

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

Jūratė KAČERAUSKIENĖ

**ŠIAULIŲ MIESTO SPORTO MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS  
KULTŪROS FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

Jūratė KAČERAUSKIENĖ

**ŠIAULIŲ MIESTO SPORTO MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS  
KULTŪROS FORMAVIMAS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Magistro darbo autorius** .....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Jūratė Kačerauskienė

### **Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinės kultūros formavimas**

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas – ištirti Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinės kultūros formavimo aspektus, panaudojant *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, sukurtą K. S. Cameron ir R. E. Quinn. Darbas susideda iš teorinės ir praktinės dalies. Remiantis įvairių Lietuvos ir užsienio autorių darbais ir tyrimais, teorinėje dalyje išanalizuota ir susisteminta medžiaga apie organizacijos kultūros formavimą. Praktinėje dalyje pristatomi apibendrinti vadovų ir darbuotojų organizacinės kultūros tyrimo apklausos rezultatai šešiose Šiaulių miesto sporto mokyklose. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

## **SUMMARY**

Jūratė Kačerauskienė

### **The Formation of Organizational Culture in Šiauliai Sports Schools**

Master's Thesis

The aim of the master's thesis is to analyze the aspects of formation of organizational culture in Šiauliai sports schools using *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, made by K. S. Cameron and R. E. Quinn. The thesis consists of two parts: theoretical and practical. The first section provides a brief theoretical review on the issues of the formation of organizational culture. The second section is based on the analysis of the survey on "Sports Schools' Organizational Culture in the City of Šiauliai". In the end, the conclusions have been drawn and the recommendations have been made.

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA BEI YPATUMAI .....	12
1.1. Organizacijos kultūros esmė .....	12
1.2. Organizacijos kultūros lygiai, funkcijos bei tipai .....	16
1.3. Organizacijos kultūros formavimo bei keitimo ypatumai .....	23
1.4. Vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavimo procese .....	30
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA .....	36
2.1. Sporto mokyklos veikla ir jos ypatumai .....	36
2.2. Organizacijos kultūros nustatymo būdų bei diagnostikos instrumentų įvairovė .....	40
2.3. Tyrimo imties bei diagnostinio instrumento pristatymas .....	43
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI .....	47
3.1. Sporto mokyklos „Saulė“ vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai .....	47
3.2. Lengvosios atletikos mokyklos vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai .....	54
3.3. Teniso mokyklos vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai .....	62
3.4. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ mokyklos vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai .....	68
3.5. Futbolo akademijos vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai .....	76
3.6. Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai .....	82
IŠVADOS .....	90
REKOMENDACIJOS .....	95
LITERATŪRA .....	96
PRIEDAI .....	99
1 priedas. Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose .....	99
2 priedas. Organizacijos kultūros profilis .....	100
3 priedas. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija .....	101
4 priedas. Organizacijos kultūros profilio pavyzdys .....	102
5 priedas. Anketa vadovui .....	103
6 priedas. Anketa darbuotojams .....	105
7 priedas. Sporto mokyklų vadovų apklausos tyrimo rezultatų lentelės .....	107
8 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....	108
9 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	109
10 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	110
11 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas .....	111
12 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą .....	112
13 priedas. Sporto mokyklos „Saulė“ respondentų organizacijos kultūros vertinimas pagal amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas .....	113
14 priedas. Lengvosios atletikos mokyklos respondentų organizacijos kultūros vertinimas pagal amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas .....	114
15 priedas. Teniso mokyklos respondentų organizacijos kultūros vertinimas pagal amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas .....	115
16 priedas. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ respondentų organizacijos kultūros vertinimas pagal amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas .....	116
17 priedas. Futbolo akademijos respondentų organizacijos kultūros vertinimas pagal amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas .....	117
18 priedas. Sporto mokyklos „Dubysa“ respondentų organizacijos kultūros vertinimas pagal amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas .....	118
19 priedas. Socialiniai – demografiniai apklaustų sporto mokyklų vadovų duomenys .....	119
20 priedas. Sporto mokyklų vadovų organizacinės kultūros tyrimo rezultatai .....	120

## ILIUSTRACIJOS

1 pav. E. H. Schein kultūros lygiai ir jų sąveika.....	17
2 pav. Organizacijos kultūros profilio pavyzdys.....	24
3 pav. Kaitos organizavimo modelis.....	27
4 pav. Veiklos numatymo etapo turinys .....	38
5 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ organizacijos kultūros profilis pagal vadovą.....	48
6 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	48
7 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	49
8 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	50
9 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus .....	52
10 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ vadovo ir darbuotojų organizacijos kultūros profilis.....	54
11 pav. Lengvosios atletikos mokyklos organizacijos kultūros profilis pagal vadovą.....	54
12 pav. Lengvosios atletikos mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	55
13 pav. Lengvosios atletikos mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	55
14 pav. Lengvosios atletikos mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	56
15 pav. Lengvosios atletikos mokyklos organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus .....	60
16 pav. Lengvosios atletikos mokyklos vadovo ir darbuotojų organizacijos kultūros profilis.....	61
17 pav. Teniso mokyklos organizacijos kultūros profilis pagal vadovą.....	62
18 pav. Teniso mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	63
19 pav. Teniso mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	64
20 pav. Teniso mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	64
21 pav. Teniso mokyklos organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus .....	67
22 pav. Teniso mokyklos vadovo ir darbuotojų organizacijos kultūros profilis.....	68
23 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacijos kultūros profilis pagal vadovą.....	69
24 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	70
25 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	70
26 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	71
27 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus .....	74
28 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo ir darbuotojų organizacijos kultūros profilis.....	75
29 pav. Futbolo akademijos organizacijos kultūros profilis pagal vadovą.....	76
30 pav. Futbolo akademijos organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	77
31 pav. Futbolo akademijos organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	78
32 pav. Futbolo akademijos organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	78

33 pav. Futbolo akademijos organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus .....	81
34 pav. Futbolo akademijos vadovo ir darbuotojų organizacijos kultūros profilis.....	82
35 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacijos kultūros profilis pagal vadovą.....	83
36 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	83
37 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	84
38 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	85
39 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus.....	88
40 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo ir darbuotojų organizacijos kultūros profilis.....	89

## LENTELĖS

1 lentelė. Lyderio veikla, formuojant organizacijos kultūrą.....	34
2 lentelė. Apklaustųjų darbuotojų skaičius pagal sporto mokyklas.....	45
3 lentelė. Darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros elementus, klausimų eiliškumas.....	46
4 lentelė. Organizacijos kultūros reitingavimo pavyzdys.....	46

## ĮVADAS

Šiuolaikinė organizacija nuolat sąveikauja su įvairialype dinamiška aplinka. Ši aplinka kelia tam tikrus reikalavimus, prie kurių organizacija privalo prisitaikyti, norint išlikti konkurencinga. Pokyčiai organizacijoje paliečia ne tik darbo struktūrą, procesus, produkciją, bet ir žmogų. O tai reiškia, kad kaita neišvengiamai susijusi su kiekvieno organizacijos žmogaus nuostatomis bei vertybėmis. Organizacijos veiklos sėkmę, pasak P.Zakarevičiaus (2004), lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos vidinė kultūra. Norint išlikti konkurencingais venkartinių patobulinimų jau nepakanka. Organizacija turi keistis savo viduje, sugebėti formuoti kultūrą individualiai prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Įsitikinimų, prasmių modelis, kurį kuria ir palaiko veikiančios normos ir ritualai, lemia organizacijos gebėjimą priimti ir įveikti iššūkius, su kuriais ji susiduria. Ieškodamos problemų, susijusių su atskirų žmonių integracija ir būtinybe adaptuotis prie aplinkos, sprendimo, organizacijos, pasak Mokšin (2007), išitraukia į tam tikrą kolektyvinį apmokymą, kuris lemia tam tikrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, vadinamą kultūrą.

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, pasak A. Zablackienės (2005), gali būti interpretuojama kaip vadybos strategija, kurios tikslas – į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą.

Lietuvos organizacijos neturi nei teorinės, nei praktinės patirties formuojant organizacinę kultūrą (Šimanskienė, 2001). Diagnozavus organizacijoje dominuojančias vertybes, pasak L.Šimanskienės (2001), galima sukurti vertybių skalę bei išmokyti darbuotojus priimti reikalingas vertybes, kurios padėtų organizacijai išlikti rinkoje. Organizacijoje suformuotos nuostatos ir vertybės išreiškia jos misiją ir tikslus, kurių siekia organizacija. Tik stipriu vertybiniu pamatu grįsta organizacija gali sukurti ilgalaikę vertę ir išgyventi konkurencingoje aplinkoje (Pakalkaitė, 2005).

Šiuolaikinio valdymo pamatas, pasak A.Seiliaus (1998), yra specifinė organizacijos kultūra. Specifinę organizacijos kultūrą beveik neįmanoma nukopijuoti, o tai yra svarbi sąlyga, norint išlikti konkurencingiems šiuolaikinės rinkos sąlygomis. Dominuojanti kultūra padeda organizacijai siekti darnumo ir stabilumo, tapti imlesne ir lankstesne sparčiai besikeičiančios aplinkos atžvilgiu. Svarbiausia organizacijos sėkmės prielaida, pasak A.Seiliaus (1998), yra joje dirbantys žmonės, nuo kurių priklauso ar vadovas galės įgyvendinti organizacijos misiją bei tikslus. Organizacijos kultūros



išmanymas suteikia vadovams galimybę efektyviai ir protingai valdyti organizaciją mūsų besikeičiančioje visuomenėje.

Organizacijų struktūrą atvaizduoti ir paaiškinti yra paprasčiau, nei paaiškinti organizacijų kultūrą. E.H.Schein (2002) teigia, kad organizacijos kultūra susiformuoja per tam tikrą laiką, kai žmonės organizacijoje išmoksta sėkmingai spręsti išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas. Organizacijos kultūros tema yra gana nauja ir mažai ištirta 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. Stiprioje ir darnioje kultūroje organizacijos pagrindinės vertybės yra ne tik stipriai palaikomos bet ir plačiai įgyvendinamos.

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 ištirti organizacijos kultūrą. 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. 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.

2005 metais 11-oje Lietuvos paslaugų įmonių atliktas tyrimas (Narijauskas, 2006) parodė, kad mažiausias darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra esant klanų 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 (Narijauskas, 2006). Kitas faktorius, galimai turintis įtakos tokiai tendencijai – bendra ekonominė situacija Lietuvoje. Darbas, pasak V. Narijausko (2006), Lietuvos žmonėms vis dar yra pagrindinė vertybė, o jo netekimas – viena iš stipriausių streso priežasčių. Šiuolaikiniai vadybos specialistai vieningai pripažįsta, kad žmogiškasis faktorius pokyčių sėkmei turi lemiamą įtaką, o kylantis darbuotojų pasipriešinimas yra dažniausia pokyčių nesėkmės priežastis (Narijauskas, 2006).

**Tyrimo aktualumas.** Praktinį problemos aktualumą lemia šalies ekonominė situacija, kai organizacija nuolat susiduria su būtinumu inicijuoti ne tik įvairius pokyčius bet ir keisti pačią kultūrą. Teigiama, kad be organizacijos kultūros keitimo proceso kitos priemonės nepasitvirtina (Cameron, Quinn, 2001). Organizacijos kultūra turi ypatingą reikšmę organizacijai, jos veiklos

efektyvumui, strategijai, įvaizdžio formavimui. Šiuo laikmečiu taip pat yra svarbus vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese. Organizacinės kultūros vertinimas bei gauti rezultatai būtų reikšmingi tobulinant sporto mokyklų veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo.

**Tyrimo mokslinė problema:**

- kaip reiškiasi organizacinė kultūra Šiaulių miesto sporto mokyklose.

**Tyrimo objektas** - Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinė kultūra.

**Tyrimo dalykas** - Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinės kultūros formavimo aspektai.

**Tyrimo tikslas** - Ištirti Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinės kultūros formavimo aspektus.

**Tyrimo uždaviniai :**

1. Išanalizuoti organizacijos kultūros esmę ir lygius.
2. Išanalizuoti organizacijos kultūros funkcijas ir tipus.
3. Apžvelgti vadovo vaidmenį organizacinės kultūros formavime.
4. Ištirti Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinės kultūros tipus.

**Tyrimo mokslinė hipotezė.** Tiriant organizacijos kultūrą Šiaulių miesto sporto mokyklose bus iškeltos dvi hipotezės:

1. Šiaulių miesto sporto mokyklose dominuoja klanų kultūra.
2. Šiaulių miesto sporto mokyklose ateityje labiausiai bus išvystyti rinkos kultūrai būdingi elementai.

**Metodika.**

1. *Tiriamieji.* Atliekant tyrimą, apklausti Šiaulių miesto sporto mokyklų vadovus bei darbuotojus. Tyrime dalyvaus 6 Šiaulių miesto sporto mokyklos – Sporto mokykla „Saulė“, sporto mokykla „Dubysa“, Futbolo akademija, Lengvosios atletikos mokykla, Plaukimo mokykla „Delfinas, Teniso mokykla.
2. *Instrumentarijus.* Tyrimui bus 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 programa;
  - sisteminimas ir apibendrinimas;
  - lyginamoji analizė;
  - grafinis duomenų iliustravimo metodas;
  - anketinė apklausa.

**Tyrimo rezultatai.** Atlikus tyrimą sužinosime ar pasitvirtino iškeltoji hipotezė, taip pat kaip sporto mokyklų vadovai suvokia savo vaidmenį organizacinės kultūros formavimo bei keitimo procese ir kaip formuoja organizacijos kultūrą.

**Rezultatų naujumas.** Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinės kultūros pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn metodiką bus ištyrta pirmą kartą. Surinkta ir apibendrinta faktinė medžiaga apie tiriamas Šiaulių miesto sporto mokyklų vadovų bei darbuotojų kultūros raiškos ypatumus.

**Teorinis rezultatų reikšmingumas.** Išanalizavus daugelio autorių požiūrį į organizacijos kultūrą, galima nustatyti ryšį tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo. Ištyrus organizacijos kultūrą, keičiant dominuojančios kultūros tipą, galima pagerinti organizacijos veiklos efektyvumo lygį.

**Praktinis rezultatų reikšmingumas.** Atlikto darbo rezultatais, tyrimo išvadomis bei rekomendacijomis galės pasinaudoti ne tik Šiaulių miesto, bet ir kitų miestų sporto mokyklų vadovai, kas leis jiems ne tik sustiprinti organizacinę 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 95 puslapiai (40 paveikslėlių, 4 lentelės, 12 priedų), literatūros sąrašė 61 pavadinimai.

# 1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA BEI YPATUMAI

## Organizacijos kultūros esmė

Organizacijos kultūros apibrėžimo pagrindas, pasak P.Zakarevičių (2004), yra bendrosios kultūros apibūdinimas. Filosofijos žodyne (1975) kultūra apibrėžiama kaip visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorijos praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą išsivystymo pakopą (Šimanskienė, 2002). Kiekviena visuomenė yra paremta ir apibrėžta savita kultūra. Kultūra yra vertybių, įsitikinimų, bendro supratimo, mąstymo ir elgesio normų visuma, kurią priima visi visuomenės nariai (Vanagas, 2005).

Terminas „*organizacijos kultūra*“ apibrėžiamas labai įvairiai, nes tai susiję su sąvokos *kultūra* nevienoda interpretacija. Pasak J.V.Thrill ir C.L.Bovee (1991), kultūra – tai bendrų simbolių, tikėjimo, pažiūrų, vertybių, lūkesčių ir elgesio normų sistema.. C.A.Nelsonas (1990) teigia, jog kultūra yra integruotas individų žinių, lūkesčių ir elgesio modelis, kuris priklauso nuo žmogaus pasiruošimo ir sugebėjimo perduoti patyrimą kitoms kartoms. Dauguma organizacijų puoselėja tam tikrą kultūrą, nukreiptą tam tikriems jos tikslams siekti. Naujas darbuotojas, atsidurdamas įvairiose situacijose ir stebėdamas kolegų elgesį, perima galiojančias vertybes ir prisitaiko prie vyraujančio kultūros modelio (Pakalkaitė, 2005). Tai gali būti į darbuotojus orientuota paskatų kultūra ar kultūra orientuota į inovacijas ir kiekviena jų turi savas vertybes, simbolius, taisykles. *Galime teigti*, kad kultūra formuojasi veikiamą bendros patirties ir išsirutulioja iš to, kas buvo sėkminga organizacijai.

Sąvoka "organizacijos kultūra" labai plati ir sudėtinga, todėl vienareikšmiškai nusakyti, kas tai, gana sunku. Kai kuriuos kultūros komponentus išskirti gerokai paprasčiau, nei apibrėžti kultūros sąvoką. Plačiąja prasme organizacijos kultūra, pasak A.Seiliaus (1998), yra priimtų ir išmoktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma.

Kultūros esmė suvokiama kaip kažkas nematerialaus. Pasak V.Mokšįn (2007), nėra kažkokios visoms organizacijoms bendros kultūros: kiekvienai organizacijai būdinga specifinė kultūra. Organizacijos kultūros apibrėžimas gali būti įvardytas kaip „konkrečioje organizacijoje priimti darbo atlikimo būdai“ (Mokšįn, 2007). Tačiau tai labai platus apibrėžimas. McLean ir Marshall (1993) siūlo detalesnį kultūros apibrėžimą, jis teigia, jog tai tradicijų, vertybių, nuostatų, įsitikinimų ir santykių visuma, kuri suteikia kontekstą tam, ką mes darome ir kaip elgiamės, atlikdami darbą organizacijoje (Mokšįn, 2007). Tarptautinių žodžių žodyne (1975) pateikiami apibrėžimai, 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).

Kiekvienas mokslas taip pat savaip traktuoja kultūrą. Pavyzdžiui, ekonominės raidos požiūriu svarbu, kad kultūra, apimdama vertybes, elgesio normas ir materialius produktus, veikia gyvenimo būdą ir vartotojo elgseną (Poškienė, 1998). Lietuvos vadybinėje literatūroje (Sakalas, 1998, Vanagas, 1998, Šimanskienė, 2002 ir kt.) analizuojant kultūros problematiką naudojamos dvi sąvokos – „organizacijos kultūra“ ir organizacinė kultūra“. L. Šimanskienė (2002) išskiria 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) nepritaria tokiam sąvokų išskirimui, teigdami, kad nagrinėjant organizacijas, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų, normų ir t.t. visumą teisinga naudoti terminą „organizacijos kultūra“. P. Zakarevičius (2004) teigia, kad terminas „organizacinė kultūra“ priimtinas apibūdinant vadybos procesus: analizuojant personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, organizacinio projektavimo klausimus.

Kultūros koncepcija, pasak P. Vanago (2005), 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 (Šimanskienė, 2002). J. Kasiulis, V. Tarvydienė (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. 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. *Galime teigti*, kad, organizacija turi turėti tam tikros kultūros, jos filosofijos modelį, kuris motyvuotų darbuotojus, teiktų pasitenkinimą, bei skatintų lojalumą savo organizacijai. Grupės žmonių vertybių bei principų sistema padeda įgyvendinti organizacijos tikslus bei valdyti joje vykstančius pokyčius.

Vieną pirmųjų, dabar jau laikomą klasikiniu, organizacijos kultūros apibrėžimų, yra pateikęs E.H.Schein (1992). Pasak E.H.Schein (1992) 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 bei, pasak E.H. Schein (2002), išskiria tris elementus:

1. *Socializacijos problema.*

Socializacija – tai individo tapimas visuomeniniu žmogumi asmenybe (Tarptautinių žodžių žodynas, 1995). Individo socializacija vyksta jam patekus į įvairias aplinkybes, kurios daro skirtingą poveikį ir reikalauja iš jo kitokio elgesio. Tai adaptacijos procesas, kurio problemiškas priklausos nuo to, kaip ir ko moko naujokus organizacijoje. Pasak E.H.Schein (2002), visa tai priklauso nuo daugelio įvairių dalykų, pvz. organizacijos senbuvių skatinimo ir bausmių politikos, socialinės kontrolės ir kt. Kadangi nauji darbuotojai nėra gerai susipažinę su organizacijos kultūra, todėl, pasak S.P.Robbins (2003), organizacijos privalo padėti jiems prisiderinti prie jos.

2. *„Elgesio“ problema.*

Aptikti elgesio dėsningumai nebūtinai yra kultūros išraiška, ar priskirti tam tikrą įvykį kultūros išraiškai galima tik išnagrinėjus giluminius lygius, kurie yra kultūros esmė (Schein, 2002). Kaip stipriai organizacijos kultūra įtakoja darbuotojo elgesį priklauso nuo jo stiprumo. Tai priklauso nuo joje puoselėjamų vertybių, kurios, pasak S.P.Robbins (2003), sukuria vidinį griežtos poelgių kontrolės klimatą. Organizacijos vadovybė, pasak S.P.Robbins (2003), norėdama sukurti etišką elgesį turėtų pati rodyti pavyzdį savo elgesiu, o taip pat įtvirtinti elgesio standartus bei rengti mokymus, kaip turi darbuotojai elgtis. Kuo organizacijos kultūra stipresnė, tuo tuo aukštesniais elgesio standartais ji vadovaujasi.

3. *Ar gali stambi organizacija turėti vieningą kultūrą?*

Anksčiau pateiktas organizacijos kultūros apibrėžimas nieko nepasako apie socialinio vieneto dydį, kuriam jis galėtų būti taikomas. E.H. Schein (2002) teigia, jog ši problema kaskart turi būti sprendžiama empiriškai. Apibrėždami kultūrą kaip vienodų įsitikinimų sistemą turėtume tikėtis, kad skirtingą išsilavinimą bei patirtį turintys ar esantys skirtinguose organizacijos lygiuose asmenys organizacijos kultūrą turėtų apibūdinti panašiais žodžiais. Tačiau, pasak S.P.Robbins (2003), organizacijos kultūra, kad ir turėdama bendrų ypatybių, gali turėti ir subkultūras. Tai pastebima didelėse organizacijose, jų padaliniuose, skirtingose geografinėse vietovėse. Šiose organizacijose pastebima *vyraujanti kultūra* ir daugybė subkultūrų (Robbins, 2003). Minėtoji kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma.

Apibendrinant daugelio teoretikų (Jucevičienė, 1994, Cameron, 2001, Спивак, 2001, ir kt.) nuomones *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.

Užsienio tyrėjai (Denison, 1990, Kotler, 1999, Shein, 1992 ir kt) gali pasidžiaugti sėkmingesniu ir gilesniu įdirbiu organizacijos kultūros tyrime nei Lietuvos tyrėjai (Jucevičienė, 1996, Šimanskienė, 2002, Vanagas, 1998 ir kt), tačiau organizacijos kultūrą iš esmės tiek vieni, tiek kiti apibrėžia beveik vienodai (žr. 1 priedą). 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). N.Paulauskaitė, P.Vanagas (1998) organizacijos kultūrai priskiria 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. Organizacinę kultūrą realizuoja žmonės, todėl ji neegzistuoja atsietai nuo jų. Grupinę veiklos kultūrą lemia individų veiklos kultūra ir atvirkščiai.

N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998) organizacijos kultūrą įvardija kaip įsitikinimų modelį, išugdytą ar atrastą grupės žmonių, kurie kartu sprendžia problemas. Šis modelis padeda jiems išlikti kintančioje aplinkoje ir integruotis organizacijos viduje. S.P.Robbins (2003) taip pat teigia, kad organizacijos kultūra yra vienu iš įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. Ši sistema turi savybes, kurias skirtingai suderinus, pasak S.P.Robbins (2003), gali būti sukurtos labai skirtingos organizacijos.

J. C. Spender (Jucevičienė, 1994) suformuluotas organizacijos kultūros apibrėžimas organizacijos kultūrą įvardija „pasitikėjimo sistema“, kuri funkcionuoja tarp jos narių ir visiškai neakcentuoja jos vertybinio pobūdžio. A. Seilius (1998) teigia, kad organizacijos kultūra yra organizacijos gyvenimo aspektas. Organizacijos nariai savo darbe ieško prasmės bei tikslo, trokšta bendrauti su kitais ir būti bendruomenės dalis. Šiose organizacijose pripažįstama žmonių vertė, jie ne tik joje dirba, bet ir turi visas sąlygas mokytis ir tobulėti bei jaustis saugiai.

Organizacijos kultūra, pasak L.Šimanskienės (2002), yra verslių veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinant tokią veiklą. Organizacijos kultūra sutampanti su organizacijos vizija, misija ir strategijomis lemia organizacijai sėkmę. Verslijoje organizacijoje vyraujanti kultūra palaiko galimybių ieškojimą ir novatoriškumą.

P.Jucevičienė (1996) apibūdina organizacijos kultūrą kaip vertybių sistemą, kuri yra pripažįstama organizacijos narių ir lemia jų elgesį. Ši sistema palaikoma organizacijos istoriju,

mitų, bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, rutualus ir simbolius. Istorija susieja dabartį su praeitimi ir paaiškina, kodėl organizacijoje vykdoma būtent tokia praktika. Ritualai organizacijoje padeda išreikšti ir įtvirtinti jos vertybes, pabrėžiant organizacijos tikslus.

Organizacijos kultūra, jei ji teisingai suformuota, padeda organizacijai vystyti strategiją, bendros ideologijos skleidimu didinti darbuotojų lojalumą. Pozityvios kultūros, pasak A.Seiliaus (1998) yra tos, kurios sutampa su organizacijos vizija, misija ir strategijomis. Pasak P.Jucevičiaus (1998) 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. Kultūra apima ir lemia viską, ką daro žmonės. Kadangi kultūriniai skirtingumai yra neišvengiami, kiekviena organizacijos kultūra, pasak L.Šimanskienės (2002), lemia kaip darbuotojai elgsis ir kaip keisis jų elgsena.

*Galime teigti*, jog organizacijų kultūra skiriasi suformuota vertybių ir įsitikinimų sistema, simboliais, filosofija, kas suteikia joms savitumą ir išskirtinumą. Organizacijos savitumas ir išskirtinumas paremtas suformuota organizacine kultūra apsprendžia organizacijos kultūros esmę.

### **Organizacijos kultūros lygiai, funkcijos bei tipai**

Organizacijos kultūros samprata apibūdinama daugeliu požymių ar veiksnių. Priklausomai nuo požiūrio į organizacijos kultūrą, pasak pasak N. Paulauskaitės ir P. Vanago (1998), organizacijos kultūra ir jos įtaka analizuojama skirtingais aspektais. Mokslininkai, siekdami atskleisti organizacijos kultūros esmę, skaido ją į lygmenis, kurie padeda analizuoti organizacijos kultūrą.

D.Denison (1990), apžvelgęs įvairių autorių darbus, pateikia Lundbergo pasiūlytą organizacijos kultūros tipologiją, pagal kurią išskiria 4 lygmenis: paviršutinių bruožų, nuostatų, vertybių ir įsitikinimų. Paviršiniai bruožai – tai apčiuopiami organizacijos narių kultūros aspektai (Denison, 1990). Jiems priskiriami kalbos, elgesio ir fiziniai organizacijos bruožai. Nuostatomis įvardijamos taisyklės ir normos, kurias pasak D.Denison (1990) nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti. Nuostatos yra santykinai konkrečios ir apie jas nariai dažniausiai žino. Vertybės atspindi organizacijos tikslus, idealus, veiklos normas. Vertybės – vertinamasis pagrindas, kuriuo organizacijos nariai remiasi, vertindami situacijas, veiksmus, objektus ir žmones (Denison, 1990). Visi prieš tai minėti lygmenys atspindi ir jos narių įsitikinimus, kuriuos organizacijos nariai turi, tiek apie save ir kitus, tiek apie organizaciją.

D.Denison (1990) su minėta Lundbergo organizacijos kultūros tipologija supriešina savąją, kuri susideda iš 3 lygmenų:

- vertybės ir įsitikinimai, kurie yra veiksmų pagrindas;
- narių elgesio ypatumai, kurie atspindi ir sustiprina tas vertybes;

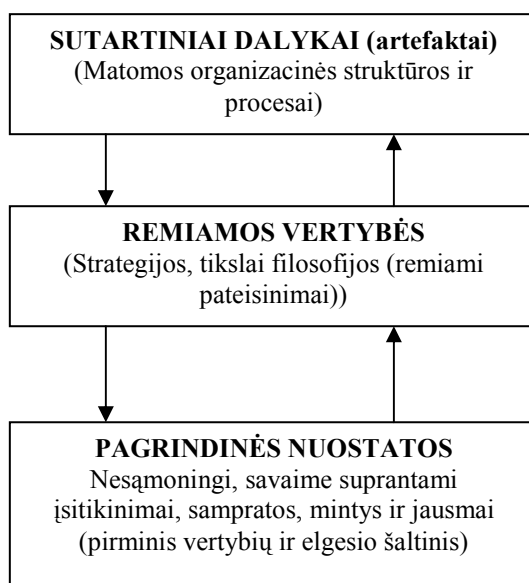


- sąlygos, kurias tie elgesio ypatumai sukuria ir kuriomis organizacijos nariai turi funkcionuoti.

Palyginus minėtus lygių skirstymus, galima teigti, jog Lundbergas daugiau lygių skyrė abstraktiems organizacijos kultūros aspektams, o D. Denison (1990) – konkretiesiems aspektams. E.Shein (1992) tai pat pateikia 3 lygius: paviršinius bruožus, vertybes ir esminius įsitikinimus, tačiau jie, pasak N.Paulauskaitės ir P.Vanago (1998), šiek tiek skiriasi nuo D.Denison (1990) minėto modelio. Paviršiniai bruožai ir vertybės sąmoningi ir pažįstami organizacijos nariams, o esminiai įsitikinimai yra nesąmoningi ir priimami kaip savaiminė realybė, nor jie kryptingai valdo darbuotojų elgesį. D.Denison (1990) esminių įsitikinimų kaip nepriklausomų nuo vertybių lygmens netgi neišskiria, todėl E.Shein (1992) pateiktą modelį galima laikyti pačiu lakoniškiausiu, aiškiausiu apimančiu visus organizacijos kultūros aspektus (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Pasak E.H.Schein (2002), organizacijos kultūra atsispindi elgesio įpročiuose, normose, dominuojančiose vertybėse, filosofijoje, formaliose ir neformaliose taisyklėse bei jausmuose ir klimato. Todėl jis išskiria tris organizacijos kultūros lygmenis, apimančius visas organizacijos gyvavimo sritis: sutartinius dalykus, remiamas vertybes bei užslėptas nuostatas (žr. 1 pav.).

*Artefaktais, ar sutartiniais dalykais* galime įvardyti tai, ką žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros organizacija. Šio kultūros lygmens ypatumas, pasak E.H.Schein (2002), 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). Norint suprasti artefaktų reikšmę, reikia analizuoti pagrindines vertybes.



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

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

*Remiamomis vertybėmis* E. H. Schein (2002) išskiria priežastis, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome. E. H. Schein (2002) 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, pasak E.H.Schein (2002), 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, išmokti ją bei 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, pasak E.H.Schein (2002), 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, pasak E.H.Schein (2002), 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 (Schein, 2002). Kitaip tariant, grupės kultūros esmę galima nustatyti tik pagrindinių nuostatų lygmenyje. Pasak E.H. Schein (2002), nustačius jas, mes galėsime suprasti šios kultūros paviršinę išraišką ir tinkamai ją įvertinti.

*Galime teigti*, kad organizacijos kultūros esmę atskleidžia jos lygiai, kurie susieti tarpusavyje, t.y. matomus sutartinius dalykus nesuprasime neišanalizavę kultūros pagrindo, vertybių, o stebėdami vertybes galime nustatyti ar jos sutampa su organizacijos nuostatomis ir įsitikinimais, kas įtakoja kuriamą organizacijos filosofiją bei misiją.

Kultūra savo esme yra sunkiai suprantama, neapčiuopiama, neišreiškiama žodžiais ir laikoma savaime suprantamu dalyku. Kultūros reikšmę ir svarbą organizacijoje atspindi organizacijos *kultūros funkcijos*, skirtingai akcentuojamos įvairių autorių.

E.H.Schein (1985) teigia, jog kultūra tarnauja tam, kad išspręstų šias pagrindines grupės problemas:

- išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos;
- integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas sugebėjimas išgyventi ir prisitaikyti (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Organizacijai spręsti išorinės adaptacijos ir išgyvenimo bei vidinės integracijos problemas pasitarnauja būtent jos suformuota kultūra, kuri sieja jos narius, išugdo įsipareigojimą organizacijai, jos tikslams. Kultūra, pasak E.H.Schein (1985), gali nukreipti ir formuoti elgesį, motyvuodama darbuotojus elgtis teisingai. Žinodami taisykles darbuotojai gali sutelkti dėmesį į pagrindinius

klausimus, su kuriais susiduria organizacija. Tai gali būti susitarimas dėl grupės veiklos, dėl tikslų, dėl tikslų pasiekimo priemonių, taisyklių nustatymo ir pan. (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

S.P.Robbins (2003) išskiria šias pagrindines kultūros funkcijas:

- ji suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus;
- ji padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniame nei žmogaus asmeninis interesas, taip skatindama darbuotojų bendradarbiavimą ir didindama organizacijos efektyvumą;
- ji išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo;
- ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą, kas padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusia;
- ji nukreipia ir formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną, taip apibrėždama „žaidimo“ taisykles.

Šios išvardintos kultūros funkcijos yra vertingos ir organizacijai, ir darbuotojui. Kultūra, pasak S.P.Robbins (2003), sustiprina atsidavimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai akivaizdi nauda organizacijai. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą.

R. Harrison (1970) 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, baudymo 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 regulatorius;
- 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, pasak N. Paulauskaitės ir P. Vanago (1998), lemia didelę charakteristikų įvairovę. Tai įvertinę, organizacijų kultūros tyrinėtojai, siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes. Organizacijų kultūros mokykloje nagrinėjamas organizacijų kultūros tipologijų klausimas labai susijęs su kultūrą apibūdinančiomis charakteristikomis (Paulauskiatė, Vanagas, 1998). Pats tipologijos klausimas yra problematiškas.

Tyrinėtojai, apibūdinami organizacijos kultūros tipus, vadovaujasi 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 (1970), 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 yra 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, aiškiai 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.

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 reikalo 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).

Apžvelgus išvardintus kultūros tipus, galime teigti, kad organizacijose darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais, principais, jos turi savus simbolius, istoriją, tradicijas, ritualus. Tuo organizacijos viena nuo kitos skiriasi - savita kultūra, kurią atkartoti sunku.

Apie organizacijos kultūrą galima spręsti iš pasakojimų ir mitų, sklendančių apie įmonę, iš įmonės darbuotojų kalbos, ritualų, tradicijų, iš klimato, vyraujančio organizacijoje ir kitų kultūros pasireiškimo elementų (Narijauskas, 2006). Daugelio organizacijų neįmanoma priskirti konkrečiam tipui, dažniausiai, pasak L.Šimanskienės (2002), pasitaiko keli kultūros tipų deriniai.

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 2 priede.

Organizacijos kultūros nėra nei teisingos nei neteisingos - jos gali būti tik tinkamos arba netinkamos esant konkrečioms aplinkos sąlygoms. Nustatyti organizacijos kultūrą nėra lengva, tačiau tą padarius mes galime žinoti silpnąsias bei stipriąsias jos puses. Gali kilti klausimas, kokią vertę vadovui turi organizacijos kultūros pažinimas. Žinoma, kad jis yra vertingas tiek, kiek yra susijęs su organizacijos veiklos efektyvumu. Sparčiai kintanti aplinka reikalauja pastovios kaitos ir prisitaikymo daugeliui organizacijų. 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).

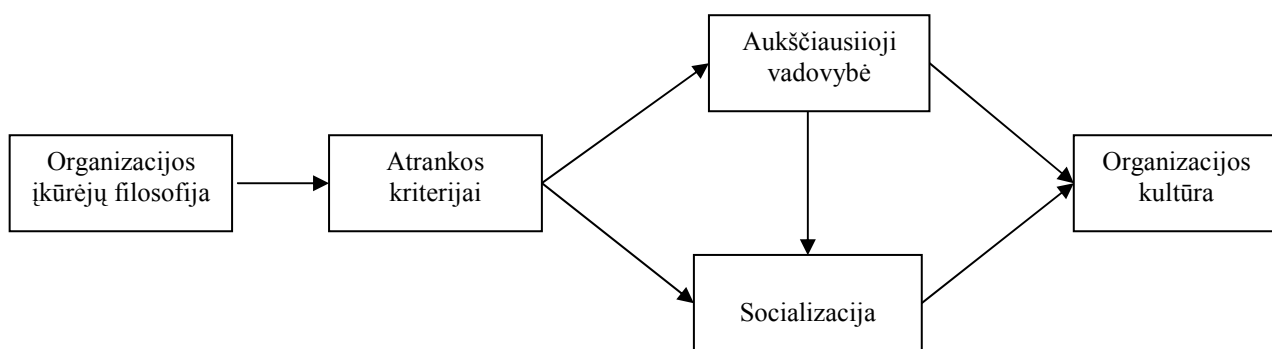
Apibendrinant galime teigti, kad organizacijos kultūra gali būti kelių lygių bei tam tikrų tipų. Apibūdindami organizacijų kultūros tipus, tyrinėtojai vadovaujasi skirtingais kriterijais, todėl daugelio organizacijų negalima priskirti konkrečiai vienam ar kitam tipui. Dažniausiai pasitaiko kelių organizacijos kultūros tipų deriniai ir negalima teigti, kad egzistuoja vienas geriausias organizacijos kultūros tipas. Tačiau žinant, kurie tipai organizacijoje egzistuoja, galima išsiaiškinti, kokie pavojai slypi tokioje kultūroje ir kaip organizacija turinti veina ar kitą tipą sugebės keistis ir prisitaikyti prie vykstančių aplinkos ar vidaus pokyčių.

### **Organizacijos kultūros formavimo bei keitimo ypatumai**

Dabartiniai organizacijos papročiai, tradicijos ir visos veiklos stilius, pasak S.P.Robbins (2003), priklauso nuo to, kas buvo daroma anksčiau, ir nuo šių pastangų sėkmės. Organizacijos viduje susiformuoja tokia veiklos praktika, kad jos nariai susiduria su panašia patirtimi ir kuri įtvirtina organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūra staiga iš nieko neatsiranda. Negalime nepaminėti ir

svarbiausio organizacijos kultūros šaltinio, tai organizacijos įkūrėjai, iš kurių filosofijos, pasak S.P.Robbins (2003), kyla pirminė kultūra. Pateiktame S.P.Robbins (2003) pavyzdyje (žr. 2 pav.) matom, kaip susikuria ir saugoma organizacijos kultūra. Organizacijos įkūrėjo filosofija turi didelę įtaką kriterijams, kurie taikomi priimant į darbą. Pasak S.P.Robbins (2003), vadovybės veiksmai sukuria aplinką, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, o kitoks ne. Kaip vyks pati socializacija priklauso nuo to, kaip atrankos procese pavyko priderinti naujų darbuotojų vertybes prie organizacijos vertybių.

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). Organizacija negali suformuoti savo kultūros, dirbdama laikinai, atlikdama pavienes užduotis, neturėdama ilgalaikės strategijos.



2 pav. Organizacijos kultūros formavimosi pavyzdys

(Šaltinis: Robbins, S.,P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. P. 293 )

Formuojant savitą organizacijos kultūrą didžia dalimi prisideda vadovas, kuris, pasak A.Seiliaus (1998), sugebėtų apjungti visų dirbančiųjų interesus organizacijos tikslų įgyvendinimui. Vadovas tam tikslui turi turėti būtinąs specifines savybes.

Objektyvūs pokyčiai organizacijos išorės aplinkoje ir viduje bene didžiausią įtaką turi jos strategijai (Zakarevičius, 2003). Visuma sprendimų, kurie turi būti priimami vykstant pokyčiams, priklauso vadovo ir jo vadovaujamo personalo. Vertybių bei principų sistema greta kitų kultūros išraiško formų, gana tiksliai apibūdina organizacijos narių pažiūras į tikslų įgyvendinimo būdus ir metodus, vidaus gyvenimo tvarką, santykių su aplinka mechanizmą (Zakarevičius, 2003). Norint suformuoti organizacijos kultūrą, reikia žinoti ko darbuotojai tikisi iš jos. Lojalumas ir entuziazmas, kuris padeda įgyvendinti pokyčius, atsiranda tik tada, kai darbuotojas pritaria organizacijos tikslams. Organizacijos kultūra, pasak E.Shein (1990), būtina tam, kad išspręstų šias organizacijos problemas:

- išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos;



- integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas gebėjimas išgyventi ir prisitaikyti.

