

## VERSLO ORGANIZACIJŲ KLIMATO ĮVERTINIMO GALIMYBĖS

**Rita Rekašiūtė-Balsienė**

Doktorantė  
Vilniaus universitetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01122 Vilnius  
Tel. 267 52 54  
El. paštas: rita@ovc.lt

*Daugelio tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos klimatas ir jos veiklos rezultatai yra susiję. Organizacijos klimato matavimas gali būti atspirties taškas planuojant veiklos tobulinimo, siekiant didesnio efektyvumo, pokyčius. Straipsnyje pristatytos trys organizacijos klimato teorijų grupės ir atliktas tyrimas, siekiant aprašyti Lietuvos verslo organizacijų klimatą. Tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos verslo organizacijų klimatą taikant tam sukurtą metodiką. Tyrimui keliami uždaviniai: 1) parengti organizacijos klimato vertinimo metodiką; 2) išanalizuoti organizacijos klimato ypatybes, būdingas Lietuvos verslo organizacijoms. Gauti rezultatai rodo, kad Lietuvos verslo organizacijų klimatas turi bendrų ypatumų: geriausiai yra vertinama organizacijos svarba darbuotojams (didžiavimasis organizacija), darbuotojų pastangos ir tarpusavio santykiai bei pagarba, o blogiausiai – darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas bei darbo organizavimas. Sukurta metodika patikrinta tiriant Lietuvos verslo organizacijas. Ji leidžia įvertinti bei aprašyti organizacijos klimatą ir gali būti pagrindas aiškinantis, kokia yra organizacijos būklė.*

Nuo industrinės revoliucijos pradžios tyrėjams buvo svarbu, kokią įtaką vadovavimo bei darbo būdo, veiklos procesų pakeitimai turi bendriems organizacijos rezultatams. Praeito amžiaus pradžioje atlikti socialinės psichologijos tyrimai parodė, kad žmonių elgesys priklauso nuo to, kaip jie suvokia situaciją, o ne nuo to, kokia ji objektyviai yra (Lippitt, 1939). Po šių tyrimų atsiradusi organizacijos klimato sąvoka buvo plačiai vartojama daugelyje tyrimų, kuriuose buvo

nagrinėjamas pats fenomenas ir jo ryšys su kitais organizacijos veiklos ypatumais. Dažniausias klausimas, kurį keldavo tyrėjai, buvo: ar organizacijos klimatas yra susijęs su organizacijos pasiekiamais rezultatais, ar skiriasi savo klimatu sėkmingos ir nesėkmingos organizacijos. Tikriausiai drąsiausi atrodo T. V. Neill ir M. H. Borell (1999) pastebėjimai atlikus tyrimus organizacijose, kad „holistinė“ vadyba ir tinkamas klimatas turi „ypatingą įtaką visai organizacijos sėk-

mei“ (p. 30). Pristatytame atvejuje jie teigia, kad „vienas standartinis tokios veiklos nuokrypis (vadyba, kai tinkamas organizacijos klimatas – *aut. paaiškinimas*) sumažina darbuotojų kaitą 7,05 proc. ir padidina pardavimus 27,044 JAV dol., rinkos vertę 18,641 JAV dol. ir pelną 3,814 JAV dol., skaičiuojant visa tai vienam darbuotojui“. Todėl svarbu žinoti, koks yra organizacijos klimatas, kad jį keičiant būtų galima siekti geresnių rezultatų. Straipsnyje pristatomas organizacijos klimato, kaip sąvokos ir fenomeno, apibūdinimas, jo ryšio su organizacijos veiklos rezultatais apžvalga ir keletas Lietuvos verslo organizacijų klimato tyrimai, kurie atlikti specialiai tam sukurta metodika. Šis darbas galėtų būti atspirtis tolesniems tyrimams Lietuvoje bandant nustatyti, kokį ryšį (galbūt net įtaką) turi organizacijos klimatas veiklos sėkmei.

### **Organizacijos klimatas ir veiklos rezultatai**

Organizacijos klimato aprašymas yra svarbus tolesniam jos tobulinimui. Organizacijos klimatas siejamas su jos veiklos rezultatais. Norint paveikti visą organizaciją kaip sistemą ir padidinti jos efektyvumą, atspirties tašku „geriausia naudoti organizacijos klimato tyrimus, nustatant specifines jos problemas ir planuojant pokyčių programas“ (Harvey, Brown, 1982, p. 60). P. Kangis, D. Williams ir S. Gordon (2000) bei J. W. Thompson (1996) tyrimai parodė, kad sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių organizacijų klimatas skiriasi, ir kuo organizacijos veikla sėkmingesnė, tuo ryšys tarp organizacijos klimato ir jos veiklos yra stipresnis. Tyrimai parodė įvairių organizacijos klimato skalių ryšius su organizacijos rezultatais: informacijos apie klientų poreikius ir lūkesčius paieška ir pasidalijimas, kokybiško klientų aptarnavimo įgūdžių moky-

mas, puikaus aptarnavimo atvejų pripažinimas ir apdovanojimas buvo labiausiai susiję su bendru klientų pasitenkinimu aptarnavimo kokybe (Johnson, 1996); K. A. Morrison (1997), M. J. Schmit ir S. P. Allscheid (1995) bei M. C. G. Davidson (2000) aptiko statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp to, kiek palankiai organizacijos darbuotojai vertina savo darbinę aplinką ir kiek patenkinti produktais ar paslaugomis yra klientai. J. W. Thompson (1996) tyrimai parodė, kad yra tvirtas ryšys ir tarp to, kiek palankiai darbuotojai vertina savo aplinką, ir įvairių rezultatų rodiklių – didesnė pelno marža, mažiau skundų, pravaikštų ir darbo saugos pažeidimų.

Ilgalaikiai organizacijos klimato ir veiklos efektyvumo tyrimai suteikė galimybę aiškiau įvertinti ryšio priežastingumą ir kryptingumą. B. Schneider, S. D. Ashworth, A. C. Higgs ir L. Carr (1996), nustatydami organizacijos klimato ir klientų suvokimo bei intencijų sąveikos kryptingumą, teigė, kad „priežastinė rodyklė eina nuo darbuotojo duomenų į kliento duomenis“ (p. 702). Tyrime, kurį atliko A. M. Ryan, M. J. Schmit ir R. Johnson (1996), buvo nagrinėjamas darbuotojų nuostatų ir kaitos, klientų pasitenkinimo, padalinio veiklos rezultatų ryšys. Tyrėjai atrado reikšmingus nuostatų veiksmų ir darbuotojų kaitos, klientų pasitenkinimo ir veiklos rezultatų ryšius, tačiau vertindami priežastinį ryšį buvo labai atsargūs. B. Schneider, S. White, M. C. Paul (1998) patvirtino prielaidą, kad organizacijos klimatas lemia, kaip klientai suvokia aptarnavimo kokybę. Buvo rastas vieno iš labiausiai diskutuotinių organizacijos klimato ir veiklos rezultatų ryšio klausimų patvirtinimas – kai kurios organizacijos klimato skalės (kliento grįžtamasis ryšys ir tarpdepartamentinis aptarnavimas) taip pat, kaip visuminis organizacijos klimato rodiklis, buvo pozityviai ir reikšmingai susijusios su bendru kliento aptarnavimo koky-

