

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Alina LATAKAITĖ**

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS: UAB  
„BERŽAS“ ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Alina LATAKAITĖ**

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS: UAB  
„BERŽAS“ ATVEJIS**

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

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

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

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

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

## **SANTRAUKA**

Alina Latakaitė

Organizacijos kultūros formavimas: UAB „Beržas“ atvejis

Magistro darbas

Magistro tikslas – ištirti statybų organizacijos kultūros formavimo aspektus. Darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbai organizacijos kultūros formavimo ypatumų klausimas, organizacijos kultūros funkcijos, lygiai bei tipai. Ištyrus UAB „Beržas“ darbuotojų nuomonę apie organizacijos kultūros formavimo veiksnius, suformuluota hipotezė, kad organizacijos kultūra yra stipri pasitvirtino iš dalies: kai kuriuos aspektus darbuotojai įvertino nepalankiai. Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

## **SUMMARY**

Alina Latakaitė

Organization culture formation: the case of UAB „Beržas“

Master's paper

The aim of paper is to analyse the aspects of organization culture formation in construction company. Works and researches theoretical peculiarities of different Lithuanian and foreign authors on the issues of culture formation, organization culture functions, levels and types. The opinion of UAB „Beržas“ employees about organization culture formation showed that master's work hypothesis has been proved partly: organization's members some aspects appraised in negative way. There are some findings and recommendations in the end of the master's work.

## TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR JOS YPATUMAI.....	10
1.1 Organizacijos kultūros samprata.....	10
1.2 Organizacinės kultūros ir organizacijos klimato santykis .....	14
1.3 Organizacijos kultūros funkcijos.....	18
1.4. Organizacinės kultūros lygiai.....	21
1.5 Organizacinės kultūros tipai.....	26
1.6 Organizacinės kultūros formavimo ypatumai.....	33
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO TYRIMAS.....	41
2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	41
2.2. Tiriamos organizacijos pristatymas.....	42
2.3. UAB „Beržas“ darbuotojų apklausos dėl organizacijos kultūros formavimo rezultatai ir jų analizė.....	43
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI.....	67

## LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas.....	17
2 lentelė. Adaptyvios ir neadaptyvios organizacinių kultūrų palyginimas.....	27
3 lentelė. Organizacijos kultūros tipai pagal J.Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995).....	28
4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal naujų darbuotojų socializaciją.....	53

## ILIUSTRACIJOS

<b>1 pav.</b> Organizacijos kultūros funkcijos.....	20
<b>2 pav.</b> Organizacinės kultūros lygiai pagal E. H. Schein'ą.....	22
<b>3 pav.</b> J. Kottler ir J. Heskett kultūros lygiai.....	24
<b>4 pav.</b> Organizacinės kultūros tipų schema.....	31
<b>5 pav.</b> Organizacijos kultūros formavimas.....	33
<b>6 pav.</b> Organizacinės kultūros formavimo modelis.....	36
<b>7 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal lytį.....	42
<b>8 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal amžių.....	43
<b>9 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	43
<b>10 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje.....	44
<b>11 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos istorijos žinomumą.....	45
<b>12 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos vizijos, vertybių ir tikslų žinomumą.....	46
<b>13 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos ir darbuotojų vizijos, vertybių ir tikslų sutapimą.....	47
<b>14 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal švenčiamas šventes ir tradicijų laikymąsi.....	47
<b>15 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje naudojamą specifinę kalbą.....	48
<b>16 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal pagrindinį organizacijos tikslą – pelną.....	49
<b>17 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal nepatiriamą psichologinę įtampą darbe.....	49
<b>18 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal skatinimą už kūrybingumą, iniciatyvumą bei naujoves.....	50
<b>19 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal organizacijoje nevaržomą bendravimą su bendradarbiais.....	51
<b>20 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal konfliktus organizacijoje.....	51
<b>21 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal galimybę pasitikėti savo kolegomis.....	52
<b>22 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal darbe patiriamą dažną riziką.....	53
<b>23 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal jaučiamą pasitenkinimą darbu.....	54