Organizacijose poreikis keisti kultūrą atsiranda tada, kai dėl išorinės konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę pertvarką. Vykstant pokyčiams, organizacijos struktūrą ir politiką galima pakeisti, tačiau, pasak Kotler (1999), organizacijos kultūra yra ypač inertiška elgesio sistema. Todėl būtent kultūros pakitimai yra naujos strategijos realizavimo pagrindas. Dažnai, pasak P.Vanago (2005), netgi nėra keliamas uždavinys keisti kultūrą, tiesiog diegiama nauja strateginė kryptis, iškelianti naujus veiklos tikslus, metodus, struktūras, žmonių mokymą, o kartu sukelianti neakivaizdžią kultūros kaitą.

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, pasak P.Vanago (2005), kelia grėsmę organizacijos išlikimui, ir kaip savisaugos reakcija jos kultūra kinta. 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.).

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

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) teigia, kad, keičiant organizacijos kultūrą, svarbiausia pakeisti žmonių vertybinę orientaciją ir įsitikinimus, kurie lems elgesio bruožus (Vanagas, 2005). Vertybinės orientacijos keitimas, pasak N.Paulauskaitės ir P.Vanago (1998), vyksta lėčiausiai. Tai kalbama apie esmines vertybes, pagal kurias mes vertiname save ir kitus ir kurios dažnai skiriasi. Organizacijos vadovai, administracija darbuotojų vertybes gali keisti asmeniniu pavyzdžiu. Organizacija, pasak V.Barvydienės ir J.Kasiulio (1998), be kita ko privalo teikti žmonėms pagalbą ryškinant jų vertybes. Tai padeda jiems geriau suprasti savo poziciją vertybių atžvilgiu. Vertybės tampa asmeninėmis, prioritetinėmis, patvariomis bei nuosekliomis. Darbuotojų požiūrį ir įsitikinimus gali keisti ir formuoti kolektyvo lyderiai, bendravimas, aiškinamasis darbas ir vadovų mokymai. Daugelyje organizacijų, pasak N.Paulauskaitės ir P.Vanago (1998), pripažįstama ryškių individų svarba, inicijuojant ir įtvirtinant tam tikrus jų elgesio bruožus. Individų naujų sugebėjimų ugdytas keičia jų įsitikinimus. (Vanagas, 2005). *Galime teigti*, kad kultūros keitimo pastangas reikia nukreipti į pačius darbuotojus, nes nuo jų kokybinės sudėties, nuostatų, aktyvumo ir organizacijos kultūros elementų įtakos jiems priklauso, kokiomis priemonėmis organizacija įveiks pokyčius.

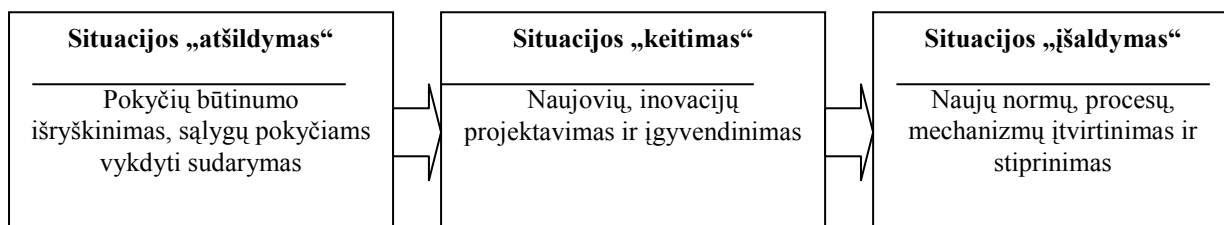
Ne mažiau prie organizacijos kultūros formavimo ar keitimo prisideda ir darbuotojų mokymai. Nuolatos mokamų darbuotojų žinios gilėja, plečiasi, pasiekia jų organizacinio suvokimo lygį, kas sąlygoja pokytį organizacijoje. Darbuotojai įtraukiami į grupės užduoties vykdymą, diskusijomis siekiama gerinti bendravimą bei savitarpio kontrolę tarp jų (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Grupinės diskusijos yra puiki galimybė bendriems įsitikinimams ir vertybėms formuoti. Reikšmingu gali tapti darbuotojo perkėlimas į aukštesnes pareigas, kas skatina atnešti naujų idėjų ir ateities vizijų, o tai, pasak N.Paulauskaitės ir P.Vanago (1998), veikia kaip kultūros keitimo veiksnys. *Galime teigti*, kad darbuotojų naujų sugebėjimų ugdytas keičia jų įsitikinimus, vertybinę orientaciją bei elgseną, kurie veikia organizacijos kultūros elementų charakteristikų kitimą.

Asmeninio profesionalumo puoselėjimas organizacijoje nėra įmanomas vien mokymu ar įvairiomis programomis. Vadovai, pasak V.Barvydienės ir J.Kasiulio (1998), turi skatinti klimata, kuriame asmeninio profesionalumo principai būtų praktikuojami kasdieniame organizacijos gyvenime. Teigiamo klimato požymis – darbuotojų ištikimybė jos uždaviniams. Ištikimybė ir lojalumas, pasak V.Barvydienės ir J.Kasiulio (1998), neatsiranda savaime, jas būtina ugdyti

sąmoningai. Organizacijos klimatas, pasak A. Williams (Paulauskaitė, Vanagas, 1998), apima vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, savijautą ir vertybinę orientaciją organizacijoje. Norint formuoti organizacinę kultūrą, pasak L.Šimanskienės (2001), reikėtų žinoti, ko konkrečiai organizacijos nariai tikisi iš organizacijos. Lojalumas ir entuziazmas atsiranda tuomet, kai darbuotojai pritaria organizacijos tikslams, gali derinti savo asmeninius ir organizacijos interesus. Tam pasitarnauja vertybės, kurios tampa organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje sistema, kuri užtikrina tikslų įgyvendinimą (Šimanskienė, 2001). Galime teigti, kad organizacijos narių lojalumas, vienas kito palaikymas leidžia būti atviriems savo mintims ir sutelktiems siekiant tikslų bei formuojant organizacijos kultūros turinį.

A. Williams ir kt. (Vanagas, 2005) 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 (Vanagas, 2005). Kai organizacijos darbo rezultatai tampa geri, nauji narių elgesio bruožai, pasak P. Vanago (2005), sąlygoja naują įsitikinimų sistemą, kuri laiduoja jų ilgaamžiškumą.

Susisteminius tyrinėtojų pateiktus kultūros keitimo modelius, Zakarevičius (2004) siūlo ši organizacijos kultūros keitimo variantą, kuris dalinamas į tris pagrindinius etapus (žr. 3 pav.).



3 pav. Kaitos organizavimo modelis

(Šaltinis: Zakarevičius, P. (2004, 30). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. P.201-209)

Pateiktas modelis (žr. 3 pav.) tinka tiek individams, tiek grupėms, tiek organizacijoms. Dabartinio elgesio ar situacijos „atšildymas“ svarbus individui ar organizacijai, kad, pasak L.Šimanskienės (2002), galėtų lengvai pamatyti ir priimti pokytį kaip būtinybę. Situacijos „keitimas“, tai naujų požiūrių, vertybių ir elgsenos atradimas padedant pokyčių organizatoriui, kuris vadovauja šio proceso metu pavieniams asmenims grupei ar organizacijai (Šimanskienė, 2002). Organizacijos nariai turi suvokti pokyčių naudingumą bei prisitaikyti prie naujų vertybių, požiūrio ir elgesio. Situacijos ar elgesio „iššaldymas“, pasak L.Šimanskienės (2002), tai naujo elgesio pavertimas norma, remiantis sustiprinimo ir rėmimo mechanizmais – atranka, socializacija ir apmokymas.

Organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas (Zakarevičius, 2004). Tai, pasak P. Zakarevičiaus (2004), žymiai sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus, kuris gali tęstis gana ilgai (3-5 ar net 10 metų), o pasekoje iškyla 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. Siekius 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.

Kultūra nėra lengvai pakeičiama, pasak A. Seiliaus (1998), jos pakeitimai yra sudėtingi ir užimantys daug laiko. Pasikeitimai kultūroje reiškia naujus elgesio modelius, naujas vertybes. Organizacijos kultūra 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).

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 įvaizdžio keitimą.

*Pakeitus organizacijos darbuotojus*, ypač einančius atsakingas pareigas, galima pakeisti bendrai įsiviešpatavusius organizacijoje požiūrius bei įsitikinimus (Vanagas, 2005). Todėl, pasak P. Vanago (2005), personalo parinkimas, įdarbinimas ir atleidimas yra keitimo proceso dalis. Ypač didelę įtaką daro naujų žmonių priėmimas į vadovaujama darbą. 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, formalusis bendravimas, aiškinamasis darbas ir vadovų mokymas (Vanagas, 2005). Šie veiksniai, pasak P. Vanago (2005), dažnai pasitelkiami kaip praktiniai metodai darbuotojų požiūriams keisti, tačiau dažniausiai strateginiais, bet ne organizaciniais kultūros keitimo tikslais. Kolektyvo lyderiai bei pareigybių etalonai turi suprasti, kad jų elgesys, požiūriai, įsitikinimai yra pavyzdys kitiems darbuotojams (Vanagas, 2005). Vadovai turi remti ir toleruoti naujovišką elgesį ir pats išmokyti naujų, veiksmingesnių darbo metodų. Organizacijos kultūra, pasak L. Pakalkaitės (2005), yra daugumos ginklas – ji vienija įsitikinimus, kurie yra bendri visiems, kaip tik dėl to ji yra stipri ir stabili jėga.

Vienas organizacijos kultūros keitimo būdų – formalios *grupinės diskusijos*, pvz., rytinės „penkiaminutės“, darbinių komandų pasitarimai, kokybės būreliai (Vanagas, 2005). Nuo to, kuria kryptimi pasikeis įsitikinimai, priklauso nuo diskusijos objekto, turinio, vedimo būdo bei krypties, grupės sudėties ir vadovo sugebėjimų (Vanagas, 2005). Darbuotojų požiūrius keičiantis formalus bendravimas, pasak P. Vanago (2005), yra konferencijos, vaizdinės informacijos demonstravimai, sienlaikraščiai, informaciniai biuleteniai ir įmonės laikraščiai. Nauji informacijos šaltiniai, pakeistos procedūros, tai tiesiog kitoks įprastų dalykų matymo būdas. Dažnai, pasak L. Pakalkaitės (2005), vadovai neįžvelgia galimų problemos sprendimo būdų, nes šie tiesiog neatitinka įprastinio mąstymo. Galime teigti, jog svarbu darbuotojams pateikti informaciją taip, kad ji būtų pastebėta ir priimta, nežlugdanti darbuotojo saugumo jausmo, o motyvuojanti keistis.

Labai svarbus darbuotojų požiūrio keitimo veiksnys yra *organizacijos vadovų mokymas* (Vanagas, 2005). Daugelyje Vakarų šalių firmų, pasak P. Vanago (2005), diegiama visuotinės kokybės vadyba - aukščiausio lygio vadovai lanko dvejų dienų kursus, kuriuose susipažįsta su šios doktrinos esme. Tuomet į dviejų savaitių kursus siunčiami tie darbuotojai, kurie organizacijoje mokys kitus (Vanagas, 2005).

Kitas iš būdų organizacijos kultūrai keisti yra *organizacijos įvaizdžio formavimas* (Vanagas, 2005). Turi būti ugdomi palankūs vartotojų bei darbuotojų požiūriai į organizaciją. Pasak P.

Vanago (2005), 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). Organizacijos dažnai siekia išlaikyti savo apibrėžtą, egocentrišką identiškumą, o ne evoliucionuoti ir kisti drauge su aplinka. Pasak L.Pakalkaitės (2005), organizacijai dažnai sunku atsisakyti startegijų ir savo įvaizdžio, kuris kažkuriuo jos gyvavimo metu užtikrino sėkmę.

Daugeliui organizacinių problemų, pasak A. Seiliaus (1998), 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). Efektyvi organizacija turėtų ieškoti ir plėsti vis naujus savo identiškumo aspektus. Savitos organizacijos kultūros formavimas garantuoja jos išlikimą besikeičiančioje aplinkoje.

Apibendrinant, *galime teigti*, kad organizacijos kultūros formavimas yra procesas, kuris yra būtinas, norint užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą bei sėkmę, todėl svarbu žinoti organizacijos kultūros formavimo ir keitimo būdus bei galimas problemas.

### **Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese**

Siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų, dirbtų pelningai ir, kad jos visi darbuotojai jaustų jai priklausomybę, bei, dirbdami joje, matytų savo ateitį ir gyvenimo prasmę, būtina, pasak A.Seiliaus (1998), kad tokiai organizacijai vadovautų žmogus, kuris sugebėtų apjungti visų dirbančiųjų interesus organizacijos tikslų įgyvendinimui, t.y. jis turėtų sukurti specifinę organizacijos kultūrą. Kiekviena organizacija rinkos sąlygomis turi išlikti konkurencinga. Tai verčia organizacijas tapti atviromis ir dinamiškomis. Todėl iš vadovų reikalaujama vis didesnių adaptacinių sugebėjimų, o jo vaidmuo organizacijos formavimo procese tampa vis svarbesniu.

Konkurencingumas ir vykstantys pokyčiai reikalauja ugdyti naujus įgūdžius, sugebėjimus, bei, pasak L.Šimanskienės (2001), sąmoningą visų organizacijos narių susitelkimą siekti užsibrėžtų tikslų. Daugelis organizacijų išlieka specifinės kultūros dėka (Šimanskienė, 2001). Vadovai turi iširti organizacijos individualumą ir jo pagrindu plėtoti organizacijos filosofiją, kuri apimtų pagrindines organizacijos vertybes, kas ir yra organizacijos kultūra (Drūteikienė, 2002). Vadovai turėtų žinoti kokias vertybes jie nori suformuoti. Bendros vertybės ir įsitikinimai suteikia organizacijos nariams tapatumo jausmą, kas pagerina jos stabilumą. Kuriant organizacijos kultūrą būtina ne tik žinoti, kokių pagrindų ji bus formuojama, bet pirmiausia pasak L.Šimanskienės (2001), reikia diagnozuoti, kokias vertybes patys dirbantieji esamu momentu linkę pripažinti.

Vienose organizacijose vadovai kreipia ypatingą dėmesį į istorijos tęstinumą. Todėl, pasak L.Šimanskienė (2002), priimtinas organizacijos vertybes ir normas, kurias organizacijos vadovai perduoda organizacijos nariams išreiškdami jas tradicijomis, simboliais, kalba, t.y. išoriniais kultūros elementais. Organizacijose, kur svarbus darbuotojų lojalumas, vadovai kurdami identiškumo jausmą turi skatinti darbuotojų narystę, tobulindami atlyginimų sistemą, gerindami darbo sąlygas (Šimanskienė, 2002). Taigi vadovo indėlio dydis priklauso nuo to, kokios organizacijos kultūros vystymo sąlygos išskiriamos ir koks vaidmuo tenka vadovui.

*Galime teigti*, kad vadovams, kuriant organizacijos viziją, formuluojant jos misiją, naudinga tuo pat metu kurti ir organizacijos istoriją, o formuojant naują strategiją – formuoti vertybes, taisykles ir normas. Visa tai kurtų organizacijos kultūros savitumą ir nurodytų kas joje vienija darbuotojus.

Vykstant įvairiems pokyčiams organizacijos vadovai priversti keisti strategiją. Pokyčių valdymas sietinas su organizacijos kultūra, nes, pasak L.Šimanskienės (2002), kuriant naują organizacijos strategiją, reikia iš karto kurti ir naują organizacijos kultūros modelį. Vykstant reorganizacijai patys vadovai priversti keistis bei inicijuoti tai daryti ir kitus. Daugelis vadovų, pasak L.Šimanskienės (2002), nepakankamai įvertina, kiek reikia laiko, kad būtų pasiekta realių ir ilgalaikių organizacinės kultūros pasikeitimų. Vykstant kultūros kitimo procesui vadovai turi sudominti ir įtraukti darbuotojus į šį procesą. Kultūros pokyčiai, pasak L.Šimanskienės (2002), negali būti valdomi įsakymais. Vadovo vaidmuo akcentuojant rezultatus ateityje, ateities vizijos nusakyme, bei susitapatinimo su organizacija reikšmės išskyrime ypač svarbus. Pasak L.Šimanskienės (2002), darbuotojai, prisidedami prie pageidaujamo galutinio rezultato ir pradėję spręsti problemas, bei keisti darbo procesus, ima geriau suprasti pačią organizaciją. Kartais nusistovėjusios vertybės trukdo organizacijai vystytis ir ieškoti naujų efektyvumo šaltinių. Todėl vadovai patys pirmieji turėtų kalbėti apie kultūrinės vertybes, ką keisti ir kaip išlikti efektyviems (Šimanskienė, 2002). Norint, kad darbuotojai prisitaikytų prie pokyčių, reikia suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, susiformavusią kultūrą. Tam, pasak L.Šimanskienės (2002), būtina aiški vadovo pozicija ir kiekvienam darbuotojui tinkama motyvacija. Organizacijos tikslai turi atitikti jų poreikius ir interesus. Vadovo indėlis motyvuojant darbuotojus naudojant įvairias tam tikslui priemones ir būdus yra svarbus, nes motyvas skatina veikti ir padeda siekti veiklos efektyvumo.

*Galime teigti*, kad nuo vadovo gebėjimo suformuoti darbuotojų grupę, kuri turi tik jai būdingų savybių, nuo jo elgesio su individualybėmis bei darbuotojų tinkamo vaidmens organizacijoje sukūrimo priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Vadovo veikla formuoja organizacijos kultūrą, kuri stiprina organizacijos mechanizmus.

Organizacijoms, norinčioms pakeisti kultūrą, reikia *stipraus vadovavimo* (Seilius, 1998). Vadovavimas, pasak L.Šimanskienės (2002), tai veiklos tipas, neorganizuotą žmonių masę

paverčiantis efektyvia, tikslą turinčia grupe. Dažniausiai vadovai jau turi susiformavę pozityvią vertybių skalę, tačiau pats vienas retai kada gali pakeisti visos organizacijos narių normas bei vertybes. Galimas atvejis, kai vadovai vaidina apie savo atsidavimą naujai kultūrai. Organizacijos kultūra, pasak A.Seiliaus (1998), neklestės apsimetimo ir formalaus pasirodymo aplinkoje. Ji kuriama ant stipraus realybės ir padarumo pagrindo. Žmonės nepriims naujų vertybių, įsitikinimų ar elgesio normų, jeigu matys, kad jų draugai ar kolegos atleidžiami ar su jais netinkamai elgiamasi (Seilius, 1998). Vykstant pokyčiams organizacijų vadovai priversti keistis patys bei keisti vadovavimo modelį, kuris yra paremtas vertybėmis. Vertybėmis paremtą vadovavimą pasirinkęs vadovas įgyja konkurencinį pranašumą, pasak V.Andrijauskaitės (2003), jo darbuotojai sugeba lanksčiai reaguoti į aplinkos pasikeitimus. Vadovas, kurio vadovavimas paremtas vertybėmis, o ne nurodinėjimais ar vadovavimu tikslais turi keletą pranašumų: nurodo elgesio principus, dėmesys išskeltam tikslui pasiekti, tikslų siekimas įprasminamas vertybėmis, darbuotojai jaučiasi visaverčiais organizacijos nariais (Andrijauskaitė, 2003). Aiškiai apibrėžtos ir įvardytos vertybės tampa vadybos įrankiu, padedančiu tikslingai formuoti norimą darbuotojų elgesį. Vadyba ne tik atitinka organizacijos kultūrą ir nuo jos priklauso, bet ir, pasak V.Mokšįn (2007), gali daryti įtaką organizacijos kultūros formavimui ir plėtrai.

*Galime teigti*, kad vadovui svarbu gebėti valdyti vertybines nuostatas, nes tik vertybėmis pagrįsti elgesio standartai apibrėžia savitą organizacijos veiklos stilių bei formuoja, tik jai būdingą organizacijos kultūrą.

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). Kadangi organizacijos kultūra apsprendžia organizacijos veiklos efektyvumą, todėl vadovai ypatingai turi būti suinteresuoti tikslingai dirbti ta linkme, kad galėtų paveikti ir modeliuoti organizacijos kultūrą savo organizacijoje (Lukasova, 2005). Vadovai, kaip ir visi žmonės, turi savo įsitikinimus ir jais vadovaujasi savo praktinėje veikloje, tačiau ne visi yra vertingi organizacijai. Vadinas, vadovo specifinės savybės savo ruožtu suformuoja tam tikrą specifinį vadovavimo žmonėms stilių (Seilius, 1997 a).

*Vadovavimo stilius* – tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas darbuotoją siekti užsibrėžtų tikslų (Barvydienė, Kasiulis, 1998). Vadovavimas priklauso nuo sugebėjimo veikti kintančiom sąlygom. Vadovavimo stilius turėtų būti orientuotas į proceso pobūdį ir į darbuotojo tipą, tada pastarasis bus efektyvus (Barvydienė, Kasiulis, 1998). Ch. Hundy (Barvydienė, Kasiulis, 1998) išskiria keturis vadovavimo stilius: valdžios, vaidmens, užduoties ir asmens. Pasak Ch.Hundy (Barvydienė, Kasiulis, 1998), nė vienas vadovavimo stilių nėra pranašesnis už kitą. Kultūrą lemiantis stilius kyla iš istorinių aplinkybių, esamų sąlygų (aplinkos, technologijų, organizacijos darbuotojų poreikių).



L.Šimanskienė (2002) išskira šiuos vadovavimo stilius: *autokratinis, demokratinis, liberalus*. Jei organizacijai vadovauja *autokratinio stiliaus* vadovas, tai, pasak L.Šimanskienės (2002), tik jis ir formuos organizacijos kultūrą bei spręs apie vertybių pirmumą. *Demokratinio stiliaus* vadovas tik nurodys gaires ir suvoks darbuotojų poreikius leisdamas komandai formuoti kultūrą. *Liberalusis vadovas*, pasak L.Šimanskienės (2002), mažai turės įtakos kultūros formavimui, o tai reiškia, jog ji bus formuojama atsitiktinai, viskas priklausys nuo susiklosčiusios situacijos.

*Galime teigti*, kad riklausomai nuo to, koks vyrauja vadovo vadovavimo stilius, tokia bus formuojama ir organizacijos kultūra. Vyraus tik tam vadovavimo stiliui būdingos puoselėjamos vertybės, elgesio normos ir taisyklės. *Taigi*, vadovavimui svarbūs yra vadovavimo stilius, užduoties pobūdis, komandos suformavimas, kultūra, puoselėjamos vertybės bei lyderio sugebėjimai.

Organizacijai augant ir plečiantis, pasak L.Šimanskienės (2002), organizacijos įkūrėjas turi vis mažiau galimybių viską koordinuoti ir kontroliuoti, todėl kultūros formavimo procesą pradeda mažesnės grupuotės su savo lyderiais. Kiekvienoje subgrupėje susiformuoja skirtinga kultūra, todėl vadovui tenka išsiaiškinti jose vyraujančias pagrindines vertybes ir ieškoti būdų, kaip jas suvienyti.

*Lyderiai* yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje (Seilius, 1998). Lyderio reakcija, kaip teigia A. Seilius (1998), 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 organizacijosje vertinamas produktyvumas, lyderiai, pasak A.Seiliaus (1998), 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“ Simboliniai lyderių veiksmai yra reikšmingi, kadangi jie formuoja, stiprina ir atspindi organizacijos 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). Kolektyvo lyderiai bei pareigybių etalonai turi suprasti, kad jų elgesys, požiūriai, įsitikinimai yra pavyzdys kitiems darbuotojams (Vanagas, 2005).

Jeigu lyderis pastebi kažkokius kultūrinius neatitikimus ankstyvajame organizacijos gyvavimo laikotarpyje, tada vienintelis būdas, pasak P.Vanago (2005), 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 (Vanagas, 2005). 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). Denison (2000) taip pat teigia, kad lyderiams verta suprasti savo organizacijos kultūrą ir pabrėžia jos svarbą organizacijos veiklai. Kadangi kultūra nebūtinai turi lemti pasipriešinimą pokyčiams, įmanoma ir priimanti pokyčius „mokymosi“ kultūra. Ji vyrauja kai organizacijos nariai skatinami aktyviai spręsti problemas, žmogiškoji prigimtis laikoma iš esmės gera ir bet kuriuo atveju lanksti, derinamas įtraukiamasis ir autoritarinis vadovavimo stilius, svarbia vertybe laikomas pasitikėjimas, planuojama ne per anksti ir ne per toli į ateitį, informacija yra tiksli ir adekvati, orientuojamasi į vienuolų santykių palaikymą tarp atskirų organizacijos dalių (Pakalkaitė, 2005).

Pasakt Schein (2002), pagrindinė lyderių problema yra ta, kad jie patys vienu metu turi būti kultūros viduje ir už jos ribų, t.y. būti ribomis (angl. *marginal*). Tai yra būtina tam, kad pastebėtų neatitinkančias kultūrai nuostatas ir patys išmokytų naujų mąstymo būdų prieš „atšildymą“ ir savo organizacijos keitimą. E.Schein (2002) teigia, kad būtent vadovai pradeda keitimo procesą, kurio įvairios funkcijos neretai net nesuvokiamos daugelio vadovų. Pirmiausia, pasak E.Schein (2002), reikia surasti ir pateikti organizacijai prieštarinę informaciją, kas inicijuoja keitimo procesą. Norint iššaukti pokyčio motyvaciją, lyderis turi sukelti nerimo arba kaltės jausmą. Taip pat svarbu, tuo pačiu metu rasti būdą, kaip suteikti tinkamą psichologinį saugumą, kad organizacijos nariai sutiktų su keitimo būtinumu ir pradėtų mokymosi procesą, kuris neretai būna gana skausmingas. E.Schein (2002) pateikia lyderio veiklos (žr. 1 lentelę.), formuojančios organizacijos kultūrą, etapus ir iš čia išplaukiančius stiprinimo mechanizmus, kurie glūdi organizacijos veikloje ir aplinkoje. Lyderiai, pasak A.Seiliaus (1998), turi turėti viziją ir rūpintis į ką išsirutulios jų organizacija, ir kuo ji taps. Jis turi nurodyti mokymosi kelią ir procesą, kad įtikinti organizacijos narius potencialia konstruktyvių pokyčių galimybe (Seilius, 1998). Lyderio sugebėjimas matyti naują organizacijos būseną yra reikšmingas tiek pat kaip jo įgūdžiai reikalingi veiksmai realizuoti.

1 lentelė

### Lyderio veikla, formuojant organizacijos kultūrą

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

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

Lyderiai, pasak A.Seiliaus (1998), turi turėti viziją ir rūpintis į ką išsirutulios jų organizacija, ir kuo ji taps. Jis turi nurodyti mokymosi kelią ir procesą, kad įtikinti organizacijos narius potencialia konstruktyvių pokyčių galimybe (Seilius, 1998). Lyderio sugebėjimas matyti naują organizacijos būseną yra reikšmingas tiek pat kaip jo įgūdžiai reikalingi veiksmai realizuoti. Manoma, kad toks dėmesys numatymui atspindi didžiulį vaidmenį, kurį jis atlieka įvairiuose psichologinėse funkcijose, o būtent, pasenusių nuostatų paneigime ir tinkamo psichologinio saugumo sukūrimo naujoms išmokti (Schein, 2002). Numatymas nebūtinai turi būti visiškai aiškus ir pabaigtas. *Galime teigti*, kad organizacijos vadovui būtina akcentuoti ilgalaikes perspektyvas, o visi pakeitimai turi atspindėti formuojamą naują organizacijos kultūrą.

E.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 valdyje vyksta įvairių mechanizmu pagalba, atsižvelgiant į organizacijos amžių. Taip pat, pasak E.Schein (2002), 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, o keitimas pasireiškia kaip kognityvinė pagrindinių koncepcijų peržiūra, iš to išsirutuliuojanti elgsena „užšaldymo“ žmonių asmenybėse ir grupės normose bei tradicijose (Schein, 2002).

E.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 buvusiam etape (Schein, 2002).

Organizacijos kultūra, veikianti kaip stabilizatorius ir teikianti grupei identiškumo jausmą, verčia priešintis naujovėms (Pakalkaitė, 2005). Vadovai turi taip pateikti informaciją, kad, pasak L.Pakalkaitės (2005), ji būtų pastebėta ir priimta, bet nesužlugdytų darbuotojų saugumo jausmo. Tai svarbus uždavinys, norint motyvuoti darbuotojus. „Atšildymo“ metu atsiranda motyvacija keistis, kaitos fazėje įdiegiama kas nors nauja, „užšaldymo“ metu įdiegtos naujovės įtvirtinamos. Pokyčiai organizacijoje turi būti diegiami atsižvelgiant į kultūrinį foną, kadangi, pasak Pakalkaitės (2005), elgesio pokyčiai turi paskatinti ir vertybinius pokyčius. Vadovo lankstumas šioje situacijoje labai svarbus, kad neatsirastų vidinės prieštaros – elgsys turėtų sutapti su vertybėmis. Augančios organizacijos, kuri nėra vienalytė, vadovas, pasak Pakalkaitės (2005), turi gebėti manipuliuoti subkultūrų skirtumais, bei užtikrinti dialogą tarp įvairių organizacijos struktūrinių vienetų, kas

užtikrintų organizacijos veiklos produktyvumą bei naujovių įsivešėjimą vykstant pokyčiams. Subrendusioje organizacijoje kultūra tampa garbės ir savigarbos šaltiniu.

Apibendrinant, *galime teigti*, kad vadovai, formuodami organizacijos kultūrą, turi atkreipti dėmesį į tai kokioje gyvavimo stadijoje yra organizacija. Įgyvendindami pokyčius organizacijoje specialios organizacijos kultūros pagrindu, vadovai turi būti teoriškai pasirengę ir turėti lyderiui būtinų savybių, gebėti derinti novatoriškumą ir lankstumą.

## **2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA**

### **2.1. Sporto mokyklos veikla ir jos ypatumai**

Sporto mokykla yra sporto mokymo įstaiga, sudaranti sąlygas saviraiškai per sportą. Jos tikslas – per sportą skatinti vaikų ir jaunimo saviraišką, ieškoti talentingų sportininkų, sporto mokslo bei medicinos specialistų parengtomis bei praktikoje patvirtintomis priemonėmis rengti sportininkus, galinčius deramai atstovauti šaliai olimpinėse žaidynėse, pasaulio ir Europos čempionatuose, kituose tarptautiniuose turnyruose. Sporto mokyklos sprendžia šiuos uždavinius:

- padėti ugdyti ir lavinti sveiką asmenybę,
- puoselėti dvasines, psichines ir fizines žmogaus galias,
- diegti visą gyvenimą išliekantį pomėgį ir poreikį sportuoti,
- ieškoti talentingų sportininkų,
- rengti sportininkus mokyklos, savivaldybės, apskrities ir Lietuvos Respublikos rinktinėms,
- teikti mokymo įstaigoms, organizacijoms metodinę ir organizacinę paramą kūno kultūros ir sporto klausimais,
- auklėti ir skatinti vaikus ir jaunimą būti geraisiais, dorais, sąžiningais savo šalies piliečiais.

Sporto mokykla yra sporto organizacija, turinti viziją, misiją bei veiklos strategiją. Sporto organizacija yra socialinė esybė, kuri yra įtraukta į savitąją veiklą; tai tikslo siekianti, sąmoningai struktūrizuota sistema, turinti santykinai nustatytas savo veiklos ribas (Slack, 1997). Daugelis sporto organizacijų yra nesiekiančios pelno, finansuojamos iš savo narių arba rėmėjų. Didžioji dalis sportinės veiklos Šiauliuose taip pat vyksta ne pelno organizacijų lygmeniu. Vienos iš tokių organizacijų yra sporto mokyklos, kurios dėl įvairių aplinkos pokyčių priverstos nuolat tobulinti savo struktūrą.

1990 metais šalyje prasidėjusios sporto reformos turėjo įtakos ir Šiaulių miesto sporto organizacijų struktūros kitimui, jų valdymui bei veiklai. 1995 m. priimtas Lietuvos respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas turėjo įtakos SSD „Žalgiris“ reorganizavimui Šiaulių mieste. Pagal parengtą naują miesto sporto organizacijos struktūrą nuspręsta suvienyti įvairių įstaigų ir

organizacijų pastangas plėtojant sporto šakas mieste (Tamulaitienė, 1998). Tai turėjo užtikrinti racionalų miesto sporto lėšų panaudojimą, sporto organizavimą, sudaryti optimalias sąlygas fiziškai auklėjant jaunąją kartą, sporto bazių tinkamą naudojimą bei plėtrą. 1995 m. sukurtos 8 sporto mokyklos. 2000 m. įvykus dar vienai reorganizacijai Šiaulių mieste buvo įkurtas Kūno kultūros ir sporto centras, ko pasekoje buvo sujungtos kelios sporto šakos į vieną sporto mokyklą, keitėsi ne tik jų pavadinimai, bet ir vadovai.

Siekiant integruotis į Europos šalių ekonomiką ir kultūrą, Lietuvos sporte 1990-1999 m. vyko reikšmingi pokyčiai – nuo centralizuotos sporto valdymo struktūros pereita prie demokratinės jo valdymo formos (Tamulaitienė, 1999). Tai neabejotinai paveikė ir sporto mokyklų valdymą, jo modernizavimą. Tai, kad reikia reorganizuoti sporto vadybą ir prisitaikyti prie pokyčių parodė dar viena 2004 m. įvykusi Šiaulių mieste sporto mokyklų reorganizacija. Sporto mokyklos tapo savarankiškoms Šiaulių miesto savivaldybės biudžetinėmis įstaigomis.

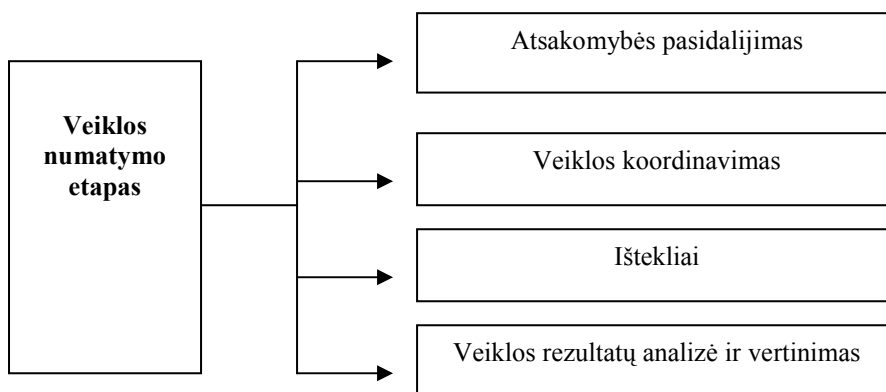
Šalyje vykstantys ekonominiai ir socialiniai pokyčiai kelia naujų rūpesčių sporto veiklos organizavimui. Sportas apima fizinio, dvasinio ir kultūrinio ugdymo sistemą, sporto laimėjimus, mokslo žinias, tarptautinį bendradarbiavimą (Karoblis, 2005). Sportas dinamiškas ir sparčiai augantis sektorius. Sportas darosi vis profesionalesnis, tobulėja jo struktūra ir vyksmas, todėl, pasak R.Mikalausko (2007), svarbu turėti žinių ne tik apie tai kaip valdoma sporto organizacija, bet ir išmolti šį vyksmą valdyti. Naujų suinteresuotųjų šalių atsiradimas (asociacijos, sporto klubai ir kt.) kelia naujų užduočių, susijusių su valdymu, demokratija ir interesų atstovavimu sporto judėjime.

Sportinė veikla turi tam tikrų ypatumų, kuriuos galima išskirti į dvi grupes (Karoblis, 2005):

- sportinės veiklos ir sporto taisyklių ypatumai;
- sporto organizavimo ypatumai.

Pasak A.Mikalausko (2007), radikaliausiai kinta valdymo veiklos organizavimo funkcijos turinys, kai biurokratinės organizacijas keičia modernios ir lanksčios organizacinės struktūros. Šiuo metu ryškėja neformalių struktūrų bei santykių įtaka ir bendras siekis prisitaikyti prie kintamų sąlygų. Sporto organizacijos struktūra yra susijusi su jos veiklos turiniu (Mikalauskas, 2007). Vykstant pokyčiams šis veiklos numatymo metodo taikymas organizacijos veiklai gali būti labai veiksmingas, nes, pasak A.Mikalausko (2007), jam būdingas integralumas, bei jo taikymas sukuria sąlygas lavinti racionalų, sisteminių požiūrį.

Vadinasi, pasak A.Mikalausko (2007), sporto organizacijos veiklai labai svarbūs yra šie dalykai (žr. 4 pav.). Sporto organizacijos valdymas suvokiamas kaip vyksmas, kuriuo, pasak J.Stoner (1999), siekiama tikslų, naudojant dirbančių joje žmonių pastangas. Šį vyksmą sudaro: pati organizacija, vadovavimas jai, bendravimo menas, gebėjimas numatyti uždavinius ir rasti priemonių bei būdų, kaip juos spręsti (Stoner ir kt., 1999). Sporto organizacijos filosofija, vizija ir ypač misija yra neatsiejamos organizacijos valdymo dalys.



4 pav. Veiklos numatymo etapo turinys.

(Šaltinis: Mikalauskas, R. (2007). Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas. P. 61)

Didžiausią svarbą vertinant organizacijos viziją, pasak A.Mikalausko, turi du aspektai: pirmasis susijęs su pagrindinėmis kompetencijomis, antruoju nagrinėjamos sporto rinkos galimybės. Išsamiai susipažinę su misijos kūrimo vyksmu ir jį suvokę, darbuotojai jaučia savo vietą organizacijoje. Toks suvokimas, pasak W.J.Weese (1996), galimas, jei jis skiepijamas pradedant vadovu, nes tik jam pačiam pakeitus savo mąstymo prioritetus, mąstyseną, galima pradėti keisti ir pačią organizaciją. Sėkmingai sporto organizacijos vadovo veiklai yra būtini specialūs profesiniai, organizaciniai, ekspresiniai, konstrukciniai gebėjimai. Be šių gebėjimų, pasak R.Mikalausko (2007), vadovo parengtumas pokyčiams ir elgesio etika padeda jam lanksčiai eiti prie sporto organizacijos valdymo vyksmo. *Galime teigti*, kad sporto organizacijai keičiantis išryškėja vadovo, kaip organizatoriaus ir lyderio, funkcija.

Svarbiausias ir pagrindinis sporto organizacijos veiklos koordinatorius yra jos *vadovas*. Pagrindiniai organizacijos vadovo veiklos pokyčiai siejami su dviem tendencijomis: šiuolaikiniu individualizmu ir kolektyvizmu (Pereverzin, 2003). Abi šios tendencijos įpareigoja vadovus iš naujo vertinti savo veiklą, kuri susijusi su pačiu valdymu. Nauji sporto pokyčiai organizacijos vadovą įpareigoja orientuotis į įvairių poreikių bei paslaugų tenkinimą. Vadovas turi vykdyti savitą sporto vadybą, kad racionaliai išnaudotų sporto organizacijos išteklius. Iš organizacijos vadovo, pasak A.Mikalausko (2007), reikalaujama kurti tokią organizaciją, kuri turėtų aiškiai suformuluotus tikslus, savo veiklos filosofiją, kur dalyvaujantys tame vyksme nuolatos siektų žinoti, kaip laikytis nustatytų normų ir vertybių, principų ir atitinkamų veiklos strategijų. Naują požiūrį vadovas turi pritaikyti praktiškai, tam įvaldydamas naujus darbo principus. *Galime teigti*, kad sporto organizacijos vadovas turi būti lankstus ir mokėti prisitaikyti prie visų aplinkybių, situacijų.

