

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Inga LAURINĖNIENĖ

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS ŠIAULIŲ MIESTO
GIMNAZIJOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS ŠIAULIŲ MIESTO
GIMNAZIJOSE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autorius Inga Laurinėnienė

Vadovas doc. dr. L. Žalys

Recenzentas prof. habil. dr. G. Merkys

SANTRAUKA

Inga Laurinėnienė

Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose.

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas – ištirti organizacijos kultūros formavimo aspektus Šiaulių miesto gimnazijose, panaudojant *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), sukurtą K. S. Cameron ir R. E. Quinn. Darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių darbai ir tyrimai organizacijos kultūros formavimo bei keitimo klausimais. Buvo pastebėta, kad organizacijos kultūra turi ypatingą reikšmę organizacijai, jos veiklos efektyvumui, strategijai, įvaizdžio formavimui. Taip pat pabrėžtinai ypatingas vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese. Ištyrus Šiaulių miesto gimnazijų vadovų bei darbuotojų nuostatas apie organizacijose dominuojantį kultūros tipą, autorės suformuluota pirmoji hipotezė pasitvirtino iš dalies: visose gimnazijose be klan kultūros pastebimas ir kitų kultūrų dominavimas; antroji hipotezė pasitvirtino: pastebimas visų vadovų pritarimas adhokratinei kultūrai ateityje.

SUMMARY

Inga Laurinėnienė

Shaping Organizational Culture in Šiauliai Gymnasiums.

Master's work

The aim of this paper is to analyze the aspects of shaping organizational culture in Šiauliai gymnasiums using *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), developed by K. S. Cameron and R. E. Quinn. Works and researches of Lithuanian and foreign authors on the issues of shaping and changing organizational culture have been analyzed and systematized. It should be noted, that organizational culture has a special influence on organization, its performance and effectiveness, strategy, and image formation. Also, a specific role of leaders in the process of shaping and changing organizational culture should be emphasized. Having accomplished attitudes of Šiauliai gymnasiums leaders and personnel towards dominant type of culture in the organizations the first hypothesis has been proved partly: apart from clan culture dominance of other types has also been noted; the second hypothesis has been proved: all leaders approve of adhocracy in the future.

TURINYS

IVADAS	6
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA BEI YPATUMAI	9
1.1. Organizacijos kultūros esmė	9
1.2. Organizacijos kultūros lygiai, funkcijos, tipai bei ryšys su organizacijos klimatu.....	14
1.3. Organizacijos kultūros formavimo bei keitimo ypatumai	21
1.4. Vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavimo procese	26
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA.....	29
2.1. Gimnazijos kaip savitos organizacijos veikla ir jos ypatumai	29
2.2. Organizacijos kultūros nustatymo būdų bei diagnostikos instrumentų įvairovė	32
2.3. Tyrimo imties bei diagnostinio instrumento pristatymas	36
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI	41
3.1. Gimnazijų vadovų apklausos tyrimo rezultatai	41
3.1.1. ŠUG vadovo apklausos rezultatai	42
3.1.2. Didždvario gimnazijos vadovo apklausos rezultatai	47
3.1.3. J. Janonio gimnazijos vadovo apklausos rezultatai	52
3.2. Gimnazijų darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	57
3.2.1. ŠUG darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	62
3.2.2. Didždvario gimnazijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	68
3.2.3. J. Janonio gimnazijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	74
IŠVADOS	81
REKOMENDACIJOS	82
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	87
1 priedas. D. Denison organizacijos kultūros modelis.....	88
2 priedas. Anketa vadovui.....	89
3 priedas. Anketa darbuotojams	91
4 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	93
5 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	94
6 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	95
7 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	96
8 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	97
9 priedas. ŠUG respondentų organizacijos kultūros vertinimas pagal lytį	98

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijos kultūros profilis.....	19
2 lentelė. Lyderio veikla, formuojant organizacijos kultūrą.....	29
3 lentelė. Apklaustųjų darbuotojų skaičius pagal gimnazijas	38
4 lentelė. Darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros elementus, klausimų eiliškumas.....	39
5 lentelė. Organizacijos kultūros reitingavimo pavyzdys.....	39
6 lentelė. Socialiniai – demografiniai apklaustų vadovų duomenys.....	41
7 lentelė. ŠUG vadovo apklausos rezultatai.....	42
8 lentelė. Didždvario gimnazijos vadovo apklausos rezultatai.....	47
9 lentelė. J. Janonio gimnazijos vadovo apklausos rezultatai.....	52
10 lentelė. Organizacijų kultūros profiliai pagal darbuotojus.....	62
11 lentelė. ŠUG darbuotojų atsakymų rezultatai.....	67
12 lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis ŠUG respondentų atsakymais.....	67
13 lentelė. Didždvario gimnazijos darbuotojų atsakymo rezultatai.....	73
14 lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis Didždvario gimnazijos respondentų atsakymais.....	73
15 lentelė. J. Janonio gimnazijos darbuotojų atsakymo rezultatai.....	79
16 lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis J. Janonio gimnazijos respondentų atsakymais.....	79

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose.....	12
2 pav. E. H. Schein kultūros lygiai ir jų sąveika.....	14
3 pav. Kaitos organizavimo modelis.....	23
4 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.....	34
5 pav. Organizacijos kultūros profilio pavyzdys.....	40
6 pav. ŠUG organizacijos kultūros profilis pagal vadovą.....	42
7 pav. ŠUG organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	44
8 pav. ŠUG organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	45
9 pav. ŠUG organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	46
10 pav. Didždvario gimnazijos organizacijos kultūros profilis pagal vadovą.....	48
11 pav. Didždvario gimnazijos organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	49
12 pav. Didždvario gimnazijos organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	50
13 pav. Didždvario gimnazijos organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	51
14 pav. J. Janonio gimnazijos organizacijos kultūros profilis pagal vadovą.....	53
15 pav. J. Janonio gimnazijos organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	54
16 pav. J. Janonio gimnazijos organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	55
17 pav. J. Janonio gimnazijos organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	56
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	58
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	58
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	59
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	60
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	61
23 pav. ŠUG organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus.....	62
24 pav. Darbo stažo įtaka ŠUG respondentų organizacijos kultūros vertinimui.....	63
25 pav. Amžiaus įtaka ŠUG respondentų organizacijos kultūros vertinimui.....	64
26 pav. Užimamų pareigų įtaka ŠUG respondentų organizacijos kultūros vertinimui.....	65
27 pav. ŠUG vadovo bei darbuotojų organizacijos kultūros profiliai.....	66
28 pav. Didždvario gimnazijos organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus.....	68
29 pav. Darbo stažo įtaka Didždvario gimnazijos respondentų organizacijos kultūros vertinimui.....	69
30 pav. Amžiaus įtaka Didždvario gimnazijos respondentų organizacijos kultūros vertinimui.....	70
31 pav. Užimamų pareigų įtaka Didždvario gimnazijos respondentų kultūros vertinimui.....	71
32 pav. Didždvario gimnazijos vadovo ir darbuotojų organizacijos kultūros profiliai.....	72
33 pav. J. Janonio gimnazijos darbuotojų organizacijos kultūros profilis.....	74

34 pav. Darbo stažo įtaka J. Janonio gimnazijos respondentų kultūros vertinimui.....	75
35 pav. Amžiaus įtaka J. Janonio gimnazijos respondentų kultūros vertinimui.....	76
36 pav. Užimamų pareigų įtaka J. Janonio gimnazijos respondentų kultūros vertinimui.....	77
37 pav. J. Janonio gimnazijos vadovo ir darbuotojų organizacijos kultūros profiliai.....	78

IVADAS

Organizacijos kultūra – tai tarpdalykinė mokslinių tyrimų kryptis, kuri siejasi su daugelio kitų mokslo sričių, tokių kaip vadyba, organizacijos elgsena, sociologija, psichologija, kultūrologija. Organizacijos kultūros išmanymas suteikia vadovams galimybę efektyviai ir protingai valdyti organizaciją mūsų besikeičiančioje visuomenėje. Dominuojanti kultūra padeda organizacijai siekti darnumo ir stabilumo, tapti vis imlesne ir lankstesne sparčiai besikeičiančios aplinkos atžvilgiu.

Tyrimo mokslinė problema galėtų būti apibūdinama keliais klausimais:

- kokia rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija remiantis ir kaip reiškiasi organizacijos kultūra Šiaulių miesto gimnazijose;
- ar pasirinkta rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija leidžia tinkamai ir patikimai įvertinti organizacijos kultūrą.

Tyrimo aktualumas. Organizacijos kultūros tema yra gana nauja ir mažai ištyrinėta ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. JAV ši problema buvo pradėta plačiai nagrinėti 80 – 90-aisiais metais, o Lietuvoje dar šiek tiek vėliau. Užsienyje atlikti tyrimai (Cameron, 2001, Denison, 2005, Schein, 1992, Šimanskienė, 1998, ir kt.) patvirtina, kad tarp organizacijos kultūros ir organizacijos veiklos yra stiprus ryšys. Organizacija nuolat susiduria su būtinumu inicijuoti ne tik įvairius pokyčius bet ir keisti pačią kultūrą. Pažymėtina, kad kitos priemonės nepasitvirtina be organizacijos kultūros keitimo proceso (Cameron, Quinn, 2001). Stipri organizacijos kultūra pasižymi tokiais savybėmis, kaip tikros motyvacijos ir išpareigojimo generavimas. Stiprioje ir darnioje kultūroje organizacijos pagrindinės vertybės yra ne tik stipriai palaikomos bet ir plačiai įgyvendinamos. Bendrų nuostatų stiprumas leidžia sąlyginai lengviau pasiekti konsensą tarp darbuotojų, susitelkti ties svarbiausiais tikslais ir uždaviniais, sumažinti potencialių konfliktų skaičių, plėtoti mokymuisi palankią aplinką bei sumažinti darbuotojų kaitą. Stipri kultūra turi unikalią absorbcijos gebą sutelkti žmones. Darbuotojų nebereikia versti sunkiai dirbti, nes jie tai daro noriai. Darbuotojai tapatina save su organizacija, panašiai taip, kaip jie sieja save su šeima ar bendruomene (Mobley, Wang, Fang, 2005).

Pažymėtina, kad organizacijos kultūros vertinimas bei gauti rezultatai gali pasitarnauti tobulinant organizacijos veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo. Be to, šis tyrimas yra aktualus ir tuo, kad pastaruoju metu ypač yra domimasi įvairiais organizacijos kultūros vertinimo metodais. Tiek Lietuvoje, tiek užsienyje įmonių bei organizacijų vadovai kreipiasi į įvairias konsultacines firmas su prašymu iširti organizacijos kultūrą. Užsienio teoretikų bei mokslininkų dažniausiai minimi yra *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999); *Organizational Culture Index* (OCI), sukurtas R. Cooke ir C. Lafferly, bei D. R. Denison modelis. Lietuvos mokslininkai dar nėra sukūrę atitinkančių lietuvišką

kultūrą organizacijos kultūros vertinimo modelių, tačiau Lietuvos įmonių bei organizacijų vadovų susidomėjimas organizacijos kultūra yra kasmet vis didėjantis.

Tyrimo objektas – organizacijos kultūra Šiaulių miesto gimnazijose.

Tyrimo dalykas – organizacijų kultūros formavimo ypatumai Šiaulių miesto gimnazijose.

Tyrimo tikslas - ištirti organizacijos kultūros formavimo aspektus Šiaulių miesto gimnazijose.

Tyrimo uždaviniai :

1. Ištirti organizacijos kultūros esmę ir lygius.
2. Išnagrinėti organizacijos kultūros funkcijas ir tipus.
3. Išnagrinėti vadovo vaidmenį organizacijos kultūros formavime.
4. Ištirti Šiaulių miesto gimnazijų organizacijų kultūras.

Tyrimo mokslinė hipotezė. Tiriant organizacijos kultūrą Šiaulių miesto gimnazijose buvo iškeltos dvi hipotezės:

1. Šiaulių miesto gimnazijose stipriai dominuoja klanų kultūra.
2. Šiaulių miesto gimnazijose ateityje labiausiai bus išvystyti adhokratinės kultūros elementai.

Metodika.

1. *Tiriamieji.* Atliekant tyrimą, apklausti Šiaulių miesto gimnazijų – J. Janonio gimnazija, Didždvario gimnazija, Viešoji įstaiga Šiaulių universiteto gimnazija – vadovai bei darbuotojai. Bendras respondentų skaičius 156: 40 respondentų iš J. Janonio gimnazijos, 57 respondentai iš Didždvario gimnazijos, 59 respondentai iš Šiaulių universiteto gimnazijos. Bei kiekvienos gimnazijos vadovai, iš viso 3.
2. *Instrumentarijus.* Tyrimui panaudotas *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn.
3. *Tyrimo metodai:*
 - mokslinės literatūros analizė;
 - statistiniai metodai, duomenų apdorojimas Excel ir SPSS programomis;
 - sisteminimas ir apibendrinimas;
 - lyginamoji analizė;
 - grafinis duomenų iliustravimo metodas;
 - anketinė apklausa.

Tyrimo rezultatai.

Atlikus Šiaulių miesto gimnazijų organizacijos kultūros tyrimą pirmoji hipotezė pasitvirtino iš dalies: visose gimnazijose be klanų kultūros pastebimas ir kitų kultūrų dominavimas: J. Janonio

gimnazijoje dominuoja hierarchijos, bei adhokratijos kultūra; Didždvario gimnazijoje - adhokratijos kultūra; Šiaulių universiteto gimnazijoje - hierarchijos ir adhokratijos kultūra.

Visi Šiaulių miesto gimnazijų vadovai suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą. Du vadovai (ŠUG ir J. Janonio gimnazijos) siekia ženkliai pakeisti organizacijų kultūras. Pasitvirtino antroji hipotezė - pastebimas visų vadovų pritarimas adhokratinei kultūrai ateityje.

Rezultatų naujumas. Šiaulių miesto gimnazijų organizacijų kultūra pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn metodiką buvo ištirtos pirmą kartą. Surinkta ir apibendrinta gausi faktinė medžiaga apie tiriamas Šiaulių miesto gimnazijų vadovų bei darbuotojų organizacijos kultūros raiškos ypatumus.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Išanalizavus daugelio autorių požiūrį į organizacijos kultūrą, nustatytas organizacijos kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo santykis. Tad ištyrus organizacijos kultūrą, keičiant dominuojančios kultūros tipą, galima pagerinti organizacijos veiklos efektyvumo lygį bei pasiekti sėkmės viršūnę.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Šio darbo rezultatais, tyrimo išvadamis bei rekomendacijomis galės pasinaudoti ne tik Šiaulių miesto, bet ir kitų miestų gimnazijų bei vidurinių mokyklų vadovai, kas leis jiems ne tik sustiprinti organizacijos kultūrą, bet ir pagerinti veiklos rezultatus.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių (konceptualioji, metodologinė, bei diagnostinė), išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbo apimtis 98 puslapiai (37 paveikslai, 16 lentelių, 9 priedai), literatūros sąrašė 72 pavadinimai.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA BEI YPATUMAI

Organizacijos kultūra paprastai yra organizacijos narių nuomonių bei minčių sistema, kurią sudaro nuostatos ir vertybės. Šios pagrindinės nuostatos ir vertybės yra perteikiamos naujiems nariams, kaip reikėtų suvokti, galvoti, jausti, elgtis ir kokio elgesio tikėtis iš kitų organizacijoje. (Aiman-Smith, 2004). Edgaras Scheinas (2002) teigia, kad organizacijos kultūra susiformuoja per tam tikrą laiką, kai žmonės organizacijoje išmoksta sėkmingai spręsti išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas. Taigi kultūra išsirutuliuoja iš to, kas buvo sėkminga organizacijai.

Dauguma organizacijų turi aiškų požiūrį į tai, kas laikoma geru ir blogu elgesiu bendradarbių, viršininkų, pavaldinių, klientų ir įvairių bendruomenės grupių atžvilgiu. Tuomet organizacijos iš savo narių tikisi atitinkamo elgesio. Pavyzdžiui, organizacijos, patyrusios, kad žmonės privalo elgtis etiškai ir atsakingai bendraudami su kitais, jeigu nori, kad organizacijai sektųsi, vertybėmis laiko patikimumą, garbingumą ir pasitikėjimą. (Karjeros centras, 2004).

Kiekviena organizacija sukuria savąjį nerašytą taisyklių, organizacijoje vartojamų žodžių rinkinį. Kol naujokai neišmoksta taisyklių, jie nelaikomi visateisiais įmonės nariais. Jei įmonėje susiformavusi stipri kultūra, tuomet įmonės nariai, pažeidę taisykles, sulaukia visuotinio nepritarimo ir būna skaudžiai baudžiami. Jeigu darbuotojas jaučia, kad organizacijos vertybės ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus įmonei. (Karjeros centras, 2004).

Organizacijos kultūra prasideda nuo vadovavimo, sustiprinama organizacijos narių mokymusi, ir yra galinga jėga, kuri nulemia žmogaus elgesį. (Aiman-Smith, 2004).

1.1. Organizacijos kultūros esmė

Kultūros sąvoka buvo aptariama tūkstančius metų antropologų, sociologų, istorikų ir filosofų. Kiekviena visuomenė yra paremta ir apibrėžta savita kultūra. Kultūra yra vertybių, įsitikinimų, bendro supratimo, mąstymo ir elgesio normų visuma, kurią priima visi visuomenės nariai. Negalima tiksliai apibrėžti kultūrą, bet ją galima pajauti. Kultūra valdo elgsenas visuomenėje matomais ir kartais nepastebimais būdais; be to, ji giliai įtakoja mūsų sprendimų procesą. (Mobley, Wang, Fang, 2005).

Terminas *organizacijos kultūra* apibrėžiamas labai įvairiai; tai susiję su sąvokos *kultūra* nevienoda interpretacija (Vanagas, 2005). Filosofijos žodynas kultūrą apibrėžia kaip visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorijos praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą išsivystymo pakopą. (Šimanskienė, 2002). Tarptautinių žodžių žodynas teikia ir apibrėžimus, iš kurių nagrinėjamam objektui apibūdinti tinkamiausios – „žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jų formos ir sistemos, kurių funkcionalumas leidžia keistis, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes“. (Bendorienė, Bogušienė ir kt., 2005).

Organizacijos kultūros sąvoka pirmą kartą paminėta istoriniuose užrašuose 431 B.C., kai Periklio įsitikinimu Atėnai galėjo laimėti Spartos karą stipraus, vieningo komandinio darbo dėka. Verslo literatūroje ši sąvoka nepasirodė iki 1980-ųjų. Tačiau, nors buvo didžiulis susidomėjimas kultūros sąvoka verslo aplinkoje, mokslininkams nepavyko pateikti aiškaus ir nuoseklaus apibrėžimo. Vienu metu buvo užfiksuota 164 skirtingi kultūros apibrėžimai, kai kurie iš jų net stebino. (Fisher, Alford, 2000).

Daugelis mokslininkų studijavę kultūrą, susidūrė su labai ribotais kultūros apibrėžimais. Kiti tuos apibrėžimus papildė naujomis pastabomis, taip, praplėsdami supratimą apie kultūrą. Pavyzdžiui E. H. Schein apie kultūrą mano, kad „grupė žmonių, besimokydama susidoroti su prisitaikymo prie išorinių veiksnių ir vidinio organizacijos susijungimo problemomis išrado, atrado ar išvystė svarbiausių prielaidų modelį, kuris buvo pakankamai veiksmingas, todėl jį imta laikyti pagrįstu ir pradėta siūlyti naujiems nariams, kaip suvokimo, mąstymo ir jutimo modelį, ryšium su sprendžiamomis problemomis“ (Schein, 2002).

Šis apibrėžimas pripažįsta, kad kultūra yra žmonių kolektyvo grupinis darbas (ne pavienių individų), kurie, bendros darbo patirties dėka ir kasdienio darbo metu, sukuria vaizdinį, iš kurio turėtų susidaryti organizacija, kaip ji siekia užsibrėžtų tikslų. Toks vaizdinys sukuriama besimokant elgesio normų, kurios padėtų ne tik išlikti, bet ir progresuoti. Kol kas pagrindinė apibrėžimo dalis (t.y. kaip kultūra sukuriama ir kaip į ją atsižvelgė grupė žmonių) visuotinai priimta, tačiau tai, kad kultūra yra „svarbiausių prielaidų modelis“ lieka ginčytinu pareiškimu.

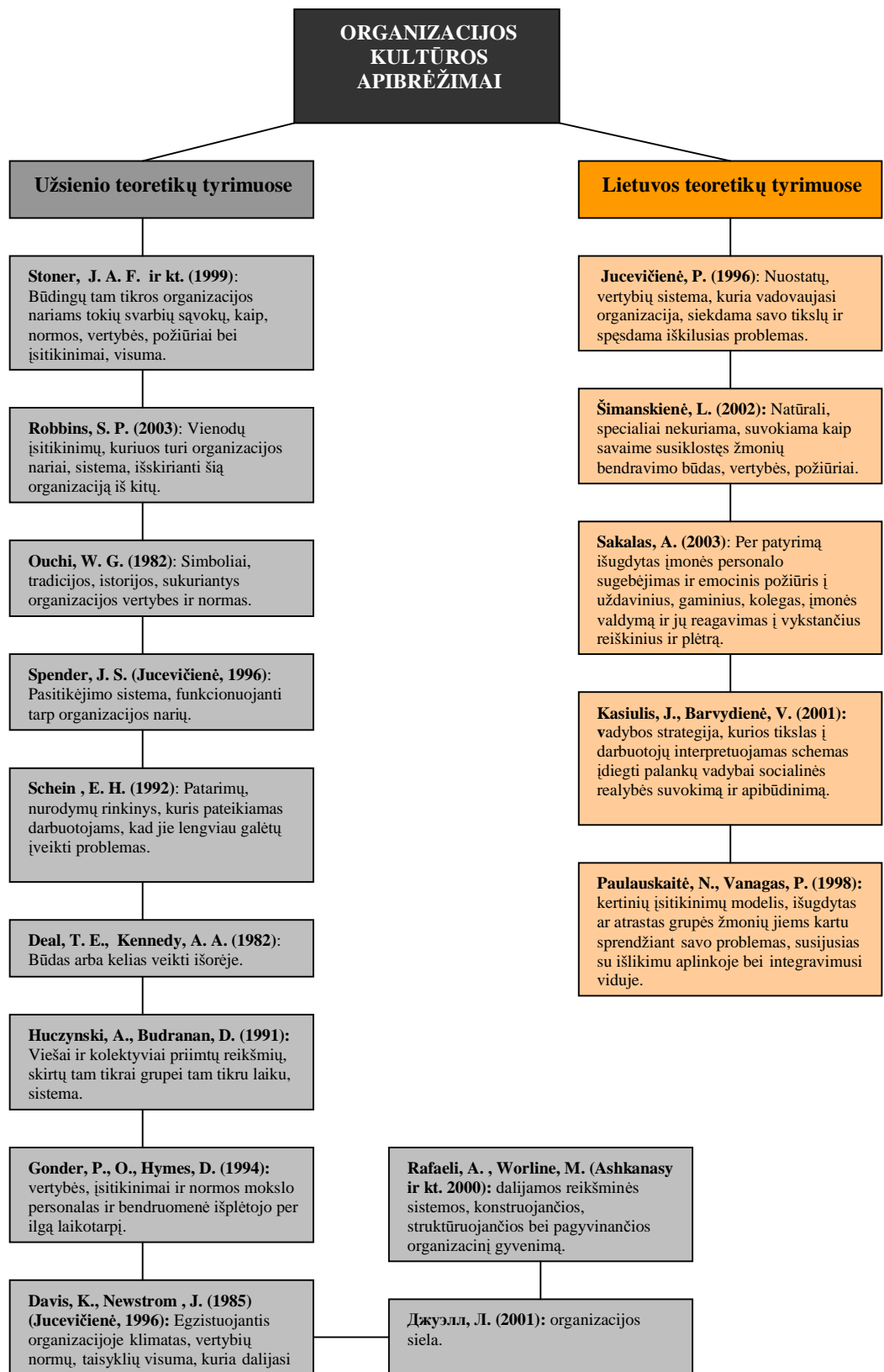
Plačiąja prasme *organizacijos kultūra* yra priimtų ir išmoktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma. Vieną pirmųjų, dabar jau laikomą klasikiniu, organizacijos kultūros apibrėžimų, yra pateikęs E. Schein. Pasak jo, „organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas“ (Schein, 1992). Šis organizacijos kultūros apibūdinimas išryškina jos svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje. Kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama narių vertybinę orientaciją, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius. (Vanagas, 2005, Šimanskienė, 2002)).

Kultūra - tai grupei žmonių būdinga žodžiais neišreikštų prielaidų apie tai, kaip „veikia“ pasaulis ir koks jis turėtų būti, visuma. Šios prielaidos turi įtakos žmonių suvokimui, mąstymui, jausmams ir elgesiui. Organizacija yra „minivisumenė“, turinti regimai savitas kultūros formas,

kurios skirtingose organizacijose skiriasi. Įsitikinimų, prasmių modelis, kurį kuria ir palaiko veikiančios normos ir ritualai, lemia organizacijos gebėjimą priimti ir įveikti iššūkius, su kuriais ji susiduria. Kultūra formuojasi veikiamą bendros patirties. Naujas darbuotojas, atsidurdamas įvairiose situacijose ir stebėdamas kolegų elgesį, perima galiojančias vertybes ir prisitaiko prie vyraujančio kultūros modelio. (Pakalkaitė, 2005).

Nors užsienio tyrėjai gali pasidžiaugti sėkmingesniu ir gilesniu įdirbiu poskyrio tematikos specifikoje nei Lietuvos tyrėjai, tačiau organizacijos kultūrą iš esmės tiek vieni, tiek kiti apibrėžia daugmaž panašiai (žr. 1 pav.).

1 paveiksle pateikta informacija akivaizdžiai liudija, jog daugelis užsienio ir Lietuvos tyrėjų organizacijos kultūros pagrindu įvardija tai, ką organizacija turi – vertybes – tai, kas yra importuota į organizaciją iš plačiosios visuomenės arba sukurta valdymo sistemos tam, kad būtų pagrindo manipuliuoti organizacijos žmogiškaisiais ištekliais (Cameron, Quinn, 2001, Stoner ir kt, 1999, Jucevičienė, 1996). Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998) organizacijos kultūrai linkę priskirti tiek viešai, tiek kolektyviai priimtas reikšmes, kurios tam tikru laikotarpiu būdingos tam tikrai grupei apribodami organizacijos kultūros apibrėžimą reikšmėmis, kurios gali būti svarbios tam tikrai žmonių grupei, o nevertingos bendrai vertybių sampratai. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001) organizacijos kultūrą prilygina vadybos strategijai, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą. J. C. Spender (Jucevičienė, 1994) suformuluotas organizacijos kultūros apibrėžimas organizacijos kultūrą įvardija „pasitikėjimo sistema“, taip pat visiškai neakcentuodamas jos vertybinio pobūdžio, o, tarkim, S. P. Robbins (2003) traktuoja, jog organizacijos kultūra apima ne organizacijos žmogiškųjų išteklių lūkesčius, t.y. pasitenkinimą darbu, o organizacijos kultūros koncepciją. E. H. Schein (2002) pateiktame apibrėžime organizacinė kultūra suprantama, kaip patarimų, nurodymų rinkinys, kuris pateikiamas darbuotojams, kad jie lengviau galėtų įveikti problemas. A. Seilius (1998) teigia, kad organizacijos kultūra yra organizacijos gyvenimo aspektas. Kultūra yra verslių veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinant tokią veiklą. Kultūra apima ir lemia viską, ką daro žmonės. Pozityvios kultūros yra tos, kurios sutampa su organizacijos vizija, misija ir strategijomis. Organizacijos kultūra - tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška, tai suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji organizacijos nariai turi išmokti ir bent iš dalies priimti, kad taptų šios organizacijos nariais. Organizacija, neturinti savitos kultūros, neturi ir savo veiklos stiliaus. (Jucevičius, 1998).



1 pav. Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose (Šaltinis: Obrikytė, Ž. (2006). *Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas*. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.)

L. Šimanskienė (2002) skiria dvi gana savarankiškas kultūros sąvokas:

- **organizacijos kultūrą** – natūralią, specialiai nekuriamą, suvokiamą kaip savaime susiklosčiusius žmonių bendravimo būdą, vertybes, požiūrius;
- **organizacinę kultūrą** – kaip sąmoningai vadovų dirbtinai sukurtą kultūrą, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų analogiškų organizacinių kultūrų. Tai vienijanti ir siejanti darbuotojus per dvasines, emocines kultūrinės vertybes, grandis, padedanti siekti užsibrėžtų tikslų ir didinti organizacijos teikiamą naudą.

Tačiau N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) ir P. Zakarevičius (2004) nepitaria tokiam sąvokų išskiriamiui, teigdami, kad nagrinėjant organizacijas, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t.t. visumą teisinga naudoti terminą „organizacijos kultūra“.

Pasak Спивак (2001), organizacijos kultūra - tai materialinių ir dvasinių vertybių bei reiškinių sistema, sąveikaujančių tarpusavyje, kurie yra būdingi tam tikrai organizacijai, ir kurie atspindi jos individualumą ir savęs bei kitų suvokimą socialinėje bei daiktinėje aplinkoje, kuri pasireiškia per elgseną, sąveiką.

D. R. Denison (2005) dalinai pritaria plačiai žinomam organizacijos kultūros apibrėžimui, tačiau jo požiūris akcentuoja tuos kultūros aspektus, kurie turi didžiausią poveikį organizacijos veiklai, tai: *dalyvavimas, nuoseklumas, prisitaikymas ir misija*.

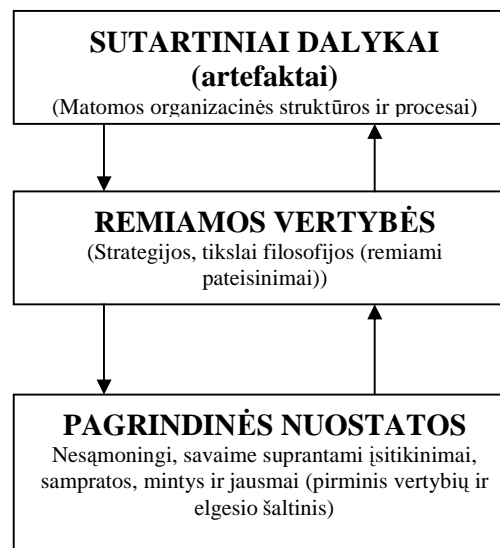
Priminsime E. Schein (2002) organizacijos kultūros apibrėžimą: „organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas“. Pasak E. Schein(2002), šis apibūdinimas įveda tris elementus:

1. *Socializacijos problema*. T. y. kaip ir ko moko naujokus organizacijoje, socializacijos procesai, ar gali būti pagreitinta socializacija, ar savisocializacija. Visa tai priklauso nuo daugelio įvairių dalykų, pvz. organizacijos senbuvių skatinimo ir bausmių politikos, socialinė kontrolė ir kt.
2. „*Elgesio*“ *problema*. Aptikti elgesio dėsniumai nebūtinai yra kultūros išraiška, ar priskirti tam tikrą įvykį kultūros išraiškai galima tik išnagrinėjus giluminius lygius, kurie yra kultūros esmė.
3. *Ar gali stambi organizacija turėti vieningą kultūrą?* Anksčiau pateiktas apibrėžimas nieko nepasako apie socialinio vieneto dydį, kuriam jis galėtų būti taikomas. Schein teigimu, ši problema kaskart turi būti sprendžiama empiriškai.

Taigi, apibendrinant daugelio teoretikų (Jucevičienė, 1994, Cameron, 2001, Спивак, 2001, Krreitner ir kt., 2001, Denison, 2000 ir kt.) pasvarstymus galima teigti, kad organizacijos kultūra yra „socialiniai „klijai“, pateikiantys atitinkamus elgesio standartus, formuojantys darbuotojų požiūrius ir elgseną, vaidinantys esminį vaidmenį darbuotojams priimant sprendimus, nesant rašytinėms taisyklėms ar politikai, t.y. galima sakyti, „diktuojantys žaidimo taisykles“, taip vienydami visą organizaciją ir išskirdami ją iš kitų.

1.2. Organizacijos kultūros lygiai, funkcijos, tipai bei ryšys su organizacijos klimatu

Anot E. H. Schein (2002), organizacijos kultūra atsispindi elgesio įpročiuose, normose, dominuojančiose vertybėse, filosofijoje, formaliose ir neformaliose taisyklėse bei jausmuose ir klimate. Todėl jis išskiria tris organizacijos kultūros lygmenis, apimančius visas organizacijos gyvavimo sritis: sutartinius dalykus, remiamas vertybes bei užslėptas nuostatas (žr. 2 pav.).



2 pav. E. H. Schein kultūros lygiai ir jų sąveika

(Šaltinis: E. H. Schein, „Organizational Culture and Leadership“, 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992, p. 36)

Artefaktais, ar sutartiniais dalykais galime įvardyti tai, ką žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažystamos kultūros organizacija. Šio kultūros lygmens ypatumas yra tas, kad jį paprasta stebėti, bet gana sudėtinga aprašyti. Kitaip tariant, stebėtojas gali aprašyti pamatytą ar išgirstą, tačiau nesugebės suprasti tikros stebimų fenomenų reikšmės bei su jais susijusių nuostatų svarbos. (Schein, 2002).

