DE GRUYTER
OPEN
ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online)
ORGANIZACIJŲ VADYBA:
SISTEMINIAI TYRIMAI 2017.77
http://dx.doi.org/10.1515/mosr-2017-0007

Sonata STANIULIENĖ,
Brigita KUČINSKAITĖ

Lietuvos įmonių darbuotojų asmeninių ir darbinių santykių tyrimas

Straipsnyje analizuojami asmeniniai ir darbiniai santykiai Lietuvos organizacijose. Tyrimas atliktas taikant mokslinės literatūros analizės ir kiekybinio tyrimo (Lietuvos įmonių darbuotojų anketinė apklausa) metodus.
Raktiniai žodžiai: asmeniniai santykiai, darbiniai santykiai, darbuotojai.

The paper investigates interpersonal and work relationships in Lithuanian companies based on scientific literature analysis and qualitative research. The authors present the findings of a questionnaire survey conducted on employees' work relationships in Lithuanian companies.
Keywords: interpersonal relationships, work relationships, employees.

Įvadas

Pastaruoju metu organizacijose ypač sustiprėjo domėjimasis žmogiškuoju veiksniu. Darbuotojai tiek įmonės viduje, tiek išorėje užmezga ir palaiko darbinius ir asmeninius santykius. Teoriniai darbuotojų santykių aspektai nagrinėjami daugybėje šaltinių (Dutton, Heaphy, 2003; Ragins, Dutton, 2007, Hodgetts, 1999; Davis, 1972; Dubrin, 1992; Šarkiūnaitė, 2005). Pasak jų, žmogus nori augti asmenine ir profesine prasme, todėl reikėtų suderinti asmeninius ir darbinius santykius. Kai asmeniniai ir darbiniai santykiai sutampa, žmogus jaučia dvasinį komfortą, todėl atsiranda didesnė motyvacija dirbti. Susiklostę santykiai turi didelę įtaką realizuojant užsibrėžtus tikslus, ieškant naujų galimybių ar siekiant karjeros. Nuo palaikomų santykių pobūdžio priklauso organizacijos mikroklimatas, tikslų pasiekimas, pasitenkinimas darbu. Daugeliui žmonių darbas yra ekonominio saugumo ir socialinio bendravimo šaltinis, kuris patenkina daug skirtingų žmonių tikslų, vienas iš jų – asmeninių santykių kūrimas ir plėtojimas. A. Colbert, J. Bono ir R. Purvanova (2016) teigia, kad santykiai darbe gali atnešti žymiai daugiau naudų ir joms išsiaiškinti reikia atlikti daugiau tyrimų. Kai kuriuose tyrimuose santykiai organizacijose yra suniveliuoti ir neskirstomi į asmeninius, darbinius, pagal objektą – vidinius horizontalius, vertikalius ar su organizacijos išorine aplinka susisijusius. Taigi, nors mokslinėje literatūroje nagrinėjama žmonių santykių svarba, santykių sudedamosios dalys, apibrėžti teigiami ir neigiami santykiai, kurie padeda arba trukdo pasiekti organizacijos ir darbuotojų tikslų. Tačiau trūksta tyrimų apie darbinius ir asmeninius santykius, kuriuose jie būtų nagrinėjami atskirai. Individų tarpusavio santykiai laikui bėgant kinta ir skirtingose situacijose darbuotojai gali pasirinkti plėtoti įvairių tipų santykius su įvairiomis individų grupėmis, todėl

Sonata STANIULIENĖ – socialinių mokslų daktarė (vadyba), Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros docentė. Adresas: S. Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas, Lietuva. E. paštas sonata.staniuliene@vdu.lt.
Brigita KUČINSKAITĖ – Vytauto Didžiojo universiteto Strateginio organizacijų valdymo magistro studijų programos absolventė. E. paštas brigita.kucinskaite@vdu.lt.

© 2017 Sonata Staniulienė Brigita Kučinskaitė published by De Gruyter Open. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 License.

svarbu įvertinti, kokias naudas darbuotojams teikia asmeninių ir darbinių santykių plėtojimas ir kaip juos suderinti.

Tyrimo objektas – darbuotojų asmeniniai ir darbiniai santykiai Lietuvos įmonėse. Tikslas – ištirti asmeninius ir darbinius santykius Lietuvos įmonėse. **Uždaviniai:** 1) atlikti teorinę darbuotojų asmeninių ir darbinių santykių organizacijose analizę; 2) atlikti Lietuvos įmonių darbuotojų asmeninių ir darbinių santykių tyrimą.

Tyrimo metodai: mokslinė literatūros analizė naudota tiriant įmonių darbuotojų asmeninius ir darbinius santykius teoriniu lygmeniu, kiekybinis tyrimas – Lietuvos įmonių darbuotojų anketinė apklausa, siekiant išsiaiškinti, kaip dera jų asmeniniai ir darbiniai santykiai organizacijose.

Darbuotojų asmeniniai ir darbiniai santykiai organizacijoje

Žmonių santykių samprata siejama su žmonių santykių judėjimo ir žmogiškųjų santykių mokyklos atsiradimu. Pagal E. Mayo (1933), didesnę įtaką darbuotojų darbo produktyvumui turėjo ne darbo sąlygos, o socialiniai ir psichologiniai veiksniai, t. y. darbuotojų tarpusavio santykiai. Organizacija yra socialinė sistema ir darbuotojas yra svarbiausias elementas joje.

Daugybė tyrimų rodo teigiamų asmeninių santykių darbe svarbą (Dutton, Heaphy, 2003; Ragins, Dutton, 2007, Chiaburu, Harrison, 2008). P. Graham (2001) teigia, jog žmonių santykiais organizacijoje siekiama atsižvelgti į žmogiškąjį veiksnį, tada santykiai padeda didinti darbuotojų produktyvumą. Asmeniniai santykiai, atsiradę organizacijoje, gali būti plėtojami dirbant kartu, taip pat ir už organizacijos ribų (Morrison, 2004). Skirtingai nei dalykinis, asmeninis bendravimas padeda patenkinti asmeninius poreikius, leidžia atsiskleisti ir laisviau reikšti emocijas. Asmeniniai santykiai formuojasi savanoriškai ir abipusiu sutarimu, jie gali padėti arba trukdyti efektyviai vykdyti veiklą. J. Dutton ir E. Heaphy (2003) nagrinėja darbinius santykius ir teigia, kad darbiniai santykiai turi būti teigiami (pozityvūs) ir kokybiški, o D. Rousseau ir K. Ling (2007) akcentuoja jų paskirtį nešti abipusę naudą. Abi dimensijas jungia B. Ragins ir J. Duton (2007), darbinius santykius apibrėždami kaip pasikartojančius ryšius tarp dviejų žmonių darbiniame kontekste, kai patiriama abipusė nauda.

R. Hodgetts (1999) žmonių santykius apibūdina kaip procesą, kuriuo sukuriamas darbuotojų ryšys su organizacija, kai siekiama abiejų grupių tikslų. Žmonių santykiai čia apibūdinami kaip sąveika tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovų, tarp darbuotojų ir išorinės aplinkos. Darbuotojai nori jaustis organizacijos dalimi, nori rasti joje palaikančius santykius ir laukia iš jos galimybių augti asmenine bei profesine prasme. Kitaip tariant, darbuotojams, kaip ir visai organizacijai, aktualu suderinti asmeninius ir darbinius santykius. I. Šarkiūnaitė (2005) teigia, jog žmonių santykiai organizacijoje turėtų būti paremti bendradarbiavimu, bendro tikslo siekimu ir kad tai pasireiškia per sąveiką tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovų bei darbuotojų ir organizacijos. Santykiams užmegzti ir palaikyti svarbi komunikacija, todėl galima išskirti tris organizacijoje susiformuojančias santykių grupes:

- vidiniai horizontalūs santykiai (tarp darbuotojų) įmonėje;
- vidiniai vertikalūs santykiai (tarp darbuotojų ir vadovų) įmonėje;

- įmonės išoriniai santykiai su aplinka (pirkėjais, konkurentais, tiekėjais, mokslo, finansinėmis, valstybinėmis institucijomis, žiniasklaida, specialių interesų grupėmis ir kt.).

G. W. Lewandowski, B. A. Mattingly ir A. Pedreiro (2014) pabrėžia, kad darbuotojų santykiai organizacijoje gali būti teigiami ir neigiami. Teigiami darbuotojų santykiai leidžia pasiekti tikslų, kurie reikšmingi jiems patiems, kartu siekiant ir bendrų organizacijos tikslų. Vadovai, norėdami paskatinti žmones sėkmingai dirbti, turi sukurti geras darbo sąlygas ir pozityvią darbo aplinką. Anot L. Šimanskienės ir E. Župerkienės (2013), organizacijoje puoselėti darnius santykius, viena vertus, yra ganėtinai sudėtinga, nes bendravimas neatsiejamas nuo konfliktų, kita vertus, labai svarbu. J. Vveinhardt ir P. Žukausko (2012) nuomone, vien tai, jog „santykiai" vartojami daugiskaitos forma, nurodo, kad kontaktų skaičius nėra ribotas, tačiau nepateikiama jokių kokybinių lūkesčių. Pasak autorių, santykiai gali remtis bendravimu arba nebendravimu, kontaktų nepalaikymu bei ignoravimu ar diskriminavimu. Teigiama, kad sąmoningas santykio nepalaikymas taip pat yra tam tikras komunikacijos aktas. Informacijos neperdavimas, sulaikymas ar kitoks ribojimas atspindi neigiamą darbuotojų santykių aspektą. Darbuotojai turi savo stereotipus, vertybes, požiūrį į tikslų siekimą, tarpasmeninius santykius, solidarumą, todėl bendraujant išsiskiria nuomonės ir formuojasi neigiami santykiai.