<b>24 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal savarankiškai atliekamą darbą .....	55
<b>25 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal vadovo sugebėjimą vadovauti.....	55
<b>26 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal vadovo norą bendrauti su pavaldiniais.....	56
<b>27 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, siūlomų idėjų atsižvelgimą.....	57
<b>28 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal vadovo pasitikėjimą darbuotojais, suteikiamajiemis veikimo laisvę.....	58
<b>29 pav.</b> Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal vadovo objektyvumą vertinant pavaldinių darbą.....	58

## IVADAS

**Darbo temos naujumas ir aktualumas.** Šiuolaikinė organizacija norėdama sėkmingai konkuruoti atitinkamoje rinkoje, suteikti vartotojui kuo kokybiškesnę prekę ar paslaugą ir taip gerinti savo veiklos rodiklius, privalo skirti daug dėmesio, laiko ir pastangų tirti ir analizuoti savo organizacinę kultūrą. Didėjantis pasaulinio ūkio konkurencingumas bei dažnai neprognozuojami pokyčiai rinkoje reikalauja ugdyti naujus įgūdžius, sugebėjimus, visų organizacijos narių susitelkimą siekti užsibrėžtų tikslų. Daugelis organizacijų išlieka specifinės kultūros dėka. Literatūrą apie organizacijos kultūrą pateikia nemažai Lietuvos (Jucevičienė, 1996, Seilius, 1998, Zakarevičius, 2003, Vasiliausko, 2002) ir užsienio (Ouchi, 1981, Dubrin, Ireland, Williams, 1989, Denison, 1990, Schein, 1992) mokslininkų, tačiau Lietuvoje vis dar trūksta tiek praktinės, tiek teorinės patirties formuojant organizacinę kultūrą.

Dauguma organizacijų jau suprato, kad klesti tos organizacijos, kuriose egzistuoja darnus kolektyvas. Organizacijos nariai ateidami į ją atsineša savo asmeninę patirtį, savo įsitikinimus ir savo vertybes. Todėl toks darbuotojas turi siekti prisitaikyti prie jau egzistuojančios kultūros. Vadovai tam turi skirti daug dėmesio, kadangi stipri organizacinė kultūra yra kelias į sėkmingą veiklą. Taigi, norint suformuoti tokią organizacijos kultūrą, reikia išsiaiškinti, kokios vertybės, įsitikinimai, tikslai būdingi konkrečiai organizacijai. Išsiaiškinus organizacinės kultūros problemas, galima išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus, kurie daugiausiai prisideda prie organizacijos veiklos rodiklių gerinimo.

**Problema.** Ar UAB “Beržas” organizacijos kultūra yra stipri?

**Darbo objektas** - UAB “Beržas” organizacijos kultūros formavimas.

**Darbo tikslas** - ištirti UAB “Beržas” kultūros formavimo aspektus.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą bei kultūros formavimosi veiksnius teoriniu aspektu;
2. Išanalizuoti organizacinės kultūros funkcijas;
3. Ištirti organizacinės kultūros lygius bei tipus;
4. Atlikti UAB „Beržas“ kultūros formavimo tyrimą.

**Tyrimo hipotezė** – UAB “Beržas” organizacijos kultūra yra stipri.

**Tyrimo metodai:**



- Mokslinės literatūros analizė - naudotasi užsienio ir lietuvių autorių moksline literatūra, straipsniais žurnaluose ir periodiniuose moksliniuose leidiniuose, interneto šaltiniais.
- Anketinė apklausa - atliekant UAB “Beržas” organizacinės kultūros tyrimą, naudotasi anketinės apklausos metodu. Anketos klausimai sudaryti, remiantis analizuota moksline literatūra.
- Duomenų apdorojimas atliktas naudojant Microsoft Excel programą.
- Grafiniai duomenų iliustravimo metodai.

**Tyrimo rezultatai.** Atlikus organizacijos kultūros formavimo tyrimą, hipotezė, kad UAB “Beržas” organizacijos kultūra yra stipri, pasitvirtino iš dalies, t.y. ne visi anketoje pateikti teiginiai buvo įvertinti palankiai.

