

ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKA PROFESINĖJE KARO TARNYBOJE: LIETUVOS KARIUOMENĖS BATALIONO ATVEJIS

Andrius Šmitas, Tomas Vitkauskas

Kauno kolegija

Anotacija. Vienas iš žmogiškųjų išteklių vadybos aspektų, kuris prisideda prie darbo efektyvumo, konkurencinio pranašumo, yra organizacinis klimatas. Šioje publikacijoje yra analizuojamas organizacinis klimatas vienoje iš Lietuvos statutinių organizacijų – kariuomenėje. Nors statutinės organizacijos pasižymi specifiniais ypatumais – statutiniais santykiais, griežta hierarchija lyginant su pelno siekiančiomis organizacijomis, organizacinis klimatas išlieka svarbus veiksnys siekiant organizacijos tikslų ir darbuotojo efektyvumo. Pastebima tendencija, kad kariuomenės tyrimuose dažniau dalyvauja karininkai, kurie vykdo planavimą, o kariams, įgyvendinantiems šiuos planus, skiriama mažiau dėmesio. Geras planas yra svarbus siekiant tikslų, bet netinkamas plano įgyvendinimas sukurs ir netinkamus rezultatus, t. y. planas iš esmės nesuveiks. Šioje publikacijoje analizuotos 25 profesinės karo tarnybos karių (kareivių ir puskarininkių), tarnaujančių viename iš Lietuvos kariuomenės batalionų, nuomonės apie bataliono organizacinį klimatą. Duomenų analizė atskleidė bendrą tendenciją, kad organizacinis klimatas vertinamas gana teigiamai – kariai mano, kad organizacija sudaro sąlygas realizuoti lūkesčius, kariai gauna reikiamą informaciją (mokymus), reikalingus atlikti užduotims, taip pat kariai mano, kad geba dirbti komandoje, esant reikalui sulaukia ir pagalbos. Teigiama, kad tarpusavio santykiuose vyrauja pasitikėjimas vienas kitu, taip pat kariai gali panaudoti savo žinias ir įgūdžius, organizacija sudaro galimybes siekti karjeros. Analizė taip pat atskleidė tam tikrus, kareivių ir puskarininkių nuomone, tobulintinus organizacinio klimato aspektus – dalis karių nesijaučia vienodai vertinami, nemano, jog nesutarimai yra sprendžiami teisingai, ne visi kariai teigia žinantys savo užduotis ir konkrečius organizacijos tikslus, taip pat teigia, kad skiriamas darbo krūvis yra per didelis. Publikacijoje taip pat pateikiamos rekomendacijos organizacinio klimato tobulinimui, atsižvelgiant į atliktos duomenų analizės rezultatus.

Reikšminiai žodžiai: statutiniai tarnautojai, puskarininkiai, kariai, organizacinis klimatas, žmogiškųjų išteklių vadyba.

Įvadas

Organizacijos pagal pelno siekimo kriterijų gali būti skirstomos į pelno siekiančias ir į pelno nesiekiančias. Paprastai pelno yra siekiama per tam tikrą veiklą, kuri yra vadinama verslu, taigi galima sakyti, kad vienas iš pagrindinių verslo (pelno siekiančios organizacijos) tikslų yra pelno siekimas. Anot Registrų centro (2021) duomenų, per pastaruosius dvidešimt metų per metus naujų organizacijų (juridinių asmenų) vidutiniškai padaugėdavo apie 4500 (skaičius gautas atmetus organizacijas, kurios per tą patį laikotarpį buvo išregistruotos). Didėjantis organizacijų skaičius skatina konkurenciją, dėl ko organizacijos, siekdamos pritraukti ribotus išteklius, turi įdėti vis daugiau pastangų.

Tačiau ne visos organizacijos yra siekiančios pelno, tokios organizacijos sudaro mažesnę visų organizacijų dalį – anot Registrų centro (2021), 2020 paskutinį ketvirtį ne pelno siekiančių ir neišregistruotų ne pelno siekiančių juridinių asmenų skaičius buvo beveik 52 000, bet pelno siekiančių organizacijų skaičius buvo beveik keturis kartus didesnis – beveik 200 000, todėl tikėtina, kad pelno siekiančios organizacijos susilaukia ir daugiau tyrėjų dėmesio.

Nors ne pelno siekiančios organizacijos ir sudaro mažesnę organizacijų dalį, tačiau ir jos

neišvengia konkurencijos dėl ribotų išteklių. Organizacijos, norėdamos pritraukti ribotus išteklius, stengiasi įgyti konkurencinį pranašumą, o konkurencinis pranašumas organizacijose paprastai yra pasiekiamas per žmogiškuosius išteklius, o ne per technologinius proveržius. Teigiama, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbus veiksnys, sudarantis bet kurios organizacijos pagrindą (Bortnikas, 2017),

Manoma, kad vienas iš svarbesnių žmogiškųjų išteklių vadybos aspektų, leidžiančių pasiekti konkurencinį pranašumą, yra organizacinis klimatas, kurio stebėseną leidžia vadovams pamatyti organizacijos veiksnys, veikiančius darbuotojų elgesį, pasitenkinimą darbu, motyvaciją, darbo efektyvumą ir leidžiantys juos šalinti, taip užtikrinant aukštą darbų atlikimo kokybę, organizacijos tvarumą, darbuotojų našumą, kas ir sukuria konkurencinį pranašumą (Bagdonienė, Galbuogienė, & Paulavičienė, 2009; Chomentauskas, Dereškevičiūtė, Balkienė, 2015).

Šioje publikacijoje nagrinėjama organizacija išsiskiria iš kitų organizacijų. Lietuvos kariuomenė nesiekia pelno, o ir konkurencija, bent jau Lietuvos mastu, neegzistuoja. Lietuvos kariuomenės kaip organizacijos tikslas – saugoti valstybės suverenitetą, ginklu ginti valstybę nuo agresijos ar kitokių ginkluotų užpuolimų bei vykdyti karines užduotis pagal Lietuvos Respublikos tarptautinius gynybos ir karinio bendradarbiavimo įsipareigojimus (Lietuvos

Respublikos krašto apsaugos įstatymas, 2004). Panašiai Lietuvos kariuomenę apibūdina ir tyrėjai, kurie teigia, kad Lietuvos kariuomenės misija – ginti ir saugoti Lietuvos valstybę ir su valstybingumu susijusius veiksnius – teritorinį vientisumą, interesus, taip pat prisidėti ir prie bendrojo saugumo ir stabilumo užtikrinimo (Šostakas, Guščinskienė, 2019). Nors kariuomenė nesiekia pelno, taip pat konkurencija kariuomenei kaip organizacijai, galima sakyti, yra ribota, tačiau, siekiant šios organizacijos išskeltų tikslų, žmogiškieji išteklių ir organizacinis klimatas yra svarbus veiksnys, kadangi iki šios dienos pasaulyje nėra visiškai be žmogaus įsikišimo veikiančios karinės technikos. Galima teigti, kad kariuomenės tikslas – tai efektyviai funkcionuojantis, gerai paruoštas karys, galintis vykdyti numatytus kariuomenės (organizacijos) uždavinius, kuris yra orientuotas į valstybės bei visuomenės saugumą.

Nors kariuomenė yra ne pelno siekianti organizacija, vis dėlto jos reikšmė kitoms, pelno siekiančioms ar nesiekiančioms organizacijoms, yra gana didelė. Anot Lee ir Chen (2007), Europos bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) narėse (valstybėse) didesnės kariuomenės išlaidos siejasi su didesniu ekonominiu augimu. Analogiškus rezultatus nustatė ir kiti autoriai – sąsajas tarp didesnių išlaidų kariuomenei ir spartesnio ekonominio augimo (Wijeweera ir Webb, 2011). Tačiau galima pastebėti, kad kariuomenės reikšmės ekonomikai tyrimai nėra labai paplitę, bet galima sakyti, kad kariuomenė ir jos išlaidos teigiamai veikia ekonomikos plėtrą ir kariuomenė nėra tik saugumo garantijos teikėja, bet ir faktorius, skatinantis ekonominę plėtrą.