Darbuotojus organizacijoje sieja vidiniai horizontalūs santykiai tame pačiame hierarchiniame lygyje ar tarp padalinių. J. Dutton ir E. Heaphy (2003) tyrimų apžvalga rodo, jog nedaug žinoma, kaip santykiai padeda arba trukdo darbuotojams atlikti jiems skirtas užduotis. Teigiama, jog geri darbuotojų santykiai sukuria psichologinį asmens saugumą, kuris padeda lengviau save realizuoti. Tarpasmeniniai santykiai darbo vietoje turi reikšmingą poveikį žmonėms ir jų įsipareigojimams socialinėje aplinkoje. Pastebima, jog teigiami santykiai darbovietėje yra organizacijos tikslų realizavimo pagrindas: leidžia apsikeisti informacija, padeda kritiškiau spręsti problemas, pagerinti darbo rezultatus. Žmonės palaikydami artimesnius santykius, bendraudami sukuria laisvą, atvirą aplinką. Ir priešingai, žmonės, bijantys laisvai reikšti nuomonę, yra uždari, jaučia psichologinę įtampą. Horizontalūs santykiai leidžia sukurti efektyvią komunikacijos sistemą, dalijimąsi žiniomis. Šie santykiai yra susiję su darbuotojų nuostatomis, požiūriu į kolegas. Geri santykiai stiprina darbuotojų pasitikėjimą vienų kitais, skatina kritiškai mąstyti, taupyti darbo laiką. Teigiami darbuotojų santykiai, kuria organizacijos įvaizdį, nuo jų priklauso įmonės reputacija ir konkurencingumas (Vasiljevas ir Pučėtaitė, 2005). Darbuotojų tarpusavio santykiai paremti pagalba vienas kitam, informacijos mainais, pasitikėjimu ir (ar) nepasitikėjimu, pavydu (Koys ir DeCotiis, 1991). J. E. Dutton, E. Heaphy (2003), analizuodamos tarpasmeninius darbuotojų santykius, akcentuoja santykių kokybę lemiančius veiksnius tokius kaip santykių trukmė, emocinis prisirišimas, komunikavimo dažnumas. W. Stroebe ir M. Stroebe (1996) tyrimai rodo, kad santykiai darbe suteikia emocinę paramą darbuotojams ir pagalbą atliekant užduotis, padeda siekiant karjeros. Anot B. Feeney ir N. Collins (2015), santykiai skatina augti ir tobulėti. Santykiai darbe gali būti darbo praturtinimo, gyvybingumo, mokymosi, paramos šaltinis (Ragins, Dutton, 2007). Anot L. Roberts (2007), C. Jones ir E. H. Volpe

(2010), tarpasmeninių santykių stiprumas, platus socialinis tinklas darbo vietoje yra susiję su labiau išreikšta darbuotojo savimone. R. Morrison nuomone (2004), asmeninių santykių palaikymas yra labai svarbus kuriant neformalią aplinką organizacijoje. Darbuotojai, palaikantys asmeninius santykius, yra linkę įsitraukti į darbą, prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų siekimo. Jei darbuotojai vieni kitus geriau pažįsta, atsiranda noras komunikuoti ir ateityje, jie labiau pasitiki vieni kitais. I. Jucaitytė ir J. Maščinskienė (2011) pastebi, jog darbuotojų santykiai dažniausiai formuojasi dėl asmeniškumų, tuomet atsiranda glaudesnis bendradarbiavimas bei aukštas įsitraukimas.

Tačiau santykiai tarp darbuotojų ne visuomet būna teigiami, jie gali pasireikšti per manipuliavimą, gandus. Bendraujant tarpusavyje galimi skirtingi darbuotojų interesai ir nuomonės, dėl to kyla asmeniniai ir darbiniai konfliktai. A. Vasiljevas, R. Pučėtaitė (2005) pastebėjo, jog, nors kiekvienoje darbo vietoje yra nustatyti darbuotojams keliami reikalavimai, dažnai darbo vietą organizacijoje, ypač valstybinėje institucijoje, užima ne kvalifikuotas specialistas, bet vadovaujančias pareigas einančio asmens pažįstamas ar giminaitis. Šie darbuotojai dažnai išvengia sankcijų, bausmių už nusižengimus. Organizacijoje susiklosčius tokiai situacijai tarp darbuotojų dažnai kyla įtampa, kuri skatina konfliktų atsiradimą. Anot J. Vveinhardt ir P. Žukausko (2012), neigiamus darbuotojų santykius lemia ne kompetencijų lygis, o sugebėjimas įtikti vadovams.

Dalykinis darbuotojų bendravimas yra nukreiptas į darbo užduočių vykdymą, organizacijos tikslų siekimą, jam būdingos santūresnės emocijos, formalesnis stilius, todėl darbuotojai mažiau atsiskleidžia kaip privatūs asmenys. Darbinius santykius atspindi kooperavimasis, kuris suvienija darbuotojus siekti bendro tikslo. Kartu dirbdami darbuotojai sukuria sinerginį efektą, kuris gerina įmonės rezultatus bei užtikrina darbuotojų asmeninį ir profesinį tobulėjimą. Tačiau susiklostę geri santykiai ne visuomet padeda pasiekti aukštų rezultatų. Kooperuojantis ir dirbant komandoje dažna konfliktų priežastimi tampa per didelis žmonių skaičius komandoje, atsakomybės vengimas, pareigingumo stoka (socialinis dykinėjimas). E. Vayre ir A. Pignault (2014) nuomone, santykių kokybė prastėja, kadangi darbuotojai dažnai dirba namuose, bendrauja naudodamiesi socialiniais tinklais ir kt. Į žmonių santykius žiūrima iš vadovo arba darbuotojo pozicijos. Vadovą ir darbuotoją sieja vertikalūs santykiai, kuomet vadovas duoda nurodymus darbuotojui. Vadovas privalo kontroliuoti darbuotojus, juos stebėti, tikrinti ir prižiūrėti. Organizacijoje, formuojant žmonių santykius, pagrindinį vaidmenį atlieka vadovas, kuris turi nuolat palaikyti vidinius ir išorinius santykius. Vadovams, kurie siekia efektyvių organizacijos rezultatų, svarbu pažinti ne tik ekonominius, bet ir psichologinius veiksnius, lemiančius efektyvų darbuotojų ir visos organizacijos darbą. Darbuotojų santykių vertinimas iš vadovo pozicijos apibūdinamas kaip darbinė aplinka, kurią reikia valdyti, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Šarkiūnaitė, 2005). Jis turi sugebėti pažinti darbuotojus kaip asmenybes, suprasti jų poreikius ir tikslus, todėl vadovui būtina palaikyti ne tik darbinius, bet ir asmeninius santykius su darbuotojais. Pavyzdžiui, A. Goodarzi (2012) teigia, jog norint turėti lojalius darbuotojus, svarbus geras vadovavimas, kurį galima pasiekti per atjautą, pasitikėjimą, bendrumą, pagarbą. Tokiu būdu galima sukurti tinkamą klimatą organizacijoje.

L. Šimanskienė ir E. Župerkienė (2013) pastebi, kad nors yra darbuotojų, saugančių savo privatumą, vadovas turėtų skatinti darbuotojus bendrauti. Taip jis sužinos jų lūkesčius bei nuomonę apie tai, kas vyksta organizacijoje. Visų šių aspektų neįmanoma pasiekti palaikant tik darbinius santykius. Vis dėlto valdžios turėjimas neišvengiamai iškreipia vadovų santykius su pavaldiniais, nes jei nėra lygiavertės pozicijos, nėra ir lygiavertės, veiksmingos komunikacijos.