**Tyrimo teorinis reikšmingumas.** Išanalizavus skirtingų Lietuvos ir užsienio autorių pateikiamą literatūrą apie organizacijos kultūros formavimą, nustatytos organizacijos kultūros funkcijos, tipai bei lygiai, taip pat kultūros formavimosi veiksniai.

**Tyrimo praktinis reikšmingumas.** Šio darbo rezultatai gali būti vertingi ne tik UAB “Beržas”, bet ir bet ir kitoms, panašia veikla užsiimančioms įmonėms. Atlikus organizacijos kultūros tyrimą, galima sustiprinti ją bei pagerinti veiklos rezultatus.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbo santrauka (lietuvių ir užsienio kalbomis); lentelių ir paveikslų sąrašas; įvadas; du skyriai; išvados ir rekomendacijos; literatūros sąrašas; priedai.

## 1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR JOS YPATUMAI

### 1.1. Organizacijos kultūros samprata

Organizacijos kultūra 1980 - 1990 metais paskatino valdymo specialistų nuomonę, jog organizacijos vizija, misija bei vieningos nuostatos ir įsitikinimai gali paskatinti veiklos efektyvumą. [40]. Organizacijos kultūra yra vienas iš svarbiausių faktorių lemiančių veiklos sėkmę ar nesėkmę. Kiekvienoje organizacijoje vyrauja kultūra, ir priklausomai nuo jos stiprumo daro įtaką darbuotojams, jų elgesiui, vertybėms. (Kulvinskienė, Seminogova – Šeimienė, 2009). Stipria kultūra pasižyminčios organizacijos darbai vyksta sklandžiau ir to pasekoje pasiekiami geresni veiklos rezultatai. [42]. Be to, stipriai organizacijos kultūrai būdingas bendrų organizacijos ir jos narių tikslų nsutapimas. [39].

Taigi, reikėtų paanalizuoti mokslininkų pateikiamus organizacijos klimato konceptus, jie pateikiami chronologijos tvarka.

Visų pirma paminėtinas C. Ouchi (1981) pateikiamas organizacijos kultūros apibūdinimas: kultūra nusako organizacijos vertybes, kurios nustato veiklos, atvirumo ir elgesio būdą. Vertybes galima išskirti tokias kaip agresyvumas, gynybiškumas ir palankumas. Tuo tarpu elgesio būdą vadovai įdiegia esamiems organizacijos nariams ir perduoda naujokams. (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Panašios nuomonės laikosi ir T. J. Peters, R. H. Waterman (1983), kurie organizacijos kultūrą supranta, kaip vertybes vyraujančias organizacijoje bei pasireiškiančias per pasakojimus ir atsiminimus, legendas bei mitus. (Jucevičienė, 1996). Tuo tarpu Siehl (1983) teigia, kad organizacinė kultūra atsiskleidžia per bendrą darbuotojų suvokimą. Tai pagrindinės vertybės, forma, tokia kaip žargonas, strategija, siekianti padidinti pasitenkinimą darbu. (Šimanskienė, 2008). Reikėtų paminėti ir K. Davis, J. Newstrom (1985) organizacinės kultūros apibrėžimą. Šių autorių nuomone, organizacijoje klimatas – tai egzistuojančių vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalinasi visi darbuotojai tarpusavyje. (Jucevičienė, 1996). Organizacijos kultūrą apibūdina kaip vertybes, įsitikinimus ir principus, kurie vyrauja organizacijoje ir Ott (1990). [46].