Sparčiai besikeičianti aplinka, konkurencija skatina sporto mokyklas kurti naujus strateginius tikslus, ieškoti reikalingų galimybių ir priemonių valdymo problemom spręsti. Jei į sporto mokyklas žvelgsime kaip į atvirą sistemą, kuri nuolat sąveikauja su įvairialype dinamiška aplinka, tai, pasak

L.Pakalkaitės (2005), turėsime pripažinti, kad ši aplinka neišvengiamai kelia tam tikrus reikalavimus, prie kurių organizacija privalo taikytis, jei nori išlikti konkurencinga. Pokyčiai organizacijoje paliečia ne tik darbo struktūrą, procesus, bet ir žmogų. Pasak L.Pakalkaitės (2005) organizacijos kaita susijusi su kiekvieno jos darbuotojo nuostatomis, vertybėmis, savęs įsivaizdavimu. Svarbiausia organizacijos filosofijos esmė ir galutinis tikslas išlieka individo savęs identifikavimas su organizacija. Pasak R.Jucevičiaus (1998), tam turi būti išugdyta stipri ir savita organizacijos kultūra. Galime teigti, kad organizacijos kultūra, reikšmingai veikdama organizacijos misiją ir tikslus, padeda įgyvendinti pokyčius vykstančius sporto organizacijoje.

Sporto organizacijų valdymas priklauso ir nuo vykdomos sporto politikos šalyje. Nuolat gerėjantys sportiniai rezultatai ir didėjanti konkurencija skatina keisti požiūrį į sportą. Didinami reikalavimai sporto organizacijoms, kurios turi pateikti naujovišką požiūrį į kūno kultūros reikšmę, skatinti besimokančios organizacijos standarto rengimo procesą (Mintauskaitė, 2005). Sporto organizacija nėra izoliuota, ji veikia konkrečioje aplinkoje, kurią sudaro daug kitų organizacijų. Sporto organizacijos, pasak A.Mikalaušką (2007), turi įtakos viena kitai ir sudaro sudėtinę sistemą, kuri lemia žmonių grupių gyvenseną, jų požiūrius, darbinius ir sportinius santykius, kuria konkurenciją dėl žaliavų, energijos, rinkos savo gaminiams ir sportiniams rezultatams. Šalia bendrųjų žmogaus vertybių labai vertinami sportininkų rekordai ir pergalės, skatinantys tobulėjimą.

Sporto organizacijų kultūra yra labai skirtinga, todėl skiriasi ir galutiniai jos veiklos rezultatai. Kultūros išraiškos lygiai sporto organizacijoje yra šie (Butkus, 1998, Stoner ir kt., 1999, Mikalauškas, 2002):

- tradicijos;
- pagrindinės organizacijos valdymo procedūros;
- informacijos valdymas;
- veiklos pobūdis;
- įtakos jėga ir struktūrinis statusas organizacijos viduje.

Sporto organizacijos kultūra, kaip ir bet kuri kita organizacijos kultūra, gali susikurti savaime arba specialiai sukurta. Išlieka ir būtina organizacijos kultūros sąlyga – darbuotojų sąveikavimas. Norint plėtoti organizacijos kultūrą ir įgyvendinti jos tikslus, pasak A.Mikalauško (2007), būtina jos narių tarpusavio sąveika, kurios turinį sudaro keitimasis informacija. Labai svarbu, kad darbuotojai keistųsi idėjomis bei dalyvautų priimant sprendimus. Kadangi sporto organizacijos veikla paremta darbuotojų jausmais ir elgsena, svarbu, jog vadovas organizuotų žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti. Sporto organizacijos kultūrą nusako stilius ir metodai, valdantys organizacijos narių santykius. Tai, pasak A.Mikalauško (2007), vertybių, įsitikinimų ir metodų visuma, kuria remiantis įgyvendinamos valdymo funkcijos organizacijoje. Sporto organizacijos skiriasi savo elgsena ir deklaruojamomis vertybėmis bei gebėjimu siekti savo tikslų. Kaip sporto organizacija

geba prisitaikyti prie kintančios aplinkos priklauso ir nuo organizacijos kultūros. Todėl reikalinga organizacijos analizė, kuri, pasak A.Mikalausko (2007), parodytų ar veikla organizacijoje grindžiama natūraliu būdu, ar viskas remiasi hierarchija, kas daro įtaką darbuotojų veiklai. Taip pat svarbi struktūra, nes organizacijoje veikia skirtingą patirtį turintys vadovai, kurie remiasi tam tikromis vadovavimo taisyklėmis ir turi savo vadovavimo stilių.

*Galime teigti*, kad sporto organizacijų (mokyklų) veiklos efektyvumą įtakoja organizaciniai pokyčiai, efektyvumo didinimo techninės inovacijos ir metodai, darbuotojų motyvacija ir jų elgsena. Sporto organizacija, kaip bet kuri kita, norėdama išlikti konkurencinga ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių neišvengiamai susiduria su organizacijos kultūros formavimo ar keitimo problema, kuri iškyla keičiant darbuotojų mąstymą, tenkinant jų poreikius bei nukreipiant tikslingai veiklai.

## **2.2. Organizacinės kultūros nustatymo būdų bei diagnostikos instrumentų įvairovė**

Organizacijos kultūros ištyrimo procesas yra sudėtingas, nes, pasak L.Šimanskienės (2002), norima sužinoti sunkiai diagnozuojamus dalykus: vertybes, simbolių prasmę, vadovavimo subtilybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją, vadovo vadovavimo stilių ir t.t. 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)

Daugelis autorių (Schein, 1992, Denison, 1990, Deal, Kennedy, 1982) pateikia organizacinės kultūros diagnozavimo etapus klausimais. Klausimų seka pateikiama taip, kad būtų parodoma į kokius svarbiausius dalykus reikia atkreipti dėmesį. Pasak E.Schein (1992), organizacinę kultūrą reikia kurti trimis lygmenimis: pirmame tirti fizinę aplinką, kokia darbuotojų aplinka, kokios išskiriamos emocijos; antrame lygmenyje tirti, kokios vyrauja vertybės, prioritetai; trečiame lygmenyje – aiškintis pagrindines prielaidas. Besidominantys organizacijos kultūra mokslininkai ir tyrėjai jau daugeli metų aptarinėja kokybinių ir kiekybinių organizacijos kultūros nustatymo metodų privalumus bei trūkumus. Pasak L. Aiman-Smith (2004) 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 (Aiman-Smith, 2004). Kultūros komponentų stebėjimas, diskusija bei analizė siūlo atlikti kokybinį stebėjimą laikui bėgant. Kiekybinių duomenų rinkimo metodų privalumas, pasak Aiman-Smith (2004), 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, 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 (Vanagas, 2005). Pasak P. Vanago (2005), 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 gilinasi 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 grįžtamoju ryšiu, dažniausiai per jį samdžiusį vadovą, daro poveikį esamai kultūrai. Viename iš savo vėlesnių straipsnių E. Schein (1992) teikia prioritetą klinikiniam būdai, argumentuodamas tuo, kad žmonių sistemą 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 (Schein, 1992, Šimanskienė, 2002) teigia, kad tiriant kultūros kitimą, klausimynų naudojimas yra diskutuotinas ir problemiškas. E. Schein (1992) teigia, 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, pasak L. Šimanskienės (2002), gali neatitikti tiriamoje organizacijoje vartojamos kalbos, todėl kai kurie anketos klausimai gali būti neteisingai suprasti, ir gauti klaidingi apklausos rezultatai. Tačiau kai kuriems konkrečioms klausimams tirti klausimynus arba anketas rekomenduojama naudoti (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

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

Pasak 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 generalinę aibėn 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. Ethington, 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, 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“ (žr. 3 priedą). Pasak E.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 stilių, žmogiškųjų resursų valdymo

tipus ir profesionalios patirties reikšmę. Kiekvienas kvadratas atitinka keturiems kultūros tipams: klanas, adhokratija, rinka ir hierarchija, kuriuose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Vadinasi, ši diagnostikos priemonė leis nustatyti dominuojantį organizacijos kultūros tipą.

E.Cameron (2001) 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).

D.R.Denison (2000) organizacijos kultūros modelis taip pat yra mokliškai 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. Taip pat, šis modelis pripažįsta, kad egzistuoja daug gilesnių kultūros lygių įsitikinimų ir prielaidų aspektų, kuriuos yra sudėtinga apibendrinti. D.R.Denison (2002) modelis 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 D.R.Denison organizacijos kultūros modelis buvo panaudotas ištirti 34 kompanijas, šis skaičius pasiekė 764 1995 ir vis dar sparčiai auga. Atsižvelgiant į tyrimo duomenų bazę šis modelis yra techniškai bei mokliškai 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. D.R.Denison organizacijos kultūros modelis bei K.S.Cameron rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra plačiai žinomi ir taikomi ne tik užsienyje, bet ir Lietuvoje.

Tyrimui pasirinkta K.S.Cameron ir R. E. Quinn (2001) parengtas organizacijos kultūros įvertinimo modelis, 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.

*Itraukimo dydis* – proceso etapai leidžia įtraukti į darbą bet kurį 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 įsigilinant į savo organizacijos egzistavimo analizę, jis taip pat paremtas plačia empirine medžiaga bei mokliškai pagrįstu pagrindu (Cameron, Quinn, 2001).

Tiriant sporto mokyklų vadovus, panaudotas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) parengtas organizacijos kultūros įvertinimo modelis, nusakantis:

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

Visoms šioms dalims (žr. 4 priedą) patektos keturios alternatyvos (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija). Vadovai turėjo paskirstyti 100% šioms alternatyvoms taip, kaip mano, kad būdinga jų vadovaujamos organizacijos. 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.

Tiriant sporto mokyklų darbuotojus, panaudotas taip pat K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) modelis. Anketa adaptuota sporto mokyklos darbuotojams, atsižvelgiant į darbo specifiką (žr. 5 priedą). Klausimų seka tokia pati, kaip ir anketoje vadovui, tik čia jie neišskiriami į atskirus blokus, nusakančius vieną ar kitą kriterijų, vyraujančių organizacijoje. Šios apklausos tikslas – nustatyti, kokia organizacijos kultūra išvystyta sporto mokykloje darbuotojų nuomone ir palyginti, ar ji sutampa su vadovo suvokiama ir formuojama organizacijos kultūra.

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,  $\Delta$  - paklaida (5%),  $N$  – tiriamos visumos narių skaičius:

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

Pagal šią formulę apskaičiuota, jog norint, kad tyrimo rezultatai būtų validūs reikia iš 35 sporto mokyklos „Saulė“ darbuotojų apklausti 32, iš 30 teniso mokyklos darbuotojų, reikia apklausti 27, iš 32 plaukimo mokyklos „Delfinas“ darbuotojų, reikia apklausti 29, iš 34 Futbolo akademijos darbuotojų, reikia apklausti 31, iš 35 sporto mokyklos „Dubysa“ darbuotojų, reikia apklausti 32, iš 26 Lengvosios atletikos mokyklos darbuotojų, reikia apklausti 24.

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 miesto anksčiau minėtas sporto mokyklas. 2 lentelėje pateikiamas apklaustųjų skaičius pagal sporto mokyklas.

2 lentelė

**Apklaustųjų darbuotojų skaičius pagal sporto mokyklas**

Sporto mokyklos	Viso darbuotojų (N)	Reikiamas respondentų skaičius (n)	Apklaustųjų skaičius	Apklaustųjų % nuo visos populiacijos	Grįžtamumo kvota %
„Saulė“	35	32	26	74%	81%
Dubysa	35	32	24	69%	75%
Tenisas	30	27	20	67%	74%
Lengvoji atletika	26	24	19	73%	79%
Futbolo akademija	34	31	25	74%	81%
„Delfinas“	32	29	21	66%	72%

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. 3 lentelę). Antrasis blokas sudarytas tam, kad būtų aptariama svarbių sociodemografinio pobūdžio kintamųjų įtaka darbuotojų nuomonėms. Anketų duomenų analizė remiasi aprašomąja statistika.

Gauti statistiniai duomenys koduoti ir apdoroti Excel programoma. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose.

3 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 ©</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)

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“. 4 lentelėje pateiktas pavyzdys, kaip turi atrodyti aukščiau apibūdintas skaičiavimas. Taip yra gaunami sporto mokyklų kultūrų modeliai pagal kiekvienos mokyklos vadovą.

4 lentelė

**Organizacijos kultūros reitingavimo pavyzdys**

<i>Skaičiavimo „Dabar“ balai</i>		<i>Skaičiavimo „Numatoma ateityje“ balai</i>	
<b>1A</b>	<b>1B</b>	<b>1A</b>	<b>1B</b>
<b>2A</b>	<b>2B</b>	<b>2A</b>	<b>2B</b>
<b>3A</b>	<b>3B</b>	<b>3A</b>	<b>3B</b>
<b>4A</b>	<b>4B</b>	<b>4A</b>	<b>4B</b>
<b>5A</b>	<b>5B</b>	<b>5A</b>	<b>5B</b>
<b>6A</b>	<b>6B</b>	<b>6A</b>	<b>6B</b>
<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>
<b>1C</b>	<b>1D</b>	<b>1C</b>	<b>1D</b>
<b>2C</b>	<b>2D</b>	<b>2C</b>	<b>2D</b>
<b>3C</b>	<b>3D</b>	<b>3C</b>	<b>3D</b>
<b>4C</b>	<b>4D</b>	<b>4C</b>	<b>4D</b>
<b>5C</b>	<b>5D</b>	<b>5C</b>	<b>5D</b>
<b>6C</b>	<b>6D</b>	<b>6C</b>	<b>6D</b>
<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 – rinka, D – hierarchija). Todėl apskaičiavus šias keturias alternatyvas, sukonstruojamas grafinis šių apskaičiavimų vaizdas. Tokiu būdu yra pateikiami bendri kiekvienai mokyklai atskirai šiuo metu vyraujančios bei numatomos po penkerių metų organizacijos kultūros vaizdai (žr. 6 priedą).

Sukonstravus kultūrinius sporto mokyklų profilius, kiekvienai mokyklai 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;
- organizacijos kultūros tipai pagal sporto mokyklų darbuotojus;
- vadovų formuojamos ir darbuotojų jaučiamos organizacijos kultūros palyginimai;
- sporto mokyklų vadovų formuojamų organizacijos kultūrų palyginimas;

Apklausus Šiaulių miesto sporto mokyklų vadovus ir darbuotojus, gauti duomenys (žr. 7 priedą) perkelti į atskirus grafikus. Sporto mokyklų vadovų organizacijos kultūros profilio analizė pateiksime pagal *atskirus kriterijus*:

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

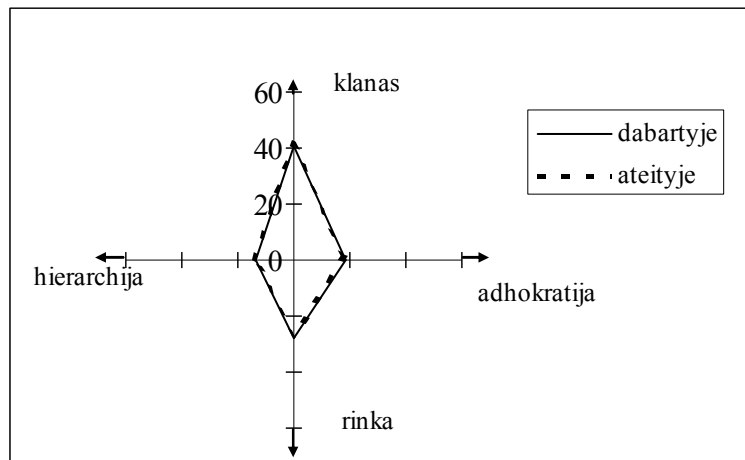
Iš šių analizių galima bus nustatyti, kiek kuris kriterijus įtakoja šiuo metu dominuojančią ir numatomą ateityje organizacijos kultūrą, bei kultūros *darnumą*, t.y. jeigu skirtingi kriterijai turi tendenciją akcentuoti panašias vertybes, vadinasi organizacijos kultūra yra darni. Ir atvirkščiai, jei yra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

### **3.ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI**

#### **3.1 Sporto mokyklos „Saulė“ organizacinės kultūros tyrimo rezultatai**

Sporto mokyklos „Saulė“ vadovas yra 48 m.amžiaus, darbo stažas esamoje darbovietėje yra 12 metų, išsilavinimas – pedagoginis. Pateikti apklausos duomenys rodo (žr. 7 priedą), kaip sporto mokyklos „Saulė“ vadovas vertina dabartinę organizacijos kultūrą, ir kokios organizacinės kultūros bus siekiama ateityje. Iš suformuoto grafiko (žr. 5 pav.) matome, kad sporto mokyklos „Saulė“ vadovo nuomone jo vadovaujamoje organizacijoje dominuoja klaninės kultūros tipas (41%). Arčiausiai šios kultūros tipo išskiriama rinkos kultūra (28%), o adhokratijos ir hierarchijos kultūroms būdingų elementų vadovas išskiria mažiausiai (atitinkamai 18% ir 13%). Pastebima, kad sporto mokyklos „Saulė“ vadovas savo organizacijos ateityje nemato ženkliai pasikeitusios,

dominuojanti klanų kultūra 1 % sustiprina savo pozicijas, o adhokratijos ir rinkos kultūros elementų po 1% sumažėja. Skirtumas ateityje tarp klanų ir rinkos elementų dar labiau padidėja (15%).

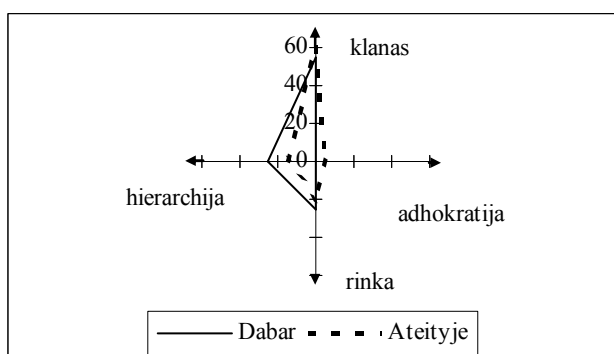


5 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ kultūros profilis pagal vadovą

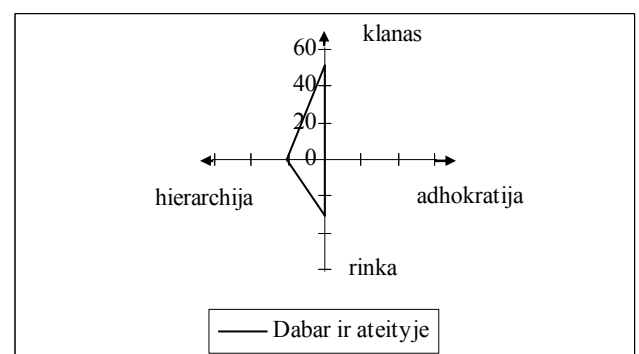
Vadovas yra patenkintas esama padėtimi organizacijoje ir neketina jos keisti. Jam priimtini klaninei kultūrai būdingi elementai, aukšta organizacijos atsakomybė ir išsipareigojimai, vieningas kolektyvas, kas taip pat padeda siekti užsibrėžtų tikslų.

*Galime teigti*, kad sporto mokyklos „Saulė“ vadovą tenkina dabartinė organizacijos kultūra ir jis neplanuoja artimiausiu metu formuoti bei keisti organizacijos kultūrą. Organizaciją ir ateityje jis mato unikalią savo ypatumais, kur žmonės turi daug bendro, joje stengiamasi padėti ir išmokyti, skatinamas komandinis darbas bei darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus.

Pagal sporto mokyklos „Saulė“ vadovo *svarbiausių organizacijos charakteristikų* įvardijimą (žr. 6 pav.), organizacija yra panaši į didelę šeimą, kur žmonės turi daug bendro, tačiau orientuota į rezultatus, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.



a) svarbiausios charakteristikos



b) bendras lyderiavimo stilius

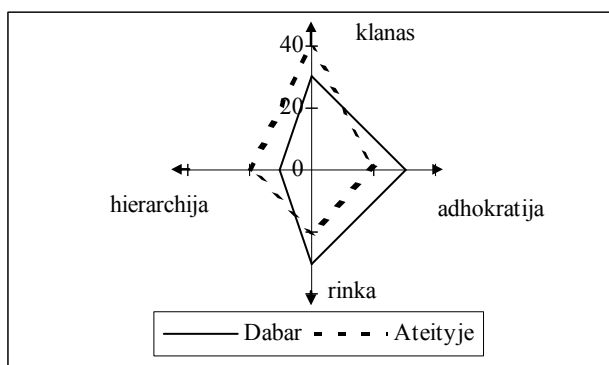
6 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.

Tai rodo klanų bei rinkos elementų dominavimą, atitinkamai 55% ir 25%. Tačiau ateityje

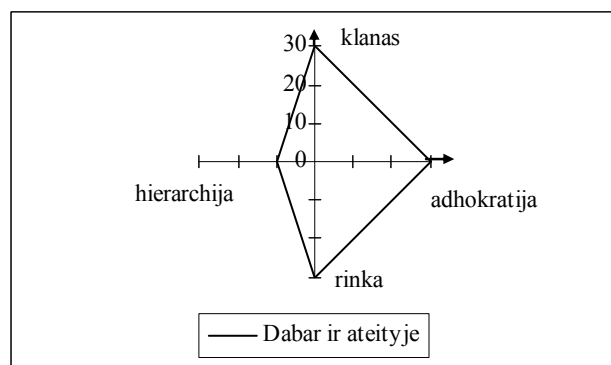


vadovas nesiekia ženklių pokyčių, vyraujanti klanų kultūra išliks ir ateityje (55% ir 60%). Panašias tendencijas matome ir *bendro lyderiavimo stiliaus* profilyje (žr. 6 pav.), Organizacijoje vadovas – racionaliai mąstantis koordinatorius bei organizatorius, taip pat dalykiškas (klanas - 50%, rinka - 30%). Ateities vizijoje – lyderiavimo stiliaus išlieka toks pat (klanas - 50%, rinka - 30%).

*Darbuotojų valdymo profilis* rodo (žr. 7 pav.), kad organizacijoje vienodu stiprumu pasireiškia klanų, adhokratijos ir rinkos kultūrų elementai, vadinasi dėmesys vienodai yra skiriamas komandinio darbo skatinimui, žmonių vienijimui bendram tikslui bei jų įtraukimui į sprendimo procesą (klanas-30%), individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimui (adhokratija-30%), tuo pat metu vadovas reikalauja konkuravimo tarpusavyje (rinka -30%). Tačiau mažiau reikalaujama iškeltų uždavinių atlikimo paklusnumo, bei santykių stabilumo (hierarchija-10%). Ateityje vadovas dar daugiau dėmesio skirs komandinio darbo skatinimui, darbuotojų vieningumui ir dalyvavimui priimant sprendimus (klanas - 40%), po 10% sumažindamas individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo (adhokratija - 20%) skatinimą bei reiklumo, griežo konkurentabilumo siekimą (rinka -20%). Tačiau sporto mokyklos „Saulė“ vadovas 10% daugiau skirs dėmesio hierarchijos elementams (20%): užimtumo garantijai, santykių stabilumui bei reikalavimų daugiau paklusnumo. *Galime teigti*, kad pagal darbuotojų valdymo profilio kriterijų (žr. 7 pav.) klanų kultūros elementai organizacijoje dominuos ir ateityje. Organizacijoje bus siekiama vieningumo ir komandinio darbo.



c) darbuotojų valdymas



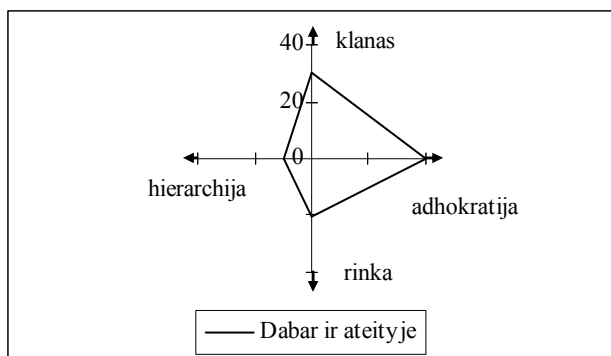
d) vienijamoji organizacijos sėkmė

7 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus

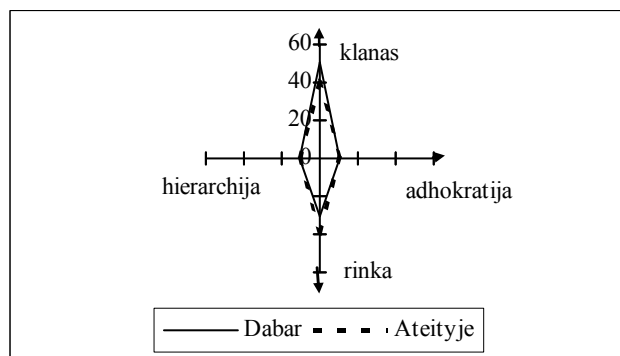
Sporto mokyklos „Saulė“ vadovo nuomone (žr. 7 pav.), šiuo metu *esanti vienijamoji organizacijos esmė* yra ne formalios taisyklės ir oficiali politika (hierarchija - 10%), o pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas ir aukštas atsakomybės lygis (klanas-30%), novatoriškumo ir tobulėjimo siekimas (adhokratija - 30%), taip pat tikslo siekimas, agresyvumas (konkurentų atžvilgių) ir pergalė (rinka - 30%). Ateityje organizacijos vienijamoji esmė išlieka ta pati, su vyraujančiais klanų (30%), adhokratijos(30%) ir rinkos(30%) elementais. *Galime teigti*, kad

vienijamoji organizacijos esmė pasireišk vieningu kolektyvu bei moralinio klimato ilgalaikė nauda, ištikimybė eksperimentavimui ir novatoriškumui, bei pergalės siekimu.

Pagal kriterijų – *strateginiai tikslai*, matome (žr. 8 pav.), kad kinta klano konstrukcija. Stipriau išskiriama naujų resursų gavimo, naujų problemų sprendimo bei naujovių aprobavimo strategija (adhokratija - 40%). Taip pat svarbi yra humaninės plėtros, aukšto pasitikėjimo, atvirumo ir bendro dalyvavimo valdymeo strategija (klanas - 30%). Konkurencinių veikmų formavimo bei siekimo nugalėti rinkoje strategijai vadovas teikia mažiau reikšmės (rinka-20%).



e) strateginiai tikslai



f) sėkmės kriterijai

8 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus

Hierarchijos elementų turinti strategija, kuri remiasi nekintamumo ir stabilumo, rentabilumo, kontrolės ir visų operacijų sklandumo siekimu, nėra reikšminga vadovui (10%). Po penkerių metų svarbiausiu strateginiu tikslu išliks adhokratijos elementų (40%) turinti strategija. *Galime teigti*, kad organizacijos ilgalaikėje perspektyvoje bus akcentuojamas organizacijos augimas ir naujų resursų gavimas pabrėžiant būtinumą dirbti pirmose linijose.

*Sėkmės kriterijų* tyrime (žr. 8 pav.) galime pastebėti klano kultūros tipo dominavimą (50%). Vadinasi, organizacija dirba sėkmingai dėka žmogiškųjų resursų plėtros, darbuotojų susinteresuotumu savo darbu bei rūpinimosi žmonėmis. Kiek mažiau prie sėkmės prisideda pergalės prieš konkurentus ir lyderystės rinkoje siekimas (rinka - 30%). Mažiausias dėmesys skiriamas novatoriškumui bei rentabilumui (adhokratija - 10%, hierarchija - 10%). Ateities vizijoje sėkmės kriterijuje numatyta 10% daugiau išvystyti rinkos elementus (40%), t.y. siekti prasiveržimo į rinką bei rinkos dalies užkariavimo. To pasekoje 10% sumažės klano elementų (40%) organizacijos sėkmei. Adhokratijos ir hierarchijos elementai liks nepakitę, atitinkamai po 10%. *Galime teigti*, kad sporto mokyklos „Saulė“ vadovo organizacijos sėkmė apibūdinama gerų jausmų suteikimu vartotojams ir rūpinimusi darbuotojais. Organizacija toleruoja kolektyvinį darbą bei darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje.

Atlikus išsamią kriterijų analizę, galime teigti, kad sporto mokyklos „Saulė“ organizacinėje kultūroje yra stipri *klano kultūra* su pavieniui dominuojančiais *rinkos kultūrai* būdingais

elementais. Adhokratijos ir hierarchijos kultūros elementai pasireiškia mažiausiai. Vadovas – lyderis suvokiamas kaip auklėtojas, kuris visą dėmesį sukonzentruoja į vidinį lankstumo palaikymą bei rūpinasi žmonėmis. Organizacijos kultūra yra darni, kadangi išreiškiamos vertybės yra stabilios.

*Apibendrinant galima teigti*, kad sporto mokyklos „Saulė“ vadovas nėra orientuotas į ženklų kultūros keitimo procesą. Vadovas puoselėje esamas vertybes bei sutelkia dėmesį į esamos klaninės kultūros elementų akcentavimą, kas dar labiau palaiko šios kultūros tipo egzistavimą ir ateityje. Todėl galime daryti išvadą, kad sporto mokyklos „Saulė“ vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese, ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą.

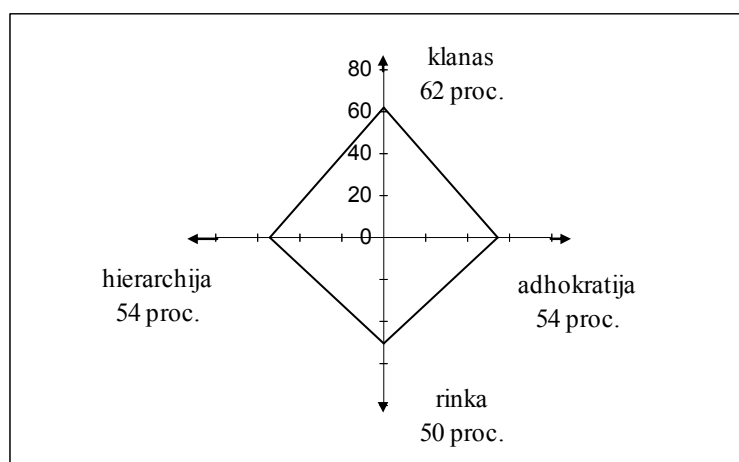
Atliekant tyrimą taip pat svarbu ištirti, kokias vertybes akcentuoja ir organizacijos darbuotojai, kokį kultūros tipą jie išskiria kaip dominuojantį ir ar jų nuomonė apie organizaciją sutampa su vadovo. Organizacinės kultūros tyrime dalyvavusių sporto mokyklos „Saulė“ darbuotojų tyrimo rezultatus apžvelgsime nuo *socialinių demografinių charakteristikų*, kurios svarbios organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizei.

Organizacinės kultūros tyrimo metu apklausti 26 darbuotojai. Respondentų pasiskirstymą pagal *lytį* matome 9 priede. Tyrime dalyvavo 14 vyrų (54 %) ir 12 moterų (46%). Tai rodo, jog sporto mokykloje „Saulė“ atliekant tyrimą pasiskirstymas tarp lyčių yra be ryškesnės persvaros, skirtumas 8%. Viena svarbesnių dirbančiųjų socialinių demografinių charakteristikų yra *amžius*. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (žr. 9 priedas) tolygus, didžiausią respondentų dalį sporto mokykloje „Saulė“ sudaro 31-40 metų (52%) amžiaus grupei priklausantys pedagogai. Taip pat matytome, kad 41-50 metų ir 51-60 metų amžiaus grupei priklausantys darbuotojai pasiskirsto vienodai po 20% proc. Mažiausią dalį (8%) respondentų sudaro 61 ir daugiau metų amžiaus pedagogai. Kita svarbi sporto mokykloje „Saulė“ dirbančiųjų pedagogų socialinė demografinė charakteristika yra jų *įgytas išsilavinimas* (žr. 9 priedas). Pusę visų respondentų (50%) yra įgyję aukštąjį išsilavinimą, bakalauro laipsnį 23%, turinčių magistro laipsnį nėra nė vieno, o magistratūroje studijuoja 1 respondentas (4%). Nedidelė dalis respondentų (4%) turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, o 19% tyrime dalyvavusių respondentų turi kitą išsilavinimą, tai aptarnaujančio personalo darbuotojai, kurie sudarė 19 % sporto mokyklos „Saulė“ apklaustųjų. Pagal *užimamas pareigas* respondentai pasiskirsto taip (žr. 9 priedas): didžiąją dalį (59%) sporto mokykloje „Saulė“ tyrime dalyvavusių dirbančiųjų sudarė sporto treneriai, respondentai pavaduotojai sudarė 11%, aptarnaujantis personalas ir administracijos darbuotojai sudarė atitinkamai 19% ir 11%. Labai svarbus kriterijus analizuojant organizacijos kultūrą yra darbuotojų darbo *stažas* tiriamoje sporto mokykloje. Asmenys, išdirbę darbovietėje ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta. Jie gali lyginti kaip organizacija kinta kelerių ar net keliolikos metų eigoje. Todėl tiriamų darbuotojų darbo stažas yra aktualus mūsų

tyrimui. Taip pat svarbi ir prieš keletą metų savo karjerą mokykloje pradėjusių darbuotojų nuomonė, kadangi jie į visus organizacijoje vykstančius reiškinius žiūri kiek kitaip.

Tyrimo metu pastebėta, kad pusę (50%) sporto mokykloje „Saulė“ dirbančiųjų sudaro darbuotojai, kurių *darbo stažas* 11-15 metų (žr. 9 pav.). 19 % respondentų dirba 16-20 metų. 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 (77%) darbuotojų dirba sporto mokykloje „Saulė“ daugiau nei 10 metų, suteikia organizacinės kultūros 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 8%. Apžvelgę organizacinės kultūros tyrimo socialines demografines respondentų charakteristikas galime teigti, kad sporto mokyklos „Saulė“ darbuotojai yra išsilavinę, kompetentingi, turintys darbo patirtį darbuotojai.

Pateiktame 9 paveiksle matome respondentų nuomonės pasiskirstymą, kokiam kultūros tipui jie priskiria organizacijos kultūrą. Matome (žr. 9 pav.), kad 62 % respondentų mano, jog organizacijoje vyrauja *klano* kultūrai būdingų elementų, kur žmonės turi daug bendro. Tačiau (54%) respondentų mano, kad organizacijoje vyrauja hierarchija, formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta, kur žmonių veikla valdoma procedūromis. Adhokratinės kultūros bruožų pastebi 54% respondentų, vadinasi jie pastebi dinamišką aplinką bei vadovą, kaip novatorių, nebijantį rizikuoti. 50% respondentų išskiria rinkos kultūrai būdingus elementus, kurie vyrauja organizacijoje. Tai rodo, jog organizacijoje galime pastebėti į rezultatus orientuotą darbuotojų veiklą, žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje.



9 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojus

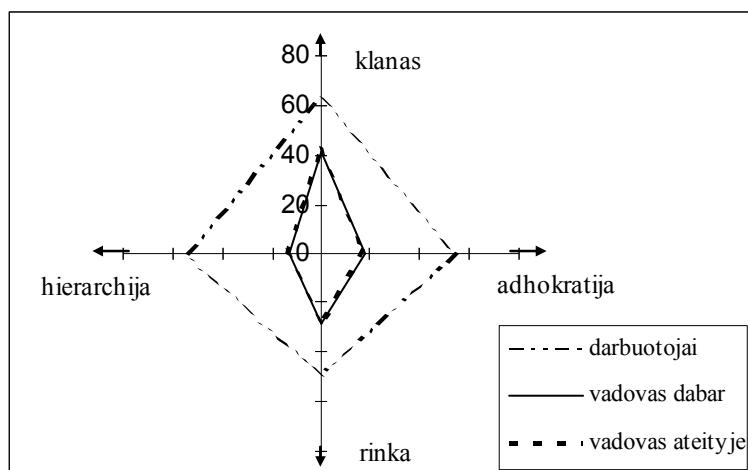
Kadangi yra sudėtinga galutinai įvertinti sporto mokyklos „Saulė“ organizacinę kultūrą bendrais darbuotojų apklausos rezultatais, todėl pateiksime išsamesnę analizę trijų kriterijų (darbo stažo, amžiaus ir užimamų pareigų), kuri padės išsiaiškinti kaip pastarieji įtakoja darbuotojų organizacijos kultūros vertinimą (žr. 10 priedą).

Respondentai, kurių *darbo stažas* iki 5 m. (8% visų respondentų) *klano* kultūrą išskiria kaip stipresnę už kitas. 11-15 m. ir 21 ir daugiau metų darbo stažą turintys respondentai, taip pat stipriausiai išskiria *klanui* būdingus elementus (sudaro atitinkamai 50% ir 8% visų respondentų). Tai reiškia, kad 66 proc. respondentų mano, kad organizacijoje stipriausiai dominuoja *klano* kultūra. Vadinasi, darbuotojai, kurie neturi 5 m. darbo stažo, 11-15 m. bei 21 ir daugiau metų dirbantieji, darbo vietą įvardija labai draugišką, jie jaučiasi vieningi ir išipareigojantys organizacijai kaip šeimai, kur vadovas-lyderis suvokiamas kaip auklėtojas. Respondentai, kurių darbo stažas 5-10 m. (sudaro 15% visų respondentų) dominuojančia laiko *hierarchijos* kultūrą, o 16-20 m. darbo stažą turintys darbuotojai (sudaro 19% visų respondentų) išskiria *adhokratijos* elementus. Galime teigti, kad 15% respondentų stipriau jaučia darbe įvairius apribojimus, formalumus, esą kontroliuojami, o 19% darbuotojų jaučiasi laisvai, jie linkę kurti ir eksperimentuoti (*adhokratija*).

Analizuojant respondentų *užimamų pareigų įtaką* organizacijos kultūros vertinimui (žr. 10 priedą), pastebėta, kad sporto mokyklos „Saulė“ pavaduotojai, administracija ir aptarnaujantis personalas dominuojančia išskiria *klano* kultūrą (41% visų respondentų), o sporto treneriai, kurie sudaro 59% apklaustųjų dominuojančiais išskiria *hierarchijos* kultūrai būdingus elementus. Galime teigti, kad didesnė dalis darbuotojų (59%), kurią sudaro sporto treneriai, mano, kad stipresnė organizacijoje yra *hierarchijos* kultūra.

Analizuojant respondentų *amžiaus įtaką* organizacinės kultūros vertinimui matome (žr. 10 priedą), kad 31-40 m. amžiaus respondentai, kurie sudaro 52% apklaustųjų, *klano* elementus išskyrė dominuojančiais. Tuo tarpu 51-60 m. ir 61 ir daugiau amžiaus darbuotojai (28%) mano, kad organizacijoje stipriau dominuoja *adhokratijos* kultūra. Kita dalis respondentų, kurie 41-50 m. amžiaus (20% visų apklaustųjų) išskyrė *rinkos* kultūrai būdingus elementus.

*Apžvelgę organizacinės kultūros tyrimo rezultatus pagal darbuotojus galime juos palyginti su vadovo tyrimo rezultatais.* Atliekant tyrimą svarbu, ar organizacijos kultūros profilis pagal vadovą sutampa ar yra panašus į organizacijos kultūros profilį pagal darbuotojus. 10 paveikslė matome, kaip pasiskirsto atskiri kultūros tipai pagal vadovą „dabar“ ir „ateityje“ ir pagal darbuotojus. Sporto mokyklos „Saulė“ vadovo ir darbuotojų nuomone, organizacijoje yra dominuojantys *klano kultūrai* būdingi elementai. Vadinasi vadovo ir darbuotojų puoselėjamos vertybės sutampa. Organizacija iš tiesų panaši į didelę šeimą, kurioje svarbus moralinis klimatas, vieningumas. Respondentai atsakinėdami į pateiktus klausimus daugiausiai paminėdavo, kad su vadovu gali pasidalinti asmeninėmis problemomis, dirba atsidavusiose darbui komandose, jų vadovas užtikrina, kad visi turėtų galimybę tobulėti. Antroje vietoje pagal reikšmingumą vadovas išskiria *rinkos* kultūrai būdingus elementus (28%, 27%), tuo tarpu darbuotojams dominuojantys yra *adhokratijos* ir *hierarchijos* kultūrai būdingi elementai (54%).