Remiamomis vertybėmis E. H. Schein (2002) išskiria priežastis, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome. E. H. Schein teigia, kad daugelio organizacijų kultūros remiamų vertybių ištakas galima atsekti iš kultūros kūrėjų. Jeigu remiamos vertybės atitinka bendras nuostatas, tai jų žodinė išraiška

darbo principų pavidale sąlygoja grupės susivienijimą. Daugelis elgesio aspektų kartais sunku paaiškinti, todėl mums gali atrodyti, kad mes suprantame tik kažkurį kultūros aspektą, bet ne ją pačią. Tam, kad pereiti į dar gilesnį kultūros suvokimo lygmenį, iššifruoti sistemą ir išmokti ją teisingai nusakyti jos nešiotojų elgesį, yra būtina geriau suvokti pagrindines nuostatas. (Schein, 2002).

Pagrindinės nuostatos – tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus, todėl jų keitimas yra gana sudėtingas. Šios savaime suprantamos prielaidos faktiškai reguliuoja elgesį, kuris nusako, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti, tad kultūra įgalina organizaciją atlikti dalykus „teisingu būdu“, neretai, net garsiai nesuformuluotų nuostatų pagalba.

Bet kokios grupės kultūra gali būti stebima šiais minėtais lygmenimis: sutartinių dalykų, remiamų vertybių ir pagrindinių nuostatų. Jeigu tyrėjas nesugebės iššifruoti pagrindinių nuostatų modelį, jis negalės tinkamai išaiškinti sutartinius dalykus, nei realiai įvertinti grupės sutartas vertybes. Kitaip tariant, grupės kultūros esmę galima nustatyti tik pagrindinių nuostatų lygmenyje. Nustačius jas, mes galėsime suprasti šios kultūros paviršinę išraišką ir tinkamai ją įvertinti. (Schein, 2002).

Kultūros reikšmę ir svarbą organizacijoje atspindi organizacijos kultūros funkcijos, skirtingai akcentuojamos įvairių autorių. Paprastai kultūra organizacijoje atlieka kelias pagrindines **funkcijas**:

- ji suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus;
- ji padeda ugdyti atsidavimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeninis interesas, taip skatindama darbuotojų bendradarbiavimą ir didindama organizacijos efektyvumą;
- ji išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo. (Karjeros centras, 2004).

Į klausimą, kokį vaidmenį organizacijoje atlieka kultūra, dar 1972 metais geriausiai atsakė R. Harrisonas. Jis teigė, kad *organizacijos kultūra* atlieka septynias funkcijas (Paulauskaitė, Vanagas, 1998, Vanagas, 2005):

- lemia organizacijos svarbiausius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai priklausančiais individais;

- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai.

B. A. Спивак (2001) teigia, kad organizacijos kultūra atlieka aštuonias funkcijas:

- geriausių sukauptų kultūros elementų atkūrimas, naujų vertybių kūrimas ir jų kaupimas;
- vertinamoji – normatyvinė funkcija (žmogaus, grupės, organizacijos realaus elgesio palyginimas su kultūringo elgesio normomis, idealais);
- reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcijos, t.y. kultūros pritaikymas kaip elgesio indikatorius ir reguliatorius;
- pažintinė funkcija (organizacijos kultūros pažinimas ir išmokimas, vykstantis darbuotojo adaptacijos stadijoje, lemiantis jo įsijungimą į kolektyvą, jo veiklą, bei sėkmę);
- prasmingumo funkcija: organizacijos kultūra įtakoja žmogaus pasaulėžiūrą, paprastai organizacijos vertybės tampa asmenybės ir kolektyvo vertybėmis arba pradeda konfliktuoti;
- komunikacinė funkcija – per organizacijos vertybes, elgesio normas ir kitus kultūros elementus atsiranda darbuotojų abipusis supratimas ir bendradarbiavimas;
- visuomeninės atminties funkcija, organizacijos patirties kaupimo ir saugojimo;
- rekreacinė funkcija – dvasinių jėgų atgavimas organizacijos kultūrinės veiklos suvokimo procese įmanomas tik esant aukštam organizacijos kultūros doroviniam potencialui bei darbuotojo pritarimo toms vertybėms.

Organizacijos kultūra, kaip ir kiekvienas reiškiny, apibūdinama tam tikrais ypatumais ir charakteristikomis. Jos sudėtingumas lemia didelę charakteristikų įvairovę. Organizacijų kultūros mokykloje nagrinėjamas organizacijų kultūros tipologijų klausimas labai susijęs su kultūrą apibūdinančiomis charakteristikomis. Pats tipologijos klausimas yra problematiškas. (Paulauskiatė, Vanagas, 1998).

Tyrinėtojai, apibūdinami **organizacijos kultūros tipus**, vadovaujami skirtingais kriterijais. Analizė parodė, kad šiuos kriterijus sąlyginai galima sugrupuoti į keletą pagrindinių grupių (Zakarevičius, 2004):

- personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- psichologinio mikroklimato kriterijai;
- galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Vadovaudamiesi *personalo tarpusavio santykių kriterijais*, J. Schermerhon, J. Hunt, R. Osborn skiria keturis organizacijų kultūros tipus: beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija. (Zakarevičius, 2004, Šimanskienė, 2002)

Beisbolo komanda. Darbuotojų talentas įvertinamas ir ugdomas. Plati veikimo laisvė. Pripažįstami kiekvieno individualūs rezultatai. Solidus atlyginimas. Skatinamas naujovių diegimas.

Klubas. Korektiški, draugiški santykiai. Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams. Vertinamas lojalumas, patirtis. Karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“.

Tvirtovė. Garantuotas veiklos pastovumas ir pusiausvyra. Vyrauja saugumo atmosfera. Gerbiama nuomonių įvairovė.

Akademija. Darbas aiškiai reglamentuotas, specializuotas. Garantuotas nuolatinis tobulėjimas. Užtikrinamas sisteminsi karjeros vystymasis.

Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, grupuodamas organizacijų kultūrą, galbūt tiksliausiai panaudojo R.Harrison, kuris išskiria keturių organizacijų kultūras(Zakarevičius, 2004):

1. *Valdžios kultūra.* Tai mažoms įmonėms būdinga kultūra, kuomet pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Tokiose įmonėse būna nedaug biurokratijos ir taisyklių, įmonė gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius.
2. *Vaidmens kultūra.* Ši kultūra siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiu pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas.Ši kultūra būdinga nenutrūkstamos gamybos įmonėms, draudimo bendrovėms, bankams. Tokia kultūra sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai.
3. *Užduoties kultūra.* Tai kultūra, orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms kultūroms, kuomet rezultatas kuriamas grupės žmonių. Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus resursus ir reikiamus žmones į reikiamą vietą. Grupė gali būti greitai sukurta konkrečiam projektui ar užduočiai.
4. *Asmens kultūra.* Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tai gali būti juridinės įmonės, architektų arba gydytojų sąjungos, konsultacijų įmonės. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma. (Zakarevičius, 2004, Karjeros centras, 2004).

Apibendrinę daugelio tyrinėtojų darbus, A.Sakalas (1998) ir A. Seilius (1998) (Zakarevičius, 2004, Leonaitė, 2003), vadovaudamiesi ***psichologinio mikroklimato kriterijais***, organizacijų kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus: paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra.

Paranojinė kultūra. Darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose išvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas sukelia reakciją.

Depresinė kultūra. Vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima lemtimi, likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės. Veikla rutininė, vidinė aplinka sustabarėjusi. Darbuotojai vadovaujasi principu „aš nieko pakeisti negaliu, nes esu „mažas““.

Prievartinė kultūra. Veikla organizuojama remiantis administracinėmis priemonėmis. Pagrindiniai akcentai – drausmė, tvarka, paklusnumas. Stiprus ir gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas. Emocijos nepripažįstamos. Hierarchija – pagrindinis vadovavimo principas.

Šizoidinė kultūra. Aukščiausiojo lygio vadovai atitolę nuo pavaldinių. Pavaldiniais nepasitikima. Darbuotojų tarpusavio santykiai labai formalūs, „šalti“. Žemesniuose lygiuose vyksta kova dėl geresnio posto. Didelę įtaką turi favoritai, neformalios grupuotės. Dominuoja karjerizmas.

Oportunistinė kultūra. Bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiama individualybė, išskirtinumas. Didžiulis dėmesys procedūroms, o ne reikalui esmei. Jokie pokyčiai nepageidaujami.

S. Deal ir A. Kennedy (1982) (Zakarevičius, 2004, Šimanskienė, 2002) pasiūlė organizacijų kultūras grupuoti pagal *galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus*. Šiuo požiūriu jie išskyrė tokius tipus: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra.

Viskas arba nieko kultūra. Kiekvienas darbuotojas siekia maksimalių rezultatų, veikia „va bank“. Vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas. Pripažįstamos ir garbinamos „žvaigždės“. Naujokas, norėdamas būti pripažintu, turi nugalėti „senius“.

Duonos ir žaidimų kultūra. Galimybių pasireikšti turi kiekvienas, reikia tik atskleisti tas galimybes. Geriausiai galimybės atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl tokiai veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys. Organizacijoje dažnos šventės, ritualinės apeigos, ceremonialai, suteikiantys impulsų produktyviai veiklai.

Analitinė projektinė veikla. Veikla vykdoma analitinio loginio mąstymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidautinos.

Proceso kultūra. Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas - labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti. (Zakarevičius, 2004, Šimanskienė, 2002).

Apie organizacijos kultūrą galima spręsti iš pasakojimų ir mitų, sklandančių apie įmonę, iš įmonės darbuotojų kalbos, ritualų, tradicijų, iš klimato, vyraujančio organizacijoje ir kitų kultūros pasireiškimo elementų. (Narijauskas, 2006).

Organizacijų kultūros gali būti apibendrintos bendromis kategorijomis, kurios atspindi esmines vertybes, pageidaujamą elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus. JAV dirbantis

vadybos ekspertas K.S.Cameron (2001) yra pasiūlęs modelį, kurio pagalba visas organizacijų kultūras galima suskirstyti į keturis tipus. Skirstant į tipus organizacijos kultūra yra vertinama pagal dvi kriterijų dimensijas:

- lankstumas, veiksmų laisvė ir dinamiškumas prieš stabilumą, tvarką ir kontrolę;
- vidinė orientacija, integracija ir vienybė prieš išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją. (Cameron, 2001, Denison, 2000, Narijauskas, 2006).

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) sukurtame organizacijos kultūros modelyje išskiriami šie keturi organizacijos kultūros tipai:

- *Hierarchinė kultūra*. Organizacija fokusuojanti dėmesį į vidinį palaikymą kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.
- *Rinkos kultūra*. Organizacija fokusuojanti dėmesį į išorės pozicijas, kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.
- *Adhokratinė kultūra*. Organizacija fokusuojanti dėmesį į išorės pozicijas kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones.
- *Klaninė kultūra*. Organizacija fokusuojanti dėmesį į vidinį lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis ir turinti gerą jausmą vartotojų atžvilgiu.

Šių kultūrų profilis pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė

Organizacijos kultūros profilis

<i>Klaninė kultūra</i>	<i>Adhokratinė kultūra</i>
Labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Organizacijos panašios į dideles šeimas, o jų lyderiai ar vadovai suvokiami kaip auklėtojai arba netgi kaip tėvai. Aukšta organizacijos atsakomybė (įsipareigojimai). Akcentuojama asmenybės tobulinimo, vieningo kolektyvo bei moralinio klimato ilgalaikė nauda. Sėkmė apibūdinama gerų jausmų suteikimu vartotojams ir rūpinimusi darbuotojais. Organizacija sveikina kolektyvinį darbą, žmonių dalyvavimą versle ir santarvę.	Dinamiška, verstiniška ir kūrybinė darbo vieta. Žmonės pasiryžę „guldyti galvas“ ir rizikuoti. Lyderiai – novatoriai, pasiryžę rizikuoti. Vienijamoji organizacijos esmė – ištikimybė eksperimentavimui bei novatoriškumui. Pabrėžiamas būtinumas dirbti pirmose linijose. Ilgalaikėje perspektyvoje akcentuojamas augimas ir naujų resursų gavimas. Sėkmė reiškia naujų unikalių produktų gamybą ir/arba paslaugų suteikimą. Organizacija palaiko asmeninę iniciatyvą bei laisvę.
<i>Hierarchinė kultūra</i>	<i>Rinkos kultūra</i>
Labai formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Žmonių veikla valdoma procedūromis. Lyderiai didžiuojasi tuo, kad jie – racionaliai mąstantys koordinatoriai ir organizatoriai. Labai svarbu sklandus veiklos eigos palaikymas. Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Jos ilgalaikiai rūpesčiai – stabilumo garantija, sklandi veikla ir geri rodikliai. Sėkmė nustatoma pagal tiekimo terminų patikimumą, kalendorinių grafikų sklandumą ir sąnaudų pažinimą. Darbuotojų vadybos rūpestis – užimtumo ir ilgalaikio nustatymo garantija.	Organizacija yra orientuota į rezultatus. Jos svarbiausias rūpestis – iškeltos užduoties atlikimas. Žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje. Lyderiai – griežti vadovai ir agresyvūs konkurentai. Jie nepalenkiami ir reiklūs. Organizaciją vienija pergales siekimas. Reputacija ir sėkmė – visų rūpestis. Perspektyva yra sufokusuota į konkurencinius veiksmus, iškeltų užduočių atlikimą ir realų tikslų siekimą. Sėkmė suprantama kaip prasiveržimas į rinką bei rinkos dalies užkariavimas. Labai svarbi konkurencinė kaina ir lyderiavimas rinkoje. Organizacijos stilius – griežta konkurencingumo linija.

Modifikuota iš šaltino: Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер

Greičiausiai beskaitant tipų apibūdinimus kilo mintis, kad vieni jų geresni už kitus. Visgi tai nėra tiesa, o organizacijos kultūros nėra nei teisingos nei neteisingos - jos gali būti tik tinkamos arba netinkamos esant konkrečioms aplinkos sąlygoms. Kitaip sakant, tai kas vakar buvo idealu, šiandien gali būti jau beviltiškai atsilikę. Nustatyti organizacijos kultūrą, kaip beje ir pažinti žmogų, nėra lengva, tačiau tą padarius mes galime žinoti silpnąsias bei stipriąsias puses. Gali kilti klausimas, kokią vertę vadovui turi organizacijos kultūros pažinimas. Žinoma, kad jis yra vertingas tiek, kiek yra susijęs su organizacijos veiklos efektyvumu. Niekam nėra paslaptis, kad ne tik Lietuva, bet ir visas pasaulis šiuo metu gyvena dramatiškuose pokyčiuose - politinis bei ekonominis pasaulio žemėlapis dar niekada istorijoje nebuvo toks nestabilus, technologijos dar niekad netobulėjo taip sparčiai, o bet kurie du geografiniai žemės rutulio taškai nebuvo taip arti vienas kito. Tokia sparčiai kintanti aplinka reikalauja pastovios kaitos ir iš daugelio verslo šakų organizacijų. Dar niekada ekonominėje vakarų pasaulio bendruomenėje nebuvo taip stipriai teisingi Čarlzo Darvino žodžiai: "išlieka ne stipriausia ir net ne protingiausia rūšis - išlieka ta, kuri geriausiai prisitaiko". Todėl natūraliai iškyla klausimas, kuris organizacijos kultūros tipas labiausiai palaiko diegiamus pokyčius. (Narijauskas, 2006).

Kultūrinės prielaidos yra ne tik bendros, bet ir giliai išsisknijusios, nekintančios. Juk kultūra - sukauptos bendros elgesio, emocijų, žinių patirties rezultatas. Kad tokia patirtis rastųsi, grupė turi būti pakankamai pastovi. Taigi kultūra yra *vienas stabiliausių ir kartu nelanksčiausių grupės ar organizacijos elementų*. Organizacijos gyvavimo metu kultūra plėtojasi, ne tik išsaugodama grupės autonomiją ir vientisumą, bet ir teikdama jai identiškumo jausmą ir saugumą, pastebi žymus kultūros tyrinėtojas E. Scheinas. Kultūra yra būdas organizacijoje dirbantiems žmonėms įprasminti darbo aplinką ir aktyviai dalyvauti socialinėje realybėje, todėl organizacijos kultūros pokyčiai yra bet kokių kitų pokyčių prielaida. (Pakalkaitė, 2005).

Organizacinė kultūra yra reiškinys turintis didelę įtaką įmonių ilgalaikiai sėkmei, todėl tyrinėtojai pastaruoju metu stengiasi paaiškinti organizacijos kultūros poveikį ir surasti efektyvias priemones, padedančias išaiškinti jos turinį. (Cameron, Quinn, 2001, Kreitner, Kinicki, Buelens, 2001, Lukasova, 2004). Viena vertus, organizacinė kultūra gali laiduoti organizacijos konkurencinį pranašumą, tačiau kita vertus, ji gali tapti ir tos pačios organizacijos nesėkmių priežastimi bei stabdyti jos tolimesni vystymą. (Lukasova, 2005).

Organizacijos kultūra neatskiriamai susijusi su jos klimatu. Šis apibūdinimas, kaip tam tikras organizacijos ar jos atskiros dalies suvokiamų atributų rinkinys, atpažįstamas iš to, kaip organizacijoje (ar jos atskiroje dalyje) elgiamasi su darbuotojais ir jų aplinka. Organizacijos klimato pagrindas – žmonių jausmai, emocijos, o kultūra – tai vertybės, interesai. Organizacijos klimatai veikia daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra. Žmogiškosios vertybės, formuojančios organizacijos klimatai,

iš esmės skiriasi nuo ekonominių vertybių. Ekonominės vertybės, dalijamos keliems asmenims, mažėja, o žmogiškosios, priešingai, didėja. (Zablackienė, 2005).

Organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka nei organizacijos klimatas, kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas. D. Gravesas rekomenduoja nevertoti organizacijos klimato termino kaip atitiktens organizacijos kultūrai, nes jis neapima organizacijos išorės aspektų. Todėl organizacijos klimatą derėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi. (Vanagas, 2005).

Organizacijos kultūra gali būti interpretuojama kaip vadybos strategija, kurios tikslas – į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą. Organizacijos klimatą reikėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi. (Zablackienė, 2005).

Organizacijos kultūros tyrinėtojas D. Gravesas teigia, kad organizacijos klimatas yra santykinai pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas: a) kurį patiria nariai; b) kuris daro įtaką jų elgesiui ir c) kuris gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis. Vadinasi, organizacijos klimatas apima vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, savijautą ir vertybinę orientaciją organizacijoje. B. Schneiderio, nagrinėjančio organizacijos kultūrą ir vadybą, manymu, organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka negu organizacijos klimatas, kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas. (Zablackienė, 2005).

Apibendrinant, galime teigti, kad tyrinėtojai nustatė, kad organizacijos kultūra gali būti kelių lygių bei tam tikrų tipų. Apibūdinami organizacijų kultūros tipus, tyrinėtojai vadovaujasi skirtingais kriterijais, todėl daugelio organizacijų negalima priskirti konkrečiai vienam ar kitam tipui, dažniausiai pasitaiko kelių organizacijos kultūros tipų deriniai ir negalima teigti, kad egzistuoja vienas geriausias organizacijos kultūros tipas. Be to, nevertėtų organizacijos kultūrą painioti su organizacijos klimatu, kuris yra organizacijos kultūros dalis.

1.3. Organizacijos kultūros formavimo bei keitimo ypatumai

Siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų ir klestėtų rinkos sąlygomis, būtina, kad ji dirbtų pelningai. Taigi ji turi būti tikslingai valdoma. Šiuolaikinio valdymo pamatas – organizacijos specifinė kultūra. (Seilius, 1998).

Geriausios pasaulio organizacijos išlieka tik aukštos specifinės kultūros dėka (Cameron, Quinn, 2001, Denison, 2005, Kreitner, Kinicki, Buelens, 2001, Seilius, 1998).

Organizacijose poreikis keisti kultūrą atsiranda tada, kai dėl išorinės konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę pertvarką. Dažnai netgi nėra keliamas uždavinys keisti kultūrą, bet tiesiog diegiama nauja strateginė kryptis, iškelianti naujus veiklos tikslus, metodus, struktūras, žmonių mokymą, o kartu sukelti neakivaizdžią kultūros kaitą. (Vanagas, 2005).

Organizacijos kultūra ilgainiui gali keistis savaime, t.y. evoliuciniu būdu, o gali būti keičiama pagal turimą viziją staigiai ir tikslingai, t.y. revoliuciniu būdu. Ekonominės krizės, įstatymų pakeitimai, socialiniai pokyčiai kelia grėsmę organizacijos išlikimui, ir kaip savisaugos reakcija jos kultūra kinta. (Vanagas, 2005).

Savaiminį organizacijos kultūros formavimąsi įtakoja objektyvūs *išoriniai ir vidiniai veiksniai*.

P. Zakarevičius (2004) išskiria šiuos pagrindinius *išorinius veiksnius*:

- politinė, socialinė, teisinė aplinka;
- bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai;
- ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka;
- gamtinė, techninė, technologinė aplinka.

Vidinius veiksnius galima charakterizuoti taip:

- strategija (vizija, misija, strategijai tikslai);
- personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija;
- sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.);
- vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir t.t.).

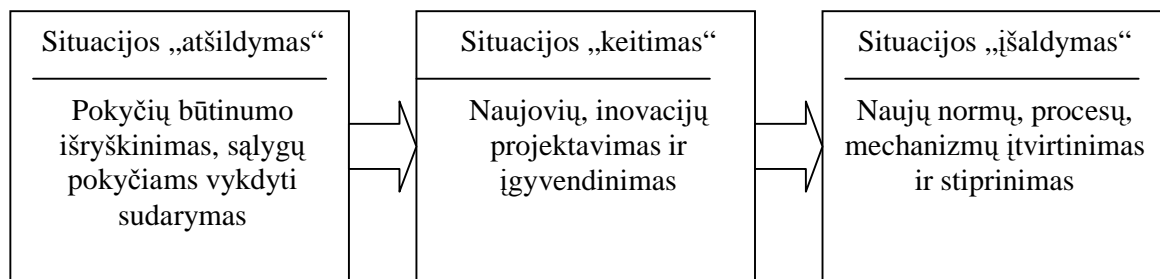
Apžvelgsime pagrindinius sąmoningo poveikio, įtakojančio organizacijos kultūros turinį, priemones ir būdus (Zakarevičius, 2004):

1. Organizacijos nariams svarbių ir priimtinių vertybių, idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas, o taip pat kasdieninis jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas, tuo įtikinant darbuotojus, kad šios vertybės tikrai reikšmingos jų gyvenime.
2. Veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą atmosferą, mikroklimatą, skatinimo sistemą. Principų ar normų nepaisymas turi sukelti darbuotojų nejaukumo, netikrumo jausmus.
3. Darbuotojų tobulinimosi sistemos, kurios turinys orientuotas organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimui, organizavimas. Tobulinimas turi apimti ne tik dalykines, kompetencinės kvalifikacijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą.
4. Sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais ir pan., realizavimas.
5. Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas, istorijų ir mitų perdavimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, ankstesniais laikais ypač pasižymėjusių darbuotojų (herojų) garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas.

P. Crosby (1995) teigė, kad, keičiant organizacijos kultūrą, svarbiausia pakeisti žmonių vertybinę orientaciją ir įsitikinimus, kurie lems elgesio bruožus. (Vanagas, 2005).

A. Williams ir kt. išskiria tris **organizacijos kultūros kaitos** stadijas. Pirmiausia reikia atgaivinti esamas jėgas, parodyti, kad esamieji požiūriai, įsitikinimai ir politika neatitinka konkurencijos keliamų užduočių. Toliau tenka keisti organizacinę kultūrą, siekiant pertvarkyti vertybių lygmenį. Tuo tikslu teikiamos naujos vertybės arba stiprinamos jau esamos silpnosios. Jei šios abi stadijos vyksta efektyviai ir sklandžiai, kuriamo produkto arba vartotojų aptarnavimo kokybė gerėja. Pertvarkos pabaigoje reikia ją įtvirtinti – garantuoti pozityvių veiksnių gyvavimą nuolatinėje įmonės veikloje. Kai organizacijos darbo rezultatai tampa geri, nauji narių elgesio bruožai sąlygoja naują įsitikinimų sistemą, kuri laiduoja jų ilgąamžiškumą. (Vanagas, 2005).

Organizacijos kultūros keitimo įvairiems aspektams ir problemoms nagrinėti skirta daug dėmesio (Schein, 1992, Denison, 2005, Kreitner, Kinicki, Buelens, 2001, Cameron, Quinn, 2001, Šimanskienė, 2002, Спивак, 2001). Susisteminius tyrinėtojų pateiktus kultūros keitimo modelius, Zakarevičius (2004) siūlo šį organizacijos kultūros keitimo variantą, kuris dalinamas į tris pagrindinius etapus (žr. 3 pav.).



3 pav. Kaitos organizavimo modelis.

(Šaltinis: Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. 2004.30. p.201-209)

Organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas. Tai žymiai sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus. Todėl gali tęstis gana ilgai (3-5 ar net 10 metų), tad jam vykstant išskyla nemažai problemų. Apibūdinsime keletą dažniausiai pasitaikančių problemų (Zakarevičius, 2004):

1. Vertybės, idealai, pažiūros, įsitikinimai – tai ne baldai ar drabužiai, kurių neatitikimą naujoms funkcijoms ar madai galima pastebėti, nustatyti, fiksuoti akivaizdžiai. Priežastys išpažinti kitas vertybes ir idealus, keisti pažiūras ir įsitikinimus turi būti labai svarbios ir labai motyvuotai išaiškintos. Kitu atveju pasipriešinimas pakeitimams gali būti ypač stiprus.

2. Elgesio, moralės, teisės normos įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius. Keičiant šias normas, savaime keisis ir organizacijos narių santykiai. Santykių kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius. Darbuotojai gali jausti grėsmę gero mikroklimato pasikeitimui ir blogesnį ir priešintis normų kaitai.
3. Siekiant pakeisti įpročius, įgūdžius darbuotojai dažnai suvokia kaip pavojaus šaltinį, išbalansuojantį jų stabilios, garantuotos veiklos būseną. Keičiant įpročius, įgūdžius galbūt gali atsiskleisti darbuotojų silpnybės, kai kurių savybių stoka, todėl atsiranda pokyčių baimė ir pasipriešinimas jiems.
4. Pasipriešinimą kultūros keitimui gali sąlygoti ir išorinės aplinkos veiksniai. Tai gali būti neigiami kitų organizacijų, kuriose kultūros keitimas buvo nelabai sėkmingas, pavyzdžiui, tyčinė konkurentų įtaka skleidžiant neigiamo pobūdžio gandus arba kokie nors kiti atvejai.
5. Kultūros keitimo nesėkmių priežastimi gali būti organizacijos vadovų neryžtingumas, nesugebėjimas įtikinti darbuotojus pokyčių nauda, neteisingai parinkti pertvarkymo būdai ir priemonės.

A. Williams ir kt. (Vanagas, 2005) išskiria šias organizacijos kultūros keitimo proceso veiklos sritis: *organizacijos darbuotojų keitimą, darbuotojų darbo vietų organizacijoje keitimą, tiesioginį darbuotojų suvokiamų vertybių, įsitikinimų ir požiūrių keitimą, darbuotojų elgsenos keitimą, organizacijos sistemų ir struktūrų keitimą ir organizacijos įvairių keitimą.*

Pakeitus organizacijos darbuotojus, ypač einančius atsakingas pareigas, galima pakeisti bendrai išsiviešpatavusius organizacijoje požiūrius bei įsitikinimus. Todėl personalo parinkimas, įdarbinimas ir atleidimas yra keitimo proceso dalis. Ypač didelę įtaką daro naujų žmonių priėmimas ir vadovaujama darba. Naujieji vadovai gali suteikti organizacijai naujų idėjų ir ateities vizijų, o tai veikia kaip kultūros keitimo veiksnys. Įvairiuose organizacijos padaliniuose paprastai atsiranda skirtingų pokultūrių. Todėl darbuotojų pervedimas iš vienu pareigų ar darbo vietų į kitas gali padaryti didelę įtaką organizacinei kultūrai. (Vanagas, 2005)

Žmonių požiūrius ir įsitikinimus keičia ir formuoja šie veiksniai: kolektyvo lyderiai, pareigybių etalonai, grupinio valdymo metodai (pvz., kokybės būreliai), formalusis bendravimas, aiškinamasis darbas ir vadovų mokymas. Šie veiksniai dažnai pasitelkiami kaip praktiniai metodai darbuotojų požiūriams keisti, tačiau dažniausiai strateginiais, bet ne organizaciniais kultūros keitimo tikslais. Daugelyje organizacijų pripažįstama ryškių individų svarba inicijuojant ir įtvirtinant tam tikrus jų elgesio bruožus. Kolektyvo lyderiai bei pareigybių etalonai turi suprasti, kad jų elgesys, požiūriai, įsitikinimai yra pavyzdys kitiems darbuotojams. (Vanagas, 2005)

Vienas organizacijos kultūros keitimo būdų – formalios *grupinės diskusijos*, pvz., rytinės „penkiaminutės“, darbinių komandų pasitarimai, kokybės būreliai. Diskusijomis siekiama labiau

įtraukti darbuotojus į grupės užduoties vykdymą, gerinti bendravimą tarp jų ir savitarpio kontrolę, gilinant grupės problemų sprendimo patirtį, ugdyti „valdymą dalyvaujant“. Grupinės diskusijos – puikus mechanizmas bendriems įsitikinimams ir vertybėms formuoti, tačiau jis yra šiek tiek pavojingas. Tai, kuria kryptimi tie įsitikinimai pasikeis, priklauso nuo diskusijos objekto, turinio, vedimo būdo bei krypties, grupės sudėties ir vadovo sugebėjimų. Labai orientuojamos, struktūrizuojamos ir kontroliuojamos grupinės diskusijos pavyzdys yra praktinio mokymo dalį sudaranti diskusija. (Vanagas, 2005)

Darbuotojų požiūrius keičiantis *formalus bendravimas* yra konferencijos, vaizdinės informacijos demonstravimai, sienlaikraščiai, informaciniai biuleteniai ir įmonės laikraščiai.

Kai kaštų mažinimo ir pelno gavimo tikslais reikia sumažinti darbuotojų skaičių, organizacijoms iškyla uždavinys išsaugoti atleidžiamų darbuotojų nepriešišumą bei suformuoti tolimesnę jų darbinę veiklą skatinančią kultūrą. Tokiu atveju atleidžiamiesiems ir liekantiems dirbti darbuotojams reikia gerai išaiškinti keitimų priežastis, orientuoti atleidžiamus į moralinę ir dalykinę adaptaciją naujam darbo pobūdžiui. Atleistiesiems reikia stengtis padėti susirasti naują darbą. (Vanagas, 2005).

Labai svarbus darbuotojų požiūrio keitimo veiksnys yra *organizacijos vadovų mokymas*. Dažnai aukščiausiojo lygio vadovai vyksta į kursus, o žemesnio lygio vadovus moko į organizaciją pakviesti konsultantai. Gali būti ir kitaip. Štai daugelyje Vakarų šalių firmų diegiama visuotinės kokybės vadyba. Aukščiausiojo lygio vadovai lanko dvejų dienų kursus, kur susipažįsta su šios doktrinos esme. Tada į dvejų savaitių kursus siunčiami tie darbuotojai, kurie organizacijoje mokys kitus. (Vanagas, 2005)

P. Crosby (1995) teigė, kad, keičiant organizacijos kultūrą, svarbiausia pakeisti žmonių vertybinę orientaciją ir įsitikinimus, kurie lems elgesio bruožus. Individų naujų sugebėjimų ugdymas keičia jų įsitikinimus. (Vanagas, 2005).

Organizacijos struktūros kitimas taip pat veikia jos kultūrą. Tačiau tas poveikis sunkiai numatomas. Todėl keisti struktūrą vien dėl to, kad pakeistume organizacijos kultūrą, nepatartina. Atlyginimų, darbo vertinimo, kontrolės sistemos organizacijoje irgi susijusios su tam tikru elgesiu, todėl gali daryti įtaką darbuotojų požiūriams.

Paskutinis iš būdų organizacijos kultūrai keisti yra *organizacijos įvaizdžio formavimas*. Turi būti ugdomi palankūs vartotojų bei darbuotojų požiūriai į organizaciją. Palankus požiūris į organizaciją – tai ne tas pats, kas palankus požiūris į savo darbą, produktų kokybę ir t.t. Organizacijos įvaizdis kuriamas, pasitelkus vidinę ir išorinę reklamą, saugant organizacijos vardą, įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą, puoselėjant organizacijos tradicijas (įvairias šventes, renginius), skelbiant apie organizacijos veiklos sėkmę masinės informacijos priemonėse. (Vanagas, 2005).

Pakeisti kultūrą reikia kantrybės ir laiko; kultūrų prigimtis nei evoliucinė, nei revoliucinė. Kultūra kuriama sąmoningai, tikslingai. Daugeliui organizacinių problemų, įskaitant ir kultūrą, neegzistuoja greiti sprendimai. Abstrakčių idėjų pavertimas konkrečios tikrovės dalykais, kurie būtų sėkmingi, reikalauja į laiką ir pasiekimus žiūrėti iš ilgalaikės perspektyvos. (Seilius, 1998).

Nemažai organizacijos kultūrą lemiančių savybių yra atsiradusios kažkuriuo kompanijos gyvavimo laikotarpiu, kai jos buvo diagnozuotos kaip efektyvios ir organizacijoje prigijo. Tačiau, vadybos specialistų tvirtinimu, tokios savybės nėra amžinos ir gali išnykti ateityje: pastoviai besiformuojanti organizacijos kultūra gali būti įtakojama - t.y. organizacijos kultūra nėra vien tik egzistuojanti savaime, bet gali būti įtakojama organizacijos vadovų sąmoningų veiksmų. Taigi, organizacijos kultūra tikrai gali būti pakeista, tačiau tai yra ilgalaikis ir ne visada tiksliai prognozuojamas procesas. Verta prisiminti, kad organizacijos pamatas yra žmonės, ir jei šiuo metu jie linkę priešintis pokyčiams - tai tą darys ir stengiantis keisti kultūrą. Organizacijos kultūros keitimui reikia ruoštis labai atsakingai, o greitų rezultatų tikėtis neverta - šis procesas gali trukti ir keliolika mėnesių. (Narijauskas, 2004)

Apibendrinant, galime teigti, kad organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas, yra būtinas, jei norima užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą bei sėkmę, todėl svarbu žinoti organizacijos kultūros keitimo būdus bei galimas problemas.