Tuo tarpu A. Dubrin, D. Ireland, J. Williams (1989) pateiktame organizacijos kultūros apibrėžime, išryškino organizacinės kultūros svarbą visos organizacijos produktyvumui ir motyvacijai. Šių autorių nuomone, organizacinė kultūra yra pasitikėjimo ir vertybių sistema, kuri turi didelę įtaką organizacijos narių elgsenai. Taip pat teigiama, kad geriausia motyvacija - teisinga

organizacinė kultūra, kadangi ji gali įkvėpti darbuotojus dirbti produktyviai. Tačiau tuo pat metu susiduriama su tam tikru sunkumu – kaip pakeisti organizacinę kultūrą. (Šimanskienė, 2002). J. Cornwall, B. Perlman (1990) teigimu, kultūra yra organizacijos realybė, kuri formuoja viską, kas vyksta organizacijoje. Kultūra, išreiškiama per filosofiją, taisykles, normas, vertybes, klimata, simbolius, herojus ir beveik viską, ką daro jo nariai. (Šimanskienė, 2002). Uttal (1990) laikosi nuomonės, kad organizacinė kultūra – tai padalytos vertybės, kurios yra svarbios, ir įsitikinimai, kurie nurodo, kaip reikia dirbti, kad sąveikaujant su organizacijos struktūra ir kontrolės sistema būtų sukurtos elgsenos normos. (Šimanskienė, 2008).

D. Denison (1990) pabrėžia kultūros vertybes, įsitikinimus ir principus, kurie yra organizacijos valdymo sistemos pagrindas ir stiprina šiuos pagrindinius valdymo principus. [45]. Reikėtų paminėti R. Schuler (1992) organizacinės kultūros apibrėžimą. Jo nuomone, organizacinę kultūrą nusako organizacijos vertybių sistema, kuri padeda identifikuoti darbuotojų svarbą organizacijoje. Čia pasireiškia kaita nuo tradicinių (kai žmonės motyvuojami tik jų interesus tenkinančiais metodais) iki naujosios organizacinės kultūros prielaidų (žmonės suinteresuoti darbu, sukurta savimotyvacijos sistema, darbuotojai lojalūs organizacijai). (Jucevičienė, 1996)

E. H. Schein (1992) pateiktame apibrėžime organizacinė kultūra suprantama arba kaip tam tikrų patarimų, įsakymų rinkinys, kuris organizacijos nariam palengvina problemų įveikimą, arba kaip darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri yra egzistuoja organizacijos viduje ir daro teigiamą arba neigiamą įtaką jos narių elgesiui. [43].

Panašios nuomonės kaip ir E. H. Schein buvo Marcoulides ir Heck (1993). Jų teigimu, organizacijos kultūra padeda lengviau priimti sprendimus, išspręsti iškilusias problemas. Be to, autoriai prideda, kad tai principų, lūkesčių, įpročių, normų visuma. [42]. Tuo tarpu V. Narayanan, Raghu Nath (1993) nuomone, organizacinė kultūra – tai organizacijos išlaikomų artefaktų, įsitikinimų, normų, vertybių ir patalpų modelis. (Šimanskienė, 2008).

Tuo tarpu V. Huber (1993) nurodo, kad organizacinė kultūra kuriama tam, kad organizacijos nariai suprastų, kokie žmonės jiems yra svarbūs ir kaip vadovams elgtis, kad paveiktų šiuos narius. O organizacinė sistema – tai vertybių visuma. (Šimanskienė, 2002). Anot Trice ir Beyer (1993), organizacijos kultūra, kaip ir kitos kultūros, vystosi iš žmonių noro sukurti bendrumo jausmą organizacijoje. [44]. R. Mathis, J. Jackson (1994) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip tam tikrų vertybių ir pasitikėjimo modelį, duotą organizacijos nariams, kad laikytųsi taisyklių ir skatintų tam tikrą darbuotojų elgseną. Organizacinė kultūra nurodo, kaip darbuotojams turėtų ar neturėtų elgtis.