Pagaliau, organizacijos darbuotojai palaiko santykius su aplinka. Išorinę aplinką sudaro klientai, konkurentai, tiekėjai, mokslo, finansinės, valstybinės institucijos, žiniasklaida, specialių interesų grupės ir pan. Santykis su organizacija yra suprantamas per santykius su jos atstovais. Organizacijos palaiko santykius su išore dėl prekių paklausos skatinimo, siekio užsitikrinti visuomenės palaikymą, pritraukti kvalifikuotus žmogiškuosius išteklius ir užtikrinti darbuotojams geras darbo sąlygas (Center ir kt., 2008). Aplinka turi įtakos organizacijos veiklos procesams, todėl darbuotojai turėtų užmegzti ir palaikyti teigiamus santykius su išorine aplinka. Įmonės turi skirti daug dėmesio ilgalaikių ir stabilių santykių su klientais kūrimui ir palaikymui. Pavyzdžiui, asmeninių pardavimų skatinimas paremtas išskirtinai asmeniniais santykiais. Darbuotojų santykių palaikymas su klientais užtikrina grįžtamąjį ryšį, emocinį įsipareigojimą, lojalumą, pasitikėjimą (Damkuvienė, Tijūnaitienė, 2010). Anot R. Jucevičienės (2013), kuriant pasitikėjimą tarp įmonių svarbus asmeninių santykių plėtojimas. Pasak L. Hoatson ir R. Egan (2001), bendradarbiajant efektyviau sprendžiamos problemos, greičiau dalijamasi informacija. Tokiu būdu organizacijos tobulėja. Palaikant ne tik darbinius, bet gerus asmeninius santykius su tiekėjais, lengviau komunikuoti, suderinti sąlygas, užsitikrinti geresnes pirkimo, tiekimo sąlygas bei žaliavų kainas, lengviau gauti kreditus, paskolas. Organizacijos darbuotojai, norėdami palaikyti santykius su visuomene, bendrauja su žiniasklaida – didelėse organizacijose dirba ryšių su visuomene atstovas, mažose įmonėse dažnai darbuotojai pasinaudoja savo asmeninėmis pažintimis. Asmeninių santykių palaikymas su specialistais, valstybinių įstaigų darbuotojais yra vertingas, nes prireikus pirmiausiai galima kreiptis į juos.

Darbuotojų asmeninių ir darbinių santykių Lietuvos įmonėse tyrimas

Tyrimo metodai ir organizavimas. Tyrimo tikslas – ištirti asmeninius ir darbinius santykius Lietuvos įmonėse, t. y. išsiaiškinti, kaip Lietuvos įmonėse plėtojami darbiniai ir asmeniniai santykiai tarp bendradarbių (horizontalūs), darbuotojo ir vadovo (vertikalūs) ir kokie darbuotojų santykiai su aplinka.

Išanalizavus literatūros šaltinius, sudarytas tyrimo instrumentas, kuris apibrėžia tyrimo klausimus:

- Kokius tarpusavio santykius darbuotojai palaiko?
- Kokiais tikslais darbuotojai palaiko santykius su kolegomis, vadovais?
- Kokius santykius darbuotojai palaiko su išorinės aplinkos dalyviais?
- Kokias naudas darbuotojas ir organizacija gauna iš darbinių ir asmeninių santykių su kolegomis, vadovais bei išorine įmonės aplinka?

1 lentelė

Klausimyno vidinio suderinamumo vertinimas

		N	%	Cronbacho alfa	Vnt. skaičius
Klausimai	Tinkami	206	100,0	0,828	126
	Atmesti	0	,0		
	Visi	206	100,0		

Buvo sudaryta 16 klausimų anketa, kuri padėjo atskleisti įmonių darbuotojų asmeninius ir darbinius santykius. Anketoje pateikti uždaro tipo klausimai su galimais atsakymų variantais. Taip pat sudaryti klausimai veiklos pobūdžiui, formai bei darbuotojų skaičiui įmonėje nustatyti. Klausimyno vidinis suderinamumas buvo vertinamas Cronbacho alfa koeficientu, kuris yra 0,828 (žr. 1 lentelę). Jei Cronbacho alfa yra 0,70 ar daugiau, skalę ar klausimų grupę būtų galima laikyti suderinta (Aiken, 2002), todėl šis naudotas tyrimo instrumentas laikomas suderintu.

Respondentai pasirinkti atsitiktiniu būdu. Vienas respondentas atstovauja vieną Lietuvos įmonę. Tyrimas atliktas naudojant kiekybinį anketinės apklausos metodą, kuris leido užtikrinti respondentų anonimiškumą, surinkti gana daug tyrimo duomenų, rezultatus lengvai susisteminti ir apdoroti. Prieš pateikiant anketą, apklausiamasis buvo supažindintas su tyrimo tikslu, patikinta, kad apklausa anoniminė. Anketa buvo paskelbta internete, taip pat išsiųsta įmonių darbuotojams elektroniniu paštu.

Gautiems apklausos duomenims analizuoti naudota aprašomoji statistinė analizė. Anketinės apklausos duomenys apdoroti taikant matematinės statistikos metodą, naudojant „Microsoft Excel“ programinį paketą. Analizė atlikta modeliuojant grafikus ir aptariant rezultatus, atsižvelgiant į literatūros analizę. Buvo naudota „SPSS 16 for Windows“ programa. Iš pradžių surinkti pirminiai duomenys apie atsakymus į anketos klausimus, vėliau tiesinio ryšio stiprumui įvertinti naudotas Pirsono koreliacijos koeficientas. Skirtumams tarp respondentų atsakymų vertinti naudotas reikšmingumo lygmuo yra $p < 0,05$ – rezultatai laikytini patikimais.

Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2014 m. Lietuvoje veikė 90 790 ūkio subjektų. Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2004) $1 / \Delta^2 + 1 / N$, kur N – imties dydis, Δ – imties paklaidos dydis (=0,07, paklaida –7 %), N – generalinis visumos dydis. Apskaičiuota, jog pakanka apklausti 203 respondentus.

Buvo apklausti 206 respondentai, kurių pasiskirstymas pagal įmonių dydžio, veiklos sričių, organizavimo formas artimai atitinka Lietuvos statistinius duomenis, todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai yra patikimi. Apklausoje dalyvavo įmonės, užsiimančios įvairiomis veiklomis: 49 proc. – paslaugų, 34 proc. – prekybinio ir 17 proc. – gamybinio veiklos pobūdžio įmonių; įvairaus dydžio įmonės: 1–19 darbuotojų (42 proc.), daugiau kaip 200 darbuotojų (12 proc.), 26 proc. 20–69 darbuotojų ir 20 proc. 70–200 darbuotojų įmonių.

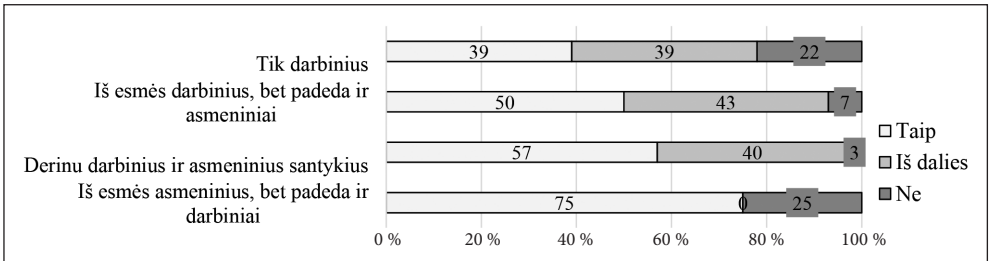
Santykiai su kolegomis. Tyrimo metu nustatyta, jog didžiajai daliai respondentų (89 proc.) yra svarbu palaikyti gerus santykius su kolegomis, 10 proc. darbuotojų

atsakė, jog jiems iš dalies svarbu palaikyti gerus santykius ir tik 1 proc. mano, jog tai jiems nesvarbu.

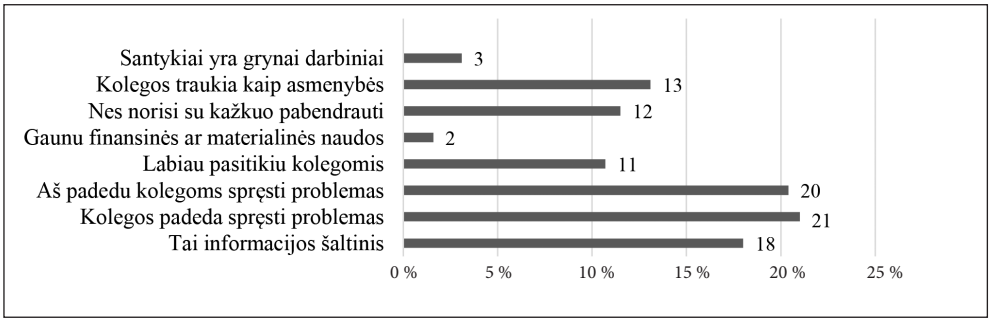
Didžioji dalis respondentų nurodė, jog organizacijose palaiko darbinius santykius, tačiau tai jiems padeda padaryti ir asmeniniai santykiai (47 proc.), 37 proc. respondentų derina darbinius ir asmeninius santykius, 14 proc. palaiko tik darbinius santykius ir 2 proc. darbuotojų palaiko asmeninius santykius, bet jiems padeda ir darbiniai santykiai. Darbuotojų palaikomų santykių pobūdis koreliuoja su santykių organizacijoje svarba: kuo daugiau darbuotojai palaiko tik darbinius santykius, tuo dažniau jiems tik iš dalies svarbu palaikyti gerus santykius su kolegomis (0,241), o kuomet palaikomi ne tik darbiniai, bet kartu ir asmeniniai santykiai, tuo labiau darbuotojams svarbu palaikyti gerus santykius su kolegomis. Taigi Lietuvos įmonių darbuotojai neapsiriboja tik darbiniais santykiais, nes didžioji dalis (86 proc.) respondentų palaiko ir asmeninius santykius darbinėje aplinkoje.