1.4. Vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavimo procese

Organizacijoms, norinčioms pakeisti kultūrą, reikia stipraus vadovavimo. (Seilius, 1998).

Kadangi organizacijos kultūra apsprendžia organizacijos veiklos efektyvumą, todėl ypač vadovai turi būti suinteresuoti tikslingai dirbti ta linkme, kad galėtų paveikti ir modeliuoti organizacinę kultūrą savo kompanijoje. (Lukasova, 2005). Vadovų vaidmuo organizacijos kultūros formavimo procese yra akcentuojamas daugelio mokslininkų bei vadybos specialistų. (Cameron, Quinn, 2001, Schein, 1998, Denison, 1995, 2000, Mobley, Wang, Fang, 2005 ir kt.).

Schein (2002) teigia, kad vadovavimas yra pagrindinis procesas, kuris formuoja ir keičia kultūrą.

Lyderiai yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje. Šį procesą jie atlieka per tai, į ką jie kreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja, ir ypatingai – ką skatina. Lyderio reakcija į išorines ar vidines krizes ar kritinius incidentus yra kultūros signalinės šviesos. Lyderiai, jeigu jie nuoseklūs, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką jie daro. Jeigu bendrovėje vertinamas produktyvumas, lyderiai visada galėtų būti vienos ar daugiau produkto arba verslo idėjos komandos nariais. Jeigu svarbu būti arčiau klientų, lyderiai galėtų palikti bendrovės būstinę ir išeiti „į mases, pas klientus“. (Seilius, 1998).

Taigi lyderiai daugeliu įvairių būdų – tiesiogiai ir netiesiogiai – privalo atiduoti savo duoklę kultūrai. Schein (2002) teigia, kad unikali ir esminė vadovavimo funkcija yra kultūros manipuliavimas.

Simboliniai lyderių veiksmai yra reikšmingi, kadangi jie formuoja, stiprina ir atspindi organizacine kultūrą. Vadovavimas, vaikstant tarp žmonių, yra svarbus, nes tai leidžia vadovui bendrauti su kolegomis ir darbuotojais, formuoti su jais santykius ir iš pirmų lūpų sužinoti, kur jie dirba ir kuo užsiima. (Seilius, 1998).

Lyderis privalo užduoti klausimą, „kuo jūs užsiimat?“, Jeigu norima, kad kultūra turėtų prasmę. Bet kuri grupė privalo žinoti, kur ji eina ir ką vertina, jeigu siekiama, kad žmonėms būtų aiškus jų vaidmenys ir priimtini bei sektini veiklos būdai. (Seilius, 1998).

Galimas atvejis, kad vadovai tik gražbyliauja apie savo atsidavimą naujai kultūrai. Organizacijos kultūra nesuklestės apsimetimo ir formalaus pasirodymo aplinkoje. Ji kuriama ant stipraus realybės ir padarumo pagrindo. Jeigu bendrovės vadovas neatsidavęs kultūrai, kodėl kiti turėtų tai daryti? Žmonės nepriims naujų vertybių, įsitikinimų ar elgesio normų, jeigu matys, kad jų draugai ar kolegos atleidžiami ar su jais niekšišškai elgiamasi. (Seilius, 1998).

Kultūrinių prielaidų įdiegimas organizacijoje – viena iš pagrindinių lyderio užduočių. (Pakalakaitė, 2005). Kolektyvo lyderiai bei pareigybių etalonai turi suprasti, kad jų elgesys, požiūriai, įsitikinimai yra pavyzdys kitiems darbuotojams. (Vanagas, 2005).

Schein (2002) išskiria organizacijų gyvavimo laikotarpius (įkūrimas ir ankstyvas vystymasis, vidutinis organizacijos amžius, brandaus amžiaus organizacija bei nuosmukio laikotarpis) ir teigia, kad kultūros keitimas ir vadovo vaidmuo šio proceso valdyme vyksta įvairių mechanizmu pagalba, atsižvelgiant į organizacijos amžių. Be to, bet koks keitimas iššaukia prieštaravimus, kaltės arba pavojaus jausmą ir psichologinio saugumo sukūrimo būtinumą. Kai tarp šių trijų faktorių įsivyrąja tam tikra pusiausyva, įvyksta sistemos „atšildymas“ ir atsiranda pokyčio motyvacija. Keitimas pasireiškia kaip kognityvinė pagrindinių koncepcijų peržiūra, o iš to išsirutuliojanti elgsena „užsišaldo“ žmonių asmenybėse ir grupės normose bei tradicijose.

Jeigu lyderis pastebi kažkokius kultūrinius neatitikimus ankstyvajame organizacijos gyvavimo laikotarpyje, tada vienintelis būdas, kuriuo jis gali pakeisti organizacijos kultūrą – tai normalių evoliucinių procesų įtakojimas arba atlikti terapeutinį įsiterpimą. Tokiu atveju vadovai praplečia grupės narių suvokimą ir tuo pačiu suteikia jiems galimybę vystyti kultūrą tam tikro laipsnio valdomu būdu. Kitas keitimo mechanizmas, įmanomas šiame laikotarpyje, tai tam tikrų organizacijos narių, kurie yra pagrindinių kultūros elementų nešiotojai, bet tuo pačiu turi ir kitas organizacijai reikalingas nuostatas, nustatymas ir sisteminis jų paaukštinimas pareigose.

Schein (2002) pabrėžia, kad ypatingai daug pavojų tyko pereinamajame į vidutinio amžiaus laikotarpyje, kadangi valdymo perdavimas būtinai iškelia kultūros problemas. Labai tikėtina, kad

grupės nariai painios dvi sąvokas: kultūros elementus ir steigėjo asmenybės elementus. Be to, galimas pasidalinimas į pogrupius, vienas iš kurių palaikys steigėjo idėjas, o kitas joms priešinsis. Nors valdymo perdavimo etape kultūros problemos tampa ypatingai aštrios, keitimo mechanizmai praktiškai išlieka tokie patys, kaip ir prieš tai buvusiame etape.

Anot Schein (2002), pagrindinė lyderių problema yra tame, kad jie patys vienu metu turi būti kultūros viduje ir už jos ribų, t.y. būti ribomis (angl. *marginal*). Tai yra būtina tam, kad pastebėti neatitinkančias kultūrai nuostatas ir patiems išmokti naujų mąstymo būdų prieš „atšildymą“ ir savo organizacijos keitimą. Šis procesas ypatingai sudėtingas verslininkams steigėjams, kadangi jų organizacijų sėkmė ankstyvajame laikotarpyje priverčia juos manyti, kad jų pačių įsitikinimai yra vieninteliai teisingi.

Schein (2002) teigia, kad būtent vadovai pradeda keitimo procesą, kurio įvairios funkcijos neretai net nesuvokiamos daugelio vadovų. Visų pirma, reikia surasti ir pateikti organizacijai prieštarinę informaciją, kas inicijuoja keitimo procesą. Kad iššaukti pokyčio motyvaciją lyderis turi sukelti nerimo arba kaltės jausmą. Kas dar svarbiau, tuo pačiu metu būtina rasti būdą, kaip suteikti tinkamą psichologinį saugumą, kad organizacijos nariai sutiktų su keitimo būtinumu ir pradėtų mokymosi procesą, kuris neretai būna gana skausmingas. Šiuolaikiniai autoriai labai daug rašo apie lyderio sugebėjimo matyti naują organizacijos būseną svarbą, o taip pat ir apie įgūdžius, reikalingus tam realizuoti. Manoma, kad toks dėmesys numatymui atspindi tą didžiulį vaidmenį, kurį jis atlieka įvairiuose psichologinėse funkcijose, o būtent, pasenusių nuostatų paneigime ir tinkamo psichologinio saugumo sukūrimo naujoms išmokti. Numatymas nebūtinai turi būti visiškai aiškus ir pabaigtas. Jis turi nurodyti mokymosi kelią ir procesą, kad įtikinti organizacijos narius potencialia konstruktyvių pokyčių galimybe.

Denison (2000) taip pat teigia, kad lyderiams verta suprasti savo organizacijos kultūrą ir pabrėžia jos svarbą organizacijos veiklai.

Vadovai turi ištirti organizacijos individualumą ir jo pagrindu plėtoti organizacijos filosofiją, kuri apimtų pagrindines organizacijos vertybes, kas ir yra organizacijos kultūra. (Drūteikienė, 2002).

R. Kubilienė (2000) cituodama L. Stollį ir L. Finką (1998) nurodo, jog formuojant mokyklos kultūrą labai svarbus direktoriaus vaidmuo. Kultūra turi didelę įtaką mokytojų tobulėjimui – jų veiksmus ir mintis iš esmės veikia pažiūros, nuostatos ir vertybės, kurios savo ruožtu formuoja normas, o pastarosios padeda mokytojams suprasti ir apibrėžti, ką reiškia dirbti efektyviai.

L. Stollas, ir D. Finkas (1998) teigia, vadovo vaidmuo skatinant ir stiprinant kolegialumo bei augimo kultūrą yra lemiamas. (Kubilienė, 2000).

E. Schein (2002) pateikia lyderio veiklos, formuojančios organizacijos kultūrą, etapus ir iš čia išplaukiančius stiprinimo mechanizmus, kurie glūdi organizacijos veikloje ir aplinkoje.

Lyderio veikla, formuojant organizacijos kultūrą

Pradinis įtvirtinimo mechanizmas	Tolesnis sustiprinimo mechanizmas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Į ką vadovas atkreipia dėmesį, priemonės, kontrolės ar reguliavimo bazė. 2. Kaip lyderiai reaguoja į kritines situacijas ir organizacijos krizes. 3. Kriterijai, kuriais remdamiesi lyderiai skirsto resursus. 4. Apsvarstyti modeliavimo, apmokymo ir treniravimo vaidmenys. 5. Kriterijai, kuriais remiantis lyderiai skirsto pareigybės ir skiria apdovanojimus. 6. Kriterijai, kuriais remiantis priimami naujokai, vyksta paaukštinimas, atleidimas, bendraujama su organizacijos nariais pobūdis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijos veiklos planavimas ir struktūra. 2. Organizacijos sistema ir procedūros. 3. Organizacijos ritualai ir ceremonijos. 4. Fizinės darbo aplinkos, pastatų ir fasado planavimas. 5. Istorijos, legendos ir mitai apie žmones ir įvykius. 6. Formalūs pareiškimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir pažiūras.

Šaltinis: Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер

Be tinkamo vadovo organizacijos laukia pražūtis. Nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta organizacijoje, priklauso ir socializacijos, adaptacijos bei identiškumo procesai, kurie yra ypač svarbūs, norint diagnozuoti organizacijos kultūrą ir formuoti naują – tinkamą organizacijai. (Šimanskienė, 2002).

Apibendrinami, galime teigti, kad vadovai, įgyvendindami pokyčius organizacijoje specialios organizacijos kultūros pagrindu, turi būti teoriškai pasirengę ir turėti tam specialių vadovui lyderiui būtinų savybių. Pastebėta, kad lyderiai, jeigu jie veikia nuosekliai, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką daro.

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA

2.1. Gimnazijos kaip savitos organizacijos veikla ir jos ypatumai

Sparčiai kintantis mūsų pasaulis skatina nuolat tobulinti mokymo įstaigų struktūrą. 1995 metais šalyje pradėjo kurtis gimnazijos. Švietimo reformos inicijuotas mokyklų tinklo pertvarkymas turėtų pasibaigti 2012 metais, to pasekoje bendrojo lavinimo sistemoje baigiamąja pakopa be išlygų taps gimnazija. Švietimo reforma turėtų užtikrinti mokyklų tinklo optimizavimą, kuriuo siekiama racionalizuoti resursų panaudojimą, taupyti lėšas, sukurti sąlygas gerinti ugdymo kokybei, bei geriausio sprendimo paiešką pagal konkrečias aplinkybes.

Gimnazijoms, kaip ir kitoms mokykloms, organizacijos kultūros tema ilgą laiką nebuvo itin aktuali, tačiau prasidėjus švietimo reformai, situacija iš esmės pakito. Gimnazija tapo konkuruojančia, besistengiančia įsitvirtinti ir užtikrinti savo išlikimą. Gimnazija vis dažniau apibūdinama kaip švietimo organizacija, kuriai, kaip ir kitoms organizacijoms, būtina atsilipti į išorės ir vidaus paskatas keistis. Gimnazijos ir mokyklos jau nebėra gana izoliuotos institucijos,

kokios buvo iki švietimo reformos. Šiuo metu jos įtrauktos į nuolatinį kaitos procesą, todėl labai svarbus jų gebėjimas prisitaikyti.

Sunkiausias kaitos aspektas – išlaikyti tempą. Be to, gimnazijų vadovų vertinimu, egzistuoja gana didelė įtampa tarp gimnazijų ir vidurinių bei pagrindinių mokyklų (Kalvaitis, 2002). Gimnazija negali likti vis tokia pati, nes padėtis nuolat kinta. Jei gimnazija nori išlikti ir tobulėti, jos keitimosi tempas turi būti toks pat arba net didesnis kaip išorinės aplinkos pokyčių tempas.

Aukšti visuomenės reikalavimai, keliami gimnazijoms bei jų mokytojams, nuolat didėja, nes rinkos sąlygomis sėkminga gimnazijos veikla ypač priklauso nuo jos organizacijos kultūros. Organizacijos kultūra veikia visus gimnazijos darbuotojus (mokytojus, vadovus), mokinius bei kitus su šia aplinka susijusius asmenis. Žinoma, nuo to taip pat priklauso asmenų požiūris į šią gimnaziją, ką ji propaguoja, skatina, kokie tarpusavio santykiai (mokytojai-mokiniai-tėvai), mikroklimatas ir pan. Kiekvienam gimnazijos bendruomenės nariui svarbu jaustis gerai, saugiai, o tai didžia dalimi priklauso nuo ugdymo įstaigos kultūros.

Taigi *vadovams aktualu*, kad gimnazijos kultūra būtų formuojama bei keičiama – tokiu būdu plėtojama ir tobulinama gimnazija, dedamos visos pastangos, kad gimnazija išliktų ir efektyviai dirbtų konkurencijos sąlygomis. Veiksmingą vadovavimą lemia gebėjimas kartu su kitais žmonėmis pasiekti rezultatų.

Gimnazija yra švietimo institucija, teikianti bendrąjį profilinį vidurinį išsilavinimą visiems jo siekiantiems moksleiviams ir atverianti jiems platų pasirinkimo galimybių spektrą.

Gimnazijos uždaviniai yra šie:

- sudaryti geras sąlygas moksleiviams rinktis savo polinkius, gabumus ir siekius atitinkantį ugdymosi kelią;
- siekti aukšto moksleivių pasiekimų moksle lygio ne tik jiems įgyjant žinių, bet ir išsiugdant bendruosius gebėjimus, kompetencijas bei pasirengiant mokytis visą gyvenimą;
- siekti aukštos ugdymo kokybės, sudaryti sąlygas dvasiniam, doroviniam, socialiniam ir kultūriniam moksleivių brendimui; ugdyti gebančios vienytis ir atsinaujinti pilietinės visuomenės narius;
- padaryti pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą prieinamą kuo platesniam jaunuolių ratui ir išplėsti galimybes toliau jiems mokytis.

Gimnazija yra atskiras bendrojo lavinimo mokyklos tipas, apimantis III ir IV ugdymo turinio koncentrus (išskyrus menų gimnazijas). Laipsniškai, vykstant mokyklų akreditacijai, gimnazija turi tapti svarbiausiu pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos tipu. Išplėtojus gimnazijų tinklą, didžioji moksleivių dalis po aštuntosios bendrojo lavinimo mokyklos klasės turi ateiti į pirmąją gimnazijos klasę. Siekiama, kad iki 2010 metų būtų akredituotos visos bendrąjį vidurinį

išsilavinimą teikiančios mokyklos. Individualizuojant, diferencijuojant ir profiliuojant ugdymą, kiekvienoje gimnazijoje turi būti sudaromos sąlygos atskleisti ir plėtoti savo gabumus įvairaus pajėgumo moksleiviams. Specializuotis ugdyti specifinių gabumų vaikus turėtų tik nedidelė dalis tam tikslui sukurtų gimnazijų (menų gimnazijos, universitetinės gimnazijos ir pan.).

Gimnazijos koncepcija įpareigoja gimnazijas siekti aukštos ugdymo kokybės. Ugdymo kokybės klausimai įtraukiami į direkcijos pasitarimų, pedagogų tarybos, kartais gimnazijos tarybos veiklos planus. Pedagogų tarybos sistemingai analizuoja ugdymo rezultatus, aptaria atskirų ugdymo sričių būklę, bet jų nutarimai dažniausiai yra abstraktūs, mažai ką įpareigojantys ir todėl nepakankamai veiksmingi. Vertinant ugdymo kokybę vyrauja tradicinis kiekybinis aspektas, nes lemiamas vaidmuo tenka moksleivių pasiekimams, išreikštiems pažymiu. Daromos suvestinės, jos analizuojamos, fiksuojami pasiekimų pokyčiai, ieškoma juos lėmusių priežasčių. Suprasdami, kad mokytojo rašomas pažymys nėra vienintelis ir pats objektyviausias rodiklis, daugumos gimnazijų vadovai inicijuoja kontrolinius darbus, kurie orientuoti į išsilavinimo standartus. Dalyje gimnazijų pagal audito metodiką įvertintas ugdymo turinys (įžanga į ugdymo kokybės vertinimą), mokymosi pasiekimai, pagalba moksleiviams ir kt. Ugdymo kokybės gerinimas įtrauktas į gimnazijų perspektyvinius planus: gimnazijose iškeliamas ugdymo modernizavimas ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimas (šiuolaikinių technologijų, aktyvių ugdymo metodų ir formų taikymas), mokytojų ir gimnazistų bendradarbiavimas, mokymosi motyvacijos skatinimas ir pasiekimų vertinimo tobulinimas, kasmetinė pedagogų darbo savianalizė, moksleivių krūvio optimizavimas ir kt.

Gimnazijų bendruomenės iš kitų mokyklų išsiskiria atvirumu kaitai, nuostatomis tobulėti ir aktyvumu šias nuostatas įgyvendinant.

Kitas požymis, būdingas visoms gimnazijoms, yra projektų rengimas ir įgyvendinimas, pedagogų ir gimnazistų dalyvavimas įvairiuose šalies ir tarptautiniuose projektuose bei mainų programose, savų laikraščių leidimas, pedagogų vadovavimas savivaldybių mokytojų metodiniams būreliams, aktyvus dalyvavimas regiono ir šalies konferencijose, bendradarbiavimas su kitomis šalies ir užsienio šalių gimnazijomis, ypatingas dėmesys pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Visos gimnazijos pasižymi įvairiapusiais ryšiais, plėtojama tarptautiniu, šalies ir vietos lygiu. Ryšių užmezgimas ir stiprinimas gimnazijose jau nėra direktoriaus prerogatyva, yra nemažai iniciatyvių pedagogų, turinčių galimybių ir gebėjimų rasti partnerių ir organizuoti bendradarbiavimą. Gimnazijos ieško įvairių būdų į bendruomenės gyvenimą įtraukti kuo daugiau moksleivių tėvų. Gimnazijų padėtis šiuo atžvilgiu yra geresnė nei kitų tipų bendrojo lavinimo mokyklų, nes didesnę dalį tėvų yra suinteresuoti savo vaikų ugdymo eiga ir rezultatais.

Apibendrinant, paminėsime, kad Šiaulių miesto gimnazijos dalyvauja įvairiose apklausose, kas įrodo gimnazijų norą bei siekį keistis ir tobulėti, atvirumą visuomenėj. 2005 metais Šiaulių J.

Janonio gimnazija, Didždvario gimnazija bei Šiaulių universiteto gimnazija dalyvavo apklausoje dėl įvaizdžio kūrimo bei valdymo (Butkutė, 2005).

2.2. Organizacijos kultūros nustatymo būdų bei diagnostikos instrumentų įvairovė

Tokio sudėtingo ir beformio reiškinių kaip organizacijos kultūra matavimas yra daugelio diskusijų tema. Vieni teigia, kad kiekviena kultūra yra unikali ir turi būti intuityviai pajaučiama nei matuojama; kiti teigia, kad etnografinis tyrinėjimas, analizuojantis įvykių istorijas ir sudarantis kiekvienos organizacijos folklorą, yra geriausias būdas atskleisti kultūrą.. (Denison, 1984)

Besidominantys organizacijos kultūra mokslininkai ir tyrėjai jau daugely metų aršiai aptarinėja kokybinių ir kiekybinių organizacijos kultūros nustatymo metodų privalumus bei trūkumus. Kokybinių metodų šalininkai pabrėžia, kad organizacijos vidaus patirties ir suvokimo gausa yra gyvybiškai svarbūs giluminiam supratimui, ir teigia, kad kultūra negali būti suvaržyta dimensijų sąrašu ar rodiklių matrica. Kiekybinių metodų šalininkai teigia, kad vadovams reikalingi neabejotini duomenys, pridurdami, kad kokybinės informacijos rinkimo trūkumai (lėtumas, nepatikimumas, brangus duomenų rinkimas) geriausiu atveju suteikia abejotinos naudos. Tačiau, verta laikytis „aukso“ vidurio. Vadovams bus geriausia, kai abu tyrimo metodai bus suderinti. Kultūros komponentų stebėjimas, diskusija bei analizė siūlo atlikti kokybinį stebėjimą laikui bėgant. Kiekybinių duomenų rinkimo metodų privalumas tas, kad jie suteikia vadovams galimybę surinkti daugiau patikimų duomenų, analizuoti juos ir pažvelgti į kultūrą kaip į valdymo elementą, bei stebėti užfiksuotus standartizuotus kultūros komponentus išilgai. Įvairių metodų panaudojimas, arba trianguliacija, kokybinių ir kiekybinių rodiklių derinimas leidžia vadovams pasinaudoti kiekybinių metodų privalumais kartu fiksuojant turtingą nelengvai išmatuojamą organizacijos vaizdą. (Aiman-Smith, 2004).

Socialinių mokslų srityje kokybinių tyrimo metodų reikšmė dar nėra pakankamai tiksliai suvokta, o patys metodai nėra kompleksiskai įdiegti. Kokybiniai metodai yra lankstūs, orientuoti į interpretavimus, bet ne į matavimus; į proceso, o ne į rezultato vertinimą, akcentuoja subjektyvumą, o ne objektyvumą; domisi situacijos ir elgesio ryšiu, kuris daro pagrindinę įtaką patirties formavimui; pripažįsta tyrimo proceso įtaką tyrimo situacijai. Kokybiniai metodai neteikia skaitinio vertinimo, procentų. Galimi tik dvejetainės logikos vertinimai: taip ir ne. Tačiau, kitaip nei kiti metodai, jie gilinaisi į daiktų ir reiškinių prigimtį. (Vanagas, 2005).

Pastaruoju metu yra susiformavę keli organizacijos kultūros tyrimo būdai. E. Schein dar 1976 m. nurodė du kultūros tyrimo būdus: *etnografinį* ir *klinikinį*. Etnografiškai tyrėjas tik stebi organizacijoje vykstančius procesus, kalba su dirbančiais, tačiau įtakos jiems nedaro. Pasirinkęs klinikinį būdą, tyrėjas ne tik stebi kultūrinius reiškinius, juos analizuoja, bet ir grįžtamuju ryšiu, dažniausiai per jį samdžiusį vadovą, daro poveikį esamai kultūrai. Viename iš savo vėlesnių

straipsnių E. Schein teikia prioritetą klinikiniam būdai, argumentuodamas tuo, kad žmonių sistema galima perprasti tik tuomet, kai siekiama ją pakeisti. Galimas *jungtinis klinikinis-etnografinis būdas*. *Istorinis būdas* padeda išvelgti laikinį organizacijos kultūros kitimą. (Vanagas, 2005, Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Populiariausios organizacijos kultūros tyrimo priemonės iki šiol buvo anketinės apklausos ir pokalbiai su dirbančiais. Nors, kai kurie autoriai teigia, kad tiriant kultūros kitimą, klausimynų naudojimas yra diskutuotinas ir problemiškas. Šią mintį jie grindžia tuo, kad klausimyną arba anketą, kaip tyrimo priemonę, mokslininkai parengia iki susidūrimo su konkrečia kultūra. Anketa ribota išankstiniais kultūros vertinimo rėmais, kurie gali neatitikti kultūros tikrosios esmės. Anketos kalba gali neatitikti tiriamoje organizacijoje vartojamos kalbos, todėl kai kurie anketos klausimai gali būti neteisingai suprasti, ir gauti klaidingi apklausos rezultatai. Tačiau kai kuriems konkretiems klausimams tirti klausimynus arba anketas rekomenduojama naudoti. (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Prieš pasirenkant organizacijos kultūros diagnostikos instrumentą svarbu įsitikinti tokio instrumento moksliniu pagrindu, validumu (angl. *validity*), bei reliabilumu (angl. *reliability*). (Aiman-Smith, 2004).

Anot G. Merkio (1995), svarbiausios matavimo metodologinės kokybės charakteristikos yra *valdumas, reliabilumas, objektyvumas ir reprezentatyvumas*.

Validumas, (angl. *validity*), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai yra matuojama būtent tai, kas yra įvardyta ir reiškia tikslumą bei yra argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu. (Merkys, 1995)

Reliabilumas (angl. *reliability*), kaip metodologinė charakteristika, atsako į klausimą kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę bei argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka, kai tikriname: pakartotinių matavimų rezultatus, lygiagretaus matavimo ekvivalentišku testu duomenis, duoto testo užduočių homogeniškumo ir vidinės konsistencijos tyrimo duomenis. (Merkys, 1995).

Objektyvumas, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia jų. Matavimas yra objektyvus tada, kai įvairūs tyrinėtojai, matuodami tą patį reiškinį, randa tuos pačius rezultatus. Yra skiriamas matavimo atlikimo objektyvumas ir interpretacijos (vertinimo) objektyvumas. Matavimo objektyvumas nustatomas koreliacinės analizės pagrindu, sugretinus įvairių tyrinėtojų, matavusių vieną ir tą patį objektą. (Merkys, 1995).

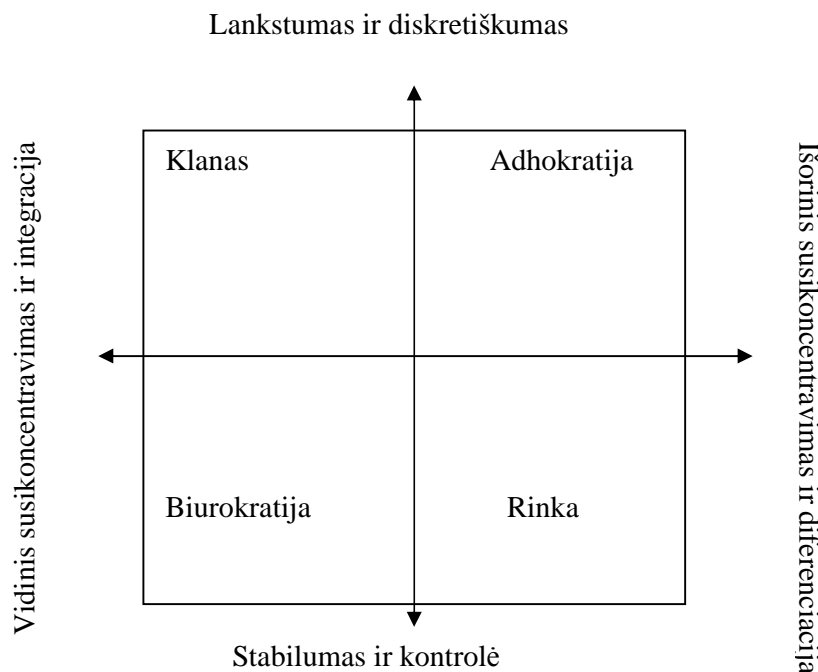
Reprezentatyvumas, kaip metodologinė charakteristika, tikimybiškai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinės aibės pagrįstumą. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar

galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei. (Merkys, 1995).

Per pastaruosius du dešimtmečius buvo siūloma daugybė organizacijos kultūros esminių požymių matavimo būdų. Paminėtini tokie šios srities mokslininkai, kaip K. S. Cameron, D. R. Ettington, J. Martin, H. Trice ir J. Beyer, D. R. Arnold ir L. M. Capella, kurie pasiūlė matuoti kultūros silpnumą-stiprumą, T.E. Deal ir A.A. Kennedy, G. Hofstede ir daugelis kitų. Tokios matavimų gausos viena iš priežasčių yra ta aplinkybė, kad organizacijos kultūra išsiskiria savo platumu ir apima visas organizacijos veiklos sferas. (Cameron, Quinn, 2001).

Užsienio mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkami organizacijos kultūros matavimo instrumentai yra šie: *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn; *Organizational Culture Index* (OCI), sukurtas R. Cooke ir C. Lafferly, bei D. R. Denison modelis. (Aiman-Smith, 2004, Fisher, Alford, 2000, Denison, 1995).

Diagnostikos instrumentas OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Reminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Pasak Cameron (2001), ši reminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystymosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę (žr. 4 pav.).



4 pav. Reminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.

(Šaltinis: Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер)

Pakomentuosime 4 paveiksle pavaizduotą rėminę konkuruojančių vertybių konstrukciją. Kiekvienas kvadrantas atitinka keturiems kultūros tipams: klanas, adhokratija, rinkas ir hierarchija, kuriuose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Vadinasi, ši diagnostikos priemonė leis nustatyti dominuojantį organizacijos kultūros tipą.

Cameron teigia, kad diagnostikos instrumentas OCAI atitinka metodologinius tyrimų reikalavimus, t.y. jis yra validus ir reliabilus. Šis diagnostikos instrumentas yra plačiai naudojamas ne tik užsienyje (buvo apklausta virš 10000 vadovų bei daugiau nei 1064 verslo organizacijų), bet ir Lietuvoje. (Cameron, 2001, Narijauskas, 2006).

2005 metais 11-oje Lietuvos paslaugų įmonių atliktas tyrimas (Narijauskas, 2006) parodė, kad mažiausias darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra esant klanas tipo organizacijos kultūrai, o didžiausias - rinkos tipo organizacijos kultūrai. Tą paaiškinti nėra sunku: dominuojant rinkos tipo kultūrai, organizacijos, o taip pat ir kiekvieno jos nario, sėkmė vertinama konkrečių ir išmatuojamų tikslų pasiekimu: dominavimu rinkos segmentuose, pelningumu ir pan. Bet kokia veikla, trukdanti pasiekti šiuos tikslus yra nepageidautina. Todėl natūralu, kad esant tokiam kultūros tipui darbuotojų ketinimas priešintis pokyčiams yra didesnis. Kitas faktorius, galimai turintis įtakos tokiai tendencijai - bendra ekonominė situacija Lietuvoje. Darbas Lietuvos žmonėms vis dar yra pagrindinė vertybė, o jo netekimas - viena iš stipriausių streso priežasčių. Tyrimo autoriaus darbinė patirtis, asmeninė komunikacija su kitų įmonių vadovais bei specialistais rodo, kad vis daugiau vadovų darbuotojo vertinimą susieja su konkrečių jam iškeltų tikslų pasiekimu. Šią tendenciją netiesiogiai patvirtina ir tyrimo atskleistas rinkos tipo kultūros dominavimas - tirtose organizacijose vyrauja būtent šio tipo organizacijos kultūros. Inicijuojant pokyčius, bei nekeičiant pirminių tikslų darbuotojas yra pastatomas į dviprasmišką situaciją. Iškilus grėsmei nepasiekti jam iškeltų tikslų, darbuotojas stengiasi panaikinti šią grėsmę įtakojančius veiksnius. Nors tyrimo rezultatai neleidžia teigti, kad organizacijos kultūra yra vienintelė darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis, tačiau jos įtaka yra neabejotina. Šiuolaikiniai vadybos specialistai vieningai pripažįsta, kad žmogiškasis faktorius pokyčių sėkmei turi lemiamą įtaką, o kylantis darbuotojų pasipriešinimas yra dažniausia pokyčių nesėkmės priežastis. (Narijauskas, 2006).

Trumpai paminėsimė, kad Denison (2000) organizacijos kultūros modelis taip pat yra moksliskai pagrįstas, jo dėmesio centre yra organizacijos veikla (įvairūs finansiniai rodikliai); skirtingai nei kitos rėminės konstrukcijos, pabrėžiančios organizacijos kultūrų unikalumą, šis modelis susitelkia ties lyginamaisiais apibendrinimais vertybių lygmenyje. Be to, šis modelis pripažįsta, kad egzistuoja daug gilesnių kultūros lygių įsitikinimų ir prielaidų aspektų, kuriuos yra sudėtinga apibendrinti. Denison modelis (žr. 1 priedą) remiasi keturiomis kultūros savybėmis,

kurios stipriai įtakoja organizacijos veiklą: dalyvavimas (angl. *involvement*), pastovumas (angl. *consistency*), prisitaikomumas (angl. *adaptability*), ir misija (angl. *mission*). Kiekviena iš šių savybių yra matuojama trejais sudėtiniais indeksais, o kiekvienas indeksas yra matuojamas penkiais tyrimo elementais.