R. Hagberg ir G. Heifetz (1998) teigia, kad organizacinė kultūra „nukreipia“ organizaciją ir jos veiksmus, ji informuoja, kaip darbuotojai mąsto, ką veikia ir jaučia. (Šimanskienė, 2002). Pasak F. Freeman, D. Gilbert (1999), organizacinė kultūra - tai tam tikros organizacijos nariams būdingų normų, vertybių, požiūrių bei įsitikinimų visuma. (Purlys, 2009). A. F Stoner (1999) nurodo, kad organizacijos kultūra yra būdingų tam tikros organizacijos nariams tokių svarbių sąvokų, kaip normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai, visuma. (Stoner, 1999)

T. Barczyk (1999) pateikia išsamesnį organizacijos kultūros apibūdinimą. Jis teigia, kad kultūra atspindi nematerialias jėgas, kurios valdo kasdienes poelgius. Jas sudaro sėkmės ir nesėkmės iš ankstesnių organizacijos veiksmų; jos atspindi žmonių sąveikos, uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendravimo būdus. Asmeniniai sentimentai virsta organizacinėmis normomis, kai žmonės bendrauja veikdami organizacijoje. Sentimentai, kylantys iš tokių tarpusavio santykių, pagaliau formuoja bendrus būdus, kaip vertinti daiktus, kaip juos daryti. (Šimanskienė, 2002)

J. C. Spender (Jucevičienė, 1996) suformuluotas organizacijos kultūros apibrėžimas teigia, kad tai yra pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių, t.y. organizacijos kultūra yra siejama su psichologiniu, emociniu bendrumu tarp organizacijos narių. (Jucevičienė, 1996). Tuo tarpu B. R. Jewell (2002) išskiria šį organizacinės kultūros apibrėžimą: „Tai visoms įmonėms būdinga ideologija, įsitikinimai ir vertybės, nurodančios, kaip žmonės turi tose organizacijose dirbti“. (Vveinhardt, Nikaitė, 2008). O, tarkime, S. P. Robbins (2003) traktuoja, jog organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. (Robbins, 2003)

Organizacijos kultūros apibrėžimų pateikia ir Lietuvos mokslininkai. P. Jucevičienės (1996) teigimu, organizacijos kultūra yra pagrindinė vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus bei simbolius. (Jucevičienė, 1996). A. Seilius (1998) pažymi, kad organizacinė kultūra yra jos gyvenimo aspektas, kultūra yra verslių veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinantis tokią veiklą. Pasak autoriaus, kultūra apima visus veiksmus, kuriuos atlieka žmonės. (Vveinhardt, Nikaitė, 2008).

Tuo tarpu R. Jucevičiaus (1998) nuomone, organizacinė 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. (Jucevičius, 1998).

J. Guščinskienė (1999) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip vertybių sistemą, suprantamą ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžiančią organizacijai kryptingai veikti. Organizacijos kultūrą leidžia išlaikyti organizacijos istorijos, tradicijos, ceremonijos ir kt. Labai svarbu paminėti ir tai, kad, autorės nuomone, organizacijos kultūra padeda išsiskirti vieną organizaciją iš kitų. (Šimanskienė, 2002). Anot A. Vasiliausko (2002), organizacijos kultūra gali būti suprantama, kaip visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami organizacijos klientai. (Vasiliauskas, 2002) A. Sakalo (2003) nuomone, organizacijos kultūra – tai per patirimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą. (Sakalas, 2003).

G. Dubauskas (2006), apibendrinęs kitų autorių organizacijos kultūros apibrėžimus, pateikia savo interpretaciją: organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. [34].

P. Zakarevičius (2003) organizacijos kultūrą apibūdina, kaip tik organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visumą, kas yra traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. (Zakarevičius, 2003). Kitų autorių (Stoškus, Beržinskienė, 2005; Budinienė, Svirskienė, 2006) teigimu, organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų, ji sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių, lemia didesnę pasiaukojimą aukštesniems interesams negu asmeniui ir palaiko socialinės sistemos stabilumą. (Vveinhardt, Nikaitė, 2008). Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005) pateikia savo organizacijos kultūros apibrėžimą: organizacijos kultūrą autoriai prilygina vadybos strategijai, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą. (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Anot P. Vanago (2008), organizacijos kultūra – tai organizacijos narių suvokiamos vertybės, įsitikinimai apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius. (Vanagas, 2008)