bės suvokimu. Tai buvo svarbi išvada tolesniems tyrimams, nes dažniausiai tyrėjai aptikdavo ryšį tik su bendruoju organizacijos klimato rodikliu, o atskiros organizacijos klimato dimensijos su verslo rezultatais nekoreliavo. Be to, B. Schneider ir kiti aptiko abipusį priežastinį ryšį tarp organizacijos klimato ir to, kaip klientai suvokia aptarnavimo kokybę. F. E. Schuster (1999) savo tyrime teigė, kad „(...) neįmanoma tiksliai įrodyti, kas yra priežastis ir kas padarinys, duomenys stipriai remia išvadą, kad motyvacijos, moralės ir lojalumo pagerėjimas lemia ryškų organizacijos efektyvumo pagerėjimą, o ne atvirkščiai“ (p. 17).

Aprašyti tyrimai rodo klimato svarbą organizacijos veiklai. Tyrimai Lietuvoje yra atliekami, tačiau nėra publikuoti, taigi straipsnis, įvertinantis ir aprašantis sėkmingai dirbančių organizacijų klimatą, gali būti tolesnių tyrimų ir palyginimų pradžia. Siedami tyrime gautus rezultatus su kitų autorių atliktais tyrimais galėsime kelti prielaidas, į kokius klimato ypatumus turėtų atkreipti dėmesį organizacijų vadovai, norėdami paveikti savo organizacijos rezultatus.

### **Organizacijos klimatas**

Daugelis autorių (Litwin and Stringer, 1966; Campbell, 1970; Sims and LaFollette, 1975; Muchinsky, 1976 (remiantis Landy, 1985; Schneider, 2000; Jackovsky and Slocum, 1988; Lin et al., 1999; Glick, 1985, Moran and Volkwein, 1992; Schein, 2000; Yoon et al., 2001) nagrinėjo organizacijos klimato fenomeną ir jo sandarą.

Organizacijos klimato sąvoka organizacinės psichologijos literatūroje vartojama labai plačiai ir kartais apibrėžia ne visai tuos pačius fenomenus. Netikslus sąvokos apibrėžimas pridarė nemažai painiavos tiek tyrėjams, tiek diskutuojan-

tiesiems. Visoje organizacijos klimato literatūroje galima išskirti tris teorijų grupes, kurios atskiria psichologinį klimatą, kaip organizacijos narių patiriamos organizacijos aplinkos suvokimą, nuo socialinių psichologinių sąlygų, kurios vadinamos organizacijos klimatu, ir nuo objektyvaus ir struktūrinto socialiai nulemtų sąlygų rinkinio, kuris irgi vadinamas organizacijos klimatu (Denison, 1997; Glick, 1985). Šios grupės išsiskiria nagrinėjant organizacijos klimato tyrimus, kurie orientuojasi į: a) individo savybių matavimą per suvokimą; b) organizacijos savybių matavimą per suvokimą ir c) sudedamąjį organizacijos savybių matavimą, kuris apima tiek suvokimo, tiek „objektyvesnius“ matavimus (Denison, 1996). W. H. Glick (1985) teigia, kad „trijų dalių klimato sąvoka atsiranda iš skirtingos tyrėjų interesų srities: individo, padalinio (grupės) ir organizacijos“ (p. 602).

Tyrėjai, besidomintys individualiu darbo aplinkos suvokimu (James et al., 1990; Jones and James, 1979), vartoja terminą „psichologinis klimatas“, nurodydami, kad organizacijos klimatas yra psichologinio klimato rezultatų suma. L. R. James, L. A. James ir D. K. Ashe (1990) teigia, kad organizacijos klimatas yra „asmeninių vertybių produktas ir išlieka individų ypatybė, neatsižvelgiant į empirinį analizės lygmenį“ (p. 41). Atskaitos taškas organizaciniam klimatui, anot jų, yra individas, nes jis suvokia ir interpretuoja savo aplinką. Kadangi situacijos suvokimas ir interpretavimas yra psichologiniai procesai, tai organizacijos klimatas, šių autorių nuomone, neparodo nieko daugiau nei tai, kad organizacijos nariai sutaria dėl psichologinio klimato kintamųjų ir jų įvertinimo. Bendri psichologinio klimato rodikliai yra kartu išgyvenamas fenomenologinis patyrimas ir įgyja prasmę, kurią suteikė suvokiantieji (Muijen, 1998). Toks požiūris buvo nemažai kritikuotas (Glick, 1985).

Antroji teorijų grupė organizacijos klimata apibūdina kaip tarpasmeninio žmonių funkcionavimo darbo vietoje atmosferą. „Individų interakcija reaguojant į tuos pačius stimulus sukuria bendrą sutarimą, kuris tampa organizacijos klimato pagrindu“ (Allen, 2003, p. 65). Individų tarpusavio dinamikos derinys darbo aplinkoje sukuria klimata, kuriame jie veikia (Schneider, 2000; Isaksen and Lauer, 1998). Kai kurie tyrėjai tai vadina „darbo grupės atmosfera“ (Hui and Yee, 1999) ar „subsistemos“ klimatu (Hellriegel and Slocum, 1974), parodančiais tarpasmeninių grupės narių santykių kokybę ir prigimtį. Duomenų analizės lygmuo remiantis šiuo požiūriu yra grupė. W. W. Burke (1992) nuomone, padalinio klimato lygmuo yra svarbus bendrai organizacijos veiklos analizei.

Trečioji teorijų grupė organizacijos klimata pristato kaip organizacijos ypatybę. Tokiu atveju klimatas yra sąlygų, kurios egzistuoja organizacijoje ir daro įtaką individo elgesiui, visuma (Denison, 1997). Šios sąlygos yra „objektyvios“ organizacijos ypatybės ir gali būti įvairiai suvokiamos tiek organizacijos narių, tiek kitų asmenų (pvz., klientų). Nors organizacijos klimatas gali būti įvertintas naudojant suvokimo informaciją (angl. *perceptual data*), organizacijos klimatas gali egzistuoti nepriklausomai nuo šio suvokimo (Muijen, 1998). Minėtos organizacijos klimato traktavimo teorijos plačiausiai apibrėžia organizacijos klimato fenomeną ir jo sandarą, panašiai kaip dimensijos, rekomenduojamos nagrinėti atliekant organizacijos diagnostiką.