Tyrimų pradžioje Denison organizacijos kultūros modelis buvo panaudotas ištirti 34 kompanijas, šis skaičius pasiekė 764 1995 metais ir vis dar sparčiai auga. Atsižvelgiant į tyrimo duomenų bazę šis modelis yra techniškai bei moksliskai validus ir patikimas. (Mobley, Wang, Fang, 2005).

2.3. Tyrimo imties bei diagnostinio instrumento pristatymas

Kaip jau minėta, organizacijos klimato diagnostikos problema yra gana gerai išnagrinėta užsienio teoretikų. Denison organizacijos kultūros modelis bei Cameron rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra plačiai žinomi ir taikomi ne tik užsienyje, bet ir Lietuvoje.

Tyrimo autorė šiame darbe pasirinko K. Cameron ir R. E. Quinn (2001) parengtą organizacijos kultūros įvertinimo modelį, kadangi šis įvertinimo modelis turi šiuos privalumus:

- *Praktinė orientacija* – jis pajungia esminius kultūros pokyčius, kurie yra įvardyti kaip atsakingi už organizacijos sėkmę.
- *Savalaikiškumas* – įvertinimo bei pokyčių strategijos parinkimo procesai gali būti įgyvendinti prasmingu pagal trukmę laiku.
- *Įtraukimo dydis* – proceso etapai leidžia įtraukti į darbą bet kuri organizacijos narį, bet ypatingai svarbu įtraukti visus tuos, kurie yra atsakingi už veiklos linkmės nustatymą ir vadovauja fundamentaliems pokyčiams.
- *Kiekybinis bei kokybinis įvertinimas* – procesas remiasi kiekybiniu pagrindinių kultūros matavimų įvertinimu, o taip pat pagrįstas kokybiniais metodais, įskaitant istorinius įvykius ir simbolius.
- *Prieinamumas vadovybei* - šis įvertinimo ir keitimo procesas gali būti pradėtas ir realizuotas nuosavos organizacijos komandos jėgomis, ypatingai vadovybės. Sėkmingam proceso realizavimui nebūtina kviesti tos srities specialistus, organizacijos kultūros ekspertus.
- *Pagrįstumas* – šio proceso pagrindas įgauna prasmę ne tik žmonėms išgilinant į savo organizacijos egzistavimo analizę, jis taip pat paremtas plačia empirine medžiaga bei moksliskai pagrįstu pagrindu. (Cameron, Quinn, 2001).

Tiriant gimnazijų vadovus, panaudotas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) parengtas organizacijos kultūros įvertinimo modelis (žr. 2 priedą), nusakantis:

- organizacijos svarbiausias charakteristikas;

- bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje;
- darbuotojų valdymą;
- vienijamąją organizacijos esmę;
- strateginius tikslus;
- sėkmės kriterijus.

Visoms šioms dalims patektos keturios alternatyvos (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija). Vadovai turėjo paskirstyti 100% šioms alternatyvoms taip, kaip mano, kad būdinga jų vadovaujamoms organizacijoms. Atsakymams patektos dvi skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltis „Dabar“ skirta apibūdinti dabartinei organizacijos padėčiai. Skiltyje „Numatoma ateityje“ vadovai pateikia procentinę alternatyvų išraišką taip, kokia organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Anketos gale vadovai turėjo nurodyti savo amžių, išsilavinimą, išsilavinimo pobūdį bei darbo stažą užimamose pareigose. Kadangi anketa gana sudėtinga, vadovai ją pildė vidutiniškai 30 minučių.

Tiriant gimnazijų darbuotojus, remtasi tuo pačiu K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) modeliu. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad anketas pildė gimnazijų mokytojai, o ne įvairių firmų darbuotojai, ji adaptuota būtent mokytojams, atsižvelgiant į darbo specifiką (žr. 3 priedą). Anketos užpildymui darbuotojai sugaišo vidutiniškai 10 minučių. Klausimų seka tokia pati, kaip ir anketoje vadovams, tik čia jie neišskiriami į atskirus blokus, nusakančius vieną ar kitą kriterijų, vyraujančią organizacijoje. Šios apklausos tikslas – nustatyti, kokia organizacijos kultūra išvystyta gimnazijose „darbuotojų akimis“ ir palyginti, ar ji sutampa su vadovų suvokiama ir formuojama organizacijos kultūra.

Duomenų rinkimas vyko sklandžiai. Gimnazijų vadovų bei darbuotojų anketavimas buvo atliktas 2006 metų spalio 1- 10 dienomis. Kiekvienoje gimnazijoje anketas dalino patys vadovai.

Darbuotojų apklausai imtis buvo apskaičiuota naudojantis V. I. Paniotto formule (Paulauskaitė, Vanagas, 1998) vienpakopei apklausai, ši formulė yra pritaikyta skaičiavimui, kai tikimybė yra 0,954: čia n reiškia reikiamą respondentų skaičių, Δ - paklaida (5%), N – tiriamos visumos narių skaičius:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Pagal šią formulę apskaičiuota, kad norint padaryti išvadas apie 73 darbuotojų gimnaziją, iš jų reikia apklausti 61, jei darbuotojų 81, reikia apklausti 67, jei darbuotojų 67, reikia apklausti 57.

Šio magistrinio darbo autorė organizacijos kultūros tyrimui atsitiktinės imties būdu, kai visi tiriamos populiacijos elementai turi vienodas galimybes patekti į imtį (Merkys, 1999), apklausė 155 Šiaulių miesto gimnazijų darbuotojus : 59 (12 vyrų ir 47 moteris) Šiaulių universiteto gimnazijos darbuotojus, 56 (8 vyrus ir 48 moteris) Didždvario gimnazijos darbuotojus, 40 (4 vyrus ir 36 moteris) J. Janonio gimnazijos darbuotojų (žr. 1 lentelę).

3 lentelė

Apklaustųjų darbuotojų skaičius pagal gimnazijas

Gimnazijos	Viso darbuotojų (N)	Reikiamas respondentų skaičius (n)	Apklaustųjų skaičius	Apklaustųjų % nuo visos populiacijos	Grįžtamumo kvota %
ŠUG	73	61	59	94%	97%
Didždvario gimnazija	81	67	56	69%	84%
J. Janonio gimnazija	67	57	40	60%	70%

Specifinėje literatūroje teigiama, kad statistinio lizdo išsamesnės analizės prasmingumą apibrėžia bent 25-50 statistinių stebinių (Bortz, 1995). Pateikti duomenys šią sąlygą tenkina, tad tyrimo imtis užtikrina tyrimo rezultatų patikimumą ir leidžia daryti statistinius apibendrinimus apie Šiaulių universiteto gimnaziją, Didždvario gimnaziją bei J. Janonio gimnaziją.

Anketa darbuotojams sudaryta iš dviejų blokų: pirmasis – organizacijos kultūros modelio nustatymas, antrasis – socialiniai-demografiniai respondentų duomenys. Pirmojo bloko teiginiai pateikti tokiu eiliškumu, kad būtų lengva atkoduoti, kuris elementas atspindi tam tikrą kultūrą (žr. 4 lentelę). Antrasis blokas sudarytas tam, kad būtų aptariama svarbių sociodemografinio pobūdžio kintamųjų įtaka darbuotojų nuomonėms.

4 lentelė

Darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros elementus, klausimų eiliškumas

<i>Klano elementai (A)</i>	<i>Adhokratijos elementai (B)</i>	<i>Hierarchijos elementai (D)</i>	<i>Rinkos elementai (C)</i>
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24

Modifikuota pagal Cameron ir Quinn (2001) metodiką

Anketų duomenų analizė remiasi aprašomąja statistika. Gauti statistiniai duomenys koduoti ir apdoroti SPSS (*Statistical program fo special sciences*) ir Excel programomis. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose.

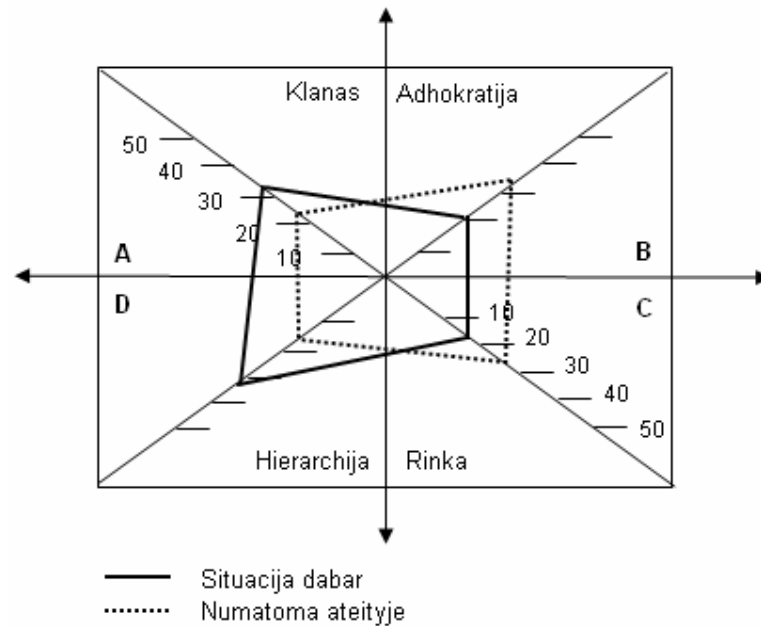
Vadovų anketų apdorojimui buvo pasitelktas kiek kitoks skaičiavimo metodas. Pirmuoju žingsniu susumuoti kiekvieno vadovo visi A atsakymai iš skilties „Dabar“. Paskui gauta suma padalinta iš šešių, taip gaunant A alternatyvų vidurkį. Tokie pat skaičiavimai kartojami B, C ir D alternatyvoms. Antruoju žingsniu tie patys veiksmai atliekami iš duomenų skilties „Numatoma ateityje“. 5 lentelėje pateiktas pavyzdys, kaip turi atrodyti aukščiau apibūdintas skaičiavimas. Taip yra gaunami gimnazijų organizacijos kultūrų modeliai pagal kiekvienos gimnazijos vadovą.

5 lentelė

Organizacijos kultūros reitingavimo pavyzdys

<i>Skaičiavimo „Dabar“ balai</i>		<i>Skaičiavimo „Numatoma ateityje“ balai</i>	
1A	1B	1A	1B
2A	2B	2A	2B
3A	3B	3A	3B
4A	4B	4A	4B
5A	5B	5A	5B
6A	6B	6A	6B
<i>Visų A atsakymų suma</i>	<i>Visų B atsakymų suma</i>	<i>Visų A atsakymų suma</i>	<i>Visų B atsakymų suma</i>
<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>
1C	1D	1C	1D
2C	2D	2C	2D
3C	3D	3C	3D
4C	4D	4C	4D
5C	5D	5C	5D
6C	6D	6C	6D
<i>Visų C atsakymų suma</i>	<i>Visų D atsakymų suma</i>	<i>Visų C atsakymų suma</i>	<i>Visų D atsakymų suma</i>
<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>

Kaip jau buvo minėta anksčiau, kiekvienas teiginys atspindi konkretų organizacijos kultūros tipą (A – klanas, B – adhokratija, C – rinkta, D – hierarchija). Todėl apskaičiavus šias keturias alternatyvas, sukonstruojamas grafinis šių apskaičiavimų vaizdas. Tokiu būdu yra pateikiami bendri kiekvienai gimnazijai atskirai šiuo metu vyraujančios bei numatomos po penkrių metų organizacijos kultūros vaizdai (žr. 6 pav.).



5 pav. Organizacijos kultūros profilio pavyzdys

(Šaltinis: Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер)

Sukonstravus kultūrinius gimnazijų profilius, kiekvienai gimnazijai atskirai *duomenys interpretuojami keliais pjūviais*:

- šiuo metu *dominuojančios kultūros tipas* pagal vadovą;
- *skirtumas* tarp dabartinės ir numatomos ateityje kultūros pagal vadovą;
- kultūros analizė pagal atskirus *kriterijus, bei jos stiprumas ir darnumas* pagal vadovą;
- gimnazijų vadovų formuojamų organizacijos kultūrų palyginimas;
- organizacijos kultūros tipai pagal gimnazijų darbuotojus;
- vadovų formuojamos ir darbuotojų jaučiamos organizacijos kultūros palyginimai;
- gimnazijų darbuotojų jaučiamos organizacijos kultūros palyginimai.

Šių tyrimų reikšmė ir rezultatai detaliau nagrinėjami sekančiame skyriuje.

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI

3.1. Gimnazijų vadovų apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių mieste yra keturios gimnazijos. Tyrime dalyvavo trys iš keturių Šiaulių miesto gimnazijų vadovai: Šiaulių universiteto gimnazijos vadovas, Didždvario gimnazijos vadovas bei J. Janonio gimnazijos vadovas. Romuvos gimnazijos vadovas tyrime dalyvauti atsisakė. 4 lentelėje pateikti socialiniai-demografiniai apklaustųjų duomenys.

6 lentelė

Socialiniai – demografiniai apklaustų vadovų duomenys

<i>Vadovas</i>	<i>Amžius</i>	<i>Išsilavinimas</i>	<i>Išsilavinimo pobūdis</i>	<i>Darbo stažas dabartinėse pareigose</i>
ŠUG vadovas	48	aukštasis	vadybinis, pedagoginis	22 metai
Didždvario gimnazijos vadovas	46	aukštasis	pedagoginis	21 metai
J. Janonio gimnazijos vadovas	50	aukštasis	vadybinis, pedagoginis	16 metų

Kaip matyti iš 6 lentelėje pateiktų duomenų, visi analizuoti gimnazijų vadovai yra brandaus amžiaus, turi aukštąjį išsilavinimą, du iš jų turi ne tik pedagoginį bet ir vadybinį išsilavinimą, visi gimnazijų vadovai turi didelį darbo stažą užimamose pareigose: nuo 16 iki 22 metų. Reikia paminėti, kad viešoji įstaiga Šiaulių universiteto gimnazija trišalės sutarties pagrindu įsteigta 2003m. Jos steigėjai – Šiaulių universitetas, Šiaulių apskritis, Šiaulių m. savivaldybė. Tad šiai gimnazijai vadovas vadovauja ketvirtus metus, tačiau prieš tai ši mokykla vadinosi „Aido“ vidurinė mokykla, kurios didžioji dauguma darbuotojų perėjo dirbti į Šiaulių universiteto gimnaziją kartu su vadovu, kuris vadovavo „Aido“ vidurinei mokyklai beveik 20 metų. Kadangi į ŠUG perėjo dirbti beveik visi iki tol dirbę darbuotojai ir liko tas pats vadovas, todėl galime daryti prielaidą, kad analizuojamo vadovo darbo stažas užimamuose pareigose yra 22 metai.

Tuo tarpu Šiaulių Didždvario gimnazijai suteiktas gimnazijos statusas 1999 metais, o J. Janonio gimnazija toks pat statusas suteiktas 1996 metais. Taigi matyti, kad visi vadovai vadovavo šioms mokykloms dar iki gimnazijų statusų suteikimo.

Analizuojant organizacijos kultūrą, labai svarbus kriterijus yra vadovų bei darbuotojų darbo stažas tiriamose gimnazijose. Asmenys, išdirbę gimnazijose ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta. Jie gali lyginti kaip organizacija kinta kelerių ar net keliolikos metų bėgyje. Todėl tiriamų vadovų darbo stažas yra aktualus mūsų tyrimui, be to, atsižvelgiant į tai, kad visi vadovai išdirbo beveik 20 metų ir daugiau (bendras apklaustųjų amžiaus vidurkis 12 metų), galime teigti, kad per tokį ilgą laiko tarpą gimnazijų vadovai tikrai prisidėjo prie ligi šiol suformuotos organizacijų kultūros ir gerai žino,

kokie kriterijai yra labai gerai išvystyti, ko trūksta ir ką reikėtų pakeisti. Todėl mes galime analizuoti, kaip tiriami vadovai įvertina savo gimnazijų organizacijos kultūras ir kokią kultūrą jie norėtų suformuoti po penkerių metų.

3.1.1. ŠUG vadovo apklausos rezultatai

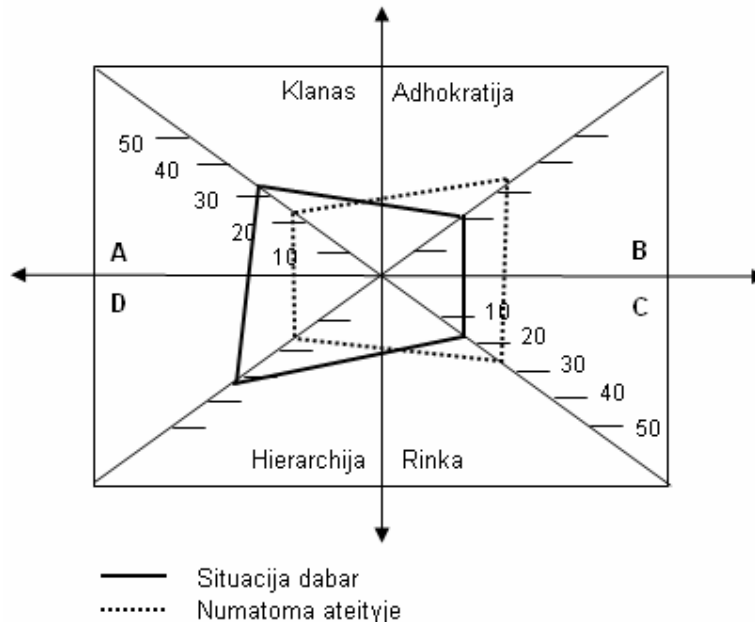
Apklausus Šiaulių universiteto gimnazijos (ŠUG) vadovą, gauti duomenys (žr. 7 lentelę) buvo perkelti į grafiką (žr. 6 pav.), kuriame pavaizduota kur šiuo metu yra organizacija ir kur ji turėtų būti ateityje.

7 lentelė

ŠUG vadovo apklausos rezultatai

Atsakymų vidurkis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	31%	22%
Adhokratija (B)	20%	34%
Rinka (C)	17%	27%
Hierarchija (D)	32%	17%
VISO	100%	100%

7 lentelėje pateikti duomenys rodo, kaip ŠUG vadovas vertina dabartinę organizacijos kultūrą, ir kokios organizacijos kultūros reikėtų siekti ateityje.



6 pav. ŠUG organizacijos kultūros profilis pagal vadovą

6 paveiksle matyti, kad ŠUG vadovo nuomone, organizacijoje dominuoja klaninės (31%) bei hierarchinės (32%) kultūrų tipai. Šiek tiek mažiau reikšmės ŠUG vadovas suteikia adhokratijos (20%) ir rinkos (17%) kultūroms.

Iš 6 paveikslo matyti, kad ŠUG vadovas ateityje norėtų jo vadovaujamą organizaciją matyti ženkliai pasikeitusią: jis planuoja sustiprinti adhokratijos (nuo 20% iki 34%, net 14%) bei rinkos (nuo 17% iki 27%, net 10%) kultūros elementus, bet susilpninti klanų (nuo 31% iki 22%) ir hierarchijos (nuo 32% iki 17%, net 15%) elementus. Vadinasi, ŠUG vadovo netenkina dabartinė organizacijos kultūra ir jis pasirengęs formuoti bei keisti organizacijos kultūrą: suteikti organizacijai daugiau dinamiškumo bei kūrybiškumo, kurti naujas unikalias paslaugas, palaikyti asmeninę iniciatyvą bei laisvę, siekti pergalės, kelti organizacijos reputaciją bei sėkmę.

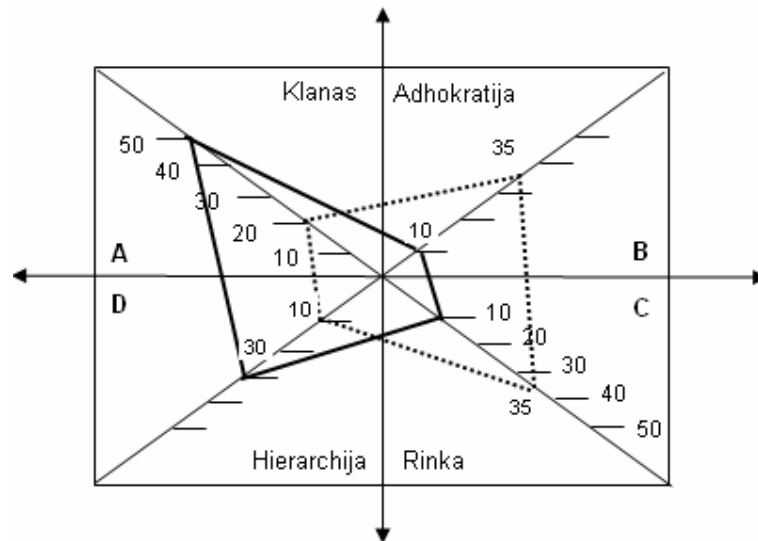
Toliau pateiksime ŠUG vadovo organizacijos kultūros profilio analizę pagal **atskirus kriterijus**:

- svarbiausios organizacijos charakteristikos;
- bendras lyderiavimo stilius;
- darbuotojų valdymas;
- vienijamoji organizacijos esmė;
- strateginiai tikslai;
- sėkmės kriterijai.

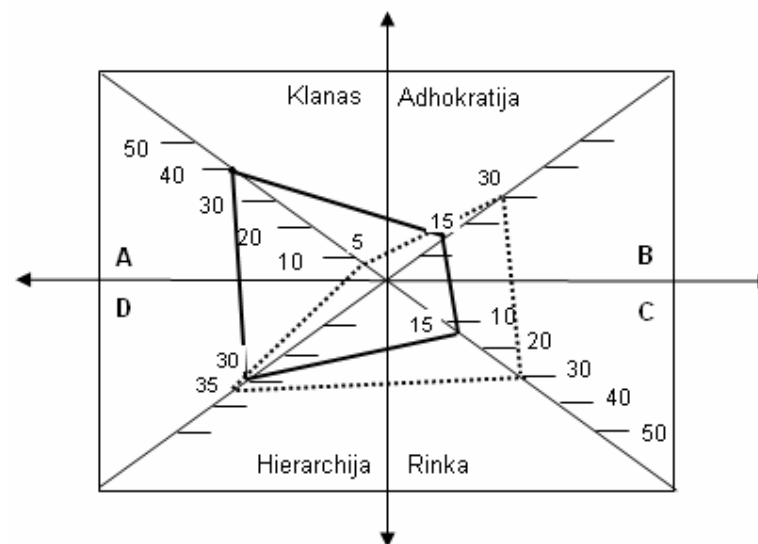
Iš šių analizių galima bus nustatyti, kiek kuris kriterijus įtakoja šiuo metu dominuojančią ir numatomą ateityje organizacijos kultūrą, bei kultūros **darnumą**, t.y. jeigu skirtingi kriterijai turi tendenciją akcentuoti panašias vertybes, vadinasi organizacijos kultūra yra darni. Ir atvirkščiai, jei yra akcentuojamos skirtingos vertybės, vadinasi kultūra nėra darni.

Anot ŠUG vadovo (žr. 7 pav.), **organizacija yra panaši į didelę šeimą, kur žmonės turi daug bendro, tačiau labai formalizuota ir struktūrizuota**. Šį faktą rodo klanų bei hierarchijos elementų dominavimas, atitinkamai 50% ir 30%. Ateityje vadovas siekia ženklių pokyčių: suformuoti dinamišką, kūrybinę, novatorišką organizaciją, agresyvią konkurentų atžvilgiu (adhokratija-35%, rinka-35%).

Panašias tendencijas matome ir bendro lyderiavimo stiliaus profilyje. Organizacijoje **vadovas – racionaliai mąstantis koordinatorius bei organizatorius, turintis auklėtojo bruožų**. (klanas- 40, hierarchija- 30). Ateities vizijoje – lyderiavimo stiliaus transformavimas į novatorišką, agresyvią (konkurentų atžvilgiu), tačiau dar labiau kontroliuojamą (adhokratija-30%, rinka-30%, hierarchija 35%).



a) Svarbiausios organizacijos charakteristikos



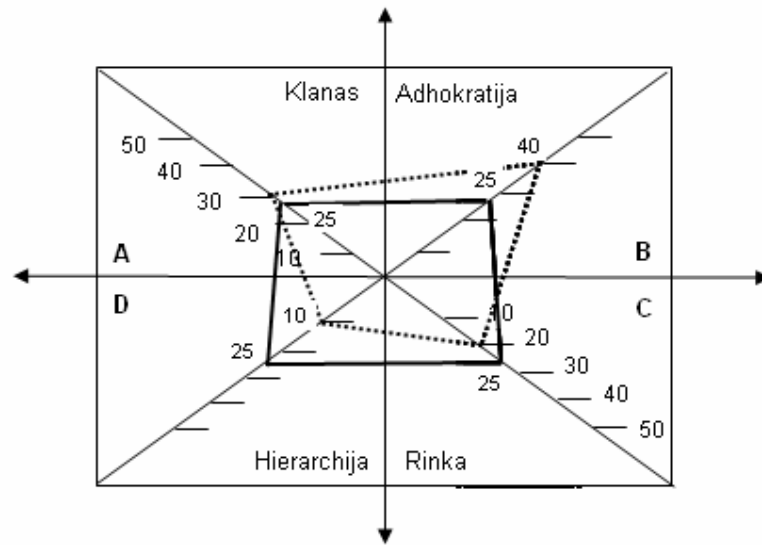
b) Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

— Situacija dabar
 Numatoma ateityje

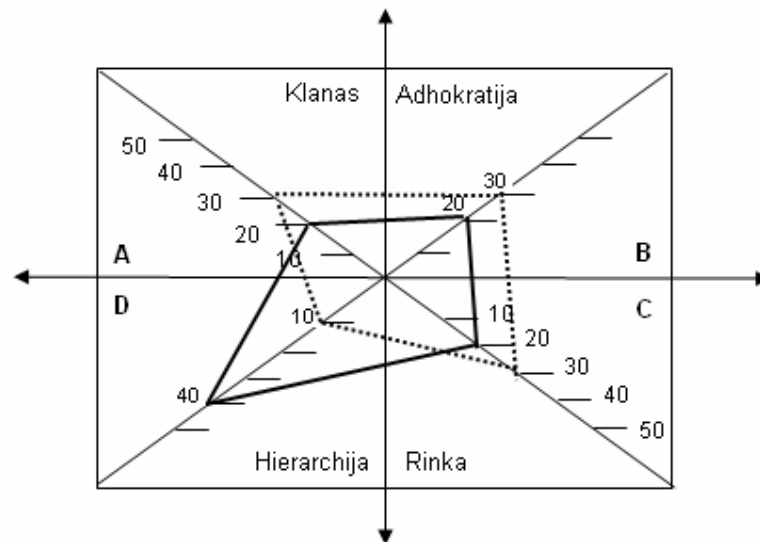
7 pav. ŠUG organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.

Darbuotojų valdymo profilis rodo (žr. 8 pav.), kad organizacijoje vienodu stiprumu pasireiškia visų kultūrų elementai, vadinasi *dėmesys vienodai yra skiriamas komandinio darbo skatinimui, žmonių vienijimui bendram tikslui bei jų įtraukimui į sprendimo procesą* (klanas-25), *individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimui* (adhokratija-25), *tuo pat metu vadovas reikalauja paklusnumo, bei santykių stabilumo* (hierarchija- 25), *konkuravimo*

tarpusavyje, bei iškeltų užduočių atlikimo (rinka-25). Ateityje vadovas dar daugiau dėmesio skirs individualiai rizikai bei novatoriškumui, bet sumažins pavaldinių kontroliavimą.



c) Darbuotojų valdymas

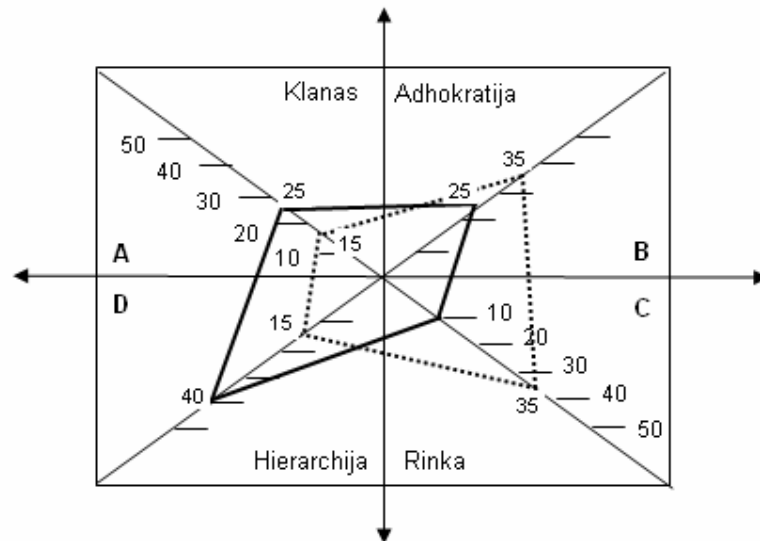


d) Vienijamoji organizacijos esmė

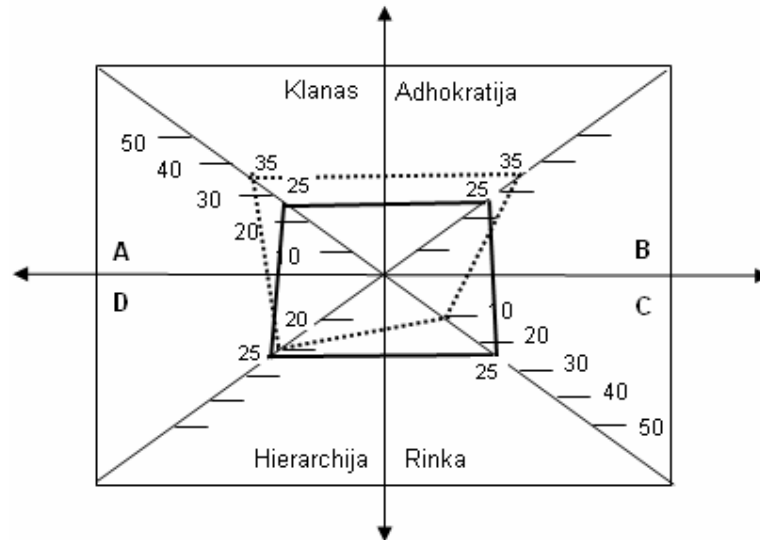
— Situacija dabar
 Numatoma ateityje

8 pav. ŠUG organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus

Vadovo nuomone, vienijamoji organizacijos esmė – *formalios taisyklės ir oficiali politika* (hierarchija-40). Ateityje numatyta, kad organizaciją vienytų pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas ir aukštas atsakomybės lygis (klanas-30), novatoriškumas, tobulinimas siekimas pirmauti (adhokratija- 30), tikslo siekimas, agresyvumas (konkurentų atžvilgių), pergalė (rinka-30).



e) Strateginiai tikslai



f) Sėkmės kriterijai

— Situacija dabar
 Numatoma ateityje

9 pav. ŠUG organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus

Penktasis kriterijus – strateginiai gimnazijos tikslai. Matome (žr. 9 pav.), kad konstrukcija gana ryškiai nukrypusi į D ašį, kuri byloja apie *dabartinę strategiją siekti nekintamumo ir stabilumo, rentabilumo, kontrolės ir visų operacijų sklandumo* (hierarchija - 40). *Taip pat reikšmingi yra humaninės plėtros, aukšto pasitikėjimo, bei augimo strategija* (klanas ir adhokratija- 25). Po penkerių metų bene svarbiausiu strateginiu tikslu taps konkurencingumo išlaikymas (rinka-35). Sėkmės kriterijų tyrime galime pastebėti, kad visos kultūros pasižymi vienodu stiprumu – 25. Vadinasi, *organizacija dirba sėkmingai, nes suteikia gerus jausmus mokiniams bei jų tėvams,*

rūpinasi darbuotojais, kuria naujas paslaugas, siekia pergalės, yra rentabili, turi sklandžius planus ir garantuota tiekimą. Ateities vizijoje sėkmės kriterijuje numatyta išvystyti adhokratijos bei klano elementus, t.y. siekti mokinių bei tėvų palankumo bei kurti daugiau unikalių ir naujų paslaugų.

Atlikus išsamią kriterijų analizę, paaiškėjo, kad ŠUG organizacijos kultūroje stipri yra hierarchijos kultūra, bet kartu dar dominuoja klano ir adhokratijos kultūra, rinkos kultūra yra pati silpniausia. Organizacijos kultūra yra vidutinio darnumo, kadangi svyruoja vertybių akcentavimai.