Taigi nors kariuomenė nesiekia pelno ir iš esmės nepatiria konkurencijos, vis dėlto šios organizacijos keliamas tikslas yra svarbus visuomenei, taip pat šios organizacijos veikla turi teigiamą poveikį ir šalies ekonominei plėtrai. Dėl to galima sakyti, kad kaip ir kitoms tiek pelno siekiančioms, tiek pelno nesiekiančioms organizacijoms vienas iš svarbių veiksnių yra žmogiškųjų išteklių vadyba ir organizacinis klimatas.

Organizacinis klimatas kaip sąvoka manoma, kad atsirado apie 1930 Lewin, Lippit, White (1939) darbuose, kurie naudojo organizacijos klimato terminą kaip psichologinės įtakos darbo aplinkai, darbuotojų savijautai, motyvacijai, elgesiui ir darbų rezultatams apibūdinimą. Šiuolaikiniai autoriai organizacinį klimatą supranta panašiai. Anot Schneider ir Barbera (2014), organizacijos klimatas – tai darbuotojų suvokimas apie organizaciją, jos politiką, praktiką, veiklą ir sprendimų priėmimą darbo aplinkoje. Jie pabrėžia, kad organizacinis klimatas – pagrindinis žmonių ir žmogiškųjų išteklių aplinkos ratas, kuriame dirba organizacijos darbuotojai. Tokiam organizacinio

klimato supratimui pritaria ir kiti autoriai (Kuenzi ir kt., 2019; Stankevičiūtė ir Ganusauskaitė, 2018).

Iš atliktų tyrimų skirtingų šalių kariuomenėse pastebima, kad organizacinis klimatas yra svarbus veiksnys kariuomenės funkcionavimui: Sharma (2015), analizavęs Indijos armijos organizacijos klimatą, kaip ir Bhatnagar (2007), nustatė, kad geras organizacijos klimatas ženkliai prisideda prie karinės organizacijos vykdomų užduočių, misijų rezultatų. Kariai, kurių organizacijoje vyrauja geras organizacinis klimatas, yra labiau motyvuoti, įsipareigoję organizacijai, retai keičia pasirinktas darbo vietas, stengiasi gilinti profesines žinias mokydami. Taip atsiranda bendradarbiavimas, pasitikėjimas kolegomis ir vadais, patiriamas mažesnis stresas, sumažėja konfliktų tikimybė, kariams neišsivysto įvairios priklausomybės. Neigiamas organizacijos klimatas, atvirkščiai, neigiamai veikia karius ir organizacijos veiklą. Taip pat nustatyta, kad organizacijoje vyraujant nepalankiam organizaciniam klimatui, kariai jaučia didesnę stresą nei įprastai, atsiranda palankios sąlygos formuoti priklausomybėms nuo psichoaktyvių medžiagų, taip pat susidaro palankios sąlygos elgesiui, kuris neigiamai veikia produktyvumą – prastos mitybos, netinkamo poilsio organizavimo, netinkamo vaistų vartojimo. Kariai tampa fiziškai neaktyvūs, jiems sunkiau sekasi treniruotis, atlikti užduotis. Kariai nesusikalba tarpusavyje, nepalaiko vienas kito, sukuria nesaugias sąlygas vykdydami užduotis. Tarp jų dažniau kyla konfliktai, jaučiama didesnė įtampa ir, svarbiausia, tai kenkia darbo rezultatams. Apskaičiuota, kad esant blogam (nepalankiam) organizacijos klimatui, karių misijos ar užduočių nesėkmių rizika padidėja 80–90 proc. (Meredith, 2018).

Vis dėlto pastebima, kad iš atliktų tyrimų dažniausiai dėmesys kreipiamas tik į tam tikras karių grupes – dažniausiai tai būna karininkai arba kariai, dalyvaujantys tarptautinėse misijose, o kariams, kurie nedalyvauja karinėse misijose ir nėra karininkai, dėmesio skiriama menkai, nors, remiantis kareivio ir puskarininkio vadovu, yra teigiama, kad būtent kareiviai ir puskarininkiai sudaro didžiausią kariuomenės dalį, kurie ir realiai įgyvendina karininkų (organizacijos smegenų) išskeltus tikslus (yra kaip organizacijos raumenys ir stuburas) (Lietuvos kariuomenė, 2016), tad prasta organizacinio klimato būklė šioje grandyje gali sąlygoti tikslų nepasiekimą, prastesnius veiklos rezultatus.

Taigi šio straipsnio **tikslas** – įvertinti organizacinio klimato reikšmę tarp profesinės karo tarnybos karių, remiantis vieno LK bataliono situacija.

Tyrimo objektas – organizacinis klimatas Lietuvos kariuomenės batalione

Tyrimo metodai – profesinės karo tarnybos karių apklausa, literatūros šaltinių analizė.

Tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti teigiamus organizacinio klimato aspektus iš profesinės karo tarnybos karių perspektyvos;
2. nustatyti neigiamus organizacinio klimato aspektus iš profesinės karo tarnybos karių perspektyvos.

Tyrimo metodika

Norint atlikti empirinį tyrimą ir analizę buvo sudaryta anoniminės apklausos anketa (Kardelis, 2017). Organizacijos klimato anketa buvo sudaryta remiantis Rekašiūtės-Balsienės (2005) atlikto tyrimo apklausos klausimynu.

Klausimynas buvo sudarytas iš 70 teiginių, iš kurių 5 buvo skirti įvertinti socialinius–demografinius veiksnius – lytį, amžių, išsilavinimą, profesinį patirtį šioje organizacijoje, pareigas, vienas klausimas buvo skirtas įvertinti organizacijos narių lūkesčius, o likę 64 teiginiai buvo skirti įvertinti organizacinio klimato aspektus.

Klausimynas vertino tokius organizacinio klimato aspektus kaip darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, tarpusavio santykiai ir pagarba, organizacinės veiklos lankstumas ir kokybė, darbuotojų pastangos, tikslų žinomumas, didžiavimasis organizacija, bendradarbiavimas ir darbo organizavimas.

Organizacinį klimatą vertinantys veiksniai buvo vertinami Likerto penkių balų skale, kurioje 1 – „visiškai sutinku“, 2 – „sutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „nesutinku“, o 5 – „visiškai nesutinku“, lūkesčiai buvo vertinami daugiakriteriškumo principu. Prieš atliekant tyrimą buvo gautas bataliono vado pavaduotojo sutikimas atlikti tyrimą.

Tyrimas atliktas Kunigaikščio Vaidoto mechanizuotame pėstininkų batalione, bataliono vadas – pulkininkas leitenantas Artūras Purlys. Bataliono funkcija – išlaikyti aukštą padalinių parengtį vykdant šalies gynybą ir dalyvaujant įvairiose operacijose. Batalioną sudaro 7 kuopos. Tikslus karių skaičius nėra atskleidžiamas, bet vieną batalioną paprastai sudaro apie 700 karių. Tikslus skaičius priklauso nuo bataliono tikslų, uždavinių, funkcijų ir minimas 700 karių skaičius gali tiek sumažėti, tiek padidėti.

Profesinės karo tarnybos karių apklausa buvo atlikta 2020 metų gegužės mėnesį. Iš 30 planuotų apklausti asmenų buvo apklausti 25 asmenys, 5 asmenų apklausti nepavyko dėl tokių priežasčių: išėjimas į dekretines atostogas (N=2), išvykimas į

profesinio tobulėjimo kursų (N = 2), laikinas nedarbingumas (N = 1). Anketą tyrimo dalyviai po jos gavimo turėjo užpildyti per dvi savaites ir anonimiškai palikti anketų dėžutėje poilsio kambaryje jiems patogiu metu, anketų dėžutė buvo užantspauduota. Po dviejų savaičių tyrėjas pasiėmė anketų dėžutę, įvertino, ar dėžutė nebuvo pažeista, nustatė, kad dėžutės sandarumas nebuvo pažeistas iki tyrėjo atlikto duomenų paėmimo.