Toks teorijų atskyrimas nereiškia, kad psichologinis klimatas nėra susijęs su grupės ar organizacijos klimatu ar kad organizacijos klimatas yra visiškai nepriklausomas nuo individų charakteristikų (Glick, 1985).

Straipsnyje pristatomas tyrimas, kuriame organizacijos klimatas traktuojamas kaip objekty-

vių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys (ypatybės, apibūdinančios organizaciją), kuris atskiria vieną organizaciją nuo kitos; organizacijos klimatas gali būti įvertintas per organizacijos narių suvokimo informaciją, naudojamas kaip pagrindas aiškinantis situaciją organizacijoje ir turi įtakos organizacijos narių elgesio formavimui (remiantis Forehand and Gilmer, 1964, p. 362, ir Moran and Volkwein, 1992, p. 20). Organizacijos klimatas yra svarbus organizacijos fenomenas, turintis aiškų (daugiau ar mažiau stiprų) ryšį su organizacijos veiklos rodikliais. Tyrime apibendrinsime šešių Lietuvos verslo organizacijų, dirbančių paslaugų sferoje, klimato duomenis, gautus tuo pačiu laikotarpiu (2003 pabaiga–2004 metų vidurys). *Tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos verslo organizacijų klimata taikant tam sukurtą metodiką.* Tyrimui keliami uždaviniai: 1) parengti organizacijos klimato vertinimo metodiką ir 2) išanalizuoti organizacijos klimato ypatybes, būdingas Lietuvos verslo organizacijoms.

## Metodika

**Tyrimo dalyviai.** Tyrime dalyvavo šešių paslaugas teikiančių bendrovių darbuotojai. Visos organizacijos savo veiklos srityje yra tarp septynių geriausiai vertinamų („Lietuvos verslo lyderiai 2003–2004“, „Verslo žinios“). Tyrime dalyvavusių organizacijų aprašas pateikiamas 1-oje lentelėje.

**Įvertinimo būdas.** Tyrime buvo naudojama anoniminė anketinė apklausa, daroma pasitelkus specialiai šiam tyrimui sukurtą anketą. Anketa buvo sudaryta iš dviejų dalių:

- 1) organizacijos klimato anketa, kuri aprašoma toliau, ir
- 2) duomenys apie respondentų darbinę padėtį: ar jie turi pavaldinių (taip / ne) ir

1 lentelė. Tyrime dalyvavusių organizacijų apibūdinimas

Organizacija	Darbuotojų skaičius	Tyrime dalyvavusiųjų skaičius	Tyrime dalyvavusių darbuotojų %	Iš jų vadovų*	Iš jų ne vadovų*	Iš jų verslo padalinių darbuotojai*	Iš jų paramos verslui padalinių darbuotojai*
„A“ – profesines paslaugas verslui teikianti įmonė	65	49	75,38	12	37	23	25
„D“ – draudimo paslaugas teikianti įmonė	200	157	78,5	65	91	38	119
„G“ – draudimo paslaugas teikianti įmonė	202	154	76,23	15	129	106	30
„K“ – laisvalaikio organizavimo paslaugas teikianti įmonė	31	26	83,87	–	–	–	–
„B“ – finansines paslaugas teikianti įmonė	165	160	96,96	55	103	104	53
„I“ – informacinių technologijų ir telekomunikacijų paslaugas teikianti įmonė	55	45	81,81	11	32	13	30
Iš viso	718	591	82,31	158	392	284	257

\* Kai kurie darbuotojai anketose nenurodė savo statuso ir priklausomybės padaliniui, jų anketos nebuvo įtrauktos į grupių ir padalinių rezultatų analizę

kokiame padalinyje dirba (padalinius tyrimo dalyviai turėdavo pažymėti iš jiems pateiktų padalinių pavadinimų sąrašo, kuris buvo sudarytas pagal konkrečios organizacijos organizacinę struktūrą). Toliau tyrime visi padaliniai buvo suskirstyti į du tipus: verslo (kurių darbas yra susijęs su pardavimu, aptarnavimu) ir paramos verslui (atliekantys vidines organizacijos funkcijas).

**Organizacijos klimato anketa** buvo sudaryta atsižvelgus į C. Carnall (1995), V. Muijen (1998), K. D. Mackenzie (2000a, b), P. Lok ir J. Crawford (2000) pateiktas organizacijos klimato įvertinimo rekomendacijas. Anketą sudarė 40 teiginių (jų skaičius parinktas atsižvelgus į M. R. Edwards ir A. J. Ewen (1996) rekomendacijas) apie

šiuos organizacijos veiklos aspektus: tikslų žinomumas ir priimtumas, darbo organizavimas, tarpasmeniniai santykiai organizacijoje, motyvavimo priemonių naudojimas, organizacijos suteikiama parama darbuotojams, vadovavimo ypatybės organizacijoje, organizacijos lankstumas ir inovatyvumas bei bendra organizacijos svarba darbuotojui. Teiginiai buvo formuluoti pozityvia kalba (pvz., „Darbuotojai pritaria bendrovės artimiausių metų darbo tikslams“) ir buvo vertinami naudojant Likerto penkių balų skalę, kurioje 1 – „atitinka“, 2 – „iš dalies atitinka“, 3 – „nei atitinka, nei neatitinka“, 4 – „iš dalies neatitinka“, o 5 – „neatitinka“. Kuo pasirinkimas arčiau atitikimo (mažesnis balas), tuo teigiamiau darbuotojai vertina tam tikrą organizacijos veiklos ypatumą. Respondentai buvo pa-

prašyti išreikšti savo įmonės, kaip vietos, kurioje dirba, suvokimą. Aprašydami instrukciją ir formuluodami anketos teiginius naudojomės D. M. Rousseau (1988) (remiantis Muijen, 1998) pastabomis, kuriose nurodoma, kad atliekant organizacijos klimato tyrimą labai svarbus yra inštruktavimo lygmuo, kuris nukreipia respondentą į atitinkamą organizacijos informacijos šaltinį. Organizacijos klimato tyrimo atveju informacijos šaltinis yra pati organizacija. Laikantis šios prielaidos, tiriant organizacijos klimatą teiginiai buvo formuluojami organizacijos lygmeniu, taigi anketoje nurodėme, apie ką turi galvoti atsakantis į klausimus asmuo.