Apibendrinant galima teigti, kad ŠUG vadovas yra orientuotas į ženklų kultūros keitimo procesą, ir kaip buvo minėta teorinėje šio darbo dalyje (žr. 1.4. skyrių), šį procesą vadovas atlieka per tai, į ką jis kreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja, ir ypatingai – ką skatina. Lyderio reakcija į išorines ar vidines krizes ar kritinius incidentus yra kultūros signalinės šviesos. **Vadovas planuoja sustiprinti adhokratijos bei rinkos kultūras, kas suteiks organizacijos kultūrai lankstumo, novatoriškumo, bei konkurencingumo. Todėl galime daryti išvadą, kad ŠUG vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese, ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą.**

3.1.2. Didždvario gimnazijos vadovo apklausos rezultatai

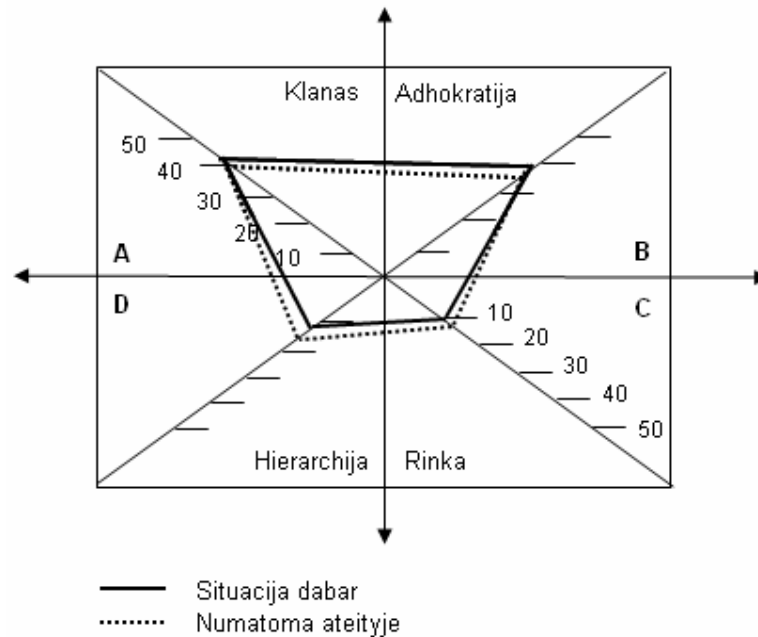
Toliau išanalizuosime **Didždvario gimnazijos vadovo** organizacijos kultūros profilį (žr. 8 lentelę ir 10 pav.).

8 lentelė

Didždvario gimnazijos vadovo apklausos rezultatai

Atsakymų vidurkis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	42%	40%
Adhokratija (B)	37%	35%
Rinka (C)	10%	11%
Hierarchija (D)	11%	14%
VISO	100%	100%

8 lentelėje pateikti duomenys rodo, kaip Didždvario gimnazijos vadovas vertina dabartinę organizacijos kultūrą, ir kokios organizacijos kultūros reikėtų siekti ateityje.

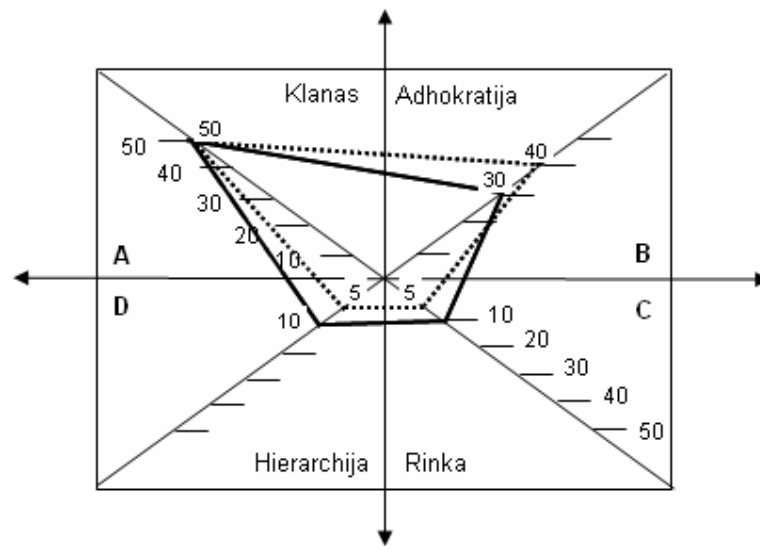


10 pav. Didždvario gimnazijos organizacijos kultūros profilis pagal vadovą

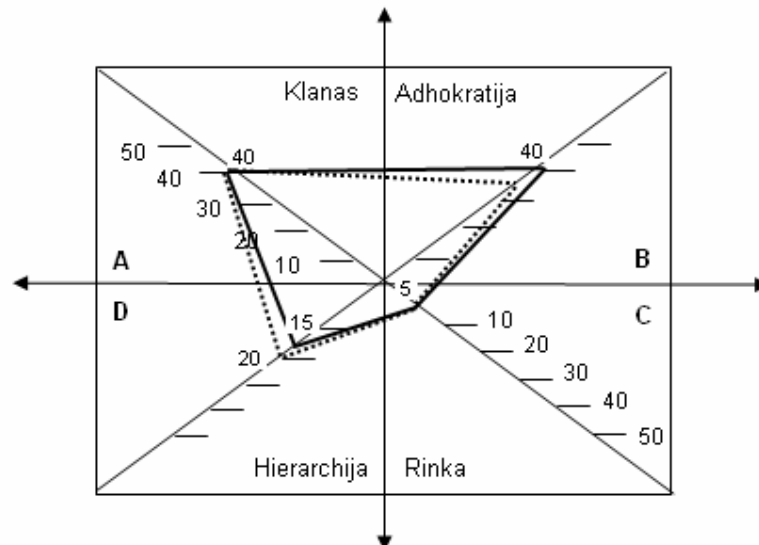
10 paveiksle matyti, kad Didždvario gimnazijos vadovo nuomone, organizacijoje dominuoja klaninės (42%) ir adhokratinės (37%) kultūros tipai, o rinkos bei hierarchijos kultūros elementai pasireiškia gana silpnai, atitinkamai 10% ir 11%. Reiškia, organizacija yra kūrybinė darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro, palaikoma asmeninė iniciatyva bei kolektyvins darbas.

Pastebėtina, kad Didždvario gimnazijos vadovas pageidauja, kad organizacijos kultūra po penkerių metų išliktų beveik tokia pati, be ženklų pokyčių. Kultūrų skirtumų vidurkis tesudaro 2%. Tai galėtų reikšti, kad vadovas yra patenkintas esama padėtimi organizacijoje ir neketina jos keisti. Iš tiesų pažymėtina, kad adhokratinė kultūra pasižymi lankstumu, novatoriškumu ir kūrybiškumu, kas padeda išgyventi besikeičiančioje aplinkoje. Tuo tarpu klaninei kultūrai būdingi aukšta organizacijos atsakomybė ir įsipareigojimai, vieningas kolektyvas, kas taip pat padeda siekti užsibrėžtų tikslų.

Toliau analizuojama organizacijos kultūra pagal *atskirus kriterijus* (žr. 11, 12, 13 pav.). Taip nustatysime, kiek kuris kriterijus įtakoja šiuo metu dominuojančią ir numatomą ateityje organizacijos kultūrą, bei kultūros **darnumą**, kaip jau minėta, jeigu skirtingi kriterijai turi tendenciją akcentuoti panašias vertybes, vadinasi organizacijos kultūra yra darni. Ir atvirkščiai, jei yra akcentuojamos skirtingos vertybės, vadinasi kultūra nėra darni.



a) Svarbiausios organizacijos charakteristikos



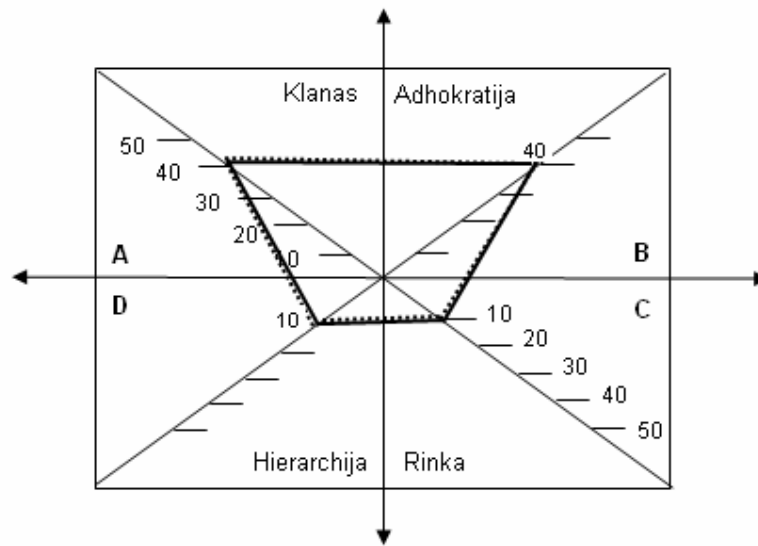
b) Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

— Situacija dabar
 Numatoma ateityje

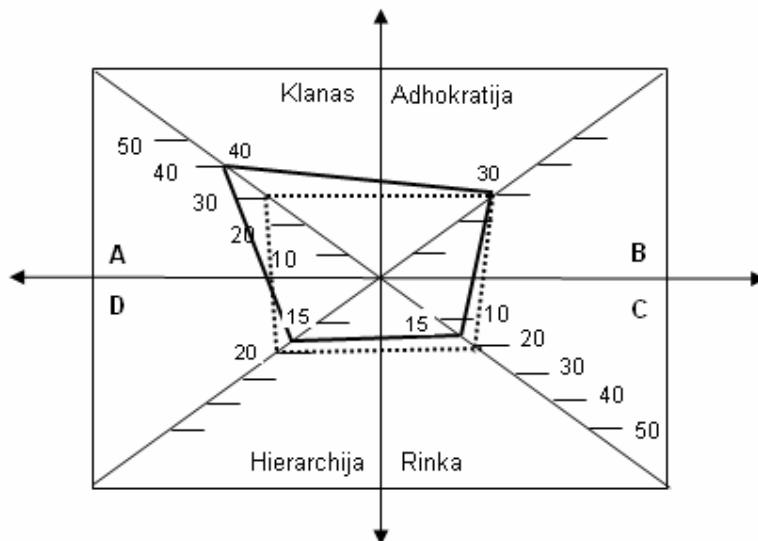
11 pav. Didždvario gimnazijos kultūros profilis pagal a ir b kriterijus

Anot Didždvario gimnazijos vadovo (žr. 11 pav.), *organizacija yra panaši į didelę šeimą, kur žmonės turi daug bendro*. Šį faktą rodo didžiausias konstrukcijos poslinkis į klaną kultūrą (50%). Be to, *organizacijai būdingi novatoriškumas ir kūrybiškumas* (adhokratija – 30%). Ateityje vadovas ketina sustiprinti adhokratinius elementus, bei vystyti šiuo metų dominuojančias vertybes. Bendro lyderiavimo stiliaus tyrimo duomenys rodo, kad Didždvario gimnazijos vadovui būdingas *auklėtojo bei novatoriškas lyderiavimo stilius* (klanas ir adhokratija po 40%). Ateityje vadovas

nenumato esminių pokyčių, tik nežymiai (5%) sumažinti novatoriškumo bei padidinti koordinatoriaus vadovavimo įgūdžius.



c) Darbuotojų valdymas



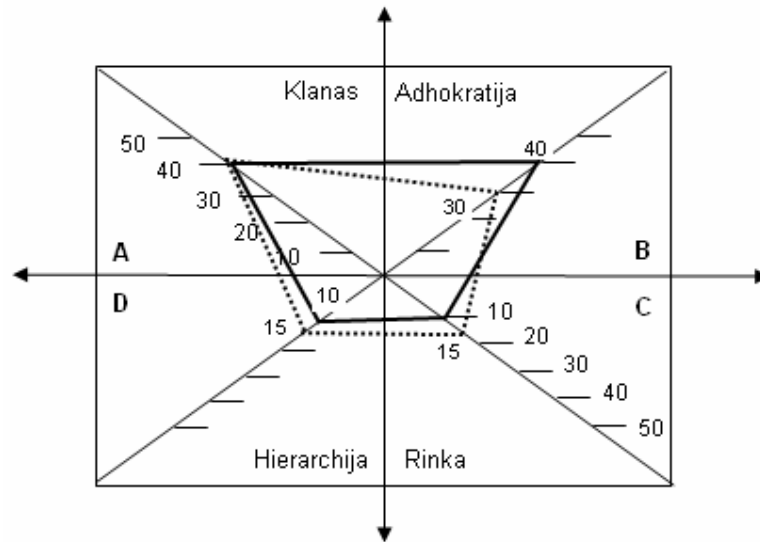
d) Vienijamoji organizacijos esmė

— Situacija dabar
 Numatoma ateityje

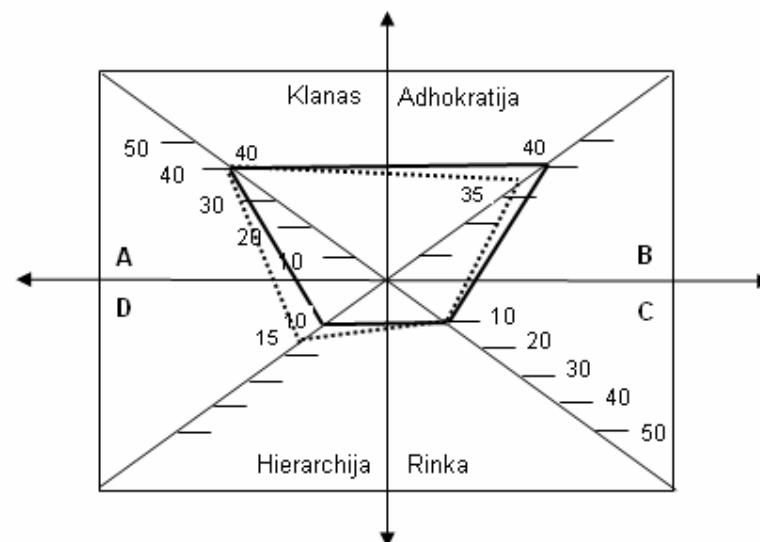
12 pav. Didždvario gimnazijos kultūros profilis pagal c ir d kriterijus

Personalo atžvilgiu Didždvario gimnazijos vadovas nusiteikęs demokratiškai (žr. 12 pav.), didžiausią dėmesį skirdamas *darbuotojų asmenybės tobulinimui, vieningam kolektyvui, moraliniam klimatui, asmeninei iniciatyvai bei laisvei*. (Klanas – 40%, adhokratija – 40%). Ateityje vadovas neketina keisti susiklosčiusių darbuotojų valdymo būdų. Vadovo nuomone,

organizaciją vienija pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas ir aukštas atsakomybės lygis (klanas – 40%). Šiek tiek *mažiau akcentuojamas eksperimentavimas bei novatoriškumas* (adhokratija – 30%). *Ateityje* numatoma silpninti klano elementus, tačiau *daugiau dėmesio skirti pergales siekimui, sklandžiai veiklai bei geriems rezultatams*.



e) Strateginiai tikslai



f) Sėkmės kriterijai

— Situacija dabar
 Numatoma ateityje

13 pav. Didždvario gimnazijos kultūros profilis pagal e ir f kriterijus

Penktasis kriterijus – strateginiai tikslai. Kaip matome 13 paveiksle, konstrukcija gan vienodai išsidėstė A ir B ašyse, kaip ir ankščiau analizuotose kriterijuose. *Dabartinė strategija – rūpinimasis*

mokiniais bei darbuotojais, augimas bei naujų mokinių pritraukimas. Ateityje numatoma sumažinti augimą (10%), šiek tiek akcentuoti konkurencingumą bei stabilumą. (Hierarchija ir rinka – 15%). Sėkmės kriterijuose ryškiai dominuoja A ir B ašys, tai reiškia, kad *Didždvario gimnazijos veikla sėkminga, nes suteikia gerus jausmus mokiniams bei rūpinasi jais, kuria naujas paslaugas. Ateityje numatyta vystyti naujų paslaugų kūrimą, kalendorinių grafikų sklandumą bei sąnaudų mažinimo.*

Po atliktos Didždvario gimnazijos vadovo apklausos, paaiškėjo, kad **organizacijos kultūroje dominuoja klanų bei adhokratijos kultūros tipai, kurie yra stipriai išvystyti, ateityje vadovas neplanuoja esminių kultūros keitimo procesų, tik vystyti turimus elementus, organizacijos kultūra yra darni.**

Apibendrinant galime teigti, kad Didždvario gimnazijos vadovas, turintis 21 metų darbo stažą šioje organizacijoje, **suformavo tokią organizacijos kultūrą, kurioje tinkamai dera stiprumas, lankstumas, novatoriškumas, kūrybiškumas su kolektyvine dvasia, kas teigiamai įtakoja organizacijos sėkmingą gyvavimą besikeičiančioje aplinkoje, todėl vadovas nepageidauja žymesnių pokyčių.**

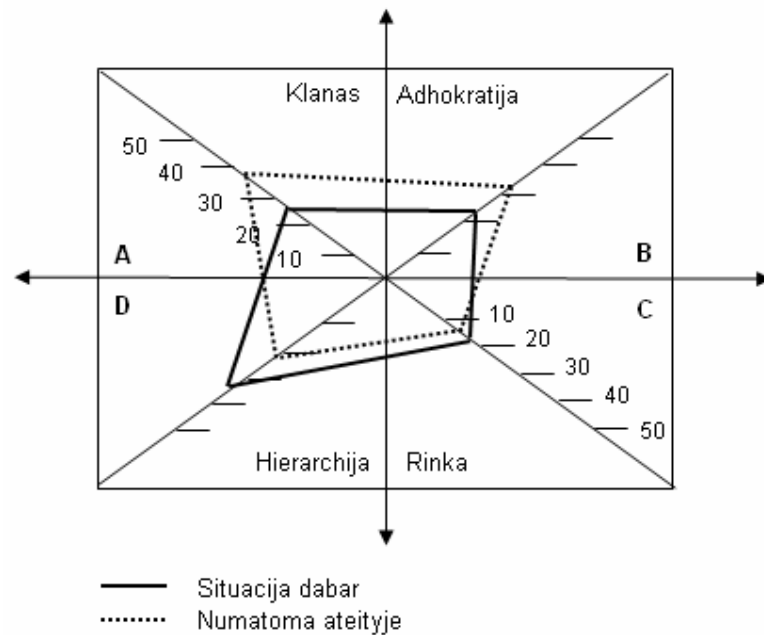
3.1.3. J. Janonio gimnazijos vadovo apklausos rezultatai

Toliau, analizuosime **J. Janonio gimnazijos vadovo** bendrą organizacijos kultūros profilį. (žr. 9 lentelę ir 14 pav.).

9 lentelė

J. Janonio gimnazijos vadovo apklausos rezultatai		
Atsakymų vidurkis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	25%	35%
Adhokratija (B)	22%	31%
Rinka (C)	17%	13%
Hierarchija (D)	36%	21%
VISO	100%	100%

9 lentelėje pateikti duomenys rodo, kokia yra dabartinė organizacijos kultūra ir kokios organizacijos kultūros vadovas pageidauja siekti ateityje.

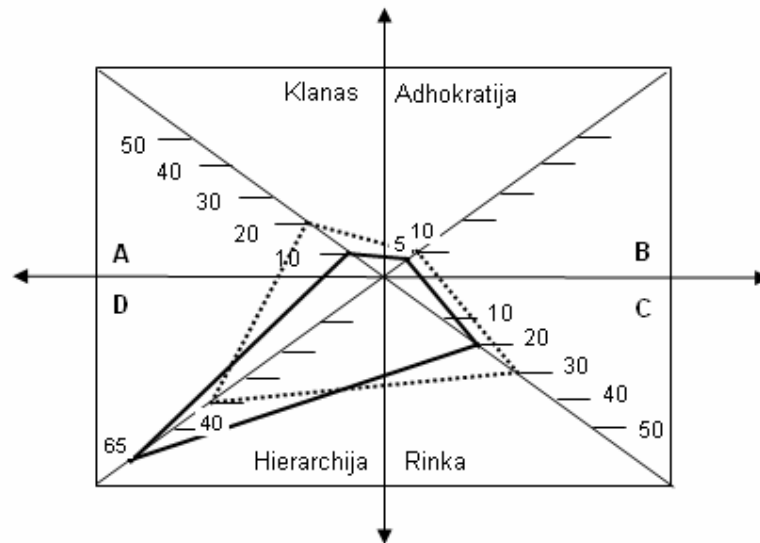


14 pav. J. Janonio gimnazijos organizacijos kultūros profilis pagal vadovą

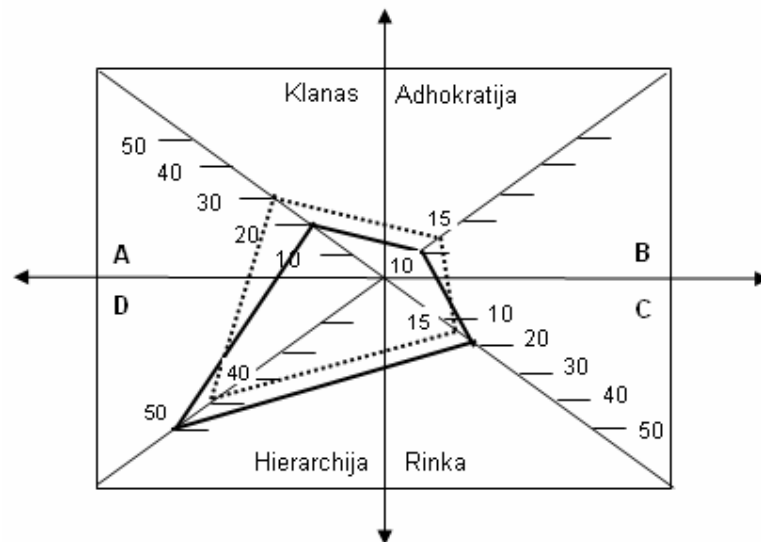
Pastebėtina, kad anot J. Janonio gimnazijos vadovo (žr. 14 pav.), organizacijoje dominuoja hierarchinės kultūros tipas (36%), kas reikštų, kad organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika, o žmonių veikla valdoma procedūromis. Taip pat pastebimi du kultūrų tipai: klaninė (25%) ir adhokratinė (22%), kurie pasireiškia organizacijoje panašiu stiprumu, vadinasi organizacijai taip pat būdingi kūrybiškumas, novatoriškumas, kolektyvinis darbas bei lankstumas. Rinkos kultūra tesiekia 17%, tai galėtų reikšti, kad organizacijai trūksta kryptingumo siekiant tikslų bei atliekant užduotis.

14 paveiksle matyti, kad J. Janonio gimnazijos vadovas siekia ženklių pokyčių organizacijos kultūros formavime. Ateityje vadovas norėtų, kad klaninės ir adhokratinės kultūros elementai žymiai sustiprėtų, atitinkamai 10% ir 9%. Hierarchinės kultūros elementus reikėtų ženkliai sumažinti – net 15%. Tai parodo, kad vadovas **kryptingai formuoja organizacijos kultūrą.**

Toliau analizuojama organizacijos kultūra pagal *atskirus kriterijus* (žr. 15-17 pav.). Kaip jau minėta, ši analizė leis nustatyti, kiek kuris kriterijus įtakoja šiuo metu dominuojančią ir numatomą ateityje organizacijos kultūrą, bei kultūros *darnumą*.



a) Svarbiausios organizacijos charakteristikos



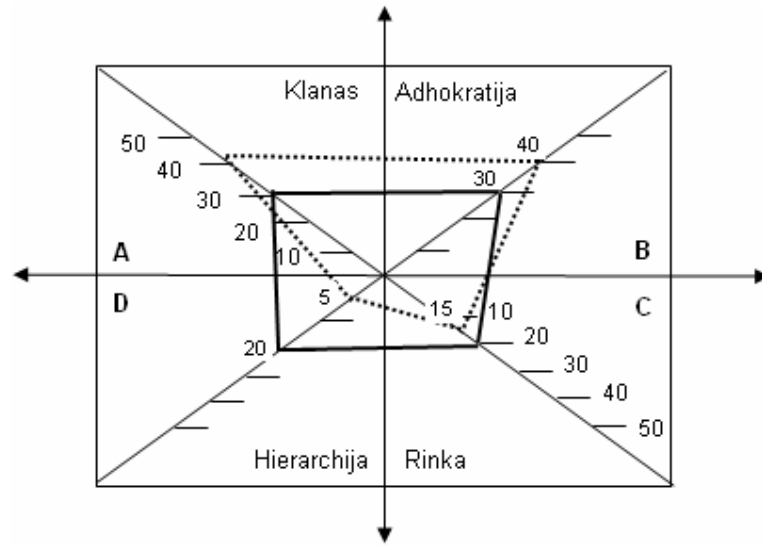
b) Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

— Situacija dabar
 Numatoma ateityje

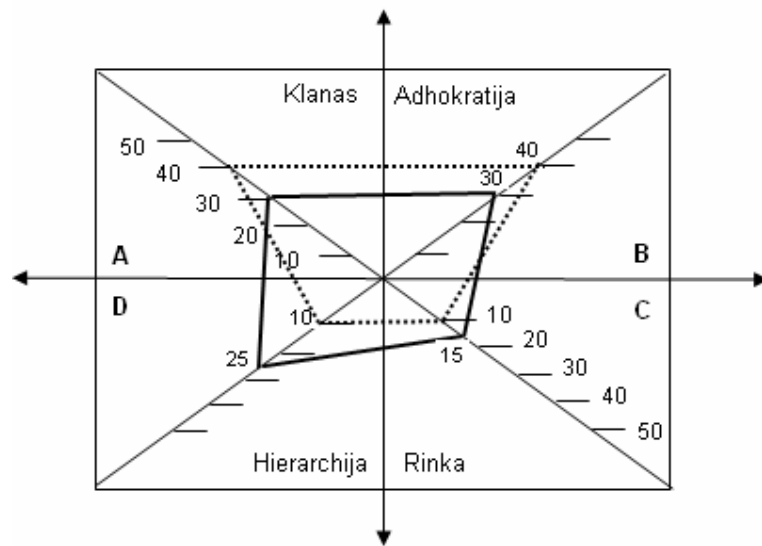
15 pav. J. Janonio gimnazijos kultūros profilis pagal a ir b kriterijus

J. Janonio gimnazijos vadovo nuomone (žr. 15 pav.), *organizacija yra labai formalizuota ir struktūrizuota, kur svarbus sklandus veiklos palaikymas*. Tai įrodo hierarchijos kultūros žymus dominavimas (65%), kurią ateityje vadovas numato žymiai sumažinti (iki 40%). Taip pat *numatyta vystyti rinkos bei klano elementus, kad organizacija būtų panaši į didelę šeimą bei siektų išskeltų tikslų, orientuotųsi į rezultatus*. (iki 20% ir 30%). Bendro lyderiavimo stiliaus profilis, rodo, kad *organizacijos vadovas - racionaliai mąstantis koordinavimas bei organizatorius, palaikantis*

sklandžią veiklos eigą (hierarchija – 50%). Tačiau vadovas suvokia, kad lyderiavimo stilių reikėtų keisti į šiek tiek laisvesnį, mažiau kontroliuojamą (klanas – 30%), ir novatoriškesnį (adhokratija – 15%).



c) Darbuotojų valdymas



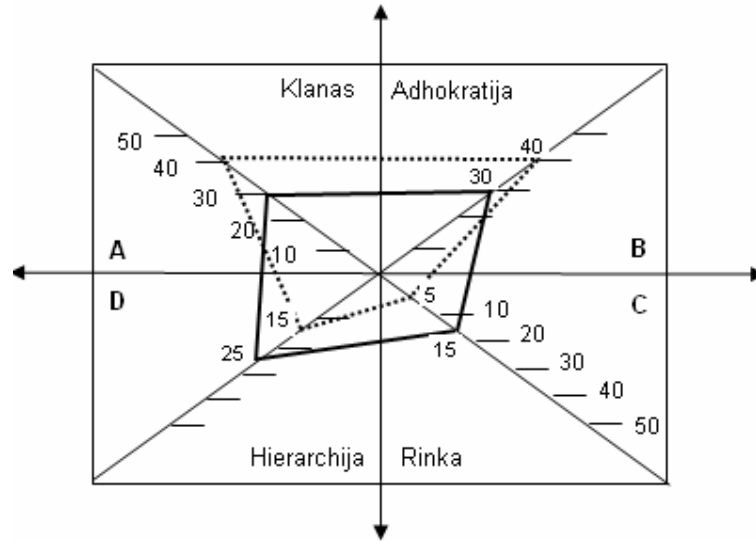
d) Vienijamoji organizacijos esmė

— Situacija dabar
 Numatoma ateityje

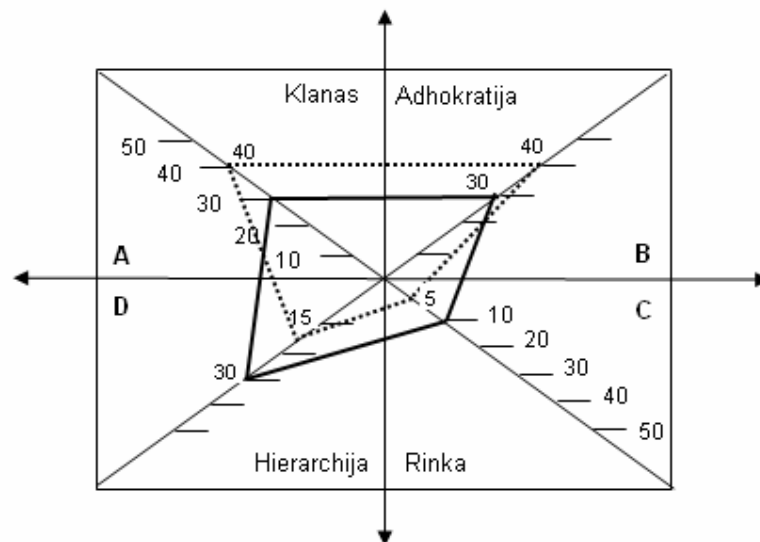
16 pav. J. Janonio gimnazijos kultūros profilis pagal **c** ir **d** kriterijus

Darbuotojų valdymo profilis parodo (žr. 16 pav.), kad *organizacijoje akcentuojami asmenybės tobulinimas, vieningas kolektyvas, asmeninė iniciatyva bei laisvė* (klanas - 30%, adhokratija – 30%). Tačiau vadovui taip pat rūpi *žmonių užimtumas, reikalauja paklusnumo bei santykių*

stabilumo (rinka bei hierarchija – po 20%). Ateityje vadovas numato žymiai sustiprinti klanų bei adhokratijos elementus. Vadovo nuomone, *vienijamoji organizacijos esmė – tai pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas, aukštas atsakomybės lygis* (klanas – 30), *novatoriškumas, tobulinimas, siekimas pirmauti* (adhokratiija- 30), *bei formalios taisyklės ir oficiali politika* (hierarchija - 25). Ateities konstrukcija rodo, kad klanų bei adhokratijos elementus reikėtų labiau išvystyti, o kitus susilpninti.



e) Strateginiai tikslai



f) Sėkmės kriterijai

— Situacija dabar
 Numatoma ateityje

17 pav. J. Janonio gimnazijos kultūros profilis pagal e ir f kriterijus

Strateginių tikslų profilyje (žr. 17 pav.) dominuoja trys kultūros tipai - klanas, adhokratija bei hierarchija. Tai byloja apie *dabartinę strategiją siekti augimo, stabilumo, veiklos sklandumo bei aukšto pasitikėjimo*. Ateityje numatyta sustiprinti ir išvystyti augimo bei rūpinimosi darbuotojais strategijas, o kitas susilpninti, ar net laikyti nereikšmingomis, pvz. konkurencingumas bei tikslų siekimas (rinka- 5%). Sėkmės kriterijuje taip pat dominuoja trys kultūrų tipai, klanas, adhokratija bei hierarchija. Tai reiškia, kad *organizacija sėkmingai vykdo savo veiklą, nes suteikia gerus jausmus mokiniams bei jų tėvams, yra rentabili, turi sklandžius planus ir teikia unikalias paslaugas*. Ateities vizijoje vadovas planuoja dar labiau išvystyti klando bei adhokratijos elementus, bet susilpninti stabilumo bei kalendorinių grafikų sklandumą.

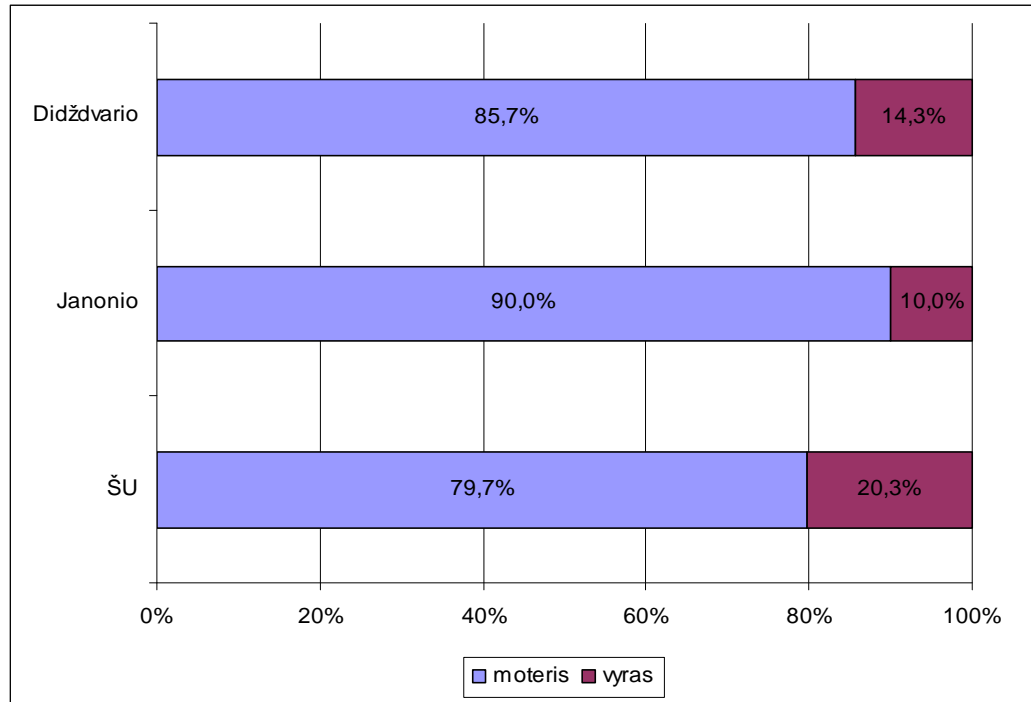
Atlikus J. Janonio gimnazijos vadovo apklausą, sužinojome, kad gimnazijoje dominuoja trys kultūrų tipai – klanas, adhokratija ir hierarchija, iš kurių hierarchijos tipas yra stipriausias. Organizacijos kultūra nepasižymi dideliu darnumu. Vadovo ateities vizijoje organizacija matoma pasikeitusi, siekianti sustiprinti klando bei adhokratijos elementus, kurie suteiktų organizacijai lankstumo, novatoriškumo, kūrybiškumo su kolektyvine dvasia, kas leistų prisitaikyti ir išgyventi besikeičiančioje aplinkoje.

