimas, apimantis darbuotojų patirtį ir elgesį, įmonės politiką ir nusistovėjusią praktiką.
Zoharas ir Hofmannas (2012)	Darbuotojų vertybių ir įsitikinimų visuma.
Yamanas (2012)	Organizacijos veiklos atspindys.
Bogdanovičius (2011)	Jutimo netiesioginė ir tiesioginė motyvacinė nauda.
Shimas (2010)	Dirbančiojo nario požiūris į darbą ir, į organizaciją.
Vveinhardt (2009)	Grindžiamas emocijomis veiksnys, padedantis individui suvokti aplinką, darantis poveikį organizacijos darbuotojų elgsenai.

Gillespie'us ir kt. (2008)	Psichologinis vidinis įmonės klimatas.
Kalinauskaitė (2007)	Mikrosociologinis reiškinyms besiremiantis tarpasmenybine sąveika, grupiniais procesais.
Barvydienė ir Kasiulis (2005)	Hipotetinis konstruktas tarp darbuotojų elgesio ir objektyvių organizacijos požymių.
Allenas (2003)	Organizacijos darbuotojų funkcionavimo būseną.
Furhnamas (1999)	Psichologinė organizacijos atmosfera.
Mulinsas (1991)	Organizacijos aplinkos ir veiklos sąsaja.
Jucevičienė (1996)	Erdvė, kurioje įmonės nariai atlieka darbinę veiklą.
Rousseau (1988)	Organizacijos požymių vaizdinys.
Schneideris (1983)	Individualus organizacijos nario suvokimas apie organizaciją.
Verbeke (2005)	Darbuotojo nuovoka, kuri piklauso nuo pačios organizacijos ir atskiro organizacijos nario savitumo.
Tagiuri (1968)	Ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos būseną.
Litwinas ir Stringeris (1968)	Rinkinys išmatuojamų darbo aplinkos parametrų tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamų organizacijoje dirbančių asmenų.

Analizuojant 1 lentelėje skirtingų autorių paminėtas organizacinio klimato koncepcijas galima teigti, kad vienos, visa apimančios organizacinio klimato sampratos nėra. Skirtingi autoriai, skirtingose disciplinose pateikia individualius organizacinio klimato apibrėžimus. Tačiau galima išskirti kai kuriuos apjungiančius, sistematizuojančius aspektus. Pirmieji pradėję tirti organizacinį klimatą žymūs vadybos mokslininkai Litwinas ir Stringeris (1968); Tagiuri (1968) „organizacinį klimatą“ apibūdina kaip „darbo aplinkos parametrus tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamus organizacijoje dirbančių žmonių, kaip ilgalaikę organizacijos vidinės aplinkos būseną.“ Šie autoriai pateikė gana išsamias organizacinio klimato sampratas, jį apibūdindami, kaip įmonės darbuotoją supančią darbo aplinką, kurią charakterizuoja tam tikri vadybiniai parametrai.

Sociologijos disciplinos autoriai Verbeke (2005), Rousseau (1988) organizacinį klimatą traktuoja, kaip individualų kiekvieno įmonės nario suvokimą, kuris priklauso nuo pačios įmonės ir nuo kiekvieno jos nario savitumo (skirtingumo). Pažymėtina, kad autoriai Mulinsas (1991); Allenas (2003), organizacinį klimatą suvokia, kaip *organizacijos aplinkos atmosferą*. Psichologijos mokslininkai Veyratas (2016); Gillespie'us ir kt. (2008); Furhnamas (1999) organizacinį klimatą suvokia lyg *psichologinę būseną ar psichologinį klimatą*. Jucevičienė (1996) organizacinį klimatą traktuoja, kaip organizacijos darbuotojų funkcionavimo ir vidinę atmosferą. Šiuolaikiniai vadybos mokslo autoriai Venkateshas ir kt. (2017); Veyratas (2016); Yamanas (2012) organizacinį klimatą nusako plačiau, kaip

charakteristikų visumą apibūdinančią organizaciją bei darančią įtaką įmonės narių elgsenai. Psichologai Zoharas ir Hofmannas (2012) konkretizuoja šias charakteristikas priskirdamas jas organizacinei kultūrai: *darbo aplinkos suvokimą, psichologinę atmosferą, organizacijos darbuotojų santykius, darbo aplinkos tinkamumą ir kokybę*. Autoriai pasižymėję vadybos srityje: Hartnellas ir Kinicki (2011); Kasiulis ir Barvydienė (2005); Schneideris ir kt. (2012) organizacinį klimatą suvokia, kaip trijų grandžių procesą (žr. 1 pav.):



1 pav. Organizacijos klimato procesas (sudaryta autorės pagal Hartnellu ir Kinickiu, 2011; Kasiuliu ir Barvydiene, 2005; Schneideriu ir kt., 2012)

Remiantis minėtais įvairių disciplinų autoriais galima pažymėti, jog organizacinis klimatas bendrai turėtų būti suvokiamas kaip tam tikras procesas, kurio tam tikros grandys sistemingai įtakoja viena kitą. Šiame procese pozityvų ar neigiamų organizacijos klimatą įtakoja įmonėje vykstanti veikla, tvyranti atmosfera, hierarchiniai ryšiai, tarpusavio bendradarbiavimas (organizacijos narių tarpusavio santykiai, vadovavimo stilius, organizacinės kultūros plėtojimas, komunikacija tarp pavaldinių ir vadovų, konfliktų valdymo situacija, organizacijoje veikianti motyvavimo sistema, sprendimų priėmimas, inovacijų diegimas ir organizacijos vadovų požiūris į jas, rizikos valdymo kokybė, kontrolės sistema). Šių vadybinių procesų eigoje susiformuoja organizacinio klimato motyvai (paskatos), kurie ir nulemia, koks organizacinis klimatas (pozityvus ar neigiamas) susiformuos įmonėje.

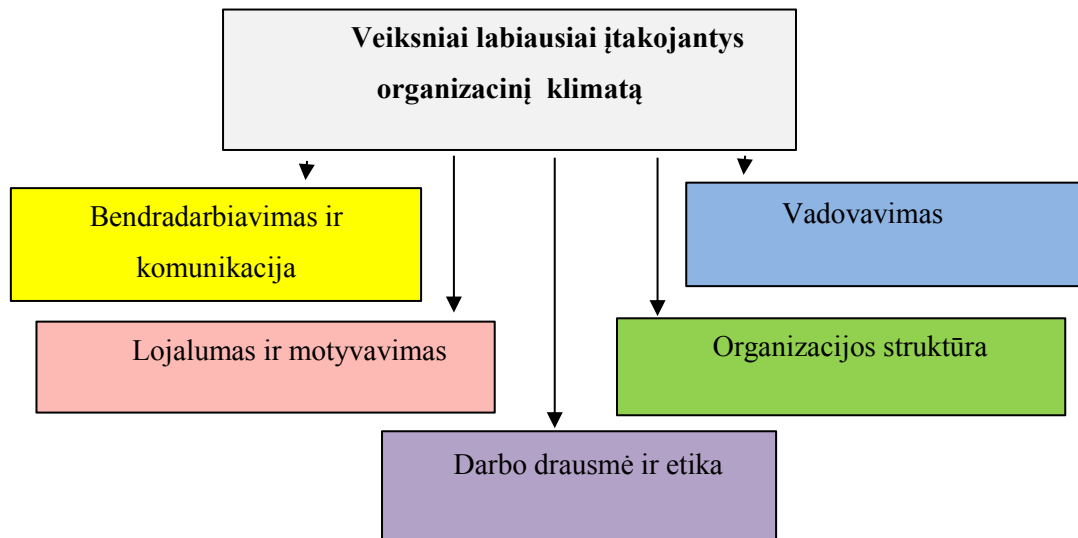
Efektyvia darbuotojų komunikacija, bendradarbiavimu ir pasitikėjimu pagrįsti vadovų ir pavaldinių santykiai, darbuotojų įtraukimas į svarbiausių įmonei sprendimų priėmimo procesą, kokybiška darbuotojų motyvavimo sistema, struktūrizuotas ir autoritetingas vadovavimas yra neatsiejami vadybiniai veiksniai darantys įtaką pozityvaus organizacinio klimato formavimuisi. Akcentuotina, jog daugelis analizuotų autorių susijusių su organizacinio klimato tyrinėjimais būtent vadovavimui, santykiams su darbuotojais, pareigų atlikimui, skatinimo sistemai skiria didžiulį dėmesį formuojant tyrimo instrumentus ir įtraukiant svarbiausias dimensijas minimas vadyboje.

Apibendrinant galima teigti, jog vieningos ir visaapimančios sampratos nusakančios organizacinį klimatą - nėra. Konkrečią sampratą pateikti sudėtinga, nes skirtingų disciplinų autorių pateikiami individualūs šios sąvokos apibrėžimai skiriasi pagal tiriamuosius požymius, kuriuos jie nori išanalizuoti. Visgi, bendru požiūriu organizacinio klimato koncepciją būtų galima traktuoti, kaip tam tikrą konstrukto elementų visumą, kuri apjungia daugelį vadybos pagrindinių ir papildomų charakteristikų: darbo aplinkos suvokimas, psichologinė atmosfera, organizacijos darbuotojų santykiai, darbo aplinkos tinkamumas ir kokybė. Šie aspektai įtakoja organizacijos narių elgseną, tarpasmeninę sąveiką, pozityvų organizacijos klimatą. Palankiam organizaciniam klimatui sudaryti ir jį išlaikyti aktualu identifikuoti svarbiausias vadybai būdingas dimensijas, kurias aptarsime kitame poskyryje.

2.2. Organizacinio klimato dimensijos

Daugumos organizacinio klimato tematika atlikusių mokslinių tyrimų autorių (Schneiderio ir kt., 2012; Vveinhardt, 2009b, ir kiti) požiūriu, mikroklimato tyrimai, jo įvertinimo galimybių paieška galima tik identifikavus vadybinius veiksnius ir išskyrus atskiras dimensijas darančias organizaciniam klimatui didžiausią poveikį. Šių vadybinių dimensijų teisingas pasirinkimas bei veiksmių nustatymas leidžia mokslininkams pritaikyti tinkamus analizės metodus ir sukūrus ar adaptavus patikimus tyrimo instrumentus įvertinti bei nustatyti organizacinį klimatą ir jo tarpdimensinę sąveiką.

Tokių tyrimų svarbą lemia tai, kad pozityvus organizacijos klimatas garantuoja veiksmingesnį įmonės darbą, skatina darbuotojus efektyviau dirbti, noriai bendradarbiauti, o tai pagerina visų įmonės padalinių veiklą bei vidinę atmosferą. Palankiam ir pozityviam organizaciniam klimatui būdingus pagrindinius veiksnius aptarė ir išskyrė: Litwinas ir Stringeris (1968); Rekašiūtė – Balsienė (2005); Palidauskaitė (2007). Anot minėtų autorių šie 2 paveikslė pateikti penki veiksniai labiausiai veikia įmonių mikroklimatą (žr. 2 pav.):



2 pav. Veiksniai labiausiai įtakoiantys organizacinį klimatą (sudaryta autorės pagal Litwino ir Stringerio, 1968; Rekašiūtės – Balsienės, 2005; Palidaukaitės, 2007; Merkio ir kt., 2005)

Pastebima, jog esminiai veiksniai: bendradarbiavimas ir komunikacija; vadovavimas; organizacijos struktūra; lojalumas ir motyvacija; darbo drausmė bei etika. Minėtų veiksnių bendra visuma daro didelę įtaką visam organizacijos klimatui apjungiant pagrindinius įmonės viduje vykstančius vadybinius procesus.

Pasak Hartnello ir Kinicki (2011); Litwino ir Stringerio (1968); Merkio ir kt. (2005); Palidaukaitės (2007); Rekašiūtės – Balsienės (2005); Schneiderio ir kt. (2012) geriausi rezultatai įmonės veikloje pasiekiami kai yra dirbama kaip komanda, aktyviai komunikuojant, bendradarbiaujant, vieningai siekiant organizacijos numatytų tikslų. Taigi, kol organizacijoje esti palanki darbo aplinka, kai vienas darbuotojas padeda kitam, noriai yra dalijasi žiniomis ir informacija, kai vyrauja pasitikėjimas tarp pavaldinių ir vadovų, tada galima teigti, jog įmonėje dominuoja palankus klimatas. Ne ką mažiau svarbus pozityvų organizacijos mikroklimatą įtakoiantis veiksnys - motyvavimas ir lojalumas, kurį išskyrė ir akcentavo Kasiulis ir Barvydienė (2005); Merkys ir kt. (2005); Rekašiūtė – Balsienė (2005); Schneideris ir kt. (2012). Teigtina, jog įmonėse, kuriose funkcionuoja tinkama motyvavimo sistema, darbuotojai dirba efektyviau, produktyviau, labiau pastebima pavaldinių iniciatyva kokybiškesniam pavestų užduočių atlikimui. Tokia sistema skatina darbuotojų lojalumą organizacijai. Visi ankščiau paminėti ir aptarti vadyboje pasireiškiantys veiksniai itin svarbūs organizacinio klimato kaitai bei jo pozityvinam formavimuisi.

Organizaciniam klimatui įvertinti itin svarbus - vadovavimo kriterijus. Kasiulio ir Barvydienės (2005); Merkio ir kt. (2005) pastebėjimu, ypač svarbiu aspektu laikytinas vadovo elgesys su pavaldiniais, jo komunikacija, vadovavimo principai, asmeninės vadovo savybės (atvirumas,

pasitikėjimas, nuoširdumas, pagarba darbuotojams). Vadovas ir jo vadovavimo stilius, bendravimas, informacijos platinimas pavaldiniams, požiūris į darbuotojus itin svarbūs bruožai organizacinio klimato atmosferai formuoti ir ją pakreipti pozityvia ar negatyvia linkme. Taip pat organizacinio klimato kryptį veikia ir įmonės struktūra. Ji pasak Kasiulio ir Barvydienės (2005) „*pasireiškia kaip darbuotojo elgesio suvaržymas ar nesuvaržymas darbe*“. Kitaip tariant, organizacinio klimato struktūra suvokiama, kaip organizacijos darbuotojų požiūris į galiojančias vidaus tvarkos taisykles, pareiginius nuostatus. Paminėtos ir aptartos penkios veiksnių grupės yra itin svarbios organizaciniam klimatui tirti. Šių veiksnių pagalba galima nustatyti, koks klimatas įmonėje vyrauja – pozityvus ar negatyvus.

Atsižvelgdami į paminėtus veiksnius pirmieji organizacinį klimatą pradėję tyrinėti mokslininkai Litwinas ir Stringeris (1968) išskyrė organizacinio klimato konstrukto elementus (dimensijas), jais vadovaujantis sukūrė tyrimo instrumentą ir jį pritaikė organizacinio klimato ištyrimui. Šie autoriai nurodė devynias dimensijas (žr. 2 lentelę). Teigtina, kad būtent Litwino ir Stringerio (1968) moksliniai tyrimai atvėrė galimybes analizuoti įmonėse vyraujančią klimatą, jį įvertinti bei palyginti skirtingų organizacijų terpėje pagal išskirtas dimensijas. Tuo tarpu vėlesnieji autoriai (Batlis, 1980; Hashemi ir Sadeqi, 2016; Jamesas ir Jonesas, 1979; Kasiulis ir Barvydienė, 2005; Koysas ir DeCotiis, 1991; Palidauskaitė, 2001; Vveinhardt ir Skindaraitė, 2012, ir kiti.) kurdami ir tobulindami organizacinio klimato tyrimo bei įvertinimo metodikas savo analizėse išryškino ir pritaikė naujas vadybines dimensijas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Organizacinio klimato įvertinimui taikytos dimensijos

Autorius, publikacijos metai	Organizacinio klimato įvertinimui taikytos dimensijos
Litwinas ir Stringeris (1968)	<i>atsakomybė; atlygis; kolektyvo draugiškumas ir šilti santykiai; gebėjimas konstruktyviai spręsti konfliktus; abipusė parama, savitarpio pagalba; galimybės susidurti su pamatuojama rizika darbe; organizacijos tikslų aiškumas; žinojimas, kad esi vertinamas organizacijos darbuotojas.</i>
Jamesas ir Jonesas (1979)	<i>lyderystė</i>
Batlis (1980)	<i>organizacijos lūkesčiai; konfliktai; socialiniai ryšiai; darbo sąlygos; spaudimo rodiklis; suvaržymai; lankstumas ir inovacijos; rezultatų žinojimas ir grįžtamasis ryšys; atsakomybė; darbo standartai; aiškumas.</i>
Platonov'as (1992)	<i>vizija ir komandos tikslai; dalyvavimas; parama inovacijoms; orientaciją į užduotis.</i>

Koysas ir DeCotis (1991)	<i>inovacijos; savarankiškumas; sanglauda; pripažinimas; pasitikėjimas; palaikymas; įtampa.</i>
„Hay-McBer“ (1995)	<i>darbuotojų lojalumas; darbuotojo išipareigojimas; lankstumas.</i>
Fey’us ir Beamish’as (2001),	<i>savarankiškumas; toleravimas; atlygis; rizika; parama; darbo standartai.</i>
Palidaskaitė (2001)	<i>atsakomybė; draugiškumas; rutina; iniciatyvumas darbe; pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera; orientacija į taisykles; darbo įtampa.</i>
Merkys ir kt. (2005)	<i>Skirtingų lyčių santykiai; saugumo pojūtis; tarpusavio santykiai; psichologinis komfortas; kūrybiškumas, iniciatyvumas; kartu santykiai; vertybės ir kultūra; atėjimas ir išėjimas iš įmonės; konfliktai; informacija; valdymo stilius; gandai; kontrolė; neformalios grupės; bausmės; darbuotojų santykiai su vadovais; humoras; tradicijos; neverbalinė ir verbalinė komunikacija.</i>
Furnhamas ir Goodsteinas (1997)	<i>pareigų aiškumas; pagarba; bendravimas; skatinimo sistema; karjera; planavimas ir sprendimų priėmimas; inovacijos; darbuotojų poreikiai; komandinis darbas ir palaikymas; paslaugų kokybė; konfliktų sprendimas; išipareigojimai ir nuotaika; mokymai; vadovavimas.</i>
Vveinhardt (2009, 2010)	<i>naujų sumanymų realizavimas; bendravimas; pagarba kitokiai nuomonei; priešingų interesų susidūrimas; veiklos, atsakomybės priežiūra; horizontalūs ir vertikalūs darbuotojų santykiai; asmenų, kuriuos sieja bendri interesai, požiūriai, siekiai susivienijimas; keitimasis informacija, žiniomis; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; organizacijoje susidariusių papročių, tradicijų puoselėjimas.</i>
Hashemi ir Sadeqi (2016)	<i>darbuotojo elgesys; komandinė dvasi., atlygis už darbą; vadovų pagarba darbuotojams; vadovų ir pavaldinių komunikacija; vadovų autoritetas; vadovų dinamiškumas; vadovų lankstumas priimant sprendimus.</i>
Sokmenoas ir Sakongozas (2017)	<i>personalo pasitenkinimas darbu; santykiai tarp pavaldinių; santykiai tarp pavaldinių ir vadovų; moterų ir vyrų darbo sąlygos.</i>
Apipalakula ir Kummoonas (2017)	<i>konfliktų lygis; tarpusavio santykiai; organizacinė struktūra; atsakomybė.</i>

Kaip matyti iš 2 lentelėje pateiktos susistemintos informacijos, organizacijos klimato įvertinimui autoriai pasitelkė vis įvairesnes dimensijas. Pirmųjų autorių Litwino ir Stringerio (1968) organizacijos klimato įvertinimui panaudotos dimensijos liko aktualios ir šių dienų organizacinio klimato tyrimuose. Pažymėtina, jog Litwinas ir Stringeris (1968) įvedė itin svarbias dimensijas susietas su darbuotojų atsakomybe, atliekamo darbo įvertinimu, konfliktų sprendimu, organizacijos narių savitarpio pagalba, patiriama rizika darbe, organizacijos tikslų aiškumu, žinojimu, kad esi vertinamas įmonėje darbuotojas. Kitas tyrėjas Batlis (1980) organizacinio klimato išaiškinimui pasitelkė naujas vadybines dimensijas: organizacijos lūkesčius, socialinius ryšius, darbo sąlygas, spaudimo rodiklį, suvaržymus, inovacijas, rezultatyvumą, standartus apibrėžiančius gerai atliekamą darbą, aiškumą. Šis autorius pateikė naujas dimensijas (inovacijos, lūkesčiai, grįžtamasis ryšys, suvaržymai), kurios sėkmingai buvo pritaikytos ir naudojamos vėlesnių autorių organizacinio klimato tyrimuose. Pastebima, jog Lietuvoje organizacinio klimato tyrimo galimybėmis susidomėta pakankamai vėlai. Pirmieji Lietuvos organizacinio klimato tyrimus atliko Jucevičienė, (1996); Merkys ir kt., (2005); Rekašiūtė – Balsienė, (2005); Zakarevičius, (2004). Iš dabartinių autorių paminėtini: Andruškienė ir kt., (2011); Gedvilaitė – Kordušienė (2009); Skindaraitė (2012); Šeibokaitė ir Endriulaitienė (2012); Vveinhardt ir Skindaraitė (2012).