Gauti duomenys buvo apdoroti SPSS (8 versija) programa. Pasitelkus faktorių analizę (*Principal Component Analysis, Varimax rotation*; KMO = 0,913; faktoriai paaiškina 62,60 proc. duomenų dispersijos), organizacijos klimatą nusakantys kintamieji buvo sugrupuoti į aštuonis faktorius (skales). Atliekant faktorių analizę buvo atsakyta keturių teiginių, kurie vienodais svoriais buvo priskirti keliems faktoriams: „vadovai organizacijoje gerai žino, kuo gyvena jos žmonės“, „darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius“, „organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, kai tai yra įmanoma“, „darbuotojai aprūpinami visomis reikiamomis darbo priemonėmis“. Buvo patikrintas kiekvienos skalės faktorinis validumas, skalių viduje daugiau faktorių neišsiskyrė. 2-oje lentelėje pristatomi organizacijos klimato faktorių analizės rezultatai (faktorių svoriai, tikrinės reikšmės) ir skalių vidinio suderinamumo (Cronbacho alpha) rodikliai. Nustatyti faktoriai yra:

1. „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas“. Nusako, kaip vertinamos darbuotojų pastangos ir iniciatyva, kaip jie atlyginami už savo veiklą. Šis faktorius apibūdina 12,09 proc. dispersijos.

2. „Tarpusavio santykiai ir pagarba“. Nusako, kokia yra darbuotojų bei darbuotojų ir vadovų bendravimo kokybė ir ar vadovai yra autoritetas savo darbuotojams. Šis faktorius apibūdina 10,05 proc. dispersijos.
3. „Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė“. Apibūdina organizacijos veiklos organizavimo sistemų ir jų priežiūros sistemiskumą ir kokybę. Šis faktorius apibūdina 8,50 proc. dispersijos.
4. „Darbuotojų pastangos“. Parodo, kiek darbuotojai stengiasi dėl savo organizacijos. Šis faktorius apibūdina 7,71 proc. dispersijos.
5. „Tikslų žinomumas“. Nustato, kiek darbuotojai žino organizacijos veiklos tikslus ir prioritetus. Šis faktorius apibūdina 6,69 proc. dispersijos.
6. „Didžiavimasis organizacija“. Parodo, kaip darbuotojai suvokia savo organizaciją kaip visumą ir kiek ja didžiuojasi. Šis faktorius apibūdina 6,30 proc. dispersijos.
7. „Bendradarbiavimas“. Nustato, kiek organizacijoje dirbama kartu. Šis faktorius apibūdina 6,07 proc. dispersijos.
8. „Darbo organizavimas“. Parodo kasdienio darbo organizavimo kokybę. Šis faktorius apibūdina 5,12 proc. dispersijos.

Statistinei analizei pateikiami minėtų skalių rodikliai: kuo didesnis skalės rodiklis, tuo mažesnis atitikimas (pozityvus vertinimas). Duomenims analizuoti buvo naudojama aprašomoji statistika, vidurkių palyginimas (t kriterijus nepriklausomoms imtims, t kriterijus priklausomoms imtims, ANOVA, GLM pakartotiniams matavimams (Bonferroni kriterijus)).

**Tyrimo eiga.** Tyrimas atliktas 2003 metų gale ir pirmą 2004 metų pusmetį. Tiriamųjų apklausa organizacijose vyko grupėmis. Tyrėjas pateikdavo anketą ir instruktudavo grupę, kaip reikia pildyti. Anketos pildymas užtrukdavo

2 lentelė. Organizacijos klimato faktorių analizės rezultatai ir skalių vidinio suderinamumo rodikliai

<i>Teiginiai</i>	<i>Faktorių svoriai</i>							
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti	0,711							
Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus	0,698							
Darbuotojų iniciatyva yra skatinama	0,653							
Žmonės organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus	0,630							
Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias ir įgūdžius	0,592							
Organizacijoje vienodai pripažįstami visos pareigas ar funkcijas atliekantys darbuotojai	0,555							
Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą	0,467							
Padaliniai efektyviai bendradarbiauja	0,367							
Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai		0,792						
Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu		0,649						
Vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri		0,643						
Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri		0,595						
Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais		0,514						
Vadovai yra savo darbo žinovai		0,486						
Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai			0,734					
Darbo krūvis yra optimalus			0,731					
Organizacija sugeba prisitaikyti prie rinkos reikalavimų			0,504					
Darbo metodai organizacijoje yra nuolatos tobulinami			0,478					
Vadovai organizacijoje sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą			0,460					
Organizacijos veiklos strategija yra pakankamai lanksti			0,456					
Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą				0,767				
Darbuotojai efektyviai išnaudoja jų darbui skirtus išteklius				0,650				
Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus				0,645				
Darbuotojai gerai žino organizacijos veiklos tikslus					0,765			
Visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus					0,586			
Darbo padalinių tikslai yra suderinti tarpusavyje					0,445			
Darbuotojai gerai žino savo asmeninius tikslus					0,428			
Organizacija yra patikima ir solidi						0,679		
Organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą						0,663		
Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams						0,597		

Teiginiai	Faktorių svoriai							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia							0,597	
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos							0,578	
Darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą							0,560	
Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais							0,544	
Darbas yra gerai organizuotas								0,728
Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti								0,574
<b>Faktoriaus tikrinė reikšmė</b>	4,35	3,62	3,06	2,78	2,41	2,27	2,19	1,86
<b>Vidinio suderinamumo rodiklis (Cronbacho <math>\alpha</math>)</b>	0,855	0,842	0,776	0,676	0,740	0,597	0,671	0,584

apie 20 min. Užpildyta anketa iš karto buvo atiduodama tyrėjui siekiant užtikrinti dalyvaujančiųjų tyrime anonimiškumą.

### Tyrimo rezultatai

Siekdami aprašyti, koks organizacijos klimatas būdingas visoms mūsų tirtoms organizacijoms, pirmiausia skaičiavome organizacijos klimato skalių vidurkį ir standartinį nuokrypį visoms organizacijoms (3-ia lentelė). ANOVA parodė statistiškai reikšmingus skirtumus ( $p \leq 0,001$ ) tarp organizacijų taikant visas skales.

Kaip matome iš 3-ios lentelės, geriausiai yra

vertinami „didžiavimosi organizacija“ ir „darbuotojų pastangų“ organizacijos klimato ypatumai; neigiamiausiai vertinami „darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimo“ ir „darbo organizavimo“ organizacijos klimato ypatumai ( $p \leq 0,001$ ). Blogiausiai vertintų organizacijos klimato ypatumų skalių įverčiai turi didžiausius standartinius nuokrypius. M. J. Kirton ir S. M. de Ciantis (1994) (cituojama – pagal Isaksen and Lauer, 1998) nurodė, kad „didesnis nei vienetą standartinis nuokrypis lemia integracijos sunkumus ir pradeda kelti pastebimas komunikacijos problemas ir įtampą“. „A“ organizacijos dvi klimato skalės turi didesnius nei vienetą standartinius nuokrypius.