Galime teigti, kad **J. Janonio gimnazijos vadovo netenkina dabartinė susiklosčiusi organizacijos kultūra, pasižyminti stabilumu, formalumu bei oficialumu, todėl vadovas numato kryptingai formuoti organizacijos kultūrą, kad po penkerių metų ji taptų lankstesnė, darni, novatoriškesnė bei sugebanti reaguoti į pokyčius.**

Apibendrinant visų vadovų organizacijos kultūros profilių analizę, galime **daryti išvadą, kad visi vadovai suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese bei kryptingai formuoja organizacijos kultūrą. Du vadovai (ŠUG ir J. Janonio gimnazijos) siekia ženkliai pakeisti organizacijų kultūras. Pastebimas visų vadovų pritarimas adhokratinei kultūrai ateityje, kuri pasižymi novatoriškumu, lankstumu, darbuotojų iniciatyva bei laisve, kas padėtų organizacijoms prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir pasiekti sėkmės viršūnę. Didždvario gimnazijos vadovas jau suformavo pakankamai stiprią organizacijos kultūrą, todėl minėtas vadovas nesiekia esminių pokyčių.**

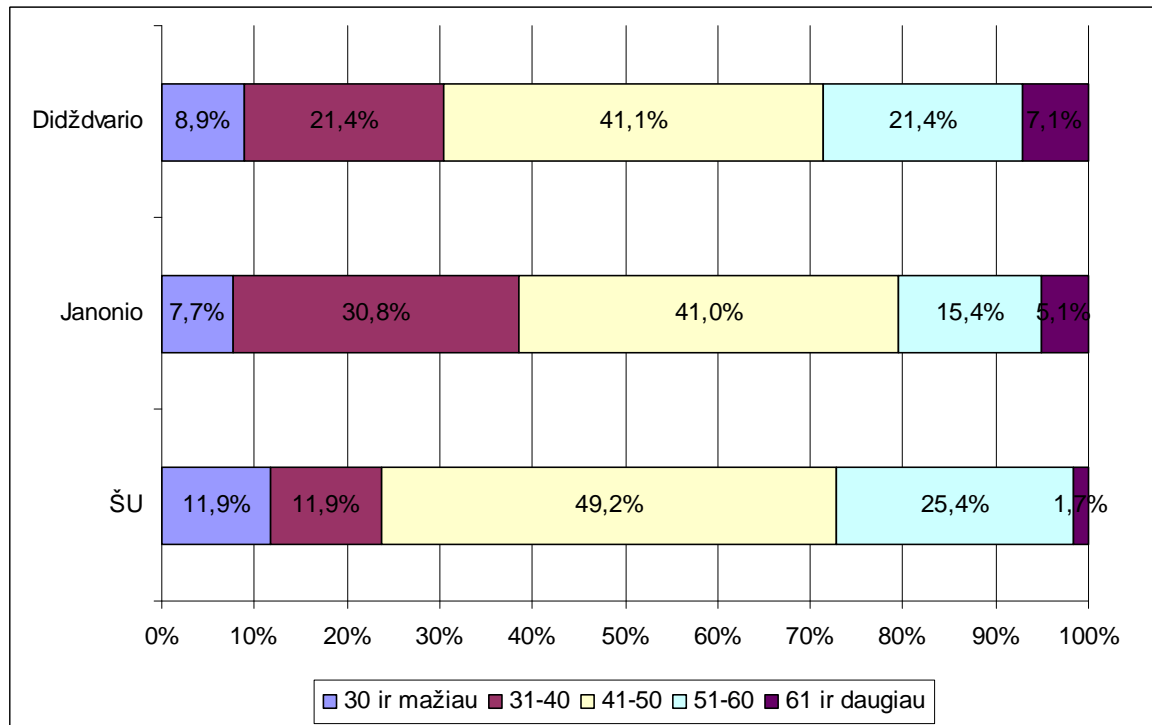
3.2. Gimnazijų darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Tyrimo autorė apklausė trijų Šiaulių miesto gimnazijų darbuotojus: Šiaulių universiteto gimnazijos, Didždvario gimnazijos bei J. Janonio gimnazijos. Apklausoje iš viso dalyvavo 155 darbuotojai: 59 (12 vyrų ir 47 moteris) Šiaulių universiteto gimnazijos darbuotojai, 56 (8 vyrai ir 48 moteris) Didždvario gimnazijos darbuotojai, 40 (4 vyrus ir 36 moteris) J. Janonio gimnazijos darbuotojų (žr. 4 priedą).



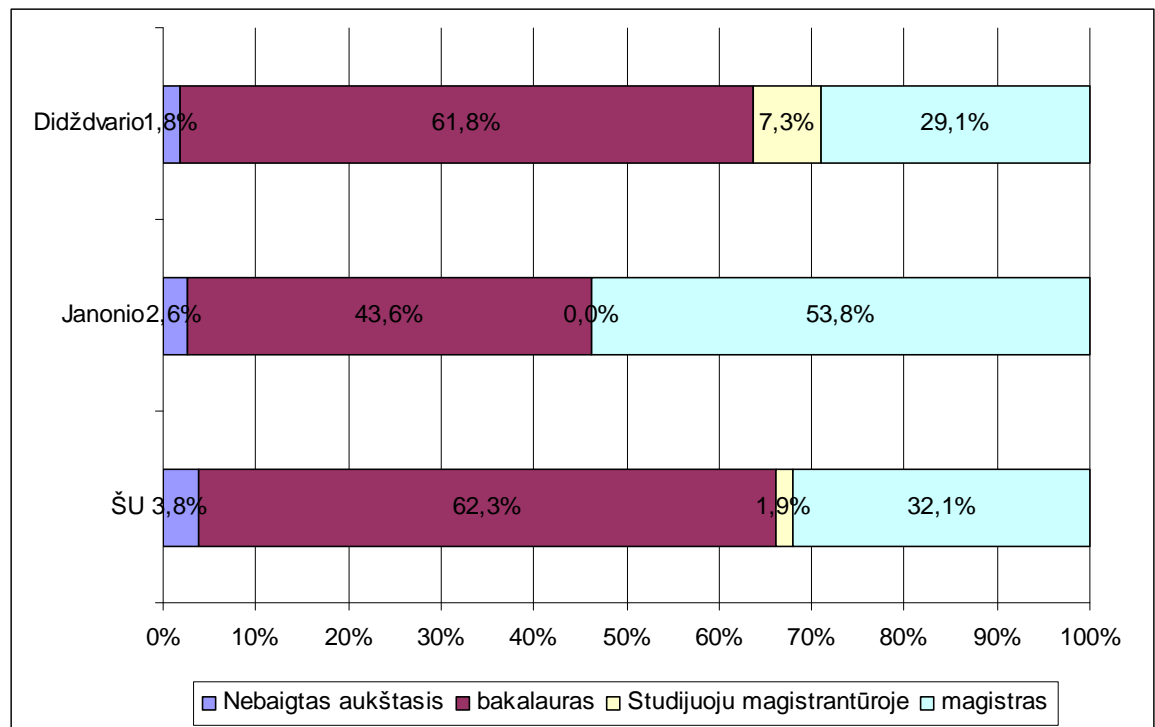
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip matyti iš 18 paveikslo, respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra akivaizdus įrodymas, kad didžioji dauguma gimnazijų kolektyvų yra moterys. J. Janonio gimnazijoje moterys sudaro net 90% viso kolektyvo. Ta pati tendencija matoma visose gimnazijose. Šiek tiek daugiau vyrų dirba ŠUG (20,3%), palyginus su J. Janonio bei Didždvario gimnazijomis, atitinkamai 10% ir 14,3%.



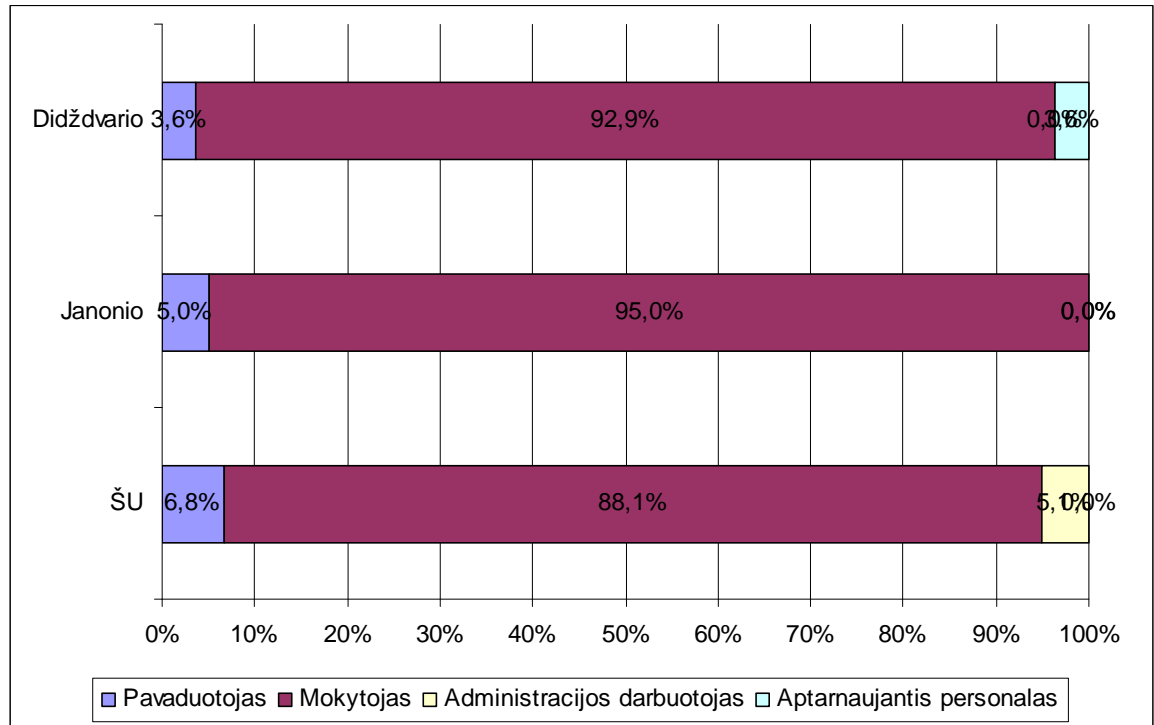
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Viena svarbesnių pedagogų socialinių demografinių charakteristikų yra amžius. Iš 19 paveikslo matyti, kad respondentų pasiskirstymas pagal amžių nėra tolygus, tačiau galima pastebėti, kad didžiausią respondentų dalį visose gimnazijose sudaro 41 - 50 metų (41,1%, 41%, 49,2%) amžiaus grupei priklausantys pedagogai (žr. 5 priedą). Taip pat iš paveikslo matyti, kad apie 70 – 80 proc. sudaro asmenys iki 50 metų amžiaus. Ta pati tendencija pastebima ir kitose Lietuvos gimnazijose (Kalvaitis, 2002).



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

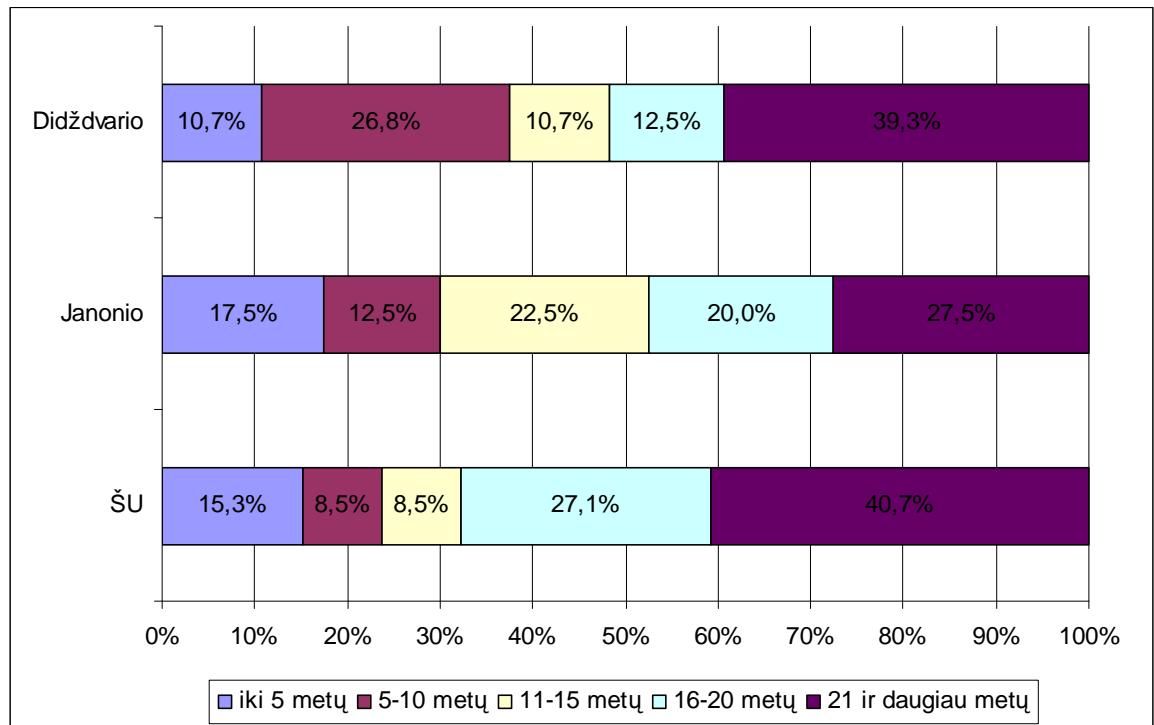
Dar viena svarbi gimnazijose dirbančių pedagogų socialinė demografinė charakteristika yra jų įgytas išsilavinimas. Iš 20 paveikslo matyti, kad daugiau nei puse visų respondentų – turintys bakalauro laipsnį, apie trečdalį visų apklaustųjų sudaro magistrai, tik J. Janonio gimnazijoje magistrai sudaro didžiąją daugumą, net 53,8 %. Nedidelė dalis respondentų turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, kita nežymi dalis studijuoja magistrantūroje (žr. 6 priedą).



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Pagal užimamas pareigas respondentų pasiskirstymas visose gimnazijose yra panašus (žr. 7 priedą ir 21 pav.): didžiąją daugumą visose gimnazijose sudaro mokytojai, vidurkis sudaro 92%. Respondentai pavaduotojai sudarė nuo 3,6% iki 6,8%. Aptarnaujantis personalas ar administracijos atstovai sudaro mažiausią skaičių ir aptinkami tik ŠUG ir Didždvario gimnazijoje.

Labai svarbus kriterijus analizuojant organizacijos kultūrą yra žmonių darbo stažas tiriamose gimnazijose. Asmenys, išdirbę gimnazijose ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta. Jie gali lyginti kaip organizacija kinta kelerių ar net keliolikos metų bėgyje. Todėl tiriamų darbuotojų darbo stažas yra aktualus mūsų tyrimui. Taip pat svarbi ir neseniai savo karjerą gimnazijose pradėjusių darbuotojų nuomonė, kadangi jie į visus organizacijoje vykstančius reiškinius žiūri kitaip.



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Pastebėtina, kad didžiąją daugumą (bendras vidurkis sudaro 35,8%) kiekvienoje gimnazijoje sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas didesnis nei 21 metai (žr. 8 priedą ir 22 pav.). Kaip minėta teorinėje darbo dalyje, *organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas, kuris gali tęstis gana ilgai (3-5 ar net 10 metų)*. Todėl tas faktas, kad dauguma darbuotojų dirba gimnazijose daugiau nei 10 metų, suteikia mūsų tyrimui ypatingos reikšmės, kadangi apklausos rezultatai labiau bus įtakojami respondentų, kurių darbo stažas yra gan didelis, o ne tų respondentų, kurių darbo stažas siekia penkerius metus, tokie respondentai tesudaro vidutiniškai 14,5%.

Toliau pateiksime kiekvienos gimnazijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatus atskirai.

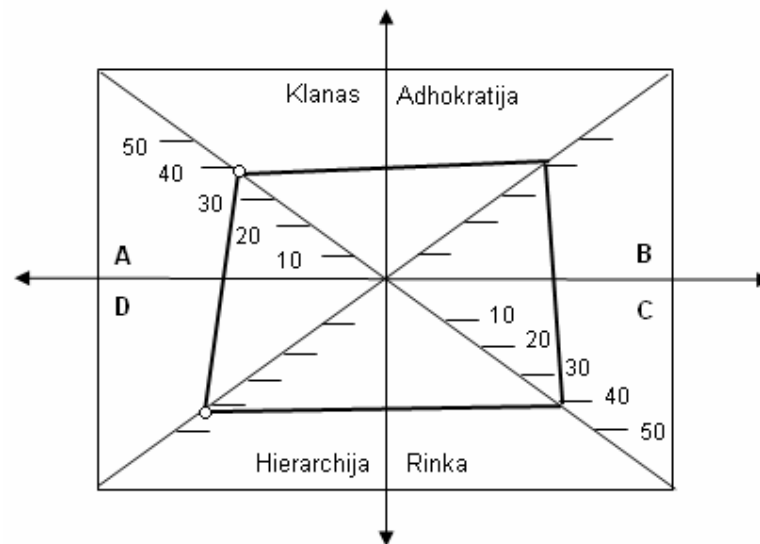
3.2.1. ŠUG darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

10 lentelė

Organizacijų kultūros profiliai pagal darbuotojus

Gimnazija	Klaninė	Adhokratinė	Hierarchinė	Rinkos
ŠUG	39	41	42	41
Janonio	43	44	42	42
Didždvario	40	43	40	43

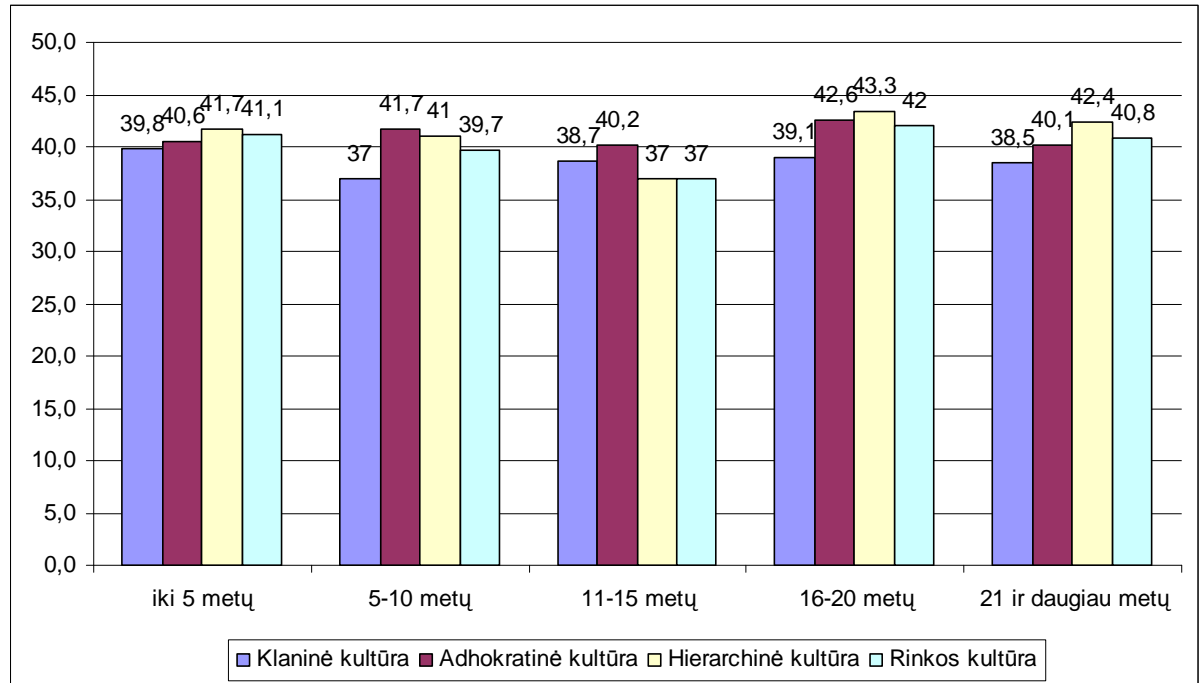
10 lentelėje pateikti bendri gimnazijų darbuotojų apklausos rezultatai. Joje matyti, kiek koks kultūros tipas yra įvertintas darbuotojų kiekvienoje gimnazijoje. Pastebėtina, kad didelio skirtumo tarp kiekvieno kultūros tipo įvertinimo nėra, todėl mus domins net nedidelis įvertinimo skirtumas, taip pat, pateiksime analizę, remiantis šiais kriterijais: darbo stažo įtaka, amžiaus įtaka, bei užimamų pareigų įtaką kultūros įvertinimui.



23 pav. ŠUG organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus

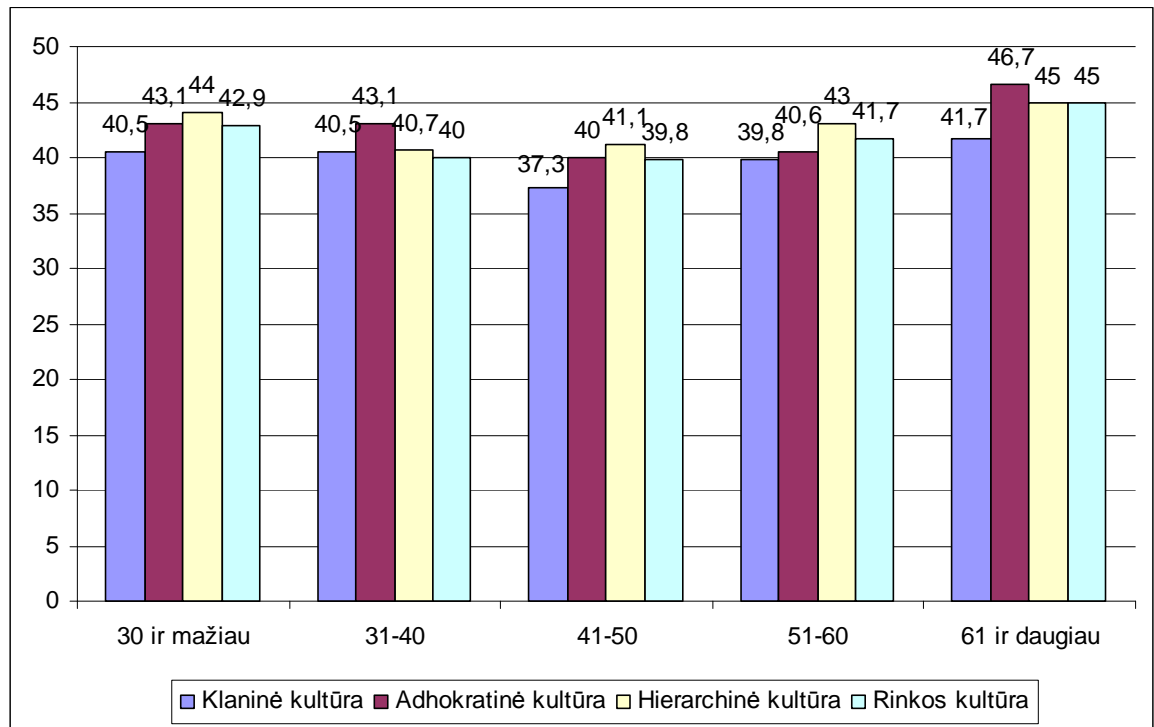
23 paveiksle matyti, kad ŠUG darbuotojų nuomone, organizacijos kultūroje dominuoja visi keturi kultūrų tipai, kurių įvertinimai yra beveik panašūs (žr. 10 lentelę). Apklausos rezultatai stebina, nes tai reikštų, kad ŠUG darbuotojai savo vadovą mato keliuose vaidmenyse: padėjėjo, novatoriaus, griežto vadovo ir racionaliai mąstančio koordinatoriaus. Panašiai darbuotojai suvokia ir savo organizaciją, kur tarsi persipina kelios vertybės, būdingos skirtingiems kultūrų tipams: draugiška darbo vieta, kūrybinė atmosfera, orientacija į rezultatus ir formalizuota darbo vieta.

Kadangi yra sudėtinga galutinai įvertinti ŠUG organizacijos kultūra remiantis bendrais darbuotojų apklausos rezultatais, todėl, kad išvengti klaidingos duomenų interpretacijos, pateiksime išsamesnę analizę, kur matysime, kokie kriterijai (darbo stažas, amžius, ar užimamos pareigos) įtakoja tokius apklausos rezultatus.



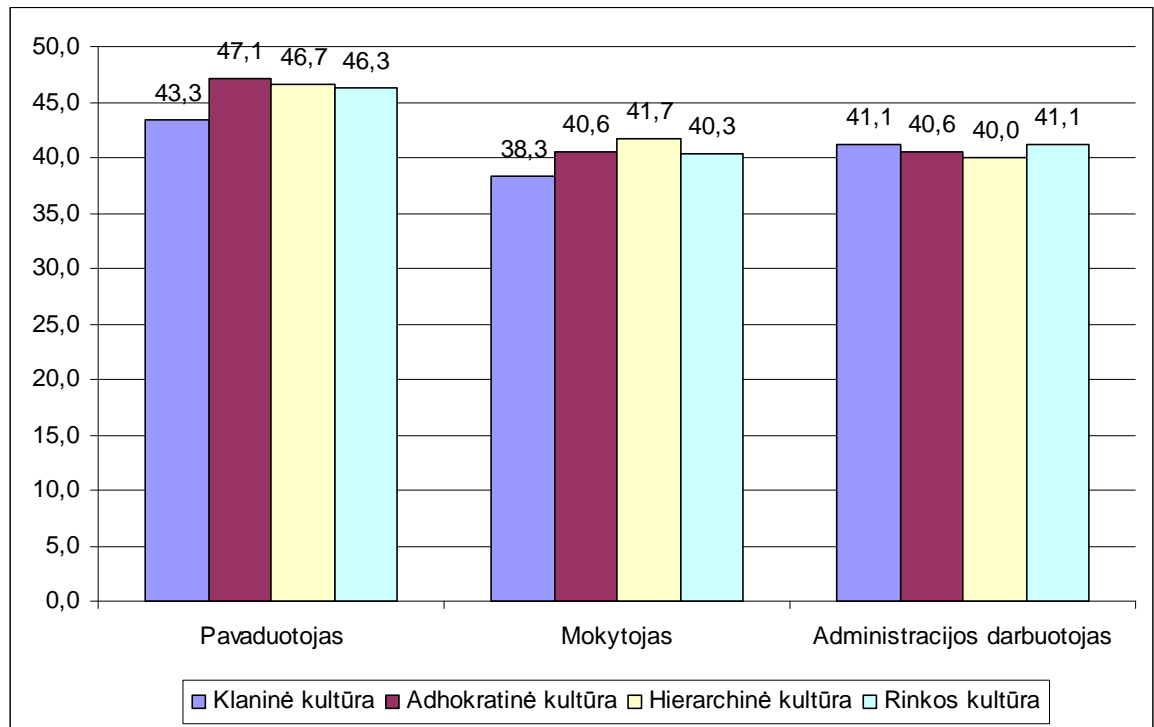
24 pav. Darbo stažo įtaka ŠUG respondentų organizacijos kultūros vertinimui

24 paveiksle matyti, kad respondentai, kurių darbo stažas 16-20 metų ir daugiau nei 21 metai, *hierarchinė* kultūrą išskiria kaip stipresnę už kitas, nors procentinis skirtumas nežymus. Ta pati respondentų grupė mano, kad klanų kultūra pasireiškia silpniausiai, o adhokratinė bei rinkos kultūra yra vienodai išsivysčiusios ir užima vidutines pozicijas. Respondentai, kurių darbo stažas yra iki 5 metų, laikosi panašios nuomonės. *Tai reiškia, kad 83% respondentų mano, kad organizacijoje stipriausiai dominuoja hierarchinė kultūra.* Tuo tarpu respondentai, kurių darbo stažas 5-10 metų ir 11-15 metų *stipriausia kultūra laiko adhokratinę (sudaro 17% visų respondentų).* Matome, kad susidarė 2 skirtingos nuomonės dėl dominuojančios kultūros, kadangi hierarchinė kultūra pasižymi formalumu, apribojimais bei oficialia politika, o adhokratinė – laisve, lankstumu, novatoriškumu. Vadinasi, darbuotojai, kurie pradirbo gimnazijoje nuo 5 iki 15 metų jaučiasi laisviau, linkę kurti bei eksperimentuoti, jiems būdingas novatoriškumas. Darbuotojai, kurie pradėjo neseniai dirbti, ir tie, kurie pradirbo daugiau nei 16 metų jaučia įvairius apribojimus, formalumus, esą kontroliuojami.



25 pav. Amžiaus įtaka ŠUG respondentų organizacijos kultūros vertinimui

Pastebėtina (žr. 25 pav.), kad *hierarchinę kultūrą laiko stipriausią* respondentai, kurių amžiaus tarpsniai yra 30 ir mažiau metų, 41-50 bei 51-60 metų, ši grupė sudaro 86,5%. Tik seniausi respondentai ir tie, kuriems nuo 31 iki 40 mano, kad ŠUG organizacijoje *stipresnė yra adhokratinė kultūra*, tačiau jie sudaro tik 13,6% visų respondentų. Pastebima panaši tendencija: dauguma mano, kad hierarchinė kultūra yra stipriausia, tuo tarpu mažuma prijaučia adhokratinę kultūrai.



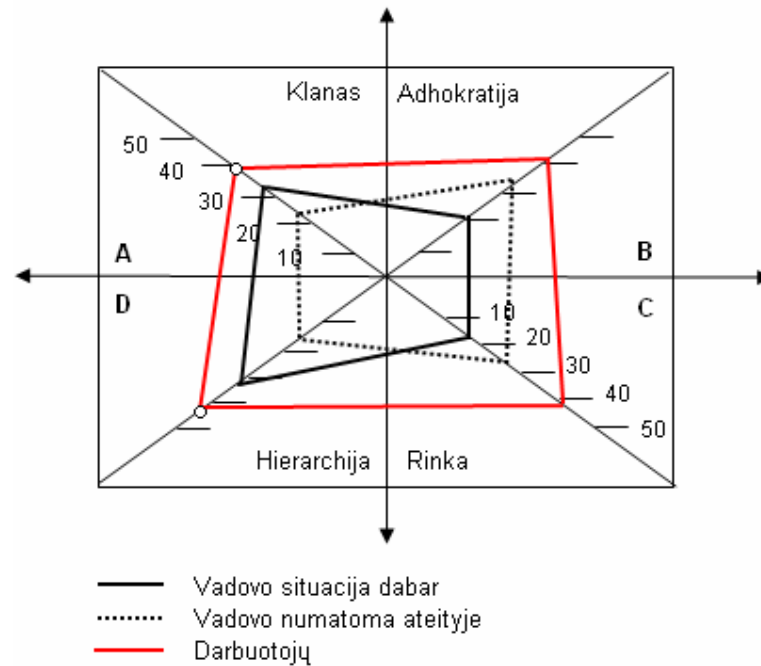
26 pav. Užimamų pareigų įtaka ŠUG respondentų organizacijos kultūros vertinimui

Respondentai – ŠUG pavaduotojai (žr. 26 pav.) adhokratinę kultūrą laiko stipresnę už kitas. Pavaduotojai sudaro 6,8% nuo visos ŠUG darbuotojų visumos. Mokytojų pareigas užimantys respondentai (88,1%) iš visų kultūrų išskiria hierarchinę kultūrą. Administracijos darbuotojų nuomone, kurie sudaro 5% visų ŠUG respondentų, kad ŠUG organizacijoje dominuoja dvi kultūros: rinkos bei klanas. Administracijos darbuotojai mano, kad organizacija yra panaši į didelę šeimą, kur žmonės turi daug bendro ir kartu siekia pergalės, konkuruoja tarpusavyje.

Panaši kultūrų vertinimo tendencija aptinkama analizuojant išsilavinimo bei lyties kriterijus. Tiek vyrai, tiek moterys dominuojančia kultūra laiko hierarchinę, panašiai vertina ir kitas kultūras, tačiau įdomus faktas tas, kad moterys suteikia kultūroms didesnę įvertinimą negu vyrai (žr. 9 priedą).

Po atliktos darbuotojų analizės pagal įvairius kriterijus pastebėjome, kad dauguma respondentų **išskiria hierarchinę kultūrą kaip stipresnę už kitas kultūras**, vadinasi, darbuotojų nuomone, organizacijai trūksta laisvumo, organizacija yra formalizuota bei struktūrizuota, kur akcentuojama sklandi veikla, kalendorinių planų vykdymas bei reikalaujama paklusnumo.

27 paveiksle pateikti ŠUG vadovo bei darbuotojų organizacijos kultūros profiliai kartu.



27 pav. ŠUG vadovo bei darbuotojų organizacijos kultūros profiliai

Paveiksle matyti, kad nors vadovo dabartinis ir darbuotojų kultūrų stiprumo įvertinimas nesutampa, tačiau tiek vadovas, tiek darbuotojai hierarchinę kultūrą išskiria kaip dominuojančią. Taip pat akivaizdu, kad ŠUG vadovas bei darbuotojai laikosi panašios nuomonės, kad gimnazijoje dar dominuoja klanų kultūra.