L. Šimanskienė (2008) nesutapatina organizacinės ir organizacijos kultūros apibrėžimų, t.y. ji skiria dvi skirtingas kultūros sąvokas:

- organizacijos kultūrą – savaime susiklosčiusį, susikūrusį žmonių bendravimo būdą, vertybes, požiūrius. Be to, tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net neįsivaizduoja;
- organizacinę kultūrą - kaip sąmoningai bei dirbtinai vadovybės sukurta kultūrą, kuri turi būti savita, išsiskirti iš kitų analogiškų organizacinių kultūrų. Tai siejanti ir vienijanti organizacijos darbuotojų pastangas siekti bendrų tikslų, remiantis bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis grandis. (Šimanskienė, 2008)

Išanalizavus įvairių autorių pateikiamus organizacinės kultūros apibrėžimus, matyti, kad vieningos nuomonės, kas yra organizacijos kultūra, nėra. Tačiau daugelis užsienio ir Lietuvos tyrėjų organizacijos kultūros pagrindu laiko tai, ką organizacija turi – vertybes – tai, kas yra atnešta į organizaciją iš visuomenės arba sukurta valdymo sistemos tam, kad būtų pagrindo manipuluoti organizacijos žmogiškaisiais išteklių. Šio darbo autorės nuomone, organizacijos kultūros sąvoką aiškiausiai apibrėžia E. H. Schein, teigdamas, kad organizacijos kultūra suprantama arba kaip tam tikrų patarimų, įsakymų rinkinys, kuris organizacijos nariam palengvina problemų įveikimą, arba kaip darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri yra egzistuoja organizacijos viduje ir daro teigiamą arba neigiamą įtaką jos narių elgesiui. Išanalizavus organizacijos kultūros sampratą, būtina išsiaiškinti koks yra organizacijos kultūros ir organizacijos klimato santykis.

## **1.2. Organizacinės kultūros ir organizacijos klimato santykis**

Organizacijų vadybos mokslo darbuose dažnai organizacijos kultūros sričiai priskiriama organizacijos klimato sąvoka. Ji atsirado gerokai anksčiau nei organizacijos kultūros sąvoka. D. Gravesas (1986) tai apibrėžia taip: organizacijos klimatas yra palyginti pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas, kurį patiria nariai, kuris daro įtaką jų elgesiui, ir kuris gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis. (Vanagas, 2008). Galima daryti išvadą, kad organizacijos kultūra neatskiriamai susijusi su jos klimatu. Tačiau negalima šių sąvokų vartoti kaip sinonimų, reikia jas skirti. Šios dvi atskiros sąvokos yra perimtos iš skirtingų sričių. Organizacijos kultūra yra platesnė sąvoka, apimanti organizacijos elgesį su darbuotojais ir jų aplinka. Tuo tarpu, organizacijos klimatas apima psichologinius aspektus, žmonių emocijas. (Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally, Mannion).

Pirmiausiai reikėtų paminėti, kad Trice ir Beyer (1993) teigė, jog kultūros negalima tapatinti su klimatu, nes klimatas yra kaip individualiai išgyventas ir patirtas, tyrėjai naudoja matavimu. [29].

E. Schein nuomone, organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka negu organizacijos klimatas, kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas. Organizacijos kultūra yra sukurta organizacijos narių, o klimatas apibrėžiamas kaip struktūrinis, interaktyvus ir kultūrinis. [31].

D. Gravesas taip pat rekomenduoja nesutapatinti organizacijos klimato ir organizacijos kultūros terminų, nes organizacijos klimatas neapima organizacijos išorės aspektų. Todėl organizacijos klimatai reikėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi. (Vanagas, 2008).