Daugiau nei pusė Lietuvos įmonių darbuotojų yra patenkinti (52 proc.) organizaciniu klimatu kolektyve, 8 proc. nepatenkinti ir net 40 proc. darbuotojų tik iš dalies patenkinti klimatu organizacijose. J. Vveinhardt ir I. Skindaraitė (2012), atlikusios organizacijos klimato diagnostinius matavimus, nustatė, kad situacija yra gera. Teigiami ir neigiami santykiai turi įtakos darbuotojų mikroklimatui įmonėje: darbuotojai labiau patenkinti organizaciniu klimatu susiklosčius santykiams, orientuotiems į savęs realizavimą (0,243) ir tikslų siekimą (0,218) bei motyvuojantiems darbuotojus (0,141). Matoma tendencija, jog darbuotojai iš dalies patenkinti klimatu dažniau jaučia psichologinį spaudimą, patiria patyčias. Įmonių darbuotojai nepatenkinti organizaciniu klimatu, susiklosčius griaunantiems organizacijos įvaizdį (0,242) ir vadovo autoritetą (0,170) bei manipuliuojantiems ir konfliktiškiems (0,222) santykiams. Tyrimo rezultatai rodo (žr. 1 pav.), jog darbuotojai, labiau patenkinti klimatu, organizacijoje, kuomet palaiko asmeninius santykius (75 proc.), ir derina darbinius ir asmeninius santykius (57 proc.). Darbuotojai, palaikantys tik darbinius santykius (39 proc.), yra mažiausiai patenkinti klimatu kolektyve. Kalbant apie darbinius santykius, išryškėjo tokia koreliacija: kuo daugiau darbuotojai palaiko darbinius santykius, tuo dažniau jie yra nepatenkinti organizaciniu klimatu kolektyve (0,202) ir mažiau pasitiki kolegomis (0,261).

Norint išsiaiškinti, kokius ir kodėl santykius darbuotojai palaiko su kolegomis, respondentams užduotas klausimas apie palaikomų santykių tikslą (žr. 2 pav.). Dauguma respondentų atsakė, jog jie palaiko



1 pav. **Darbuotojų pasitenkinimas psichologiniu klimatu kolektyve pagal palaikomų santykių pobūdį (proc.)**



2 pav. **Santykių su kolegomis palaikymo tikslai (proc.)**

santykius su kolegomis dėl jų problemų sprendimo – 21 proc. 20 proc. apklaustųjų teigė, kad jie padeda kolegoms spręsti problemas. Tarp šių santykių palaikymo tikslų išryškėjo tokia koreliacija: kuo dažniau kolegos padeda spręsti problemas, tuo dažniau patys sulaukia pagalbos. (0,723). 18 proc. respondentų nurodė, jog palaiko santykius, nes tai yra informacijos šaltinis, ir tik 2 proc. – dėl gaunamos finansinės naudos. Kuo dažniau darbuotojai keičiasi informacija, tuo dažniau jie padeda kolegoms spręsti problemas (0,289) ir patys sulaukia pagalbos (0,253). Asmeninių santykių plėtojimo formos: 13 proc. respondentų su kolegomis palaiko santykius, nes šie jiems įdomūs kaip asmenybės, 11 proc. labiau pasitiki kolegomis, 12 proc. palaiko santykius, nes tiesiog nori su kuo nors pabendrauti, tik 3 proc. respondentų santykiai su kolegomis yra visiškai darbiniai. Proaktyvumą santykiuose su kolegomis akcentuoja ir J. Powers (2016), nes tai yra bendradarbiavimo naudų akstinas.

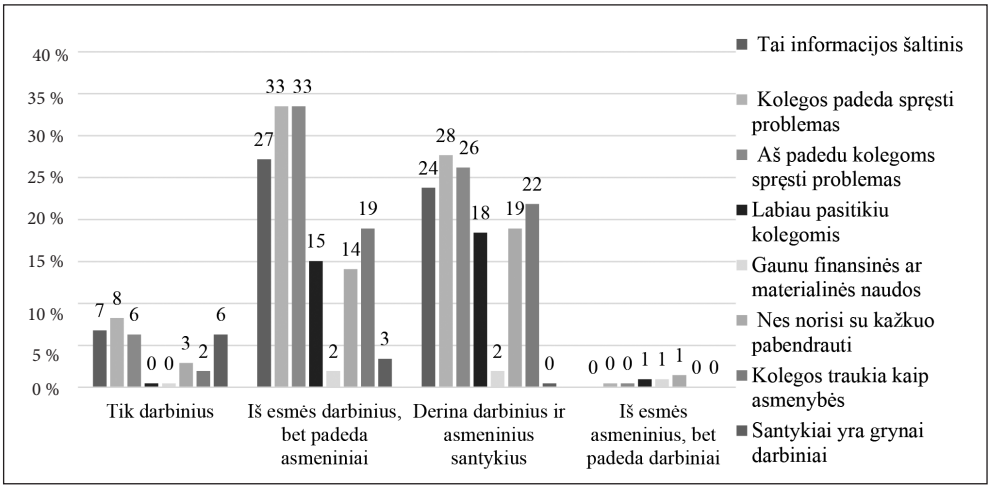
Apibendrinus apklausos rezultatus (žr. 3 pav.) pastebėta, kad darbuotojai, palaikantys tik darbinius santykius, bendrauja su kolegomis dėl problemų sprendimo. Po 33 proc. darbuotojų, kurie daugiausiai palaiko darbinius, bet turi ir asmeninių santykių, atsakė, jog jie palaiko santykius problemoms spręsti, 27 proc. gauna papildomos informacijos (atitinkamai 28 proc.; 26 proc.; 24 proc. derina darbuotojai derinantys darbinius ir asmeninius santykius). Darbuotojai, kurie palaiko ne tik darbinius santykius, nurodė, kad kolegos juos traukia kaip asmenybės. Paaiškėjo, kad kuo dažniau darbuotojai derina darbinius ir asmeninius santykius, tuo labiau jie pasitiki kolegomis (0,233), dažniau nori su jais pabendrauti (0,212), kolegos juos labiau traukia kaip asmenybės (0,246). Darbuotojai, dažniau palaikantys asmeninius santykius (jiems padeda darbiniai santykiai), dažniau gauna finansinės naudos (0,280). Tai patvirtina A. Gould-Werth (2016) tyrimo rezultatai, kurie atskleidžia, kaip plėtodami asmeninius santykius darbuotojai randa būdų gauti papildomų išmokų.

Santykiai su vadovais. Lietuvos įmonių darbuotojai (žr. 4 pav.) santykius su vadovais palaiko pirmiausia tam, kad atliktų užduotis (26 proc.), greičiau išspręstų problemas (25 proc.), kas priskirtina prie darbinių santykių, nes jie susiję su darbo atlikimu. 11 proc. apklaustųjų pažymėjo, jog su vadovu palaiko tik darbinius santykius. Kiti nurodė, jog santykius su vadovu palaiko dėl to, kad jis daugiau žino. Tad darbuotojai iš jo mokosi (15 proc.),

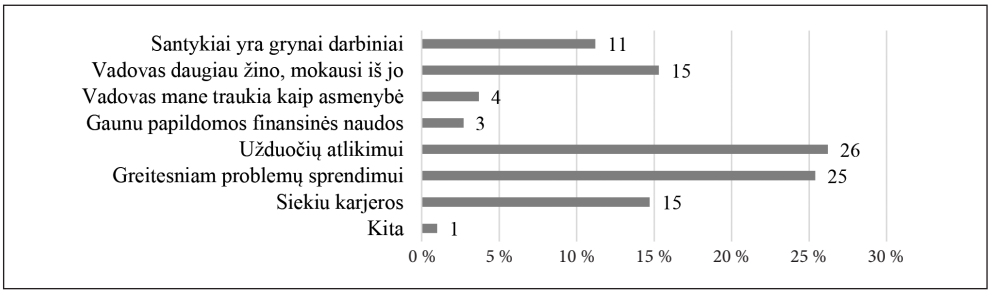
gauna papildomos finansinės naudos tik 3 proc. Kiti 15 proc. atsakė, jog palaikydami santykius su vadovais siekia karjeros. Šie tikslai nurodo, jog susipina asmeniniai ir darbiniai santykiai. Asmeninių santykių plėtojimą nurodė tik 4 proc. respondentų, kurie atsakė, kad vadovas juos traukia kaip asmenybė.