3 lentelė. Organizacijos klimato skalių įverčiai visose organizacijose

Organizacijos klimato skalė	„A“		„D“		„G“		„K“		„B“		„I“	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	2,75	1,05	2,75	0,81	2,30	0,84	2,28	0,61	2,30	0,76	2,24	0,76
Tarpusavio santykiai ir pagarba	2,38	1,05	2,24	0,74	2,11	0,85	1,63	0,39	1,67	0,59	1,61	0,69
Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė	2,36	0,68	2,58	0,79	2,15	0,75	1,97	0,60	2,03	0,69	2,12	0,71
Darbuotojų pastangos	2,15	0,83	1,87	0,65	1,60	0,55	1,66	0,53	1,84	0,62	1,62	0,56
Tikslų žinomumas	2,16	0,84	2,35	0,82	2,04	0,81	2,14	0,75	1,77	0,60	2,34	0,89
Didžiavimasis organizacija	1,59	0,49	1,58	0,61	1,32	0,41	1,22	0,33	1,43	0,52	1,61	0,55
Bendradarbiavimas	2,24	0,80	2,30	0,72	1,75	0,70	1,89	0,41	1,90	0,74	1,81	0,54
Darbo organizavimas	2,36	0,92	2,65	0,92	2,45	1,05	2,38	0,86	2,20	0,84	2,31	0,87



Geriausiai ir blogiausiai vertinamų klimato ypatumų skalių vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ( $p \leq 0,001$ ) visose organizacijose.

Bendrai organizacijos veiklos analizei yra svarbu, kiek organizacijos darbuotojai vienuodai suvokia savo organizaciją (Ashforth, 1985; Schneider, 2000). Literatūroje dažnai atkreipiamas dėmesys į tai, kad vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų ar įvairių padalinių darbuotojų organizacijos suvokimas skiriasi (Schneider and Reichers, 1983). Palyginus (Mann–

Whitney testas, t testas) vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų organizacijos klimato ypatumų vertinimus, buvo aptikti statistiškai reikšmingi skalės „darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas“ vertinimų skirtumai („A“ organizacijoje: vadovai  $M = 2,10$ , nevadovaujantys darbuotojai  $M = 2,95$ ;  $p \leq 0,05$ ; „D“ organizacijoje: vadovai  $M = 2,60$ , nevadovaujantys darbuotojai  $M = 2,80$ ;  $p \leq 0,001$ ) ir „organizacijos veiklos lankstumo ir kokybės“ skalės vertinimų skirtu-

4 lentelė. Verslo ir paramos verslui padalinių organizacijos klimato skalių įverčių vidurkių palyginimas

<i>Organizacijos klimato skalė</i>	<i>Padaliniai</i>	<i>A<sup>b</sup></i>	<i>D<sup>b</sup></i>	<i>G<sup>b</sup></i>	<i>B<sup>b</sup></i>	<i>I<sup>a</sup></i>
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	Verslo padaliniai	<b>2,29**</b>	2,82	2,31	2,23	<b>1,91**</b>
	Paramos padaliniai	<b>3,19</b>	2,73	2,08	2,40	<b>2,36</b>
Tarpusavio santykiai ir pagarba	Verslo padaliniai	2,28	<b>2,52**</b>	<b>2,22**</b>	1,65	1,42
	Paramos padaliniai	2,49	<b>2,15</b>	<b>1,74</b>	1,67	1,67
Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė	Verslo padaliniai	2,21	<b>3,05**</b>	<b>2,26**</b>	1,99	1,95
	Paramos padaliniai	2,49	<b>2,44</b>	<b>1,73</b>	2,08	2,12
Darbuotojų pastangos	Verslo padaliniai	2,02	2,02	1,64	<b>1,76**</b>	1,40
	Paramos padaliniai	2,26	1,82	1,51	<b>1,97</b>	1,73
Tikslų žinomumas	Verslo padaliniai	2,21	2,52	<b>2,13**</b>	1,74	2,19
	Paramos padaliniai	2,13	2,30	<b>1,72</b>	1,79	2,37
Didžiavimasis organizacija	Verslo padaliniai	1,62	1,69	<b>1,38**</b>	1,42	1,50
	Paramos padaliniai	1,52	1,54	<b>1,20</b>	1,44	1,60
Bendradarbiavimas	Verslo padaliniai	<b>2,00**</b>	<b>2,52**</b>	1,79	1,93	<b>1,46**</b>
	Paramos padaliniai	<b>2,46</b>	<b>2,23</b>	1,55	1,78	<b>1,96</b>
Darbo organizavimas	Verslo padaliniai	2,13	2,84	<b>2,59**</b>	2,21	1,96
	Paramos padaliniai	2,58	2,58	<b>1,93</b>	2,15	2,42

\*\* $p < 0,05$ ; <sup>a</sup> Mann–Whitney testas; <sup>b</sup> t testas

mai („D“ organizacijoje: vadovai  $M = 2,75$ , nevadovaujantys darbuotojai  $M = 2,45$ ;  $p \leq 0,05$ ). Šių organizacijų vadovai savo organizacijas mato kaip labiau įvertinančias savo darbuotojų darbą, iniciatyvą ir pastangas. Įvairias funkcijas atliekančių darbuotojų požiūris į organizacijos situaciją irgi dažnai skirtingas (4-a lentelė).

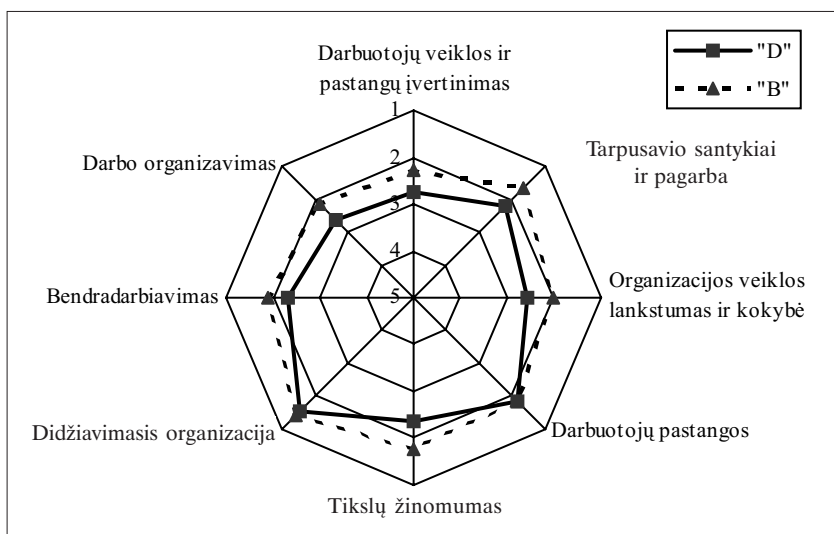
Palyginę matome daugiau skirtumų: „A“ organizacijoje yra „darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimo“ ir „bendradarbiavimo“ klimato ypatumų vertinimo skirtumų (verslo padalinių darbuotojai vertina geriau); „D“ organizacijoje skirtingai vertinama „tarpusavio santykiai ir pagarba“, „organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė“ ir „bendradarbiavimas“ (paramos verslui padalinių darbuotojai vertina geriau); „G“ organizacijoje skirtingai vertinama: „tarpusavio santykiai ir pagarba“, „organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė“, „tikslų žinomumas“, „didžiavimasis organizacija“ ir „darbo organizavimas“ (paramos verslui padalinių darbuotojai vertina geriau); „B“ organizacijoje skirtingai vertinama „darbuotojų pastangos“ (verslo padalinių darbuotojai vertina geriau); „I“ organiza-