Surinkti duomenys buvo suvesti į duomenų matricą, kuri buvo analizuojama Microsoft Excel 2019 programine įranga.

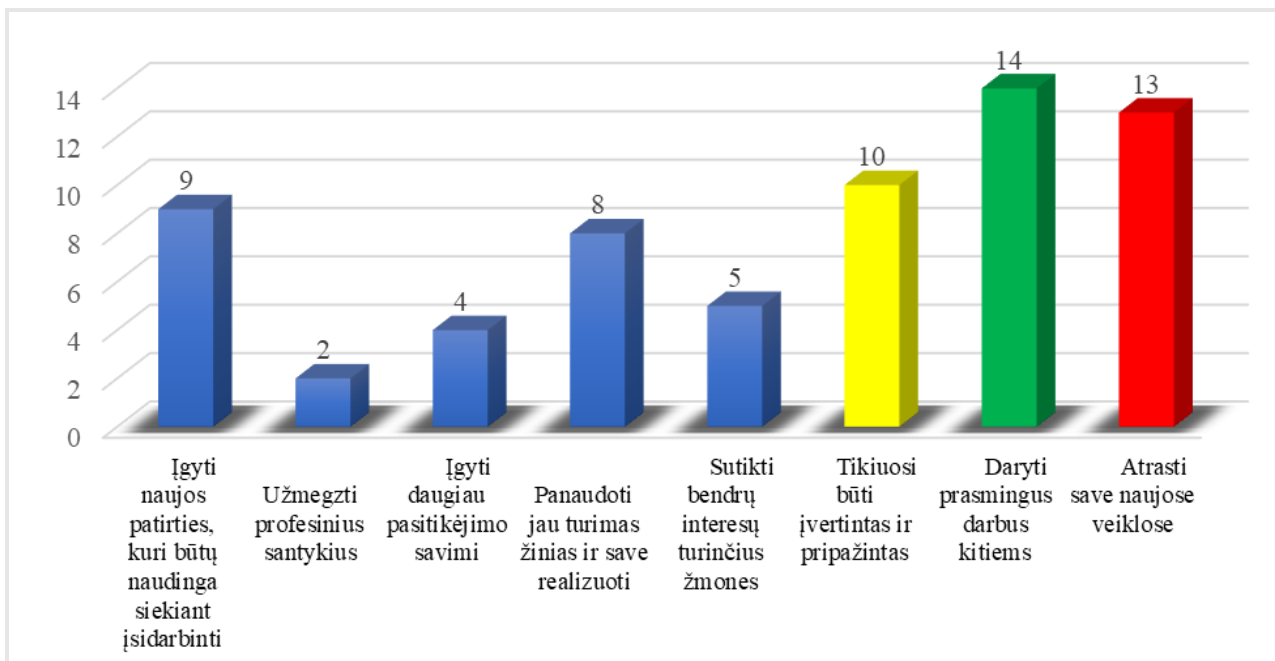
Tyrimo rezultatai

Tyrimo dalyvių socialinio–demografinio profilio analizė parodė, kad tyrimo dalyviai apylygiai pasiskirstė pagal savo lytį, t. y. 14 vyrų ir 11 moterų. Nustatytas, kad jauniausioje, 18–23 m. grupėje buvo 2 tyrimo dalyviai, 24–30 m. grupėje – 12, 31–40 m. grupėje – 9 ir 41–50 m. grupėje – 2 tyrimo dalyviai. Todėl teigiama, kad didžiausią dalį – arba 48 proc. tyrimo dalyvių sudarė 24–30 m. asmenys, kiek mažiau – 31–40 m. amžiaus asmenys. Taip pat nustatyta, kad 10 tyrimo dalyvių turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 6 – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 6 tyrimo dalyviai turėjo vidurinį išsilavinimą, o 2 asmenys savo išsilavinimo nenurodė.

Atsižvelgiant į profesinę patirtį organizacijoje daugiausiai, t. y. 10 arba 40 proc. tyrimo dalyvių buvo išdirbę 3–4 metus, 7 – 1–2 metus. Daugiau kaip 4 m. buvo išdirbę 6 tyrimo dalyviai. Pastebima, kad 2 tyrimo dalyviai buvo nauji, jų profesinę patirtis organizacijoje buvo iki 1 metų.

Pagal pareigas absoliuti dauguma, t.y. 21 arba 84 proc. tyrimo dalyvių buvo specialistai, pavaldūs vadovams. Vadovai sudarė 16 proc. visų tyrimo dalyvių.

Analizuojant organizacijos narių lūkesčius pastebėta, kad organizacijos narių lūkesčiai daugiausiai yra susiję su savirealizacijos poreikiu. Išsamesni rezultatai pateikiami 1 paveiksle.

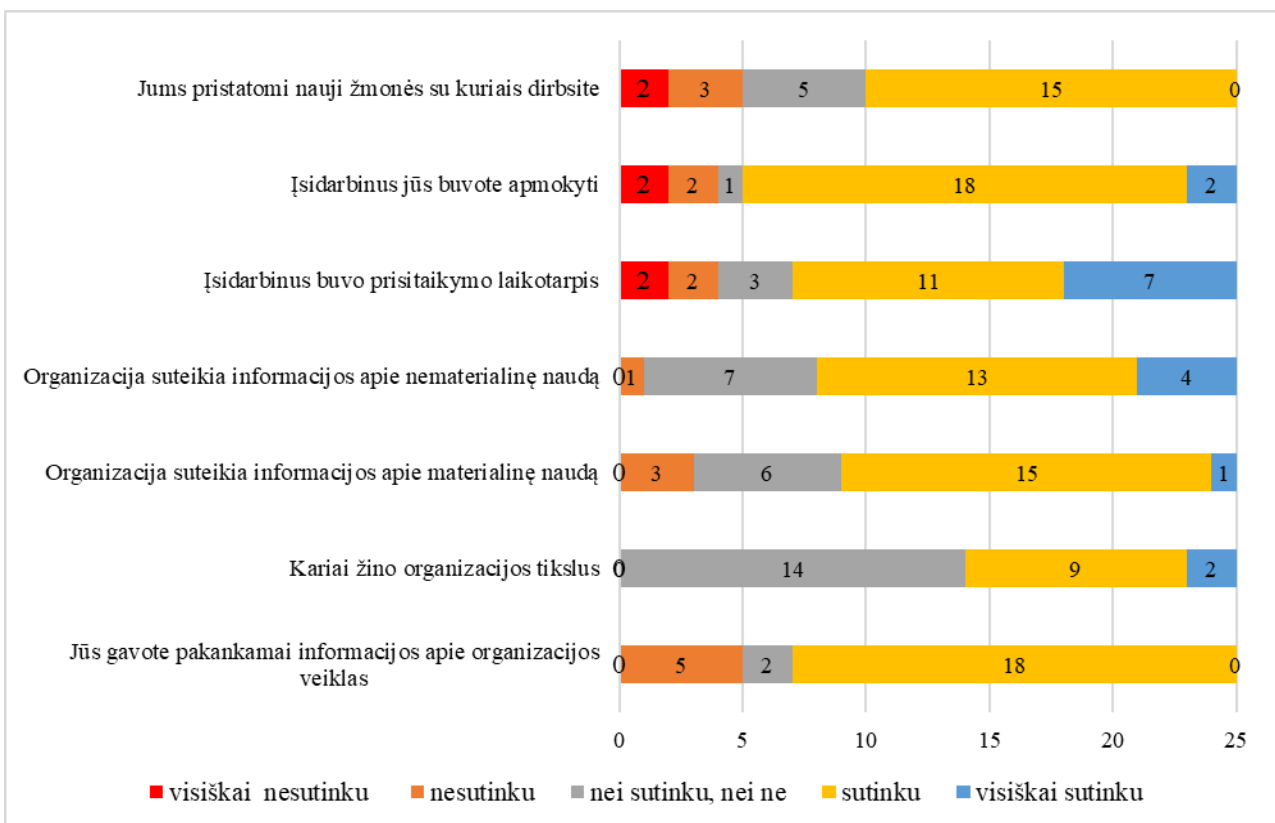


1 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lūkesčius profesinei veiklai

Analizuojant profesinės karo tarnybos karių nuomonę dėl sąlygų patenkinti išsikeltus lūkesčius pastebėta, kad dauguma karių visiškai nepritaria arba nepritaria, kad organizacija nesudaro sąlygų lūkesčiams patenkinti.