Vis dėlto T. Jochims (2016) ištyrė, kad artimesnis bendravimas su vadovu padeda geriau išsiaiškinti vystymosi kryptis ir pasiekti tarpusavio pasitikėjimą. Šiuo tyrimu patvirtinama, kad kuo dažniau darbuotojai palaiko santykius su vadovais užduotims atlikti, tuo greičiau išsprendžia problemas (0,469). Vadovas labiau traukia darbuotojus kaip asmenybė, kuomet jis daugiau žino ir gali juos išmokyti (0,230). Susiklosčius santykiams, griaunantiems vadovo autoritetą, darbuotojai dažniau gauna finansinės naudos (0,209). Kuo santykiai su vadovu labiau darbiniai, tuo darbuotojai stengiasi su juo bendrauti kuo mažiau (0,273), turi tik paklusti (0,202) ir, jei galėtų, su vadovu apskritai nebendrautų (0,272).

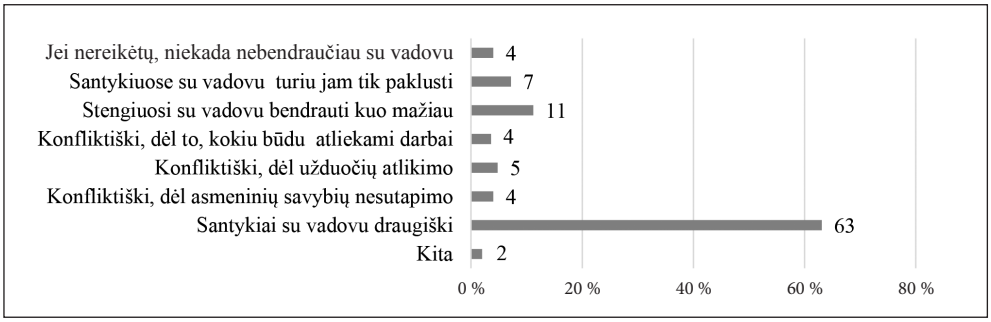
Darbuotojų ir vadovų santykius Lietuvos įmonėse galima įvertinti kaip gana gerus (žr. 5 pav.): daugiau nei pusė respondentų palaiko draugiškus santykius



3 pav. **Darbuotojų santykių pasiskirstymas pagal santykių su kolegomis palaikymo tikslus (proc.)**



4 pav. **Santykių su vadovais palaikymo tikslai (proc.)**



5 pav. **Tyrimo duomenys apie darbuotojų santykius su vadovais (proc.)**

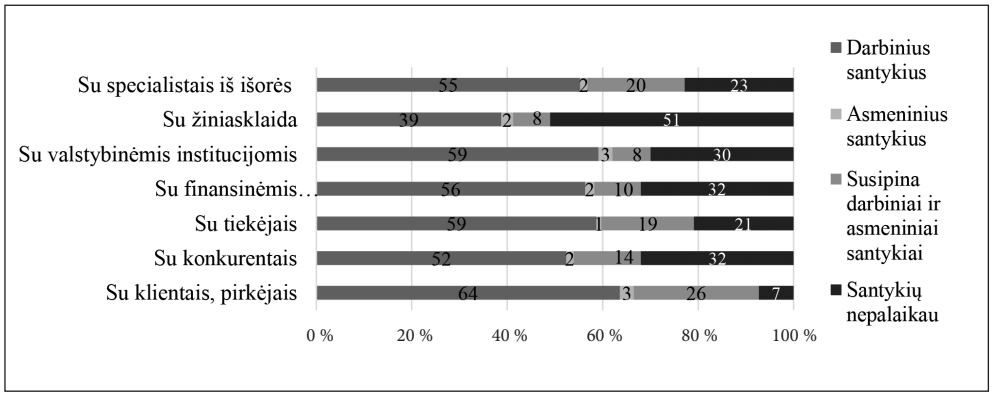
su vadovais (63 proc.), tik 4 proc. darbuotojų vadovas visiškai nepriimtinas ir jei nereikėtų, su juo nebendrautų, konfliktiški santykiai 11 proc., 11 proc. su vadovais stengiasi bendrauti kuo mažiau. Kuo dažniau darbuotojai su vadovu palaiko draugiškus santykius, tuo dažniau susiklosto orientuoti į tikslų siekimą (0,253) santykiai. Dažniau palaikomi draugiški santykiai su vadovu leidžia greičiau išspręsti problemas (0,314) ir atlikti užduotis (0,269). Susiklosčius konfliktiškiems santykiams dėl užduočių atlikimo, dažniau kyla nesutarimų dėl to, kokiu būdu turėtų būti atlikti darbai (0,555). Kuo dažniau darbuotojas su vadovu konfliktuoja dėl asmeninių savybių nesutapimo, tuo dažniau kyla nesutarimų dėl užduočių atlikimo (0,330) bei dėl to, kokiu būdu tos užduotys turi būti atliktos (0,394). Darbuotojai su vadovais stengiasi bendrauti kuo mažiau, kuomet santykiuose su vadovu turi tik paklusti (0,379), ir jei galėtų su vadovu nebendrautų (0,306).

Santykiai su išorine aplinka. Paprastai darbo pobūdis reikalauja santykių užmezgimo su išorine aplinka, todėl (žr. 6 pav.) dažniausiai respondentai su išorinės aplinkos dalyviais palaiko darbinius santykius: 55 proc. su specialistais iš išorės, su žiniasklaida – 39 proc., su finansinėmis organizacijomis – 56 proc., su tiekėjais – 59 proc., konkurentais – 52 proc., su klientais, pirkėjais – 64 proc. Natūralu, jog dažniausiai darbuotojai palaiko santykius su klientais ir pirkėjais – 93 proc., iš jų 64 proc. palaiko tik darbinius santykius, o 26 proc. derina asmeninius ir darbinius santykius. Su valstybinėmis institucijomis ir su spec. interesų grupėmis dažniausiai plėtojami darbiniai santykiais (59 proc.). Mažiausia dalis respondentų atsakė, kad su išorinės aplinkos dalyviais palaiko asmeninius santykius. Kad darbuotojų santykių vystymas su išorinės aplinkos dalyviais yra neabejotinai naudingas įmonėms, patvirtina D. Korshun (2015) tyrimas.

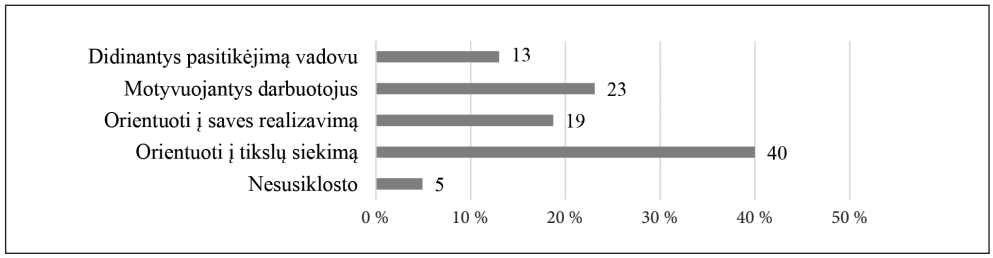
Apklausos metu siekta išsiaiškinti, kokie santykiai susiklosto įmonėse. Kaip vieną iš dažniausiai susiklostančių teigiamų santykių (žr. 7 pav.) respondentai nurodė orientavimąsi į tikslų siekimą (40 proc.). Taip pat, anot darbuotojų, susiklosto santykiai, motyvuojantys darbuotojus (23 proc.), bei orientuoti į savęs realizavimą (19 proc.), rečiausiai – santykiai, didinantys pasitikėjimą vadovu (13 proc.). 5 proc. respondentų žymėjo, jog teigiami santykiai jų įmonėje nesiklosto. Kalbant apie teigiamus santykių aspektus, išryškėjo tokia koreliacija: darbuotojai, kurie su

vadovais palaiko santykius, orientuotus į užduočių atlikimą, siekia įgyvendinti įmonės tikslus, yra motyvuoti, pasitiki vadovu. Kuo labiau vadovas traukia kaip asmenybė, tuo dažniau organizacijoje susiklosto santykiai, orientuoti į savęs realizavimą (0,278) bei didinantys pasitikėjimą vadovu (0,226). Jei vadovas įgyja ekspertinės galios, dažniau susiklosto santykiai, didinantys pasitikėjimą vadovu (0,325), motyvuojantys darbuotojus (0,277), nukreipti į darbuotojo savęs realizavimą (0,271). Taigi vadovas, norėdamas užtikrinti teigiamus santykius ir gerą mikroklimatą, turėtų stengtis palaikyti gerus santykius su pavaldiniais. Įmonėje susiklosčius santykiams, motyvuojantiems darbuotojus, darbuotojai dažniau su vadovais renkasi šiuos laisvalaikio praleidimo būdus: dalyvauja verslo renginiuose (0,253), sportuoja (0,229), dirba kituose projektuose (0,154). Matoma tendencija, jog organizacijoje susiformavus teigiamiems santykiams, orientuotiems į savirealizaciją, darbuotojai dažniau renkasi šiuos laisvalaikio praleidimo būdus su kolegomis: dalyvauja verslo renginiuose, pietauja, linksminasi ir pramogauja. Logiška, jog motyvuoti darbuotojai yra labiau linkę praleisti laisvalaikį dalyvaudami verslo renginiuose (0,293).