10 pav. Sporto mokyklos „Saulė“ vadovo bei darbuotojų organizacijos kultūrų profiliai

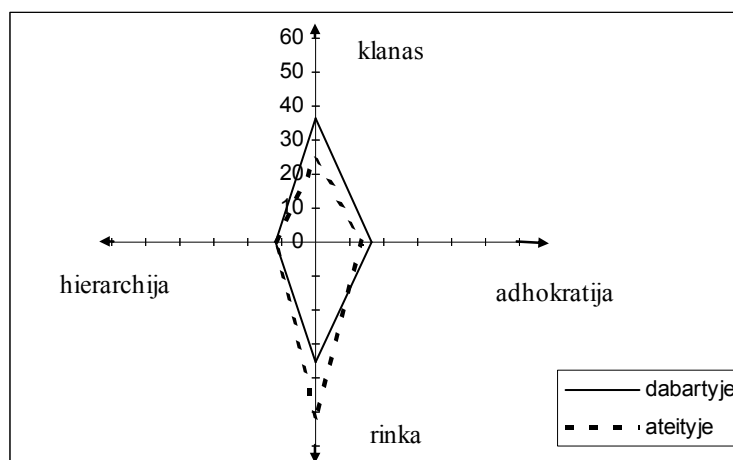
Tai reikštų, kad vadovas mano, kad yra dalykiškas, orientuojasi į rezultato siekimą, o sėkmės kriterijumi laiko pergalę prieš konkurentus (rinka). Tačiau darbuotojų nuomone, vadovas yra novatorius (adhokratija) ir racionaliai mąstantis (hierarchija), o sėkmės kriterijumi jie laiko naujų paslaugų kūrimą ir rentabilumą bei garantuotą aprūpinimą.

*Apibendrinant, galime teigti, kad sporto mokyklos „Saulė“ organizacijos kultūroje stipri yra klanų kultūra, nes organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizė rodo, kad vadovo ir jo darbuotojų nuomonės sutampa. Taip pat galime daryti prielaidą, kad darbuotojai pritaris vadovo siekiui ir ateityje vystyti klanų kultūrai būdingus elementus, kas suteiks darbuotojams komandinio vieningumo priimant sprendimus, didesnę atsakingumą bei tarpusavio pasitikėjimą, o organizacijai vidinio lankstumo, komandinio vieningumo bei sugebėjimo prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje.*

### 3.2 Lengvosios atletikos mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

Lengvosios atletikos vadovas yra 48 m. Amžiaus, darbo stažas darbinėse pareigose 20 metų, išsilavinimas – pedagoginis, magistras. Apklausos duomenys rodo ( žr. 7 priedą), kaip Lengvosios atletikos mokyklos vadovas vertina dabartinę organizacijos kultūrą, ir kokios organizacinės kultūros bus siekiama ateityje. 11 paveiksle matome, kad Lengvosios atletikos mokyklos vadovo nuomone jo vadovaujamoje organizacijoje dominuojantys yra klaninės kultūros (36%) ir rinkos kultūros tipai (35 %). Kiek mažiau išskiriami adhokratijos kultūros (17%) ir hierarchijos kultūros tipai būdingi elementai (12%). Iš 19 paveikslo matome, kad Lengvosios atletikos mokyklos vadovas savo organizaciją ateityje mato ženkliai pasikeitusią, dominuojanti klanų kultūra susilpnės 13% (23%), o savo pozicijas 13% daugiau sustiprins rinkos kultūrai būdingi elementai (52%). Adhokratijos kultūros elementų organizacijoje, vadovo nuomone, pasireikš mažiau 4% (13%), o hierarchijos

vyraujantys kultūros elementai išliks nepakitę 12%. Skirtumas ateityje tarp klanų ir rinkos elementų esantis „dabar“ (1%), ženkliai padidės „ateityje“ (13%).

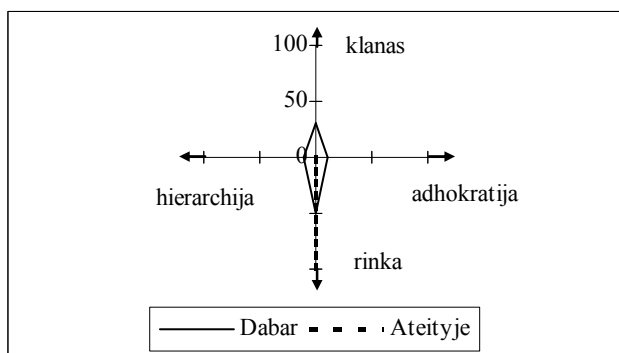


11 pav. Lengvosios atletikos mokyklos kultūros profilis pagal vadovą

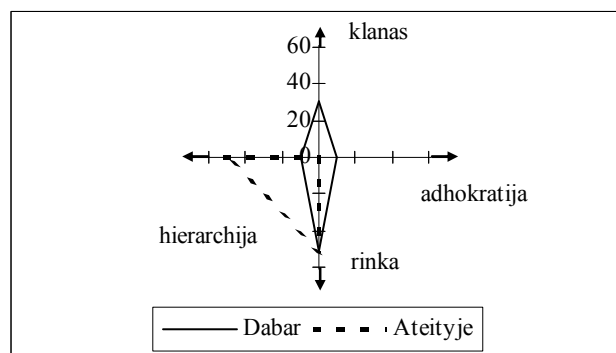
Lengvosios atletikos mokyklos vadovas nėra patenkintas esama padėtimi organizacijoje, todėl ateityje jis kurs organizaciją, kuri turės rinkos kultūros tipui būdingų elementų: organizacija orientuota į rezultatus, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą - kas padės siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų.

*Galime teigti*, kad Lengvosios atletikos mokyklos vadovą netenkina dabartinis organizacijos kultūros tipas ir jis planuoja artimiausiu metu formuoti bei keisti organizacijos kultūrą. Organizaciją ateityje jis mato labiau orientuotą į rezultatus, turinti griežtą konkurencingumo liniją, kur žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje.

Toliau pateiksime Lengvosios atletikos mokyklos vadovo organizacijos kultūros profilio analizę pagal *atskirus kriterijus*. Pagal Lengvosios atletikos mokyklos vadovo *svarbiausių organizacijos charakteristikų* įvardijimą (žr. 12 pav.), organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.



a) svarbiausios charakteristikos



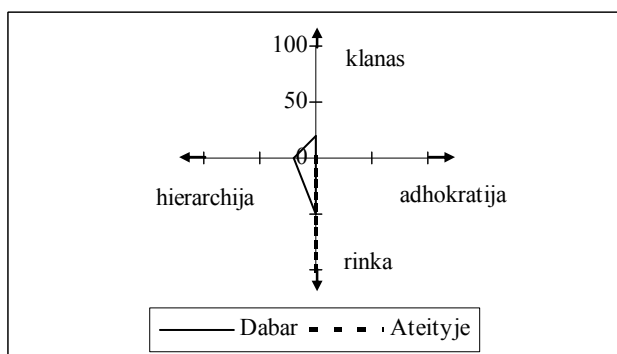
b) bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

12 pav. Lengvosios atletikos mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.

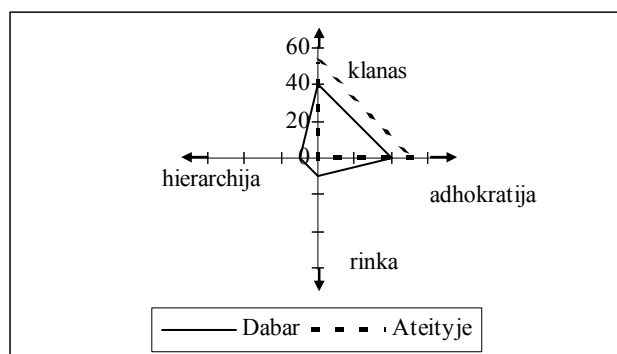
Tai rodo rinkos elementų dominavimas 50%. Organizacija turi klanų bruožų (30%), kurie apibūdina organizaciją panašią į šeimą, kur žmonės turi daug bendro. Ateityje vadovas siekia ženklių pokyčių, vyraujančius klanų ir rinkos kultūrai būdingas charakteristikas dabar, ateityje jis išskiria 100 % tik rinkos požymių egzistavimą, kurie nurodo, kad svarbiausias organizacijos tikslas – rezultatas.

Bendro lyderiavimo stiliaus profilyje (žr. 12 pav.) organizacijos vadovas – griežtas, dalykiškas, nepalenkiamas ir reiklus, taip pat žmogiškas, norintis padėti ir išmokyti (rinka - 50%, klanas- 30%). Adhokratijos ir hierarchijos bruožų pasireiškia po 10%. Ateities vizijoje – lyderiavimo stilius su rinkos bruožais išlieka toks pat - 50%, tačiau išryškėja nauji, hierarchijos kultūrai būdingi lyderiavimo elementai, vadovas save mato ir kaip racionaliai mąstantį koordinatorių bei organizatorių (hierarchija-50%).

*Darbuotojų valdymo profilis* rodo (žr. 13 pav.), kad organizacijoje vienodu stipriau pasireiškia rinkos kultūros elementai, vadovas reikalauja konkuravimo tarpusavyje (rinka -50%), taip pat reikalaujama iškeltų uždavinių atlikimo paklusnumo, bei santykių stabilumo (hierarchija- 30%). Mažiau skiriama dėmesio komandinio darbo skatinimui, žmonių vienijimui bendram tikslui bei jų įtraukimui į sprendimo procesą (klanas-20%). Adhokratijos elementų visai nepastebėta. Ateityje vadovas bus dar reiklesnis darbuotojams, vyraus griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas (rinka -100%). Kaip matome, išnyksta klanų, adhokratijos ir hierarchijos kultūroms priskiriami darbuotojų valdymo elementai.



c) darbuotojų valdymas



d) vienijamoji organizacijos esmė

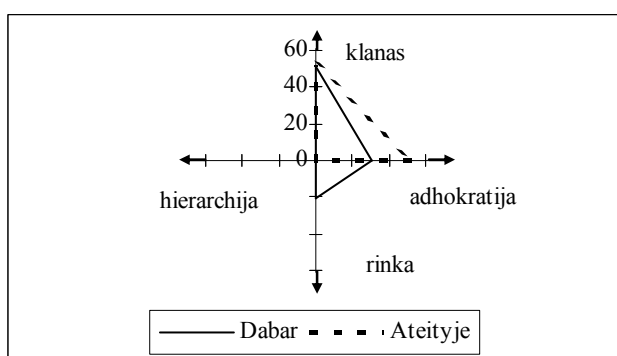
13 pav. Lengvosios atletikos mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal **c** ir **d** kriterijus

Lengvosios atletikos mokyklos vadovo nuomone (žr. 14 pav.), šiuo metu esanti *vienijamoji organizacijos esmė* yra pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas ir aukštas atsakomybės lygis (klanas-40%) bei novatoriškumo ir tobulėjimo siekimas (adhokratija - 40%). Hierarchijai būdingoms formalioms taisyklės ir oficialiai politikai vadovas priskiria 10%, tiek pat reikšmės teikiama ir rinkos bruožams, kurie pasireiškia vienijančiu tikslo siekimu, agresyvumu (konkurentų atžvilgių) ir pergale (rinka - 10%). Ateityje organizacijos vienijamoji esmė išlieka ta pati, su

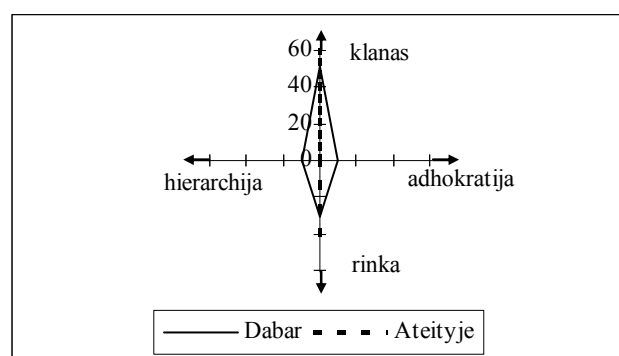


vyraujančiais klanų (50%) ir adhokratijos (50%) elementais, kuriems bus suteikiama dar daugiau reikšmės, atitinkamai po 10%. Galime teigti, kad vienijamoji organizacijos esmė pasireiškė vieningu kolektyvu bei moralinio klimato ilgalaikė nauda, ištikimybe eksperimentavimui ir novatoriškumui, bei pergalės siekimu.

Pagal kriterijų – *strateginiai tikslai*, matome (žr. 14 pav.), kad dominuojantys klanų ir adhokratijos elementai tarpusavyje konkuruoja. Tačiau klanų kultūrai būdingi bruožai išskiriami stipriau (50%), o adhokratijos elementai pasireiškia 30%. Galime teigti, kad vadovui svarbi yra humaninės plėtros, aukšto pasitikėjimo, atvirumo ir bendro dalyvavimo valdymo strategija (klanas - 50%), tačiau jis išskiria ir naujų resursų gavimo, naujų problemų sprendimo bei naujovių aprobavimo strategijos pasireiškimą (adhokratija - 30%).



e) strateginiai tikslai



f) sėkmės kriterijai

14 pav. Lengvosios atletikos mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus

Konkurencinių veikmų formavimo bei siekimo nugalėti rinkoje strategijai vadovas teikia mažiau reikšmės (rinka-20%). Hierarchijos elementų turinti strategija, kuri remiasi nekintamumo ir stabilumo, rentabilumo, kontrolės ir visų operacijų sklandumo siekimu, nėra reikšminga vadovui (0%). Kaip matome, po penkerių metų svarbiausiu strateginiu tikslu išliks kalno (50%) ir adhokratijos elementų (50%) turinti strategija. Galime teigti, kad organizacijos ilgalaikėje perspektyvoje bus akcentuojamas žmonių ugdymas, aukštas pasitikėjimas, atviras ir bendras dalyvavimas valdyme, bei organizacijos augimas ir naujų resursų gavimas pabrėžiant būtinumą dirbti pirmose linijose.

*Sėkmės kriterijų* tyrime (žr. 14 pav.) pastebimas klanų kultūros tipo dominavimą (50%). Vadinasi, organizacija dirba sėkmingai dėka žmogiškųjų resursų plėtros, darbuotojų susinteresuotumu savo darbu bei rūpinimosi žmonėmis. Kiek mažiau prie sėkmės prisideda pergalės prieš konkurentus ir lyderystės rinkoje siekimas (rinka - 30%). Mažiausias dėmesys skiriamas novatoriškumui bei rentabilumui (adhokratija - 10%, hierarchija - 10%). Ateities vizijoje sėkmės kriterijuje numatyta 10% daugiau išvystyti klanų elementus (60%), t.y. siekti gerų jausmų suteikimo vartotojams ir rūpintis darbuotojais. Savo dominavimą 10% sustiprina rinkos elementai (40%),

kurie sėkmę apibrėžia kaip pergalę prieš konkurentus ir lyderystę rinkoje. To pasekoje išnyksta adhokratijos ir hierarchijos kultūroms būdingų elementų priskirimas organizacijos sėkmei. *Galime teigti*, kad Lengvosios atletikos mokyklos vadovo organizacijos sėkmę apibūdinama gerų jausmų suteikimu vartotojams ir rūpinimusi darbuotojais. Organizacija sutelkia dėmesį į vidinį lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis ir turinti gerą jausmą vartotojų atžvilgiu.

Atlikus išsamią kriterijų analizę, galime teigti, kad Lengvosios atletikos mokyklos organizacinėje kultūroje dominuoja klando ir rinkos kultūroms būdingi elementai su pavieniui dominuojančiais adhokratijos kultūros elementais (vienijamoji organizacijos esmė ir strateginiai tikslai). Hierarchijos kultūros elementai pasireiškia mažiausiai. Vadovas – lyderis dabar suvokiamas kaip auklėtojas, kuris visą dėmesį sukonzentruoja į vidinį lankstumo palaikymą bei rūpinasi žmonėmis, tačiau ateityje jį pakeis griežtas ir agresyvus vadovas, kuris organizacijos darbuotojams bus nepalenkiamas ir reiklus.

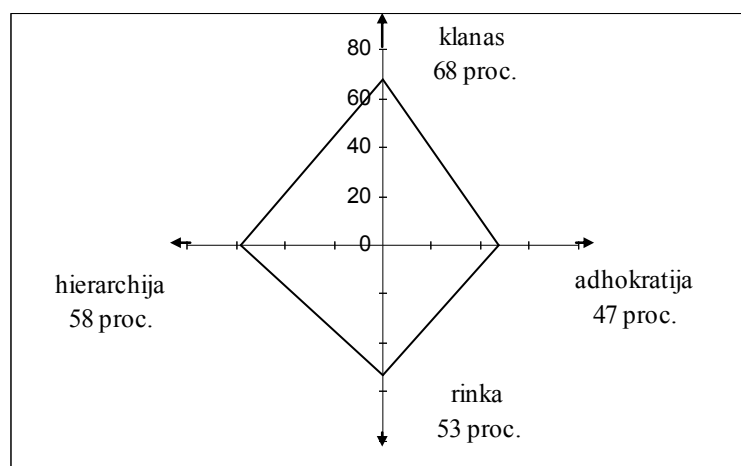
*Apibendrinant galima teigti*, kad Lengvosios atletikos mokyklos vadovo netenkina dabartinė susiklosčiusi organizacijos kultūra, panaši į šeimą, kur žmonės turi daug bendro, todėl vadovas numato kryptingai formuoti organizacijos kultūrą, kad po penkerių metų ji būtų orientuota į rezultatus ir taptų konkurencingesnė, sugebanti reaguoti į pokyčius. Ateityje organizacijos kultūros vertybės, dominuojančios dabartyje, nuosekliai pakeis rinkos kultūrai būdingos vertybės, nes vadovo vizijoje kitokia organizacija nei yra dabar. Vadovas suinteresuotas į ženklų organizacijos kultūros keitimo procesą, todėl sutelkia dėmesį į būsimos rinkos kultūros elementų akcentavimą.

Todėl galime daryti išvadą, kad Lengvosios atletikos mokyklos vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese, ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą. Vadovo ateities vizijoje organizacija matoma pasikeitusi, siekianti sustiprinti rinkos elementus, kurie suteiktų organizacijai stabilumo bei konkurencingumo, kas leistų prisitaikyti ir išgyventi besikeičiančioje aplinkoje.

Lengvosios atletikos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatus apžvelgsime nuo *socialinių demografinių charakteristikų*, kurios svarbios organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizei. Organizacinės kultūros tyrimo metu apklausti 19 Lengvosios atletikos mokyklos darbuotojų Tyrime dalyvavo 7 vyrų (27 %) ir 12 moterų (63%) (žr. 9 priedą) Tai rodo, jog Lengvosios atletikos mokykloje atlieknat tyrimą pasiskirstymas tarp lyčių yra ryšku, skirtumas 16%. Viena svarbesnių pedagogų socialinių demografinių charakteristikų yra *amžius*. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių yra skirtingas, didžiausią respondentų dalį Lengvosios atletikos mokykloje sudaro 11-50 metų (37%) amžiaus grupei priklausantys pedagogai. Taip pat matome (žr. 13 preidą), kad 51-60 metų amžiaus grupei priklausantys pedagogai sudaro 26%. 16% dirbančiųjų yra 31-40 metų amžiaus, o 30 ir mažiau bei ir 51-60 metų amžiaus grupei priklausantys pedagogai pasiskirsto vienodai po 10,5% proc. 61 ir daugiau metų amžiaus pedagogų organizacijoje nėra. Kita svarbi

sporto mokykloje dirbančių pedagogų socialinė demografinė charakteristika yra jų įgytas išsilavinimas. Didesnė dalis (37%) respondentų yra įgyję aukštąjį išsilavinimą, turinčių magistro laipsnį, o 16% respondentų įgyję bakalauro laipsnį. 26% tyrime dalyvavusių respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. Nedidelė dalis respondentų turi nebaigtą aukštąjį (10,5%) arba kitą (10,5%) išsilavinimą. Pagal *užimamas pareigas* respondentų pasiskirstymą matome, kad didžiąją dalį (70%) Lengvosios atletikos mokyklos tyrime dalyvavusių dirbančiųjų sudarė sporto treneriai, respondentai pavaduotojai, aptarnaujantis personalas ir administracijos darbuotojai sudarė atitinkamai po 10%. Labai svarbus kriterijus analizuojant organizacijos kultūrą yra darbuotojų darbo *stažas* tiriamoje sporto mokykloje. Asmenys, išdirbę darbovietėje ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta. Jie gali lyginti kaip organizacija kinta kelerių ar net keliolikos metų eigoje. Todėl tiriamų darbuotojų darbo stažas yra aktualus mūsų tyrimui. Taip pat svarbi ir prieš keletą metų savo karjerą mokykloje pradėjusių darbuotojų nuomonė, kadangi jie į visus organizacijoje vykstančius reiškinius žiūri kiek kitaip. Tyrimo metu pastebėtas veinodas pasiskirstymas dirbančiųjų, kurie turi 16-20 metų (32%) ir 21 ir daugiau metų (32%) darbo stažo (žr. 27 pav.). 16 % respondentų dirba 11-15 metų darbo stažo. 5-10 metų dirba 10% tyrime dalyvavusių respondentų. 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 (80%) darbuotojų dirba Lengvosios atletikos mokykloje daugiau nei 10 metų, suteikia mūsų tyrimui ypatingos reikšmės, kadangi apklausos rezultatai labiau bus įtakojami respondentų, kurių darbo stažas yra gan didelis.

Pateiktame 15 paveiksle matome respondentų nuomonės pasiskirstymą, kokiam kultūros tipui jie priskiria organizacijos kultūrą. Matome (žr.15 pav.), kad 68 % respondentų mano, jog organizacijoje vyrauja klanų kultūrai būdingų elementų, kur labai draugiška darbo vieta ir žmonės turi daug bendro. 58% respondentų mano, kad organizacijoje vyrauja hierarchija, formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta, kur žmonių veikla valdoma procedūromis.



15 pav. Lengvosios atletikos mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojus

Adhokratinės kultūros bruožų pastebi 47% respondentų, vadinasi jie pastebi dinamišką aplinką bei vadovą, kaip novatorių, nebijantį rizikuoti. Tačiau 53% respondentų išskiria ir rinkos kultūrai būdingus elementus, kurie vyrauja organizacijoje. Tai rodo, jog organizacijoje galime pastebėti ir rezultatus orientuotą darbuotojų veiklą, žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje.

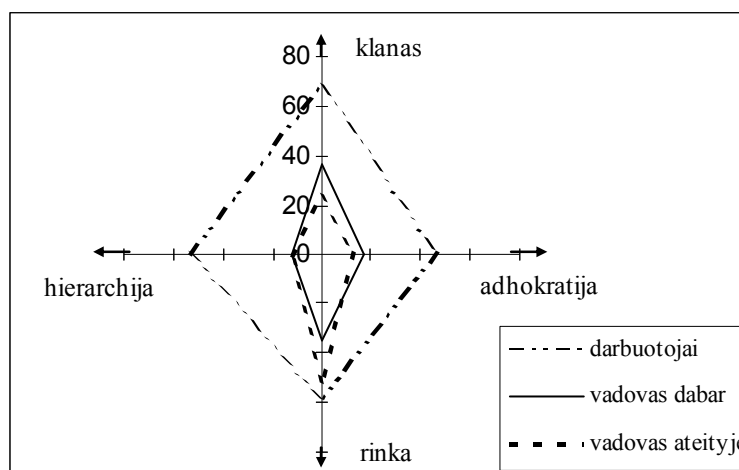
Kadangi yra sudėtinga galutinai įvertinti Lengvosios atletikos mokyklos organizacinę kultūrą bendrais darbuotojų apklausos rezultatais, todėl pateiksime išsamesnę analizę trijų kriterijų (darbo stažo, amžiaus ir užimamų pareigų), kuri padės išsiaiškinti kaip pastarieji įtakoja darbuotojų organizacijos kultūros vertinimą (žr. 14 priedą).

Analizuojant respondentų *darbo stažo įtaką* organizacinės kultūros vertinimui pastebėta, kad tik viena amžiaus grupė, 21 m. ir daugiau (32% visų apklaustųjų) išskyrė *klano* kultūrą, tuo tarpu visos kitos *hierarchijos* kultūrą išskiria kaip stipresnę už kitas. Tai reiškia, kad, organizacijoje stipriausiai dominuoja *hierarchijos* kultūra. Didžioji dalis (68%) darbe susiduria su įvairiais apribojimais, formalumais bei jaučiasi labiau kontroliuojami.

Analizuojant respondentų *užimamų pareigų įtaką* organizacijos kultūros vertinimui (žr. 13 priedą), pastebimas atvirkštinis pasiskirstymas. Lengvosios atletikos mokyklos pavaduotojai, kurie sudaro tik 10% apklaustųjų, vieninteliai išskyrė dominuojančią *hierarchijos* kultūrą. Administracija, aptarnaujantis personalas ir sporto treneriai (90% visų respondentų) *klano* kultūros elementus paminėjo, kaip stipriausiai pasireiškiančius organizacijoje. Galime teigti, kad stipresnė organizacijoje yra *klano* kultūra.

Analizuojant respondentų *amžiaus įtaką* organizacinės kultūros vertinimui matome (žr.12 priedą), kad 31-40 m. amžiaus respondentai, kurie sudaro 16% visų apklaustųjų, *klano* ir *hierarchijos* elementus išskyrė vienodai dominuojančiais. Tuo tarpu 41-50 m. ir 61 ir daugiau amžiaus darbuotojai (sudaro 47,5% visų apklaustųjų) mano, kad organizacijoje stipriau dominuoja *klano* kultūra. Kita dalis respondentų, kurie yra 30 ir mažiau bei 51-60 m. amžiaus (21% visų apklaustųjų) išskyrė *hierarchijos* kultūrai būdingus elementus. Tačiau stipriau dominuojanti išlieka *klano* kultūra (taip mano 63,5% apklaustųjų).

Apžvelgę organizacinės kultūros tyrimo rezultatus pagal darbuotojus galime juos palyginti su vadovo tyrimo rezultatais. Atliekant tyrimą svarbu, ar organizacijos kultūros profilis pagal vadovą sutampa ar yra panašus į organizacijos kultūros profilį pagal darbuotojus. 29 paveiksle matome, kaip pasiskirsto atskiri kultūros tipai pagal vadovą „dabar“ ir „ateityje“ ir pagal darbuotojus. Lengvosios atletikos mokyklos vadovo ir darbuotojų nuomone, organizacijoje yra dominuojantys *klano* kultūrai būdingi elementai. Vadinasi vadovo ir darbuotojų puoselėjamos vertybės sutampa. Organizacija iš tiesų panaši į didelę šeimą, kurioje svarbus moralinis klimatas, vieningumas. Antroje vietoje pagal reikšmingumą vadovas išskiria rinkos kultūrai būdingus elementus (35%, 52%), tuo tarpu darbuotojams dominuojantys yra hierarchijos kultūrai būdingi elementai (58%).



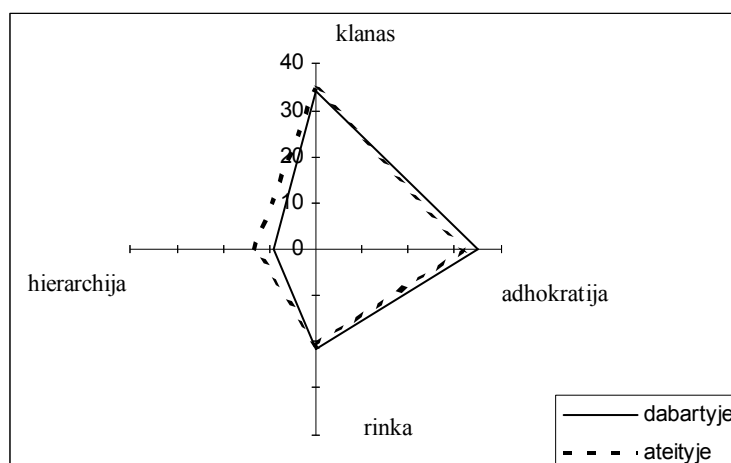
16 pav. Lengvosio atletikos mokyklos vadovo bei darbuotojų organizacijos kultūrų profiliai

Galime teigti, kad organizacijos vadovas akcentuodamas užduoties atlikimą ir rezultatų svarbumą (rinka) verčia darbuotojus jaustis kontroliuojamais ir suvaržytais taisyklėmis bei procedūromis (hierarchija). Tačiau pastebimi ir rinkos kultūros tipo elementų pasireiškimas (53%), kuriuos įvardija darbuotojai: vadovas juos motyvuoja, kad darbus atliktų geriau, taip pat jie žino apie vadovo tikslus siekti garesnių rezultatų.

*Apibendrinant, galime teigti, kad Lengvosio atletikos mokyklos organizacijos kultūroje dominuoja klanų kultūra, nes organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizė rodo, kad vadovo ir jo darbuotojų nuomonės sutampa. Tačiau vadovas linkęs ateityje keisti organizacinės kultūros tipą, rinkos kultūros elementai, pagal vadovą, akivaizdžiai dominuos ateityje. Pagal darbuotojus rinkos bruožus jie išskiria 53%, ar jų reikšmingumas padidės ateityje, priklausys nuo kolektyvo vieningumo ir vadovo sugebėjimo sutelkti kolektyvą siekiant bendrų organizacijai tikslų. Pagal dabartinę situaciją, kai organizacijoje dominuoja klanų elementai, kurie kolektyvą nusako dirbantį komandijoje vieningai bei vyrauja tarpusavio pasitikėjimas, galime daryti prielaidą, kad darbuotojai pritaris vadovo siekiui ateityje išvystyti rinkos kultūrai būdingus elementus. Rinkos kultūros tipo elementų dominavimas ateityje pareikalaus reiklumo darbuotojams, siekiant pergalės prieš konkurentus, o organizaciją vienys pergalės siekimas.*

### 3.3 Teniso mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

Teniso mokyklos vadovas yra 29 m. amžiaus, dabartinėse pareigose dirba 3 metus, išsilavinimas – pedagoginis. Apklausus Teniso mokyklos vadovą, gauti duomenys (žr. 7 priedą) buvo perkelti į grafiką (žr. 17 pav.), kuriame pavaizduota kokia kultūra egzistuoja organizacijoje šiuo metu ir kokia ji turėtų būti ateityje. Pateikti duomenys rodo (žr. 17 pav.), kaip Teniso mokyklos vadovas vertina dabartinę organizacijos kultūrą, ir kokios organizacinės kultūros bus siekiama ateityje.



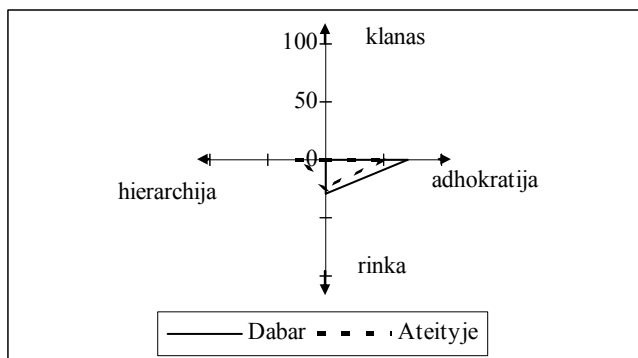
17 pav. Teniso mokyklos kultūros profilis pagal vadovą

17 paveiksle matyti, kad Teniso mokyklos vadovo nuomone jo vadovaujamoje organizacijoje dominuoja adokratijos (35 %) ir klanų (34%) kultūros tipai. Arčiausiai šios kultūros tipo išskiriama rinkos kultūra (22%), o hierarchijos kultūroms būdingų elementų vadovas išskiria mažiausiai 9%. Vadinasi, organizacija yra kūrybinė darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro, palaikoma asmeninė iniciatyva bei kolektyvinis darbas. Iš 17 paveikslo matome, kad Teniso mokyklos vadovas savo organizaciją ateityje nemato ženkliai pasikeitusios, dominuojančios adokratijos ir klanų kultūros išlieka ir ateities vizijoje, atitinkamai 34% ir 32%. Pastebima, jog ateityje 4% daugiau išryškėja hierarchijai būdingų bruožų. Rinkos kultūros elementų išliks 1% sumažiau. Kaip matome, skirtumas ateityje tarp klanų ir adokratijos elementų nėra ryškus, vos 2%, vadinasi organizacijoje vyraus minėtų kultūrų elementų bruožai. Vadovas yra patenkintas esama padėtimi organizacijoje ir neketina jos keisti. Jam priimtini klaninei ir adokratinei kultūrai būdingi elementai, aukšta organizacijos atsakomybė ir įsipareigojimai, vieningas kolektyvas bei organizacijos novatoriškumas, kas padės organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų.

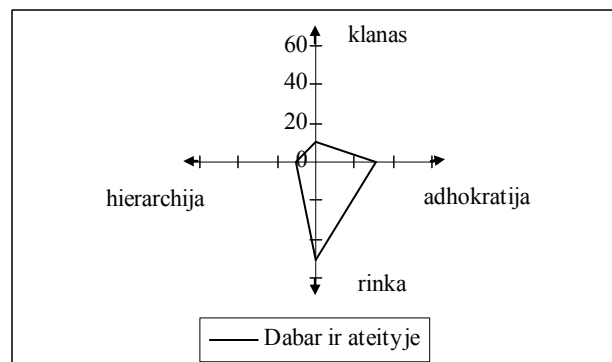
*Galime teigti*, kad Teniso mokyklos vadovą tenkina dabartinė organizacijos kultūra ir jis neplanuoja artimiausiu metu formuoti bei keisti organizacijos kultūrą. Organizaciją ir ateityje jis mato unikalią savo ypatumais, kurioje žmonės turi daug bendro, skatinamas komandinis darbas bei darbuotojų dalyvavimas priimanant sprendimus. Taip pat ji pasižymės lankstumu, novatoriškumu ir kūrybiškumu, kas padeda išgyventi besikeičiančioje aplinkoje.

Toliau pateiksime Teniso mokyklos vadovo organizacijos kultūros profilio analizę pagal *atskirus kriterijus*. Pagal Teniso mokyklos vadovo *svarbiausių organizacijos charakteristikų* įvardijimą (žr. 18 pav., a), organizacija yra labai dinamiška, turinti verslininkystės požymių. Tai rodo ryškus adokratijos kultūros elementų dominavimas (70%). Jis išskiria dar ir rinkos elementų egzistavimą (30%), kurie nusako, kad organizacija yra orientuota į rezultatus, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą. Klanų ir hierarchijos kultūrų elementams Teniso mokyklos vadovas

reikšmės neteikia (0%). Ateityje vadovas ženklų pokyčių neplanuoja vyraujantys adhokratijos kultūros elementai išliks ir ateityje (50%), nors ir sumažėdama savo reikšmingumu 20%. Tačiau pastebėta, kad organizacija išliks ne tik dinamiška ir versliška (adhokratija-50%) bei orientuota į rezultatus (rinka-25%), bet ir įgis naujų hierarchijos kultūrai būdingų bruožų (25%) – dėmesio sutelktumas stabilumui ir kontrolei.



a) svarbiausios charakteristikos



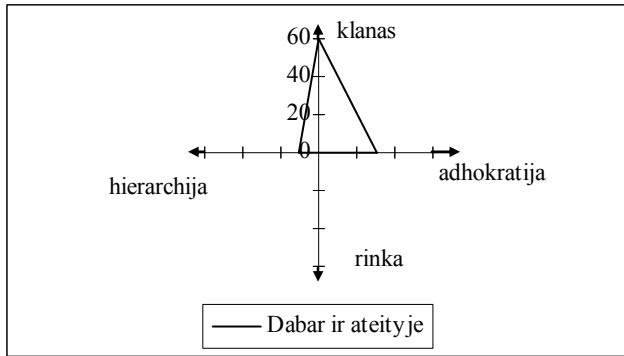
b) bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

18 pav. Teniso mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal **a** ir **b** kriterijus.

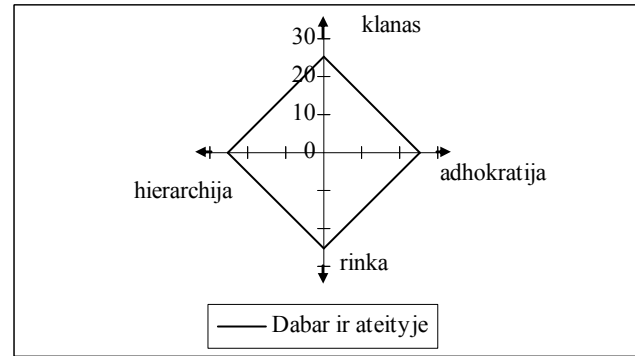
Bendro *lyderiavimo stiliaus* profilyje (žr. 18 pav.) matome kiek kitokią kultūrų pasiskirstymą. Organizacijoje vadovas – dalykiškas ir agresyvus (konkurentų atžvilgiu) bei reiklus (rinka - 50%). Taip pat jam būdingas novatoriškumas, versliškumas su polinkiu į riziką (30%). Klano ir hierarchijos kultūrų bruožai lyderiavimo profilyje nėra ryškūs, atitinkamai po 10%. Ateities vizijoje – lyderiavimo stiliaus išlieka toks pat (rinka - 50%, adhokratija - 30%).

*Darbuotojų valdymo profilis* rodo (žr. 19 pav.), kad organizacijoje stipriausiai pasireiškia klano, kultūrų elementai, vadinasi ypatingas dėmesys yra skiriamas komandinio darbo skatinimui, žmonių vienijimui bendram tikslui bei jų įtraukimui į sprendimo procesą (klanas-60%). Adhokratijai būdingam individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimui teikiama 30% reikšmės. Teniso mokyklos vadovas mažai teikia reikšmės iškeltų užduočių atlikimo paklusnumo, bei santykių stabilumo (hierarchija- 10%) reikalavimui. Ateityje vadovas ženklų pokyčių darbuotojų valdyme neplanuoja, tai matome iš nekintančios konstrukcijos (žr. 19 pav.). *Galime teigti*, kad pagal darbuotojų valdymo profilio kriterijų (žr. 19 pav.) klano kultūros elementai organizacijoje dominuos ir ateityje, kadangi vadovas nekeis vadovavimo stiliaus, kuris įtakoja jo elgesį su darbuotojais ir valdymo būdų pasirinkimą. Organizacijoje bus siekiama vieningumo ir komandinio darbo.

Teniso mokyklos vadovo nuomone (žr. 19 pav.), šiuo metu esanti *vienijamoji organizacijos esmė* apibrėžiama pagal visus keturis kultūrų tipus (klanas - 25%, adhokratija - 25%, rinka - 25%, hierarchija - 25%).



c) darbuotojų valdymas



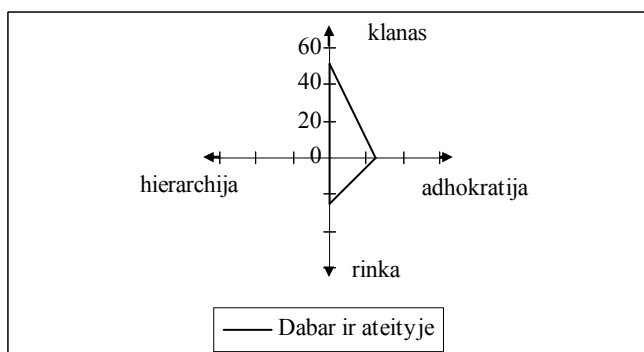
d) vienijamoji organizacijos esmė

19 pav. Teniso mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus

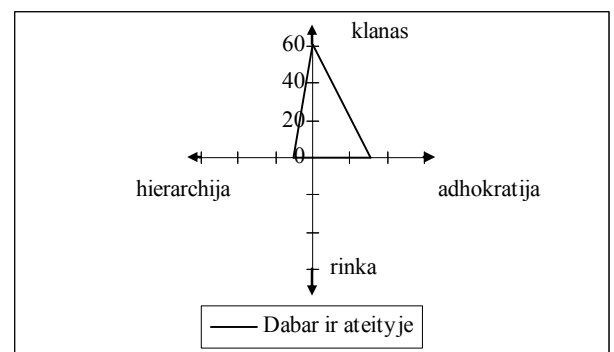
Organizacijoje vienodai svarbus pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas (klanas), novatoriškumo ir tobulėjimo siekimas, (adhokratija), taip pat tikslo siekimas, agresyvumas (konkurentų atžvilgių) ir pergalė (rinka), vadovaujamosi formaliomis taisyklėmis (hierarchija). Ateityje organizacijos vienijamoji esmė išlieka ta pati, su vyraujančiais klanas (25%), adhokratijos (25%), rinkos (25%) ir hierarchijos (25%) elementais.