Toliau buvo analizuojama organizacinė kultūra ir darbo aplinka. Kadangi organizacinė kultūra ir darbo aplinka yra ganėtinai plačios sąvokos, siekiant

konkrečiau analizuoti šiuos veiksnius, buvo nuspręsta analizuoti per tris organizacinės kultūros ir darbo aplinkos aspektus – informuotumą, psichologinę–emocinę aplinką ir komandinę sąveiką. Pirmiausia analizuojamas informuotumo aspektas. Rezultatai apie informuotumą pateikiami 2 paveiksle.

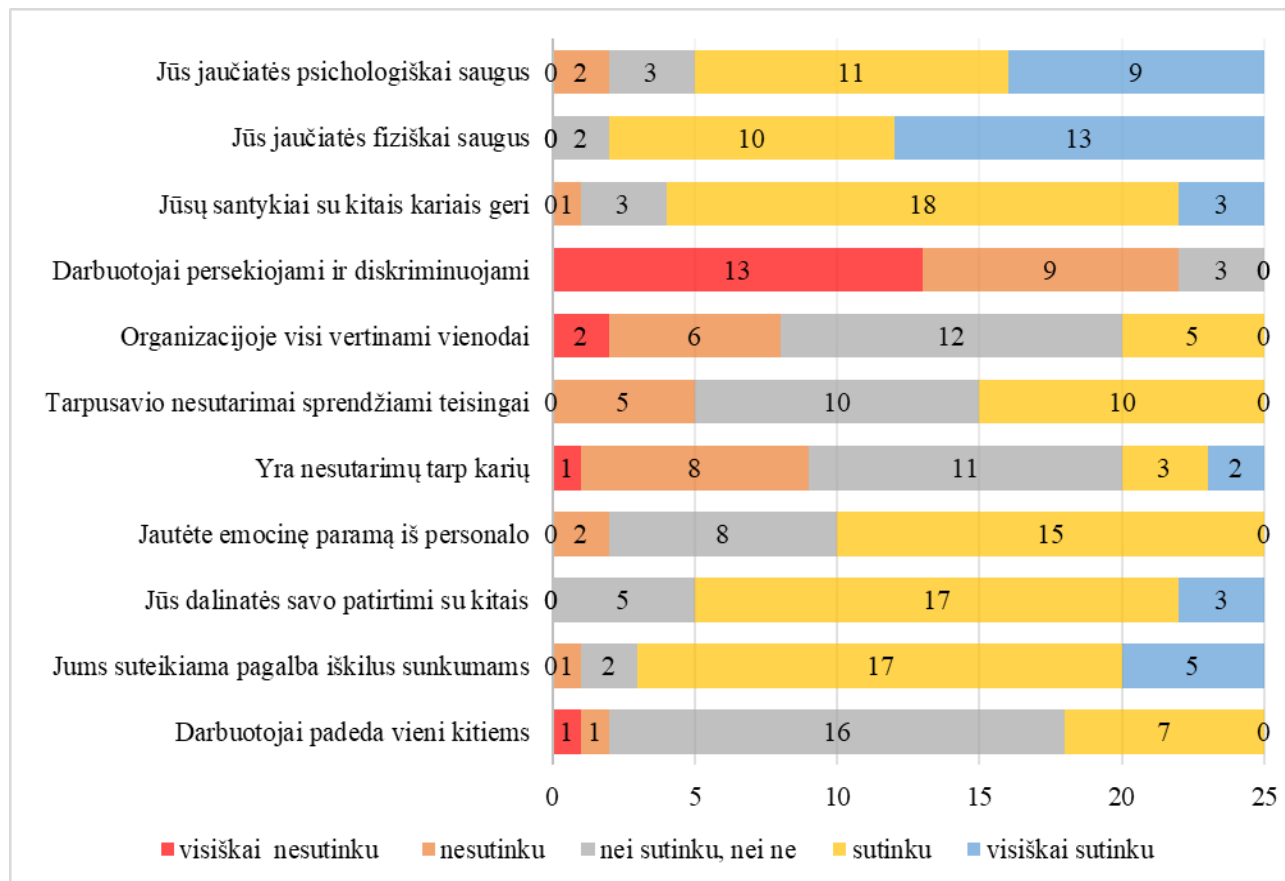


2 pav. Organizacijos narių pasiskirstymas pagal informuotumo vertinimą

Iš gautų rezultatų matyti, kad informuotumą organizacijos nariai vertina labiau teigiamai nei neigiamai – dauguma karių teigė, kad gauna pakankamai informacijos apie organizacijos veiklas, taip pat daugelis karių teigė, kad jie gauna pakankamai informacijos apie materialines ir nematerialines naudas. Vis dėlto pastebima, kad daugiau nei pusė karių informuotumą dėl organizacijos tikslų vertino neutraliai (nei sutinku,

nei nesutinku). Tai gali nutikti dėl to, kad kariams organizacijos tikslai yra neaktualūs, pateikiami nesuprantamai. Taip pat dauguma sutiko, kad gavo reikiamą informaciją (mokymus) darbui atlikti. Taip pat dauguma sutiko, kad jiems buvo pristatomi nauji organizacijos nariai.

Psichologinę–emocinę aplinką organizacijoje atspindi žemiau pateiktas paveikslas (žr. 3 paveikslas).