Toliau pateiksime atsakymų į kai kuriuos darbuotojų apklausos klausimus analizę pagal modalinę įverčio reikšmę (Moda), standartinį nuokrypį (SD), variacijos koeficientą (V), bei koreliacijos koeficientą (R). Paminėsime, kad *modalinė įverčio reikšmė* (moda) parodo dažniausią požymio reikšmę, kitaip tariant, kurią atsakymų vertinimo kategoriją iš visų pateiktų respondentai pažymėdavo dažniausiai. *Standartinis nuokrypis* – tai matuojamojo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį, kitaip tariant: kuo SD reikšmė mažesnė, tuo vieningesnė respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu; kuo SD didesnis, tuo respondentų nuomonė atitinkamų klausimų mažiau vieninga. *Variacijos koeficientas* parodo požymio sklaidą, pvz. 100 proc. siekiantis V rodo vienodą standartinio nuokrypio ir vidurkio dydį, o tai labai didelė požymio sklaida. Įsidėmėtina, kad kuo V mažesnis, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė ir atvirkščiai, kuo didesnis V, tuo respondentų nuomonė atitinkamam klausimui labiau išsiskiria. *Koreliacijos koeficientas* parodo pirminį statistinį ryšį tarp požymių. Šio ryšio stiprumas išreiškiamas koreliacijos koeficientu, kuris kinta nuo -1 iki +1. Šiuo tyrimo atveju buvo ieškoma statistinio ryšio tarp atskirų klausimų, kas leis nustatyti klausimyno patikimumą. Klausimai buvo atrinkti autorės, laikantis tos nuomonės, kad darbuotojų atsakymai į atrinktus klausimus gali sudominti gimnazijų vadovus.

ŠUG darbuotojų atsakymų rezultatai

	N		Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis (SD)	Variacija
	Atsakė	Neatsakė				
1. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	59	0	4,2034	4,00	0,80472	0,648
2. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	59	0	3,9322	4,00	0,88793	0,788
3. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	59	0	4,1525	4,00	0,82657	0,683
4. Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	59	0	3,8644	4,00	0,86018	0,740
5. Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	59	0	3,7627	4,00	0,95302	0,908
6. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	59	0	4,0169	4,00	0,99119	0,982
7. Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	58	1	4,4310	5,00	0,67829	0,460

11 lentelėje matyti, kad atsakydami į išskirtus klausimus ŠUG darbuotojai dažniausiai pažymėdavo atsakymo reikšmę 4 (iš dalies sutinku), tai parodo modalinė įverčio reikšmė (moda). Tik į 7 klausimą respondentai dažniausiai atsakydavo, pažymėdami atsakymo reikšmę 5 (visiškai sutinku). Akivaizdu, kad į 5 bei 6 klausimus atsakymai nėra vieningi, atsakymai į 1, 2, 3, 4 klausimus yra didėjančio vieningumo, o atsakymai į 7 klausimą yra vidutinio vieningumo. Taip pat akivaizdu, kad remiantis variacijos koeficientu, pastebima panaši tendencija – ŠUG darbuotojų vieningiausia nuomonė yra 7 klausimu.

Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis ŠUG respondentų atsakymais

	1 kl.	2 kl.	3 kl.	4 kl.	5 kl.	6 kl.	7 kl.
1 kl.	1						
2 kl.	0,382	1					
3 kl.	0,523	0,555	1				
4 kl.	0,190	0,394	0,418	1			
5 kl.	0,379	0,409	0,594	0,360	1		
6 kl.	0,298	0,550	0,607	0,488	0,570	1	
7 kl.	0,250	0,339	0,432	0,192	0,378	0,522	1

1 kl. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.
2 kl. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.
3 kl. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.
4 kl. Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.
5 kl. Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.
6 kl. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.
7 kl. Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.

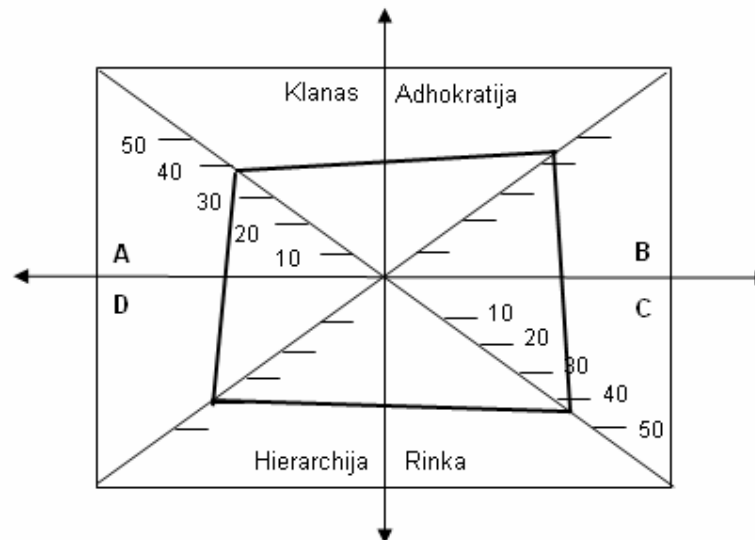
12 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Geltonai pažymėti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra ne tik koreliacija bet ir statistiškai reikšmingas skirtumas. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

Apibendrinant, galime teigti, kad **ŠUG organizacijos kultūroje stipri yra hierarchijos kultūra, tai išaiškėjo po ŠUG vadovo bei darbuotojų apklausos analizės, bet kartu dar dominuoja klanų ir adhokratijos kultūra, rinkos kultūra yra pati silpniausia. Vadinasi, galime teigti, kad vadovo bei jo darbuotojų nuomonės sutampa. Taip pat galime daryti prielaidą, kad darbuotojai pritaris vadovo siekiui išvystyti adhokratinis elementus, kas suteiks darbuotojams daugiau laisvės bei asmeninės iniciatyvos, o organizacijai lankstumo, novatoriškumo bei sugebėjimo prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje.**

3.2.2. Didždvario gimnazijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

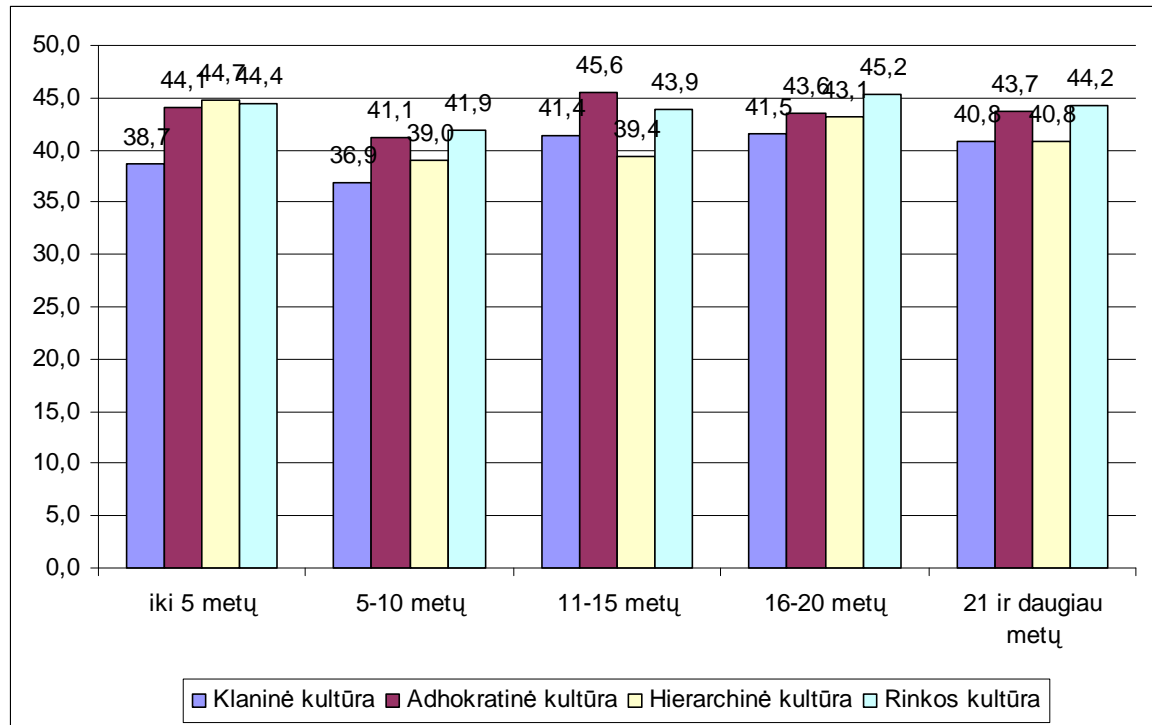
Pateiksime Didždvario gimnazijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų analizę, atsižvelgiant į darbo stažo, amžiaus bei užimamų pareigų įtakos kultūros tipo pasirinkimui.

Prieš tai išanalizuokime bendrą kultūros profilį Didždvario gimnazijos darbuotojų akimis (žr. 29 pav.).



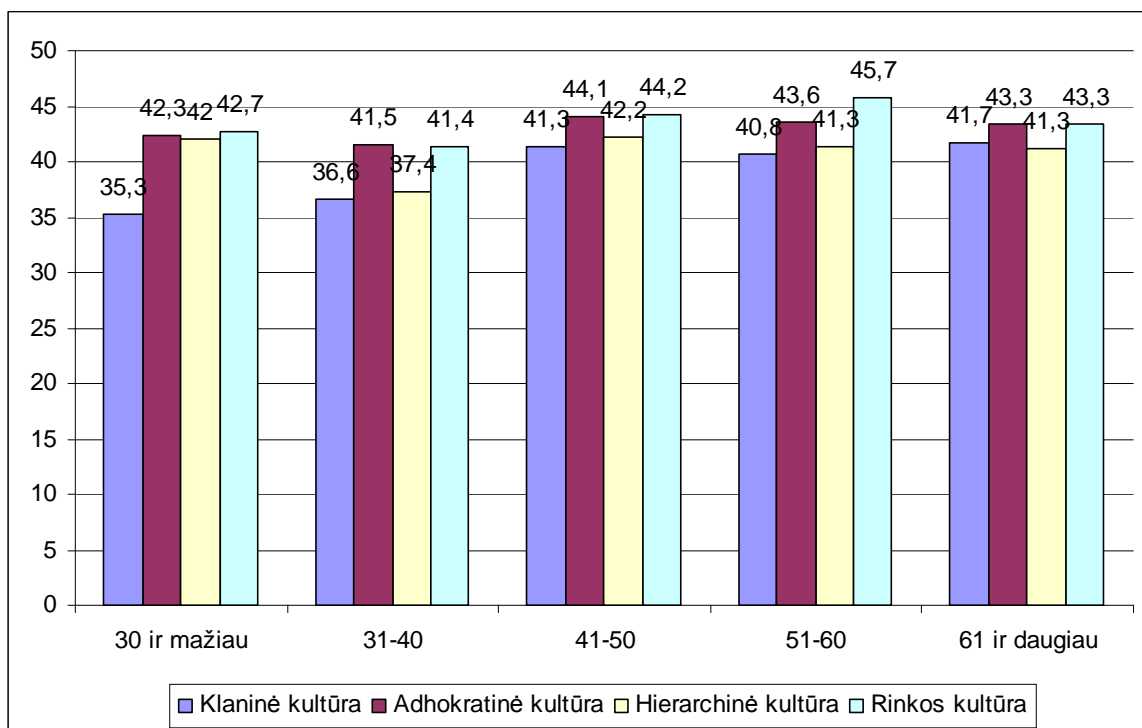
28 pav. Didždvario gimnazijos kultūros profilis pagal darbuotojus

28 paveiksle matyti, kad Didždvario gimnazijos darbuotojų nuomone, organizacijoje nėra vienos ryškiai dominuojančios kultūros, pastebima panaši tendencija kaip ir aukščiau analizuotoje ŠUG. Todėl, analizuodami kultūrų pasirinkimą įtakančius veiksnius (darbo stažas, amžius, užimamos pareigos) kreipsime dėmesį net į mažiausius kultūrų įvertinimo skirtumus.



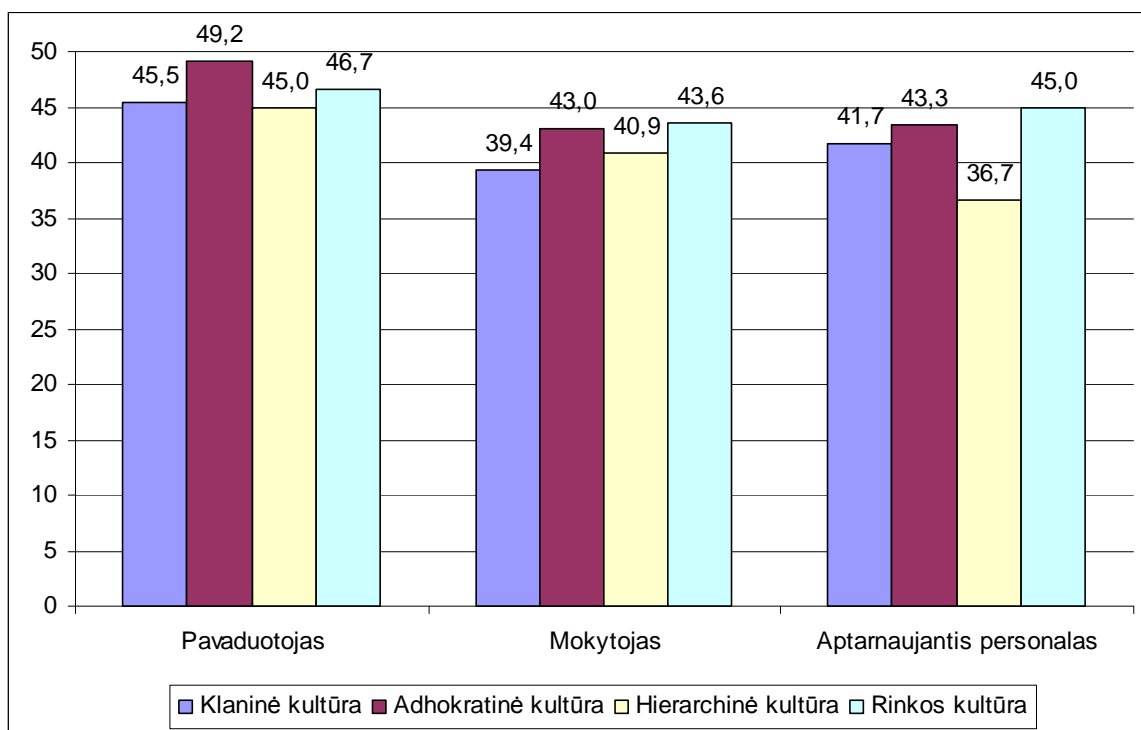
29 pav. Darbo stažo įtaka Didždvario gimnazijos respondentų organizacijos kultūros vertinimui

Pastebėtina (žr. 29 pav.), kad Didždvario gimnazijos respondentai išskiria *dvi dominuojančias kultūras – adhokratinę ir rinkos kultūrą*. Ta pati tendencija matoma visuose paveikslė pavaizduotuose darbo stažo tarpsniuose, išskyrus darbo stažo tarpsnį iki 5 metų. *Vadinasi 89,3% respondentų mano, kad organizacija yra dinamiška, kūrybinė darbo vieta, kur palaikoma asmeninė laisvė, novatoriškumas, bei konkuravimas tarpusavyje. Taip pat daug dėmesio skiriama užsibrėžtų tikslų siekimui bei konkurencingumui.* Respondentai, kurie pradirbo organizacijoje iki 5 metų (10,7%) mano, kad organizacijoje stipriausiai pasireškia hierarchinė kultūra, jie organizaciją mato kaip formalizuotą, struktūruotą, kontroliuojamą. Verta paminėti, kad klaninė kultūra įvertinta kaip silpniausia visų respondentų. Vadinasi, organizacijai nebūdingi kolektyvinis darbas, trūksta draugiškumo, vieningo kolektyvo.



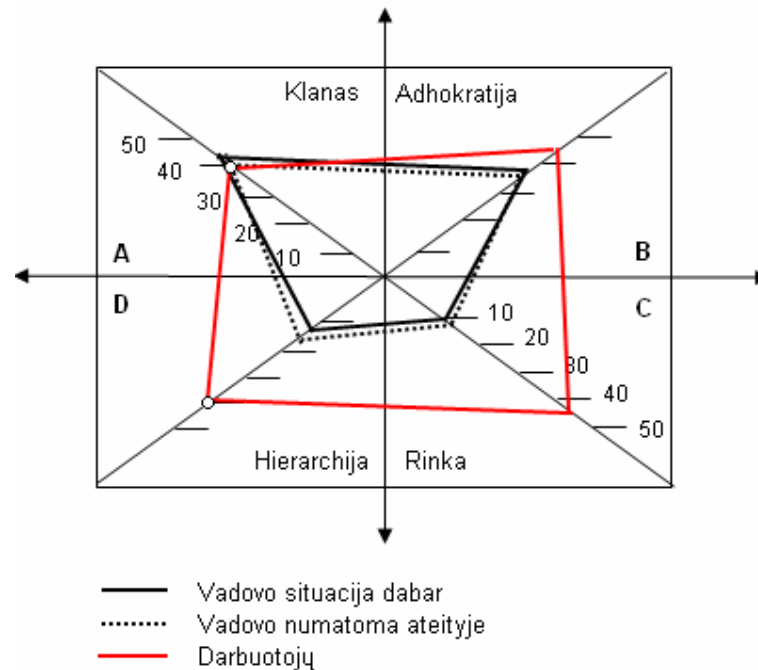
30 pav. Amžiaus įtaka Didždavrio gimnazijos respondentų organizacijos kultūros vertinimui

30 paveiksle matyti, kad visų amžiaus tarpsnių respondentai laikosi vieningos nuomonės, kad organizacijoje dominuoja *adhokratinė bei rinkos kultūra*. Respondentai, kurių amžius yra mažiau nei 30, 31-40, 41-50 ir 61 metų ir daugiau metų, abi šias kultūras įvertina panašiai. Vadinasi, pastebime tą pačią tendenciją, kad dauguma (92,8%) respondentų mano, kad organizacija yra dinamiška, kūrybinė darbo vieta, kur palaikoma asmeninė laisvė, novatoriškumas, bei konkuravimas tarpusavyje.



31 pav. Užimamų pareigų įtaka Didždvario gimnazijos respondentų organizacijos kultūros vertinimui

31 paveiksle matyti, kad Didždvario gimnazijos pavadootojai linkę manyti, kad stipriausia organizacijos kultūra yra adhokratinė (49,2%). Antrą pagal stiprumą minėti pavadootojai išskiria rinkos kultūrą. Didždvario gimnazijos mokytojų tarpe taip pat matome, kad adhokratijos bei rinkos kultūros yra vertinamos panašiai, atitinkamai 43% ir 43,6%. Galime teigti, kad išlieka ta pati tendencija, kad Didždvario gimnazijoje vyrauja adhokratijos bei rinkos kultūros.



32 pav. Didždvario gimnazijos vadovo ir darbuotojų organizacijos kultūros profiliai

Apibendrinami, 32 paveiksle pateiksime bendrą Didždvario gimnazijos vadovo ir darbuotojų organizacijos kultūros profilį. Akivaizdžiai matyti, kad vadovo bei darbuotojų nuomonės dėl kultūrų stiprumo sutampa tik dalinai, tačiau anksčiau pateikta išsami darbuotojų analizė pagal amžiaus ir kitų veiksnių įtaką kultūros įvertinimui įrodo, kad vadovo ir darbuotojų nuomonės sutampa tik dėl adhokratinės kultūros dominavimo. Taip pat pastebėjome nuomonių prieštaravimą: anot vadovo, kita dominuojanti kultūra yra klanas, tuo tarpu darbuotojai kita dominuojančia kultūra laiko rinkos kultūrą. Tai galėtų reikšti, kad darbuotojai jaučia, kad iš jų reikalaujama kryptingai siekti tikslo, laiku atlikti užduotis ir konkuruoti tarpusavyje; o vadovas yra linkęs manyti, kad organizacija yra draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro, kolektyvas yra vieningas.

Toliau pateiksime atsakymų į kai kuriuos Didždvario gimnazijos darbuotojų apklausos klausimus analizę pagal modalinę įverčio reikšmę (Moda), standartinę nuokrypį (SD), variacijos koeficientą (V), bei koreliacijos koeficientą (R).

Didždvario gimnazijos darbuotojų atsakymų rezultatai

	N		Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis (SD)	Variacija
	Atsakė	Neatsakė				
1. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	56	1	4,5893	5,00	0,65441	0,428
2. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	57	0	4,1930	4,00	0,71810	0,516
3. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	57	0	4,0702	4,00	0,77597	0,602
4. Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	56	1	3,7679	4,00	0,93402	0,872
5. Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	57	0	4,0877	4,00	0,80801	0,653
6. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	57	0	3,7018	4,00	1,14899	1,320
7. Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	56	1	4,2500	5,00	0,93905	0,882

Iš 13 lentelės matyti, kad atsakinėdami į 1 bei 7 klausimus Didždvario gimnazijos darbuotojai dažniausiai pažymėdavo atsakymą 5 (visiškai sutinku), tai parodo modalinė įverčio reikšmė (moda). Tačiau atsakymai į 1 klausimą pasižymi nuomonės vieningumu (SD = 65%), o atsakymai į 7 klausimą nėra vieningi (SD=93%). Į visus kitus atrinktus klausimus darbuotojai dažniausiai pažymėdavo atsakymą 4 (iš dalies sutinku). Įdomus faktas, kad į 6 klausimą dėl skatinimo už naujoves bei kūrybinį darbą atsakymai yra nevieningi, tai parodo aukštas SD dydis (1,14), vadinasi nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė.

Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis Didždvario gimnazijos respondentų atsakymais

	1 kl.	2 kl.	3 kl.	4 kl.	5 kl.	6 kl.	7 kl.
1 kl.	1						
2 kl.	0,314	1					
3 kl.	0,296	0,488	1				
4 kl.	0,489	0,257	0,194	1			
5 kl.	0,343	0,493	0,417	0,386	1		
6 kl.	0,419	0,439	0,625	0,438	0,567	1	
7 kl.	0,336	0,439	0,668	0,314	0,447	0,737	1

1 kl. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.
2 kl. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.
3 kl. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.
4 kl. Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.
5 kl. Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.
6 kl. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.
7 kl. Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.

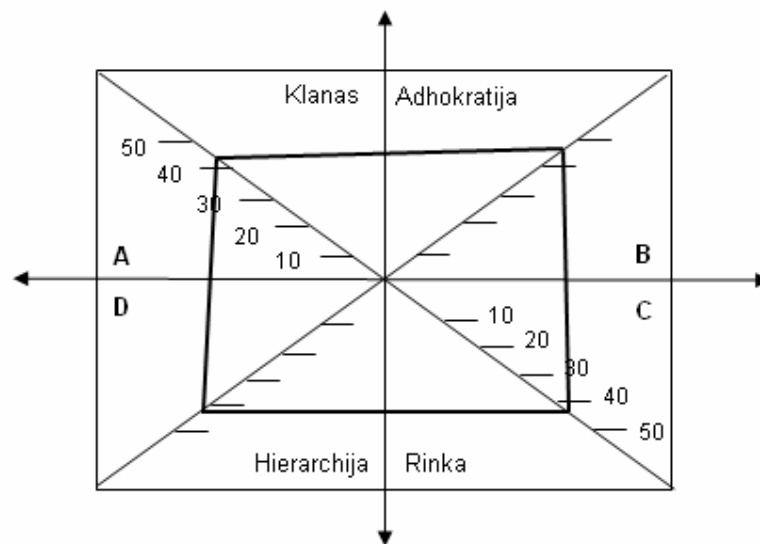
14 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Geltonai pažymėti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra ne tik vidutinė ir aukšta koreliacija bet ir statistiškai reikšmingas skirtumas. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

Apibendrinami pateiktas Didždvario gimnazijos vadovo ir darbuotojų apklausos analizės, galime teigti, kad vadovo bei darbuotojų nuomonės dėl kultūrų stiprumo sutampa iš dalies, tačiau aukščiau pateikta išsami darbuotojų analizė pagal amžiaus ir kitų veiksnių įtaką kultūros įvertinimui įrodo, kad vadovo ir darbuotojų nuomonės sutampa tik dėl adhokratinės kultūros dominavimo. Taip pat pastebėjome nuomonių prieštaravimą: anot vadovo, kita dominuojanti kultūra yra klanas, tuo tarpu darbuotojai mano, kad kita dominuojanti kultūra yra rinkos kultūra. Tai galėtų reikšti, kad darbuotojai jaučia, kad iš jų yra reikalaujama kryptingai siekti tikslo, laiku atlikti užduotis ir konkuruoti tarpusavyje; o vadovas yra linkęs manyti, kad organizacija yra draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro, kolektyvas yra vieningas.

3.2.3. J. Janonio gimnazijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

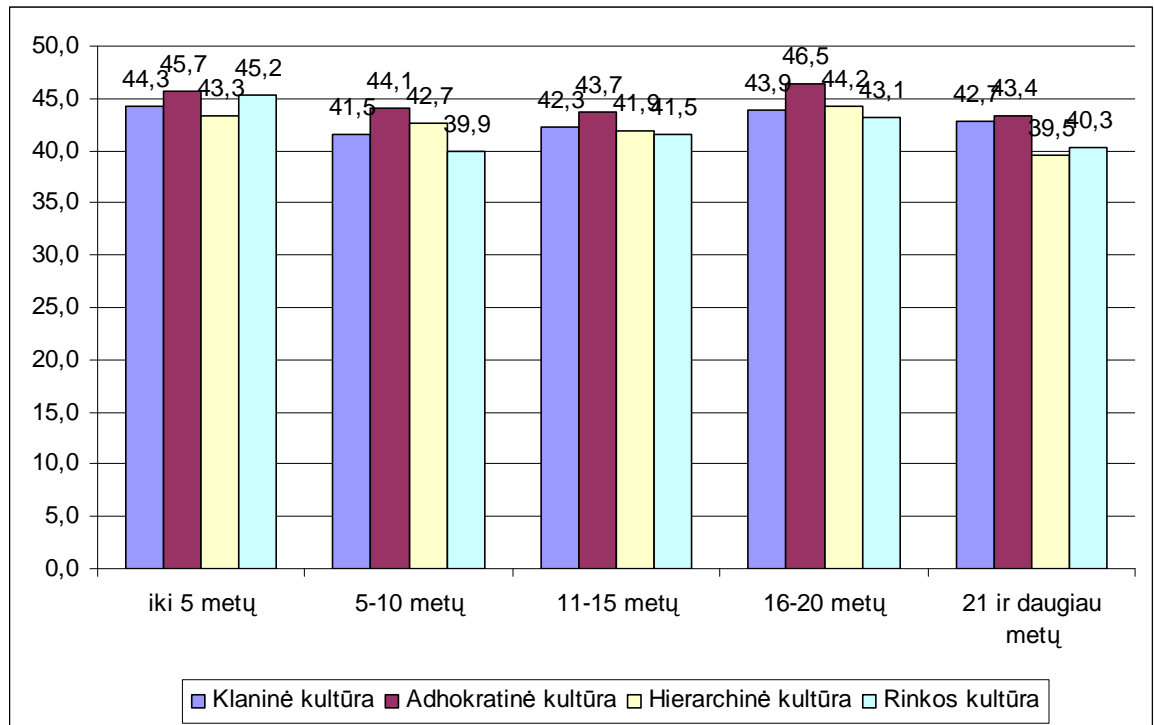
Pateiksime J. Janonio gimnazijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų analizę, atsižvelgiant į darbo stažo, amžiaus bei užimamų pareigų įtakos kultūros tipo įvertinimui.

Prieš tai išanalizuokime bendrą kultūros profilį J. Janonio gimnazijos darbuotojų akimis (žr. 33 pav.).



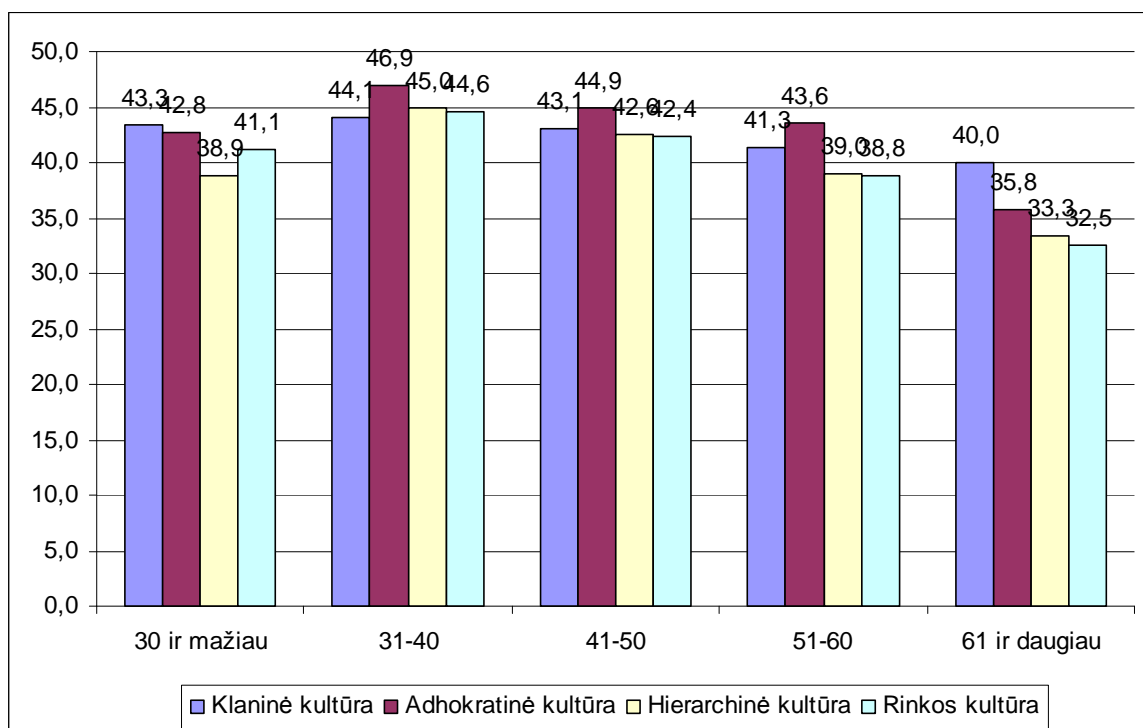
33 pav. J. Janonio gimnazijos darbuotojų organizacijos kultūros profilis

33 paveiksle matyti, kad kaip ir kitose gimnazijose, J. Janonio gimnazijos respondentai mano, kad organizacijos kultūros yra panašaus stiprumo, todėl analizuosime darbo stažo, amžiaus bei užimamų pareigų įtaką kultūros vertinimui. Tai leis nustatyti dominuojančias kultūras ir jų stiprumą darbuotojų akimis bei palyginti, ar sutampa darbuotojų kultūros įvertinimas su vadovo kultūros profiliu.



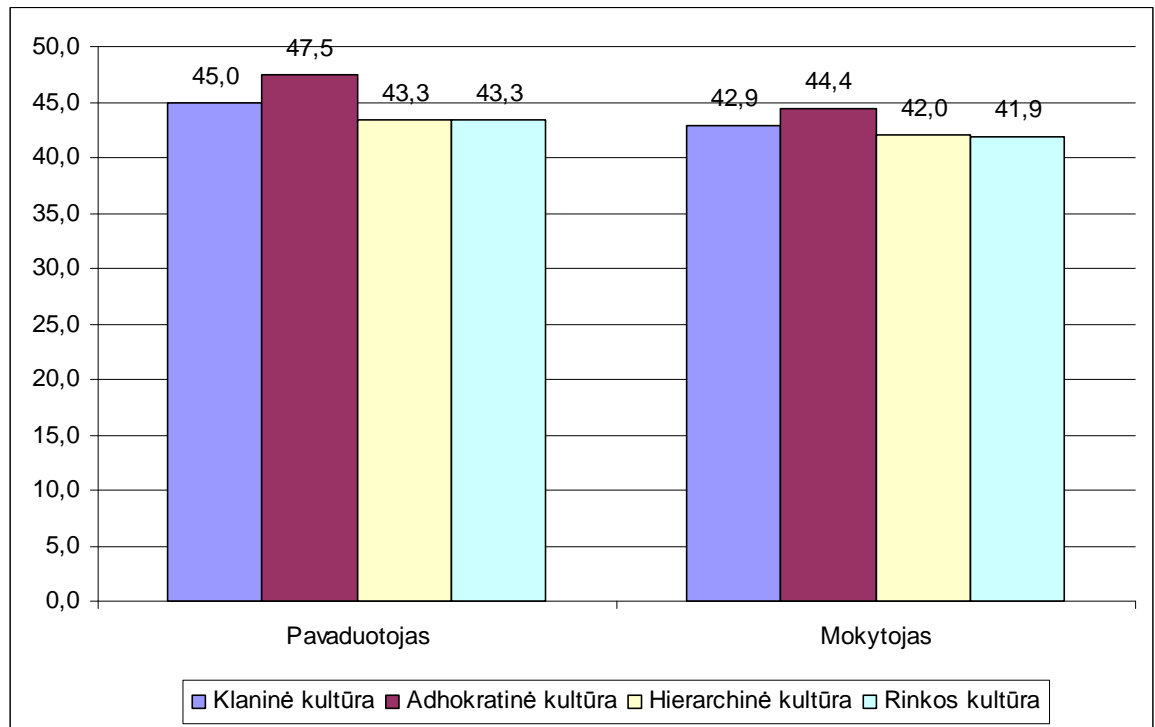
34 pav. Darbo stažo įtaka J. Janonio gimnazijos respondentų organizacijos kultūros vertinimui

34 paveiksle matyti, kad visi respondentai mano, kad *stipriausia kultūra yra adhokratijos kultūra*. Vadinasi, visi darbuotojai mano, kad organizacija yra novatoriška, dinamiška bei kūrybiška. Kitų kultūrų vertinimų pastebime nuomonių įvairovę: respondentų, kurių darbo stažas nuo 5-10, 11-15 ir 16-20 metų, nuomone, organizacijoje panašiu stiprumu pasireiškia *klano ir hierarchijos kultūra*. Jie sudaro 55% visų respondentų. Respondentai, kurių darbo stažas iki 5 metų ir daugiau nei 21 metai, mano, kad organizacijoje vienodu stiprumu dominuoja *rinkos ir klano kultūra*, jie sudaro 45% visų respondentų. Matome, kad nuomonės pasiskirstė polygiai.