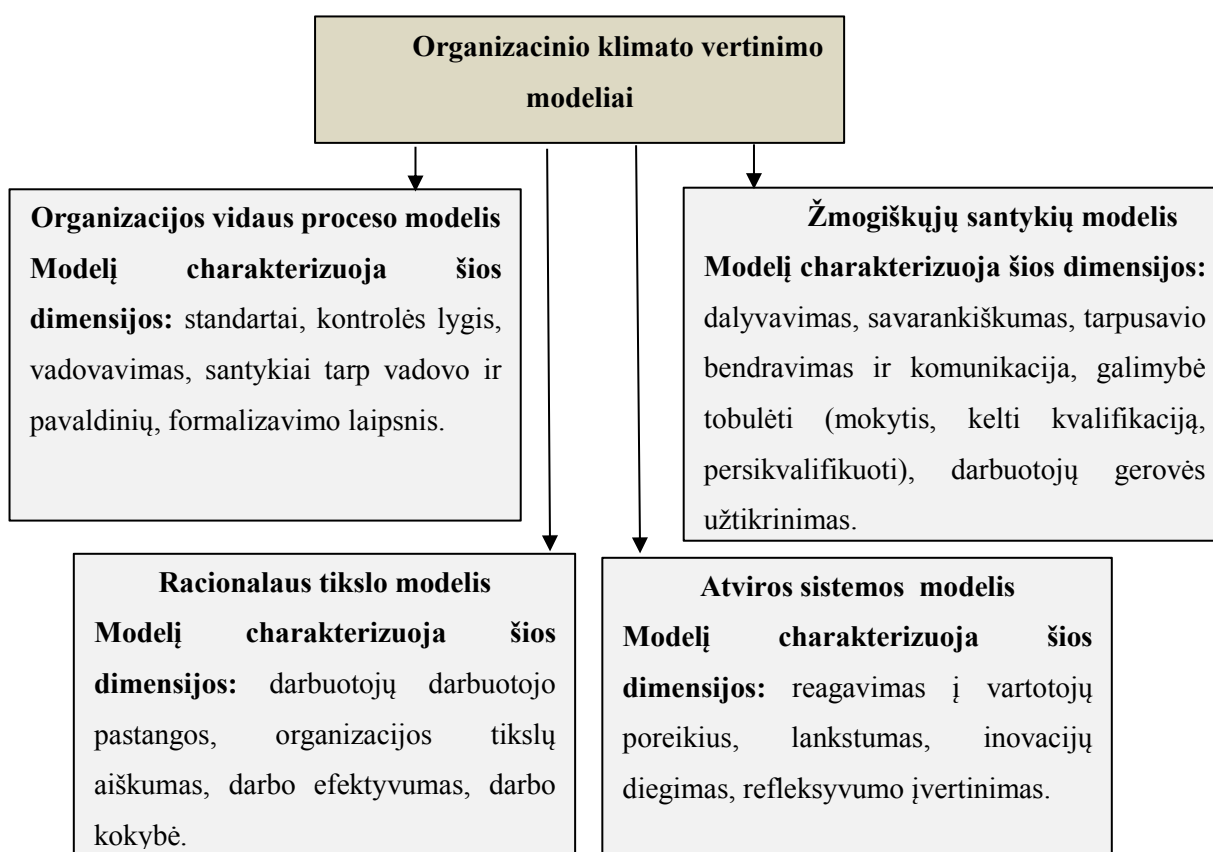
Organizacinio klimato išskirtų dimensijų gausa pasižymi Lietuvos mokslininkai: Merkys ir kt. (2005) bei Vveinhardt ir Skindaraitė (2012). Pastarosios autorės organizacinio klimato būsenos įvertinimui, pasiremdamos Merkiu ir kt. (2005), pasirinko dvylika dimensijų, kurios plačiai aprėpia ir atskleidžia organizacinį klimatą bei jo įtaką. Ne ką mažiau svarbūs ir užsienio autoriai - Furnhamas ir Goodsteinas (1997). Jų dėka organizacinio klimato tyrimai buvo praplėsti panaudojant keturiolikos itin tikslų vadybinių dimensijų skalę (žr. 2 lentelę). Šių autorių pateikta organizacinio klimato įvertinimo metodologija, paremta minėtomis dimensijomis buvo sėkmingai panaudota tiriant užsienio šalių organizacinį klimatą.

Teigtina, jog organizacinio klimato ištyrimui ir įvertinimui yra pasitelkiami struktūrizuoti vadybiniai veiksniai apibūdinantys įmonėje vykstančius procesus bei naudojamos konkrečios pagrindinės ir pagalbinės dimensijos, kurios lieka tapačios arba yra įtraukiamos naujos, labiau praplečiančios organizacinio klimato tyrimo lauką. Teigtina, jog pirmųjų autorių, tyrusių organizacinį klimatą ir jo įvertinimui nurodytos dimensijos išliko aktualios bei plačiai taikomos ir šių dienų mokslininkų atliekamuose tyrimuose. Visa tai įrodo, jog pirminis dimensijų teisingas pasirinkimas ir jų pritaikymas ar adaptavimas tyrimuose gali būti naudojami daugybę metų kituose tyrimo instrumentuose, nes teisingas kriterijų (dimensijų) pritaikymas tyrime gali pateikti naudingos informacijos bei perspektyvius rezultatus, kurie lemtų tolimesnę veiksmų eigą. Sekančiame baigiamojo darbo poskyryje aktualu apžvelgti vadybos mokslinius tyrimus organizacinio klimato tematika bei pateikti modelius.

2.3. Organizacinio klimato vertinimo modelių tirtų vadybos ir kitose disciplinose apžvalga

Atliekant organizacinio klimato mokslinių tyrimų apžvalgą ir akcentuojant vadybinių modelių bei dimensijų svarbą, tikslinga identifikuoti objektyviausiai atspindinčius vadybinius tyrimo metodus. Kaip jau minėta įvadinėje baigiamojo darbo dalyje, organizacinis klimato tyrimai yra atliekami ir plėtojami daugiau nei septyniasdešimt metų. Per tokį ilgą laikotarpį atlikta nemažai mokslinių tyrimų siekiant įvertinti organizacinį klimatą, nustatyti jo tarpdimensinę sąveiką.

Autoriai Pattersonas ir kt. (2005), išanalizavę anksčiau atliktų kitų tyrėjų mokslinius tyrimus pateikia keturis organizacinio klimato įvertinimo vadybinius modelius, kurie apjungia ankstesnių autorių tyrimines išvalgas (žr. 3 pav.).

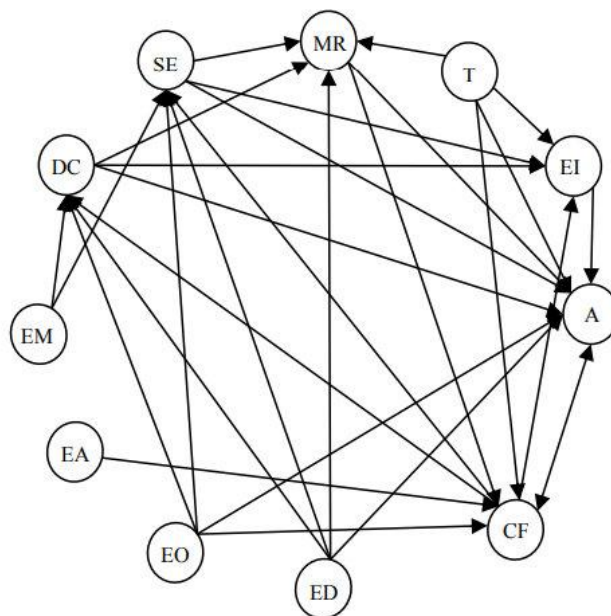


3 pav. Organizacinio klimato vertinimo modeliai (sudaryta autorės pagal Pattersoną ir kt., 2005)

Pattersonas ir kt. (2005) charakterizuodami šį modelį svarbiausią dėmesį skiria tradiciniam valdymui, pažymėdami kad būtent valdymas, vadovavimo stilius, vadovo komunikacija su pavaldiniais atspindi vadybinio organizacinio klimato atmosferą. Vadovavimo svarba vadyboje yra itin reikšminga, tai pažymi ir kiti autoriai: Hashemi ir Sadeqi (2016); Kasiulis ir Barvydienė (2005); Merkys ir kt. (2005); Sokmenas ir Sakongozas (2017); Vveinhardt (2009). Minėti autoriai savo

tyrimuose šią dimensiją taiko ir rekomenduoja ją taikyti kitiems autoriams tiriant organizacinį klimatą. Žmogiškųjų santykių modelį atspindi: dalyvavimas, savarankiškumas, tarpusavio bendravimas ir komunikacija, galimybė tobulėti (mokyti, kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti), darbuotojų gerovės užtikrinimas. Vadyboje šie požymiai įvardijami kaip papildomi, prisidedantys prie esminių veiksmų, kurie įtakoja įmonėje gaunamus rezultatus. Paminėtos dimensijos minimos: Apipalakulo ir Kummoon (2017); Furnhamo ir Goodsteino (1997); Hashemi ir Sadeqi (2016); Litwino ir Stringerio (1968); Merkio ir kt. (2005) Vveinhardt (2009); Westo (1990) organizacinio klimato analizėse. Racionalaus tikslo modelis pasižymi: darbuotojų pastangomis, organizacijos tikslų aiškumu, darbo efektyvumu, darbo kokybe. Šios dimensijos nurodomos: Furnhamo ir Goodsteino (1997); Litwino ir Stringerio (1968); Vveinhardt (2009); Westo (1990) moksliniuose tyrimuose, kurios vadyboje minimos kaip pagalbinės. Atviros sistemos modelį charakterizuoja: reagavimas į vartotojų poreikius, lankstumas, inovacijų diegimas, refleksyvumo įvertinimas. Šie dimensiniai požymiai vadybinėje literatūroje priskiriami prie pagrindinių faktorių. Paminėti požymiai pastebimi: Batlio (1980); Furnhamo ir Goodsteino (1997); Hashemi ir Sadeqi (2016); „Hay-McBer“ (1995); Koyso ir DeCoti (1991) organizacinio klimato tyriminėje terpėje.

Vadybos disciplinoje Papšienė ir Vaitkevičius (2013) išanalizavo žmogiškųjų išteklių vertinimo ir organizacijos klimato sąryšius bei pateikė jų tinklinį modelį (žr. 4 pav.).



4 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo ir organizacijos klimato tinklinis modelis. (sudarytas Papšienės, Vaitkevičiaus, 2013)

Pateiktą 4 paveiksle Papšienės ir Vaitkevičiaus (2013) žmogiškųjų išteklių vertinimo tinklinį modelį (žr. 4 pav.) sudaro šie elementai: *vertinimo metodologija (EM)*, *vertinimo organizavimas (EO)*, *vertinimo aptarimas (ED)*, *darbuotojų vertintojai (EA)*, *saugumas ir /arba apibrėžtumas (SE)*, *darbštumas ir kūrybiškumas (DC)*, *vertybės ir tradicijos (T)*, *darbo proceso patrauklumas (A)*, *vadovo santykiai su darbuotojais (MR)*, *darbuotojų tarpusavio santykiai (EI)* ir *konfliktai (CF)*. Minimą Papšienės ir Vaitkevičiaus (2013) tinklinį modelį ir visas nurodytas dimensijas galima priskirti prie prieš tai aptartų Pattersono ir kt. (2005) keturių modelių (žr. 3 pav.): racionalaus tikslo, žmogiškųjų santykių, organizacijos vidaus proceso ir atviros sistemos modelio.

Organizacijos klimato ir žmogiškųjų išteklių vertinimo sąryšių tinklinis modelis (žr. 4 pav.) įrodo, jog žmogiškųjų išteklių ir organizacijos klimato vertinimo aspektai yra glaudžiai tarpusavyje susijusiję. Jie ne tik veikia vienas kitą, bet ir sudaro įvairius tinklo modelius, kurie pasižymi tarpusavio dimensine priklausomybe.

Vienareikšmiškai priskirti nagrinėtų autorių moksliniuose tyrimuose taikytas dimensijas vienam ar kitam organizacinio klimato vertinimo modeliui vadyboje, būtų gana subjektyvu. Autorių Apipalakulo ir Kummoono (2017); Hashemi ir Sadeqi (2016); Furnhamo ir Goodsteino (1997); Litwino ir Stringerio (1968); Merkio ir kt. (2005); Vveinhardt (2009); Papšienės ir Vaitkevičiaus (2013); Westo (1990) organizacinio mikroklimato tyrimuose taikomos dimensijos priskirtinos visiems keturiems Pattersono ir kt. (2005) suformuotiems organizacinio klimato vertinimo modeliams. Pastebima, jog paminėti modeliai yra abstraktūs, tačiau gana informatyvūs, „paliečiantys“ daugelį vadybos litetatūroje nagrinėjamų pagrindinių aspektų ir praktiškai įmonėse vykstančių vidinių procesų. Šie modeliai padeda išanalizuoti organizacinio klimato tyrimo lauką pagal svarbiausius vadybinius požymius (dimensijas).

Siekiant sistematizuoti organizacinio klimato vertinimo tyrimus, įvardijami penki organizacinio klimato vadybiniai modeliai: atviros sistemos, racionalaus tikslo, žmoniškųjų santykių ir organizacijos vidaus proceso bei jungtinis žmogiškųjų išteklių vertinimo ir organizacijos klimato tinklinis modelis. Šie modeliai suformuoti vadovaujantis įvairiuose moksliniuose tyrimuose taikytomis dimensijomis. Vienareikšmiškai priskirti nagrinėtų autorių moksliniuose tyrimuose taikytas dimensijas vienam ar kitam organizacinio klimato vertinimo modeliui, būtų gana subjektyvu. Daugelyje analizuotų organizacinio klimato tyrimų taikomos dimensijos priskirtinos visiems suformuotiems organizacinio klimato vertinimo vadybos modeliams. Dėl minėtų priežasčių, suformuoti organizacinio klimato modeliai laikytini abstrakčiais, tik iš dalies atspindinčiais tyrimų lauką, tačiau įtraukiantys pagrindinius ir papildomus vadybinius elementus. Analizuojant sąveiką tarp organizacinio klimato dimensijų Lietuvos įmonėse kitame skyriuje svarbu aptarti šiame darbe taikytą tyrimo metodologiją, pateikti organizacinio klimato dimensinės struktūros bei tyrimo instrumento pagrindimą.

3. SAŲVEIKOS TARP ORGANIZACINIO KLIMATO KONSTRUKTO ELEMENTŲ LIETUVOS ĮMONĖSE TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Organizacinio klimato struktūra ir jo tyrimo instrumento pagrindimas

Daugelio užsienio ir Lietuvos autorių plačiai tyrinėtas organizacinis klimatas, jam būdingi veiksniai, sudaryti modeliai bei išskirtos dimensijos buvo aptartos antrame darbo skyriuje. Didžioji dauguma tyrimo instrumentų buvo ir yra kuriami dažniausiai anglų ir kiek rečiau - vokiečių kalbomis. Anot tyrėjo Merchio (1999) panaudojant kito autoriaus tyrimo instrumentą kitose šalyse neretai iškyla tam tikros svetimų kultūrų, kalbos, socialinių skirtumų problemos, kurios gali būti skirtingai interpretuojamos tiriamųjų asmenų. Daugelis tyrėjų naudojačių kitų užsienio autorių sukurtus instrumentus turi juos adaptuoti ir pritaikyti savos šalies organizaciniam klimatui analizuoti.

Siekiant iširti sąveiką tarp organizacinio klimato dimensijų Lietuvos įmonėse buvo pasitelkta (jau ne kartą minėtų ankstesniuose skyriuose) autorių Furnhamo ir Goodsteino (1997) sudarytu testu, kurį apėmė 108 klausimai pagal išskirtas 14 dimensijų (*pareigų aiškumas; pagarba; bendravimas; skatinimo sistema; karjera; planavimas ir sprendimų priėmimas; inovacijos; darbuotojų poreikiai; komandinis darbas ir palaikymas; paslaugų kokybė; konfliktų sprendimas; įsipareigojimai ir nuotaika; mokymai; organizacijos kryptis*), bei teste naudojamą 7 pakopų *Likert* atsakymų skalę. Šį tyrimo instrumentą minėti autoriai išbandė pateikdami Amerikai priklausančioms tarptautinėms aviakompanijoms, kurios įsikūrusios Didžiojoje Britanijoje ir kitose 7 Europos šalyse.

Tyrimo metu iš gautų duomenų "*Cronbach Alpha*" koeficientų (vidinio nuoseklumo matas) buvo apskaičiuojami kiekvienam iš keturiolikos testo esminių požymių (dimensijų). Didžiosios Britanijos imties atveju "*Alphas*" koeficientas svyravo nuo 0,60 iki 0,86 (vidurkis - 0,77); Europos šalių atveju "*Alphas*" svyravo nuo 0,63 iki 0,85 (vidurkis - 0,78). Taigi, tyrimo metu gauti duomenys įrodo, kad šis organizacinio klimato testas pagerina klimato matavimo priemonių patikimumą, nes atlikto tyrimo rezultatai gerokai patobulėjo lyginant su kitomis priemonėmis anksčiau minėtų organizacinio klimato tyrėjų. Galima daryti išvadą, jog šis Furnhamo ir Goodsteino (1997) tyrimo instrumentas įrodė, kad tiriant organizacinį klimatą pasitelkus jų sudarytą testą iš 14 vadybinių dimensijų buvo gautas didelis patikimumo lygis, validumas, o tai pažymi jog šis tyrimo instrumentas yra patikimas ir rekomenduojamas naudoti ateities kintančio klimato tyrimams atlikti.

Vadovaujantis pateiktais duomenimis, jau atliktu, įrodytu, patikimu ir validžiu tyriminiu instrumentu, šis Furnhamo ir Goodsteino (1997) anonimis testas susidedantis iš 108 testo žingsnių bei 7 pakopų *Likert* skalės ir sudarytų subskalių ilgio svyruojančio nuo 4 iki 12 testo žingsnių buvo adaptuotas ir sutrumpintas iki 86 anoniminių testo žingsnių, o subskalių ilgio svyravimai pasiskirstė nuo 5 iki 9. Šiame

naujai adaptuotame teste buvo naudojamas 5 pakopų *Likert* skalės atsakymų tipas aprėpiantis įvertinimo etapus nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“ (žr. 2 priedą). Pažymėtina, jog šis testas buvo adaptuotas, išverstas, sutrumpintas ir pritaikytas būtent Lietuvos įmonių vyraujančiai vadybinei kultūrai, vykstantiems organizaciniams procesams bei šalyje dirbančių asmenų nusistovėjusios vertybės tirti. Akcentuotina, jog adaptuotame tyrimo instrumente dimensijos liko nepakitusios - iš viso keturiolika. Svarbu plačiau aptarti šių dimensijų esminius bruožus pateiktus tyrimo anoniminėje anketoje (instrumente) (žr. 2 priedą):

1. ***pareigų aiškumas.*** Šios dimensijos esmė - nustatyti ar įmonėje dirbantys asmenys žino savo ir kitų kolegų užimamas pareigas, už ką yra atsakingi ir, kas iš jų yra tikimasi, ar teikia pirmenybę svarbiausiems darbams atlikti; (Ši dimensija labai svarbi ir laikoma viena iš pagrindinių tiriant vadybines sritis);
2. ***pagarba.*** Įtraukiant šią dimensinę kategoriją į tyrimo instrumentą buvo siekiama įvertinti ar darbuotojai yra gerbiami ir vertinami kolegų, atskirų padalinių bei visos organizacijos mastu; (Ši dimensija vadyboje labiau nusakoma kaip papildoma);
3. ***bendravimas.*** Pagrindinis siekis - ištirti ar organizacijoje yra efektyviai bendraujama ir bendradarbiaujama, noriai dalijamasi žiniomis, patirtimi ir su darbo pobūdžiu susijusia informacija, ar darbuotojai nevaržomai gali išreikšti savo nuomonę ir prisidėti prie pagrindinių įmonės tikslų įgyvendinimo; (Ši dimensija taipogi laikoma viena iš papildomų požymių vadyboje);
4. ***skatinimo sistema.*** Ši dimensija charakterizuoja ir apjungia organizacijoje naudojamą ar nenaudojamą finansinį paskatinimą bei darbo užmokesčio konkurencingumo faktorių. Atkreiptinas dėmesys į tai ar darbuotojams už gerai atliekamus darbus yra skiriami priedai/premijos, ar gaunamas atlygis už darbą tenkina bei motyvuoja asmenis dirbti ir likti įmonėje; (Ši dimensija labai svarbi ir priskiriama prie pagrindinių faktorių tiriant vadybinius aspektus);
5. ***karjera.*** Šios dimensijos esmė - išsiaiškinti ar įmonėje darbuotojai gali siekti karjeros, kaip dažnai jie yra paaukštinami, ar yra naudojama vertinimo sistema darbuotojų darbo našumui nustatyti ir suteiktos galimybės dirbti asmeniui organizacijoje iki išėjimo į pensiją; (Vadyboje labai svarbu ištirti karjeros dimensiją, kuri yra laikoma pagrindine, suteikiančia daug informacijos tyrimo);
6. ***planavimas ir sprendimų priėmimas.*** Pagrindinis tikslas - ištirti ar darbai vyksta planuotai ir sklandžiai visoje įmonėje, ar visi nauji projektai yra sąmoningai apsvarstomi bei efektyviai įgyvendinami. Svarbu ir tai ar darbuotojai yra pakankamai gerai informuoti, kad priimtų tinkamus sprendimus galinčius įtakoti jų darbą, ar organizacijos tolimesnę veiklą; (Ši dimensija neatsiejama nuo vadybinės disciplinos, taip pat priskiriama prie pagrindinių faktorių tyrimo);
7. ***inovacijos.*** Ši dimensija aktuali savo naujumu, retai įtraukiama į anksčiau minėtų įvairių autorių atliktų tyrimų instrumentus. Jos dėka nustatomas inovacijų naudojimo, įsisavinimo, skatinimo būti inovatyviais ir prisitaikomumo prie diegiamų naujovių lygis organizacijoje. Šiandieniniame

tobulėjančių technologijų ir inovacijų pasaulyje ši dimensija labai svarbi tiriant organizacinį klimatą; (Šis požymis labai svarbus ir laikomas vienas iš pagrindinių tiriant vadybines sritis);