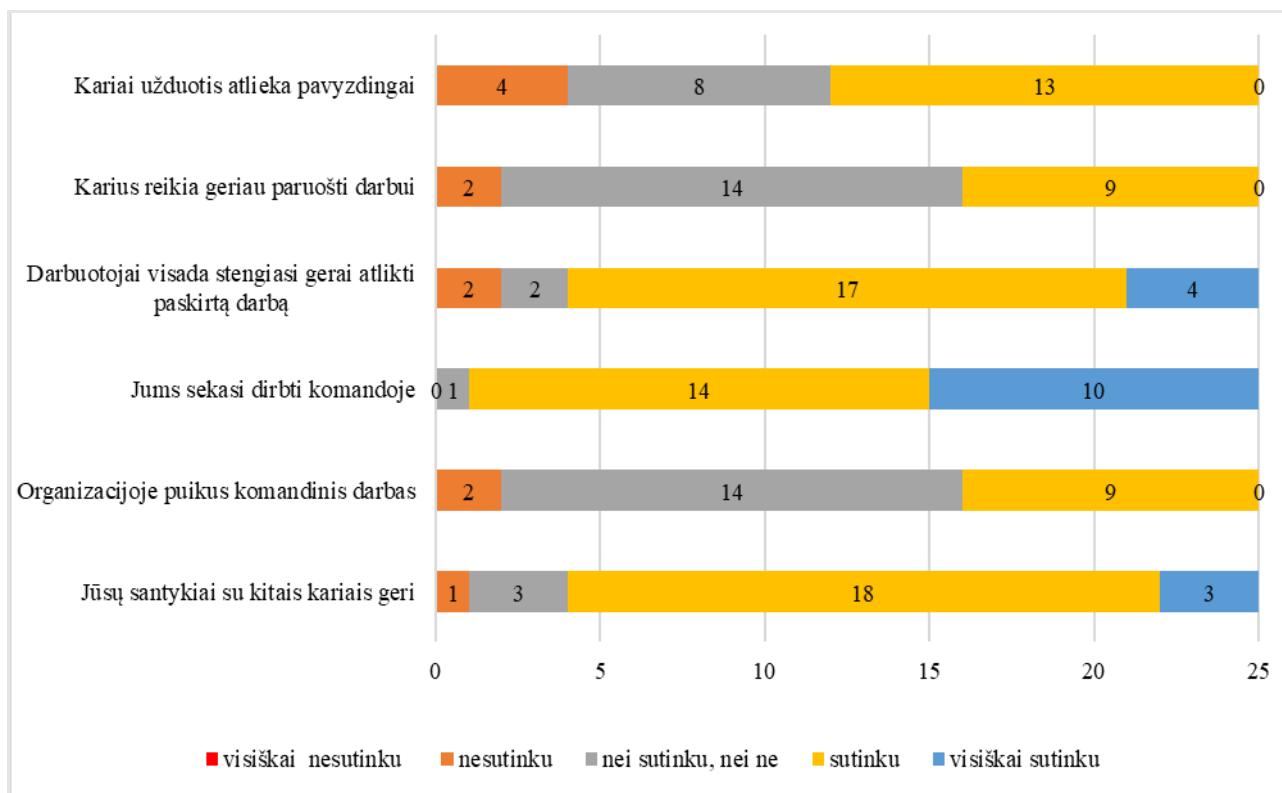


3 pav. Organizacijų narių pasiskirstymas pagal psichologinę–emocinę aplinką

Iš gautų rezultatų matyti, kad beveik pusė karių neturėjo nuomonės dėl to, ar kariai organizacijoje yra vertinami vienodai, o 6 kariai teigė, kad kariai organizacijoje yra vertinami nevienodai. Tokia karių nuomonė rodo, kad organizacijoje kariai galimai vertinami pagal savo pasiekimus arba gali rodyti, kad organizacijoje kariai mano, kad kariai vertinami neobjektyviai, o, remiantis subjektyviais, galimai emociniais kriterijais. Vertinant nesutarimus organizacijoje 5 kariai teigė, kad organizacijoje yra nesutarimų tarp karių, 11 jų neturėjo nuomonės. 9 kariai manė, kad nesutarimų nėra. Tai rodo galimai skirtingą tyrimo dalyvių požiūrį ir gali būti susiję su skirtinga karių padėtimi organizacijoje. Vertindami nesutarimų sprendimą, 10 karių teigė, kad nesutarimai tarp karių sprendžiami teisingai. 10 karių teigė, kad nesutarimai tarp karių sprendžiami neteisingai. Vertindami karių

nuomonę dėl emocinio palaikymo organizacijoje, 15 karių nurodė, kad jaučia emocinį palaikymą, 8 neturėjo aiškios nuomonės dėl emocinio palaikymo. Taip pat dauguma karių teigė, kad dalinasi savo įgyta patirtimi su kitais kariais ir sulaukia pagalbos iš kitų iškilus sunkumams.

Komandinę sąveiką organizacijoje atspindi žemiau pateiktas paveikslas (žr. 4 paveikslą).

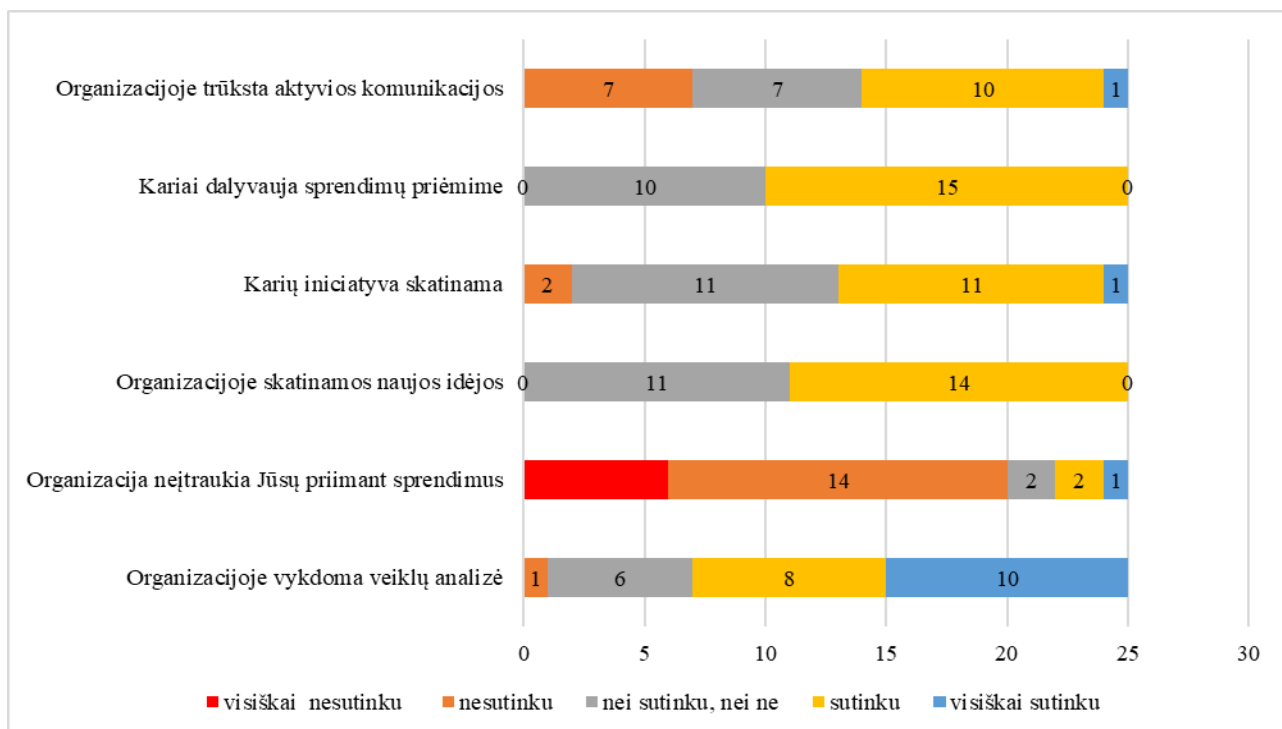


4 pav. Organizacijos narių nuomonių pasiskirstymas pagal komandinės sąveikos vertinimą

Iš rezultatų galima matyti, kad dauguma karių teigiamai vertina savo gebėjimą dirbti komandoje. Taip pat dauguma karių teigiamai vertino savo santykius su kitais kariais, taip pat daugelis teigiamai vertino kitų komandos narių įdedamas pastangas atlikti darbą gerai. Tačiau daugiau nei pusė karių neturėjo nuomonės dėl to, ar reikėtų geriau paruošti karius komandiniam darbui.

Taigi galima sakyti, kad vertinant organizacijos kultūrą ir darbo aplinką, yra tobulintinų aspektų.

Toliau buvo vertinama karių nuomonė dėl organizacijoje vykstančio veiklos skatinimo. Rezultatai pateikiami toliau esančiame 5 paveiksle.