cijoje skirtingai vertinama „tarpusavio santykiai ir pagarba“ ir „bendradarbiavimas“ (verslo padalinių darbuotojai vertina geriau). „A“, „B“ ir „I“ organizacijų klimato ypatumus verslo padalinių ir paramos verslui padalinių darbuotojai vertina skirtingai – pirmieji vertina pozityviau; „D“ ir „G“ organizacijų klimato skirtumai yra dėl mažiau pozityvaus verslo padalinių darbuotojų organizacijos klimato įvertinimo.

Siekdami detaliau panagrinėti organizacijos klimato ypatumus aprašysime „B“ ir „D“ organizacijų klimatą. Šios organizacijos yra panašios tuo, kad jose dirba maždaug vienodai darbuotojų ir jų veiklos sritis panaši – abi teikia finansines paslaugas organizacijoms ir privatiems asmenims.

#### „D“ ir „B“ organizacijų klimatas

„D“ organizacija – seniai Lietuvoje dirbanti bendrovė, turinti nusistovėjusius veiklos principus ir būdus. „B“ organizacija yra užsienio kapitalo įmonė, Lietuvoje aktyviai ir plačiai pradėjusi veikti nuo 2000 metų. Tyrimas parodė šių organizacijų klimato ypatumus (pav.)



Pav. „D“ ir „B“ organizacijų klimato skalių įverčių vidurkiai

Šių organizacijų klimato ypatumų vertinimai pagal visas skales statistiškai reikšmingai ( $p \leq 0,001$ ,  $p \leq 0,05$ ) skiriasi, išskyrus „darbuotojų pastangų“ skalę: abiejų organizacijų darbuotojai vienodai suvokia savo pastangas siekiant kokybiškų rezultatų ir naudojant išteklius, ir tos pastangos, jų akimis, yra didelės. Abiejų organizacijų darbuotojai suvokia savo organizacijos darbą kaip svarbų ir didžiuojasi jos veikla. Tai abiejose organizacijose geriausiai vertinamas organizacijos klimato ypatumas. Blogiausiai vertinamas klimato ypatumas abiejose organizacijose taip pat yra vienodas: „darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas“ bei „darbo organizavimas“. Abiejose organizacijose tarp geriausiai ir blogiausiai vertinamų klimato ypatumų yra statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p \leq 0,05$ ). „B“ organizacijos klimatui būdinga: artimumas, žinojimas, ką reikia pasiekti, ir to siekimas, bendradarbiavimas ir lankstumas. Organizacijoje darbuotojų tarpusavio santykiai ir santykiai su vadovais yra labai geri. Darbuotojams jų vadovai yra autoritetai. Organizacijos darbuotojai gerai žino organizacijos veiklos prioritetus ir tikslus, gana sklandžiai bendradarbiauja tarpusavyje siekdami tų tikslų. Organizacijos klimatą būtų galima apibūdinti kaip gana demokratišką ir vientisą: skirtingą statusą turinčių darbuotojų (vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų) organizacijos klimato ypatumų vertinimai šioje organizacijoje nesiskiria; skiriasi kitokį darbą atliekančių darbuotojų vertinimai pagal „darbo pastangų“ skalę (4-a lentelė). Paramos verslui padalinių darbuotojai organizacijos darbuotojų įdedamas pastangas kokybiškiems darbo rezultatams pasiekti suvokia kaip mažesnes, nei tai atrodo verslo padalinių darbuotojams.

„D“ organizacijos klimatui būdinga: draugiškumas, didžiavimasis savo organizacija, sten-

gimasis siekti, tačiau nepakankamas žinojimas, ką reikia pasiekti, retas įvertinimas už rezultatus ir iniciatyvą, bendradarbiavimo stoka. Organizacijoje pakankamai geri tarpusavio santykiai, darbuotojai didžiuojasi savo organizacija ir deda daug pastangų kokybiškiems rezultatams pasiekti. Tačiau darbuotojai savo organizaciją suvokia kaip nepakankamai įvertinančią juos už atliekamą darbą, pastangas bei iniciatyvą. Darbuotojai nelabai gerai žino, ką turi pasiekti, jiems pritrūksta tarpusavio bendradarbiavimo ir kasdienio darbo organizavimo kokybės. Darbuotojų manymu, jų organizacijai trūksta veiklos organizavimo sistemų ir jų priežiūros sistemškumo bei kokybės, lankstumo reaguojant į rinkos pokyčius. Šios organizacijos klimatas ne toks vientisas, įvairias pareigas ir funkcijas atliekantys darbuotojai skirtingai vertina organizaciją: vadovų nuomonė apie darbuotojų darbo, iniciatyvos ir pastangų įvertinimą yra geresnė nei nevadovaujančių darbuotojų, o pastariesiems atrodo, kad organizacijos veikla yra lankstesnė ir jos veiklos sistemos kokybiškesnės, nei tai atrodo vadovams. „D“ organizacijoje yra aiški tendencija: visus organizacijos klimato ypatumus verslo padalinių darbuotojai vertina blogiau nei paramos verslui padalinių darbuotojai, taigi šių darbuotojų grupių požiūris į organizaciją, ypač į tai, kaip suvokiami tarpusavio santykiai ir pagarba, organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė bei bendradarbiavimas, yra aiškiai skirtingas (4-a lentelė).

Apibendrinant galima pasakyti, kad abiejų organizacijų tobulintini veiklos ypatumai, darbuotojų akimis, yra veiklos ir pastangų įvertinimas ir kasdienio darbo organizavimas. Organizacijos stiprios tuo, kad darbuotojai jas suvokia kaip atliekančias svarbų darbą ir deda daug pastangų kokybiškiems rezultatams pasiekti.