8. **darbuotojų poreikiai.** Akcentuotinas aspektas - ar yra atsižvelgiama organizacijoje į darbuotojų poreikius, ar jie yra gerbiami, patenkinami, ar organizacijos lankstumas darbuotojų poreikiams potencialiai traukia įsidarbinti organizacijoje pašalinius asmenis; (Vadyboje ši dimensija neatsiejama nuo sėkmingos įmonės veiklos ir laikoma viena iš pagrindinių tiriant klimato terpę);
9. **komandinis darbas ir palaikymas.** Įtraukiant šią dimensiją į tyrimo instrumentą buvo siekiama įvertinti ar įmonėje sklandžiai vyksta komandinis darbas, paskirtos užduotys yra puikiai ir laiku atliekamos, ar nėra patiriamas spaudimas tarp kolegų, gal labiau jaučiamas palaikymas, rūpestingumas ir noras bendrauti; (Šis požymis būtinas informatyviam vadybos tyrimui atlikti);
10. **paslaugų kokybė.** Pagrindinis tikslas - nustatyti organizacijoje teikiamų paslaugų kokybės standartus, reikalavimus, darbuotojų asmeninį vertinimą bei pasitenkinimą teikiamų paslaugų kokybe padalinyje ir visoje organizacijoje; (Ši dimensija labai svarbi ir priskiriama prie pagrindinių faktorių tiriant vadybos disciplinoje);
11. **konfliktų sprendimas.** Šios dimensijos pagalba yra nustatomas konfliktų lygis organizacijoje. Svarbiausi akcentai: ar įmonėje konfliktai yra pozityviai sprendžiami, ar skatinama juos spręsti greitai, ar organizacijoje taikytinos priemonės užkirsiančios kelią konfliktų atsiradimui; (Šis požymis ne toks reikšmingas, kaip prieš tai aptartos pagrindinės dimensijos, tačiau ganėtina informatyvus ir priskiriamas prie papildomų požymių vadyboje);
12. **įsipareigojimai ir nuotaika.** Esmė - iširti ar asmenys dirbantys organizacijoje yra įsipareigoję jai, atsidavę bei jaučia pasididžiavimą būdami organizacijos dalimi, kurioje vyrauja gera nuotaika; (Šis faktorius taip pat priskiriamas prie papildomų požymių);
13. **mokymai.** Pagrindinis siekis - išanalizuoti taikomų apmokymų organizacijoje gausą, jų tobulinimą, efektyvumą bei nustatyti pačių darbuotojų norą padėti vieni kitiems mokytis; (Mokymai taip pat priskiriami prie pagalbinių, papildomų priemonių reikalingų vadybinei informacijai gauti);
14. **organizacijos kryptis.** Ši dimensija aktuali savo naujumu, kurios tikslas - apžvelgti ar darbuotojai suvokia kokia linkme organizacija juda ir, ko bando pasiekti, kokia ateitis jos laukia. Taip pat svarbu nustatyti ar dirbantieji yra suinteresuoti dirbti įmonės labui norint padėti jai augti, klestėti ir siekti numatytų tikslų; (Ši dimensija vadyboje labai svarbi ir priskiriama prie pagrindinių faktorių).

Apibendrinant anksčiau minėtą pasirinktą ir adaptuotą vadybinį tyrimo instrumentą bei aptartas jame vyraujančias išskirtas esmines bei papildomas dimensijas, **pirmiausia**, galima teigti, jog ši tyrimo priemonė yra pakankamai išsami, informatyvi, konkreti, ne pernelyg ilga, be nereikalingų pašalinių elementų, o apimanti ir išryškinanti visus svarbiausius organizacinio klimato aspektus. Visų **antra**, šis tyrimo instrumentas yra patikimas ir validus, kadangi jis puikiai tiria organizacinį klimatą (tai įrodė minėti autoriai Furnhamas ir Goodsteinas (1997) savo atlikto tyrimo pabaigoje gavę kokybiškus,

validžius rodiklius). **Trečias** teigtinas aspektas, jog šis tyrimo instrumentas yra sudarytas taip, kad jį būtų galima naudoti skirtingose organizacijose ir skirtingose kultūrose, leidžiantis palyginti tas pačias arba skirtingas įmones vietiniu ar tarptautiniu mastu. **Ketvirta**, respondentams ši tyrimo priemonė (žr. 1 priedas) yra pateikiama suprantamai.

Išanalizavus organizacinio klimato instrumento struktūrą ir pateikus jo pagrindimą galima teigti, jog organizacinio klimato tarpdimensinės sąveikos Lietuvos įmonėse tyrimo instrumentas yra išsamus ir gali būti naudojamas kaip priemonė „prieš“ ir „po to“, siekiant įvertinti organizacinių klimato vadybinių pokyčių programų tolimesnę veiksmingumą. Nors testas sugrupuoja dirbančiųjų asmeninius požiūrius ir įsitikinimus, visgi jie neišvengiamai atspindi jų įmonių vadybines struktūras, sistemas, vykstančius vidinius procesus bei vyraujančią palankų ar nepalankų dirbantiesiems organizacinį klimatą. Tolimesnei tarpdimensinei organizacinio klimato analizei svarbu aptarti tyrimo imtį.

3.2. Tyrimo imtis ir respondentų demografinės charakteristikos pagrindimas

Atliekant mokslinius tyrimus bei siekiant išsiaiškinti ir surinkti informaciją apie organizacinio klimato tam tikrus dominančius požymius bei jų kitimą, dėl didelės generalinės visumos elementų gausos dažnai neįmanoma ir todėl empiriniuose tyrimuose atsitiktine tvarka parenkama tik generalinės aibės elementų dalis.

Anot Kardelio (2007), atliekant statistinius tyrimus yra nustatomas nagrinėjamo požymio pasiskirstymas visumoje. Svarbu tai, jog tyrėjams aktualūs rezultatai apie visą populiaciją. Jei tyrėjas neturi statistinės informacijos apie visą tyrimo visumą, tuomet yra naudojamas imties atsitiktinumo principas, kuriuo pasitelkiant yra nurodoma konkretaus tyrimo imtis (Rupšienė ir kt., 2008). Parenkant ir sudarant tyrimo imtį, reikalaujama, kad imtis būtų reprezentatyvi. Imtis reprezentatyvi yra tada, kai „ji teisingai atspindi tiriamojo požymio galimų reikšmių proporcingumą populiacijoje, o jos reprezentatyvumas susijęs su imties apimtimi. Kuri populiacijos dalis pateko į imtį, parodo imties koeficientas K “ (Bitinas, 1998).

Šaparnienės (2002) teigimu, daugelio Lietuvos tyrėjų atliekamuose mokslinėse analizėse imties dydis yra permainingas ir maždaug tvyroja apie penkis šimtus. Anot Jadov (2000) tyrimo visumai „virš milijono“ pakanka 400 apklaustųjų. Tad teigtina, jog šio organizacinio klimato tyrimo metu apklausti 202 dirbantys asmenys iš įvairių įmonių pakankamai atspindi tiriamąją bendrą visumą Lietuvoje, o analizės rezultatyvumas pateikia norimą populiaciją.

Populiacijos elementai tyrimui parenkami norimu imties visumos sudėliojimo variantu, o patikimiausias būdas teisingai imčiai sudaryti yra dirbti tik su atsitiktinėmis imtimis. Tyriminiame

darbe apsiribojama tik apibendrinamam tyrimui aktualiais klausimo aspektais. Organizacinio klimato tyrimui atlikti visuminė imtis suformuota atsitiktine tvarka.

Šio organizacinio klimato tyrimo apklausa buvo vykdoma 2017 metų ketvirtajame ketvirtyje. Statistikos departamento duomenimis 2016 metų pabaigoje Lietuvoje iš viso ekonominėse veiklos sferose dirbo 1 mln. 334 tūkst. 900 šalies gyventojų. Atlikto tyrimo generalinę visumą sudarė visi Lietuvos įmonėse dirbantys žmonės, o šio tyrimo imtį sudaro 12 veiklos sričių atstovaujantys Lietuvos įmonių darbuotojai. Galima teigti, jog tyrimo visuminė imtis atitinka tyrimo tikslą ir uždavinius.

3.3. Organizacinio klimato tyrimui naudojamų statistinių metodų ir metodologinės kokybės rodiklių pagrindimas

Organizacinio klimato tyrimo pateikti statistiniai duomenys buvo analizuojami naudojant SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) skaičiavimo kompiuterinę programinę įrangą. Svarbu tai, jog atliekant tyrimo duomenų analizę nebuvo apsiribota vien paprasta aprašomąja statistika, o buvo pasitelkti daugiamačiai statistiniai metodai: faktorinė, dispersinė, regresinė ir koreliacinė analizė.

Šio tyrimo kintamųjų struktūrai iširti pritaikytu *faktorinės analizės* būdu, buvo suformuoti nauji faktoriai (požymiai). Tai toks matematinis skaičiavimo metodas, kuriuo pasitelkiant didelis skaičius imties kintamųjų yra pateikiamas mažesniu kintamųjų skaičiumi (faktoriumi). Pažymėtina, jog šiame tyrime yra taikomas esminių komponentų metodas ir VARIMAX rotacija. Tyrimo metu atlikta faktorinė analizė išryškino slaptus vadybinius bruožus, jų požymius, tarpusavio sąveiką, taip pat nurodė statistinio ryšio tarp kelių vadybinių dimensijų galingumą, pateikė tiriamo reiškinių struktūrą (Anastazia ir Urbina, 2001; Burlačiukas ir Morozovas, 1999; DeVellis, 2003; Field'as, 2005). Norint nustatyti ar pavieniai testo žingsniai atitinkamoje skalėje išreiškia konstrukta, kitaip tariant faktorių, buvo pritaikyta jau anksčiau paminėta faktorinė analizė. Pažymėtina, jog vienas iš gautų rodiklių, faktoriaus aprašomasis stiprumas rodo, kokią procento dalį tirtasis požymis charakterizuoja (ne mažiau kaip 10 proc. sklaidos).

Šiame darbe tyrimo konstrukto elementų etapų faktorinis svoris L identifikuoja kintamojo statistinę sąveiką. Reikšmės galimai kinta nuo -1 iki +1. Svarbu tai, jog faktorius traktuojamas kaip tinkamas tuo atveju, jei ne mažiau kaip trys kintamieji sąveikauja su juo realizuodami $L \geq 0,6$ veiksnį. Tyrimo eigoje esminiu tikslu tampa dimensijų ištyrimas, jų susijungimas į grupes bei ryšys tarp jų.

Tyrime siekiant nustatyti kintamųjų psichometrinį tinkamumą buvo naudojama skalės ir subskalių patikimumo analizė – metodologinės kokybės patikra. Šį tinkamumą charakterizavo vidinis konstrukto suderinamumas, įvertinamas *Chronbach α* reliabilumo koeficientu, kuris matuojantis patikimumą tarp žingsnių išreiškia vieną konstrukta. Toks koeficientas kinta nuo 0 iki 1, o nuo 0,6 ir

mažiau pažymi netinkamą vidinį validumą (Malhotra, 2004). Kitas iš galimų būdų testo patikimumui nustatyti – *Split-half* metodas, *Spirmen Brown* pataisa. Aukštas koreliacijos laipsnis nurodo vidinę tyrimo instrumento būseną.

Organizacinio klimato tyrime tiesiniam statistiniam ryšiui tarp vadybinių dimensijų įvertinti buvo pasitelkta *koreliacinė analizė*. Sąveikos tarp dviejų dimensijų, stiprumas nustatytas *Pearson'o* koreliacijos koeficientu, kurio r reikšmė esanti arčiau 1 arba -1, reiškia kintamųjų stiprumą, o kuo arčiau 0 - silpnumą. Koreliacijos koeficientai siekiantys 0,70 – 0,80 laikytini stipriais sąveikos rodikliais. Statistinei hipotezei nustatyti buvo naudotas *Student'o (t-testas)* kriterijus, o F testas naudotas siekiant pateikti skirtumus tarp grupių. Tyrime taip pat buvo naudota *dispersinė analizė*, skirta nulinei hipotezei nustatyti, kai tarp trijų ar daugiau grupių yra skirtumų. Organizacinio klimato testo rezultatai pateikiami standartizuota z skale.

Vienos dimensijos prognozavimui pagal kitų dimensijų įtaką jai buvo panaudota *regresinė analizė* (Čekanavičius ir Murauskas, 2002) ir tiesinės daugiamatės regresijos modelis. Tiesinės regresijos modelio duomenų tinkamumas nurodomas determinacijos koeficientu R^2 (kuo R^2 arčiau 1-to, tuo tiksliau priklausomos dimensijos reikšmės identifikuoja regresijos modelyje esantys nepriklausomi kintamieji) bei standartizuotų koeficientų β (kuo β didesnis, tuo didesnė priklausomybė tarp kintamųjų) reikšmėmis. Taigi, tyrime buvo naudojami svarbiausi statistiniai rodikliai.

Apžvelgus ir išanalizavus organizacinio klimato tyrime panaudotus statistinius požymius ir nurodžius jų reikšmingumą organizacinio klimato įmonėse, tikslinga pateikti vadybinio tyrimo rezultatus.

4. SAŪVEIKOS TARP ORGANIZACINIO KLIMATO KONSTRUKTO ELEMENTŲ LIETUVOS ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pateikiami tyrimo metu gauti rezultatai. Pirmajame poskyryje nurodomos tyrime dalyvavusių apklaustųjų charakteristikos.

4.1. Organizacinio klimato ir darbuotojų bendrųjų charakteristikų sąveikos rezultatai

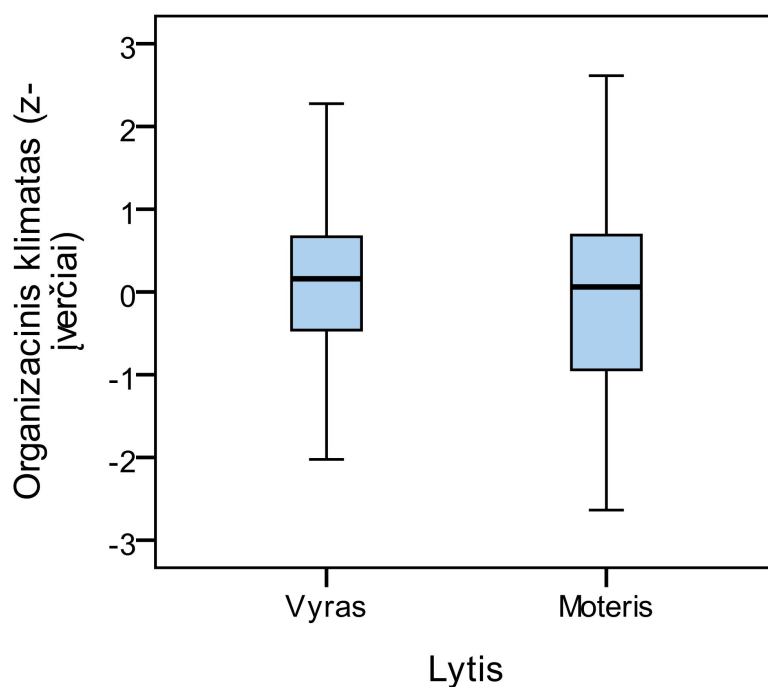
Tyrime dalyvavusių apklaustųjų (iš viso – 202) bendrosios charakteristikos atspindi socialinėje ir demografinėje, darbinėje ir organizacinėje kategorijose. Socialinėms ir demografinėms apklaustųjų charakteristikoms priskiriama įmonėje dirbančiųjų lytis, amžius bei išsilavinimas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Socialinės ir demografinės respondentų charakteristikos

Kategorijos	Skaičius (N)	Procentai (%)
Lytis		
Vyras	113	55,9%
Moteris	89	44,1%
Amžius		
Iki 30 metų	66	32,6%
31-40 metų	61	30,2%
41-50 metų	45	22,3%
Virš 51 metų	30	14,9%
Išsilavinimas		
Pradinis ar vidurinis	17	8,4%
Spec. vidurinis (profesinis)	57	28,2%
Aukštasis neuniversitetinis	66	32,7%
Aukštasis universitetinis/magistras/daktaras	62	30,7%

Organizacinio klimato tyrimo metu buvo apklausata 44,1 proc. moterų ir 55,9 proc. vyrų. Pagal lyties demografinę kategoriją, tyrimo imtis yra tinkama atsižvelgiant į Lietuvos užimtumo tendencijas (2016 m. ketvirto ketvirčio pateiktais duomenimis, vidutinis dirbančiųjų moterų skaičius – 680 tūkst. 800, kai tuo tarpu vyrų – 654 tūkst. 100). Tyrimo metu nustatyta, kad organizacinio klimato įvertinimas visiškai nepriklauso nuo lyties, kitaip tariant, organizacinį klimatą darbuotojai vyrai ir darbuotojos moterys vertina beveik vienodai. Ši išvada tikrinta naudojant *Studento kriterijų (t-test)*. Šiuo atveju gauti tokie konkretūs rodikliai: $t = 1,130$; $df = 189$; $p = 0,260$. Grafinė rezultatų išraiška

pavaizduota 5 paveiksle, kuriame matyti, kad organizacinio klimato medianos tiek vyrų, tiek moterų atveju (grafike pažymėtos stačiakampių viduryje ištisine linija) beveik sutampa.



5 pav. Organizacinio klimato įvertinimo priklausomybė nuo darbuotojų lyties (N = 202)

Teigtina, jog Lietuvos įmonių imtyje dirbančių vyrų bei moterų organizacinio klimato įvertinimai nesiskiria. Klimatas yra vertinamas panašiai abiejų lyčių.

Iš dirbančiųjų didžiausią dalį sudarė apklaustieji nuo 18 iki 30 metų (32,6 proc.) ir 31-40 metų (30,2 proc.) (žr. 4 lentelę). Šie rodikliai buvo tikrinti “*One Way ANOVA*” metodu, kur organizacinio klimato atveju $F=0,382$; $p=0,861$.

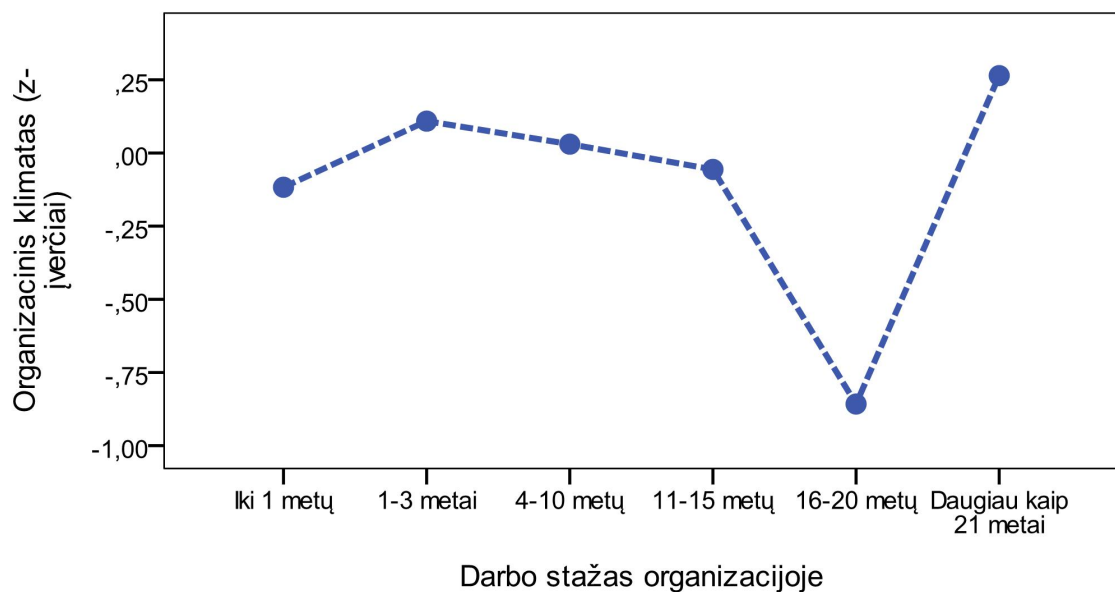
Daugelis apklaustųjų pažymėjo, jog turi aukštąjį (neuniversitetinį) (32,7 proc.) arba aukštąjį (universitetinį) išsilavinimą, įgiję magistro ar mokslų daktaro laipsnį (30,7 proc.) bei specialų vidurinį, su profesine kvalifikacija, išsilavinimą (žr. 4 lentelę). Lietuvos įmonių imtyje, vertinant organizacinį klimatą, statistiškai reikšmingi skirtumai, kuriuos apspręstų darbuotojų išsilavinimas, nenustatyti. Nepriklausomai nuo to, kokį išsilavinimą yra įgijęs darbuotojas – pradinį/vidurinį ar aukštąjį universitetinį, organizacinį klimatą ($F=0,232$; $df=4$; $p=0,920$) visi vertina labai panašiai.