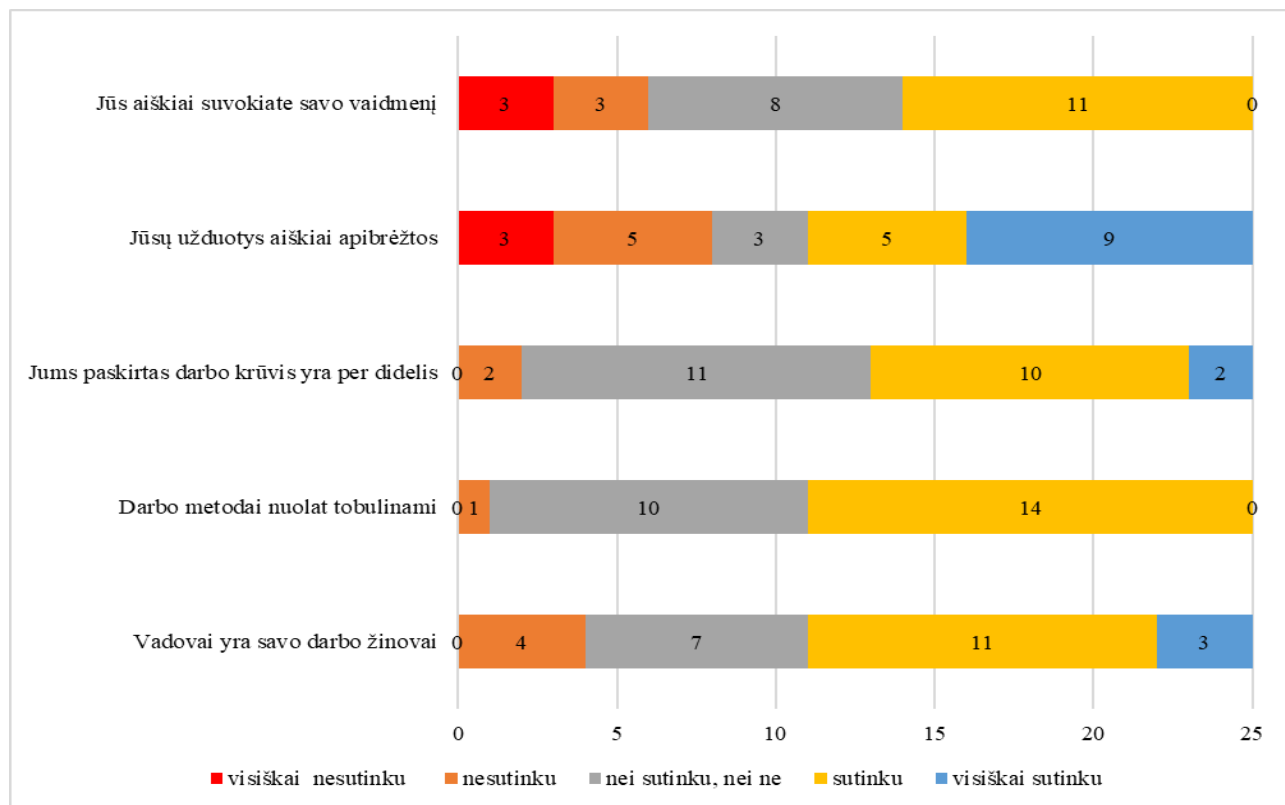


5 pav. Organizacijos narių nuomonių pasiskirstymas pagal veiklos skatinimo vertinimą

Išanalizavus teiginius, vertinančius veiklos skatinimą, pastebėta, kad dauguma teigė, kad organizacijoje vykdoma veiklos analizė, taip pat dauguma teigė, kad kariai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, taip pat daugiau nei pusė sutiko, kad organizacijoje skatinamos naujos idėjos. Daugelis karių nesutiko su teiginiu, kad organizacija neįtraukia jų į sprendimų priėmimą.

Taip pat didesnė dalis karių teigė, kad organizacijoje trūksta aktyvios komunikacijos, o 7 kariai neturėjo nuomonės dėl šio teiginio.

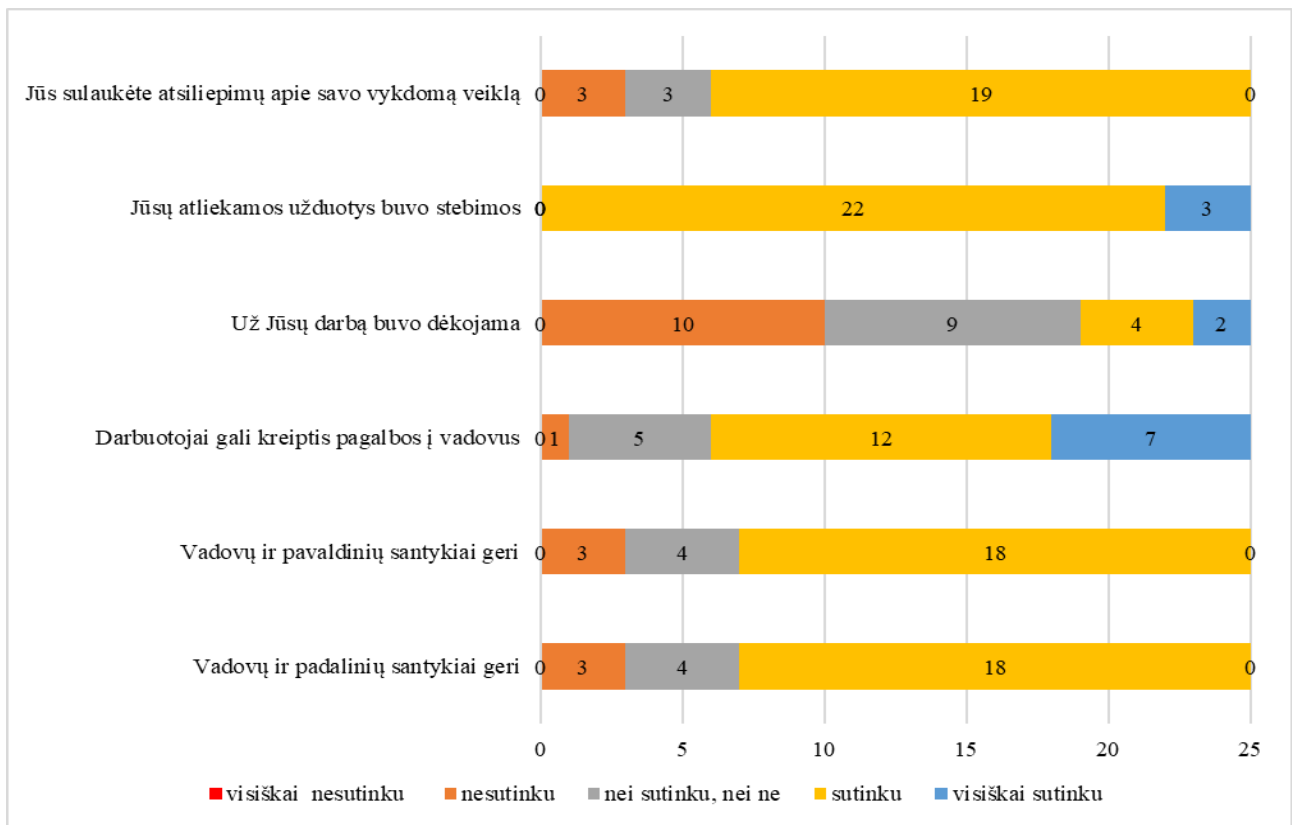
Toliau buvo analizuojami organizacijos vadovavimo ypatumai. Vadovavimo ypatumų analizė pateikiama toliau esančiame paveiksle (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Organizacijos narių nuomonių pasiskirstymas pagal subjektyviai suvokiamus vadovavimo ypatumus

Duomenų analizė parodė, kad kiek daugiau nei pusė sutiko su teiginiu, kad vadovai yra savo darbo žinovai (išmano savo darbą), 14 karių teigė, kad darbo metodai yra nuolatos tobulinami, 14 karių teigė, kad jiems skiriamos užduotys yra aiškiai apibrėžtos. Tačiau beveik pusė karių teigė, kad jiems skiriamas darbo krūvis yra pernelyg didelis, taip pat kiek mažiau nei pusė karių teigė, kad jie aiškiai suvokia savo vaidmenį, o likusieji turėjo kitokią nuomonę.