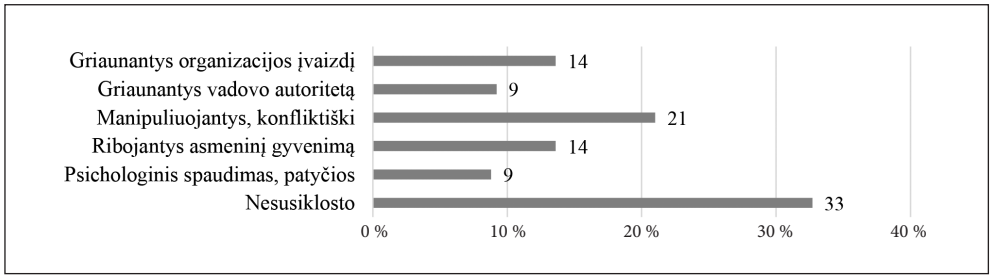
Didžioji dalis darbuotojų (33 proc.) nurodė (žr. 8 pav.), jog jų įmonėje neigiami santykiai nesusiklosto. Deja, 21 proc.



6 pav. **Palaikomų santykių su išorine organizacijos aplinka pasiskirstymas (proc.)**



7 pav. **Teigiamų santykių Lietuvos įmonėse pasiskirstymas (proc.)**



8 pav. **Neigiamų santykių Lietuvos įmonėse pasiskirstymas (proc.)**

respondentų teigia, jog jų darbovietėje susiklosto manipuliacija grįsti ir konfliktiški santykiai, po 14 proc. respondentų žymėjo, jog įmonėje susiklosto griaunantys organizacijos įvaizdį bei ribojantys asmeninį gyvenimą santykiai, po 9 proc. – griaunantys vadovo įvaizdį bei psichologinis spaudimas, patyčios. Griaunantys vadovo autoritetą santykiai skatina blogą organizacijos įvaizdį (0,357).

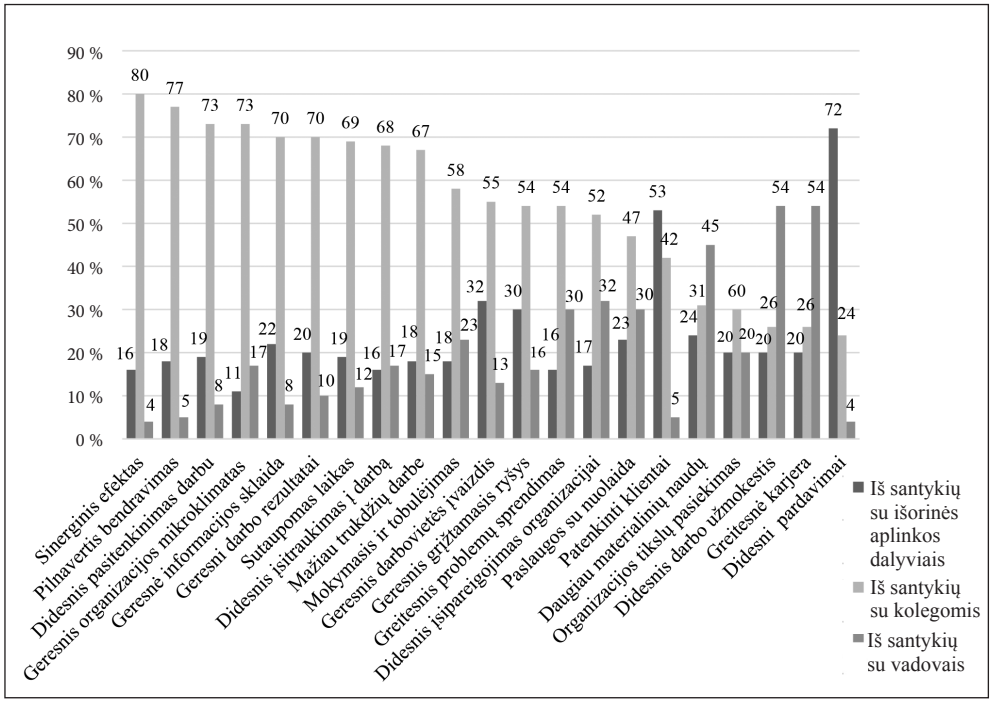
Laisvalaikio praleidimas su kolegomis, vadovais bei išorinės aplinkos dalyviais parodo, kiek savo laiko bei pastangų darbuotojai skiria santykiams palaikyti ne darbo aplinkoje, plėtojant ne tik darbinius bet ir asmeninius santykius. Pasirodo, laisvalaikį darbuotojai dažniau leidžia su kolegomis (33 proc.), 61 proc. respondentų visai neleidžia laisvalaikio su išorinės aplinkos dalyviais. Retai laisvalaikį leidžia – su kolegomis 54 proc., su išorinės aplinkos dalyviais – 32 proc. respondentų. 37 proc. darbuotojų niekada neleidžia laisvalaikio su vadovais, retai kartu su vadovais laisvalaikį leidžia 54 proc.: tai gali būti bendros įmonės narių šventės, iškylos ir kiti panašūs renginiai, kuriais stiprinama kolektyvo dvasia. Bent kartą per mėnesį arba dažniau su vadovu laisvalaikį leidžia 9 proc. respondentų. Tai rodo, jog mažai respondentų plėtoja neformalius santykius su vadovais o dažniau praleidžia laisvalaikį su kolegomis. Iš tyrimo rezultatų matyti, jog darbuotojai, palaikantys tik darbinius santykius su kolegomis, retai praleidžia laisvalaikį arba nepraleidžia jo visai (61 proc.). Darbinius santykius palaikantys darbuotojai dažniausiai pietauja, dalyvauja verslo renginiuose. Kuo labiau darbuotojai palaiko asmeninius santykius su kolegomis, tuo dažniau jie linksminasi (0,221), pramogauja kartu (0,259) ir atvirkščiai – kuo labiau dominuoja darbiniai santykiai, tuo rečiau darbuotojai leidžia laisvalaikį su kolegomis (0,519).

Net 50 proc. apklaustų Lietuvos įmonių darbuotojų dėl palaikomų santykių su kolegomis yra gavę darbo pasiūlymų, su vadovais – 51 proc., išorinės aplinkos dalyviais – 30 proc. darbo pasiūlymų yra gavę 1–3 kartus gyvenime. Tie respondentai, kurie su kolegomis bei vadovais palaiko ne tik darbinius, bet ir asmeninius santykius, dažniau yra gavę darbo pasiūlymų iš vidinės nei iš išorinės aplinkos dalyvių. 62 proc. respondentų nėra gavę darbo pasiūlymų iš išorinės aplinkos dalyvių (tiekėjų, klientų, finansinių ir valstybinių institucijų darbuotojų ir kt.). Rečiausiai darbo pasiūlymų sulaukia darbuotojai su kolegomis palaikantys tik darbinius santykius (64 proc. nurodė jog nėra gavę darbo pasiūlymų). Dažnai arba 1–3 kartus gyvenime darbo pasiūlymų yra gavę darbuotojai, palaikantys ne tik darbinius,

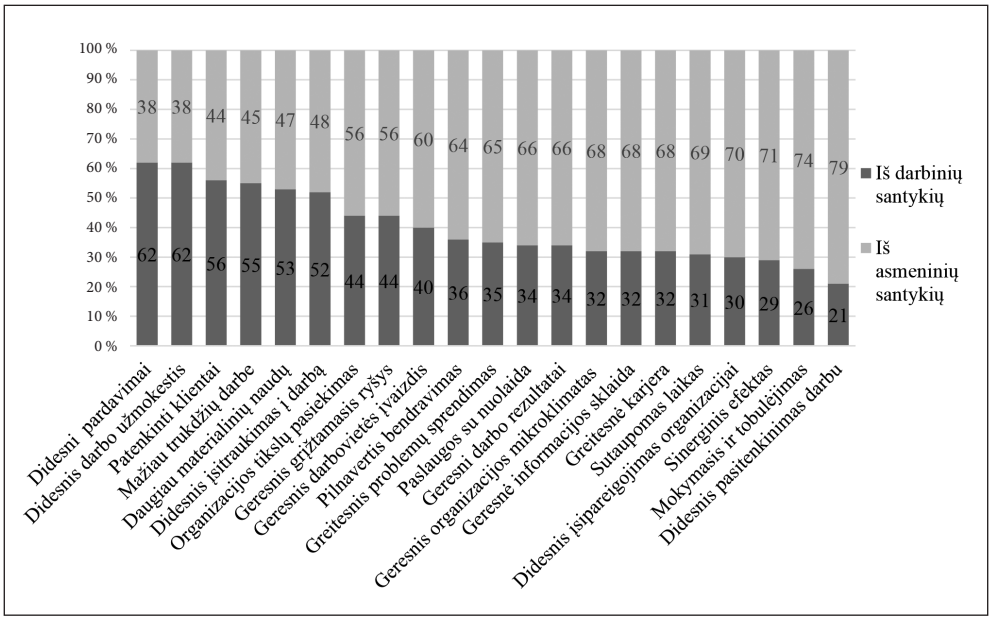
bet ir asmeninius santykius – 66 proc., derindami santykius – 71 proc. Visi darbuotojai, kurie labiau palaiko asmeninius santykius, yra gavę darbo pasiūlymų iš kolegų.