Darbinės respondentų charakteristikos apėmė darbinę patirtį konkrečioje organizacijoje (žr. 4 lentelę).

Kategorijos	Skaičius (N)	Procentai (%)
Darbo stažas konkrečioje organizacijoje		
Iki 1 metų	15	7,4%
1-3 metai	53	26,2%
4-10 metų	70	34,7%
11-15 metų	30	14,9%
16-20 metų	13	6,4%
Daugiau kaip 21 metai	21	10,4%

Dauguma apklaustųjų buvo vidutinės, nuo 6 iki 16 metų (32,9 proc.), ir didelės - nuo 17 iki 27 metų (29,9 proc.), sukauptos darbinės patirties atstovai. Dalis apklaustųjų dabartinėje įmonėje buvo išdirbę iki 5 metų (54,2 proc.). Bendroje visų įmonių imtyje gauti atitinkami patikros rezultatai ($N = 191$): $F = 1,568$; $p = 0,003$, įgalina teigti, kad minėtose įmonėse organizacinį klimatą gana panašiai linkę vertinti visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų darbinės patirties ir sukaupto darbo stažo.

6 paveiksle atsispindi tiesinė priklausomybė tarp darbo stažo dabartinėje įmonėje ir organizacinio klimato testo įverčių. Tikrinta dispersinės analizės (*One Way ANOVA*) metodu.



6 pav. Organizacinio klimato įvertinimas ir darbo stažas organizacijoje (N = 191)

Atlikus papildomą analizę testo *Tukey HSD* pataisos pagalba, nustatyta, kad kai kurie statistiškai reikšmingi skirtumai išryškėja: mažiau palankiai organizacinį klimatą linkę vertinti 16-20 metų darbo stažą įmonėje sukaupę darbuotojai.

Organizacinės dirbančiųjų charakteristikos buvo sudarytos iš veiklos sektoriaus, srities bei įmonės dydžio (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Organizacinės dirbančiųjų charakteristikos

Kategorijos	Skaičius (N)	Procentai (%)
Sektorius		
Privatus	132	65,3%
Viešasis	70	34,7%
Sritis		
Finansinio tarpininkavimo	16	7,9%
Gamybos	34	16,8%
Prekybos	35	17,3%
Sveikatos apsaugos	19	9,4%
Švietimo	23	11,4%
Transporto ir logistikos	19	9,4%
Energetikos	8	4,0%
Telekomunikacijos, ryšių ir technologijų	12	5,9%
Teisėsaugos	7	3,5%
Viešojo administravimo	14	6,9%
Nekilnojamojo turto ir statybos	8	4,0%
Ne pelno siekiančios organizacijos	7	3,5%
Organizacijos dydis		
Mikro (iki 10 darbuotojų)	32	15,8%
Smulki (nuo 11 iki 50 darbuotojų)	66	32,7%
Vidutinė (nuo 51 iki 250 darbuotojų)	70	34,7%
Stambi (daugiau kaip 250 darbuotojų)	34	16,8%

Didžioji dauguma įmonių (65,3 proc.), kuriose dirbo apklaustieji, priskiriami privačiam sektoriui. Toks procentinis išsidėstymas atitinka dirbančių asmenų sklaidą pagal sektorius (2016 m. ketvirto ketvirčio duomenimis, vidutiniškai privačiame sektoriuje dirbo – 963 tūkst. 108 darbuotojai, kai tuo tarpu viešąjį sektorių atstovavo – 371 tūkst. 792 darbuotojai). Taigi, šiame tyrime dominavo privatus sektorius, tačiau tyrimo metu nustatyta, kad viešojo sektoriaus darbuotojai žymiai palankiau linkę vertinti organizacinį klimatą nei dirbantieji privačiame sektoriuje. Patikros *t-test* rezultatai: $t = -2,209$; $df = 189$; $p = 0,028$.

Kita svarbi organizacinė charakteristika – įmonės dydis (žr. 5 lentelę). Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad nepriklausomai nuo to, kokio dydžio organizacijoje dirba darbuotojas – labai mažoje (iki 10 darbuotojų) ar didelėje (daugiau negu 250 darbuotojų), organizacinį klimatą visi vertina labai panašiai. Gauti patikros rodikliai $F = 0,341$; $df = 3$; $p = 0,796$. Teigtina, jog organizacinio klimato dimensijų ir demografinių bruožų sąveikos aptiktos didesnėje dalyje vidutinių ir smulkių įmonių, nes apklausta apytiksliai po lygiai dirbančiųjų, vidutinėse (34,7 proc.) ir smulkiuose (32,7 proc.) įmonėse. Gerokai mažiau dirbančiųjų apklausta stambiose (16,8 proc.) ir labai mažose (15,8 proc.) įmonėse. Tikrinta naudojant *One-Way ANOVA* metodą, kur gauti patikros rodikliai: $F = 1,846$; $df = 11$; $p =$

0,050. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad nepriklausomai nuo įmonės dydžio, dirbantieji organizacinį klimatą vertina labai panašiai – vienodai palankiai ar nepalankiai.

Analizuojant apklaustųjų atstovaujamų įmonių veiklos srities ypatumus, dirbantieji atstovavo gamybinės ir paslaugų įmones bei viešojo administravimo institucijas (žr. 5 lentelę). Remiantis tyrimo duomenimis geriausiai organizacinį klimatą linkę vertinti darbuotojai, dirbantys ne pelno siekiančiose organizacijose, o sąlyginai prasčiausiai – darbuotojai energetinio profilio įmonėse.

Apibendrinant tyrime dalyvavusių dirbančiųjų bendrąsias charakteristikas, galima įvardinti, jog tai 18-50 metų amžiaus (85,1 proc.) kvalifikuoti darbuotojai, įgiję aukštąjį universitetinį (30,7 proc.) ir neuniversitetinį (32,7 proc.) išsilavinimą, dabartinėje įmonėje išdirbę iki 10 metų (68,3 proc.). Tyrime dominavo stambios (16,8 proc.)/vidutinės (34,7 proc.)/smulkios (32,7 proc.) įmonės. Pažymėtina, jei nustatomas sistemingas ir stiprus darbuotojo išsilavinimo, darbo stažo organizacijoje, lyties ir pan. poveikis tiriamai dimensijai, kaip šiuo atveju organizaciniam klimatui, reikėtų diskutuoti apie papildomų tyrimo testoveiksmų pridėjimą minėtoms darbuotojų kategorijoms. Nustatyti faktai apie veiksnius, kurie paveikia organizacinio klimato raišką yra reikšmingi, nes praplečia teorinį supratimą apie organizacinį klimatą, kuris laikomas kaip svarbus parametras žmogiškųjų išteklių valdyme organizacinio klimato kontekste. Toliau svarbu aptarti esminius empirinės verifikacijos rezultatus.

4.2. Sąveikos tarp organizacinio klimato konstrukto elementų Lietuvos įmonėse empirinės verifikacijos rezultatai

Šiame tyrime naudojamas organizacinio klimato testas susideda iš 86 testo veiksmų, o sudarytu subskalių ilgis svyruoja nuo 5 iki 9. Teste naudojamas 5 pakopų *Likert* skalė atsakymams pažymėti. Šios skalėsvertinimo pakopos kinta nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Didžioji dalis organizacinio klimato požymių buvo sudaryti taip, jog atspindėtų palankius, teigiamus organizacinio klimato raiškos aspektus, o tik vienas požymis – neigiamus.

Pirminės faktorinės analizės dėka 80 pagrindinių organizacinio klimato instrumento pavienių žingsnių po keletą buvo sutankinti apjungiant juos į keturiolika specifinių faktorių (*pareigų aiškumas, pagarba, bendravimas, skatinimo sistema, karjera, planavimas ir sprendimų priėmimas, inovacijos, darbuotojų poreikiai, komandinis darbas ir palaikymas, paslaugų kokybė, konfliktų sprendimas, įsipareigojimai ir nuotaika, mokymai, organizacijos kryptis*), t.y. organizacinio klimato konstrukto dimensijų.

Psichometrijos tyrimuose yra nurodoma, jog tyrimo instrumentą galima naudoti tik tuomet kai yra išpildoma kokybės sąlyga nurodanti testo reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (Jovaiša, 1975; Lienertas ir Raatzas, 1994; Merkys, 1999; Burlačiukas ir Morozovas, 1999). Šios

charakteristikos pastebimos atlikus specialius tyrimus ir psichometrinius skaičiavimus. 1 priede pateiktos visoje tiriamųjų aibėje gautos tyrimo instrumento kokybinės charakteristikos ir jų rezultatai (žr. 1 priedą).

Iš 1-ojo priedo lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog visų keturiolikos išskirtų faktorių (dimensijų) identifiikuotos sklaidos yra virš nustatytos žemiausios ribos (sklaida, ne mažiau kaip 10 proc.). Mažiausia faktoriaus paaiškinta sklaida nustatyta „Bendravimo” (45,26 proc.) ir „Pareigų aiškumo” (36,12 proc.) subskalėse (žr. 1 priedą). Didžiausia paaiškinta sklaida sutinkama 5 subskalėse ir viršija 65 proc.: „Mokymų” subskalėje sklaida siekia 69,95 proc., „Paslaugų kokybės” – 68,28 proc., „Įsipareigojimų ir nuotaikos” – 68,13 proc., „Organizacijos krypties” – 68,02 proc. ir „Pagarbos” – 67,61 proc. Taigi, šie rodikliai rodo, jog pateiktų vadybinių požymių sklaida yra pakankama norimoms ir informatyvioms tolimesnėms tyrimo išvadoms pateikti.

Siekiant teisingų rezultatų ir esminių išvadų pateikimui, toliau verta detaliau aptarti ir kitus testo metodologinę kokybę pagrindžiančius rodiklius. Faktoriaus vidinis patikimumas nustatomas pasitelkus *Cronbach'o alfa* koeficientą (“koeficiento kitimo rodiklis $0,5 < a < 1$, didelę testo vidinę konsistenciją pateikia aukštos, prie 1-to artėjančios *Cronbach alfa* koeficiento reikšmės, tačiau nukritus žemiau 0,5 - testas identifiukuojamas kaip nepatikimas tyrimo instrumentas”) (Kardelis, 2002; Merkys, 1999).

Lietuvo įmonių imtyje ši (0,5) žemutinė kritinė riba yra labai ženkliai viršijama. Tad, siekiant įvertinti organizacinio klimato subskalių vidinį patikimumą organizacijoje (N = 202), paskaičiuotos *Cronbach alfa* svyruoja nuo 0,78 „Pareigų aiškumo” subskalėje iki 0,91 „Mokymų” subskalėje. Taigi, gautos pakankamai aukštos *Cronbach alfa* reikšmės įrodo, jog į tyrimo instrumentą įtrauktos dimensijos leidžia įvertinti organizacinį klimatą bei jį įtakojančius vadybinius požymius. Cronbach alfa koeficiento reikšmės didumui įtaką daro skalės ilgis, kuo ji ilgesnė, tuo reikšmės dydis didesnis. Šiuo atveju prasminga buvo papildomai skaičiuoti ir *Spearman–Brown* koeficiento reikšmes. Žemiausia pasitaikiusi komentuojamo Spearman–Brown koeficientų reikšmė – 0,74, o didžiausia – 0,89 (žr. 1 priedą). Bet kuriuo atveju abiejų koeficientų reikšmės pakankamai aukštos ir įrodo naudojamo testo patikimumą.

1-ojo priedo lentelėje iš pateiktų rezultatų galime pastebėti, jog dominuoja pakankamai aukšti klausimyno etapų faktoriniai svoriai (įvertis nėra žemesnis nei 0,6). Analizuojamo organizacinio klimato testo faktorinių rodiklių vidutiniai įverčiai kinta: 0,66 „Bendravimo” ir 0,69 „Pareigų aiškumo” subskalėse iki 0,83 „Paslaugų kokybės” ir 0,84 „Mokymų” subskalėse. Mažiausios faktorinio svorio reikšmės nustatytos „Bendravimo” (0,42) bei „Pareigų aiškumo” (0,55) subskalėse, o didžiausios max reikšmės – „Įsipareigojimų ir nuotaikos” (0,90) bei „Mokymų” (0,89) subskalėse. Kaip matyti iš pateiktų rezultatų - ši sąlyga taip pat yra tenkinama.

Testo žingsnių skiriamoji geba ar vieneto visumos koreliacijos koeficientas r /itt yra ganėtinai svarbus tyrimo instrumento metodologinės kokybės rodiklis. Šis rodiklis yra koreliacijos koeficientas

tarp konkretaus klausimo atsakymų įverčių ir bendro testo balo. Pastarasis išvedamas statistiškai apjungiant pavienius įverčius į sudėtinį indeksą arba vidurkį. Matematinė prasme šis rodiklis parodo, kiek konkretaus klausimo (testo žingsnio) įverčiai prisideda (arba neprisideda) prie bendro testo balo. Šio rodiklio prasmė yra itin svarbi, nes parodo, kaip stipriai (arba silpnai) konkretus klausimas skiria tiriamuosius pagal matuojamą savybę. Pažymima, kad nuomonių - nuostatų organizacinio klimato testo skiriamosios gebos rodiklis nenukrito žemiau 0,10.

Iš bendrų rezultatų galima pastebėti, jog ši sąlyga yra išpildoma ir tenkinama, o kai kuriais atvejais netgi daug aukštesnė (žr. 1 priedą). Organizacinio klimato klausimyno rodikliai kinta nuo 0,08 „Bendravimo” bei 0,21 „Pareigų aiškumo” subskalėse iki 0,89 „Įsipareigojimų ir nuotaikos” bei „Mokymų” subskalėse ar 0,87 „Karjeros” subskalėse.

Analizių metu nustatyta, kad visų keturiolikos organizacinio klimato klausimyno dimensijų charakteristikos yra ganėtinai aukštos, tad teigtina, jog šios dimensijos (faktoriai) atitinka vadybines normas reikalingas geram tyrimui atlikti Lietuvos įmonių kontekste. Siekiant patikrinti testo dimensijų sąveiką, toliau atlikta jų antrinė faktorinė analizė, o norint išvengti bet kokių netikslumų ir nukrypimų nuo būtinų normų, jai atlikti pasitelkti *Principal Components* ir *Alfa Factoring* metodai (žr. 6 lentelę).

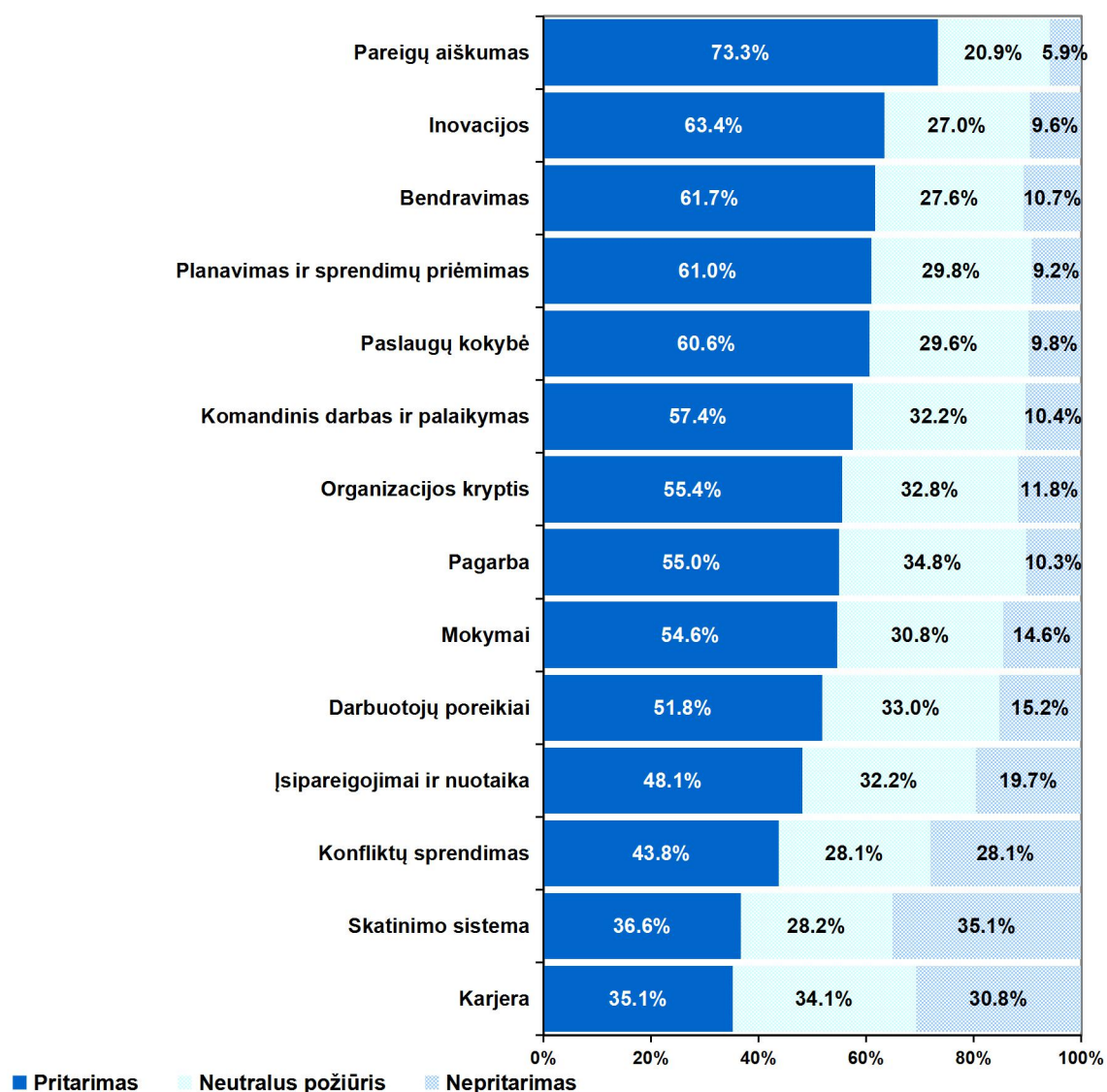
6 lentelė. Organizacinio klimato faktoriaus antrinės faktorinės analizės rezultatai (N = 202)

Principal components (1 faktoriaus modelis) F1		Alpha factoring F1	
Testo dimensijos	N = 202	Testo dimensijos	N = 202
Įsipareigojimai ir nuotaika	0,90	Įsipareigojimai ir nuotaika	0,90
Komandinis darbas ir palaikymas	0,87	Komandinis darbas ir palaikymas	0,86
Organizacijos kryptis	0,86	Organizacijos kryptis	0,84
Planavimas ir sprendimų priėmimas	0,84	Planavimas ir sprendimų priėmimas	0,83
Darbuotojų poreikiai	0,84	Mokymai	0,83
Mokymai	0,84	Darbuotojų poreikiai	0,82
Bendravimas	0,83	Bendravimas	0,82
Paslaugų kokybė	0,82	Pagarba	0,81
Pagarba	0,81	Paslaugų kokybė	0,79
Konfliktų sprendimas	0,77	Konfliktų sprendimas	0,75
Inovacijos	0,77	Karjera	0,75
Karjera	0,76	Inovacijos	0,74
Skatinimo sistema	0,69	Skatinimo sistema	0,66
Pareigų aiškumas	0,59	Pareigų aiškumas	0,55
Paaiškinta sklaida	64,53%	Paaiškinta sklaida	61,96%

Šių metodų pagalba iš keturiolikos dimensijų yra nustatoma bendra faktoriaus sklaida, kurią sudaro šiek tiek daugiau negu 60 proc. Tai įrodo, jog organizacinis klimatas Lietuvos įmonėse esti lyg vientisa vadybinė dimensinė sąveika.

Atsižvelgiant į pateiktus argumentus galima pažymėti, kad tiriamojoje Lietuvos įmonių kontekste yra pasiekti pakankamai aukšti šio adaptuojamo testo metodologinės kokybės rodikliai. Vadinasi, galima teigti, jog kitos šalies kultūroje sudarytas organizacinio klimato testas yra validus ir patikimas taip pat ir Lietuvos įmonių vadybinės kultūros sąlygomis.

Toliau prasminga pateikti organizacinio klimato dimensijų vertinimą. 7 paveiksle pateiktas pritarimo/nepritario reitingas pagal visas pavienes subskales tyrinėtose įmonėse, kurio atitinkamos skaitinės reikšmės atitinka vidutinį pritarimo procentą, priskiriamą konkrečioje skalėje apibendrintiems teiginiams.



7 pav. Vidutinis pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato požymiams, proc.