Toliau buvo analizuojami vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykių ypatumai. Šių ypatumų analizė yra pateikiama toliau esančiame paveiksle (žr. 7 paveikslą).

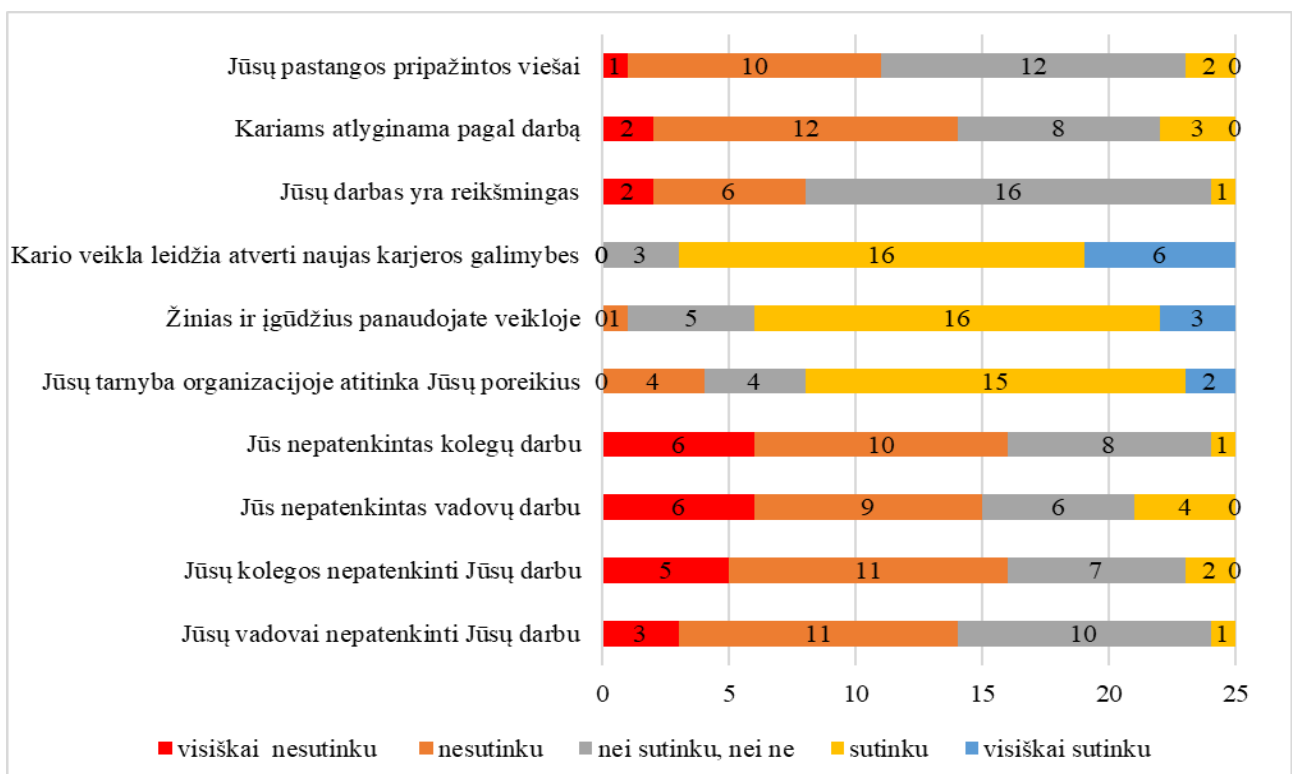


7 pav. Organizacijos narių nuomonių pasiskirstymas pagal vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykius

Duomenų analizė parodė, kad visi kariai sutiko, kad jų veiklos buvo stebimos, dauguma karių teigė, kad sulaukė atsiliepimų apie savo vykdomą veiklą, taip pat jie, iškilus poreikiui, gali kreiptis į vadovus pagalbos. Taip pat dauguma teigė, kad vadovų ir pavaldinių bei vadovų ir padalinių santykiai yra

geri. Tačiau 10 karių teigė, kad nesulaukė padėkos už savo atliktą darbą, 9 kariai neturėjo nuomonės ir 6 kariai teigė, kad sulaukė padėkos už savo darbą.

Toliau buvo vertinama karių nuomonė dėl pasitenkinimo darbu. Rezultatai pateikiami toliau esančiame 8 paveiksle.



8 pav. Organizacijos narių nuomonių pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu ypatumus

Duomenų analizė parodė, kad dauguma karių sutiko su teiginiu, kad ši veikla leidžia atverti naujas karjeros galimybes. Taip pat dauguma teigė, kad panaudoja savo žinias ir įgūdžius profesinėje veikloje. Taip pat dauguma teigė, kad tarnyba atitinka jų poreikius. Dauguma nesutiko su teiginiais, kad vadovai yra nepatenkinti kario ar kiti kariai yra nepatenkinti kario (n = 16) darbu, taip pat, kad karys yra nepatekintas kitų karių ar vadovų darbu. Tačiau daugelis karių nesutiko su teiginiu, kad jiems yra atlyginama pagal rezultatus, taip pat didesnė dalis nesutiko su teiginiu, kad asmeninės pastangos yra pripažįstamos viešai. Taip pat tik vienas karys sutiko su teiginiu, kad jo darbas yra reikšmingas, o likusieji pasiskirstė taip: neturėjo nuomonės, nesutiko su teiginiu – 8 kariai.

Vienuolika karių teigė, kad organizacijos veiklai yra reikalingi patobulinimai, su tokiais teiginiu nesutiko 7 kariai, o likusieji neturėjo nuomonės.

Rezultatų aptarimas

Šiame straipsnyje buvo analizuota organizacinio klimato reikšmė profesinėje karo tarnyboje. Išanalizavus tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad apskritai organizacinis klimatas yra daugiau teigiamas nei neigiamas, bet analizuojant detaliau paaiškėjo ir tam tikri aspektai, kurie turi būti suprantami kaip ribojantys ir galimai neigiamai veikiantys organizacinį klimatą. Rezultatai atskleidė, kad dalis karių nesijaučia vienodai vertinami, nemano, jog nesutarimai yra sprendžiami teisingai, ne visi kariai teigia žinantys savo užduotis ir konkrečius organizacijos tikslus, taip pat teigia, kad skiriamas darbo krūvis yra per didelis, todėl galima teigti, kad aukščiau minimi aspektai gali neigiamai paveikti organizacinį klimatą ir organizacijos darbo našumą ir efektyvumą.

Iš mokslinės literatūros yra žinoma, kad organizacinį klimatą neigiamai veikiantys veiksniai sąlygoja ir prastesnę organizacijos (šiuo atveju kariuomenės) narių (karių) efektyvumą – kariai patiria intensyvesnę psichoemocinę įtampą, kurią karys turi įveikti ir naudoti tam tikrus vidinius išteklius, kurie, remiantis išteklių konservavimo teorija, yra riboti (Holmgreen ir kt., 2017) ir juos, panaudojant vienai veiklai, kitai veiklai panaudoti negalima, kas galimai ir neigiamai paveikia kario tarnybos efektyvumą. Taip pat, išsekus minėtiems ištekliams, karys gali imtis ir kitokių įtampos mažinimo būdų, kurie subjektyviai reikalauja mažiau išteklių, pavyzdžiui, psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo, nepalankios mitybos, poilsio režimo nepaisymo. Dėl to kariai gali imti nevykdyti ar prasčiau vykdyti įprastines kario veiklas, tokias kaip fizinės formos palaikymą ir gerinimą, taip pat

gali išaugti nesutarimų skaičius, kas galiausiai lemia ir prastesnius veiklos rezultatus. Teigiama, kad, esant nepalankiam organizaciniam klimatui, tikimybė, kad karių misijos ar užduočių nesėkmės rizika išauga apie 80–90 procentų (beveik dvigubai) (Meredith, 2018).