*Galime teigti*, kad vienijamoji organizacijos esmė pasireišk dar nenusistovėjusiu vienam kultūros tipui būdingais bruožais. Aišku viena, kad Teniso mokyklos vadovui svarbus vieningas kolektyvas, jo pasišventimas novatoriškumui bei pergalės siekimas rizikuojant.

Pagal kriterijų – *strateginiai tikslai*, matome (žr. 20 pav.), kad kriterijų konstrukcija kinta. Stipriai išskiriama humaninės plėtros, aukšto pasitikėjimo, atvirumo ir bendro dalyvavimo valdymo strategija (klanas - 50%). Ją papildo adhokratijos ir rinkos kultūrai būdingi bruožai: naujų resursų gavimo, naujų problemų sprendimo bei naujovių aprobavimo strategija (adhokratija - 25%) ir konkurencinių veiksmų strategija (rinka (25%).



e) strateginiai tikslai



f) sėkmės kriterijai

20 pav. Teniso mokyklos organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus



Hierarchijos elementų turinti strategija, kuri remiasi nekintamumo ir stabilumo, rentabilumo, kontrolės ir visų operacijų sklandumo siekimu vadovui nėra reikšminga. Ateityje svarbiausiu strateginiu tikslu išliks klanų kultūros tipui būdingų bruožų turinti strategija (50%). *Galime teigti*, kad organizacijos ilgalaikėje perspektyvoje bus akcentuojamas žmonių ugdymas, aukštas pasitikėjimas, atvirumas ir bendras dalyvavimas organizacijos valdyme.

*Sėkmės kriterijų* tyrime (žr. 20 pav.) pastebimas dar stipresnis klanų kultūros tipo dominavimą (60%). Vadinasi, organizacija dirba sėkmingai dėka žmogiškųjų resursų plėtros, darbuotojų susinteresuotumu savo darbu bei rūpinimosi žmonėmis. Pergalės prieš konkurentus ir lyderystės rinkoje siekimas (rinka - 0%) nėra svarbus Teniso mokyklos vadovui. Jam reikšmingesni adhokratijai būdingi elementai (30%), tai novatoriškumas bei naujų paslaugų kūrimas. Taip pat 10% prie organizacijos sėkmės prisideda hierarchijos kultūrai būdingas rentabilumas, sklandi veikla ir geri rodikliai. Ateities vizijoje sėkmės kriterijus liks nepakitęs, akivaizdžiai dominuos klanui būdingi elementai (60%), adhokratijos ir hierarchijos elementai išlieka tiek pat reikšmingi (30% ir 10%). Vadovas žino kas yra organizacijos sėkmės garantas. *Galime teigti*, kad Teniso mokyklos vadovo organizacijos sėkmę garantuoja komandinis darbas apibūdinama gerų jausmų suteikimu vartotojams ir rūpinimusi darbuotojais. Organizacijos vadovas toleruoja kolektyvinį darbą bei darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje.

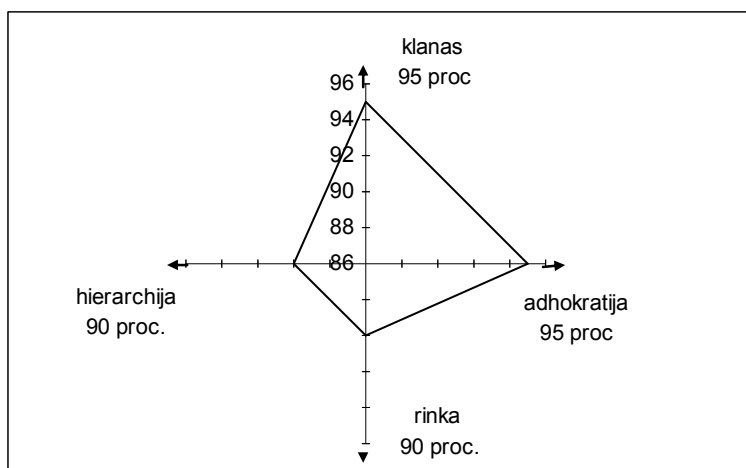
Atlikus išsamią kriterijų analizę, *galime teigti*, kad Teniso mokyklos organizacinėje kultūroje vyrauja klanų ir adhokratijos kultūra. Rinkos ir hierarchijos kultūros elementai pasireiškia mažiausiai. Ryškesni rinkos kultūros elementai pastebimi lyderiavimo stiliuje (50%). Vadovas – lyderis yra dalykiškas ir taip pat suvokiamas kaip novatorius, kuris pasiryžęs rizikuoti. Organizacijos kultūra yra darni, kadangi išreiškiamos vertybės organizacijoje yra stabilios.

*Apibendrinant galima teigti*, kad Teniso mokyklos vadovas nėra orientuotas į ženklų kultūros keitimo procesą. Vadovas puoselėja esamas vertybes, kurios yra dviejų kultūrų tipų derinys, nors po 5 metų metų teikiamas dėmesį į esamų klaninės kultūros elementų akcentavimą bus šiek tiek ryškesnis (klanas – 34%, adhokratija - 32%). Todėl galime daryti išvadą, kad Teniso mokyklos vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese, ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą.

Toliau pateiksime Teniso mokyklos apklausos rezultatus pagal *socialines-demografines charakteristikas*. Respondentų pasiskirstyme pagal *lytį* matome (žr. 9 priedą), kad tyrime dalyvavo 14 vyrų (70 %) ir 6 moterys (30%). Tai rodo, jog Teniso mokykloje pasiskirstymas tarp lyčių atliekant tyrimą yra labai ryškus, skirtumas 40%. Viena svarbesnių pedagogų socialinių demografinių charakteristikų yra *amžius* (žr. 10 priedą) Pastebėta, kad respondentų pasiskirstyme didžiausią respondentų dalį Teniso mokykloje sudaro 30 ir mažiau metų (50%) amžiaus grupei priklausantys darbuotojai. Antra pagal gausumą 41-50 metų amžiaus dirbantieji, o 31-40 metų

amžiaus sudaro 15%. Mažiausią dalį (10%) respondentų sudaro 51-60 metų amžiaus grupė priklausantys darbuotojai. Kita svarbi sporto mokykloje Teniso mokykloje pedagogų socialinė demografinė charakteristika yra jų įgytas *išsilavinimas*. Didžioji dalis visų respondentų (75%) yra įgyję aukštąjį išsilavinimą (žr. 11 priedą), bakalauro laipsnį turi 25%, turintys magistro laipsnį 15%, o magistratūroje studijuoja 1 respondentas (5%). 25% respondentų turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, kadangi tai labai jaunas kolektyvas, tikėtina, kad dalis jų studijuoja aukštojoje mokykloje. 30% tyrime dalyvavusių respondentų turi tik aukštąjį išsilavinimą. Pagal *užimamas pareigas* (žr. 12 priedą) didžiąją dalį (65%) Teniso mokyklos tyrime dalyvavusių dirbančiųjų sudarė sporto treneriai, pavaduotojai - 10%. Aptarnaujantis personalas ir administracijos darbuotojai sudarė atitinkamai 10% ir 15%. Labai svarbus kriterijus analizuojant organizacijos kultūrą yra darbuotojų darbo *stažas* tiriamoje sporto mokykloje. Asmenys, išdirbę darbovietėje ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta. Jie gali lyginti kaip organizacija kinta kelerių ar net keliolikos metų eigoje. Todėl tiriamų darbuotojų darbo stažas yra aktualus mūsų tyrimui. Taip pat svarbi ir prieš keletą metų savo karjerą mokykloje pradėjusių darbuotojų nuomonė, kadangi jie į visus organizacijoje vykstančius reiškinius žiūri kiek kitaip. Tyrimo metu pastebėta, kad pusę (50%) Teniso mokyklos dirbančiųjų sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas iki 5 metų (žr. 13 priedą) 25 % respondentų dirba 11-15 metų. Respondentai, kurių darbo stažas organizacijoje 5-10 metų sudaro 15%. Kiek mažiau, vos po 5% apklausoje dalyvavę darbuotojai dirba atitinkamai 16-20 metų ir 21 ir daugiau metų. Pastebėta, kad darbuotojai, kurie dirba Teniso mokykloje daugiau nei 10 metų sudaro 35%. Kultūros formavimui ypatingai svarbus šis kriterijus, kadangi ilgesnį laiką organizacijoje dirbantys žmonės geriau suvokia joje vykstančius procesus bei valdymo būdus.

Apžvelgę organizacinės kultūros tyrimo socialines-demografines respondentų charakteristikas galime teigti, kad Teniso mokykloje dirba jauni išsilavinę ar išsilavinimo siekiantys darbuotojai. Tačiau dauguma jų neturintys darbo patirties pedagogai. Stebint pateiktame 21 paveiksle respondentų nuomonės pasiskirstymą, kokiam kultūros tipui jie priskiria organizacijos kultūrą matome, kad 95 % respondentų mano, jog organizacijoje vyrauja klanų kultūrai būdingų elementų, kur žmonės turi daug bendro. Tiek pat reikšmės jie taikia ir adhokratijos elementams (95%), vadinasi jie pastebi dinamišką aplinką bei vadovą, kaip novatorių, nebijantį rizikuoti. Respondentai mano, kad organizacijoje vyrauja hierarchija, formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta, kur žmonių veikla valdoma procedūromis (90%). Tiek pat, 90% respondentų išskiria rinkos kultūrai būdingus elementus, kurie vyrauja organizacijoje. Tai rodo, jog organizacijoje galime pastebėti į rezultatus orientuotą darbuotojų veiklą, žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje. Taigi, matome, kad darbuotojai išvelgia visus keturis kultūros tipus.



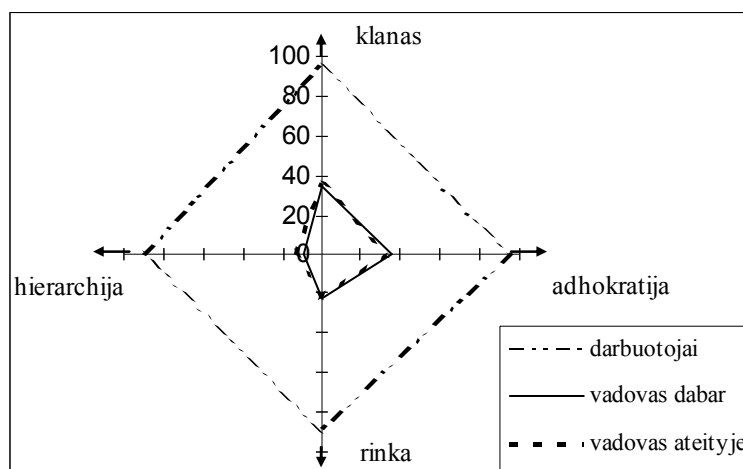
21 pav. Teniso mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojus

Kadangi yra sudėtinga galutinai įvertinti Teniso mokyklos organizacinę kultūrą bendrais darbuotojų apklausos rezultatais, todėl pateiksime išsamesnę analizę trijų kriterijų (darbo stažo, amžiaus ir užimamų pareigų), kuri padės išsiaiškinti kaip pastarieji įtakoja darbuotojų organizacijos kultūros vertinimą (žr.14 priedą).

Respondentai, kurių *darbo stažas* iki 5 m. 11-15 m. ir 21 ir daugiau metų (80% visų respondentų) *klano* kultūrą išskiria kaip stipresnę už kitas, jie darbo vietą įvardija labai draugiška, jie jaučiasi vieningi ir įsipareigojantys organizacijai kaip šeimai, kur vadovas-lyderis suvokiamas kaip auklėtojas. Respondentai, kurių darbo stažas 5-10 m. (sudaro 15% visų respondentų) dominuojančia laiko *hierarchijos* kultūrą, o 16-20 m. darbo stažą turintys darbuotojai (sudaro 5% visų respondentų) išskiria *adhokratijos* elementus. Analizuojant respondentų *užimamų pareigų įtaką* organizacijos kultūros vertinimui (žr.14 priedą), pastebėta, kad Teniso mokyklos pavadootojai, administracija ir aptarnaujantis personalas dominuojančia išskiria *klano* kultūrą (35% visų respondentų), o sporto treneriai, kurie sudaro 65% apklaustųjų, dominuojančiais išskiria *hierarchijos* kultūrai būdingus elementus. Analizuojant respondentų *amžiaus įtaką* organizacinės kultūros vertinimui matome (žr.14 priedą), kad 31-40 m. amžiaus respondentai, kurie sudaro 50% apklaustųjų, *klano* elementus išskyrė dominuojančiais. Tuo tarpu 51-60 m. ir 61 ir daugiau amžiaus darbuotojai (35%) mano, kad organizacijoje stipriau dominuoja *adhokratijos* kultūra. Kita dalis respondentų, kurie 41-50 m. amžiaus (15% visų apklaustųjų) išskyrė *rinkos* kultūrai būdingus elementus.

Apžvelgę organizacinės kultūros tyrimo rezultatus pagal darbuotojus galime juos palyginti su vadovo tyrimo rezultatais. 22 paveiksle matome, kaip pasiskirsto atskiri kultūros tipai pagal vadovą „dabar“ ir „ateityje“ ir pagal darbuotojus. Teniso mokyklos vadovo ir darbuotojų nuomonės sutampa dalinai. Jų nuomonės sutampa tik dėl klano ir adhokratinės kultūrų elementų dominavimą organizacijoje. Tačiau darbuotojai linkę pervertinti rinkos ir hierarchijos elementų reikšmingumą,

vadovas juos iškyrė kaip mažiau reikšmingus. Vadinasi vadovo ir darbuotojų puoselėjamos vertybės sutampa dalinai.



40 pav. Teniso mokyklos vadovo bei darbuotojų organizacijos kultūrų profiliai

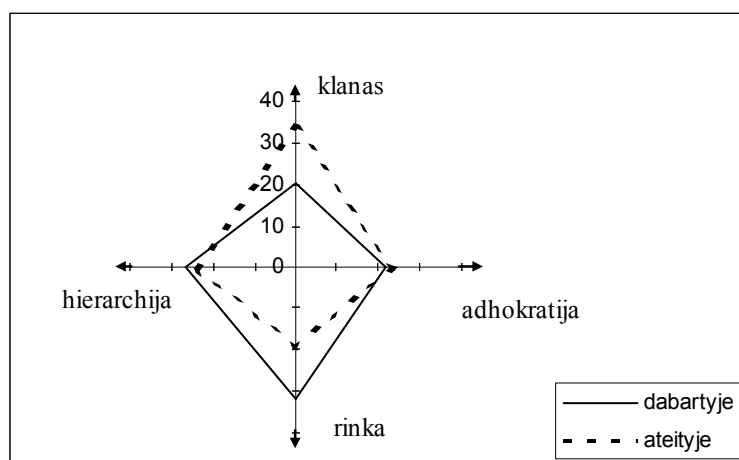
Organizacija iš tiesų panaši į didelę šeimą, kurioje svarbus moralinis klimatas, vieningumas. Darbuotojų nuomonė, kad vadovas yra demokratiškas (klanas) ir novatorius (adhokratija) sutampa su paties organizacijos vadovo lyderiavimo stiliaus vertinimu.

*Apibendrinant, galime teigti, kad Teniso mokyklos organizacijos kultūroje vyrauja adhokratijos ir klano kultūros tipai, nes organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizė rodo, kad vadovo ir jo darbuotojų nuomonės dėl šių dviejų kultūros elementų reikšmingumą sutampa. Taip pat galime daryti prielaidą, kad darbuotojai pritaris vadovo siekiui ateityje išvystyti adhokratijos kultūrai būdingus elementus. Pastarieji palaikys darbuotojų asmeninę iniciatyvą priimant sprendimus, suteiks jiems didesnę atsakingumą bei tarpusavio pasitikėjimą, o organizacijai dinamiškumo ir kūrybiškumo bei sugebėjimo prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje.*

### 3.4 Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

Plaukimo mokyklos vadovas yra 50 m. amžiaus, esamose pareigose dirba 15 metų, išsilavinimas – pedagoginis. Apklausus Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovą, gauti duomenys (žr. 7 priedą) buvo perkelti į grafiką (žr. 23 pav.), kuriame pavaizduota kokia kultūra egzistuoja organizacijoje šiuo metu ir kokia ji turėtų būti ateityje. Iš pateiktų duomenų matome, kaip plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovas vertina dabartinę organizacijos kultūrą, ir kokios organizacinės kultūros bus siekiama ateityje. 23 paveiksle matyti, kad plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo nuomone jo vadovaujamoje organizacijoje dominuoja rinkos kultūros tipas (32%). Arčiausiai šios kultūros tipo išskiriama hierarchijos kultūra (27%), o klano ir adhokratijos kultūroms būdingų elementų vadovas išskiria atitinkamai 20% ir 22%). Iš 23 paveikslo matome, kad plaukimo mokyklos „Delfinas“

vadovas savo organizaciją ateityje mato ženkliai pasikeitusią. 13% sumažindamas dominuojančios rinkos kultūros (19%) reikšmingumą, ateityje vadovas planuoja 13% sustiprinti klanų kultūrai būdingus elementus.

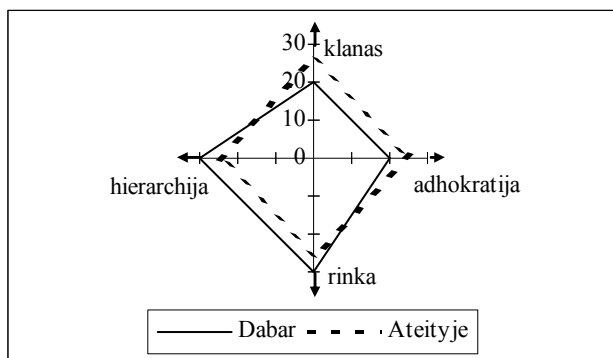


23 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ kultūros profilis pagal vadovą

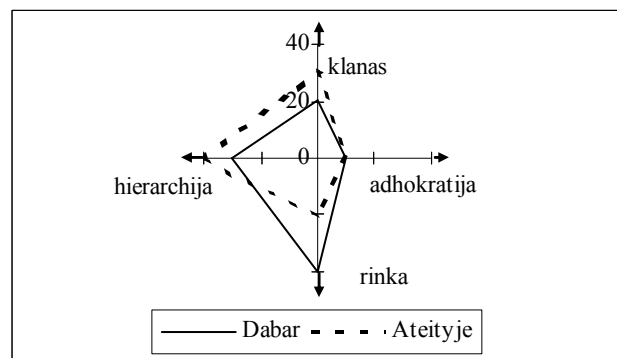
Tuo tarpu hierarchijos kultūros bruožų sumažėja 3%, adhokratijos elementai išlieka beveik nepakitę 23%. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovas nėra patenkintas esama padėtimi organizacijoje ir ketina ją keisti. Jis sieks, kad organizacija puoselėtų vertybes būdingas klaninės kultūros tipui. Organizaciją jis nori matyti labiau panašią į šeimą ir mažiau orientuotą į rezultatus.

*Galime teigti*, kad plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovą netenkina dabartinė organizacijos kultūra ir jis planuoja artimiausiu metu formuoti bei keisti organizacijos kultūrą. Organizaciją ateityje jis mato unikalią savo ypatumais, kur žmonės turi daug bendro, joje stengiamasi padėti ir išmokyti, skatinamas komandinis darbas bei darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus.

Toliau pateiksime plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo organizacijos kultūros profilio analizę pagal *atskirus kriterijus*. Pagal plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo svarbiausių *organizacijos charakteristikų* įvardijimą (žr. 24 pav.) organizacija yra orientuota į rezultatus, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą (rinka - 30%), taip pat ji yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama (hierarchija-30%). Tai rodo klanų bei rinkos ir hierarchijos elementų dominavimas. Tačiau ateityje vadovas neišskiria vienos kultūros tipo. Organizacija turės bruožų, būdingų visų keturių nurodytų kultūrų tipų. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo nuomone, jo vadovaujama organizaciją charakterizuos klanų (25%), adhokratijos (25%), rinkos (25%) bei hierarchijos (25%) elementų bruožai. *Galime teigti*, plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovas ateityje sieks dinamiškos, orientuotos į rezultatus, griežtai struktūrizuotos bei į didelę šeimą panašios, vieningos organizacijos. *Bendro lyderiavimo stiliaus* profilyje (žr. 24 pav.) matome kiek kitokią situaciją. Organizacijoje vadovas – dalykiškas (rinka - 40%) bei racionaliai mąstantis koordinatorius ir organizatorius (hierarchija - 30%).



a) svarbiausios charakteristikos

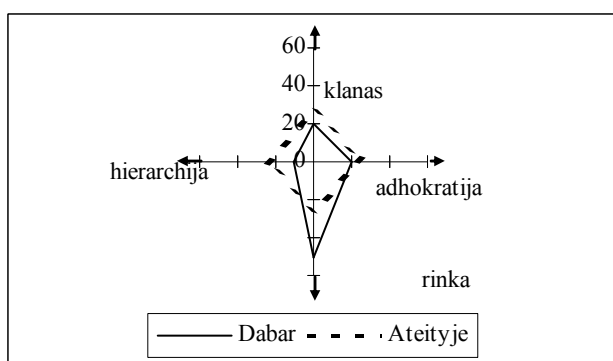


b) bendras lyderiavimo stilius

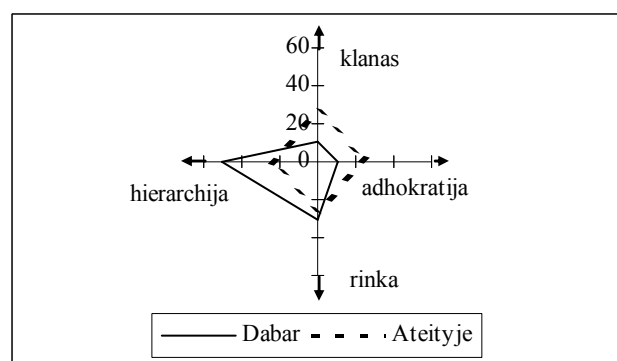
24 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.

Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovas pastebi ir novatoriškumo bruožų, būdingų adhokratijai (10%). Klano elementai reiškiasi 20%. Ateities vizijoje – lyderiavimo stiliaus kinta, dalykiškumą (rinka - 20%) lenkia hierarchijos lyderiavimo stilius (40%), kuris apibrėžia vadovą kaip organizatorių.

*Darbuotojų valdymo profilis* rodo (žr. 24 pav.), kad organizacijoje stipriai dominuoja adhokratijos kultūros tipui būdingi elementai (50%), kurie nurodo, kad organizacijoje vyrauja didelis reiklumas, griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas. Klano ir rinkos kultūrų elementai pasiskirsto po 20%, vadinasi dėmesys vienodai yra skiriamas komandinio darbo skatinimui (klanas) ir individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimui (adhokratija). Tačiau mažiau reikalaujama iškeltų užduočių atlikimo paklusnumo, bei santykių stabilumo (hierarchija- 10%).



c) darbuotojų valdymas



d) vienijamoji organizacijos esmė

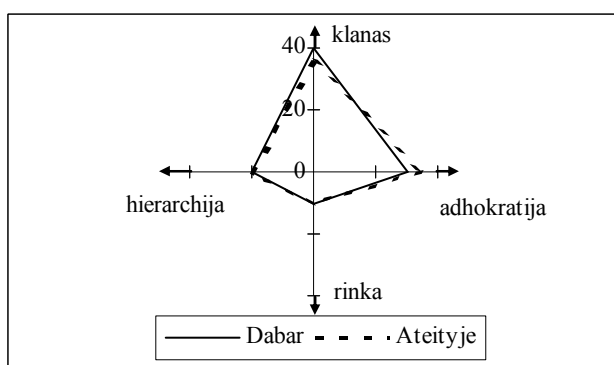
24 pav. Plaukimo mokykla „Delfinas“ organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus

Ateityje vadovas vienodai dėmesio skirs komandinio darbo skatinimui ir darbuotojų vieningumui (klanas - 25%), novatoriškumui, laisvės ir savitumo skatinimui (adhokratija - 25%), reiklumo ir griežo konkurentabilumo siekimui (rinka -25%) bei užimtumo garantijai, santykių stabilumui bei reikalaus daugiau paklusnumo (hierarchija - 25%). *Galime teigti*, kad pagal

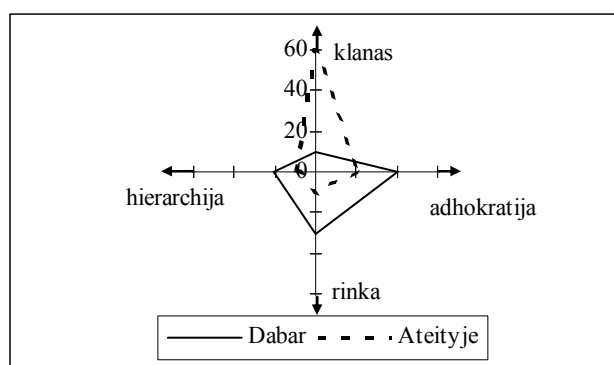
darbuotojų valdymo profilio kriterijų (žr. 24 pav.) Plaukimo mokykloje „Delfinas“ ateityje dominuos klanas, adhokratijos, rinkos ir hierarchijos kultūros elementai.

Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo nuomone (žr. 24 pav.), šiuo metu esanti *vienijamoji organizacijos esmė* yra formalios taisyklės ir oficiali politika (hierarchija - 50%), taip pat tikslo siekimas, agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir pergalė (rinka - 30%). Mažiau akcentuojamas pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas ir aukštas atsakomybės lygis (klanas-10%) ir novatoriškumo ir tobulėjimo siekimas (adhokratija - 10%). Ateityje organizacijos vienijamoji esmė kurs visų keturų kultūros tipų elementai (po 25%). *Galime teigti*, kad vienijamoji organizacijos esmė pasireikš vieningu kolektyvu bei moralinio klimato ilgalaikė nauda (klanas - 25%), ištikimybe eksperimentavimui ir novatoriškumui (adhokratija - 25%), agresyvumu (konkurentų atžvilgiu) ir pergalės siekimu (rinka - 25%), o juos visus vienys formalios taisyklės ir oficiali politika (hierarchija - 25%).

Pagal kriterijų – *strateginiai tikslai*, matome (žr. 25 pav.), kad kinta rinkos kokstrukcija. Stipriau išskiriama humaninės plėtros, aukšto pasitikėjimo, atvirumo ir bendro dalyvavimo valdyme strategija (klanas - 40%).



e) strateginiai tikslai



f) sėkmės kriterijai

25 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus

Dėmesys teikiamas ir naujų resursų gavimo, naujų problemų sprendimo bei naujovių aprobavimo strategija (adhokratija - 30%). 10% mažiau reikšmės teikiama hierarchijos elementų turinti strategija, kuri remiasi nekintamumo ir stabilumo, rentabilumo, kontrolės ir visų operacijų sklandumo siekimu (20%). Po penkerių metų svarbiausiu strateginiu tikslu išliks klanas (35%) ir adhokratijos elementų (35%) turinti strategija. *Galime teigti*, kad plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacijos ilgalaikėje perspektyvoje bus akcentuojamas žmonių ugdyimas, aukštas pasitikėjimas bei bendras dalyvavimas valdyme, tai pat organizacijos augimas ir naujų resursų gavimas pabrėžiant būtinumą dirbti pirmose linijose.

*Sėkmės kriterijų tyrime* (žr. 25 pav.) matome šiek tiek ryškesnį adhokratijos kultūros tipo dominavimą (40%). Vadinasi, plaukimo mokyklos „Delfinas“ svarbus sėkmės kriterijus yra naujų

paslaugų kūrimas ir lyderis – novatorius. Organizacijai svarbi ir pergalė prieš konkurentus bei lyderystė rinkoje (adhokratija – 30). Hierarchijai būdingam rentabilumui skiriama 20% reikšmės, o žmogiškųjų resursų plėtrai 10% (klanas). Ateities vizijoje sėkmės kriterijus ženkliai keisis. Dominavusius adhokratijos ir rinkos kultūroms būdingus elementus pakeis klanų elementai (60%). To pasekoje 20% sumažės adhokratijos (20%), rinkos (10%) ir 10% hierarchijos (10%) elementų reikšmingumas organizacijos sėkmei. Vadinasi, organizacija ateityje dirbs sėkmingai dėka žmogiškųjų resursų plėtros, darbuotojų susinteresuotumu savo darbu bei rūpinimosi žmonėmis. *Galime teigti*, kad plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo nuomone, organizacijos sėkmė apibūdinama gerų jausmų suteikimu vartotojams ir rūpinimusi darbuotojais. Organizacija toleruoja kolektyvinį darbą bei darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje.

Atlikus išsamią kriterijų analizę, galime teigti, kad plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacinėje kultūroje yra stipri rinkos kultūra su dominuojančiais hierarchijos kultūrai būdingais elementais. Adhokratijos ir klanų kultūros elementai pasireiškia mažiau. Tačiau pastebima akivaizdi organizacinės kultūros kaita ateities vizijoje. Vadovas – lyderis suvokiamas kaip auklėtojas, kuris daugiau dėmesio skirs vidiniam lankstumo palaikymą bei rūpinasi žmonėmis, užuot reikalavęs iš darbuotojų tik rezultato. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacijos kultūra nėra darni, kadangi išreiškiamos vertybės nėra stabilios. Pagal atskirus kriterijus reiškiasi rinkos ir hierarchijos arba klanų ir adhokratijos elementai. Vadovo ateities vizijoje organizacija matoma pasikeitusi, siekianti sustiprinti klanų elementus, kurie suteiktų organizacijai vidinio lankstumo, kolektyvo vieningumo bei moralinio klimato ilgalaikę naudą, kas leistų prisitaikyti ir išgyventi besikeičiančioje aplinkoje.

*Apibendrinant galima teigti*, kad plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo netenkina dabartinė susiformavusi organizacinė kultūra, pasižyminti orientacija į rezultatą ir dalykiškumą, todėl jis orientuotas į ženklų kultūros keitimo procesą. Vadovas numato kryptingai formuoti organizacijos kultūrą, kad po penkerių metų ji taptų panaši į didelę šeimą, vieninga dalyvaujant priimant sprendimus bei sugebanti reaguoti į pokyčius. Todėl galime daryti išvadą, kad plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese, ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą.

Atliekant tyrimą taip pat svarbu iširti, kokias vertybes akcentuoja ir organizacijos darbuotojai, kokį kultūros tipą jie išskiria kaip dominuojantį ir ar jų nuomonė apie organizaciją sutampa su vadovo. Darbuotojų tyrimo rezultatus apžvelgsime nuo socialinių demografinių charakteristikų, kurios svarbios organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizei. Respondentų pasiskirstyme pagal *lytį* matome (žr. 9 priedą), kad tyrime dalyvavo 13 vyrų (62 %) ir 8 moterų (38%). Tai rodo, jog plaukimo mokykloje „Delfinas“ pasiskirstymas tarp lyčių atliekant tyrimą yra ryškus, skirtumas 22%.

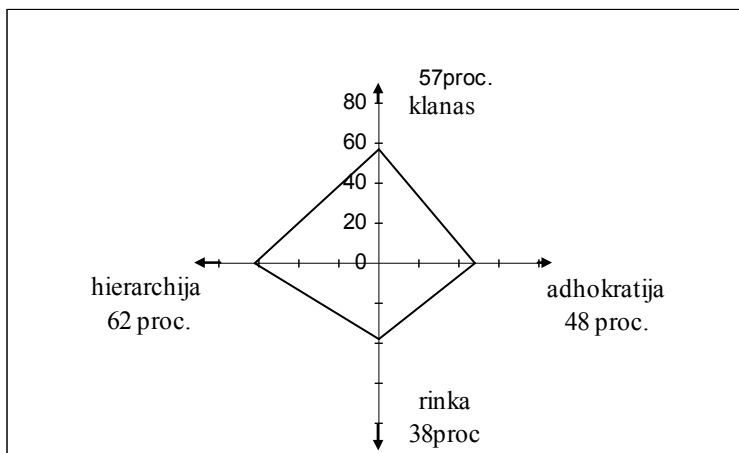


Viena svarbesnių pedagogų socialinių demografinių charakteristikų yra *amžius*. Tyrimo metu paaiškėjo (žr. 10 priedą), kad plaukimo mokykloje „Delfinas“ respondentų pasiskirstymas pagal amžių nėra tolygus. 43% respondentų sudaro 31-40 metų amžiaus grupei priklausantys pedagogai.. Taip pat iš paveikslo matyti, kad 41-50 metų amžiaus grupei priklausantys pedagogai sudaro 38% proc. Mažiausią dalį (9,5%) respondentų sudaro 30 ir mažiau bei 51-60 metų amžiaus darbuotojai. 61 ir daugiau metų amžiaus dirbančiųjų nėra. Kita svarbi plaukimo mokykloje „Delfinas“ dirbančiųjų pedagogų socialinėje demografinėje charakteristikoje yra jų įgytas *išsilavinimas*. Aukštąjį išsilavinimą (žr. 11 priedą), yra įgiję 38% respondentų. Iš jų turinčių magistro laipsnį yra du (9,5%). 38% respondentų turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Nedidelė dalis tyrime dalyvavusių respondentų turi kitą išsilavinimą, kurie sudarė 5 % apklaustųjų. Pagal *užimamas pareigas* didžiąją dalį (58%) plaukimo mokyklos „Delfinas“ tyrime dalyvavusių dirbančiųjų sudarė sporto treneriai, respondentai pavaduotojai sudarė 14%. Aptarnaujantis personalas ir administracijos darbuotojai sudarė atitinkamai po 14%. Labai svarbus kriterijus analizuojant organizacijos kultūrą yra darbuotojų darbo *stažas* tiriamoje sporto mokykloje. Tyrimo metu pastebėta (žr. 13 priedą), kad plaukimo mokykloje „Delfinas“ didesnę dalį dirbančiųjų sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas 16-20 metų, 24% respondentų dirba 11-15 metų. Vienodai pasiskirstė respondentai (po 14%), kurie organizacijoje dirba iki 5 metų, 5-10 metų ir 21 ir daugiau metų. 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 (72%) darbuotojų dirba plaukimo mokykloje „Delfinas“ 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 sudaro 14%.

Apžvelgę organizacinės kultūros tyrimo socialines-demografines respondentų charakteristikas galime teigti, kad plaukimo mokykloje „Delfinas“ ne visi pedagogai dirba su aukštuoju išsilavinimu, vadinasi ne visi jie yra kompetentingi dirbti pedagoginį darbą. Didžioji dalis respondentų turi nemažą darbo patirtį.

Pateiktame 25 paveiksle matome respondentų nuomonės pasiskirstymą, kokiam kultūros tipui jie priskiria organizacijos kultūrą. Atliekant tyrimą svarbu, ar organizacijos kultūros profilis pagal vadovą sutampa ar yra panašus į organizacijos kultūros profilį pagal darbuotojus. Matome (žr.50 pav.), kad 62 % respondentų mano, jog organizacijoje vyrauja hierarchijos kultūrai būdingų elementų, formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta, kur žmonių veikla valdoma procedūromis. 57% respondentų mano, kad organizacija išreiškia klanui būdingas savybes. (48%) respondentų mano, kad organizacijoje vyrauja adhokratijos kultūros bruožų, vadinasi jie pastebi dinamišką aplinką bei vadovą, kaip novatorių, nebijantį rizikuoti. Mažesnę dalis 38% respondentų išskiria

rinkos kultūrai būdingus elementus, kurie pasireiškia organizacijoje vadovo reiklumu. Tai rodo, jog organizacijoje galime pastebėti kelių tipų kultūras, tačiau dominuojančios yra hierarchijos ir klanų kultūroms būdingi elementai.



26 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojus

Vadinasi vadovą jie mato racionaliai mąstantį koordinatorių ir organizatorių, suteikiantis darbuotojams tobulėti. Darbuotojai dirba stipriose, darbui atsidavusiose komandose (klanas), jiems aiškūs organizacijos vertybės ir tikslai (hierarchija).

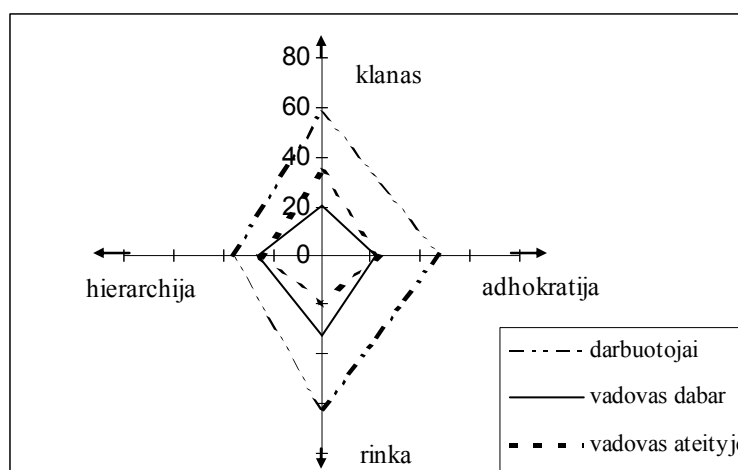
Kadangi yra sudėtinga galutinai įvertinti plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacinę kultūrą bendrais darbuotojų apklausos rezultatais, todėl pateiksime išsamesnę analizę trijų kriterijų (darbo stažo, amžiaus ir užimamų pareigų), kuri padės išsiaiškinti kaip pastarieji įtakoja darbuotojų organizacijos kultūros vertinimą (žr 15 priedą).

Respondentai, kurių *darbo stažas* iki 5 m. (14% visų respondentų) klanų kultūrą išskiria kaip stipresnę už kitas. Vadinasi, darbuotojai, kurie neturi 5 m. darbo stažo, darbo vietą įvardija labai draugišką, jie jaučiasi vieningi ir išsipareigojantys organizacijai kaip šeimai. 11-15 m. ir 21 ir daugiau metų darbo stažą turintys respondentai išskyrė klanui ir hierarchijai būdingus elementus. Respondentai, kurių darbo stažas 5-10 m. (sudaro 14% visų respondentų) ir 16-20 m. darbo stažą turintys darbuotojai (sudaro 34% visų respondentų) dominuojančia laiko hierarchijos kultūrą. Tai reiškia, kad 52% respondentų mano, kad organizacijoje stipriausiai dominuoja klanų kultūra, o 72% - hierarchijos.

Analizuojant respondentų *užimamų pareigų įtaką* organizacijos kultūros vertinimui (žr. 14 priedą), pastebėta, kad plaukimo mokyklos „Delfinas“ pavaduotojai, ir administracija dominuojančia išskiria klanų kultūrą (28% visų respondentų), o sporto treneriai, kurie sudaro 58% apklaustųjų, dominuojančiais išskiria hierarchijos kultūrai būdingus elementus. Aptarnaujantis personalas (14% visų respondentų) pirmumą skiria rinkos kultūros elementams. Galime teigti, kad didesnę dalis darbuotojų (58%), kurią sudaro sporto treneriai, mano, kad stipresnė organizacijoje yra hierarchijos kultūra.

Analizuojant respondentų *amžiaus įtaką* organizacinės kultūros vertinimui matome (žr.14 priedą), kad visos amžiaus grupės išskyrė adhokratijos ir hierarchijos kultūroms būdingų elementų svarbą organizacijoje. 30 ir mažiau amžiaus grupės respondentai, kurie sudaro 9,5% apklaustųjų, klanų elementus išskyrė dominuojančiais greta klanų ir adhokratijos. Tačiau pastebima, kad minėtiems klanų ir adhokratijos elementams didesnę įvertinimą skyrė 41-50 m. ir 51-60 m. amžiaus grupės respondentai. Vadinas 47,5% visų apklaustųjų ryškiau mato organizaciją dinamišką, orientuotą į rezultatus.