Remiantis šio tyrimo rezultatais (žr. 7 pav.) pastebima, jog tirtose Lietuvos įmonėse beveik nėra organizacinio klimato krizės apraiškų („pritarimas“ žymi teigiamą organizacinio klimato įvertinimą, „nepritarimas“ – neigiamą, kitaip nepalankų organizacinio klimato įvertinimą). Tai įrodo tamsiai

mėlynas „nepritario“ procentų plotas 7 paveiksle. Šiek tiek daugiau nepritario teko: „Skatinimo sistema“ (35,1 proc.), „Karjera“ (30,8 proc.), „Konfliktų sprendimas“ (28,1 proc.), „Įsipareigojimai ir nuotaika“ (19,7 proc.), „Darbuotojų poreikiai“ (15,2 proc.) ar „Mokymai“ (14,6 proc.) dimensijoms. Vos daugiau nei dešimtadalis apklaustųjų neigiamai įvardija: „Organizacijos kryptį“ (11,8 proc.), „Bendravimą“ (10,7 proc.), „Komandinį darbą ir palaikymą“ (10,4 proc.) bei „Pagarbą“ (10,3 proc.). Neutraliai buvo įvertintos tokios dimensijos: „Pagarba“ (34,8 proc.), „Karjera“ (34,1 proc.), „Darbuotojų poreikiai“ (33 proc.), „Organizacijos kryptis“ (32,8 proc.) ir kt. Ypač teigiamai organizacinis klimatas įvertinamas pagal tokias dimensijas kaip: „Pareigų aiškumas“ (73,3 proc.), „Inovacijos“ (63,4 proc.), „Bendravimas“ (61,7 proc.), „Planavimas ir sprendimų priėmimas“ (61 proc.), „Paslaugų kokybė“ (60,6 proc.). Šios dimensijos itin svarbos sklandžiai įmonių veiklai užtikrinti bei teigiamam organizaciniam klimatui palaikyti.

Apibendrinant tyrimo rezultatus teigtina, jog pagal pritarimo procentus Lietuvos įmonių organizacinio klimato įvertinimas pagal atskiras dimensijas yra teigiamas, o kiek prasčiau buvo įvertinama „Skatinimo sistemos“ bei „Karjeros“, „Konfliktų sprendimo“ subskalės (dimensijos). Vadyboje visos dimensijos yra svarbios, tačiau kiekvienas įmonėje dirbantis asmuo tyrimo metu pateikė savo pritarimą ar nepritaramą išskirdamas tam tikras dimensines sritis, kurios jų įmonėje tuo metu pasirodė itin teigiamos arba priešingai - neigiamos ir į kurias labiausiai reikia atkreipti dėmesį formuojant ir kreipiant įmonės vidinį klimatą pozityvia linkme. Tolimesnei analizei svarbu pateikti tiesinės sąveikos empirinius modelius.

4.3. Tiesinės sąveikos tarp organizacinio klimato konstrukto elementų Lietuvos įmonėse empiriniai modeliai

Šiame skyriuje pateikiami organizacinio klimato tiesiniai modeliai bei tarpdimensiniai sąryšiai, tai yra paskaičiuota organizacinio klimato faktorių (dimensijų) koreliacija. Siekiant nustatyti dimensijų tarpusavio sąveiką ir statistinį įtakingumą buvo panaudota koreliacinė analizė, apskaičiuotas Spearman'o koreliacijos koeficientas. 7 lentelėje pateikiama koreliacinė matrica tarp atskirų organizacinio klimato dimensijų. Tamsiai nuspalvinti langeliai charakterizuoja stipriausią koreliaciją – nuo 0,7 iki 0,8. Šviesiausi - identifikuoja silpnesnę sąveiką.

Iš koreliacijų matricos matyti, jog egzistuoja sistemingas ir statistiškai reikšmingas statistinis sąryšis tarp atskirų organizacinio klimato dimensijų. Dauguma jų koreliuoja vidutinio stiprumo koreliaciniu ryšiu - reikšmės svyruoja nuo 0,5 iki 0,6. Pažymėtina tai, kad visi šiame tyrime gauti koreliacijos koeficientai teigiami, yra dėsninga, kadangi buvo matuotas organizacinio klimato veiksmingumas ir dimensijų tarpusavio sąveika. Svarbu, kad koreliacijos koeficiento r reikšmė

artėjanti prie 1 arba -1, reiškia stipresnę koreliaciją tarp kintamųjų, o artėjanti prie 0 – silpnesnę koreliaciją. Atsižvelgiant į šias reikšmes, 7 lentelėje pateikti interkoreliacinių ryšių duomenys galimai interpretuoti taip:

- tarp pareigų aiškumo ir skatinimo sistemos, karjeros, planavimo ir sprendimų priėmimo, inovacijų, darbuotojų poreikių, paslaugų kokybės, konfliktų sprendimo, įsipareigojimų ir nuotaikos, mokymų, organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, **silpnas**, statistiškai įtakojamas koreliacinis ryšys ($r = 0,3$, $r = 0,4$; $p < 0,01$);
- tarp skatinimo sistemos ir paslaugų kokybės faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, silpnas, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,3$, $r = 0,4$; $p < 0,01$);
- tarp pareigų aiškumo ir pagarbos, bendravimo, komandinio darbo ir palaikymo faktorių (dimensijų) požymių aptiktas tiesioginis, **vidutinio stiprumo**, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,5$, $r = 0,6$; $p < 0,01$);
- tarp pagarbos ir skatinimo sistemos, karjeros, inovacijų, darbuotojų poreikių, paslaugų kokybės, konfliktų sprendimo, mokymų faktorių (dimensijų) požymių aptiktas tiesioginis, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,5$, $r = 0,6$; $p < 0,01$);
- tarp bendravimo ir skatinimo sistemos, karjeros, inovacijų, paslaugų kokybės, konfliktų sprendimo faktorių (dimensijų) požymių aptiktas tiesioginis, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,5$, $r = 0,6$; $p < 0,01$);
- tarp skatinimo sistemos bei planavimo ir sprendimų priėmimo, inovacijų, darbuotojų poreikių, komandinio darbo ir palaikymo, konfliktų sprendimo, įsipareigojimų ir nuotaikos, mokymų, organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių aptiktas tiesioginis, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,5$, $r = 0,6$; $p < 0,01$);
- tarp karjeros ir planavimo ir sprendimų priėmimo, inovacijų, darbuotojų poreikių, komandinio darbo ir palaikymo, paslaugų kokybės, konfliktų sprendimo, mokymų, organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių aptiktas tiesioginis, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,5$, $r = 0,6$; $p < 0,01$);
- tarp planavimo ir sprendimų priėmimo bei paslaugų kokybės, konfliktų sprendimo, mokymų, faktorių (dimensijų) požymių aptiktas tiesioginis, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,5$, $r = 0,6$; $p < 0,01$);
- tarp inovacijų ir paslaugų kokybės, konfliktų sprendimo, mokymų, faktorių (dimensijų) požymių aptiktas tiesioginis, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,5$, $r = 0,6$; $p < 0,01$);

- tarp darbuotojų poreikų ir konfliktų sprendimo faktorių (dimensijų) požymių aptiktas tiesioginis, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,5$, $r = 0,6$; $p < 0,01$);
- tarp paslaugų kokybės ir konfliktų sprendimo faktorių (dimensijų) požymių aptiktas tiesioginis, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,5$, $r = 0,6$; $p < 0,01$);
- tarp konfliktų sprendimo ir organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių aptiktas tiesioginis, vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0,5$, $r = 0,6$; $p < 0,01$);

7 lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato dimensijų (N = 202)

Dimensijos (subskalės)	Pareigų aiškumas	Pagarba	Bendravimas	Skatinimo sistema	Karjera	Planavimas ir sprendimų priėmimas	Inovacijos	Darbuotojų poreikiai	Komandinis darbas ir palaikymas	Paslaugų kokybė	Konfliktų sprendimas	Įsipareigojimai ir nuotaika	Mokymai	Organizacijos kryptis
Pareigų aiškumas	1,000	,604** 0,000	,612** 0,000	,325** 0,000	,429** 0,000	,409** 0,000	,363** 0,000	,418** 0,000	,482** 0,000	,436** 0,000	,408** 0,000	,443** 0,000	,442** 0,000	,394** 0,000
Pagarba	,604** 0,000	1,000	,754** 0,000	,561** 0,000	,546** 0,000	,661** 0,000	,582** 0,000	,619** 0,000	,667** 0,000	,601** 0,000	,563** 0,000	,729** 0,000	,600** 0,000	,666** 0,000
Bendravimas	,612** 0,000	,754** 0,000	1,000	,449** 0,000	,564** 0,000	,704** 0,000	,594** 0,000	,658** 0,000	,709** 0,000	,636** 0,000	,537** 0,000	,709** 0,000	,647** 0,000	,699** 0,000
Skatinimo sistema	,325** 0,000	,561** 0,000	,449** 0,000	1,000	,724** 0,000	,500** 0,000	,480** 0,000	,520** 0,000	,496** 0,000	,434** 0,000	,607** 0,000	,627** 0,000	,553** 0,000	,538** 0,000
Karjera	,429** 0,000	,546** 0,000	,564** 0,000	,724** 0,000	1,000	,589** 0,000	,479** 0,000	,599** 0,000	,554** 0,000	,550** 0,000	,628** 0,000	,680** 0,000	,628** 0,000	,590** 0,000
Planavimas ir sprendimų priėmimas	,409** 0,000	,661** 0,000	,704** 0,000	,500** 0,000	,589** 0,000	1,000	,771** 0,000	,756** 0,000	,724** 0,000	,625** 0,000	,533** 0,000	,736** 0,000	,628** 0,000	,758** 0,000
Inovacijos	,363** 0,000	,582** 0,000	,594** 0,000	,480** 0,000	,479** 0,000	,771** 0,000	1,000	,660** 0,000	,653** 0,000	,592** 0,000	,481** 0,000	,670** 0,000	,596** 0,000	,657** 0,000
Darbuotojų poreikiai	,418** 0,000	,619** 0,000	,658** 0,000	,520** 0,000	,599** 0,000	,756** 0,000	,660** 0,000	1,000	,731** 0,000	,669** 0,000	,614** 0,000	,713** 0,000	,676** 0,000	,735** 0,000
Komandinis darbas ir palaikymas	,482** 0,000	,667** 0,000	,709** 0,000	,496** 0,000	,554** 0,000	,724** 0,000	,653** 0,000	,731** 0,000	1,000	,752** 0,000	,679** 0,000	,779** 0,000	,725** 0,000	,736** 0,000
Paslaugų kokybė	,436** 0,000	,601** 0,000	,636** 0,000	,434** 0,000	,550** 0,000	,625** 0,000	,592** 0,000	,669** 0,000	,752** 0,000	1,000	,597** 0,000	,743** 0,000	,733** 0,000	,719** 0,000
Konfliktų sprendimas	,408** 0,000	,563** 0,000	,537** 0,000	,607** 0,000	,628** 0,000	,533** 0,000	,481** 0,000	,614** 0,000	,679** 0,000	,597** 0,000	1,000	,742** 0,000	,660** 0,000	,576** 0,000
Įsipareigojimai ir nuotaika	,443** 0,000	,729** 0,000	,709** 0,000	,627** 0,000	,680** 0,000	,736** 0,000	,670** 0,000	,713** 0,000	,779** 0,000	,743** 0,000	,742** 0,000	1,000	,733** 0,000	,779** 0,000
Mokymai	,442** 0,000	,600** 0,000	,647** 0,000	,553** 0,000	,628** 0,000	,628** 0,000	,596** 0,000	,676** 0,000	,725** 0,000	,733** 0,000	,660** 0,000	,733** 0,000	1,000	,744** 0,000
Organizacijos kryptis	,394** 0,000	,666** 0,000	,699** 0,000	,538** 0,000	,590** 0,000	,758** 0,000	,657** 0,000	,735** 0,000	,736** 0,000	,719** 0,000	,576** 0,000	,779** 0,000	,744** 0,000	1,000

Pastaba:

0,6<r<=0,8	** Patikimumas 0,01
0,4<r<=0,6	
0,3<=r<=0,4	* Patikimumas 0,05

- tarp pagarbos bei bendravimo, sprendimų priėmimo ir planavimo, komandinio darbo ir palaikymo, įsipareigojimų ir nuotaikos, organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, **stiprus**, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);
- tarp bendravimo ir sprendimų priėmimo bei planavimo, darbuotojų poreikių, komandinio darbo ir palaikymo, įsipareigojimų ir nuotaikos, mokymų, organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);
- tarp skatinimo sistemos ir karjeros faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);
- tarp karjeros bei įsipareigojimų ir nuotaikos faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);
- tarp planavimo ir sprendimų priėmimo bei inovacijų, darbuotojų poreikių, komandinio darbo ir palaikymo, įsipareigojimų ir nuotaikos organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);
- tarp inovacijų ir darbuotojų poreikių, komandinio darbo ir palaikymo, įsipareigojimų ir nuotaikos, organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);
- tarp darbuotojų poreikų bei komandinio darbo ir palaikymo, paslaugų kokybės, įsipareigojimų ir nuotaikos, mokymų, organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);
- tarp komandinio darbo ir palaikymo bei paslaugų kokybės, konfliktų sprendimo, įsipareigojimų ir nuotaikos, mokymų, organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);
- tarp paslaugų kokybės bei įsipareigojimų ir nuotaikos, mokymų, organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);

- tarp konfliktų sprendimo ir įsipareigojimų ir nuotaikos, mokymų faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);
- tarp įsipareigojimų ir nuotaikos bei mokymų, organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$);
- tarp mokymų ir organizacijos krypties faktorių (dimensijų) požymių egzistuoja tiesioginis, stiprus, statistiškai reikšmingas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,7$, $r = 0,8$; $p < 0,01$).

Pateikti atlikto tyrimo faktai įrodo, kad organizacinio klimato dimensijos sąveikauja ir yra priklausomos viena nuo kitos. Vienos dimensijos daro didesnę įtaką vadyboje, o kitos - mažesnę, todėl galima teigti, jog vienos yra priskiriamos prie pagrindinių vadybinių veiksnių, o kitos prie papildomų. Šių pagrindinių ir papildomų dimensijų pagalba yra gaunama reikalinga tyrimui informacija bei išryškinama tarpdimensinė sąveiką.

8 lentelėje nurodomi daugiamatės regresinės analizės rezultatai. Visos organizacinio klimato subskalės (dimensijos) regresijos modelyje buvo identifikuotos, kaip nepriklausomas kintamasis ir kiekviena atskirai po vieną organizacinio klimato subskalė buvo charakterizuojama, kaip priklausomi kintamieji. Jeigu skirti pavienes organizacinio klimato dimensijas, tai labiausiai tarpusavyje susijusi dimensija „Įsipareigojimai ir nuotaika“ su kitomis likusiomis organizacinio klimato dimensijomis ir koreliuoja pakankamai tampriai ($R = 0,902$). Determinacijos koeficientas rodo, kad šių požymių sklaida sutampa 81,3 proc. sklaidos, tai galima paaiškinti tiesine priklausomybe. Stipriai organizacinis klimatas koreliuoja su „Planavimu ir sprendimų priėmimu“ (0,878), „Komandiniu darbu ir palaikymu“ (0,868) ir „Organizacijos kryptimi“ (0,867). Aukšta koreliacija tarp minėtų dimensijų įrodo vadybineje sferoje šiuos svarbius aspektus į kuriuos būtina atkreipti dėmesį vykdant įmonės veiklą ir siekiant efektyvios, sėkmingos ir ilgalaikės įmonės veiklos bei darnaus mikroklimato.

Pateikti rezultatai nusako, kaip kiekviena dimensija yra susijusi su grupe kitų organizacinio klimato dimensijų, tačiau nėra aišku kokia kiekvieno nepriklausomo kintamojo įtaka priklausomam kintamajam atskirai. Todėl toliau svarbu paanalizuoti atskirus regresinės analizės modelius kiekvienai organizacinio klimato dimensijai, kad būtų galima nustatyti tų dimensijų ryškiausią vadybinę Lietuvos įmonių sąveiką.

8 lentelė. Organizacinio klimato dimensijų sąveika

Nepriklausomi kintamieji: Organizacinio klimato dimensijos	Priklausomi kintamieji: Organizacinio klimato dimensijos													
	Pareigų aiškumas	Pagarba	Bendravimas	Skatinimo sistema	Karjera	Planavimas ir sprendimų priėmimas	Inovacijos	Darbuotojų poreikiai	Komandinis darbas ir palaikymas	Paslaugų kokybė	Konfliktų sprendimas	Įsipareigojimai ir nuotaika	Mokymai	Organizacijos kryptis
Pareigų aiškumas	****													
Pagarba		****							R = 0,87 R ² = 0,75 F= 44,14 p< 0,001	R = 0,83 R ² = 0,69 F= 31,73 p< 0,001	R = 0,81 R ² = 0,65 F= 26,81 p< 0,001	R = 0,90 R ² = 0,81 F= 63,03 p< 0,001	R = 0,84 R ² = 0,70 F= 33,76 p< 0,001	R = 0,87 R ² = 0,75 F= 43,70 p< 0,001
Bendravimas			****											
Skatinimo sistema				****										
Karjera					****									
Planavimas ir sprendimų priėmimas						****								
Inovacijos							****							
Darbuotojų poreikiai								****						
Komandinis darbas ir palaikymas									****					
Paslaugų kokybė	R = 0,69 R ² = 0,47 F= 12,76 p< 0,001	R = 0,84 R ² = 0,70 F= 34,35 p< 0,001	R = 0,85 R ² = 0,72 F= 37,14 p< 0,001	R = 0,79 R ² = 0,62 F= 23,83 p< 0,001	R = 0,82 R ² = 0,67 F= 28,86 p< 0,001	R = 0,88 R ² = 0,77 F= 48,60 p< 0,001	R = 0,80 R ² = 0,64 F= 25,89 p< 0,001	R = 0,83 R ² = 0,69 F= 32,24 p< 0,001	****					
Konfliktų sprendimas										****				
Įsipareigojimai ir nuotaika											****			
Mokymai												****		
Organizacijos kryptis													****	****

Pastaba: Priklausomas kintamasis – komandinio darbo subskalės.

R – aibinės koreliacijos koeficientas;

R² – determinacijos koeficientas;

F – Fišerio statistika;

p – regresijos modelio patikimumas.

Tiriant kintamųjų sąryšius, buvo sudaryta pareigų aiškumo regresijos analizė (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Pareigų aiškumo regresinė analizė

	Priklausomas kintamasis - PAREIGŲ AIŠKUMAS (PA1)			
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² pakoreguotas	Patikimumas
	0,685	0,469	0,432	0,001
Nepriklausomi kintamieji	Nestand. B koef.	Standart. Beta koef.	t	ANOVA patikimumas
(Constant)	1,612		7,635	0,000
Pagarba (P2)	0,324	0,423	4,564	0,000
Bendravimas (B3)	0,380	0,396	4,120	0,000
Skatinimo sistema (SKS4)	-0,057	-0,093	-1,083	0,280
Karjera (K5)	0,123	0,185	2,034	0,043
Planavimas ir sprendimų priėmimas (PSP6)	-0,087	-0,110	-0,991	0,323
Inovacijos (IN7)	0,020	0,025	0,286	0,775
Darbuotojų poreikiai (DP8)	-0,003	-0,005	-0,050	0,960
Komandinis darbas ir palaikymas (KDP9)	0,075	0,096	0,901	0,369
Paslaugų kokybė (PK10)	0,048	0,065	0,685	0,494
Konfliktų sprendimas (KS11)	0,051	0,081	0,900	0,369
Įsipareigojimai ir nuotaika (ISN12)	-0,152	-0,230	-1,890	0,050
Mokymai (M13)	0,037	0,056	0,575	0,566
Organizacijos kryptis (OKR14)	-0,125	-0,180	-1,700	0,091

Įvertinus 9 lentelėje pateikto modelio rezultatus nustatyta, kad sudarytas regresinis modelis pasižymi statistiniu patikimumu, t. y. regresija statistiškai reikšminga ($p < 0,001$), o pareigų aiškumo, kaip priklausomo kintamojo, 46,9 proc. dispersijos paaiškina nepriklausomi kintamieji. Standartizuoti (pataisytieji) Beta koeficientai rodo, kad svarbiausią ir statistiškai patikimą įtaką pareigų aiškumui daro pagarba ir bendravimas, o mažiausią, taip pat statistiškai patikimą – įsipareigojimai ir nuotaika bei karjera. Pirmųjų dviejų įtakų statistinio ryšio stiprumas $r \geq 0,6$, t.y. vidutinio stiprumo, o kitų dviejų – $r \geq 0,4$, t.y. silpnas (žr. 9 lentelę). Likusių organizacijos klimato dimensijų įtaka pareigų aiškumui yra nežymi ir statistiškai nereikšminga. Tad, šio ryšio matematinė išraiška, t.y. regresijos lygtis yra:

$$PA1 = 1,612 + 0,324 P2 + 0,380 B3 + 0,123 K5 - 0,152 ISN12.$$

Atsižvelgiant į sudarytą regresijos lygtį ir įvertinus nepriklausomų kintamųjų įtakos kryptingumą priklausomam kintamajam, galima daryti išvadą, kad pagarbai, bendravimui bei karjerai didėjant, o įsipareigojimams ir nuotaikai mažėjant, pareigų aiškumas taip pat didėja. Čia išryškėja vadybinių dimensijų sąveika viena kitai. Pareigų aiškumas vadyboje yra labai svarbus veiksnys, pavyzdžiui, įmonės veikla sunkiai būtų vykdoma jeigu darbuotojai nežinotų savo pareigų ir elgtųsi taip, kaip sugalvoja tuo metu. Šiuo atveju pastebima, jog be pareigų aiškumo įmoneje taip pat svarbūs bendravimo, pagarbos, karjeros, įsipareigojimų ir nuotaikos faktoriai įtakojantys organizacinį klimatą.