Šis tyrimas atskleidė, kokie organizacinio klimato veiksniai yra rizikingiausi ir koreguotini viename iš Lietuvos kariuomenės batalionų analizuojant juos iš profesinės karo tarnybos karių perspektyvos. Pastebėtina, kad dažniausiai profesinė karo tarnyba yra analizuojama iš karininkų (Ambrulaitienė, 2018; Ambrulaitienė 2018a; Ambrulaitienė, 2019) perspektyvos, tad šis tyrimas yra nedidelis žingsnis pažvelgiant ne į kariuomenės „smegenų“, bet veikiau kariuomenės „stuburo“ požiūrį į vieną iš žmogiškųjų išteklių vadybos faktorių – organizacinį klimatą.

Verta aptarti ir tyrimo ribotumus – surinkti duomenys yra gana nedidelės apimties ir jų apibendrinimas visam batalionui ar visai Lietuvos kariuomenei turi būti vertinamas kritiškai.

Išvados

Profesinės karo tarnybos kariai teigiamai vertina šiuos organizacinio klimato aspektus: mokymus, saugumo pojūtį, tarpasmeninį pasitikėjimą, emocinį palaikymą ir pasitikėjimą vadovybe.

Profesinės karo tarnybos kariai tobulintinais laiko šiuos organizacinio klimato aspektus: įvertinimo ir pripažinimo už atliktą darbą apimtį, neobjektyvią vertinimo sistemą, aukštą darbo krūvį, neaiškius organizacijos tikslus ir karių užduotis.

Rekomendacijos

Siekiant patobulinti tobulintinus organizacinio klimato aspektus rekomenduojama: dažniau neformaliai įvertinti karius už jų atliktą darbą (pvz., pagirti, padėkoti). Skirti daugiau dėmesio kario užduočių išaiškinimui – nesitikėti, kad karys „kaip nors“ padarys. Karius vertinti pagal aiškiais standartais grįstą sistemą, vengiant subjektyvaus vertinimo apraiškų. Skirti daugiau dėmesio organizacijos tikslams – juos paaiškinti kiek įmanoma paprastesne (ne teisine) kalba.

Literatūra

1. Ambrulaitienė, G. (2018). Jaunesniųjų karininkų asmenybės bruožų, saviveiksmingumo ir priimamų sprendimų sąsajos. *Visuomenės sveikata*, 3, 60–69.
2. Ambrulaitienė, G. (2018a). Karininkų suvoktos simuliacinės karinės operacijos rizikos skalės kai kurios psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 57, 34–53.
3. Ambrulaitienė, G. (2019). Simuliacinių karinių operacijų aplinkybių vertinimo tikslumo veiksniai. [Daktaro disertacija]. Vilniaus universitetas.
4. Bagdonienė, D., Galbuogienė, A., Paulavičienė, E. (2009). Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 1044–1053.
5. Bhatnagar, J. (2007). Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1782–1811.
6. Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 2, 335–346.
7. Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Balkienė, A. (2015). Klausimyno, skirto organizacijų klimatui tirti (OCQ1), sukūrimas ir validizacija. *Taikomoji psichologija*, 1, 33–52.
8. Holmgren, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources theory. The handbook of stress and health: A guide to research and practice, 443–457.
9. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
10. Kuenzi, M., Mayer, D. M., Greenbaum, R. L. (2019). Creating an ethical organizational environment: the relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*.
11. Lietuvos kariuomenė (2016). Kareivio (jūreivio) ir puskarininkio vadovas. Kaunas: Lietuvos kariuomenės karo kartografijos centras.
12. Lee, C. C., & Chen, S. T. (2007). Do defence expenditures spur GDP? A panel analysis ROM OECD and non-OECD countries. *Defence and Peace Economics*, 18(3), 265–280.
13. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269–299.
14. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 20, 21, 28, 34, 36, 38, 39, 42, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 55, 62, 67, 73 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas. 2004 m. lapkričio 11 d. Nr. IX-2560. Valstybės žinios, 2004-11-23, Nr. 169–6215.
15. Meredith, L. S., Sims, C. S., Batorsky, B. S., Okunogbe, A., Bannon, B. L., Myatt, C. A. (2018). Identifying promising approaches to US Army institutional change: a review of the literature on organizational culture and climate (No. RR-1588-A). RAND Corporation Santa Monica: United States.
16. Registrų centras (2021). Juridinių asmenų skaičius. Prieiga per internetą: <https://www.registrucentras.lt/jar/stat/isireg.php> (tikrinta: 2021-04-01)
17. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 31, 86–100.
18. Schneider, B., Barbera, K. M., (2014). The Oxford handbook of organizational climate and culture. Oxford: Oxford University Press.
19. Sharma, S. (2015). Occupational stress in the armed forces: An Indian army perspective. *IIMB management review*, 27(3), 185–195.
20. Stankevičiūtė, I., Ganusauskaitė, A. (2018). „Vytautas mineral SPA“ organizacijos klimatas ir jo palankumas kūrybingumui. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 21, 71–77.
21. Wijeweera, A., & Webb, M. J. (2011). Military spending and economic growth in South Asia: A panel data analysis. *Defence and Peace Economics*, 22(5), 545–554.

THE EXPRESSION OF ORGANISATIONAL CLIMATE IN PROFESSIONAL MILITARY SERVICE: THE CASE OF LITHUANIAN MILITARY BATTALION

Summary

One of the critical aspects of human resources management which contributes to the job efficiency and superiority against competitors is organisational climate. This article analyses one of the Lithuanian statutory organisations, military service, and its organisational climate. Most statutory organisations differ from other types of organisations by their relationships among civil servants. Usually, they are regulated by the Statute. Statutory organisations typically have a strict hierarchy, especially when comparing with profit organisations.

Moreover, the organisational climate remains an essential factor contributing to the achievement of organisational goals and the efficiency of civil servants. However, most research conducted in military service focuses on the phenomena experienced by commissioned officers or personnel who participate in military missions. In contrast, other personnel (soldiers and non-commissioned officers) do not get much attention, even though they are a vital component while executing commissioned officers' orders, and the failure to implement plans makes even the best plan worthless.

The article analyses the opinions (about organisational climate) of 25 people (soldiers and non-commissioned officers) during their service in a Lithuanian military battalion. The analysis revealed the general tendency that soldiers and non-commissioned officers perceive their organisational climate quite favourably. The personnel think that the organisation creates favourable conditions to fulfil their expectations; the personnel receive all required information necessary for carrying out tasks. Also, the personnel believe that they can work in teams, if necessary and receive help from others. The respondents note that interpersonal relationships in an organisation are built on trust; the staff can use their knowledge and skills; the organisation creates favourable conditions to move up the career ladder. However, the study revealed some aspects of the organisational climate that can be improved. Not all personnel know their tasks and the goals of the organisation. Some of them say that the workload is too heavy. Based on the study results, some recommendations focused on the improvement of organisational climate are provided.

Keywords: civil servants, non-commissioned officers, soldiers, organisational climate, human resources management.

Informacija apie autorius

Andrius Šmitas. Kauno kolegijos Verslo fakulteto Turizmo ir laisvalaikio vadybos katedros lektorius. Mokslinių tyrimų kryptys: organizacijos klimatas, sveikatos darbe psichologija.

El. pašto adresas: andrius.smitas@go.kauko.lt

Tomas Vitkauskas. Kauno kolegijos Verslo fakulteto Turizmo ir laisvalaikio vadybos katedros absolventas. Mokslinių tyrimų laukas: organizacinis klimatas kariuomenėje.

El. pašto adresas: tomasvitkausks@gmail.com