Apžvelgę organizacinės kultūros tyrimo rezultatus pagal darbuotojus galime juos palyginti su vadovo tyrimo rezultatais. 51 paveiksle matome, kaip pasiskirsto atskiri kultūros tipai pagal vadovą „dabar“ ir „ateityje“ ir pagal darbuotojus. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo ir darbuotojų nuomonė (žr. 27 pav.) nesutampa. Darbuotojai pastebi dominuojančius hierarchijos ir klanų kultūroms būdingus elementus, o vadovas išskiria rinkos kultūrai priskiriamas savybes, kurias darbuotojai mažiausiai išskyrė. Tačiau antroje vietoje pagal reikšmingumą vadovas išskiria būtent hierarchijos kultūrai būdingus elementus (26%), o ateities vizijoje jis tikisi išvystyti klanų kultūrai būdingus elementus, kuriems pritaria ir darbuotojai.



27 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo bei darbuotojų organizacijos kultūrų profiliai

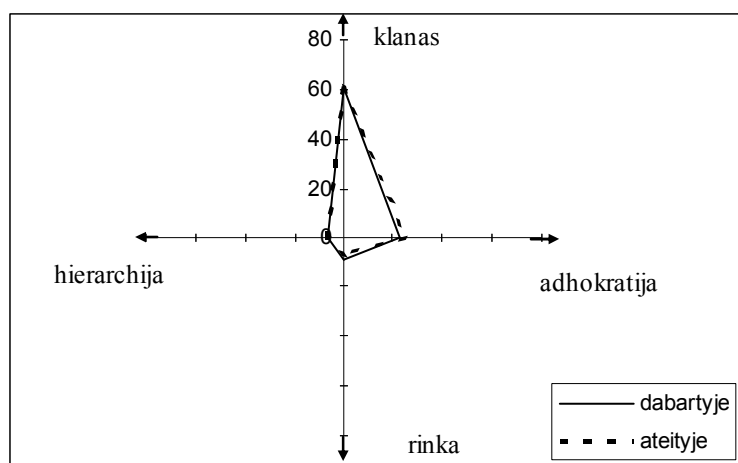
Vadinas, vadovo ir darbuotojų vertybės sutampa dalinai. Tai reikštų, kad vadovas mano, kad yra dalykiškas, orientuojasi į rezultato siekimą, o sėkmės kriterijumi laiko pergalę prieš konkurentus (rinka), tuo tarpu darbuotojai mato jį racionaliai mąstantį koordinatorių ir organizatorių bei humanišką auklėtoją.

*Apibendrinant, galime teigti*, kad plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacijos kultūroje dominuoja rinkos ir hierarchijos elementai, nes organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizė rodo, kad vadovo ir jo darbuotojų nuomonės sutampa išskiriant minėtoms kultūroms būdingas savybes. Taip pat galime daryti prielaidą, kad darbuotojai pritaris vadovo siekiui ir ateityje vystyti klanų kultūrai būdingus elementus, kas suteiks darbuotojams komandinio vieningumo priimant

sprendimus, didesnę atsakingumą bei tarpusavio pasitikėjimą, o organizacijai vidinio lankstumo, komandinio vieningumo bei sugebėjimo prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje

### 3.5 Futbolo akademijos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

Futbolo akademijos vadovasyra 41 m. amžiaus, darbo stažas dabartinėse pareigose 2 m., išsilavinimas - vadybinis, pedagoginis. Apklausus Futbolo akademijos vadovą, gauti duomenys (žr. 7 priedą) buvo perkelti į grafiką (žr. 28 pav.), kuriame pavaizduota kokia kultūra egzistuoja organizacijoje šiuo metu ir kokia ji turėtų būti ateityje. Paveiksle matyti, kad Futbolo akademijos vadovo nuomone jo vadovaujamoje organizacijoje dominuoja klaninės kultūros tipas (61%). Arčiausiai šios kultūros tipo išskiriama adhokratijos kultūra (23%), o rinkos ir hierarchijos kultūroms būdingų elementų vadovas išskiria mažiausiai (atitinkamai 9% ir 7%).



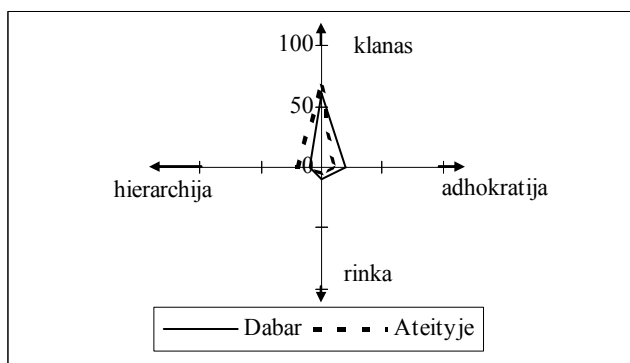
28 pav. Futbolo akademijos kultūros profilis pagal vadovą

Iš 28 paveikslo matome, kad Futbolo akademijos vadovas savo organizaciją ateityje nemato ženkliai pasikeitusios, dominuojanti klanų kultūra liks dominuojanti ir ateityje. 2% sustiprės adhokratijos kultūros elementų reikšmingumas, tuo sumažindama 2% rinkos kultūros elementų pasireiškimą. Hierarchijos elementų išlieka tiek pat, 7%. Vadinasi vadovas yra patenkintas esama padėtimi organizacijoje ir neketina jos keisti. Jam priimtini klaninei kultūrai būdingi elementai, aukšta organizacijos atsakomybė ir įsipareigojimai, vieningas kolektyvas, kas taip pat padeda siekti užsibrėžtų tikslų.

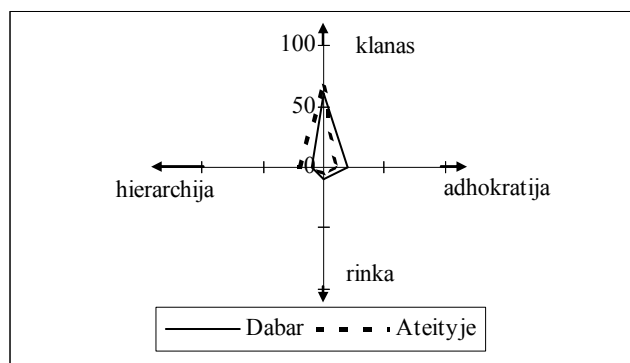
*Galime teigti*, kad Futbolo akademijos vadovą tenkina dabartinė organizacijos kultūra ir jis neplanuoja artimiausiu metu formuoti bei keisti organizacijos kultūrą. Organizaciją ir ateityje jis mato unikalią savo ypatumais, kur žmonės turi daug bendro, joje stengiamasi padėti ir išmokyti, skatinamas komandinis darbas bei darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus.

Toliau pateiksime Futbolo akademijos vadovo organizacijos kultūros profilio analizę pagal *atskirus kriterijus*. Pagal Futbolo akademijos vadovo svarbiausių *organizacijos charakteristikų įvardijimą* (žr. 29 pav.), organizacija yra panaši į didelę šeimą, kur žmonės turi daug bendro bei vyrauja aukšta organizacijos atsakomybė. Tai rodo klanų elementų dominavimas, 60%. Vadovas pastebi organizacijos dinamiškumą ir turinčią verslininkystės požymių (adhokratija - 25%). Ateityje, vadovo nuomone, šie elementai sustiprės 5%. 10% reikšmės teikiama rinkos elementams, kurie nusako, kad organizacija yra orientuota į rezultatus, bet nėra labai struktūrizuota ir daug kontroliuojama (hierarchija - 5%). Tačiau ateityje vadovas nesiekia ženklų pokyčių, dominuojančia išliks klanų kultūra (55%).

Panašias tendencijas matome ir *bendro lyderiavimo stiliaus* profilyje (žr. 29 pav.) Organizacijoje vadovas – racionaliai mąstantis koordinatorius bei organizatorius (klanas - 60%). Polinkiumi į versliškumą ir novatoriškumą skiriami 20%, ateityje sumažėję 10%. Rinkos ir hierarchijos elementų pasireiškia atitinkamai po 10 %, o ateityje vadovo dalykiškumas sumažės 5%, o 10% sustiprės jo kaip koordinatoriaus ir organizatoriaus savybės. Tačiau ateities vizijoje – lyderiavimo stilius liks sustiprėjęs klanų elementais (klanas - 65%).



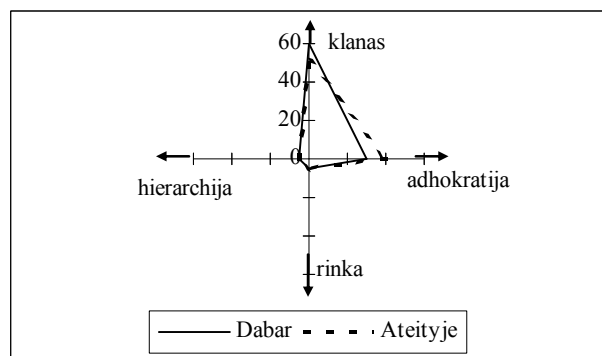
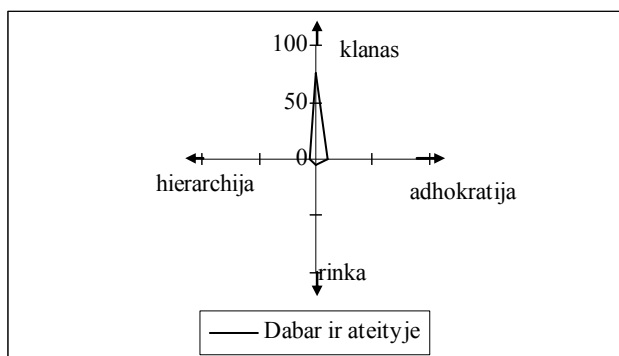
a) svarbiausios charakteristikos



b) bendras lyderiavimo stilius

29 pav. Futbolo akademijos organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.

*Darbuotojų valdymo profilis* rodo (žr. 30 pav.), kad Futbolo akademijos organizacijoje dar stipriau pasireiškia klanų kultūrai būdingi elementai. Vadinasi, organizacijoje vadovas daug dėmesio skiria komandinio darbo skatinimui, žmonių vienijimui bendram tikslui bei jų įtraukimui į sprendimo procesą (klanas-75%). Individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimui, kas būdinga adhokratijai, vadovas išskiria 10%. Taip pat matome (žr. 30 pav.), kad vadovas mažai reikalauja konkuravimo tarpusavyje (rinka -5%) bei būti paklusniems (hierarchija - 5%). Ateityje Futbolo akademijos vadovo darbuotojų pakitimų nebus, jis tiek pat dėmesio skirs komandinio darbo skatinimui, darbuotojų vieningumui ir dalyvavimui priimant sprendimus (klanas - 75%), laisvės ir savitumo skatinimui (adhokratija - 10%), reiklumui ir paiekimų skatinimui (rinka - 5%) bei paklusnumui ir santykių stabilumui (hierarchija - 5%).



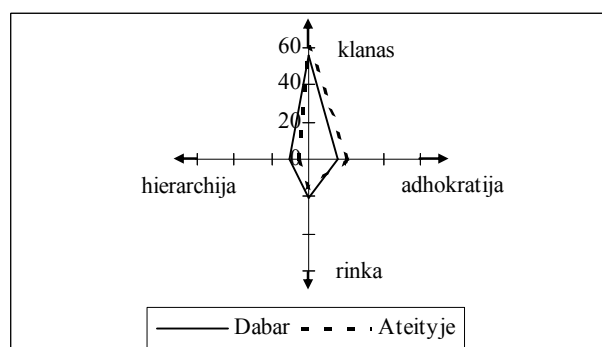
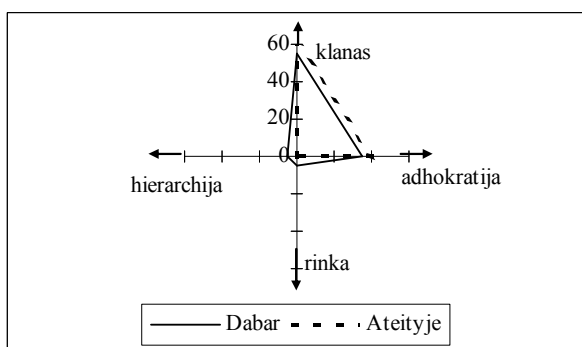
c) darbuotojų valdymas

d) vienijamoji organizacijos esmė

30 pav. Futbolo akademijos organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus

*Galime teigti*, kad pagal darbuotojų valdymo profilio kriterijų klanas kultūros elementai organizacijoje dominuos ir ateityje. Organizacijoje bus siekiama vieningumo ir komandinio darbo.

Futbolo akademijos vadovo nuomone (žr. 30 pav.), šiuo metu esanti *vienijamoji organizacijos esmė* yra ne formalios taisyklės ir oficiali politika (hierarchija - 5%), o pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas ir aukštas atsakomybės lygis (klanas-60%). Novatoriškumo ir tobulėjimo siekimas sėkmę įtakoja 30% (adhokratija). Agresyvumui (konkurentų atžvilgių) ir pergalei (rinka - 5%) ypatingo dėmesio neskiriama. Ateityje organizacijos vienijamoji esmė išlieka ta pati, su vyraujančiais klanas (50%) ir sustiprėjusiais 10% adhokratijos (40%) kultūros elementais. Tai reikštų, kad vadovas susitprins pasišventimą novatoriškumui ir tobulumui, skatins siekimą pirmauti. *Galime teigti*, kad vienijamoji organizacijos esmė ateityje pasireikš vieningu kolektyvu bei moralinio klimato ilgalaikėje nauda, ištikimybe eksperimentavimui ir novatoriškumui, bei pergales siekimu.



e) strateginiai tikslai

f) sėkmės kriterijai

31 pav. Futbolo akademijos organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus

Po penkerių metų svarbiausiu strateginiu tikslu išliks klanas kultūrai būdingų elementų (60%) turinti strategija. *Galime teigti*, kad Futbolo akademijos organizacijos ilgalaikėje perspektyvoje bus

akcentuojamas žmonių pasitikėjimas, aukšta organizacijos atsakomybė, vieningas kolektyvas siekian organizacijos iškeltų tikslų.

*Sėkmės kriterijų* tyrime (žr. 31 pav.) pastebime taip pat klando kultūros tipo dominavimą (55%). Vadinasi, organizacija dirba sėkmingai dėka žmogiškųjų resursų plėtros, darbuotojų susinteresuotumu savo darbu bei rūpinimosi žmonėmis. Mažiau prie sėkmės prisideda pergalės prieš konkurentus ir lyderystės rinkoje siekimas (rinka - 20%). Novatoriškumui bei rentabilumui teikiama atirinkamai 15% (adhokratija) ir 10% (hierarchija) reikšmės. Ateities vizijoje sėkmės kriterijuje numatyta 5% daugiau išvystyti kalno ir adhokratijos elementus, t.y. organizacija rūpindamasi žmogiškųjų resursų plėtra suinteresuota kurti naujas paslaugas. To pasekoje 5% mažiau koncentruodama dėmesį pergalei prieš konkurentus (15%) bei darbų atlikimo terminams (5%). *Galime teigti*, kad Futbolo akademijos “ vadovo organizacijos sėkmė apibūdinama geru jausmų suteikimu vartotojams ir rūpinimusi darbuotojais. Organizacija toleruoja kolektyvinį darbą, jai svarbus vidinio lankstumo palaikymas bei darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje.

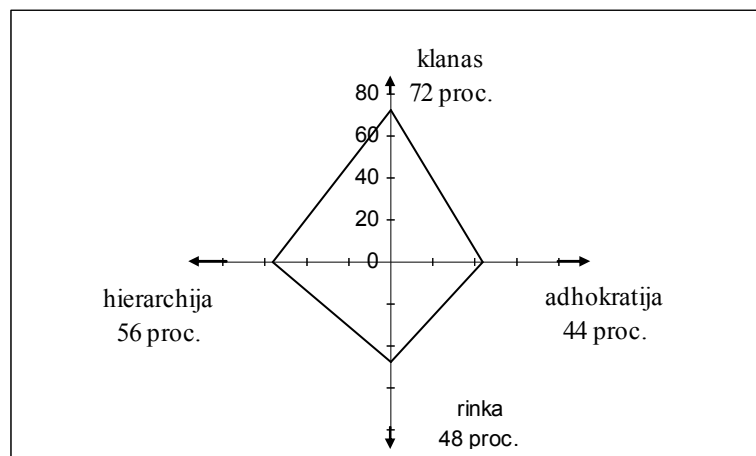
Atlikus išsamią kriterijų analizę, galime teigti, kad Futbolo akademijos organizacinėje kultūroje yra stipri klando kultūra. Adhokratijos kultūros elementai pasireiškia antoje vietoje pagal svarbumą visuose kriterijuose. Vadovas – lyderis suvokiamas kaip auklėtojas, kuris visą dėmesį sukonzentruoja į vidinį lankstumo palaikymą bei rūpinasi žmonėmis. Organizacijos kultūra yra darni, kadangi išreiškiamos vertybės yra stabilios.

*Apibendrinant galima teigti*, kad Futbolo akademijos vadovas nėra orientuotas į ženklų kultūros keitimo procesą. Vadovas puoselėje esamas vertybes bei sutelkia dėmesį į esamos klaninės kultūros elementų akcentavimą, kas dar labiau palaiko šios kultūros tipo egzistavimą ir ateityje. Todėl galime daryti išvadą, kad Futbolo akademijos vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese, ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą.

Futbolo akademijos darbuotojų tyrimo rezultatus pateiksime nuo socialinių-demografinių charakteristikų.. Respondentų pasiskirstyme pagal *lytį* matome (žr. 9 priedą), kad tyrime dalyvavo 17 vyrų (68 %) ir 8 moterų (32%). Tai rodo, jog Futbolo akademijos atliekant tyrimą pasiskirstymas tarp lyčių yra su ryškia persvara, skirtumas 36%. Viena svarbesnių pedagogų socialinių demografinių charakteristikų yra *amžius*. Matome (žr. 10 priedą), kad respondentų pasiskirstymas pagal amžių tolygus, didesnę respondentų dalį Futbolo akademijos sudaro 30 ir mažiau metų (32%) amžiaus grupei priklausantys pedagogai. Taip pat iš paveikslo matome, kad 41-50 metų amžiaus grupei priklausantys pedagogai sudaro 24%, 20% respondentų yra 31-40 metų amžiaus, 51-60 metų amžiaus respondentų yra 16%. Mažiausią dalį (8%) respondentų sudaro 61 ir daugiau metų amžiaus dirbantieji. Kita svarbi Futbolo akademijos dirbančių pedagogų socialinė demografinė charakteristika yra jų įgytas *išsilavinimas*. Didžioji dalis visų respondentų (80%) yra įgyję aukštąjį išsilavinimą (žr. 11 priedą),, bakalauro laipsnį turi 28%, turinčių magistro laipsnį 4%, o

magistratūroje studijuoja 1 respondentas (4%). 12% respondentų turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, o 8% tyrime dalyvavusių respondentų turi kitą išsilavinimą. Pagal *užimamas pareigas* respondentų pasiskirstymas didžiąją dalį (60%) Futbolo akademijos tyrime dalyvavusių dirbančiųjų sudarė sporto treneriai (žr. 12 priedą), Respondentai dirbantys pavaduotojais sudarė 8%. Taip pat 8% respondentų - administracijos darbuotojai. Aptarnaujantis personalas, dalyvavęs tyrime, sudarė 24%. Labai svarbus kriterijus analizuojant organizacijos kultūrą yra darbuotojų darbo *stažas* tiriamoje sporto mokykloje. Asmenys, išdirbę darbovietėje ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta. Jie gali lyginti kaip organizacija kinta kelerių ar net keliolikos metų eigoje. Tyrimo metu pastebėta, kad pasiskirstymas pagal darbo stažą yra gana įvairus. 32% Futbolo akademijos tyrime dalyvavusių dirbančiųjų sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas iki 5 metų (žr. 13 priedą), 24 % respondentai dirba 11-15 metų, 20% - iki 5 metų darbo stažas, 16% respondentų dirba 15-20 metų ir mažiausia dalis 8% turi 21 ir daugiau metų. 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)*. Futbolo akademijos darbuotojai, dalyvavę organizacinės kultūros tyrime, pagal darbo stažą pasiskirstė taip: iki 10 metų 32%, daugiau nei 10 metų 48%. Tai 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, tai sudaro 20% apklaustųjų. Apžvelgę organizacinės kultūros tyrimo socialines demografines respondentų charakteristikas galime teigti, kad Futbolo akademijos darbuotojai yra išsilavinę, kompetentingi, turintys darbo patirtį pedagogai.

Pateiktame 32 paveiksle matome respondentų nuomonės pasiskirstymą, kokiam kultūros tipui jie priskiria organizacijos kultūrą. Matome (žr.32 pav.), kad 72 % respondentų mano, jog organizacijoje vyrauja klanų kultūrai būdingų elementų, kur žmonės turi daug bendro. Kita didesnė dalis (56%) respondentų mano, kad organizacijoje vyrauja hierarchija, formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta, kur žmonių veikla valdoma procedūromis.



32 pav. Futbolo akademijos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojus



Adhokratinės kultūros bruožų pastebi 44% respondentų, vadinasi jie pastebi dinamišką aplinką bei vadovą, kaip novatorių, nebijantį rizikuoti. Tačiau 48% respondentų išskiria rinkos kultūrai būdingus elementus, kurie vyrauja organizacijoje. Tai rodo, jog organizacijoje galime pastebėti ir į rezultatus orientuotą darbuotojų veiklą, žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje.

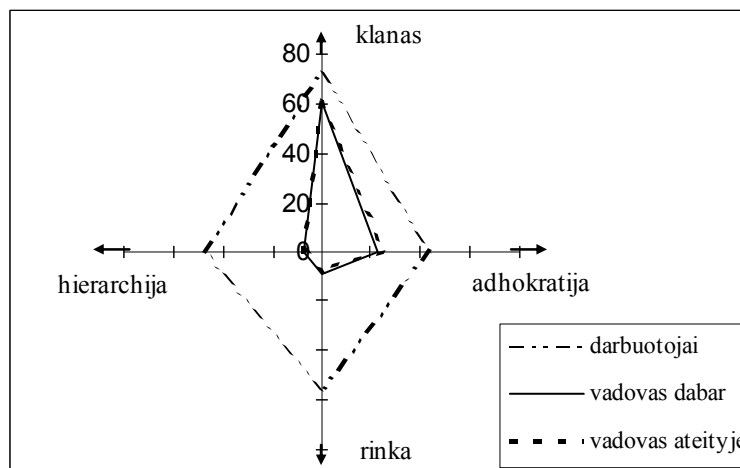
Kadangi yra sudėtinga galutinai įvertinti Futbolo akademijos organizacinę kultūrą bendrais darbuotojų apklausos rezultatais, todėl pateiksime išsamesnę analizę trijų kriterijų (darbo stažo, amžiaus ir užimamų pareigų), kuri padės išsiaiškinti kaip pastarieji įtakoja darbuotojų organizacijos kultūros vertinimą (16 priedas).

Respondentai, kurių *darbo stažas* iki 5 m. (20% visų respondentų) *klano ir adhokratijos* kultūrą išskiria kaip stipresnes už kitas. 11-15 m. metų darbo stažą turintys respondentai stipriausiai išskiria *adhokratijai ir rinkai* būdingus elementus (sudaro 24% visų respondentų). Respondentai, kurių darbo stažas 5-10 m. (sudaro 32% visų respondentų) dominuojančiomis laiko *klano ir hierarchijos* kultūras. 16-20 m. 21 ir daugiau darbo stažą turintys darbuotojai (sudaro 24% visų respondentų) išskiria *hierarchijos* kultūrai būdingus elementus. Tai reiškia, kad Futbolo akademijoje vertybės yra persipynusios. Didesnius įvertinimus *hierarchijai* skyrė 21 ir daugiau metų dirbantys respondentai, o *klanui ir adhokratijai* iki 5 m. darbo stažą turintys darbuotojai.

Analizuojant respondentų *užimamų pareigų įtaką* organizacijos kultūros vertinimui (16 priedas), pastebėta, kad Futbolo akademijos pavaduotojai, ir aptarnaujantis personalas dominuojančia išskiria *klano* kultūrą (32% visų respondentų), administracija (8% visų respondentų) – *hierarchijos* elementus, o sporto treneriai, kurie sudaro 60% apklaustųjų, dominuojančiais išskiria *adhokratijos* kultūrai būdingus elementus. Galime teigti, kad didesnė dalis darbuotojų (60%), kurią sudaro sporto treneriai, mano, kad organizacija yra dinamiška ir kūrybinga darbo vieta, o save jie laiko novatoriais, pasiryžusiais rizikuoti siekiant organizacijos tikslų.

Analizuojant respondentų *amžiaus įtaką* organizacinės kultūros vertinimui matome (žr.16 priedą), kad 30 ir mažiau bei 31-40 m. amžiaus respondentai (bendrai sudaro 52% apklaustųjų) *klano* elementus išskyrė dominuojančiais. Tuo tarpu 41-50 m., 51-60 m. ir 61 ir daugiau amžiaus darbuotojai (bendrai sudaro 48% apklaustųjų) mano, kad organizacijoje stipriau dominuoja *hierarchijos* kultūra.

Apžvelgę organizacinės kultūros tyrimo rezultatus pagal darbuotojus galime juos palyginti su vadovo tyrimo rezultatais. 33 paveiksle matome, kaip pasiskirsto atskiri kultūros tipai pagal vadovą „dabar“ ir „ateityje“ ir pagal darbuotojus. Futbolo akademijos vadovo ir darbuotojų nuomone, organizacijoje yra dominuojantys klano kultūrai būdingi elementai. Vadinasi, organizacija iš tiesų panaši į didelę šeimą, kurioje svarbus moralinis klimatas, vieningumas. Antroje vietoje pagal reikšmingumą vadovas išskiria adhokratijos kultūrai būdingus elementus (23%), tuo tarpu darbuotojai pabrėžia hierarchijos kultūrai būdingus elementus (56%).



33 pav. Futbolo akademijos vadovo bei darbuotojų organizacijos kultūrų profiliai

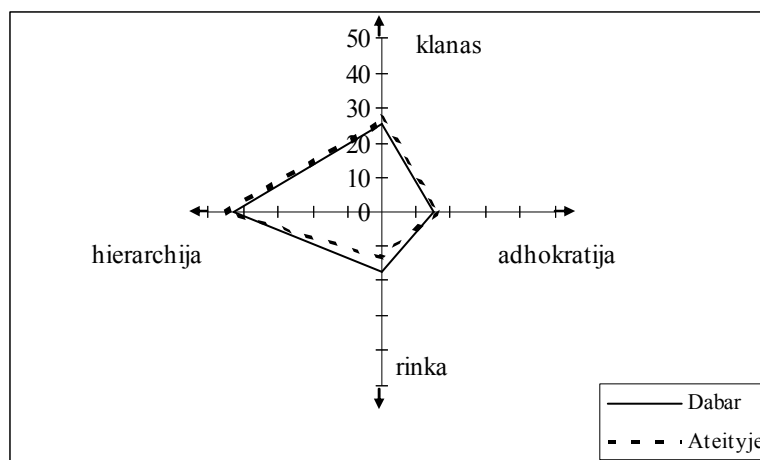
Tai reikštų, kad vadovas mano, kad yra auklėtojas, turintis novatoriškumo bruožų su polinkiu į riziką. Tačiau darbuotojų nuomone, vadovas yra ne tik norintis išmokyti ir padėti, bet kartu ir racionaliai mąstantis (hierarchija) lyderis, kuriam svarbu vieningas kolektyvas bei sklandus veiklos palaikymas. Darbuotojai tiksliai žino ko iš jų tikisi bei džiaugiasi suteikta galimybe tobulėti.

*Apibendrinant, galime teigti, kad Futbolo akademijos organizacijos kultūroje stipri yra klano kultūra, nes organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizė rodo, kad vadovo ir jo darbuotojų nuomonės sutampa. Taip pat galime daryti prielaidą, kad darbuotojai pritaris vadovo siekiui ir ateityje vystyti klano kultūrai būdingus elementus, kas suteiks darbuotojams komandinio vieningumo priimant sprendimus, didesnę atsakingumą bei tarpusavio pasitikėjimą, o organizacijai vidinio lankstumo, komandinio vieningumo bei sugebėjimo prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje.*

### 3.6 Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo amžius 46 m., darbstažas dabartinėje darbovietėje 5 m., išsilavinimas – pedagoginis, magistras. Apklausus sporto mokyklos „Dubysa“ vadovą, gauti duomenys (žr. 7 priedą) buvo perkelti į grafiką (žr. 34 pav.), kuriame pavaizduota kokia kultūra egzistuoja organizacijoje šiuo metu ir kokia ji turėtų būti ateityje. Pateikti duomenys rodo, kaip vadovas vertina dabartinę organizacijos kultūrą, ir kokios organizacinės kultūros bus siekiama ateityje. 34 paveiksle matome, kad sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo nuomone jo vadovaujamoje organizacijoje dominuoja hierarchijos kultūros tipas (43%). Arčiausiai šios kultūros tipo išskiriama klano kultūra (25%), o adhokratijos ir rinkos kultūroms būdingų elementų vadovas išskiria atitinkamai 15% ir 17%). Iš 34 paveikslo matome, kad sporto mokyklos „Dubysa“ vadovas savo organizaciją ateityje nemato ženkliai pasikeitusios. Dominuojantį hierarchijos kultūros (43%) reikšmingumą, ateityje vadovas planuoja 1% sustiprinti. Taip pat jis planuoja sustiprinti ir klano

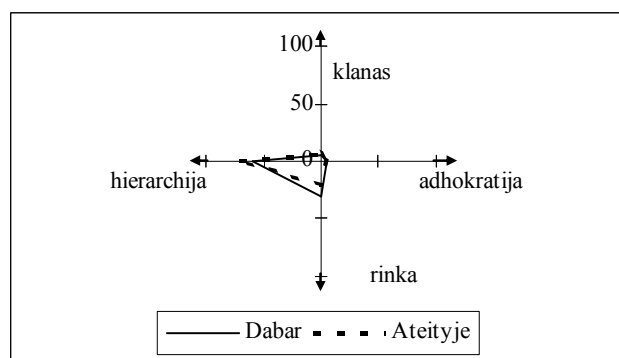
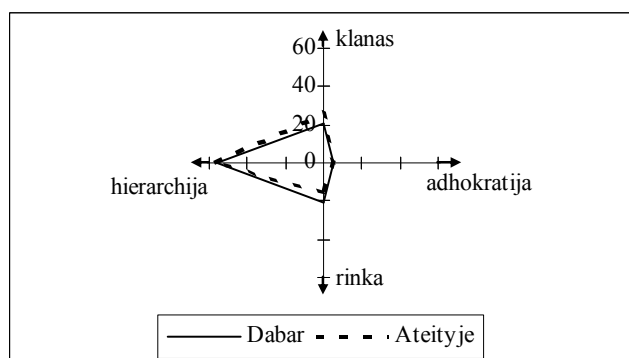
elementų egzistavimą 2%. Tuo tarpu rinkos kultūros bruožų sumažėja 4%, adhokratijos elementai išlieka beveik nepakitę 16%.



34 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ kultūros profilis pagal vadovą

Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovą esama padėtis organizacijoje tenkina ir neketina jos keisti. Jis ir toliau puoselės vertybes būdingas hierarchijos kultūros tipui. Organizacija ir toliau išliks griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Galime teigti, kad sporto mokyklos „Dubysa“ vadovą tenkina dabartinė organizacijos kultūra ir jis neplanuoja artimiausiu metu formuoti bei keisti organizacijos kultūrą. Organizacijos veiksmus ateityje reguliuos instrukcijos, taisyklės ir procedūros.

Toliau pateiksime sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo organizacijos kultūros profilio analizę pagal atskirus kriterijus. Pagal sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo svarbiausių organizacijos charakteristikų įvardijimą (žr. 35 pav., a) yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama, tai rodo hierarchijos elementų dominavimas 55%.



a) svarbiausios charakteristikos

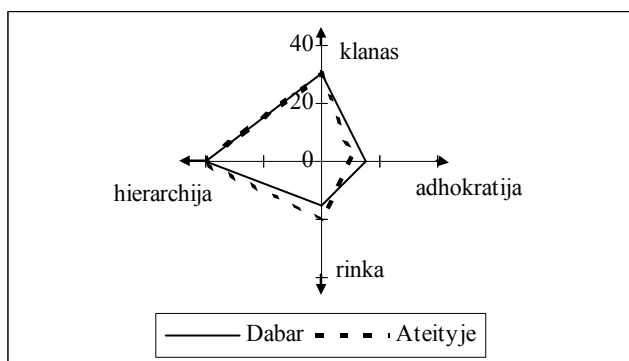
b) bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

35 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacijos kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.

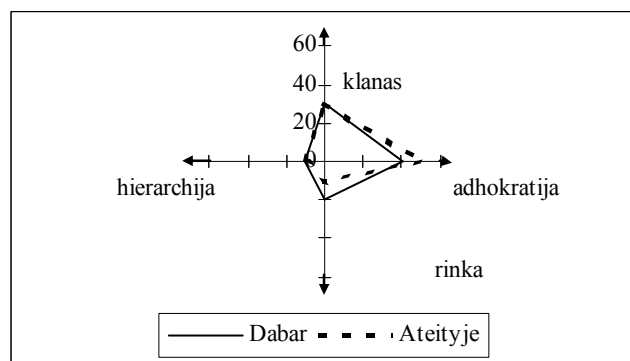
Organizacija 20% panaši į šeimą, kur žmonės turi daug bendro, tai klanui būdingas elementas, bei 20% ji apibūdinama kaip orientuota į rezultatus, kas nusako rinkos kultūros elementų pasireiškimą organizacijoje. Sporto mokykla „Dubysa“, pagal vadovą, nėra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių, nes adhokratijos kultūrai būdingų apraiškų organizacijoje jis pastebi tik 5%. Panaši situacija išliks ir ateityje. *Galime teigti*, plaukimo mokyklos „Dubysa“ vadovas ateityje sieks išlaikyti formalizuotą ir stuktūrizuotą organizaciją, kur žmonių veikla valdoma įvairiomis procedūromis.

*Bendro lyderiavimo stiliaus profilyje* (žr. 35 pav.) hierarchijos elementų dominavimas dar ryškesnis. Vadovas didžiuojasi, kad jis yra racionaliai mąstantis koordinatorius ir organizatorius (hierarchija – 60). Tokių lyderiavimo stilių sporto mokyklos „Dubysa“ vadovas planuoja dar labiau sustiprinti. Organizacijoje vadovas pastebimas (žr. 64 pav., b) turintis rinkos kultūrai būdingą *dalykiškumą* (rinka - 30%). Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovas nepasižymi auklėtojo savybėmis (klanas - 5%) ir novatoriškumu (adhokratija - 5%). Dominavęs racionaliai mąstančio vadovo lyderiavimo stilius, kurį nusako hierarchijai priimtino vertybės, ateities vizijoje 10% sustiprina savo pozicijas (70%).

*Darbuotojų valdymo profilyje* pastebimas hierarchijos elementų mažėjimas palygint su anksčiau minėtaisiais kriterijais (žr. 36 pav.). Užimtumo garantijai, santykių stabilumui bei paklusnumo reikalavimui teikiama 40% (hierarchija).



c) darbuotojų valdymas



d) vienijamoji organizacijos esmė

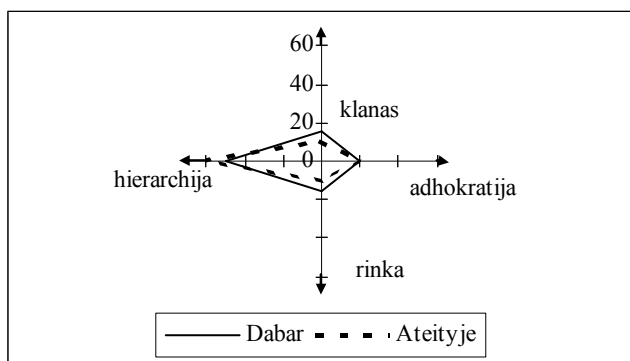
36 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacijos kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus

Organizacijoje skatinamas komandinis darbas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus (klanas - 30%). Sporto mokykloje „Dubysa“ darbuotojų valdymą 15% įtakoja individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas (adhokratija - 15%) bei reiklumas ir griežtas konkurentabilumo siekimas (rinka - 15%). Ateityje vadovas ryškių pokyčių darbuotojų valdyme neplanuoja, dominuojantys išliks hierarchijos ir klanų elementai. *Galime teigti*, kad pagal darbuotojų valdymo profilio kriterijų sporto mokykloje „Dubysa“ ateityje dominuos klanų ir adhokratijos kultūrai būdingi elementai, kurie nusako organizacijoje vyraujančią užimtumo

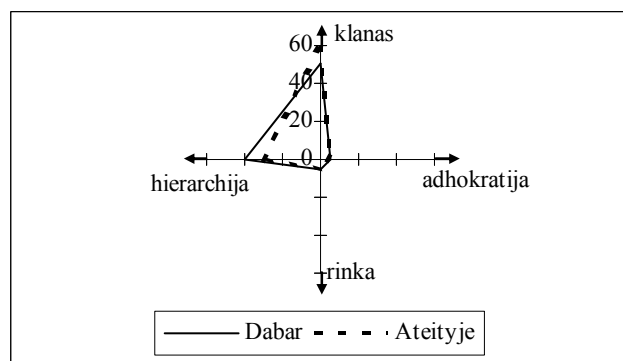
garantiją, paklusnumą kurie įtakoja sklandų veiklos palaikymą bei komandinio darbo skatinimą priimant sprendimus.

Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo nuomone (žr. 36 pav.), jo vadovaujamos organizacijos *vienijamąją esmę* nusako novatoriškumo ir tobulėjimo siekimas (adhokratija - 40%). 30% vieningumui įtakos turi ir klano elementai, t.y. pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Tikslas siekimas, agresyvumas (konkurentų atžvilgių) ir pergalė akcentuojama 20% (rinka). Mažiausiai išskiriami hierarchijos elementai (10%), tai formalios taisyklės ir procedūros. Ateityje organizacijos vienijamąją esmę vadovas kurs 10% stiprindamas adhokratijos elementus (50%). *Galime teigti*, kad vienijamoji organizacijos esmė pasireiškis ištikimybe eksperimentavimui ir novatoriškumui, organizaciją vienis pasišventimas tobulėti ir siekimas pirmauti.

Pagal kriterijų – *strateginiai tikslai*, matome (žr. 37 pav.), kad stipriau išskiriama strategija, kuri remiasi nekintamumo ir stabilumo, rentabilumo, kontrolės ir visų operacijų sklandumo siekimu, būdinga hierarchijos kultūros tipui (50%). Naujų resursų gavimo, naujų problemų sprendimo bei naujovių aprobavimo strategijai teikiama 20% (adhokratija).



e) strateginiai tikslai



f) sėkmės kriterijai

37 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacijos kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus

Humaninės plėtros, aukšto pasitikėjimo, atvirumo ir bendro dalyvavimo valdyme strategija (klanas - 15%) ir konkurenciniai veiksmai (15%) išskiriami silpniau. Po penkerių metų svarbiausiu strateginiu tikslu išliks hierarchijos kultūros elementų (60%) turinti strategija. *Galime teigti*, kad sporto mokyklos „Dubysa“ organizacijos ilgalaikėje perspektyvoje bus akcentuojamas jos vidinis palaikymas sureikiamu stabilumu ir kontrole. *Sėkmės kriterijų* tyrime (žr. 37 pav.) matome klano kultūros tipo dominavimą (50%). Vadinasi, sporto mokykloje „Dubysa“ svarbus sėkmės kriterijus yra žmogiškųjų resursų plėtra. Organizacijai svarbus rentabilumas ir sklandūs planai (40%). O pergalei prieš konkurentus (rinka - 5%) bei naujų paslaugų kūrimui (adhokratija – 5%) didelės reikšmės neskiriama. Ateities vizijoje sėkmės kriterijų 10% sustiprins klano kultūrai būdingi elementai (60%). Rinkos (5%) ir adhokratijos (5%) elementų pasireiškimas liks toks pat.