Kaip matyti iš 10 lentelėje pateiktų duomenų, svarbiausią įtaką skatinimo sistemai daro karjera, pagarba, mažiausią – inovacijos, bendravimas, paslaugų kokybė bei konfliktų sprendimas, o visų šių įtakų statistinio ryšio stiprumas $r \geq 0,5$, t.y. vidutinio stiprumo. Pažymėtina, kad visos šios įtakos yra abipusės.

10 lentelė. Skatinimo sistemos regresinė analizė

Priklausomas kintamasis - SKATINIMO SISTEMA (SKS4)				
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² pakoreguotas	Patikimumas
	0,789	0,622	0,596	0,001
Nepriklausomi kintamieji	Nestand. B koef.	Standart. Beta koef.	t	ANOVA patikimumas
(Constant)	0,568		1,731	0,045
Pareigų aiškumas (PA1)	-0,108	-0,066	-1,083	0,280
Pagarba (P2)	0,350	0,282	3,534	0,001
Bendravimas (B3)	-0,263	-0,169	-2,015	0,045
Karjera (K5)	0,571	0,527	7,819	0,000
Planavimas ir sprendimų priėmimas (PSP6)	-0,143	-0,111	-1,188	0,236
Inovacijos (IN7)	0,189	0,144	1,949	0,050
Darbuotojų poreikiai (DP8)	0,013	0,011	0,141	0,888
Komandinis darbas ir palaikymas (KDP9)	-0,032	-0,025	-0,279	0,780
Paslaugų kokybė (PK10)	-0,222	-0,184	-2,325	0,021
Konfliktų sprendimas (KS11)	0,186	0,181	2,431	0,016
Įsipareigojimai ir nuotaika (ISN12)	0,098	0,092	0,889	0,375
Mokymai (M13)	0,071	0,067	0,819	0,414
Organizacijos kryptis (OKR14)	0,100	0,089	0,988	0,325

Įvertinus šio modelio rezultatus nustatyta, kad sudarytas regresinis modelis pasižymi statistiniu patikimu, o skatinimo sistemos, kaip priklausomo kintamojo, 62,2 proc. dispersijos paaikškina nepriklausomi kintamieji. Taigi, šio modelio regresijos lygtis yra:

$$SKS4 = 0,568 + 0,350 P2 - 0,263 B3 + 0,571 K5 + 0,179 IN7 - 0,222 PK10 + 0,186 KS11.$$

Galima daryti išvadą: pagarbai, karjerai, inovacijoms bei konfliktų sprendimui didėjant, o bendravimui ir paslaugų kokybei mažėjant, skatinimo sistema taip pat didėja. Taigi, skatinimo sistemos veiksnys įmonėje yra ne mažiau svarbus nei kitos, jį papildančios dimensijos: karjera, inovacijos, konfliktų sprendimas, bendravimas, pagarba ir paslaugų kokybė.

11 lentelėje pateikti standartizuoti Beta koeficientai rodo, kad svarbiausią įtaką karjerai daro skatinimo sistema su stipriu ($r \geq 0,7$) įtakos statistinio ryšio stiprumu, mažiausią – pareigų aiškumas bei inovacijos, kurių įtakų statistinio ryšio stiprumas silpnas ($r \geq 0,4$). Taip pat skatinimo sistemą vidutinio stiprumo statistinio ryšio stiprumu ($r \geq 0,5$) įtakoja pagarba, planavimas ir sprendimų priėmimas bei įsipareigojimai ir nuotaika. Visos šios įtakos taip pat apipusės.

	Priklausomas kintamasis - KARJERA (K5)			
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² pakoreguotas	Patikimumas
	0,816	0,666	0,643	0,001
Nepriklausomi kintamieji	Nestand. B koef.	Standart. Beta koef.	t	ANOVA patikimumas
(Constant)	0,683		2,826	0,005
Pareigų aiškumas (PA1)	0,174	0,116	2,034	0,043
Pagarba (P2)	-0,178	-0,155	-2,028	0,044
Bendravimas (B3)	0,153	0,106	1,338	0,182
Skatinimo sistema (SKS4)	0,430	0,466	7,819	0,000
Planavimas ir sprendimų priėmimas (PSP6)	0,246	0,206	2,375	0,019
Inovacijos (IN7)	-0,169	-0,140	-2,010	0,046
Darbuotojų poreikiai (DP8)	0,090	0,084	1,118	0,265
Komandinis darbas ir palaikymas (KDP9)	-0,179	-0,154	-1,828	0,069
Paslaugų kokybė (PK10)	0,085	0,076	1,017	0,311
Konfliktų sprendimas (KS11)	0,086	0,090	1,273	0,205
Įsipareigojimai ir nuotaika (ISN12)	0,189	0,192	1,989	0,048
Mokymai (M13)	0,123	0,125	1,641	0,102
Organizacijos kryptis (OKR14)	-0,041	-0,040	-0,468	0,640

Pastarojo modelio rezultatai rodo, kad sudarytas regresinis modelis pasižymi statistiniu patikimu, o karjeros, kaip priklausomo kintamojo, 66,6 proc. dispersijos paaiškina nepriklausomi kintamieji. Šio modelio matematinė išraiška yra:

$$K5 = 0,683 + 0,174 PA1 - 0,178 P2 + 0,430 SKS4 + 0,246 PSP6 - 0,169 IN7 + 0,179 ISN12.$$

Galima daryti išvadą, jog pareigų aiškumui, skatinimo sistemai, planavimui ir sprendimų priėmimui bei įsipareigojimams ir nuotaikai didėjant, o pagarbai mažėjant, karjera taip pat didėja. Karjeros dimensija vadyboje itin svarbus aspektas, kadangi įmonėje dirbantiems asmenims itin aktualu siekti karjeros, tai juos motyvuoja geriau dirbti, nes žino, jog stengdamiesi nepriekaištingai atlikti pavestas užduotis ir dirbti įmonės labui jie gali būti paaukštinti.

Tuo tarpu, iš 12 lentelėje pateiktų duomenų pastebime, jog svarbiausią įtaką planavimui ir sprendimų priėmimui daro inovacijos, šiek tiek mažiau svarbią – darbuotojų poreikiai ir organizacijos kryptis, o šių įtakų statistinio ryšio stiprumas vertintinas kaip stiprus ($r \geq 0,7$). Mažiausią įtaką planavimui ir sprendimų priėmimui daro bendravimas, karjera bei komandinis darbas ir palaikymas, tačiau visų įtakų statistinio ryšio stiprumas yra nuo vidutinio stiprumo ($r \geq 0,5$) iki stipraus ($r \geq 0,7$). Pažymėtina tai, jog visos išvardintos įtakos yra abipusės.

12 lentelė. Planavimo ir sprendimų priėmimo regresinė analizė

Priklausomas kintamasis - PLANAVIMAS IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS (PSP6)				
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² pakoreguotas	Patikimumas
	0,878	0,771	0,755	0,001
Nepriklausomi kintamieji	Nestand. B koef.	Standart. Beta koef.	t	ANOVA patikimumas
(Constant)	0,503		2,531	0,027
Pareigų aiškumas (PA1)	-0,059	-0,047	-0,991	0,323
Pagarba (P2)	0,065	0,067	1,054	0,293
Bendravimas (B3)	0,158	0,131	2,010	0,046
Skatinimo sistema (SKS4)	-0,052	-0,067	-1,188	0,236
Karjera (K5)	0,118	0,141	2,375	0,019
Inovacijos (IN7)	0,352	0,348	6,633	0,000
Darbuotojų poreikiai (DP8)	0,191	0,214	3,521	0,001
Komandinis darbas ir palaikymas (KDP9)	0,132	0,136	1,947	0,050
Paslaugų kokybė (PK10)	-0,081	-0,087	-1,399	0,163
Konfliktų sprendimas (KS11)	-0,056	-0,071	-1,209	0,228
Įsipareigojimai ir nuotaika (ISN12)	0,076	0,092	1,139	0,256
Mokymai (M13)	-0,072	-0,087	-1,373	0,172
Organizacijos kryptis (OKR14)	0,178	0,204	2,973	0,003

Nurodytuose 12 lentelės modelio skaičiavimuose pastebime, jog sudarytas regresinis modelis pasižymi statistiniu patikimu, o planavimo ir sprendimų priėmimo, kaip priklausomo kintamojo, 77,1 proc. dispersijos paaiškina nepriklausomi kintamieji. Šio ryšio regresijos lygtis yra:

$$PSP6 = 0,503 + 0,158 B3 + 0,118 K5 + 0,352 IN7 + 0,191 DP8 + 0,132 KDP9 + 0,178 OKR14.$$

Galima daryti išvadą: bendravimui, karjerai, inovacijoms, darbuotojų poreikiams, komandiniam darbui ir palaikymui bei organizacijos kryptčiai didėjant, planavimas ir sprendimų priėmimas taip pat didėja. Įmonės sklandžiai veiklai užtikrinti itin svarbu viską planuoti ir priimti teisingus sprendimus. Šie sprendimai ir planai lemia tolimesnį įmonės gyvavimą, sėkmingą ar nesėkmingą jos vystymąsi.

13 lentelėje pateikti standartizuoti Beta koeficientai rodo, kad svarbiausią įtaką inovacijoms daro planavimas ir sprendimų priėmimas su stipriu jos statistinio ryšio stiprumu ($r \geq 0,7$), gerokai mažesnę – įsipareigojimai ir nuotaika, kurios statistinio ryšio stiprumas vertintinas kaip vidutinio stiprumo ($r \geq 0,6$), o mažiausią – skatinimo sistema ir karjera, kurių įtakų statistinio ryšio stiprumas yra silpnas ($r \geq 0,4$)

13 lentelė. Inovacijų regresinė analizė

Priklausomas kintamasis - INOVACIJOS (IN7)				
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² pakoreguotas	Patikimumas
	0,801	0,642	0,617	0,001
Nepriklausomi kintamieji	Nestand. B	Standart.	t	ANOVA

	koef.	Beta koef.		patiki-mumas
(Constant)	0,683		2,826	0,005
Pareigų aiškumas (PA1)	0,021	0,017	0,286	0,775
Pagarba (P2)	-0,003	-0,003	-0,035	0,972
Bendravimas (B3)	-0,026	-0,022	-0,263	0,793
Skatinimo sistema (SKS4)	0,105	0,137	1,949	0,050
Karjera (K5)	-0,125	-0,150	-2,010	0,046
Planavimas ir sprendimų priėmimas (PSP6)	0,539	0,544	6,633	0,000
Darbuotojų poreikiai (DP8)	0,078	0,088	1,128	0,261
Komandinis darbas ir palaikymas (KDP9)	0,057	0,059	0,671	0,503
Paslaugų kokybė (PK10)	0,065	0,070	0,896	0,371
Konfliktų sprendimas (KS11)	-0,069	-0,087	-1,184	0,238
Įsipareigojimai ir nuotaika (ISN12)	0,124	0,151	1,507	0,049
Mokymai (MI3)	0,077	0,095	1,196	0,233
Organizacijos kryptis (OKR14)	-0,024	-0,028	-0,315	0,753

Įvertinus inovacijų modelio rezultatus nustatyta, kad sudarytas regresinis modelis pasižymi statistiniu patikimu, o inovacijų, kaip priklausomo kintamojo, 64,2 proc. dispersijos paaikškina nepriklausomi kintamieji. Regresijos lygtis yra:

$$IN7 = 0,683 + 0,105 SKS4 - 0,125 K5 + 0,539 PSP6 + 0,124 ISN12.$$

Analizuojant pateiktus duomenis, galime teigti, jog karjerai mažėjant, o skatinimo sistemai, planavimui ir sprendimų priėmimui bei įsipareigojimams ir nuotakai didėjant, inovacijos taip pat didėja. Šiuolaikiniame technologijų ir inovacijų pasaulyje įmonėse inovatyvumas yra privalomas atributas. Inovacijų pagalba įmonėse veikla vyksta greičiau ir sklandžiau, o darbuotojai pritaikydami inovacijas įveikia didesnes užduočių apimtis ir darbo laiką išnaudoja produktyviau. Įmonės inovatyvumas sukuria didesnę galią ir pasipriešinimą prieš konkurentus.

Kaip matyti iš 14 lentelėje pateiktų duomenų ir Beta koeficiento reikšmės, svarbiausią įtaką darbuotojų poreikiams daro planavimas ir sprendimų priėmimas, o mažiausią – organizacijos kryptis bei komandinis darbas ir palaikymas, tačiau visų šių įtakų statistinio ryšio stiprumas vertintinas kaip stiprus ($r \geq 0,7$).

14 lentelė. Darbuotojų poreikių regresinė analizė

	Priklausomas kintamasis - DARBUOTOJŲ POREIKIAI (DP8)			
	R	R ²	R ² pakoreguotas	Patikimumas
	0,831	0,690	0,669	0,001
Nepriklausomi kintamieji	Nestand. B koef.	Standart. Beta koef.	t	ANOVA patikimumas
(Constant)	0,460		2,002	0,031
Pareigų aiškumas (PA1)	-0,004	-0,003	-0,050	0,960
Pagarba (P2)	0,001	0,001	0,017	0,986
Bendravimas (B3)	0,056	0,041	0,539	0,591
Skatinimo sistema (SKS4)	0,008	0,009	0,141	0,888

Karjera (K5)	0,074	0,078	1,118	0,265
Planavimas ir sprendimų priėmimas (PSP6)	0,325	0,289	3,521	0,001
Inovacijos (IN7)	0,086	0,076	1,128	0,261
Komandinis darbas ir palaikymas (KDP9)	0,162	0,148	1,827	0,049
Paslaugų kokybė (PK10)	0,091	0,086	1,195	0,234
Konfliktų sprendimas (KS11)	0,110	0,123	1,809	0,072
Įsipareigojimai ir nuotaika (ISN12)	-0,070	-0,075	-0,801	0,424
Mokymai (M13)	0,042	0,046	0,619	0,537
Organizacijos kryptis (OKR14)	0,166	0,169	2,102	0,037

Įvertinus 14 lentelėje pateikto modelio rezultatus teigtina, kad sudarytas regresinis modelis pasižymi statistiniu patikimu, o darbuotojų poreikių, kaip priklausomo kintamojo, 69 proc. dispersijos paaiškina nepriklausomi kintamieji. Šio modelio matematinė išraiška (regresijos lygtis):

$$DP8 = 0,460 + 0,325 PSP6 + 0,162 KDP9 + 0,166 OKR14.$$

Iš pateiktų rezultatų galima daryti išvadą: planavimui ir sprendimų priėmimui, komandiniam darbui ir palaikymui bei organizacijos kryptčiai didėjant, darbuotojų poreikiai taip pat didėja. Kiekvienoje įmonėje svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojus ir jų poreikius, kadangi šis aspektas nulemia darbuotojo patenkinimą, išlikimą įmonėje ir jo lojalumą bei motyvaciją efektyviai dirbti.

Toliau tyrime pastebime, jog pataisyti Beta koeficientai rodo (žr. 15 lentelę), kad svarbiausią įtaką komandiniam darbui ir palaikymui daro paslaugų kokybė, šiek tiek mažesnę – konfliktų sprendimas bei planavimas ir sprendimų priėmimas, tačiau visų šių įtakų, kurios yra abipusės, statistinio ryšio stiprumas $r \geq 0,7$, t.y. stiprus.

15 lentelė. Komandinio darbo ir palaikymo regresinė analizė

	Priklausomas kintamasis - KOMANDINIS DARBAS IR PALAIKYMAS (KDP9)			
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² pakoreguotas	Patikimumas
	0,868	0,753	0,736	0,001
Nepriklausomi kintamieji	Nestand. B koef.	Standart. Beta koef.	t	ANOVA patikimumas
(Constant)	0,569		2,324	0,021
Pareigų aiškumas (PA1)	0,057	0,045	0,901	0,369
Pagarba (P2)	0,013	0,013	0,201	0,841
Bendravimas (B3)	0,141	0,114	1,682	0,094
Skatinimo sistema (SKS4)	-0,013	-0,016	-0,279	0,780
Karjera (K5)	-0,097	-0,114	-1,828	0,069
Planavimas ir sprendimų priėmimas (PSP6)	0,149	0,146	1,947	0,050
Inovacijos (IN7)	0,042	0,041	0,671	0,503
Darbuotojų poreikiai (DP8)	0,108	0,118	1,827	0,069
Paslaugų kokybė (PK10)	0,204	0,213	3,392	0,001
Konfliktų sprendimas (KS11)	0,151	0,186	3,117	0,002
Įsipareigojimai ir nuotaika (ISN12)	0,116	0,137	1,650	0,101
Mokymai (M13)	0,082	0,097	1,478	0,141
Organizacijos kryptis (OKR14)	0,037	0,041	0,571	0,569

Įvertinus komandinio darbo ir palaikymo modelio rezultatus nustatyta, kad sudarytas regresinis modelis pasižymi statistiniu patikimu, o komandinio darbo ir palaikymo, kaip priklausomo kintamojo, 75,3 proc. dispersijos paaiškina nepriklausomi kintamieji. Tad, šio ryšio regresijos lygtis yra:

$$KDP9 = 0,569 + 0,149 PSP6 + 0,204 PK10 + 0,151 KS11.$$

Teigtina, kad planavimui ir sprendimų priėmimui, paslaugų kokybei bei konfliktų sprendimui didėjant, komandinis darbas ir palaikymas taip pat didėja. Vadyboje komandinis darbas ir palaikymas lemia teigiamus rezultatus. Įmonėje dirbant komandoje ir palaikant kolegų veiksmus galima įgyvendinti įvairius tikslus bei sukurti progresyviais ateities strategijas įtakojačias įmonės tolimesnę veiklą. Darbas komandoje ir nuoširdus palaikymas sukuria didžiulę jėgą įmonėje.

Iš 16 lentelėje pateiktų duomenų matome, jog standartizuoti Beta koeficientai rodo, kad didžiausią įtaką paslaugų kokybei daro komandinis darbas ir palaikymas, įsipareigojimai ir nuotaika bei mokymai, mažiausią – organizacijos kryptis ir skatinimo sistema, tačiau visų šių įtakų statistinio ryšio stiprumas $r \geq 0,7$, t.y. stiprus.

16 lentelė. Paslaugų kokybės regresinė analizė

	Priklausomas kintamasis - PASLAUGŲ KOKYBĖ (PK10)			
	R	R ²	R ² pakoreguotas	Patikimumas
	0,829	0,687	0,665	0,001
Nepriklausomi kintamieji	Nestand. B koef.	Standart. Beta koef.	t	ANOVA patikimumas
(Constant)	0,566		2,304	0,022
Pareigų aiškumas (PA1)	0,051	0,038	0,685	0,494
Pagarba (P2)	0,013	0,013	0,168	0,867
Bendravimas (B3)	-0,017	-0,013	-0,174	0,862
Skatinimo sistema (SKS4)	-0,126	-0,152	-2,325	0,021
Karjera (K5)	0,064	0,072	1,017	0,311
Planavimas ir sprendimų priėmimas (PSP6)	-0,127	-0,119	-1,399	0,163
Inovacijos (IN7)	0,066	0,061	0,896	0,371
Darbuotojų poreikiai (DP8)	0,083	0,087	1,195	0,234
Komandinis darbas ir palaikymas (KDP9)	0,282	0,270	3,392	0,001
Konfliktų sprendimas (KS11)	-0,015	-0,017	-0,252	0,801
Įsipareigojimai ir nuotaika (ISN12)	0,226	0,256	2,761	0,006
Mokymai (M13)	0,216	0,245	3,388	0,001
Organizacijos kryptis (OKR14)	0,149	0,160	1,970	0,050

Atsižvelgiant į šio modelio rezultatus galima teigti, jog šis modelis pasižymi statistiniu patikimu, o paslaugų kokybės, kaip priklausomo kintamojo, 68,7 proc. dispersijos paaiškina nepriklausomi kintamieji. Šio ryšio regresijos lygtis yra:

$$PK10 = 0,566 - 0,126 SKS4 + 0,282 KDP9 + 0,226 ISN12 + 0,216 M13 + 0,149 OKR14.$$

Galima daryti išvadą: skatinimo sistemos, komandiniam darbui ir palaikymui, įsipareigojimams ir nuotaikai, mokymui bei organizacijos kryptčiai didėjant, paslaugų kokybė taip pat didėja. Kokybiškai teikiamos paslaugos - vienas iš pagrindinių veiksnių lemiančių klientų lojalumą, išlaikymą bei naujų pritraukimą. Kuo paslaugų kokybė geresnė, tuo didesnis klientų skaičius, o to pesekoje išauga įmonės pelnas bei darbuotojų atlygis.

Kaip matyti iš 17 lentelėje pateiktų duomenų, standartizuoti Beta koeficientai rodo, kad didesnę įtaką organizacijos kryptčiai daro mokymai, planavimas ir sprendimų priėmimas bei įsipareigojimai ir nuotaika, mažesnę – darbuotojų poreikiai ir paslaugų kokybė, tačiau visų šių įtakų statistinio ryšio stiprumas $r \geq 0,7$, t.y. stiprus.