## Rezultatų aptarimas

Tirtas organizacijas būtų galima pavadinti sėkmingai dirbančiomis, nes jos savo verslo srityje visos yra tarp septynių stipriausių („Lietuvos verslo lyderiai 2003–2004“, „Verslo žinios“). Jos pasižymi tuo, kad jų darbuotojai labai didžiuojasi savo organizacija, jaučiasi atliekantys svarbų darbą ir pritaria jos tikslams. Darbuotojai stengiasi gerai panaudoti jiems skirtus išteklius ir gerai atlikti darbą. Darbuotojai gerai sutaria tarpusavyje ir su vadovais, kurie jiems yra autoritetas, žino, kokios jų atsakomybės ribos, ir jaučiasi galį kreiptis pagalbos į kolegas. Gauti rezultatai panašūs į P. Kangis ir kitų (2000) gautus tyrimų duomenis – sėkmingos organizacijos pasižymėjo geresniu nei nesėkmingos „bendradarbių“ (kiek kartu dirbantys žmonės yra draugiški vienas kitam, bendradarbiaujantys ir verti pasitikėjimo) ir „darbo motyvacijos“ (kiek darbuotojai stengiasi, rūpinasi darbo kokybe, yra įsitraukę į darbo atlikimą) klimato ypatumų vertinimu. Šių skalių turinys yra panašus į mūsų metodikos „darbuotojų pastangų“ ir „tarpusavio santykių ir pagarbos“ skalių. Reikėtų paminėti, kad P. Kangis ir kitų tyrime „bendradarbių“ ir „darbo motyvacijos“ skalės turėjo ryšį su pelno marža (atitinkamai  $r = 0,58$ ,  $r = 0,63$ ) ir su pardavimų didėjimu (atitinkamai  $r = 0,70$ ,  $r = 0,62$ ).

Dažniausi sunkumai šiose organizacijose yra darbuotojų iniciatyvos, pastangų ir atliktos veiklos įvertinimas bei kasdienio darbo organizavimo klausimai.

Tyrimas parodė, kad organizacijos narių suvokimui didžiausia įtaką turi artimiausia organizacijos aplinka. Gauti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingo statuso („A“ ir „D“ organizacijose) ir atliekančių skirtingas funkcijas (visose organizacijose) darbuotojų vertinimų parodo organizacijos klimato ypatumų vertinimo

nehomogeniškumą. Nors J. W. Fleenor ir C. Bryant (2002) nurodo, kad organizacijos klimato „vertinimų vienodumas organizacijoje neprideda prie organizacijos rezultatų prognostinio reikšmingumo“, visgi mažesnė bendra organizacijos klimato duomenų sklaida rodo mažesnius integracijos sunkumus, geresnę komunikaciją ir didesnę geranoriškumą (Isaksen and Lauer, 1998).

Pradiniai sukurtos metodikos taikymo rezultatai leidžia manyti, kad ji gali būti naudinga organizacijoms diagnozuoti ir tobulinti. Ši metodika aiškiai nustatė kiekvienos organizacijos stipriąsias ir tobulintinas klimato vietas. Metodika parodo skirtumus tarp savo organizaciją nevienodai suvokiančių darbuotojų grupių, o tai leidžia tiksliau planuoti norimas intervencijas. Tačiau, be gautų rezultatų, kuriuos kaip atspirties tašką būtų galima naudoti ir tolesniuose tyrimuose, tyrimas naudingas tuo, kad yra sukurta ir Lietuvos organizacijose patikrinta organizacijos klimato metodika.

## Išvados

Peržvelgus tyrimų rezultatus galima (su tam tikromis išlygomis) suvokti, kas svarbu Lietuvos verslo organizacijoms. Tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos turi besididžiuojančius jomis darbuotojus, o tai gali palengvinti pokyčių siekiant keisti organizacijos klimata įgyvendinimą. Taigi:

1. Sukurta metodika leidžia įvertinti geruosius ir tobulintinus organizacijos klimato ypatumus, jį aprašyti ir palyginti, kaip įvairios darbuotojų grupės suvokia savo organizaciją.

2. Išryškėjo bendri visoms tirtoms organizacijoms klimato ypatumai: geriausiai vertinama yra organizacijos svarba darbuotojams (didžiavimasis organizacija), darbuotojų pastangos ir tarpusavio santykiai bei pagarba. Blogiausiai

vertinami organizacijos klimato ypatumai yra darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas bei darbo organizavimas. Siekdami tobulinti šias klimato sritis vadovai turėtų galvoti apie tam tikrų sistemų diegimą savo organizacijose (pvz., veiklos valdymo, karjeros planavimo sistemos) ir kartu vadovavimo įgūdžių tobulinimo veiksmus, kurie leistų įgyti daugiau žinių, kaip stiprinti grįžtamąjį ryšį su pavaldiniais. Kasdienio darbo organizavimo problemos dažniausiai susijusios su informacijos perdavimo sistemomis ir priemonėmis. Tobulindamos savo klimatą šiuo aspektu organizacijos turėtų daugiau dėmesio skirti informacijos sklaidai savo viduje.

3. Tyrimas parodė statistiškai reikšmingą vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų organizacijos klimato ypatumų vertinimo skirtumą: „darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas“ („A“, ir „D“ organizacijos) ir „organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė“ („D“ organizacija).

4. Visų organizacijų verslo padalinių ir paramos verslui padalinių darbuotojų organizacijos

klimato ypatumų vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi vertinant bent vieną ypatumą („B“ organizacija) ar net penkis ypatumus („G“ organizacija).

### Tolesnių tyrimų kryptys

Atliktas tyrimas yra pirmoji publikacija Lietuvoje vertinant organizacijos klimatą. Būtų labai svarbu toliau nagrinėti organizacijos klimato ryšį su jos veiklos rezultatais (pvz., klientų aptarnavimo kokybe). Tokių tyrimų duomenys leistų aiškiau planuoti intervencijas ir jas pagrįsti. Kita tyrimų kryptis galėtų būti mūsų rasti skirtumai tarp vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų bei verslo padalinių darbuotojų ir paramos verslui padalinių darbuotojų organizacijos klimato ypatumų vertinimų. Detalesnė šių skirtumų analizė galėtų suteikti daugiau aiškumo, kokios yra skirtingo organizacijos suvokimo priežastys, ir padėti pasirinkti intervencijų toms priežastims šalinti metodikas.

### LITERATŪRA

Allen D. K. Organizational climate and strategic change in higher education: Organizational insecurity // Higher Education. 2003, vol. 46, p. 61–92.

Ashforth B. Climate formation: Issues and extensions // Academy of Management Review. 1985, vol. 10, p. 837–847.

Burke W. W. Organization development. New York: Addison Wesley Publishing Company, 1992.

Carnall C. Managing change in organization. London: Prentice Hall, 1995.

Davidson M. C. G. Organizational climate and its influence upon performance: A study of Australian hotels in South East Queensland. Dissertation. Faculty of Commerce and Management, School of Marketing and Management Griffith University, 2000.

Denison D. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars // Academy of Management Review. 1996, vol. 21, p. 619–654.

Denison, D. Corporate culture and organizational effectiveness // www.denisonculture.com, 1997.

Edwards M. R., Ewen A. J. 360° feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement. New York: AMACOM; American Management Association, 1996.