Pastebimas hierarchijos reikšmingumo organizacijos sėkmei 10% sumažėjimas. Tai reiškia, kad darbų atlikimo terminams skirs mažiau dėmesio, organizacija ateityje dirbs sėkmingai dėka žmogiškųjų resursų plėtros, darbuotojų susinteresuotumu savo darbu bei rūpinimosi žmonėmis (klanas - 60%). *Galime teigti*, kad sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo nuomone, organizacijos sėkmė apibūdinama gerų jausmų suteikimu vartotojams ir rūpinimusi darbuotojais. Organizacijai svarbus vieningas kolektyvas bei moralinio klimato ilgalaikė nauda, kas padeda siekti organizacijai užsibrėžtų tikslų.

Atlikus išsamią kriterijų analizę, galime teigti, sporto mokyklos „Dubysa“ organizacinėje kultūroje yra stipri hierarchijos kultūra su dominuojančiais klanų kultūrai būdingais elementais. Adhokratijos ir rinkos kultūros elementai pasireiškia mažai. Pagal atskirus kriterijus dominuoja hierarchijos kultūrai būdingi elementai. Vadovas – lyderis suvokiamas kaip racionaliai mąstantis koordinatorius ir organizatorius. Vadovo ateities vizijoje sporto mokyklos „Dubysa“ organizacinė kultūra išliks nepakitusi. Ji dar labiau stiprins hierarchijos elementų egzistavimą, kurie užtikrintų organizacijos stabilumą ir kontrolę.

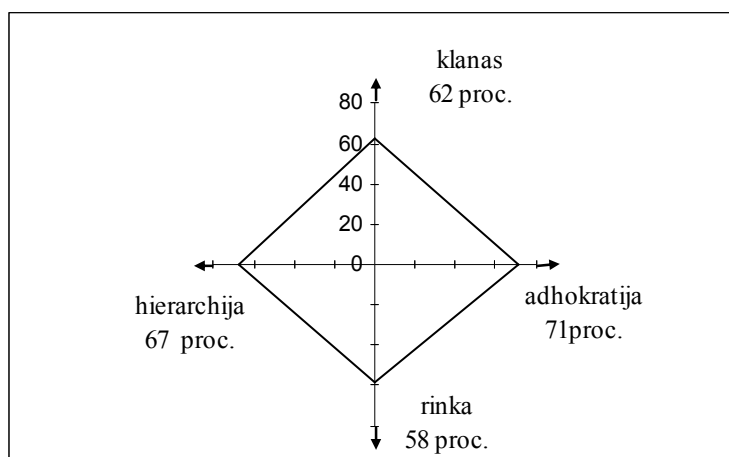
*Apibendrinant galima teigti*, kad sporto mokyklos „Dubysa“ vadovą tenkina dabartinė susiformavusi organizacinė kultūra, pasižyminti formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Todėl ateityje ženklų pokyčių organizacijoje vadovas neplanuoja. Galime daryti išvadą, kad sporto mokyklos „Dubysa“ vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese, ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą.

Atliekant tyrimą taip pat svarbu ištirti, kokias vertybes akcentuoja ir organizacijos darbuotojai, kokį kultūros tipą jie išskiria kaip dominuojantį ir ar jų nuomonė apie organizaciją sutampa su vadovo. Organizacinės kultūros tyrime dalyvavo ir sporto mokyklos „Dubysa“ darbuotojai. Jų tyrimo rezultatus apžvelgsime nuo socialinių-demografinių charakteristikų, kurios svarbios organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizei.

Sporto mokyklos „Dubysa“ Respondentų pasiskirstyme pagal *lytį* matome (žr. 9 priedą), kad tyrime dalyvavo 14 vyrų (63 %) ir 10 moterų (37%). Tai rodo, jog sporto mokykloje „Dubysa“ pasiskirstymas tarp lyčių atliekant tyrimą yra ryškus, skirtumas 26%. Viena svarbesnių pedagogų socialinių demografinių charakteristikų *yra amžius*. Matome (žr. 10 priedą), kad sporto mokykloje „Dubysa“ respondentų pasiskirstymas pagal amžių nėra tolygus. Vienodai pasiskirstė respondentai kurie priklauso 41-50 metų ir 51-60 metų amžiaus grupėms, atitinkamai po 33,5%. Iš paveikslėlio matome, kad 31-40 metų amžiaus grupei priklausančios respondentai sudaro 21% proc., o 30 ir mažiau amžiaus grupė - 8%. Mažiausią dalį (4%) respondentų sudaro 61 ir daugiau metų amžiaus apklaustieji. Kita svarbi sporto mokyklos „Dubysa“ dirbančiųjų socialinėje demografinėje charakteristikoje yra jų *įgytas išsilavinimas*. Aukštąjį išsilavinimą yra įgyję beveik visi (98%) respondentai, dalyvavę tyrime (žr. 11 priedą), Iš jų, turinčių magistro laipsnį yra 1 (4%), tiek pat

studijuoja magistratūroje (4%), bakalauro laipsnį įgyję 67% respondentų. 8% respondentai turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Pagal *užimamas pareigas* respondentų didžiąją dalį (67%) sporto mokyklos „Dubysa“ tyrime dalyvavusių dirbančiųjų sudarė sporto treneriai (žr. 12 priedą), respondentai pavaduotojai sudarė 13%. Administracijos darbuotojai ir aptarnaujantis personalas sudarė atitinkamai 13% ir 7%. Labai svarbus kriterijus analizuojant organizacijos kultūrą yra darbuotojų darbo *stažas* tiriamoje sporto mokykloje. Asmenys, išdirbę darbovietėje ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta. Jie gali lyginti kaip organizacija kinta kelerių ar net keliolikos metų eigoje. Todėl tiriamų darbuotojų darbo stažas yra aktualus tyrimui. Taip pat svarbi ir prieš keletą metų savo karjerą mokykloje pradėjusių darbuotojų nuomonė, kadangi jie į visus organizacijoje vykstančius reiškinius žiūri kiek kitaip. Tyrimo metu pastebėta (žr. 13 priedą), kad sporto mokykloje „Dubysa“ didesnę dalį dirbančiųjų sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas 21 ir daugiau (38%). 22% respondentų dirba 5-10 metų. Vienodai pasiskirstė respondentai (po 16%), kurie organizacijoje dirba 11-15 metų ir 16-20 metų. Jau minėta, apibendrinant kitų sporto mokyklų rezultatus, kad *organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas, kuris gali tęstis gana ilgai (3-5 ar net 10 metų)*. Tai, kad dauguma (74%) respondentų dirba sporto mokykloje „Dubysa“ daugiau nei 10 metų, suteikia 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 sudaro 8%.

Apžvelgę organizacinės kultūros tyrimo socialines-demografines respondentų charakteristikas galime teigti, kad sporto mokykloje „Dubysa“ dirba išsilavinę, kompetentingi darbuotojai, turintys nemažą darbo patirtį. Pateiktame 35 paveiksle matome respondentų nuomonės pasiskirstymą, kokiam kultūros tipui jie priskiria organizacijos kultūrą.



35 pav. Sporto mokykloje „Dubysa“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojus

Atliekant tyrimą svarbu, ar organizacijos kultūros profilis pagal vadovą sutampa ar yra panašus į organizacijos kultūros profilį pagal darbuotojus. Sporto mokykloje „Dubysa“, pagal darbuotojus vyrauja visi keturi kultūrų tipai (žr.35 pav.). Didesnė dalis (71 %) respondentų mano, jog organizacijoje vyrauja adhokratijos kultūrai būdingų elementų, dinamiška ir kūrybinga darbo vieta, vadovą įvardija kaip novatorių, nebijantį rizikuoti. Antroje vietoje darbuotojai išskiria klanui būdingas savybes, 62% respondentų mano, kad organizacija yra draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Respondentų išskiria rinkos kultūrai būdingus elementus, kurie pasireiškia organizacijoje vadovo reiklumu ir orientacija į rezultatus (60%) bei hierarchijai būdingą formalizuotą ir struktūrizuotą darbo vietą. Galime teigti, kad darbuotojai savo vadovą mato keliuose vaidmenyse. Tačiau dominuojantys yra adhokratijos kultūrai būdingi elementai. Vadinasi, vadovo vadovavimo stiliuje darbuotojai labiau pabrėžia novatoriškumą.

Kadangi yra sudėtinga galutinai įvertinti sporto mokyklos „Dubysa“ organizacinę kultūrą bendrais darbuotojų apklausos rezultatais, todėl pateiksime išsamesnę analizę trijų kriterijų (darbo stažo, amžiaus ir užimamų pareigų), kuri padės išsiaiškinti kaip pastarieji įtakoja darbuotojų organizacijos kultūros vertinimą (17 priedas).

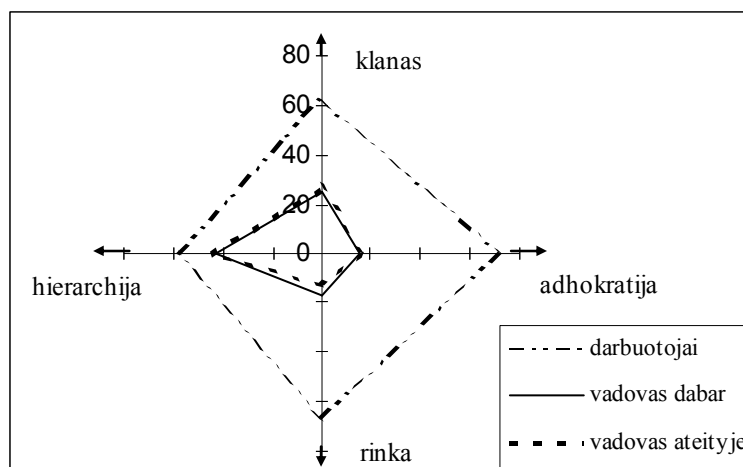
Respondentai, kurių *darbo stažas* iki 5 m. (8% visų respondentų), 5-10 m. (sudaro 22% visų respondentų) ir 16-20 m. (16% visų respondentų) adhokratijos kultūrą išskiria kaip stipresnę už kitas. 11-15 m. ir 21 ir daugiau metų darbo stažą turintys respondentai stipriausiai išskiria hierarchijai būdingus elementus (sudaro atitinkamai 16% ir 38% visų respondentų). Tai reiškia, kad 54% respondentų mano, kad organizacijoje stipriausiai dominuoja adhokratijos kultūra. Darbuotojai jaučiasi laisvai, jie linkę kurti ir eksperimentuoti.

Analizuojant respondentų *užimamų pareigų įtaką* organizacijos kultūros vertinimui (žr.16 priedą), pastebėta, kad sporto mokyklos „Dubysa“ pavaduotojai, administracija ir aptarnaujantis personalas dominuojančiai išskiria adhokratijos kultūrą (kartu 33% visų respondentų), o sporto treneriai, kurie sudaro 67% apklaustųjų dominuojančiais išskiria hierarchijos kultūrai būdingus elementus.

Analizuojant respondentų *amžiaus įtaką* organizacinės kultūros vertinimui matome (žr.16 priedą), kad 30 ir mažiau bei 31-40 m. amžiaus respondentai, kurie sudaro 29% apklaustųjų, klano elementus išskyrė dominuojančiais. Tuo tarpu 41-50 m. ir 51-60 m. amžiaus darbuotojai (sudaro atitinkamai 33,5% ir 33,5% visų respondentų) mano, kad organizacijoje stipriau dominuoja adhokratijos kultūra. Mažiausia dalis respondentų 61 ir daugiau metų amžiaus (4% visų apklaustųjų) išskyrė hierarchijos kultūrai būdingus elementus.

Apžvelgę sporto mokyklos „Dubysa“ organizacinės kultūros tyrimo rezultatus pagal darbuotojus galime juos palyginti su vadovo tyrimo rezultatais. 36 paveiksle matome, kaip pasiskirsto atskiri kultūros tipai pagal vadovą „dabar“ ir „ateityje“ ir pagal darbuotojus..





36 pav. Sporto mokykloje „Dubysa“ vadovo bei darbuotojų organizacijos kultūrų profiliai

Sporto mokykloje „Dubysa“ vadovo ir darbuotojų nuomonė (žr. 36 pav.) nesutampa dėl dominuojančios kultūros tipo. Darbuotojai pastebi dominuojančius adhokratijos kultūrai būdingus elementus, o vadovas išskiria hierarchijos kultūrai priskiriamas savybes. Tačiau antroje vietoje pagal reikšmingumą vadovas ir darbuotojai išskiria klano kultūrai būdingus elementus. Ateities vizijoje vadovas puoselės hierarchijos kultūros būdingus elementus, kuriuos darbuotojai įvardija trečioje pagal reikšmingumą vietoje. Vadinasi, vadovo ir darbuotojų vertybės sutampa dalinai. Tai reikštų, kad vadovas mano, kad yra racionaliai mąstantis koordinatorius ir organizatorius, tuo tarpu darbuotojai norėtų matyti vadovą novatorių, nebijantį rizikuoti.

*Apibendrinant, galime teigti, kad sporto mokykloje „Dubysa“ organizacijos kultūroje dominuoja hierarchijos kultūros tipas. Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacijos kultūra nėra darni, kadangi vadovo ir darbuotojų išreiškiamos vertybės nėra stabilios. Taip pat galime daryti prielaidą, kad darbuotojai nepritars vadovo siekiui ir ateityje vystyti hierarchijos kultūrai būdingus elementus, nes jie linkę pritarti adhokratijos vertybėms, kas suteiktų organizacijai daugiau lankstumo, žmonėms asmeninę iniciatyvą bei laisvę.*

## IŠVADOS

### 1. Organizacijos kultūros esmės ir lygių analizė.

- Išanalizavus daugelio užsienio (Schein, 1992, Stoner ir kt. 1999, Robbins, 2003, Deal, Kennedy, 1982 ir kt) bei Lietuvos mokslininkų (Šimanskienė 2002, Paulauskaitė, Vanagas 1998, Jucevičienė 1994, Sakalas, 2003, Kasiulis, Barvydienė, 2001 ir kt.) pateiktus organizacijos kultūros apibrėžimus galime teigti, kad organizacijos kultūros esmė nuskoma skirtingai. Užsienio mokslininkai teigia, kad organizacijos kultūra tai tam tikrai organizacijai būdingos *normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai* (Stoner ir kt., 1999), *simboliai, tradicijos, istorijos, kuriantys organizacijos vertybes ir normas* (Ouchi, 1982), patarimų, nurodymų rinkinys, kuris pateikiamas darbuotojams, kad jie lengviau galėtų įveikti problemas (Schein, 1992). Lietuvos mokslininkai organizacijos kultūrą įvardija kaip *nuostatų, vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija siekdama savo tikslų* (Jucevičienė, 1996), *kertinių įsitikinimų modelis* (Paulauskaitė, Vanagas, 1998), *vadybos strategija, kurios tikslas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą* (Kasiulis, Barvydienė, 2001).
- Norėdami atskleisti organizacijos kultūros esmę, mokslininkai skaido ją į lygius, kurie padeda atskleisti organizacijos kultūros aspektus. D. Denison (1990) išskiria 4 lygius: *paviršutinių bruožų, nuostatų, vertybių ir įsitikinimų*. Išskirti lygiai leidžia išanalizuoti organizacijos kultūrą ir jos narių elgseną sprendžiant iškilusias problemas. E. Schein (1992) pateikia 3 lygius: *paviršinius bruožus, remiamas vertybes ir esminius įsitikinimus*. Pateiktas modelis leidžia paaiškinti organizacinės kultūros aspektus nusakančius jos esmę, kadangi jie apima visas organizacijos gyvavimo sritis: tai ką darbuotojas mato, girdi ir jaučia kai susiduria su organizacijos kultūra pirmą kartą, priimtinos vertybės, kurios leidžia suvokti darbuotojų nuostatas, apsprendžiančias jų elgesį priimant sprendimus. Išsiaiškinę ir įvertinę minėtus lygmenis galime aiškiau nusakyti organizacijos esmę.

### 2. Organizacijos kultūros funkcijų ir tipų analizė.

- Organizacijos kultūros funkcijos atspindi jos svarbą sprendžiant problemas, iškilusias vykstant pokyčiams. Organizacijai spręsti išorines adaptacijos ir išgyvenimo bei vidines problemas pasitarnauja jos suformuota kultūra. E.H. Schein (1985) teigia, kad kultūra *padeda išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos*,

*integuojant vidinius procesus*. Organizacijos kultūros funkcijos yra vertingos tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams. S.P.Robbins (2003) išskirdamas pagrindines organizacijos kultūros funkcijas tai patvirtina. Organizacijos kultūra *suvienija organizacijos narius, padeda ugdyti atsidavimą organizacijai, išskiria vieną organizaciją iš kitų, apibėžia „žaidimo“ taisykles* (Robbins, 2003). B.A.Spivak (2002) išskiria 8 funkcijas: *kultūros elementų atkūrimas, naujų kūrimas ir kaupimas, vertinamoji-normatyvinė, reglamentuojanti ir reguliuojanti, pažintinė, prasingumo, komunikacinė, visuomeninės atminties ir rekreacinė*.

- Organizacijos kultūros tipologija yra gana įvairi ir plati. Lietuvos ir užsienio mokslininkai nurodydami skirtingus organizacijos kultūros tipus, vadovaujami skirtingais kriterijais. P.Zakarevičius (2004) vadovaujami 4 kriterijais: personalo tapusavio santykiais (išskirdamas *beisbolo, klubo, tvirtovės, akademijos kultūros tipus*), veiklos organizavimu ir vadovavimu (*valdžios, vaidmens, užduoties, asmens kultūros*), psichologiniu mikroklimatu (*paranojinė, depresinė, prievartinė, šizoidinė, oportunistinė kultūra*), darbuotojų galimybėmis pasireikšti (*viskas arba nieko, duonos ir žaidimų, analitinė prijektinė, proceso kultūros*). Išsiaiškinę, kokiomis vertybėmis, įsitinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais ir principais vadovaujami darbuotojai sprendami organizacijos problemas, galime nustatyti jos kultūros tipą. Daugelio organizacijų negalima priskirti konkrečiam kultūros tipui, jos gali būti apibendrintos bendromis kategorijomis, kurios atspindi esmines vertybes, elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus. K.S.Cameron (2001), skirstydamas organizacijų kultūras į 4 tipus (*hierarchinė, rinkos, adhokratinė, klano*), vadovaujami lankstumu, dinamiškumu, veiksmų laisve bei vidine orientacija, integracija ir vienybe prieš išorinę orientaciją, diferenciacija ir konkurencija.

### **3. Vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavime.**

- Organizacijos kultūros formavimo procese vadovui svarbu įvertinti situaciją bei išskirti norimas kurti ir puoselėti organizacijoje tam tikrai kultūrai būdingas vertybes, kurios sąlygotų darbuotojų elgesį. Organizacijų vadovo vaidmuo kultūros formavimo ar keitimo procese pasireiškia jo *vadovavimo stiliuje*, kuris atitinka formuojamos kultūros bruožus; *darbuotojų valdyme*, svarbu kokius darbo metodus ir būdus vadovas taiko formuodamas kultūrą; *organizacijos veiklos planavime*, strateginius tikslų įgyvendinimui nustatomi sėkmės kriterijai bei vienijamoji organizacijos esmė.

#### 4. Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinės kultūros tyrimas.

- Sporto mokykloje „Saulė“ dominuoja *klano kultūros tipas*. Vadovą tenkina dabartinė organizacinė kultūra, jis neplanuoja jos keisti ir ateityje (po 5 metų). Klano kultūros elementai stipriausiai pasireiškia svarbiausių organizacijos charakteristikų įvardijime (55%), lyderiavimo stiliaus profilyje (50%) ir išskiriant sėkmės kriterijus (50%). Organizaciją vadovas mato unikalią savo ypatumais, kur žmonės turi daug bendro, vadovas suvokiamas kaip auklėtojas, kuris stengiasi išmokyti ir padėti, organizacija sėkmingai dirba dėka žmogiškųjų resursų plėtos. Organizacijoje skatinamas komandinis darbas, žmonės vienijami bendram tikslui, jie įtraukiami ir į sprendimų procesą. Sporto mokyklos „Saulė“ vadovas svarbesniai išskiria naujų resursų gavimo, naujų problemų sprendimo bei naujovių aprobavimo strategiją (adhokratija-40%). Po 5 metų ši strategija išliks prioritetine. Sporto mokyklos „Saulė“ *darbuotojai* išskiria stipriausiai dominuojantį *klano kultūros tipą*. Darbuotojų organizacijos kultūros vertinimui didžiausią įtaką turėjo darbuotojų amžius ir darbo stažas organizacijoje. Organizacijos kultūra yra darni, nes išreiškiamos darbuotojų ir vadovo puoslėjamos vertybės sutampa ir yra stabilios. Sporto mokyklos vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo procese.
- Lengvosios atletikos mokykloje dominuoja *klano ir rinkos kultūrų tipai*. Vadovas organizaciją ateityje mato ženkliai pasikeitusią, po 5 metų vyraus *rinkos kultūros tipas*. Rinkos kultūros tipas stipriausiai pasireiškia (50%) svarbiausių organizacijos charakteristikų įvardijime – organizacija orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, darbuotojai pasiryžę aukotis ir rizikuoti, lyderiavimo stiliaus profilyje (50%) – vadovas yra griežtas, dalykiškas, nepalenkiamas ir reiklus, darbuotojų valdymo profilyje (50%) – iš darbuotojų reikalaujama konkuravimo tarpusavyje. Vadovas vienija darbuotojus tarpusavio pasitikėjimu, novatoriškumo bei tobulėjimo siekimu. Prioritetinga organizacijos strategija – humaninė plėtra, aukštas pasitikėjimo lygis, atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyme (klanas-50%). Lengvosios atletikos mokyklos darbuotojai dominuojančiai išskiria taip pat klano kultūros tipą. Darbuotojų organizacijos kultūros vertinimui didžiausią įtaką turėjo darbuotojų amžius ir užimamos pareigos organizacijoje. Ateities vizijoje darbuotojai neapsisprendžia dėl rinkos ir adhokratijos kultūros tipų. Rinkos kultūros tipą, kurio ateityje sieks vadovas,

išskiria didesnę darbo stažą organizacijoje turintys darbuotojai. Rinkos kultūros tipo dominavimą organizacijoje ateityje sustiprins darbuotojų vieningumas ir vadovo sugebėjimas sutelkti kolektyvą siekiant organizacijos tikslų. Organizacijos kultūra yra darni, nes išreiškiamos darbuotojų ir vadovo puoslėjamos vertybės sutampa ir yra stabilios. Vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo ir keitimo procese.

- Teniso mokykloje dominuoja *adhokratijos ir klano kultūros tipai*. Ateityje stipriau pasireikš *klano* kultūros tipas. Adhokratijos kultūros elementai stipriausiai dominuoja įvardijant svarbiausias organizacijos charakteristikas (70%) – organizacija yra labai dinamiška, turinti ryškių verslininkystės požymių. Klano kultūros elementai stipriau išreiškiami darbuotojų valdyme (60%) – ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų komandinio darbo skatinimui, jų vienijimui bendram tikslui bei dalyvavimui sprendimų procese, sėkmės kriterijų įvardijime (60%) – žmogiškųjų resursų plėtra ir darbuotoju suinteresuotumas darbu yra svarbiausias organizacijos sėkmės garantas. Teniso mokyklos darbuotojai dominuojančiais išskiria taip pat adhokratijos ir klano kultūros tipus. Darbuotojų organizacijos kultūros vertinimui didžiausią įtaką turėjo darbuotojų amžius ir darbo stažas organizacijoje. Organizacijos kultūra yra darni, nes išreiškiamos darbuotojų ir vadovo puoslėjamos vertybės sutampa ir yra stabilios. Vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo ir keitimo procese.
- Plaukimo mokykloje „Delfinas“ dominuoja *rinkos kultūros tipas*. Ateityje organizacijos vadovas puoselės *klano* kultūros tipui būdingus elementus. Ryškiausiai rinkos elementai (40%) pasireiškia vadovavimo stiliuje ir darbuotojų valdyme (50%), vadovas griežtas ir agresyvus (kaip konkurentas), nepalenkiamas ir reiklus. Organizacijos stilius - griežta konkurencingumo linija, darbuotojai siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ darbuotojai dominuojančiais išskiria *hierarchijos kultūros tipą, kur vyrauja formalios taisyklės ir oficiali politika*. Darbuotojų organizacijos kultūros vertinimui didžiausią įtaką turėjo darbuotojų užimamos pareigos ir darbo stažas organizacijoje. Organizacijos kultūra nėra darni, nes išreiškiamos darbuotojų ir vadovo puoslėjamos vertybės nesutampa. Vadovas ateityje sieks keisti organizacijos kultūrą, tačiau tai pareikalaus kantrybės sutelkiant darbuotojus vystant kalno kultūrai būdingus elementus. Vadovas

suvokia, kad kryptingas organizacinės kultūros formavimas padės spręsti organizacijos problemas..

- Futbolo akademijoje dominuoja *klando kultūros tipas*, kuris vyraus ir ateityje. Klando elementai stipriai dominuoja pateikiant svarbiausias charakteristikas (60%), lyderiavimo stiliuje (60%), darbuotojų valdyme (75%), startegijos formavime (55%), bei įvardijant sėkmės kriterijus (55%). Futbolo akademijoje, lyginant su kitomis Šiaulių sporto mokyklomis, klando kultūros tipas yra stabiliausias. Organizacija – labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Visas dėmesys sutelkiamas į vidinį lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis ir turinti gerą jausmą vartotojų atžvilgiu. Futbolo akademijos darbuotojai dominuojančiais išskiria klando kultūros tipus. Darbuotojų organizacijos kultūros vertinimui didžiausią įtaką turėjo darbuotojų amžius ir darbo stažas organizacijoje. Organizacijos kultūra yra darni, nes išreiškiamos darbuotojų ir vadovo puoslėjamos vertybės sutampa ir yra stabilios. Vadovas suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo procese.
- Sporto mokykloje „Dubysa“ dominuoja *hierarchijos kultūros tipas*. Ateityje vadovas ženklų pokyčių neplanuoja. Organizacija yra ir liks formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta (55%), kurioje vadovas apibūdinamas kaip racionaliai mąstantis koordinatorius ir organizatorius (60%). Sporto mokykloje iš darbuotojų reikalaujama paklusnumo bei santykių stabilumo. Organizacija sutelkia dėmesį siekiant tikslų į išorės pozicijas, kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole (50%). Sporto mokyklos „Dubysa“ darbuotojai dominuojančiais išskiria *adhokratijos kultūros tipą*. Darbuotojų organizacijos kultūros vertinimui didžiausią įtaką turėjo darbuotojų amžius ir darbo stažas organizacijoje. Organizacijos kultūra nėra darni, nes išreiškiamos darbuotojų ir vadovo puoslėjamos vertybės nesutampa. Vadovas dalinai suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo ir keitimo procese.
- Hipotezė, kad Šiaulių miesto mokyklose stipriai dominuoja klando kultūra pasiteisino iš dalies. Klando kultūros tipui būdingi elementai stipriausiai išskiriami 3 sporto mokyklose - „Saulė“, Lengvosios atletikos, Futbolo akademijoje. Antroji hipotezė nepasitvirtino, nes ateityje rinkos kultūros tipas dominuos tik Lengvosios atletikos mokykloje.

## REKOMENDACIJOS

### 1. Organizacijos vertybių analizė.

- Formuojant organizacinę kultūrą atlikti esamos organizacinės kultūros tyrimą, kuris atskleistų dominuojančias vertybes, normas, taisykles.
- Sudaryti vertybių skalę, kuria remiantis bus sukurta naujos organizacinės kultūros vizija.

### 2. Vadovo veikla formuojant organizacinę kultūrą.

- Inicijuoti organizacinės kultūros formavimo procesą, sudarant veiksmų planą, nurodant aiškius tikslus ir ko tikisi organizacija iš darbuotojų.
- Išaiškinti darbuotojams pokyčių naudą ir svarbą, aiškiai kiekvienam darbuotojui suformuluoti elgesio ir kompetencijos reikalavimus.
- Pasirinkti tokį vadovavimo stilių, kuris atitiktų norimos kultūros tipui būdingus bruožus bei laipsniškai mokyti darbuotojus priimti pokyčius.
- Inicijuoti organizacijos lyderius nuosekliai skleisti organizacijoje norimas vertybes, keistis informacija bei idėjomis su organizacijos darbuotojais.
- Skatinti darbuotojų lojalumą ir pasitikėjimą organizacija, sukuriant skatinimo ir motyvavimo sistemą.
- Stebėti ar pasitvirtino organizacinės kultūros rezultatai: darbuotojų elgsena, puoselėjamos vertybės, dalyvavimas priimant sprendimus, lojalumas siekiant bendrų tikslų. Jei rezultatai neigiami, analizuoti esamą situaciją bei koreguoti atskirus organizacinės kultūros formavimo etapus.

## LITERATŪRA

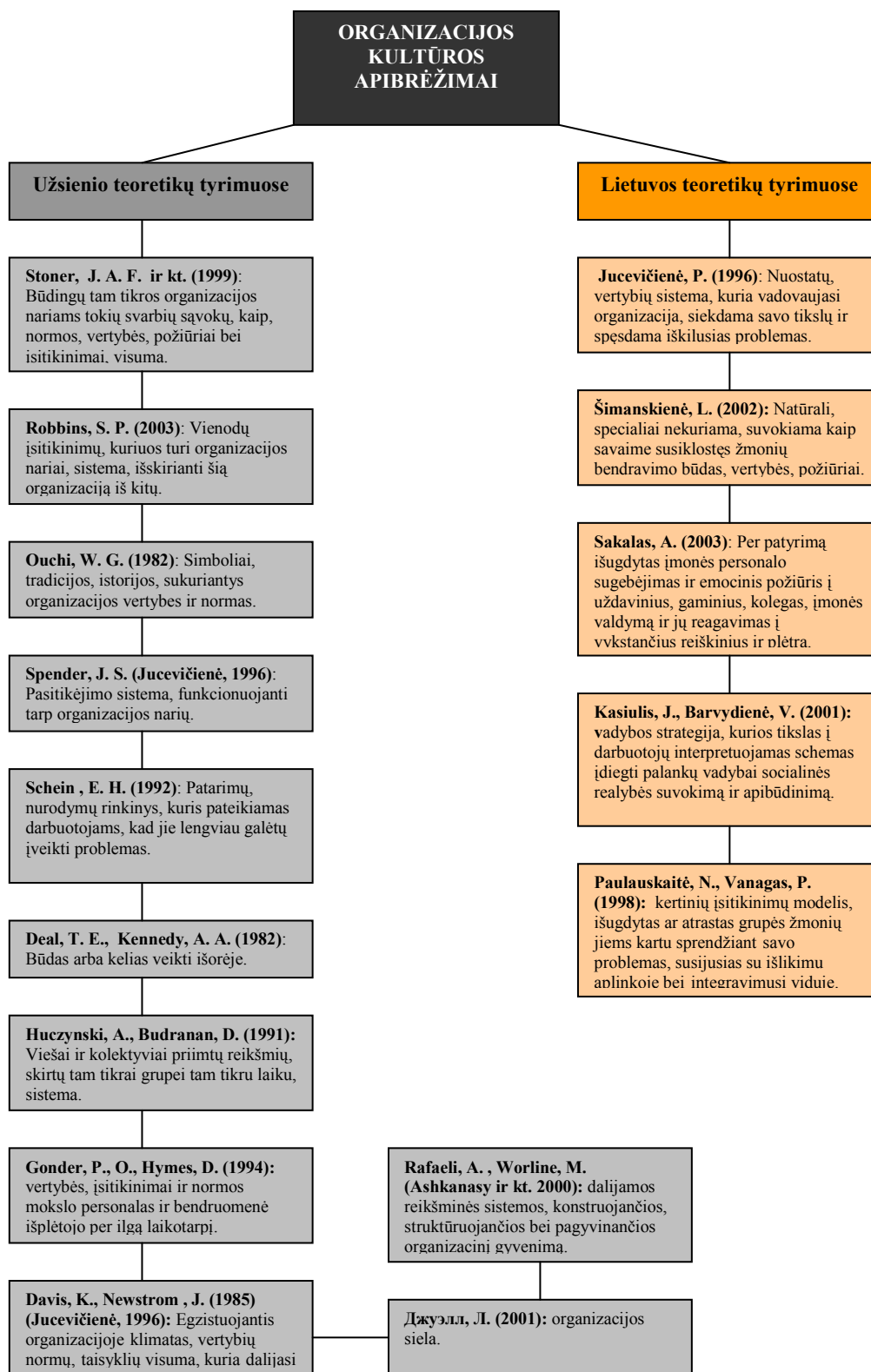
1. Aiman-Smith, L. (2004). Organizational Culture. What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. [žiūrėta 2009-12-15]. Prieiga per Internetą: < [http://cims.ncsu.edu/documents/WDWK\\_culture.pdf](http://cims.ncsu.edu/documents/WDWK_culture.pdf) >
2. Andrijauskaitė, V., (2003). Vadovavimas paremtas vertybėmis. Vadovo pasaulis. 2003. 9. p. 11-17.
3. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija. p. 80-135.
4. Bendorienė, A., Bogušienė, V. (2005). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma litera.
5. 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.
6. Butkutė, J. (2005). Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimas ir valdymas. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas
7. 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.
8. Cameron, K., S., Quin, P., E. (2001). Diagnosing and Changing Organizational Culture.
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. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
12. Denison, D. (2005). The Role of the Board Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership? [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per Internetą: < <http://www.denisonconsulting.com/dc/Default.aspx?tabid=78> >
13. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). Organizacijų teorija. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
14. Guščinskienė, J., (1999). Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija. p. 111-120.
15. Jucevičienė, P. (1994). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
16. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
17. Kairienė, N. (2006). Organizacijos vystymosi valdymas (AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ pavyzdžiu). Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.
18. Kardelis, K. (1997) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija.
19. Kvedaravičius, J. (2004). Organizacija sistemos ir lauko koncepcijose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004.31. p. 135-152.
20. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
21. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2005.33. p. 99-107.
22. Lodienė, D. (2005). Pokyčių strategijos parinkimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2005.35. p. 127-134.
23. Lukasova, R. (2004). Organizacinė kultūra: ryšys tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 2004.32. p. 95-103.



24. Lukasova, R. (2005). Organizational Culture of Czech Manufacturing Companies. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 2005.36. p. 117-131.
25. Mikalauskas, R., (2007). Sporto organizacija ir vadovas: Efektyvus valdymas. Kaunas. p. 8-32, p. 73-150.
26. Merkys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas). Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto leidykla.
27. Mockaitis, A., Šalčiuvienė, L. (2004). Darbuotojų požiūrių į vadovavimą Rytų Europos šalyse lyginamoji analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004.31. p. 153-165.
28. Mokšin, V. (2007). Organizacijos vertybės ir kultūra. Vadovas ir pasaulis. 2007. Nr. 10. p. 19-23.
29. Mokšin, V. (2007). Organizacijos kultūra. Vadovas ir pasaulis. 2008. Nr. 3. p. 30-35.
30. Narijauskas, V. (2006). Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra o.k.? [Žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per Internetą: <  
[http://www.zebra.lt/verslas/ism\\_straipsniai.php?st=view&msg\\_id=1732](http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1732)>
31. Obrikytė, Ž. (2006). Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.
32. Pakalkaitė, L. (2005). Kultūros vaidmuo įgyvendinant pokyčius. Vadovo pasaulis. 2005. Nr.11. p. 17-19.
33. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologja.
34. Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį išipareigojimą. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 2004.31. p. 179-191.
35. Pociūtė, B. (2005). Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra. [Internete]. Acta Pedagogica Vilnensia. [žiūrėta 2008-04-20]. Prieiga per internetą: <  
<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=49B33D0C-EA57-472D-8DD3-A866F8AF3899>>
36. Preikšienė, L. (2003). Kuo svarbi organizacijos kultūra jūsų įmonei? Ar verta ją keisti? [žiūrėta 2008-05-15]. Prieiga per internetą: <  
<http://www.ekt.lt/lt/main/news?ID=39>>
37. Rekašiūtė Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 2006.37. p.127-137.
38. Robbins, S. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai.
39. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
40. Seilius, A., (1998). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1998.7. p.160-170.
41. Staniukienė, S. (2005). Modernių organizacinių struktūrų projektavimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2005.34. p. 193-205.
42. Schein, E. (1992). Organizational Culture and Leadership. San-Francisco: Jossey – Bass.
43. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
44. Šaparnis, G., (2002). Demokratijos ir autoritarizmo raiškos psichosematika organizacijoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002: E. Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. p. 90-99.
45. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2002.18. p. 170-182.
46. 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.

47. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
48. 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.
49. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
50. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2001. p. 117-123.
51. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 2005. p. 217-229.
52. Vanagas, P., Abramavičius, Š. (1998). Organizacijos tyrimo metodologija. Ekonomika ir Vadyba. 1998. KTU, tarptautinė konferencijų medžiaga.
53. Vasiliauskas, A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Studentams ir verslininkams. Vilnius: VVK leidykla.
54. Zablackienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. Reklamos ir marketingo idėjos. 2005.3.
55. Zablackienė, A. (2005). Organizacijos kultūros formavimas. Reklamos ir marketingo idėjos. 2005.6.
56. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 2004.30. p.201-209.
57. Tamulaitienė, R., Veršinskienė, N., Misevičius, J. (1998). Šiaulių sportas. Kaunas: Aušra. 1998. p. 112-132.
58. Камерон, К., Куинн, Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер.
59. Котлер, Ф. (1993). Основы маркетинга. Москва: Прогресс.
60. Спивак, В. (2001). Корпоративная культура. Теория и практика. Санкт-Петербург: Питер.
61. Шейн, Э. (2002). Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер.

## Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose

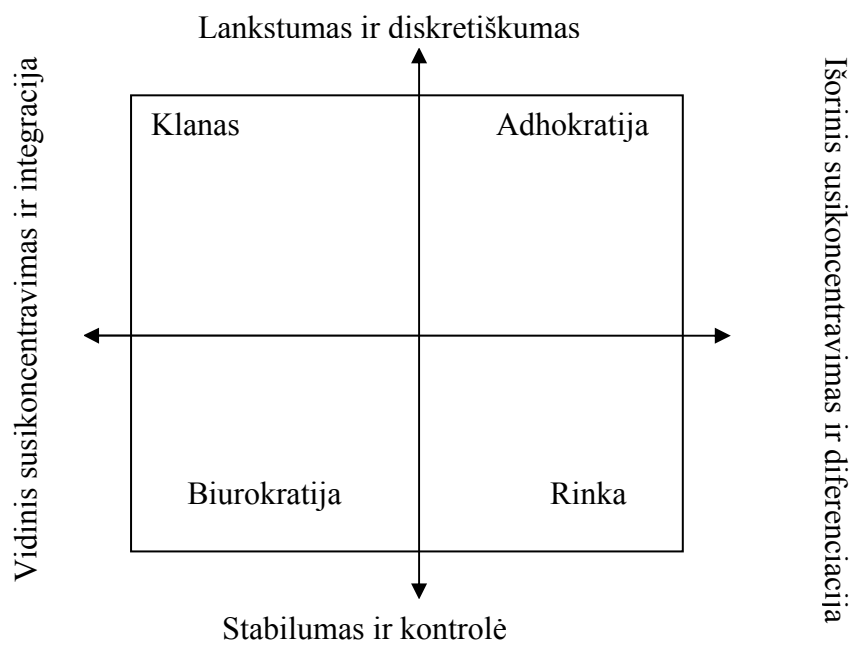


(Šaltinis: Obrikytė, Ž. (2006). Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.)