17 lentelė. Organizacijos kryptties regresinė analizė

	Priklausomas kintamasis - ORGANIZACIJOS KRYPTIS (OKR14)			
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² pakoreguotas	Patikimumas
	0,867	0,751	0,734	0,001
Nepriklausomi kintamieji	Nestand. B koef.	Standart. Beta koef.	t	ANOVA patikimumas
(Constant)	0,438		1,868	0,043
Pareigų aiškumas (PA1)	-0,121	-0,084	-1,700	0,091
Pagarba (P2)	0,066	0,060	0,895	0,372
Bendravimas (B3)	0,146	0,106	1,552	0,122
Skatinimo sistema (SKS4)	0,052	0,058	0,988	0,325
Karjera (K5)	-0,028	-0,029	-0,468	0,640
Planavimas ir sprendimų priėmimas (PSP6)	0,253	0,221	2,973	0,003
Inovacijos (IN7)	-0,022	-0,019	-0,315	0,753
Darbuotojų poreikiai (DP8)	0,139	0,136	2,102	0,037
Komandinis darbas ir palaikymas (KDP9)	0,047	0,042	0,571	0,569
Paslaugų kokybė (PK10)	0,136	0,127	1,970	0,050
Konfliktų sprendimas (KS11)	-0,098	-0,108	-1,769	0,079
Įsipareigojimai ir nuotaika (ISN12)	0,207	0,219	2,644	0,009
Mokymai (M13)	0,218	0,232	3,606	0,000

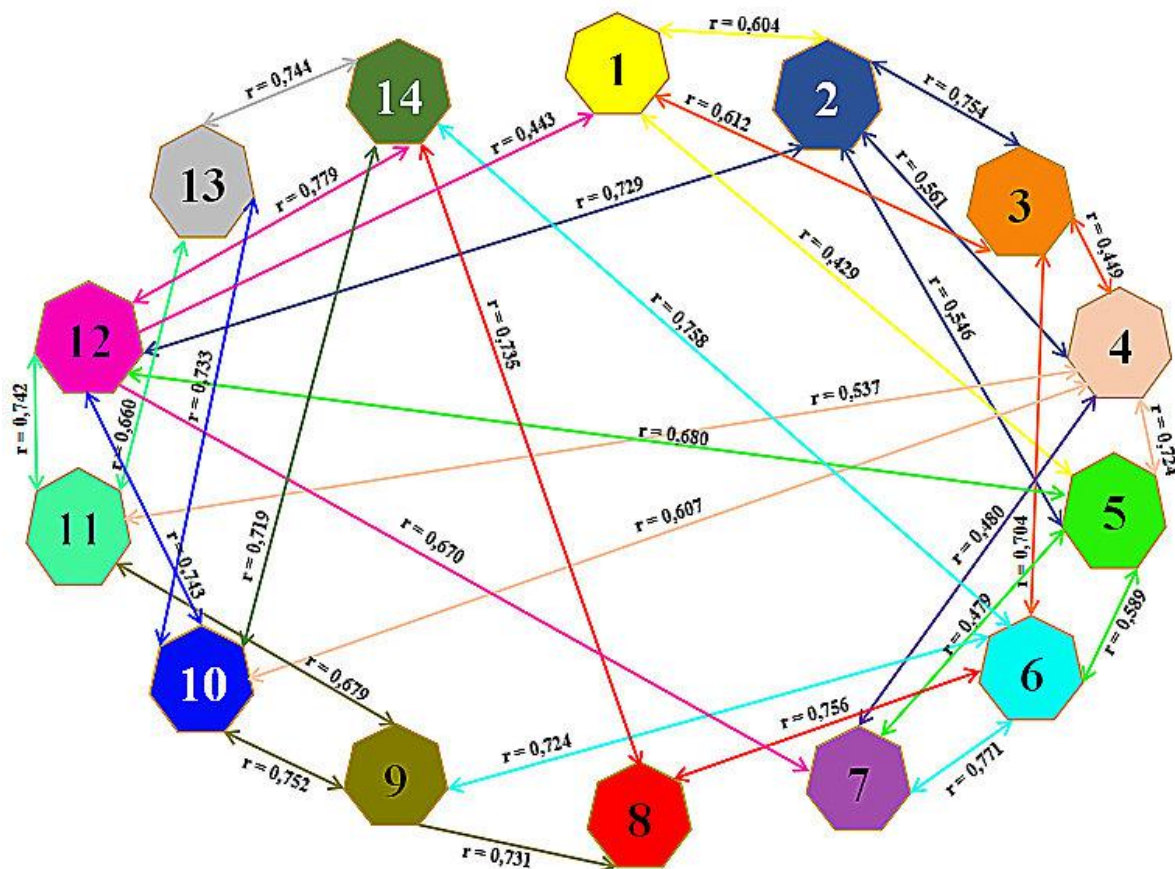
Šio modelio rezultatai rodo patikimumą, o organizacijos kryptties, kaip priklausomo kintamojo, 75,1 proc. dispersiją paaiškina nepriklausomi kintamieji. Taigi, šio modelio regresijos lygtis yra:

$$OKR14 = 0,438 + 0,253 PSP6 + 0,139 DP8 + 0,136 PK10 + 0,207 ISN12 + 0,218 M13.$$

Išvada: planavimo ir sprendimų priėmimo, darbuotojų poreikių, paslaugų kokybės, įsipareigojimų ir nuotaikos bei mokymų vertinimui gerėjant, organizacijos kryptties vertinimas taip pat gerėja ir atvirkščiai. Organizacijos tolimesnę kryptį lemia anksčiau paminėtos dimensijos, kurios sudaro bendrą visumą įtakančią įmonės tolimesnę veiklą bei eigą ateityje.

Atsižvelgiant į Papšienės ir Vaitkevičiaus (2013) pateiktą žmogiškųjų išteklių vertinimo ir organizacijos klimato sąryšių modelį bei anksčiau aptartus rezultatus, prasminga sudaryti

organizacinio klimato dimensijų tarpusavio sąveikos bendrą tinklinį modelį, kuris leistų apjungti ir susisteminti jau prieš tai pateiktas ir įrodytas vadybines tarpdimensines sąveikas (žr. 8 pav.).



8 pav. Organizacinio klimato tarpdimensinės sąveikos modelis

Pastaba: 8 paveiksle nurodytų dimensijų išraiška žodžiais: 1- pareigų aiškumas; 2 - pagarba; 3 - bendravimas; 4 - skatinimo sistema; 5 - karjera; 6 - planavimas ir sprendimų priėmimas; 7 - inovacijos; 8 - darbuotojų poreikiai; 9 - komandinis darbas ir palaikymas; 10 - paslaugų kokybė; 11 - konfliktų sprendimas; 12 - įsipareigojimai ir nuotaika; 13 - mokymai; 14 - organizacijos kryptis.

Šis modelis įrodo, kad labiausiai įtakojamos kaip priklausomos: pareigų aiškumo, skatinimo sistemos, karjeros, planavimo ir sprendimų priėmimo, inovacijų, darbuotojų poreikių, komandinio darbo ir palaikymo, paslaugų kokybės bei organizacijos krypties dimensijos, tarp kurių ir kitų nepriklausomų kintamųjų: pagarbos, bendravimo, konfliktų sprendimo, mokymų bei įsipareigojimų ir nuotaikos nustatyta vyraujanti įtaka abipusė, o jų statistinio ryšio stiprumas yra stiprus.

Iš visų pateiktų rezultatų šiame skyriuje ir visame darbe galime daryti bendrą išvadą atspindinčią darbo tikslą. Nustatyta, kad pasirinkto ir adaptuoto tyrimo instrumento pagalba ištirta sąveika tarp organizacinio klimato konstrukto elementų (dimensijų; faktorių) Lietuvos įmonėse ir gauta reikalinga vadybinė informacija. Reziumuojant rezultatus galima teigti, jog tyrimo metu iš 14 faktorių išryškėjo

pagrindinės ir svarbiausios 9 vadybinės dimensijos įtakančios Lietuvos įmonių klimatą, tai yra: pareigų aiškumas, skatinimo sistema, karjera, planavimas ir sprendimų priėmimas, inovacijos, darbuotojų poreikiai, komandinis darbas ir palaikymas, paslaugų kokybė bei organizacijos kryptis. Likusios 5 dimensijos: pagarba, bendravimas, konfliktų sprendimas, mokymai bei išpareigojimai ir nuotaika, priskiriamos prie papildomų veiksmų ne tokių svarbių vadybos tyrimuose. Pasirinktas tyrimo instrumentas, adaptuotas ir pritaikytas Lietuvos įmonių klimatui tirti pasitvirtino kitos šalies kultūroje bei įrodė savo patikimumą gautų rezultatų pagrindu.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebima, jog vieningos ir visaapimančios sampratos nusakančios organizacinį klimatą - nėra. Bendru požiūriu organizacinio klimato suvokimą būtų galima traktuoti kaip tam tikrą konstrukto elementų visumą, kuri apjungia daugumą įvairių charakteristikų. Literatūros analizės metu nustatyta, kad organizacinio klimato tyrimo instrumentuose didžiulė svarba tenka sudarytai dimensinei skalei, kuri dažniausiai kinta dėl skirtingų mokslininkų požiūrių, pasirinkto objekto bei tikėtinų rezultatų. Atlikus literatūros analizę paaiškėjo, kad siekiant generalizuoti organizacinio klimato tyrimus, išskirtini keturi organizacinio klimato įvertinimo vadybos modeliai: atviros sistemos, racionalaus tikslo, žmogiškųjų santykių ir organizacijos vidaus proceso.

2. Organizacinio klimato tyrimui buvo pritaikytas uždaro tipo iš 86 testo žingsnių sudarytas anoniminis organizacinio klimato testas, kurio pirmajai daliai, skirtai konstrukto dimensijų ištyrimui, buvo pasitelkta amerikiečių Furnhamo ir Goodsteino (1997) organizacinio klimato skalė, kurią sudarė: pareigų aiškumas, pagarba, bendravimas, skatinimo sistema, karjera, planavimas ir sprendimų priėmimas, inovacijos, darbuotojų poreikiai, komandinis darbas ir palaikymas, paslaugų kokybė, konfliktų sprendimas, įsipareigojimai ir nuotaika, mokymai, organizacijos kryptis, subskalės. Tyrimo instrumentas buvo išverstas, sutrumpintas ir adaptuotas Lietuvos įmonių organizaciniam klimato tyrimui atlikti.

3. Atlikus statistinius skaičiavimus nustatyta, jog iš 14 dimensijų išryškėjo pagrindinės ir svarbiausios 9 vadybinės dimensijos įtakojančios Lietuvos įmonių klimatą, tai yra: pareigų aiškumas, skatinimo sistema, karjera, planavimas ir sprendimų priėmimas, inovacijos, darbuotojų poreikiai, komandinis darbas ir palaikymas, paslaugų kokybė bei organizacijos kryptis. Likusios 5 dimensijos: pagarba, bendravimas, konfliktų sprendimas, mokymai bei įsipareigojimai ir nuotaika, priskiriamos prie papildomų veiksnių. Pateikti faktai įrodo, kad organizacinio klimato tyrimo instrumentą apibūdinančios dimensijos yra priklausomos viena nuo kitos ir pasižymi išskirtine tarpdimensine sąveika Lietuvos įmonėse.

REKOMENDACIJOS

Rekomenduojama naudoti šį instrumentą kituose tyrimuose, nes šis tyrimo konstruktas pasiteisino naudotame Lietuvos įmonių tyrime ir yra patikimas.

LITERATŪRA

1. Aarons, G.A., Sawitzky, A.C. (2006). *Organizational Culture and Climate and Mental Health Provider Attitudes toward Evidence-based Practice*. *Psychological Services*, 3(1).
2. Adeniji, A. A., Sola, F., Olufemi, A., Asikhia, O. U., Kayode, S., & Christopher, A. (2011). *Organizational Climate and Job Satisfaction Among Academic Staff in some Selected Private Universities in Southwest Nigeria*. A PhD Thesis; Covenant University, Ota, Ogun State, Nigeria.
3. Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). *The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University*. *Public Personnel Management*. No. 34 (3), p. 247–260
4. Allen, D.K. (2003). *Organisational climate and strategic change in higher education: organisational insecurity*. Vol. 46, no. 1, p. 61-92. United Kingdom.
5. Anastazi, A., Urbina, S. (1997). [Анастazi, А., Урбина, С.] *Психологическое тестирование*. Санкт-Петербург: Питер.
6. Andruškienė, J., Bliznikienė, I., Andersson, I., Ejlertsson, G. (2011). *Psichologinio klimato mokykloje sąsajos su dirbančiųjų sveikata, vertinama saliotogeniniais sveikatos indikatoriais*. *Sveikatos mokslai*, Vol. 21, No. 7, p. 10–15
7. Apipalakup, C., Kummoon, D. (2017). *The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel*. [žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042817301921>
8. Batlis, NC. (1980). *Job involvement and locus of control as moderators of role-perception/individual-outcome relationships*. *Psychological Reports*. 46, 111-119
9. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
10. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
11. Bogdanovič, M. (2011). *Organizational climate and organizational efficacy in Croatian manufacturing enterprises*. *International Journal of Management Cases*, Vol. 13 Issue 4.
12. Burlačiuk, L.F., Morozov, S.M. (1999). [Бурлачук, Л.Ф., Морозов, С.М.] *Словарь-справочник по психодиагностике*. Санкт-Петербург: Питер.
13. Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E. (2014). *Klausimyno, skirto organizacijų klimatui tirti (ocq1), sukūrimas ir validizacija*. [žiūrėta 2017-10-10] Prieiga per internetą http://humanstudy.lt/wp-content/uploads/2014/03/org_klimatas_straipsnis140320gx-3.pdf
14. Collis, J., Hussey, R. (2003). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Palgrave, Basingstoke.

15. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai. I dalis*. Vilnius: TEV.
16. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2006). *Statistika ir jos taikymai. II dalis*. – Vilnius:TEV.
17. DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: theory and applications. 2nd ed.* Thousand Oaks, Calif.: Sage.
18. Dickson, M.W., Resick, C.J., Hanges, P.J. (2006). *When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2.
19. Fey, C., Beamish, P. (2001). *Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia*. *Journal of International Business Studies*, No. 18 (2), p. 1–16
20. Field, A. (2005). *Discoverig statistics using SPSS (2nd edition)*. – Oxford.
21. Furnham, A. (1999). *The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization*. University College London.
22. Furnham, A., Goodstein, L. D. (1997). *The organizational climate questionnaire. Volume 2*, Consulting by Pfeiffer. San Francisco, CA.
23. Gedvilaitė – Kordušienė, M. (2009). *Trys tarpgeneracinių santykių koncepcijos ir jų kritiniai atgarsiai*. Sociologija. Mintis ir veiksmas.
24. Ghanbari, S., Eskandari, A. (2013). *Organizational Climate, Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior*. *International Journal of Management Perspective* 1(3): 1–14.
25. Gillespie, M.A., Denison, D.R., Haaland, S., Smerek, R.E., Neale, W.S. (2008). *Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17.
26. „Hay-McBer”,(1995). *Mastering global leadership: Hay/McBer international CEO leadership study*. Report issued by the Hay Group, McBer and company Inc., Baston.
27. Hartnell, C. A, Ou, A.Y, Kinicki, A. (2011). *Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework*. *Journal of Applied Psychology*, 2, p. 679.
28. Hashemi, J., Sadeqi, D. (2016). *The relationship between job satisfaction and organizational climate: a case study of government departments in Divandarreh*. Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. [žiūrėta 2017-11-03] Prieiga per internetą <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2015/10/WSN-452-2016-373-383.pdf>
29. Jadov, V.A. (2000). [Ядов, В.А.] *Стратегия социологического исследования: описание объяснение и понимание социальной реальност*. Москва: Добросвет.

30. Jones, A., James, L. (1979). *Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perception*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, 201-250.
31. Jovaiša, L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa.
32. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
33. Kalinauskaitė, R. (2008). *Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: diagnostinis aspektas*. Kaunas.
34. Kalinauskaitė, R., Merkys, G. (2007). *A Cross-cultural Validation of the Interhenerational Tension Questionnaire: The Case of Lithuania*. *Socialiniai mokslai*, 4(58).
35. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
36. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, P. 12-23; 389-391. žiūrėta 2017-11-03] Prieiga per internetą <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>
37. Kanji, S. (2009). *Age group conflict or cooperation? Children and pensioners in Russia in crisis*. *International Journal of Sociology and Social Policy*; Volume: 29 Issue: 7/8.
38. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
39. Koys, D.J., deCotiis, T.A. (1991). *Inductive measures of psychological climate*. *Human Relations*, 44, 265-285.
40. Labanauskas, L. (2008). *Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija*. *Filosofija. Sociologija T.* 19 Nr. 2.
41. Lienert, G. A. & Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse* (5., völl. neubearb. u. erw. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
42. Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Dirbančiųjų skaičius Lietuvoje. Oficialios statistikos portalas. Požymiai: statistiniai rodikliai*. [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=bb5916da-010f-453a-8a2e-dc504e1e3449#/>
43. Litwin, G.H. and Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvar University.
44. Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research: An applied orientation (4th ed.)*. New Jersey: Prenticall-Hall.
45. McGuire, D., Todnem, R., Hutchings, K. (2007). *Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations*. *Journal of European Industrial Training*; Volume: 31 Issue: 8.
46. Merkys, G. (1999). *Empirinė - analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas*. *Filosofija, sociologija*. P. 53-64.

47. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). *Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu*. Socialiniai mokslai, Kaunas: KTU, Nr. 3(49).
48. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Eitutytė, D. (2007). *New test for organization climate assessment: validation and test-retest analysis*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Kaunas: VDU, Nr. 42.
49. Mullins L. J. (1991). *Management and Organizational Behavior*. Pitman Publishing Company, London.
50. Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
51. Palidauskaitė, J. (2007). *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje*. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas: KTU. Nr. 19.
52. Papšienė, P., Vaitkevičius, S. (2013). *Network model of human resource evaluation and organizational climate interaction phenomenon*. Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2013, 24(3), 217-225.
53. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthoal, R., Maitilis, S., et al. (2005). *Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation*. Journal of Organizational Behavior, p. 379 - 408.
54. Platonov, J. P. [Платонов, Ю.П.] (1992). *Социальная психология трудовой деятельности*. Москва: СПб.
55. Rahimić, Z. (2013). *Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies*. International Business Research 6 (3): 129-139
56. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2005). *Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės*. Psichologija, Nr. 31, p. 86–100. 30.
57. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2006a). *Organizacijos klimato tikslingos kaitos galimybės*. Disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas
58. Rekašiūtė Balsienė, R. (2006b). *Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 37, p. 127–139.
59. Rousseau, D. M. (1988). *The construction of climate in organization research*. International Review of Industrial and Organizational Psychology., p. 139-159 .
60. Schneider, B, Mark G. (2012). *Organizational Climate and Culture*. [žiūrėta 2017-10-25] Prieiga per internetą <https://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf>
61. Schneider, B (1983). *Work climates: An interactionist perspective*. In N. Feimer, E Geller (Eds), Environmental psychology: Directions and percepectives. New York: Praeger.

62. Shim, M. (2010). *Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate*. Children and Youth Services Review, 32 (6), 850.
63. Skindaraitė, I. (2012). *Organizacijos klimato vertinimas AB Birštono sanatorijos „Versmė“ pavyzdžiu*. Magistro baigiamasis darbas. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
64. Sokmen A., Sakongoz F. (2017). *The Impact of Organizational Climate as a Glass Ceiling Reflector on Job Satisfaction and Turnover Intention of Female Employees: A Research in Hotel Operations*. [žiūrėta 2017-10-25] Prieiga per internetą http://isarder.org/2017/vol.9_issue.1_article06_extensive_summary.pdf.
65. Stevens, J.P. (1992). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences (2nd edition)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
66. Šaparnienė, D. (2002). *Studentų kompiuterinis raštingumas: ribotų išteklių visuomenės edukacinis ir psichosocialinis kontekstas*. Socialinių mokslų (edukologija) daktaro disertacija. Šiaulių universitetas.
67. Šeibokaitė, L., Endriulaitienė, A. (2012). *The role of personality traits, work motivation and organizational safety climate in risky occupational performance of professional drivers // Baltic Journal of Management, Vol. 7 Iss: 1, p.103–118*.
68. Tagiuri, R. (1968). *The Concept of Organizational Climate, in R. Tagiuri et G. H. Litwin (Eds.). Organizational Climate: Explorations of a Concept (pp. 11-35)*. Boston: Harvard Business School. [žiūrėta 2017-10-21] Prieiga per internetą <http://www.f-d.org/climat-efficacite-brunet.htm>
69. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. Kaunas.
70. Veyrat P. (2016). *Organizational climate definition: Everything you need to know*. [žiūrėta 2017-10-15] Prieiga per internetą <https://www.heflo.com/blog/hr/organizational-climate-definition/>
71. Verbeke, W., Volgering, M., Hessels, M. (2005). *Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture*. Erasmus University Rotterdam. [žiūrėta 2017-11-08] Prieiga per internetą http://www.tinbergen.nl/discussion_papers/96150.pdf.
72. Venkatesh, M, Scholar, P.S.R. (2017). *Engineering College, Sivakasi. A Study On Organizational Climate At Jbm Auto Systems Pvt Ltd, Chennai*. SSRG International Journal of Economics and Management Studies - (ICRTCETM-2017).
73. Vveinhardt J. ir Skindaraitė I. (2012). *Organizacijos klimato būklės diagnostiniai matavimai: sociodemografinių savybių parametras*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.