Fleenor J. W., Bryant C. Leadership effectiveness and organizational culture: An exploratory study // Presented at the Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Toronto, 2002 // www.siop.org

- Forehand G. A., von Gilmer B. Environmental variation in studies of organizational behaviour // *Psychological Bulletin*. 1964, vol. 62, p. 361–382.
- Glick W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research // *Academy of Management Review*, 1985, vol. 10, p. 601–616.
- Harvey D. F., Brown D. R. An experiential approach to organization development. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- Hellriegel D., Slocum J. W. Organizational climate: Measures, research and contingencies // *Academy of Management Journal*. 1974, vol. 17, p. 255–279.
- Hui C. H., Yee C. The impact of psychological collectivism and workgroup atmosphere on chinese employees' job satisfaction // *Applied Psychology: An International Review*. 1999, vol. 48, p. 175–185.
- Isaksen S. G., Lauer K. J. The relationship between cognitive style and individual psychological climate: Reflections on previous study 1998 // [http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/306-Style\\_Climate.pdf](http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/306-Style_Climate.pdf)
- Jackovsky E. F., Slocum J. W. A longitudinal study of climates // *Journal of Organizational Behavior*. 1988, vol. 9, p. 319–334.
- James L. R., James L. A., Ashe D. K. The meaning of organization: the role of cognition and values // B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. P. 40–84.
- Johnson J. W. Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction // *Personnel Psychology*. 1996, vol. 49, p. 831–851.
- Jones A. P., James L. R. Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perception // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1979, vol. 23, p. 201–250.
- Kangis P., Williams D., Gordon S. Organizational climate and corporate performance: An empirical investigation // *Management Decision*. 2000, vol. 38, p. 531–540.
- Landy F. J. *Psychology of work behavior*. Homewood: The Dorsey Press, 1985.
- Lin Ch., Madu Ch. N., Kuei Ch. The association between organizational climate and quality management practices: An empirical study on small- and medium-sized manufacturing companies in Taiwan // *Total Quality Management*. 1999, vol. 10, p. 863–868.
- Lippitt R. Field theory and experiment in social psychology: Autocratic and democratic group atmospheres // *The American Journal of Sociology*. 1939, vol. 45, p. 26–49.
- Lok P., Crawford J. The application of a diagnostic model and surveys in organizational development // *Journal of Managerial Psychology*. 2000, vol. 15, p. 108–125.
- Mackenzie K. D. Knobby analyses of knobbls survey items, part I: The approach // *The International Journal of Organizational Analysis*. 2000a, vol. 8, p. 131–154.
- Mackenzie K. D. Knobby analyses of knobbls survey items, part II: An application // *The International Journal of Organizational Analysis*. 2000b, vol. 8, p. 238–261.
- Moran E. T., Volkwein J. F. The cultural approach to the formation of organization climate // *Human Relations*. 1992, vol. 45, p. 19–47.
- Morrison K. A. How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain // *Journal of Small Business Management*. 1997, vol. 35, p. 39–67.
- Muijen V. Organizational culture // P. Drenth, H. Thierry, Ch. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Vol. 4. Organizational Psychology. East Sussex: Psychology Press, 1998. P. 113–133.
- Neill T. V., Borell M. H. Maximizing your return on investment in human performance // *Outlook*. 1999, vol. 11, p. 25–31.
- Palmer M. S. Getting to the truth into workplace survey // *Harvard Business Review*. 2002, vol. 80, p. 111–118.
- Ryan, A. M., Schmit M. J., Johnson R. Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level // *Personnel Psychology*. 1996, vol. 49, p. 853–882.
- Schein E. H. Sense and nonsense about culture and climate // N. M. Ashanasy, C. P. M. Wilderom., M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000. P. XXIII–XXXI.
- Schmit M. J., Allscheid S. P. Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections // *Personnel Psychology*. 1995, vol. 48, p. 521–536.
- Schneider B. The psychological life of organization // N. M. Ashanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000. P. XVII–XXIII.

Schneider B., Ashworth S. D., Higgs A. C., Carr L. Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys // *Personnel Psychology*. 1996, vol. 49, p. 695–705.

Schneider B., Reichers A. E. On the etiology of climates // *Personnel Psychology*. 1983, vol. 36, p. 19–39.

Schneider B., White S., Paul M. C. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model // *Journal of Applied Psychology*. 1998, vol. 83, p. 150–163.

Schuster F. E. Organizational culture and performance: A cross-cultural study 1999 // *ABAS Conference Articles*. [www.sba.muohio.edu/abas/1999/schustfr.pdf](http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/schustfr.pdf)

Stephen T. SDDOT organizational health assessment. 1998 // [http://www.state.sd.us/Applications/HR19ResearchProjects/project\\_reports.asp](http://www.state.sd.us/Applications/HR19ResearchProjects/project_reports.asp)

Thompson J. W. Employee attitudes, organizational performance, and qualitative factors underlying success // *Journal of Business and Psychology*. 1996, vol. 11, p. 171–191.

Yoon M. H., Beatty Sh. E., Suh J. The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. An employee-level analysis // *International Journal of Service Industry Management*. 2001, vol. 12, p. 500–521.

## ORGANIZATIONAL CLIMATE ASSESSMENT POSSIBILITIES IN BUSINESS ORGANIZATIONS

**Rita Rekašiūtė-Balsienė**

### Summary

Organizational climate has been widely discussed in the literature since the concept of social climate was proposed. They perceived organizational climate as a set of properties of the working environment which can be measured. In the article we present three set of theories of organizational climate concepts, which were found in the literature.

The wide spectrum of organizational climate and performance surveys suggests that there are relationship between the climate dimensions and all kind of organizational performance indicators. It is suggested, that for a plan of activities for improving effectiveness of all organization may be used climate surveys.

**The purpose** of this survey is to evaluate organizational climate is Lithuanian business organizations using the questionnaire which was created by the author of the article.

**Sample:** 6 Lithuanian organizations from the service business sector, total of 591 employees. All organizations are among the first seventh leaders of their practice field.

**Method:** Organizational climate questionnaire (constructed by author of the article) was used in this survey. Factorial analysis distinguishes eight factors

(scales): evaluations of employee attempts and performance; interrelations and respect; flexibility and quality of organization performance; employee struggle; goals knowledge; organization magnitude; cooperation; work organization. The research has been carried out in 2003–2004.

**Results** of this survey shows, that all organizations have common peculiarities of organizational climate. Perceived as the best organizational climate aspects are organization magnitude, employee struggle, interrelations and respect; perceived as the worst organizational climate aspects are evaluation of employee attempts and performance and work organization. There was found significant differences in perceived organization conditions between managers and employees and between business departments and business support departments, what request more in depth survey. Organizational climate of two organizations are described in detail. It is suggested, that created questionnaire can be used to assess organizational climate and be useful tool for the organizational development practitioner and researcher. Practical implications and suggestions for future research are proposed.

*Įteikta: 2005 01 17*