35 pav. Amžiaus įtaka J. Janonio gimnazijos respondentų organizacijos kultūros vertinimui

35 paveiksle matyti, kad respondentai, kurių amžius nuo 31 iki 60 metų, mano, kad organizacijoje stipriausiai dominuoja *adhokratinė kultūra*. Taip mano 87% visų respondentų. Patys jauniausieji ir patys vyriausieji mano, kad stipriausia kultūra yra *klando kultūra*, jie sudaro 13% visų respondentų. Vadinasi, didžioji respondentų dauguma organizacija laiko kūrybiška, novatoriška, lanksčia, jaučia asmeninę laisvę, o mažesnė respondentų dalis, mano, kad organizacija yra panaši į didelę šeimą, yra draugiška su vieningu kolektyvu.

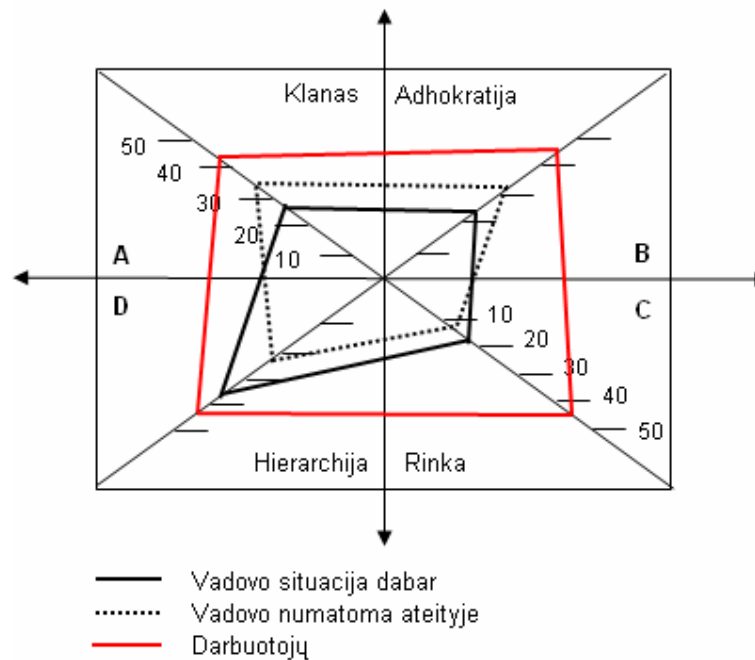


36 pav. Užimamų pareigų įtaka J. Janonio gimnazijos respondentų organizacijos kultūros vertinimui

Akivaizdu (žr. 36 pav.), kad J. Janonio gimnazijos pavadootojų bei mokytojų nuomonės sutampa: tiek vieni, tiek kiti adhokratinę kultūrą ir klaninę kultūrą laiko dominuojančiomis.

Atlikus įtakojančių kultūros vertinimą veiksnių analizę, paaiškėjo, kad J. Janonio gimnazijoje respondentų dauguma laikosi vieningos nuomonės, kad labiausiai dominuojanti kultūra yra adhokratinė.

Toliau pateiksime J. Janonio gimnazijos vadovo ir darbuotojų bendrą kultūros profilį, kuris leis nustatyti, ar vadovo nuomonė sutampa su gimnazijos darbuotojų nuomone (žr. 37 pav.).



37 pav. J. Janonio gimnazijos vadovo bei darbuotojų organizacijos kultūros profiliai

37 paveiksle pastebima ta pati tendencija, būdinga ankščiau analizuotoms gimnazijoms: darbuotojai yra linkę organizacijos kultūrai suteikti didesnius vertinimus, nei gimnazijų vadovai.

Remiantis J. Janonio gimnazijos vadovo bei darbuotojų apklausų rezultatais, galime daryti išvadą, kad vadovo bei darbuotojų nuomone, organizacijoje dominuoja trys kultūros: hierarchijos, adhokratijos bei klano. Vadovo bei darbuotojų nuomonės nesutampa dėl stipriausios organizacijos kultūros: vadovas mano, kad J. Janonio gimnazijoje stipriausia kultūra yra hierarchinė, tačiau didžioji dauguma darbuotojų mano, kad organizacijoje stipriausiai pasireiškia adhokratijos kultūra. Kadangi darbuotojai pritaria adhokratijos kultūrai, galime daryti prielaidą, kad vadovo siekis ją dar labiau išvystyti kartu su klano kultūra bus teigiamai įvertintas darbuotojų.

Toliau pateiksime atsakymų į kai kuriuos J. Janonio gimnazijos darbuotojų apklausos klausimus analizę pagal modalinę įverčio reikšmę (Moda), standartinį nuokrypį (SD), variacijos koeficientą (V), bei koreliacijos koeficientą (R).

J. Janonio gimnazijos darbuotojų atsakymų rezultatai

	N		Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis (SD)	Variacija
	Atsakė	Neatsakė				
1. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	40	0	4,5750	5,00	0,67511	0,456
2. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	38	2	4,2105	4,00	0,66405	0,441
3. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	40	0	4,1000	4,00	0,70892	0,503
4. Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	40	0	4,1500	5,00	0,83359	0,695
5. Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	40	0	3,8000	4,00	0,85335	0,728
6. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	40	0	4,5250	5,00	0,71567	0,512
7. Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	39	1	4,4359	5,00	0,68036	0,463

Iš 15 lentelės matyti, kad J. Janonio gimnazijos darbuotojai atsakinėdami į atrinktus klausimus nr. 1, 4, 6, 7 dažniausiai pažymėdavo atsakymą 5 (visiškai sutinku). Tai parodo modalinę įverčio reikšmę (moda). Į 2, 3 bei 5 klausimus atsakymams dažniausiai buvo pažymėtas 4 (iš dalies sutinku). Taip pat verta atkreipti dėmesį, kad palyginus su kitų gimnazijų darbuotojais J. Janonio gimnazijos darbuotojų atsakymai į atrinktus klausimus pasižymi didesniu vieningumu. Tai parodo standartinis nuokrypis (SD). Tą patį liudija ir variacijos koeficientai (V).

Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis J. Janonio gimnazijos respondentų atsakymais

	1 kl.	2 kl.	3 kl.	4 kl.	5 kl.	6 kl.	7 kl.
1 kl.	1						
2 kl.	0,584	1					
3 kl.	0,252	0,402	1				
4 kl.	0,207	0,333	0,278	1			
5 kl.	0,294	0,399	0,373	0,584	1		
6 kl.	0,474	0,229	0,248	0,509	0,470	1	
7 kl.	0,251	0,375	0,229	0,613	0,514	0,583	1

1 kl. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.
2 kl. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.
3 kl. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.
4 kl. Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.
5 kl. Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.
6 kl. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.
7 kl. Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.

16 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Geltonai pažymėti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra ne tik vidutinė ir aukšta koreliacija bet ir statistiškai reikšmingas skirtumas. Galime daryti prielaidą, jog tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

Remiantis J. Janonio gimnazijos vadovo bei darbuotojų apklausų rezultatais, galime daryti išvadą, kad J. Janonio gimnazijos vadovo bei darbuotojų nuomone, J. Janonio organizacijoje dominuoja trys kultūros: hierarchijos, adhokratijos bei klano. Vadovo bei darbuotojų nuomonės nesutampa dėl stipriausios organizacijos kultūros: vadovas mano, kad J. Janonio gimnazijoje stipriausia kultūra yra hierarchinė, tačiau didžioji dauguma darbuotojų mano, kad organizacijoje stipriausiai pasireiškia adhokratijos kultūra. Kadangi darbuotojai pritaria adhokratijos kultūrai, galime daryti prielaidą, kad vadovo siekis ją dar labiau išvystyti kartu su klano kultūra bus teigiamai įvertintas darbuotojų.

Apibendrinsime šį skyrių. Atlikus nuodugnią vadovų bei darbuotojų organizacijos kultūros vertinimų analizę aptikome panašias tendencijas:

- visose gimnazijose pastebėtas kelių kultūrų dominavimas: J. Janonio gimnazijoje dominuoja klano, hierarchijos, bei adhokratijos kultūra; Didždvario gimnazijoje – klano ir adhokratijos kultūra; Šiaulių universiteto gimnazijoje – klano, hierarchijos ir adhokratijos kultūra. Atlikus Šiaulių miesto gimnazijų organizacijos kultūrų tyrimą pirmoji hipotezė pasitvirtino iš dalies: visose gimnazijose be klano kultūros pastebimas ir kitų kultūrų dominavimas.
- Vadovų apklausos rezultatai parodė, kad gimnazijų vadovai suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą. ŠUG ir J. Janonio gimnazijos vadovai siekia ženkliai pakeisti organizacijų kultūras. Didždvario gimnazijos vadovas jau suformavo pakankamai stiprią organizacijos kultūrą. Pastebimas visų vadovų pritarimas adhokratinei kultūrai ateityje - pasitvirtino antroji tyrimo hipotezė.
- Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai parodė, kad visų gimnazijų respondentai, vertindami organizacijos kultūrą dažniausiai pasirenka atsakymą „iš dalies sutinku“.

IŠVADOS

- Išanalizavus daugelio užsienio bei Lietuvos mokslininkų požiūrį į organizacijos kultūrą, galime teigti, kad vienodos sampratos nėra, tačiau visi pabrėžia organizacijos kultūros svarbą organizacijai, jos veiklos efektyvumui, strategijai, įvairių formavimui. Taip pat galime teigti, kad tyrinėtojai nustatė, kad organizacijos kultūra gali būti kelių lygių.
- Nustatyta, kad organizacijos kultūros tipologija yra gana įvairi ir plati, skirtingi autoriai nurodo skirtingus organizacijos kultūros tipus. Daugelio organizacijų negalima priskirti vienam ar kitam tipui, dažniausiai pasitaiko keli organizacijos kultūros tipų deriniai, taip pat negalima teigti, kad egzistuoja vienas geriausias ar teisingiausias organizacijos kultūros tipas. Be to, skirtingi autoriai išskiria skirtingas organizacijos kultūros funkcijas, remiantis įvairiais kriterijais.
- Daugelis mokslininkų pabrėžia organizacijos kultūros formavimo bei keitimo būtinumą ir svarbą, akcentuodami ypatingą vadovo vaidmenį šiame procese. Sėkmingam kultūros formavimui reikalingas tam tikras vadovo pasirengimas bei lyderio savybės.
- Pasirinkta rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija (OCAI, sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn) leidžia tinkamai ir patikimai įvertinti organizacijos kultūrą Šiaulių miesto gimnazijose.
- Šiaulių miesto gimnazijų organizacijos kultūros tyrimo rezultatai parodė, kad visose gimnazijose be klanų kultūros pastebimas ir kitų kultūrų dominavimas: J. Janonio gimnazijoje dominuoja hierarchijos, bei adhokratijos kultūra; Didždvario gimnazijoje - adhokratijos kultūra; Šiaulių universiteto gimnazijoje - hierarchijos ir adhokratijos kultūra.
- Visi tyrime dalyvavę Šiaulių miesto gimnazijų vadovai suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą. Du vadovai (ŠUG ir J. Janonio gimnazijos) siekia ženkliai pakeisti organizacijų kultūras. Pastebimas visų vadovų pritarimas adhokratinei kultūrai ateityje. Didždvario gimnazijos vadovas jau suformavo pakankamai stiprią organizacijos kultūrą.
- Gimnazijų vadovų ir darbuotojų nuomonės dėl dominuojančių kultūrų bei jų stiprumo gimnazijose sutampa tik iš dalies.
- Atlikus Šiaulių miesto gimnazijų darbuotojų apklausos analizę, pastebėjome bendrą vertinimo tendenciją – atsakydami į klausimus darbuotojai dažniausiai pažymėdavo atsakymą 4 (iš dalies sutinku). Taip pat kultūrų vertinimą įtakojo darbuotojų amžius, darbo stažas gimnazijoje bei užimamos pareigos.

REKOMENDACIJOS

Šiaulių miesto gimnazijų vadovai turėtų:

- Suvokti, kad daugumos organizacijų kultūrose dominuoja kažkuris vienas kultūros tipas arba akcentuojami keli iš keturių kultūrų tipai ir kad konkretus kultūros tipas formuojasi dėka tam tikrų vertybių, prielaidų ir prioritetų akumuliacijos, kurie vėliau tampa dominuojantys atsižvelgiant į tai, kaip organizacija priima išorinės aplinkos iššūkius ir nusiteikia pokyčiams.
- Periodiškai atlikti organizacijos kultūros tyrimus, daug dėmesio skirti gautų rezultatų aptarimui su pavaduotojais, kad išsiaiškinti, kaip jie supranta dabartinę kultūrą, bei priimti bendrą konsensumą. Taip pat inicijuoti diskusiją su pavaduotojais, kokią kultūrą reikėtų vystyti, aptarti veiksmų bei priemonių kompleksą.
- Paskirti asmenį, kuris būtų atsakingas už naujų vertybių perteikimą organizacijos darbuotojams.
- Personalizuoti kultūros keitimą: aiškiai suformuluoti elgesio bei kompetencijos reikalavimus, kuriuos turėtų išvystyti arba tobulinti kiekvienas komandos narys.
- Inicijuoti pokyčius dabartinėje organizacijos kultūroje, silpninant hierarchinę kultūrą (Šiaulių universiteto gimnazijoje ir J. Janonio gimnazijoje), bei stiprinant vystymuisi palankią adhokratinę kultūrą. Sudaryti keitimo veiksmų planą remiantis pagrindiniais organizacijos pokyčių principais, aprašytais 1.3. skyriuje.
- Adhokratinės kultūros elementų išvystymui bei stiprinimui reikalinga: daugiau pasiūlymų iš darbuotojų, daugiau novatoriškumo, prasminga rizika, pakantumas klaidoms, padarytoms pirmą kartą, atidesnis tėvų bei mokinių nuomonės išklauskimas.

LITERATŪRA

1. Aiman-Smith, L. (2004). Organizational Culture. *What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation*. [žiūrėta 2006-10-15]. Prieiga per Internetą: <http://cims.ncsu.edu/documents/WDWK_culture.pdf>
2. Alas, R. (2004). Factors influencing Learning in Estonian Organizations and the Implications for Management Education. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2004.31. p. 7-17.
3. Bendorienė, A., Bogušienė, V. (2005). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma litera.
4. Beniušienė, I., Veinhardt, J., Paliulytė, I. (2004). Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004: E. Galvanausko mokslinė konferencija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. p. 41-46.
5. Butkutė, J. (2005). *Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimas ir valdymas*. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.
6. Cameron, E., Green, M. (2005). *Making Sense of Change Management. A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London and Sterling, VA.
7. Cofey, C., Tombari, N. (2005). The bottom-line for work/life leadership: Linking diversity and organizational culture. [Internet]. Ivey Business Journal. [žiūrėta 2006-10-15]. Prieiga per internetą: <http://www.ibj.ca/view_article.asp?intArticle_ID=571> .
8. Coleman, M., Earley, P. (2005). *Leadership and Management in Education. Cultures, Change and Context*. Oxford University Press.
9. Čiutienė, R., Kumpikaitė, V. (2003). Šiuolaikinių pokyčių įtaka personalui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002: E. Galvanausko mokslinė konferencija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. p. 26-31.
10. *Darbo ir organizacinė psichologija*. (2005). Ats. red. N. Chmiel. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Denison, D.R. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. Organizational Dynamics, 13(2), 4-22. [žiūrėta 2006-10-16]. Prieiga per Internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_bottom_line.pdf>
12. Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
13. Denison, D.R., Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. [žiūrėta 2006-10-16]. Prieiga per Internetą: <<http://www.denisonconsulting.com/dc/Research/Publications/ResearchPapers/tabid/78/Default.aspx>>
14. Denison, D. (1996). 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*. [žiūrėta 2006-10-16]. Prieiga per Internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Research/Publications/ResearchPapers/tabid/78/Default.aspx>
15. Denison, D. (2000). Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? Cartwright S., Cooper C. (eds.) *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons. [žiūrėta 2006-10-16]. Prieiga per Internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Research/Publications/ResearchPapers/tabid/78/Default.aspx>
16. Denison, D.R., Haaland, S., Goelzer, P., (2003), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World?*

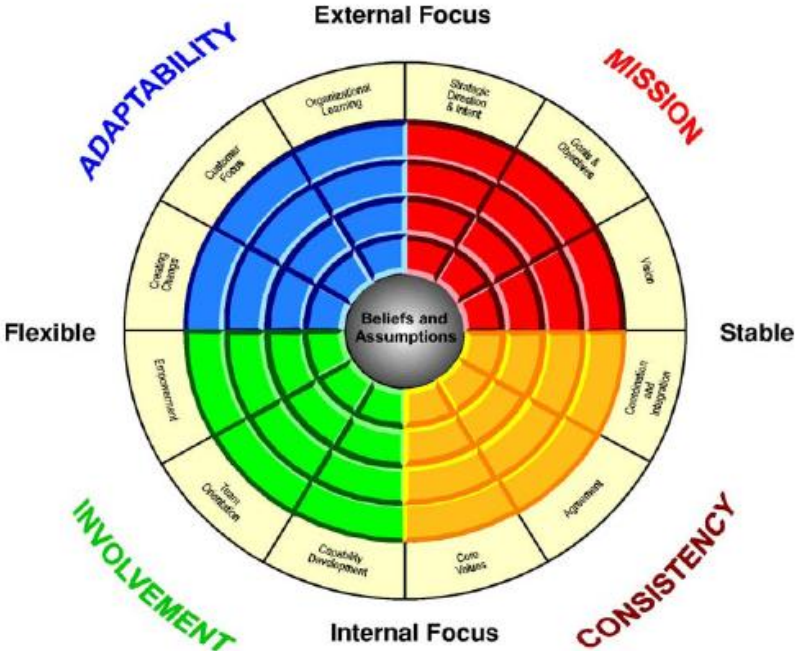
- Advances In Global Leadership, Volume 3, 205-227 [žiūrėta 2006-10-16]. Prieiga per Internetą: < <http://www.denisonconsulting.com/dc/Default.aspx?tabid=78>>
17. Denison, D. (2005). The Role of the Board Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership? [žiūrėta 2006-10-16]. Prieiga per Internetą: < <http://www.denisonconsulting.com/dc/Default.aspx?tabid=78>>
 18. Fisher, C.J., Alford, R.J. (2000). *Consulting on Culture: A New Bottom Line*. Consulting Psychology Journal, 52: 3, Summer 2000. [žiūrėta 2006-10-16]. Prieiga per Internetą: < <http://www.denisonconsulting.com/dc/Default.aspx?tabid=78>>
 19. *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. (2002). Edited by I. Aaltio and A. J. Mills. London: Routledge.
 20. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). *Organizacijų teorija. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
 21. Jucevičienė, P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
 22. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
 23. Kairienė, N. (2006). *Organizacijos vystymosi valdymas (AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ pavyzdžiu)*. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.
 24. Kalvaitis, A. (2002). Gimnazijų vieta šiuolaikinėje Lietuvos švietimo sistemoje. Tyrimo ataskaita. Švietimo plėtotės centras. Vilnius. [žiūrėta 2007-04-10]. Prieiga per Internetą: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tr_030123.pdf
 25. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Šiauliai: Lucilijus.
 26. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2001). *Organizational Behaviour*. Mcgraw Hill Publishing Company.
 27. Kubilienė, R. (2000). Vadovo vaidmuo skatinant tobulintis profesijos mokytojus. [žiūrėta 2007-02-25]. Prieiga per Internetą: [http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/kubiliene lt kalb.doc](http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/kubiliene%20lt%20kalb.doc)
 28. Kvedaravičius, J. (2004). Organizacija sistemos ir lauko koncepcijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2004.31. p. 135-152.
 29. *Leadership an Management In the 21st Century. Business Challenges of the Future*. (2005). Edited by C. L. Cooper. Oxford: University Press.
 30. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
 31. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005.33. p. 99-107.
 32. Lodienė, D. (2005). Pokyčių strategijos parinkimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005.35. p. 127-134.
 33. Lukasova, R. (2004). Organizacinė kultūra: ryšys tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. 2004.32. p. 95-103.
 34. Lukasova, R. (2005). Organizational Culture of Czech Manufacturing Companies. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. 2005.36. p. 117-131.
 35. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas)*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto leidykla.
 36. Mobley, W. H., Wang, L., Fang, K., (2005) *Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization*. Published in the Harvard Business Review China (March 2005); 128-139. [žiūrėta 2006-10-26]. Prieiga per internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_HBRChina.pdf>
 37. Mockaitis, A., Šalčiuvienė, L. (2004). Darbuotojų požiūrių į vadovavimą Rytų Europos šalyse lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2004.31. p. 153-165.

38. Narijauskas, V. (2006). Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra o.k.? [Žiūrėta 2007-01-12]. Prieiga per Internetą: <http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1732>
39. Obrikytė, Ž. (2006). *Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas*. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.
40. Organizacijos kultūra. (2004). [Žiūrėta 2006-11-05] Prieiga per Internetą: <http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/organizacijos_kultura/390_5>
41. Pažyma dėl gimnazijos koncepcijos (antrosios redakcijos) įgyvendinimo. (2002). Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius.
42. Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. 2004.31. p. 179-191.
43. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
44. Pociūtė, B. (2005). Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra. [Internetė]. *Acta Pedagogica Vilnensia*. [Žiūrėta 2006-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=49B33D0C-EA57-472D-8DD3-A866F8AF3899>>
45. Preikšienė, L. (2003). Kuo svarbi organizacijos kultūra jūsų įmonei? Ar verta ją keisti? [žiūrėta 2006-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.ekt.lt/lt/main/news?ID=39>>
46. Rekašiūtė Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. 2006.37. p.127-137.
47. Robbins, S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*.
48. Romano, K. (2004). Organizational culture – your company's personality. *Inside Tucson Business*. [Žiūrėta 2006-10-16]. Prieiga per internetą:
49. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
50. Seel, R. (2000). Culture and Complexity: New Insights on Organizational Change. *Organizations and People*. [žiūrėta 2006-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.new-paradigm.co.uk/culture-complex.htm>>
51. Seel, R. (2001). Describing Culture: from Diagnosis to Inquiry. [žiūrėta 2006-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.new-paradigm.co.uk/culture-complex.htm>>
52. Seel, R. (2002). The Nature of Organizational Change. [žiūrėta 2006-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.new-paradigm.co.uk/culture-complex.htm>>
53. Staniukienė, S. (2005). Modernių organizacinių struktūrų projektavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005.34. p. 193-205.
54. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Šavareikienė, D. (2004). Vadovo savimotyvacijos vaidmuo lyderio ugdymo procese. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004: E. Galvanausko mokslinė konferencija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. p. 280-283.
56. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
57. Šeputienė, J. (2003). Įmonės identitetas – įmonės įvaizdžio pagrindas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002: E. Galvanausko mokslinė konferencija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. p. 192-195.
58. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

59. Šimanskienė, L. (2003). The Importance of Cross-cultural Differences in the Context of Globalization. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2003.28. p. 173-183.
60. Šimanskienė, L. (2004). The Research on Personal Qualities of Leaders and Team Members. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2004.32. p. 175-187.
61. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. 2005.34. p. 217-229.
62. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas. Studentams ir verslininkams*. Vilnius: VVK leidykla.
63. Zablackienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*. 2005.3.
64. Zablackienė, A. (2005). Organizacijos kultūros formavimas. *Reklamos ir marketingo idėjos*. 2005.6.
65. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. 2004.30. p.201-209.
66. Žalys, L. 2002. Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodybose gerinimas. *Tiltai*. 2002,1. p. 47-57.
67. Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
68. Кэмпбел, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон, Б. (2003). *Стратегический менеджмент*. Москва: Проспект.
69. Котлер, Ф. (1993). *Основы маркетинга*. Москва: Прогресс.
70. Милгром, П., Робертс, Дж. (2004). *Экономика, организация и менеджмент*. В 2 т.: Пер. с англ. Санкт-Петербург: Экономическая школа.
71. Спивак, В. (2001). *Корпоративная культура. Теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер.
72. Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер.

PRIEDAI

D. Denison organizacijos kultūros modelis



Anketa vadovui

Organizacijos kultūros įvertinimo modelis

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Inga Laurinėnienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį, t.y. sužinoti, koks darbo modelis vyrauja organizacijoje.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis.

Pateiktiems teiginiams nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, taip, kaip negali būti teisingos ar neteisingos kultūros. Kiekviena organizacija yra savita. Ir tam, kad organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, pasistenkite įdėmiai perskaityti teiginius ir atsakinėti kiek įmanoma objektyviau.

Kiekvienoje iš šešių skilčių yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Jūs turite paskirstyti 100% šioms alternatyvoms taip, kaip Jums atrodo, kad yra būdinga Jūsų organizacijai. Didžiausią procentinę dalį skirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai primena Jūsų organizaciją. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30, ...) ir penkių (5, 15, 25, 35, ...).

Atkreipkite dėmesį į tai, kad atsakymams yra pateiktos 2 skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltyje „Dabar“ apibūdinkite organizaciją taip, kokia ji yra dabar. Skiltyje „Numatoma ateityje“ apibūdinkite taip, kokia jūsų organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Pildymo pavyzdys:

Jeigu, atsakinėjant į pirmą klausimą, Jums atrodo, kad A alternatyva labai primena Jūsų organizaciją, B ir C alternatyvos vienodai šiek tiek charakteringos, o D visiškai nebūdinga, tai procentinius balus paskirstykite taip: A – 55%, B, C – 20%, D – 5%. Būtinai įsitikinkite, kad bendra atsakymų suma sudarytų 100%.

		Dabar	Numatoma ateityje
1.	<i>Svarbiausios charakteristikos</i>		
A.	Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.		
B.	Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.		
C.	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.		
D.	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros.		
	Viso:	100%	100%
2.	<i>Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje</i>	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Tai monitoringo pavyzdys, stengimasis padėti ir išmokyti.		
B.	Tai versliniškumo, novatoriškumo, polinkio į riziką pavyzdys.		
C.	Tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys.		
D.	Tai koordinacijos, tikslios organizacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys.		
	Viso:	100%	100%
3.	<i>Darbuotojų valdymas</i>	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.		
B.	Individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas.		
C.	Didelis reiklumas, griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas.		

D.	Užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių stabilumas.		
	Viso:	100%	100%
4.	<i>Vienijamoji organizacijos esmė</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis.		
B.	Organizaciją vienija pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui, siekimas pirmauti.		
C.	Organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo. Nuolat aptariamose temose – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir pergalė.		
D.	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Būtina planinė organizacijos veiklos eiga.		
	Viso:	100%	100%
5.	<i>Strateginiai tikslai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Žmonių ugdyimas, aukštas pasitikėjimas. Atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyje.		
B.	Naujų resursų gavimas, naujų problemų sprendimas, naujovių aprobavimas.		
C.	Konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Tikslinis jėgų koncentravimas ir siekimas nugalėti rinkoje.		
D.	Nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas.		
	Viso:	100%	100%
6.	<i>Sėkmės kriterijai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Žmogiškųjų resursų plėtra, komandinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu ir rūpinimasis žmonėmis.		
B.	Unikalių ir naujų paslaugų kūrimas. Tai paslaugų lyderis ir novatorius.		
C.	Pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje.		
D.	Rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai.		
	Viso:	100%	100%

Dabar prašau atsakyti į keletą klausimų apie save:

Jūsų amžius.....

Jūsų išsilavinimas (pabraukite arba įrašykite): aukštasis, kita.....

Jūsų išsilavinimo pobūdis (pabraukite arba įrašykite): vadybinis, pedagoginis, kitas.....

Dabartinėse pareigose jūs dirbate metų.

***Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!
Sėkmės darbuose!***

Anketa darbuotojams

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Inga Laurinėnienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį, t.y. sužinoti, koks darbo modelis vyrauja organizacijoje.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis.

Atsakykite į kiekvieną klausimą taip, kaip Jums atrodo. Apibraukite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkių balų sistema (**5** – visiškai sutinku, **4** – iš dalies sutinku, **3** – abejoju, **2** – iš dalies nesutinku, **1** – visiškai nesutinku).

1.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	5	4	3	2	1
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	5	4	3	2	1
3.	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.	5	4	3	2	1
4.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus geriau.	5	4	3	2	1
5.	Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	5	4	3	2	1
6.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	5	4	3	2	1
7.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	5	4	3	2	1
8.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	5	4	3	2	1
9.	Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	5	4	3	2	1
10.	Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	5	4	3	2	1
11.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	5	4	3	2	1
12.	Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	5	4	3	2	1
13.	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	5	4	3	2	1
14.	Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	5	4	3	2	1
15.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	5	4	3	2	1
16.	Vadovas nuolat bendrauja su mokiniais bei jų tėvais.	5	4	3	2	1
17.	Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	5	4	3	2	1
18.	Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	5	4	3	2	1
19.	Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	5	4	3	2	1
20.	Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad kuo geriau išmokytume savo mokinius.	5	4	3	2	1
21.	Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	5	4	3	2	1
22.	Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	5	4	3	2	1
23.	Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	5	4	3	2	1
24.	Vadovas užtikrina nuolatinę informacijos rinkimą apie mokinių bei jų tėvų poreikius ir pageidavimus.	5	4	3	2	1

Dabar prašau atsakyti į keletą klausimų apie save kitame puslapyje.

Prašau pažymėkite jums tinkančius atsakymus štai taip :✕

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

- 30 ir mažiau
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61 ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas aukštasis

Aukštasis:

- bakalauras
- studijuoju magistrantūroje
- magistras
- mokslų daktaras

Jūs esate:

- Pavaduotojas
- Mokytojas
- Administracijos darbuotojas
- Aptarnaujantis personalas (Bibliotekos vedėja, valgyklos vedėja, med. punkto darbuotoja, kita)

Jūsų darbo stažas šioje įstaigoje:

- Iki 5 metų
- 5 – 10 metų
- 11 – 15 metų
- 16 – 20 metų
- 21 ir daugiau metų

Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!

Sėkmės darbuose!

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Gimnazija * Lytis					
			Lytis		Iš viso
			moteris	vyras	
Gimnazija	ŠU	N	47	12	59
		Proc.	79,7%	20,3%	100,0%
	Janonio	N	36	4	40
		Proc.	90,0%	10,0%	100,0%
	Didždvario	N	48	8	56
		Proc.	85,7%	14,3%	100,0%
Iš viso		N	131	24	155
		Proc.	84,5%	15,5%	100,0%

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Gimnazija * Jūsų amžius								
			Jūsų amžius					Iš viso
			30 ir mažiau	31-40	41-50	51-60	61 ir daugiau	
Gimnazija	ŠU	N	7	7	29	15	1	59
		Proc.	11,9%	11,9%	49,2%	25,4%	1,7%	100,0%
	Janonio	N	3	12	16	6	2	39
		Proc.	7,7%	30,8%	41,0%	15,4%	5,1%	100,0%
	Didždvario	N	5	12	23	12	4	56
		Proc.	8,9%	21,4%	41,1%	21,4%	7,1%	100,0%
Iš viso		N	15	31	68	33	7	154
		Proc.	9,7%	20,1%	44,2%	21,4%	4,5%	100,0%

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Gimnazija * Jūsų išsilavinimas							
			Jūsų išsilavinimas				Iš viso
			Nebaigtas aukštasis	bakalauras	Studijuoju magistratūroje	magistras	
Gimnazija	ŠU	N	2	33	1	17	53
		Proc.	3,8%	62,3%	1,9%	32,1%	100,0%
	Janonio	N	1	17	0	21	39
		Proc.	2,6%	43,6%	,0%	53,8%	100,0%
	Didždvario	N	1	34	4	16	55
		Proc.	1,8%	61,8%	7,3%	29,1%	100,0%
Iš viso		N	4	84	5	54	147
		Proc.	2,7%	57,1%	3,4%	36,7%	100,0%

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Gimnazija * Pareigos			Pareigos				Iš viso
			Pavadootojas	Mokytojas	Administracijos darbuotojas	Aptarnaujantis personalas	
Gimnazija	ŠU	N	4	52	3	0	59
		Proc.	6,8%	88,1%	5,1%	,0%	100,0%
	Janonio	N	2	38	0	0	40
		Proc.	5,0%	95,0%	,0%	,0%	100,0%
	Didždvario	N	2	52	0	2	56
		Proc.	3,6%	92,9%	,0%	3,6%	100,0%
Iš viso		N	8	142	3	2	155
		Proc.	5,2%	91,6%	1,9%	1,3%	100,0%

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Gimnazija * Stažas								
			Stažas					Iš viso
			iki 5 metų	5-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	21 ir daugiau metų	
Gimnazija	ŠU	N	9	5	5	16	24	59
		Proc.	15,3%	8,5%	8,5%	27,1%	40,7%	100,0%
	Janonio	N	7	5	9	8	11	40
		Proc.	17,5%	12,5%	22,5%	20,0%	27,5%	100,0%
	Didždvario	N	6	15	6	7	22	56
		Proc.	10,7%	26,8%	10,7%	12,5%	39,3%	100,0%
Iš viso		N	22	25	20	31	57	155
		Proc.	14,2%	16,1%	12,9%	20,0%	36,8%	100,0%

ŠUG respondentų organizacijos kultūros vertinimas pagal lytį