### Organizacijos kultūros profilis

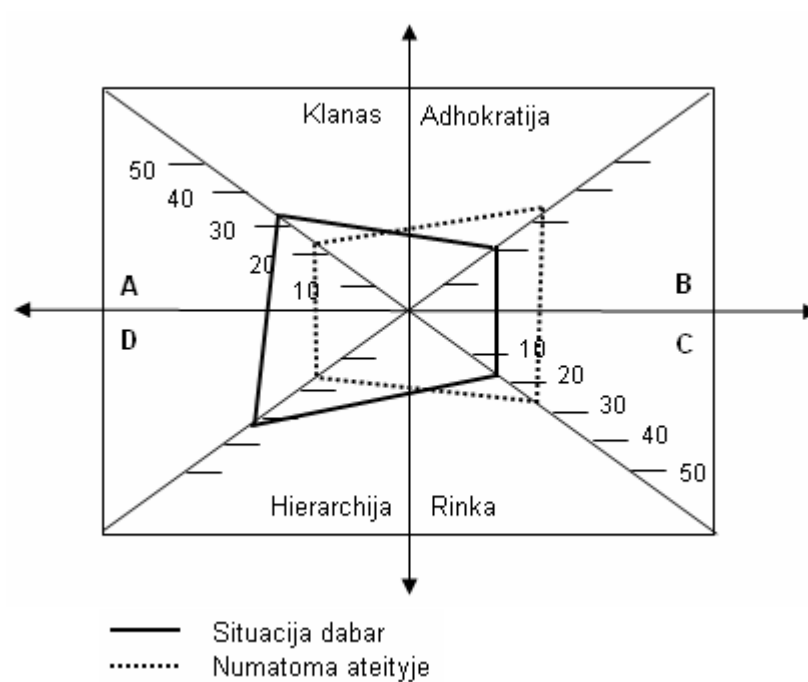
<i><b>Klaninė kultūra</b></i>	<i><b>Adhokratinė kultūra</b></i>
<p>Labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Organizacijos panašios į dideles šeimas, o jų lyderiai ar vadovai suvokiami kaip auklėtojai arba netgi kaip tėvai. Aukšta organizacijos atsakomybė (įsipareigojimai). Akcentuojama asmenybės tobulinimo, vieningo kolektyvo bei moralinio klimato ilgalaikė nauda. Sėkmė apibūdinama gerų jausmų suteikimu vartotojams ir rūpinimusi darbuotojais. Organizacija sveikina kolektyvinių darbų, žmonių dalyvavimą versle ir santarvę.</p>	<p>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.</p>
<i><b>Hierarchinė kultūra</b></i>	<i><b>Rinkos kultūra</b></i>
<p>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.</p>	<p>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 pergalės 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.</p>

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

**Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija**

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

### Organizacijos kultūros profilio pavyzdys



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

## Anketa vadovui

## Organizacijos kultūros įvertinimo modelis

Gerbiamas respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Jūratė Kačerauskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Jūsų organizacijos kultūros tipą, 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 dėmiai 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%.

<b>1.</b>	<b><i>Svarbiausios charakteristikos</i></b>	<b><i>Dabar</i></b>	<b><i>Numatoma ateityje</i></b>
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.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>2.</b>	<b><i>Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje</i></b>	<b><i>Dabar</i></b>	<b><i>Numatoma ateityje</i></b>
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.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>3.</b>	<b><i>Darbuotojų valdymas</i></b>	<b><i>Dabar</i></b>	<b><i>Numatoma ateityje</i></b>
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.		
<b>D.</b>	Užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių stabilumas.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>4.</b>	<b><i>Vienijamoji organizacijos esmė</i></b>	<b><i>Dabar</i></b>	<b><i>Numatoma ateityje</i></b>
<b>A.</b>	Organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis.		
<b>B.</b>	Organizaciją vienija pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui, siekimas pirmauti.		
<b>C.</b>	Organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo. Nuolat aptariamose temose – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir pergalė.		
<b>D.</b>	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Būtina planinė organizacijos veiklos eiga.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>5.</b>	<b><i>Strateginiai tikslai</i></b>	<b><i>Dabar</i></b>	<b><i>Numatoma ateityje</i></b>
<b>A.</b>	Žmonių ugdymas, aukštas pasitikėjimas. Atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyme.		
<b>B.</b>	Naujų resursų gavimas, naujų problemų sprendimas, naujovių aprobavimas.		
<b>C.</b>	Konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Tikslinis jėgų koncentravimas ir siekimas nugalėti rinkoje.		
<b>D.</b>	Nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>6.</b>	<b><i>Sėkmės kriterijai</i></b>	<b><i>Dabar</i></b>	<b><i>Numatoma ateityje</i></b>
<b>A.</b>	Žmogiškųjų resursų plėtra, komandinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu ir rūpinimasis žmonėmis.		
<b>B.</b>	Unikalių ir naujų paslaugų kūrimas. Tai paslaugų lyderis ir novatorius.		
<b>C.</b>	Pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje.		
<b>D.</b>	Rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai.		
	<b>Viso:</b>	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 Jūratė Kačerauskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Jūsų organizacijos kultūros tipą, 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 sportininkus.	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 nuolatinį informacijos rinkimą apie sportininkus 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 : ~~X~~**

**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
- Kitas

**Jūs esate:**

- Pavaduotojas
- Sporto treneris
- Administracijos darbuotojas
- Aptarnaujantis personalas (apsaugos darbuotojas, valytoja, bendrosios praktikos slaugytoja, 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!***

**Sporto mokyklų vadovų apklausos tyrimo rezultatai****Sporto mokyklos „Saulė“ vadovo apklausos rezultatai**

Atsakymų vidurkis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	41%	42%
Adhokratija (B)	18%	17%
Rinka (C)	28%	27%
Hierarchija (D)	13%	14%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Lengvosios atletikos mokyklos vadovo apklausos rezultatai**

Atsakymų vidurkis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	36%	23%
Adhokratija (B)	17%	13%
Rinka (C)	35%	52%
Hierarchija (D)	12%	12%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Teniso mokyklos vadovo apklausos rezultatai**

Atsakymų vidurkis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	34%	34%
Adhokratija (B)	35%	32%
Rinka (C)	22%	21%
Hierarchija (D)	9%	13%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo apklausos rezultatai**

Atsakymų vidurkis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	20%	33%
Adhokratija (B)	22%	23%
Rinka (C)	32%	19%
Hierarchija (D)	26%	25%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Futbolo akademijos vadovo apklausos rezultatai**

Atsakymų vidurkis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	61%	61%
Adhokratija (B)	23%	25%
Rinka (C)	9%	7%
Hierarchija (D)	7%	7%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo apklausos rezultatai**

Atsakymų vidurkis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	25%	27%
Adhokratija (B)	15%	16%
Rinka (C)	17%	13%
Hierarchija (D)	43%	44%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Sporto mokykla*Jūsų lytis						
			Jūsų lytis		Iš viso	
			Vyras	Moteris		
Sporto mkl.	Saulė	N	14	12	26	
		Proc.	54,0%	46,0%	100,0%	
	Dubysa	N	14	10	24	
		Proc.	63,0%	37,0%	100,0%	
	Tenisas	N	14	6	20	
		Proc.	70,0%	30,0%	100,0%	
	Delfinas	N	13	8	21	
		Proc.	62,0%	38,0%	100,0%	
	Lengvoji	N	7	12	19	
		Proc.	27,0%	63,0%	100,0%	
	FA	N	17	8	25	
		Proc.	68,0%	32,0%	100,0%	
	Iš viso		N			
			Proc.			

## Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Sporto mokykla*Jūsų amžius			Jūsų amžius					Iš viso	
			30 ir mažiau	31-40	41-50	51-60	61 ir daugiau		
Mokykla	Saulė	N	0	13	5	5	2	25	
		Proc.	0,0%	52,0%	20,0%	20,0%	8,0%	100,0%	
	Dubysa	N	2	5	8	8	1	24	
		Proc.	8,0%	21,0%	33,5%	33,5%	4,0%	100,0%	
	Tenisas	N	10	3	5	2	0	20	
		Proc.	50,0%	15,0%	25,0%	10,0%	0,0%	100,0%	
	Delfinas	N	2	9	8	2	0	21	
		Proc.	9,5%	43,0%	38,0%	9,5%	0,0%	100,0%	
	Lengvoji	N	2	3	7	5	2	19	
		Proc.	10,5%	16,0%	37,0%	26,0%	10,5%	100,0%	
	FA	N	8	5	6	4	2	25	
		Proc.	32,0%	20,0%	24,0%	16,0%	8,0%	100,0%	
	Iš viso		N						
			Proc.						

## Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Sporto mokykla*Jūsų išsilavinimas			Jūsų išsilavinimas							Iš viso	
			Nebaigtas aukšt.	Auštasis	Aukšt.bakal.	Stud.madistr.	Magistras	Mokslų dr.	Kita		
Sporto mkl.	Saulė	N	1	13	6	1	0	0	5	26	
		Proc.	4,0%	50,0%	23,0%	4,0%	0,0%	0,0%	19,0%	100,0%	
	Dubysa	N	2	4	16	1	1	0	0	24	
		Proc.	8,0%	17,0%	67,0%	4,0%	4,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	Tenisas	N	5	6	5	1	3	0	0	20	
		Proc.	25,0%	30,0%	25,0%	5,0%	15,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	Delfinas	N	2	8	8	0	2	0	1	21	
		Proc.	9,5%	38,0%	38,0%	0,0%	9,5%	0,0%	5,0%	100,0%	
	Lengvoji	N	2	5	3	0	7	0	2	19	
		Proc.	10,5%	26,0%	16,0%	0,0%	37,0%	0,0%	10,5%	100,0%	
	FA	N	3	11	7	1	1	0	2	25	
		Proc.	12,0%	44,0%	28,0%	4,0%	4,0%	0,0%	8,0%	100,0%	
	Iš viso		N								
			Proc.								

## Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

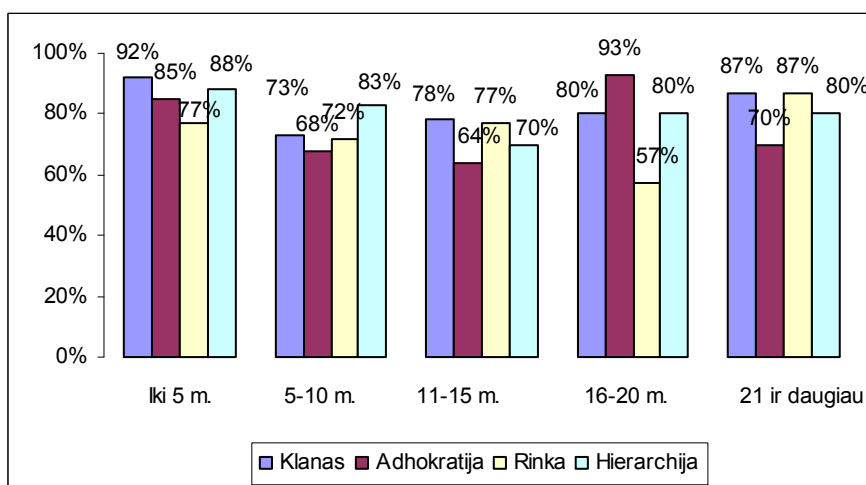
*Jūsų pareigos								
			Jūsų pareigos				Iš viso	
			Pavaduot	Sporto tren	Administrac	Aptarn		
Mokykla	Saulė	N	3	15	3	5	26	
		Proc.	11,0%	59,0%	11,0%	19,0%	100,0%	
	Dubysa	N	3	16	3	2	24	
		Proc.	13,0%	67,0%	13,0%	7,0%	100,0%	
	Tenisas	N	2	13	3	2	20	
		Proc.	10,0%	65,0%	15,0%	10,0%	100,0%	
	Delfinas	N	3	12	3	3	21	
		Proc.	14,0%	58,0%	14,0%	14,0%	100,0%	
	Lengvoji	N	2	13	2	2	19	
		Proc.	10,0%	70,0%	10,0%	10,0%	100,0%	
	FA	N	2	15	2	6	25	
		Proc.	8,0%	60,0%	8,0%	24,0%	100,0%	
	Iš viso		N	15				
			Proc.					

## Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

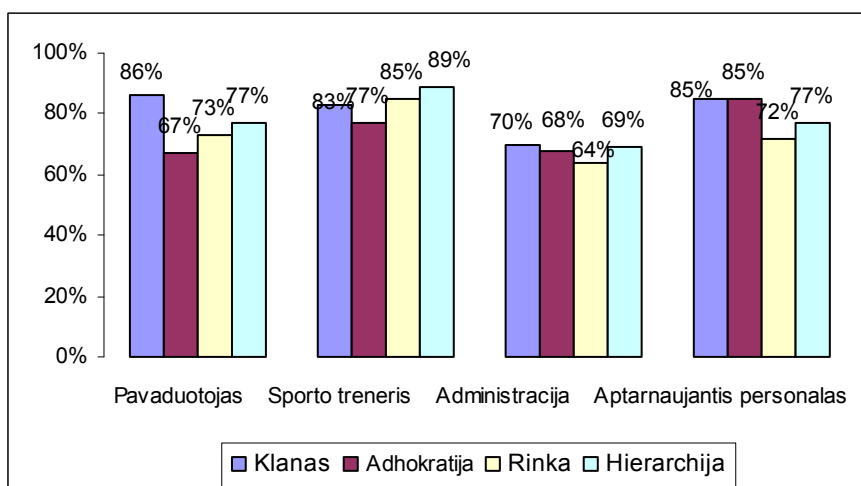
Sporto mokykla*Jūsų darbo stažas			Jūsų darbo stažas					Iš viso
			Iki 5 m	5-10 m	11-15 m	16-20 m	21 ir daugiau	
Mokykla	Saulė	N	2	4	13	5	2	26
		Proc.	8,0%	15,0%	50,0%	19,0%	8,0%	100,0%
	Dubysa	N	2	5	4	4	9	24
		Proc.	8,0%	22,0%	16,0%	16,0%	38,0%	100,0%
	Tenisas	N	10	3	5	1	1	20
		Proc.	50,0%	15,0%	25,0%	5,0%	5,0%	100,0%
	Delfinas	N	3	3	5	7	3	21
		Proc.	14,0%	14,0%	24,0%	34,0%	14,0%	100,0%
	Lengvoji	N	2	2	3	6	6	19
		Proc.	10,0%	10,0%	16,0%	32,0%	32,0%	100,0%
	FA	N	5	8	6	4	2	25
		Proc.	20,0%	32,0%	24,0%	16,0%	8,0%	100,0%
Iš viso		N						
		Proc.						



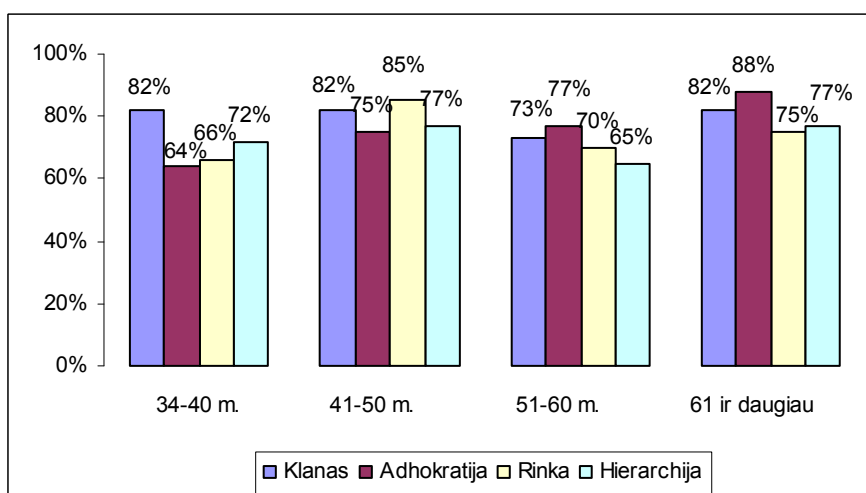
## Demografinių rodiklių įtaka sporto mokyklos „Saulė“ kultūros vertinimui



1 pav. Darbo stažo įtaka sporto mokyklos „Saulė“ kultūros vertinimui

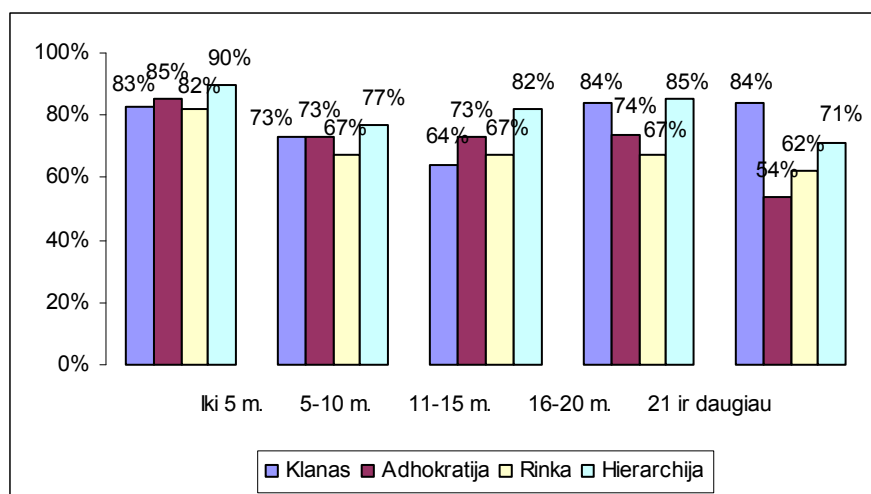


2 pav. Užimamų pareigų įtaka sporto mokyklos „Saulė“ kultūros vertinimui

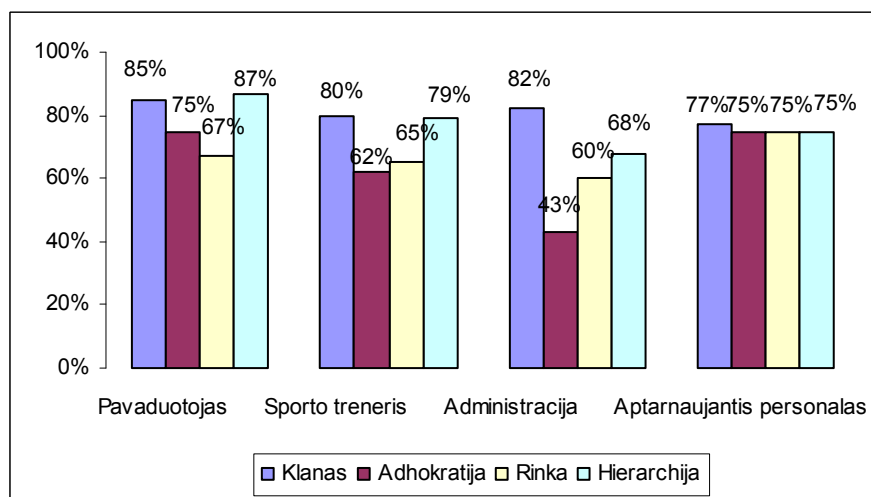


3 pav. Amžiaus įtaka sporto mokyklos „Saulė“ kultūros vertinimui

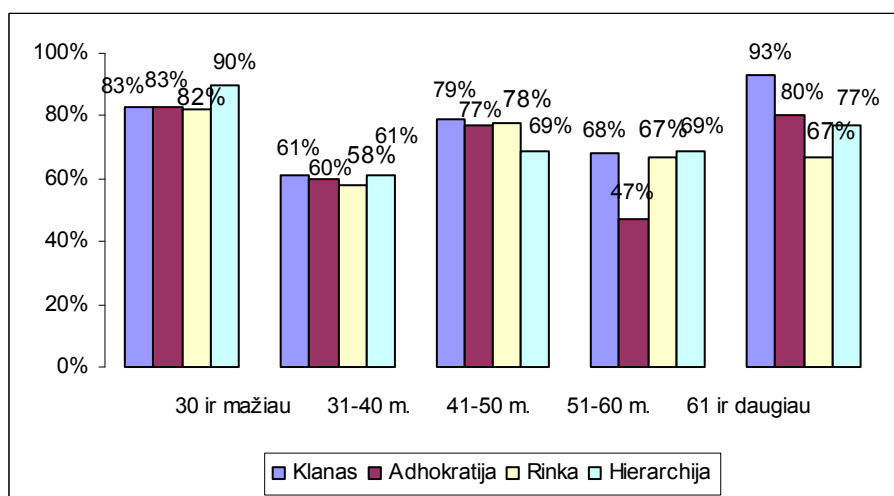
## Demografinių rodiklių įtaka Lengvosios atletikos mokyklos kultūros vertinimui



1 pav. Darbo stažo įtaka Lengvosios atletikos mokyklos kultūros vertinimui

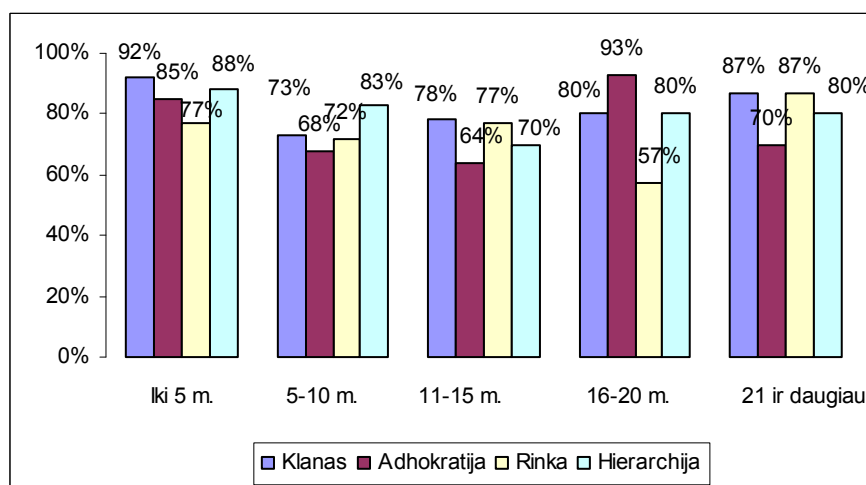


2 pav. Užimamų pareigų įtaka Lengvosios atletikos mokyklos kultūros vertinimui

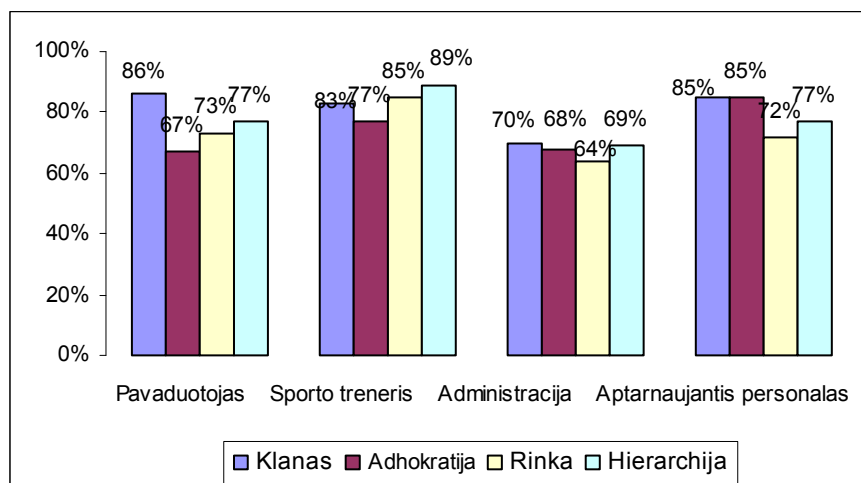


3 pav. Amžiaus įtaka Lengvosios atletikos mokyklos kultūros vertinimui

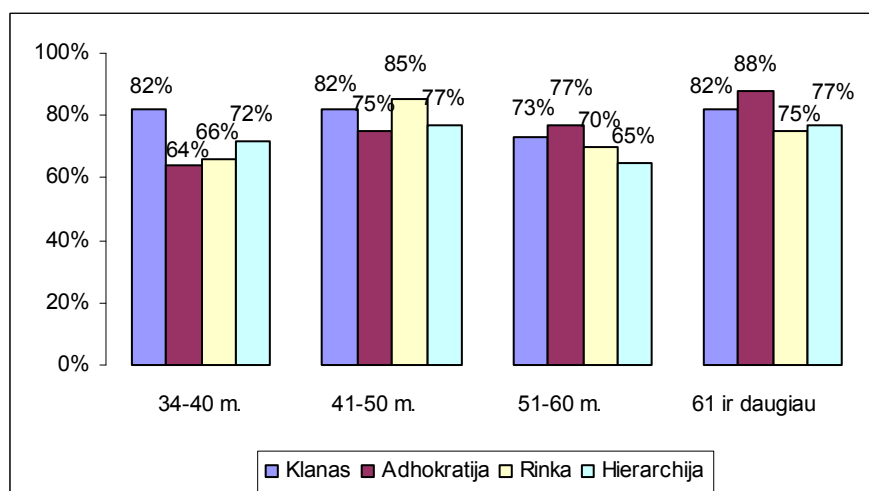
### Demografinių rodiklių įtaka Teniso mokyklos kultūros vertinimui



1 pav. Darbo stažo įtaka Teniso mokyklos kultūros vertinimui

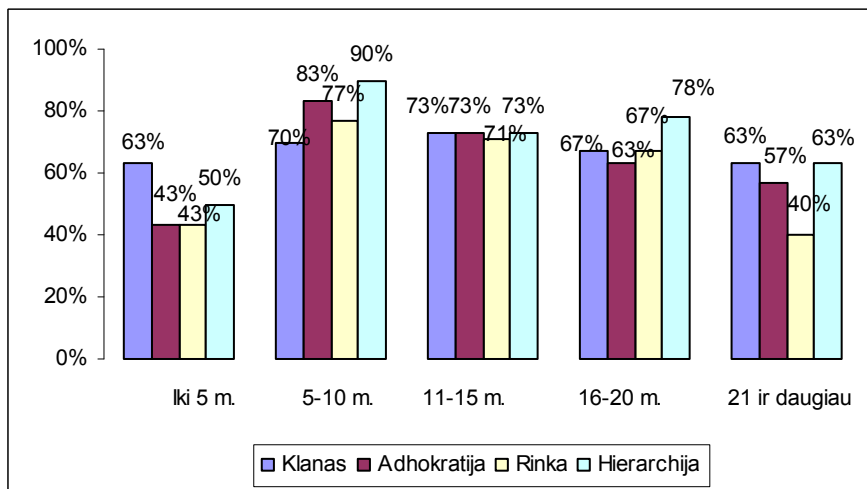


2 pav. Užimamų pareigų įtaka Teniso mokyklos kultūros vertinimui

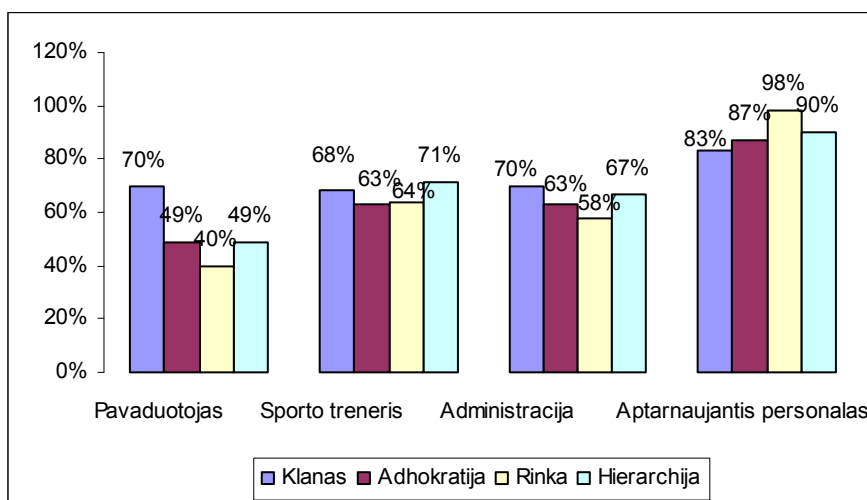


3 pav. Amžiaus įtaka Teniso mokyklos kultūros vertinimui

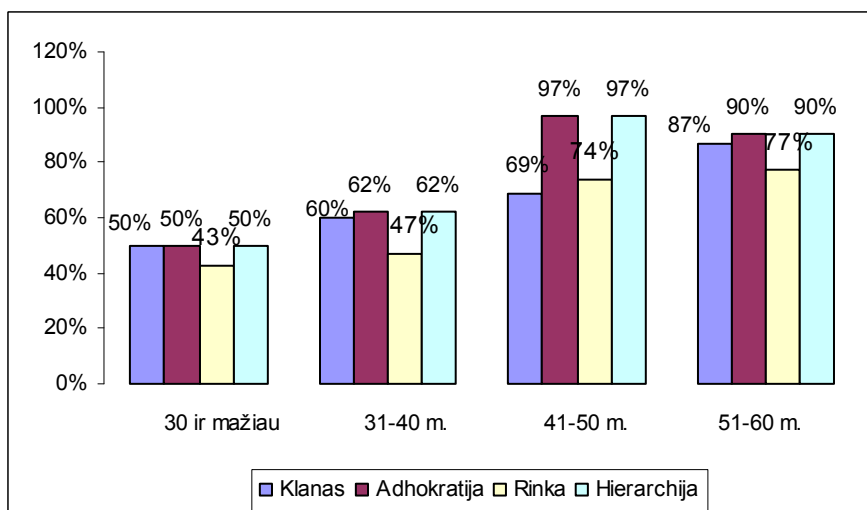
## Demografinių rodiklių įtaka plaukimo mokyklos „Delfinas“ kultūros vertinimui



1 pav. Darbo stažo įtaka plaukimo mokyklos „Delfinas“ kultūros vertinimui

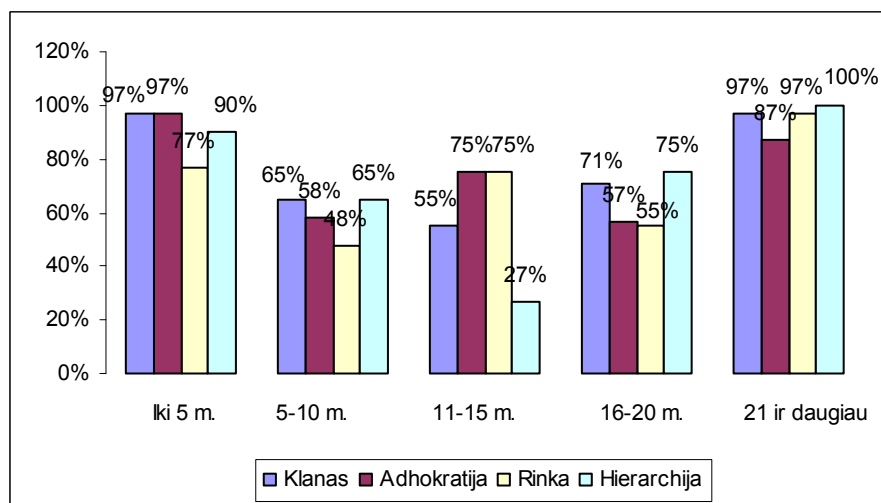


2 pav. Užimamų pareigų įtaka plaukimo mokyklos „Delfinas“ kultūros vertinimui

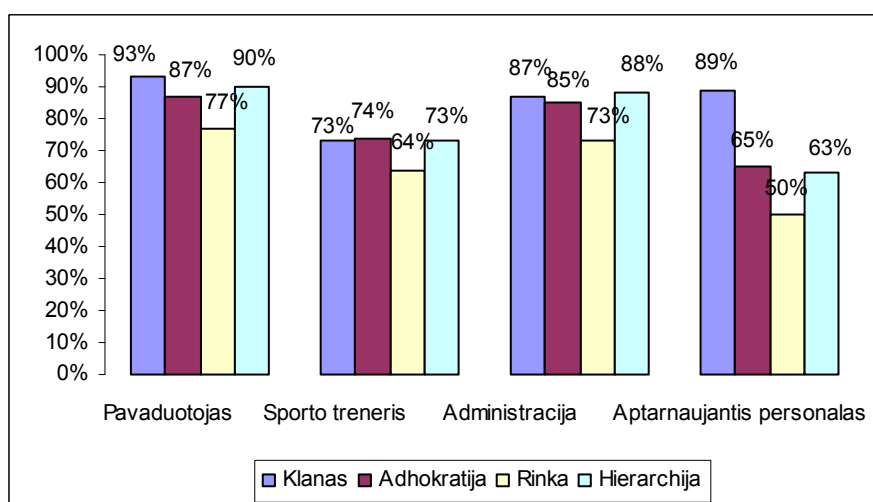


3 pav. Amžiaus įtaka plaukimo mokyklos „Delfinas“ kultūros vertinimui

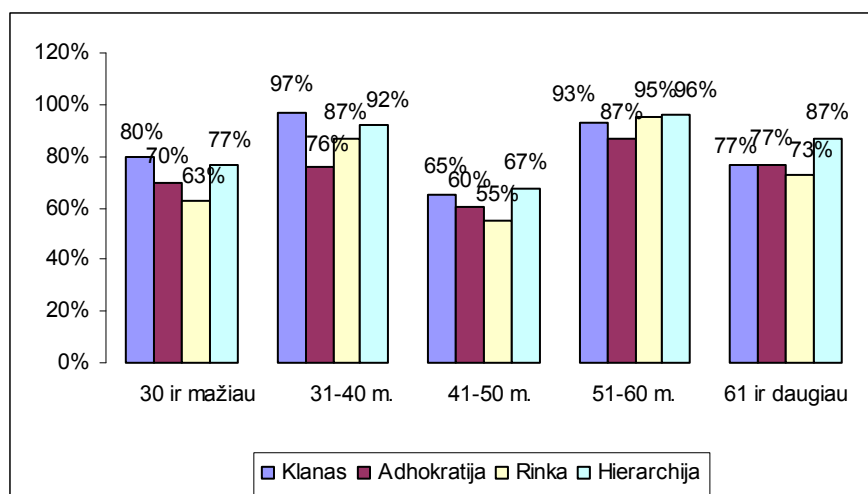
## Demografinių rodiklių įtaka Futbolo akademijos kultūros vertinimui



1 pav. Darbo stažo įtaka Futbolo akademijos kultūros vertinimui

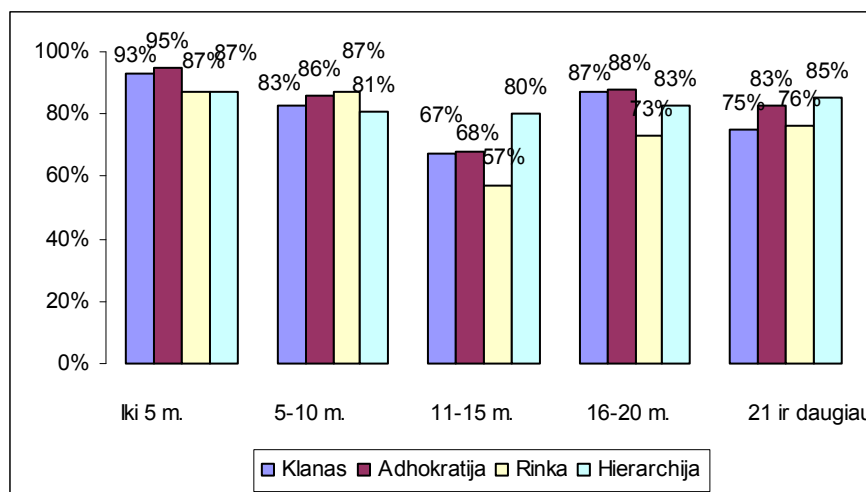


2 pav. Užimamų pareigų įtaka Futbolo akademijos kultūros vertinimui

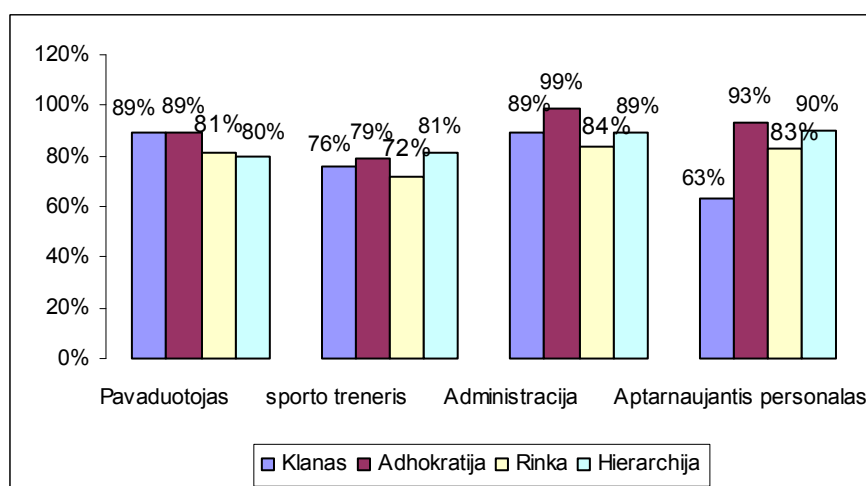


3 pav. Amžiaus įtaka Futbolo akademijos kultūros vertinimui

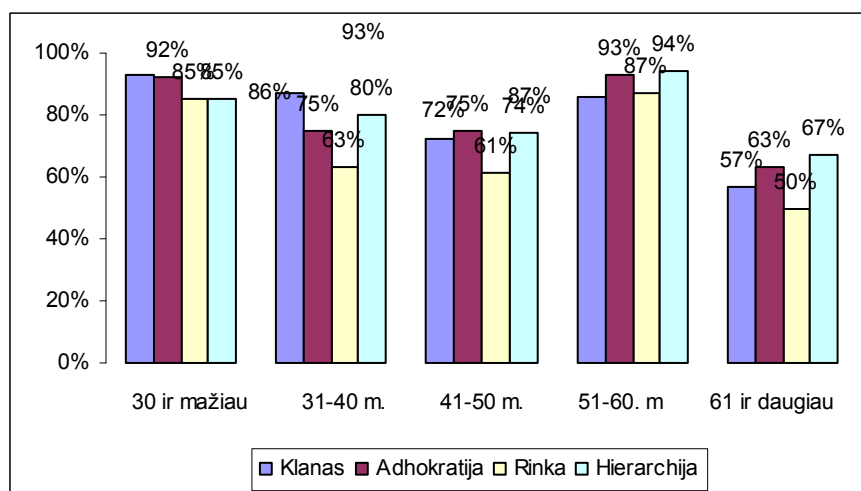
## Demografinių rodiklių įtaka sporto mokyklos „Dubysa“ kultūros vertinimui



1 pav. Darbo stažo įtaka sporto mokyklos „Dubysa“ kultūros vertinimui



2 pav. Užimamų pareigų įtaka sporto mokyklos „Dubysa“ kultūros vertinimui



3 pav. Amžiaus įtaka sporto mokyklos „Dubysa“ kultūros vertinimui

<b>Vadovas</b>	<b>Amžius</b>	<b>Darbo stažas dabartinėse pareigose</b>	<b>Išsilavinimas</b>
„Saulė“	48 m.	12 m.	pedagoginis
Lengvosios atl.	48 m.	20 m.	pedagoginis, magistras
Teniso	29 m.	3 m.	pedagoginis
„Delfinas“	50 m.	15 m.	pedagoginis
Futbolo akad.	41 m.	2 m.	vadybinis, pedagoginis
„Dubysa“	46 m.	5 m.	pedagoginis, magistras

**Sporto mokyklų vadovų organizacinės kultūros tyrimo rezultatai**

<b>Sporto mokykla</b>	<b>Dabar (didžiausia reikšmė)</b>	<b>Ateityje (didžiausia reikšmė)</b>	<b>Dabar (artimiausiai didžiausiai reikšmei)</b>	<b>Ateityje (artimiausiai didžiausiai reikšmei)</b>
<b>„Saulė“</b>	41% (K)	42% (K)	28% (R)	27% (R)
<b>Lengvosios atl.</b>	36% (K)	52% (R)	35% (R)	23% (K)
<b>Teniso</b>	35% (Ad)	34% (K)	34% (K)	32% (Ad)
<b>„Delfinas“</b>	32% (R)	33% (K)	26% (H)	25 % (H)
<b>Futbolo akad.</b>	61% (K)	61% (K)	23% (Ad)	25% (Ad)
<b>„Dubysa“</b>	43% (H)	44% (H)	25% (K)	27% (K)

Paaiškinimai: K – Klanas, Ad – Adhokratija, R – Rinka, H – Hierarchija.