Tyrimo rezultatai rodo, jog siekiant tam tikrų naudų, verta tikslingai apgalvoti ir pasirinkti santykių plėtojimo objektus. Pasirodo (žr. 9 pav.), išvystyti darbiniai santykiai su kolegomis padeda pasiekti darbinės veiklos sinerginį efektą (80 proc.), darbuotojai patenkinti socialiniais santykiais (77 proc.), skatina pasitenkinimą darbu, formuoja palankesnį organizacijos mikroklimatą (73 proc.), garantuoja geresnę informacijos sklaidą, padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų (po 70 proc.), taupomas laikas darbe (69 proc.), labiau įsitraukiama į darbą (68 proc.), patiriama mažiau trukdžių (67 proc.) Labiausiai subalansuotų ir suderintų (bus laikoma, kai skirtumas yra iki 20 proc.) darbuotojų plėtojamų santykių reikalauja darbuotojų organizacinio įsipareigojimo didinimas, organizacinių tikslų pasiekimas, didesnio darbo užmokesčio, paslaugų su nuolaida ir kt. materialinių naudų darbe gavimas bei karjeros galimybių paieška. Ir atvirkščiai, labiausiai nuo santykių su įmonių išorinės aplinkos elementais vystymo priklauso klientų pasitenkinimas bei pardavimų didinimas.

Analizuojant Lietuvos įmonių darbuotojų plėtojamų asmeninių ir darbinių santykių suderinimą, siekiant individualių ir organizacijos tikslų, bus laikoma, jog darbuotojai subalansuotai suderina savo asmeninius ir darbinius santykius, jei



9 pav. **Darbuotojų gaunamų naudų iš santykių su kolegomis, vadovais, išorinės aplinkos dalyviais pasiskirstymas (proc.)**



10 pav. **Darbuotojų gaunamų naudų iš darbinių ir asmeninių santykių pasiskirstymas (proc.)**

skirtumas tarp jų ne didesnis nei 20 proc. Paaiškėjo (žr. 10 pav.), jog darbuotojai dažniau iš darbinių santykių (62 proc.) nei iš asmeninių gauna didesnius pardavimus bei didesnį darbo užmokestį (62 proc.).

Darbuotojai asmeninius ir darbinius santykius pakankamai gerai subalansuoja ir suderina siekdami tokių naudų: klientų pasitenkinimas (atitinkamai 44 ir 56 proc.), sklandus darbas (45 ir 45 proc.), materialinės naudos (47 ir 53 proc.), įsitraukimas į darbą (48 ir 52 proc.), geresnis organizacijos tikslų pasiekimas (56 ir 44 proc.), geresnis grįžtamasis ryšys (56 ir 44 proc.) bei formuojamas geresnis darbdavio įvaizdis (60 ir 40 proc.).

Daugiau iš palaikomų asmeninių santykių (64 proc.) nei iš darbinių darbuotojai patenkina savo socialinius poreikius, darbiniai santykiai labiau padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų (66 proc.), gauti paslaugų su nuolaida (66 proc.). 68 proc. respondentų iš asmeninių santykių gauna šias naudas: geresnį organizacijos mikroklimatą, greitesnę informacijos sklaidą bei geresnes galimybes greičiau pasiekti karjeros, darbe dažniau sutaupoma laiko iš asmeninių santykių (69 proc.), net 70 proc. respondentų, teigia, jog asmeninių santykiai sukuria didesnį įsipareigojimą organizacijai, 71 proc. darbuotojų dėl asmeninių santykių pasiekia sinerginį efektą, mokosi ir tobulėja – 74 proc., o darbuotojų pasitenkinimas darbu net 79 proc. darbuotojų priklauso nuo asmeninių santykių plėtojimo.

Išvados

Mokslinės literatūros analizė leido suformuoti žmonių santykių organizacijoje sampratą, jog tai yra procesas, kuriame darbuotojai bendrauja siekdami asmeniųir organizacijos tikslų. Darbiniai santykiai yra nukreipti į užduočių vykdymą,

organizacijos tikslų pasiekimą. Asmeniniai santykiai padeda patenkinti žmogaus socialinius poreikius. Komunikacijos proceso metu formuojasi teigiami arba neigiami santykiai, kurie gali padėti arba trukdyti darbo procesams. Organizacijoje vadovą ir darbuotoją sieja vertikalūs hierarchiniai santykiai, tačiau kiekvienas vadovas pasižymi jam būdingomis charakterio savybėmis ir bruožais, todėl santykių formavimui svarbus vadovavimo stilius. Darbuotojus tarpusavyje sieja horizontalūs santykiai, kurie dažniausiai grįsti parama, bendradarbiavimu, dalijimusi žiniomis, nes jų nesieja pavaldumo ryšys. Darbuotojai taip pat palaiko santykius su išorine aplinka, nes ji turi įtakos organizacijos veiklos procesams ir rezultatams. Apibendrinus galima teigti, jog suderinti asmeniniai ir darbiniai santykiai atneša abipusės naudos tiek darbuotojui, tiek ir organizacijai.

Lietuvos įmonėse darbuotojai plėtoja ir asmeninius, ir darbinius santykius, siekdami materialinių naudų, grįžtamojo ryšio, geresnio darbovietės įvaizdžio, didesnio įsitraukimo į darbą. Suderinus darbinius ir asmeninius santykius sumažėja trukdžių, pasiekiami organizacijos tikslai, lieka patenkinti klientai. Darbiniai santykiai dominuoja, siekiant didesnių pardavimų bei didesnio darbo užmokesčio, tačiau susipina ir su asmeniniais santykiais. Kalbant apie asmeninių santykių reikšmingumą, organizacijos ir jų darbuotojai dažniau pasiekia šių naudų: visaverčio bendravimo, greitesnio problemų sprendimo, paslaugų su nuolaida, geresnių darbo rezultatų, geresnės informacijos sklaidos. Asmeniniai santykiai padeda greičiau pasiekti karjeros tikslų, leidžia sutaupyti laiko, sukuria didesnį įsipareigojimą organizacijai ir sinerginį efektą, darbuotojai mokosi ir tobulėja. Taigi darbuotojams daugiau naudų suteikia asmeninių santykių palaikymas, o norint išlaikyti subalansuotus asmeninius ir darbinius santykius, reikia labiau vystyti darbinius.

Tyrimo metu nustatyta, jog darbuotojai daugiau naudų pasiekia iš santykių su kolegomis, nei iš santykių su vadovu. Darbuotojai stengiasi su vadovais bendrauti kuo mažiau. Tokiu atveju sunku išspręsti sunkumus, kylančius ir darbuotojams, ir organizacijai. Darbuotojai santykiuose su vadovu siekia materialinės naudos, skirtingai nei santykiuose su kolegomis kuomet labiau patenkinami socialiniai poreikiai. Vertinant darbuotojų ir vadovų santykius, jų sklaidą riboja darbuotojų įsitikinimai, jog valdžia yra aukštesniame valdymo lygyje. Daugelis darbuotojų nemano, kad gali būti kitaip, todėl su vadovais palaiko tik darbinius santykius. Iš tiesų vadovai yra labiau linkę palaikyti asmeninius, kolegiškus santykius su pavaldiniais, nei šie iš vadovų laukia. Skirtingos vadovų ir darbuotojų nuostatos mažina tarpusavio santykių gaunamą naudą. Visavertį bendravimą darbuotojai pasiekia bendraudami su kolegomis, todėl vadovui reikėtų stengtis kurti ne hierarchinius santykius, bet orientuotus į darbuotojus.

Vis dėlto tyrimo metu paaiškėjo, kad asmeniniai santykiai paveikia labiau nei darbiniai, todėl, siekiant balanso ir darnos santykiuose, Lietuvos įmonių darbuotojams reikėtų vystyti darbinius santykius. Tai galima teigti iš tyrimo rezultatų. Kai asmeniniai ir darbiniai santykiai subalansuoti, atsiranda geresnis grįžtamasis ryšys, pasiekiami įmonės tikslai, formuojasi geresnis darbovietės įvaizdis, darbuotojas jaučia didesnį dvasinį komfortą ir yra labiau įsitraukęs į darbą, todėl padidėja motyvacija dirbti. Darbuotojas, palaikydamas asmeninius santykius, dažniau praleidžia savaitgalį su kolegomis, gauna iš jų pasiūlymų, susijusių su darbu, geriau jaučiasi kolektyve.