74. Vveinhardt, J. (2009a). *Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui*. Verslas: Teorija ir praktika, Vilnius: VGTU, Nr. 10(4).
75. Vveinhardt, J. (2009b). *Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnozavimas siekiant gerinti Lietuvos organizacijų klimatą*. Disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
76. Vveinhardt, J. (2010). *Organizacijos klimato būklė padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimo rezultatų lyginamoji analizė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Kaunas: VDU, Nr. 54.
77. West, M. A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*. In West, M. A. and Fair, J. L. (Eds.). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, p. 309-333.
78. Yaman, E. (2010). *Perception of Faculty Members Exposed to Mobbing about Organizational Culture and Climate* // *Journal of Educational Sciences: Theory and Practice*, Vol. 10.
79. Zakarevičius, P. (2010). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas, VDU.
80. Zeffane, R. (2009). *Pride and Commitment in Organizations: Exploring the Impact of Satisfaction and Trust Climate*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Kaunas: VDU, Nr.
81. Zohar, D, Hofmann DH. (2012). *Organizational culture and climate*. In *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. SWJ Kozlowski. Oxford, UK: Oxford Univ. Press.

**1. PRIEDAS. ORGANIZACINIO KLIMATO TESTO METODOLIGINĖS KOKYBĖS
CHARAKTERISTIKOS LIETUVOS ĮMONIŲ IMTYJE (N = 202)**

Dimen- sijos	Pavieniai testo žingsniai	N items	Paaiš- kinta sklaida %	Cron- bach α	Spear- man- Brown	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
						mean	min	max	mean	min	max
1. PAREIGŲ AIŠKUMAS	Mano organizacijoje darbuotojai žino savo pareigas Mano organizacijoje darbuotojai žino už ką yra atsakingi Mano organizacijoje darbuotojai teikia pirmenybę svarbiausiems darbams atlikti Mano organizacijoje darbuotojai žino ko iš jų yra tikimasi Mano organizacijoje darbuotojai žino daugumos kitų, organizacijoje dirbančių asmenų, užimamas pareigas Mano organizacijoje dirba kvalifikuoti darbuotojai	6	48,00	0,78	0,74	0,69	0,55	0,80	0,46	0,21	0,75
2. PAGARBA	Mano organizacijoje darbuotojai jaučiasi vertinami visoje imoneje Mano organizacijoje kiti padaliniai gerbia mano padalinio darbą Mano organizacijoje darbuotojai yra gerbiami ir vertinami kolegų Mano organizacijoje kiekvienas darbuotojas asmeniškai vertina ir gerbia kitus imonės darbuotojus Mano organizacijoje padaliniai gerbia kitų padalinių darbą	5	67,61	0,88	0,82	0,82	0,79	0,87	0,67	0,49	0,87
3. BENDRAVIMAS	Mano organizacijoje efektyviai yra bendraujama ir bendradarbiaujama Mano organizacijoje darbuotojai noriai dalijasi su kolegomis savo darbine patirtimi ir visa kita, su darbo pobūdžiu susijusia, informacija Mano organizacijoje darbuotojams visada yra suteikiama svarbiausia informacija Mano organizacijoje darbuotojams yra suteikiama visa reikalinga informacija darbui atlikti Mano organizacijoje vyksta efektyvi komunikacija tarp padalinių/skyrių Mano organizacijoje darbuotojai gali išreikšti savo nuomonę	9	45,26	0,84	0,80	0,66	0,42	0,81	0,43	0,08	0,79

	Pavieniai testo žingsniai					Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
	<p>Mano organizacijoje darbuotojai išnaudoja laiką produktyviai</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojai žino, kaip gali prisidėti prie pagrindinių įmonės siekių/tikslų įgyvendinimo</p> <p>(-) Mano organizacijoje dažnai sklinda gandai ir kita neoficiali informacija</p>										
4. SKATINIMO SISTEMA	<p>Mano organizacijoje darbuotojams yra mokamas motyvuojantis, gerai ir kokybiškai dirbti, darbo užmokestis</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojams mokami atlyginimai yra konkurencingi lyginant su kitomis organizacijomis</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojai yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojams, už gerai atliktus darbus, yra skiriami priedai/premijos</p> <p>Mano organizacijoje, tarp gerai ir blogai dirbančių žmonių, yra skirtingi piniginiai įvertinimai</p> <p>Mano organizacijoje darbdavys yra per daug atlaidus prastiems darbuotojams</p>	6	62,41	0,88	0,88	0,78	0,61	0,88	0,61	0,34	0,86
5. KARJERA	<p>Mano organizacijoje egzistuoja rimtas požiūris į darbuotojų karjeros sistemos vystymą</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojai gan dažnai paaukštinami</p> <p>Mano organizacijoje, įvertinti darbuotojų darbo našumą, yra naudojama vertinimo sistema</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojų gebėjimai ir talentai yra puikiai panaudojami atliekant darbą</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojai gali siekti karjeros</p> <p>Mano organizacijoje yra galimybė dirbti iki išėjimo į pensiją</p>	6	62,17	0,88	0,87	0,78	0,62	0,88	0,61	0,35	0,87
6. PLANAVIMAS IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS	<p>Mano organizacijoje priimami sprendimai yra efektyvūs</p> <p>Mano organizacijoje visi nauji projektai yra sąmojingai apsvartomi</p> <p>Mano organizacijos padaliniuose darbas vyksta planuotai ir sklandžiai</p>	6	59,70	0,87	0,79	0,77	0,74	0,80	0,59	0,40	0,80

Pavieniai testo žingsniai						Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
		N items	Paaiškinta sklaida %	Cronbach α	Spearman-Brown						
7. INOVACIJOS	Mano organizacijoje darbuotojai yra pakankamai gerai informuoti, kad priimtų tinkamus sprendimus	5	61,29	0,84	0,81	0,78	0,69	0,84	0,60	0,38	0,83
	Mano organizacijoje darbuotojai gali dalyvauti priimant svarbius sprendimus galinčius įtakoti jų darbą										
	Mano organizacijoje viskas yra planuojama										
	Mano organizacijoje greitai įsisavinamos komercinės ir techninės naujovės										
	Mano organizacijoje padaliniai yra skatinami taikyti inovacijas kasdieniniuose darbuose										
8. DARBUOTOJŲ POREIKIAI	Mano organizacijoje darbuotojai yra inovatyvūs	5	64,20	0,86	0,80	0,80	0,77	0,84	0,64	0,41	0,83
	Mano organizacijoje greitai prisitaikoma prie naujovių										
	Mano organizacijoje adekvačiai kuriami ateities planai										
	Mano organizacijoje yra atsižvelgiama į darbuotojų poreikius										
	Mano organizacija yra lanksti darbuotojų poreikių tenkinimui										
9. KOMANDINIS DARBAS IR PALAIKYMAS	Mano organizacijos lankstumas darbuotojų poreikiams, potencialiai traukia įsidarbinti šioje organizacijoje kitus asmenis	6	65,10	0,90	0,89	0,81	0,73	0,85	0,64	0,47	0,85
	Mano organizacijoje moterų ir mažumų poreikiai yra gerbiami										
	Mano organizacijoje yra atsižvelgiama į žmonių, turinčių neįgalumą, poreikius										
	Mano organizacijoje darbuotojai jaučia palaikymą iš kolegų										
	Mano organizacijoje darbuotojai yra rūpestingi ir norintys bendradarbiauti										
10. PASLAUGŲ KOKYBĖ	Mano organizacijoje darbuotojai nepatiria spaudimo iš kolegų	5	68,28	0,88	0,84	0,83	0,78	0,86	0,68	0,49	0,86
	Mano organizacijoje sklandžiai vyksta komandinis darbas										
	Mano organizacijoje darbuotojai puikiai atlieka jiems paskirtas užduotis										
	Mano organizacijoje darbai ir jiems nudirbti skirti terminai yra nustatomi adekvačiai										
	Mano organizacijos darbuotojai didžiuojasi teikiamų paslaugų kokybe										
Mano organizacijoje padaliniai yra patenkinti teikiamų paslaugų kokybe savo padalinyje											

	Pavieniai testo žingsniai					Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
	<p>Mano organizacijoje yra teikiamos aukščiausios kokybės paslaugos</p> <p>Mano organizacijoje teikiamų paslaugų kokybės standartai yra aukštesni nei konkurentų</p> <p>Mano organizacijoje yra griežti reikalavimai teikiamų paslaugų kokybei</p>	N items	Paaikinta sklaida %	Cronbach α	Spearman-Brown						
11. KONFLIKTŲ SPRENDIMAS	<p>Mano organizacijoje yra taikomos priemonės užkirsti kelią konfliktų vystymuisi</p> <p>Mano organizacijoje retai pasitaiko nesutarimų tarp padalinių</p> <p>Mano organizacijoje konfliktai yra konstruktyviai/pozityviai sprendžiami</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojai nekonfliktuoja</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojai yra skatinami spręsti konfliktus greitai</p>	5	66,74	0,88	0,81	0,82	0,79	0,86	0,66	0,45	0,86
12. ĮSIPAREIGOJIMAI IR NUOTAIKA	<p>Mano organizacijoje darbuotojai didžiuojasi būdami organizacijos dalimi</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojai yra atsidavę organizacijai</p> <p>Mano organizacijoje motyvacijos lygis yra labai aukštas</p> <p>Mano organizacijoje vyrauja gera nuotaika</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai</p>	5	68,13	0,88	0,87	0,82	0,67	0,90	0,67	0,44	0,89
13. MOKYMAI	<p>Mano organizacijoje darbuotojų apmokymai ir mokymasis vykdomi pakankamai efektyviai</p> <p>Mano organizacijoje yra teikiami aukštos kokybės mokymai</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojų apmokymai yra nuolat tobulinami</p> <p>Mano organizacijoje taikoma apmokymų sistema</p> <p>Mano organizacijoje kiekvienas naujas darbuotojas yra apmokytas atlikti darbus kokybiškai</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojai yra linkę padėti vieni kitiems mokytis</p>	6	69,95	0,91	0,88	0,84	0,77	0,89	0,69	0,51	0,89
14. KRYPTIS	<p>Mano organizacijoje darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi⁷⁷</p> <p>Mano organizacijos laukia šviesi ateitis⁸⁰</p>	5	68,02	0,88	0,87	0,82	0,78	0,87	0,67	0,51	0,86

Pavieniai testo žingsniai					Faktorinis svoris (L)	Vieneto visumos koreliacija (r/itt)
<p>Mano organizacijoje darbuotojai yra suinteresuoti dirbti organizacijos labui norint padėti jai augti, klestėti ir siekti numatytų tikslų78</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojai puikiai suvokia, kokia linkme ši organizacija juda ir ko bando pasiekti79</p> <p>Mano organizacijoje darbuotojams yra atskleidžiami organizacijos tikslai ir ateities planai76</p>	N items	Paaiškinta sklaida %	Cronbach α	Spearman-Brown		

**2. PRIEDAS. SAŲVEIKOS TARP ORGANIZACINIO KLIMATO DIMENSIJŲ LIETUVOS
ĮMONĖSE TYRIMO ANKETA**

**SAŲVEIKA TARP ORGANIZACINIO KLIMATO KONSTRUKTO ELEMENTŲ LIETUVOS
ĮMONĖSE**






Gerbiamieji Respondentai,

Atlieku magistro baigiamojo darbo tyrimą. Svarbus organizacinio klimato įvertinimas Lietuvos įmonėse pasitelkiant esmines dimensijas (požymius). Aktuali praktinė ir mokslinė organizacinio klimato įvertinimo Lietuvos įmonėse problema skatina tobulinti sistemos valdymą. Objektyvus, aiškiais kriterijais grįstas organizacinio klimato įvertinimas lemia efektyvesnę veiklą.

Labai svarbu, kad atsakytumėte į visus anketos klausimus. Anketos pildymas užtruks apie 20 min.

Pažymėkite teiginius, kurie geriausiai atitinka Jūsų nuomonę.

Ši anketa yra anoniminė. Rezultatai bus pateikiami tik apibendrintai.

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
I. PAREIGŲ AIŠKUMAS					
1. Mano organizacijoje darbuotojai žino savo pareigas.					
2. Mano organizacijoje darbuotojai teikia pirmenybę svarbiausiems darbams atlikti.					
3. Mano organizacijoje darbuotojai žino, už ką yra atsakingi.					
4. Mano organizacijoje darbuotojai žino, kas iš jų yra tikimasi.					
5. Mano organizacijoje darbuotojai žino daugumos kitų, organizacijoje dirbančių asmenų, užimamas pareigas.					
6. Mano organizacijoje dirba kvalifikuoti darbuotojai.					
II. PAGARBA	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei	Nesutinku	Visiškai nesutinku

			nesutinku		
7. Mano organizacijoje darbuotojai yra gerbiami ir vertinami kolegų.					
8. Mano organizacijoje darbuotojai jaučiasi vertinami visoje įmonėje.					
9. Mano organizacijoje kiekvienas darbuotojas asmeniškai vertina ir gerbia kitus įmonės darbuotojus.					
10. Mano organizacijoje padaliniai gerbia kitų padalinių darbą.					
11. Mano organizacijoje kiti padaliniai gerbia mano padalinio darbą.					
III. BENDRAVIMAS	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
12. Mano organizacijoje darbuotojams yra suteikiama visa reikalinga informacija darbui atlikti.					
13. Mano organizacijoje darbuotojai išnaudoja laiką produktyviai.					
14. Mano organizacijoje darbuotojams visada yra suteikiama svarbiausia informacija.					
15. Mano organizacijoje dažnai sklinda gandai ir kita neoficiali informacija.					
16. Mano organizacijoje vyksta efektyvi komunikacija tarp padalinių/skyrių.					
17. Mano organizacijoje darbuotojai žino, kaip gali prisidėti prie pagrindinių įmonės siekių/tikslų įgyvendinimo.					
18. Mano organizacijoje darbuotojai gali išreikšti savo nuomonę.					
19. Mano organizacijoje darbuotojai noriai dalijasi su kolegomis savo darbine patirtimi ir visa kita, su darbo					

pobūdžiu susijusia, informacija.					
20. Mano organizacijoje efektyviai yra bendraujama ir bendradarbiaujama.					
IV. SKATINIMO SISTEMA	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
21. Mano organizacijoje darbuotojams, už gerai atliekamus darbus, yra skiriami priedai/premijos.					
22. Mano organizacijoje darbdavys yra per daug atlaidus prastiems darbuotojams.					
23. Mano organizacijoje darbuotojams mokami atlyginimai yra konkurencingi lyginant su kitomis organizacijomis.					
24. Mano organizacijoje darbuotojams yra mokamas motyvuojantis, gerai ir kokybiškai dirbti, darbo užmokestis.					
25. Mano organizacijoje, tarp gerai ir blogai dirbančių žmonių, yra skirtingi piniginiai įvertinimai.					
26. Mano organizacijoje darbuotojai yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu.					
V. KARJERA	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
27. Mano organizacijoje darbuotojai gali siekti karjeros.					
28. Mano organizacijoje, įvertinti darbuotojų darbo našumą, yra naudojama vertinimo sistema.					
29. Mano organizacijoje yra galimybė dirbti iki išėjimo į pensiją.					
30. Mano organizacijoje darbuotojai gan dažnai paaukštunami.					

31. Mano organizacijoje darbuotojų gebėjimai ir talentai yra puikiai panaudojami atliekant darbą.					
32. Mano organizacijoje egzistuoja rimtas požiūris į darbuotojų karjeros sistemos vystymą.					
VI. PLANAVIMAS IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
33. Mano organizacijos padaliniuose darbas vyksta planuotai ir sklandžiai.					
34. Mano organizacijoje visi nauji projektai yra sąmojingai apsvarstomi.					
35. Mano organizacijoje viskas yra planuojama.					
36. Mano organizacijoje darbuotojai gali dalyvauti priimant svarbius sprendimus galinčius įtakoti jų darbą.					
37. Mano organizacijoje priimami sprendimai yra efektyvūs.					
38. Mano organizacijoje darbuotojai yra pakankamai gerai informuoti, kad priimtų tinkamus sprendimus.					
VII. INOVACIJOS	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
39. Mano organizacijoje adekvačiai kuriami ateities planai.					
40. Mano organizacijoje padaliniai yra skatinami taikyti inovacijas kasdieniniuose darbuose.					
41. Mano organizacijoje darbuotojai yra inovatyvūs.					
42. Mano organizacijoje greitai įsisavinamos komercinės ir techninės naujovės.					
43. Mano organizacijoje greitai prisitaikoma prie naujovių.					

VIII. DARBUOTOJŲ POREIKIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
44. Mano organizacijoje yra atsižvelgiama į darbuotojų poreikius.					
45. Mano organizacijoje moterų ir mažumų poreikiai yra gerbiami.					
46. Mano organizacijoje yra atsižvelgiama į žmonių, turinčių neįgalumą, poreikius.					
47. Mano organizacija yra lanksti darbuotojų poreikių tenkinimui.					
48. Mano organizacijos lankstumas darbuotojų poreikiams, potencialiai traukia įsidarbinti šioje organizacijoje kitus asmenis.					
IX. KOMANDINIS DARBAS IR PALAIKYMAS	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
49. Mano organizacijoje sklandžiai vyksta komandinis darbas.					
50. Mano organizacijoje darbuotojai puikiai atlieka jiems paskirtas užduotis.					
51. Mano organizacijoje darbuotojai nepatiria spaudimo iš kolegų.					
52. Mano organizacijoje darbuotojai jaučia palaikymą iš kolegų.					
53. Mano organizacijoje darbai ir jiems nudirbti skirti terminai yra nustatomi adekvačiai.					
54. Mano organizacijoje darbuotojai yra rūpestingi ir norintys bendradarbiauti.					
X. PASLAUGŲ KOKYBĖ	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei	Nesutinku	Visiškai nesutinku

			nesutinku		
55. Mano organizacijoje yra teikiamos aukščiausios kokybės paslaugos.					
56. Mano organizacijos darbuotojai didžiuojasi teikiamų paslaugų kokybe.					
57. Mano organizacijoje padaliniai yra patenkinti teikiamų paslaugų kokybe savo padalinyje.					
58. Mano organizacijoje teikiamų paslaugų kokybės standartai yra aukštesni nei konkurentų.					
59. Mano organizacijoje yra griežti reikalavimai teikiamų paslaugų kokybei.					
XI. KONFLIKTŲ SPRENDIMAS	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
60. Mano organizacijoje konfliktai yra konstruktyviai/pozityviai sprendžiami.					
61. Mano organizacijoje darbuotojai yra skatinami spręsti konfliktus greitai.					
62. Mano organizacijoje yra taikomos priemonės užkirsti kelią konfliktų vystymuisi.					
63. Mano organizacijoje retai pasitaiko nesutarimų tarp padalinių.					
64. Mano organizacijoje darbuotojai nekonfliktuoja.					
XII. ĮSIPAREIGOJIMAI IR NUOTAIKA	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
65. Mano organizacijoje motyvacijos lygis yra labai aukštas.					
66. Mano organizacijoje vyrauja gera nuotaika.					

67. Mano organizacijoje darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai.					
68. Mano organizacijoje darbuotojai didžiuojusi būdami organizacijos dalimi.					
69. Mano organizacijoje darbuotojai yra atsidavę organizacijai.					
XIII. MOKYMAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
70. Mano organizacijoje taikoma apmokymų sistema.					
71. Mano organizacijoje kiekvienas naujas darbuotojas yra apmokytas atlikti darbus kokybiškai.					
72. Mano organizacijoje darbuotojai yra linkę padėti vieni kitiems mokytis.					
73. Mano organizacijoje darbuotojų apmokymai ir mokymasis vykdomi pakankamai efektyviai.					
74. Mano organizacijoje yra teikiami aukštos kokybės mokymai.					
75. Mano organizacijoje darbuotojų apmokymai yra nuolat tobulinami.					
XIV. ORGANIZACIJOS KRYPTIS	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
76. Mano organizacijoje darbuotojams yra atskleidžiami organizacijos tikslai ir ateities planai.					
77. Mano organizacijoje darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi.					
78. Mano organizacijoje darbuotojai yra suinteresuoti dirbti organizacijos labui norint padėti jai augti, klestėti ir siekti numatytų tikslų.					

79. Mano organizacijoje darbuotojai puikiai suvokia, kokia linkme ši organizacija juda ir, ko bando pasiekti.					
80. Mano organizacijos ateitis yra šviesi.					

Keletas klausimų apie Jus:

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba žymėkite taip :

Jūs esate:

- Vyras
- Moteris

Jūsų amžius:

- Iki 20 metų
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Daugiau kaip 60 metų

Jūsų išsilavinimas:

- Pradinis - vidurinis
- Spec. vidurinis (profesinis)
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Magistro laipsnis
- Mokslo daktaro laipsnis

Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

- Iki 1 metų
- 1 - 3 metų
- 4 - 10 metų
- 11 - 15 metų
- 16 - 20 metų
- Daugiau nei 21 metai

Jūsų organizacijoje dirba:

- Iki 10 darbuotojų
- Daugiau kaip 10, bet mažiau kaip 50 darbuotojų
- Nuo 50 iki 250 darbuotojų
- Daugiau kaip 250 darbuotojų

Jūs dirbate:

- Finansų sektoriuje
- Gamybos sektoriuje
- Prekybos sektoriuje
- Sveikatos apsaugos sektoriuje
- Švietimo sektoriuje
- Transporto ir logistikos sektoriuje
- Energijos sektoriuje
- Telekomunikacijos, ryšių ir technologijų sektoriuje
- Teisėsaugos sektoriuje
- Viešajame sektoriuje
- Nekilnojamojo turto sektoriuje
- Ne pelno siekiančioje organizacijoje
- Kitas variantas (įrašykite)

Dėkoju už dalyvavimą apklausoje!