Įvertinus per didelį asmeninių santykių dominavimą, išryškėja neigiami aspektai. Darbuotojai, siekiantys greitesnės karjeros ir daugiau materialinių naudų, naudojasi asmeninėmis pažintimis, o ne darbo patirtimi ir turimomis profesinėmis žiniomis. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema ir profesionalumo įvertinimas skatintų siekti karjeros per darbinius santykius, o ne pasinaudojus pažintimis. Vadovui neužtikrinus motyvacijos ir tinkamų sąlygų darbiniams santykiams vystyti, darbuotojas, kuris nejaučia įsipareigojimo darbovietei ir siekia tik naudos sau, yra nelojalus ir, gavęs geresnį darbo pasiūlymą, juo pasinaudos.

Literatūra

1. Aiken, L. R. (2002). Psychological Testing and Assessment (11th ed.). – Boston: Allyn and Bacon.
2. Center, A. H., Jackson, P., Smith, S., Stransberry, F. R. (2008). Public Relations Practices Managerial Case Studies and Problems. – Pearson Prentice.
3. Chiaburu, D. S., Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance // The Journal of Applied Psychology. Vol. 93, p. 1082–1103.
4. Colbert, A. E., Bono, J. E., Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via Workplace Relationships: Moving beyond Instrumental Support // Academy Of Management Journal. Vol. 59, No. 4, p. 1199–1223. doi: 10.5465/Amj.2014.0506.
5. Damkuvienė, M., Tijūnaitienė, R. (2010). Santykių dedamųjų teorinė konceptualizacija klientas – organizacija santykių kontekste // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Vol. 2 (18), p. 39–52.
6. Davis, K. (1972). Human Behavior at Work. 4th ed. – New York: McGraw-Hill.
7. Dubrin, A. J. (1992). Human Relations. A Job Oriented Approach. – New Jersey: Prentice-Hall.
8. Dutton, J. E., Heaphy, E. (2003). The Power of High Quality Connections / In The Handbook of Positive Organizational Scholarship. Ed. by K. Cameron K. and G. Spreitzer. – New York: Oxford University Press.
9. Feeney, B. C., Collins, N. L. (2015). A New Look at Social Support: A Theoretical Perspective on Thriving through Relationships // Personality and Social Psychology Review. Vol. 19, p. 113–147.
10. Goodarzi, A. (2012). Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach of Human Resources // Journal of Basic and Applied Scientific Research. Vol. 2, Issue 9.
11. Gould-Werth, A. (2016). Workplace Experiences and Unemployment Insurance Claims: How Personal Relationships and the Structure of Work Shape Access to Public Benefits // Social Service Review. Vol. 90, No. 2, p. 305–352.
12. Graham, P. (2001). Human Relations // IEBM Handbook of Human Resource Management. – London: Thomson Learning.
13. Hoatson, L., Egan, R. (2001). Rebuilding Collaboration in a Competitive Environment: A Case Study // Just Policy. No. 21, p. 8–15.
14. Hodgetts, R. M. (1999). Modern Human Relations at Work. – Orlando: The Dryden Press.
15. Jones, C., Volpe, E. H. (2010). Organizational Identification: Extending our Understanding of Social Identities through Social Networks // Journal of Organizational Behavior. Vol. 32, Issue 2. doi: 10.1002/job.694.
16. Jucaitytė, I., Maščinskienė, J. (2011). Vertės kūrimas santykių verslas – verslui rinkos kontekste // Ekonomika ir vadyba. Nr. 16, p. 1259–1265.
17. Jucevičienė, R. (2013). Managerial Factors for Inter-Organizational Trust Development. Summary of Doctoral Dissertation.

18. Jochims, T. (2016). Social Reciprocity as a Critical Success Factor for Small and Mid-Size Enterprises: Work Relationships as Reflections of Social Exchange Structures // Management Review. Vol. 27, Issue 3. doi: 10.1688/mrew-2016-Jochims.
19. Korshun, D. (2015). Boundary-Spanning Employees and Relationships with External Stakeholders: A Social Identity Approach // Academy of Management Review. Vol. 40, No. 4. doi: 10.5465/amr.2012.0398.
20. Koys, D., DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate // Human Relations. Vol. 44, Issue 3.
21. Lewandowski, G. W. Jr., Mattingly, B. A., Pedreiro, A. (2014). Under Pressure: The Effects of Stress on Positive and Negative Relationship Behaviors // The Journal of Social Psychology. Vol. 154, p. 463–473. doi: 10.1080/00224545.2014.933162.
22. Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. – New York.
23. Morrison, R. (2004). Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions // New Zealand Journal of Psychology. Vol. 33, No. 3.
24. Powers, J. (2016). Proactive. Where Personal Relationships Produce True Collaboration // Journal of Commerce. Vol. 17, Issue 8.
25. Ragins, B. R., Dutton, J. E. (2007). Positive Relationships at Work: An Introduction and Invitation // Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation, p. 3–25. – New York: Lawrence Erlbaum Associates.
26. Roberts, L. M. (2007). From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-Discovery and Self-Actualization // Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation. – New York: Lawrence Erlbaum Associates.
27. Rousseau, D. M., Ling, K. (2007). Commentary: Following the Resources in Positive Organizational Relationship / In Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation, J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.),p. 373–384. – New York: Lawrence Erlbaum Associates.
28. Stroebe, W., Stroebe, M. (1996). The Social Psychology of Social Support // Social Psychology: Handbook of Basic Principles, p. 597–621.– New York: Guilford Press.
29. Šarkiūnaitė, I. (2005). Informacinių technologijų įtaka darbuotojų santykiams // Informacijos mokslai. Nr. 1. – Vilnius: VU.
30. Šimanskienė, L., Župerkienė, E. (2013). Darnus vadovavimas. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
31. Vayre, E., Pignault, A. (2014). A Systemic Approach to Interpersonal Relationships and Activities among French Teleworkers // New Technology, Work and Employment. Vol. 29, Issue 2, p. 177–192. John Wiley & Sons Ltd. doi: 10.1111/ntwe.12032.
32. Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas. – Kaunas: Technologija.
33. Vasiljevas, A., Pučėtaitė, R. (2005). Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 36. Kaunas: VDU.
34. Vveinhardt, J., Skindaraitė, I. (2012). Organizacijos klimato būklės diagnostiniai matavimai: sociodemografinių savybių parametras // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 62. Kaunas: VDU.
35. Vveinhardt, J., Žukauskas, P. (2012). Mobingas darbuotojų santykiuose: individas, organizacija, sociumas. Monografija. – Kaunas: VDU leidykla.

Straipsnis įteiktas 2017 03 07
Parengtas publikuoti 2017 05 30

Sonata STANIULIENĖ, Brigita KUČINSKAITĖ

RESEARCH ON EMPLOYEES' INTERPERSONAL AND WORK RELATIONSHIPS IN LITHUANIAN COMPANIES

S u m m a r y

The aim of this paper is to analyse interpersonal and work relationships in Lithuanian companies. The paper consists of theoretical analysis of employees' relationships and research on interpersonal and work relationships in Lithuania companies. Firstly, a conception of human relationships in the organisation is presented, followed by a discussion on the importance of communication in organisations. Next, relationships between employees and their managers, interrelationships of employees as well as relationships of employees between the participants of the external environment are analysed.

The authors present and comment the findings, which were obtained by a questionnaire survey constructed to determine interpersonal and work relationships in companies of Lithuania. The main findings of the research reveal that there are noticeable links between interpersonal and work relationships in companies. As a result, employees involve in these relationships seeking for material gain, feedback, the better image of their workplace, and greater involvement in work. Combining work and personal relationships reduces interference, the organisation's objectives can be achieved easier and customers remain happy. Mutual influence of relationships is visible in higher sales and, consequently, higher wages, thus working relationships dominate inseparably from personal ones. Within personal relations organisations and their employees often achieve the following benefits: full-fledged communication, faster problem solving, better results and better dissemination of information. Personal relationships help to achieve career faster, it saves time, creates a greater commitment to the organisation and synergy effect, employees are learning and improving. Thus, we see that the employees support personal relationships, so to balance relationships it is necessary to further develop working relationships.

It was found that employees benefit from relations with colleagues. It suggest that the leader has smaller influence on the organisation's benefits. An employee often is forced to obey the manager, trying to communicate with him as little as possible. However, then it is difficult to solve both the employee's and the organisation's problems. Employees in relations with their managers seek material gain, unlike in relations with colleagues, when they fulfil their social needs. Assessing staff and management relations, we found employees being convicted that managers are at a higher level and in accordance with the rules they pass orders down to the management levels. Many employees do not consider that it may be otherwise, because the leaders support only working relationships. In fact, managers are more likely to maintain interpersonal, collegial relationships with subordinates rather than those that managers are expecting. Therefore, the manager should create a non-hierarchical management model focusing on the relationships with employees.

However, the research revealed that personal relationships affect employees and organisations more than working relationships, so employees in Lithuania should further continue on developing working relationships. When personal and working relationship coincide, then appears better feedback and the company's objectives are achieved easier. It also serves for formation of better image of the workplace, employees feel more comfortable and involved, which results in increased motivation to work.