Reikėtų panagrinėti, kitus mokslininkų pateikiamus organizacijos klimato apibrėžimus. Pavyzdžiui, R. Tanguiri ir G. Litwin organizacijos klimatai apibūdina kaip vidinės aplinkos ilgalaikį poveikį organizacijos darbuotojams. Organizacijos klimatas yra jos padalinių, darbo grupių psichologinio klimato pagrindas ir dažniausiai reguliatorius. Jie priduria, kad nuo organizacijos kultūros, jos klimato paprastai priklauso grupių, komandų psichologinis klimatas. (Kasiulis, Barvydienė, 2005)

P. Jucevičienė (1996) organizacijos klimatai sieja su psichologine organizacijos kokybe, atspindinčia darbuotojų savijautą, emocijų būsenų bendrumu organizacijoje. Svarbi sudedamoji organizacijos klimato dalis yra etinis klimatas, t.y. bendras darbuotojų teisingo elgesio supratimas, nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi. (Jucevičienė, 1996). J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) teigia, kad organizacijos klimato pagrindas – žmonių jausmai, emocijos, o kultūra – tai vertybės, interesai ir kt. Be to, šių autorių nuomone, klimatas būdingas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniui, turintis įtakos organizacijos narių elgesiui, pasižymi ilgalaikiu stabilumu, galima pamatuoti, pavyzdžiui, apklausomis, jis yra formuojamas. (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Organizacijos kultūra lemia jos klimatai. Ir viena, ir kita veikia organizacijos narių elgesį, nors iš esmės tai sukuria organizacijos nariai. Šiuo požiūriu organizacijos kultūra ir klimatas yra priklausomi kintamieji dalykai. Anot E. Schein (1985), organizacijos klimatas yra jos pobūdis ir jos kultūros išorinė išraiška. (Kasiulis, Barvydiene, 2005)

Organizacijos klimatai nemažai įtakoja organizacijoje esančių grupių psichologinis klimatas. Jis atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidariusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose. Organizacijos klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe, tai yra, visiems užtenka pasitenkinimo darbu. (Jucevičienė, 1996)

Labai svarbu sukurti palankų klimatą organizacijoje, tam reikšmės turi šie veiksniai:

- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas „spaudimas“ darbui – tai yra, darbo drausmė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- protinga kontrolė;
- darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje. (Jucevičienė, 1996)

Be to, darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajauti savo vertę. Darbuotojai nori, kad jiems paskirtas darbas būtų atliekamas gerai, bet tam būtina sudaryti sąlygas. Taip pat tam tikroje organizacijoje dirbantys žmonės nori jaustis atsakingi už atliekamą darbą, jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis. (Jucevičienė, 1996)

Organizacijos klimatas yra matuojamas, nustačius, kiek ir kokių yra jai vertingų klimato charakteristikų. R.J.House ir J.R.Rizzo siūlo organizacijos klimatą matuoti, įvertinant šias charakteristikas:

- Vadovavimą ir lyderiavimą;
- Darbuotojų motyvaciją;
- Narių komunikaciją;
- Narių tarpusavio įtaką;
- Sprendimų priėmimą;
- Tikslų nustatymą;
- Darbo kontrolę. (Jucevičienė, 1996)

Būtina paminėti J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005) išskiriamus gero organizacijos klimato požymius:



- Pasiekimų motyvacija (skatinami darbuotojų pasiekimai, sudaroma galimybė progresuoti);
- Tarpasmeninių santykių kokybė (santykiai tarp vadovų ir pavaldinių bei bendradarbių);
- Darbuotojų savarankiškumu (koku mastu darbuotojai gali pasirinkti operatyvinius sprendimus);
- Organizacijos struktūra (darbuotojų veiklos metodai ir procedūros, kontrolė);
- Statusų poliariškumas (bendravimo skirtumas tarp įvairaus lygio personalo narių). (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

V. Barvydienė ir J. Kasiulis pateikia organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginamąją lentelę.

1 lentelė

### Organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas

Elementai	Organizacijos kultūra	Organizacijos klimatas
Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ir dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais.
Reprezentacija	Mituose bei istorijose.	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose.
Mokslo idealas	Kultūros mokslas, psichoanalizė ir kosmonautika.	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas.
Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę.	Empiriškai tirti hipotezę, kiekybiniai matavimai.
Validumas	Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas.	Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas.
Paradigma	Interpretacija.	Socialiniai aktai.
Modeliai	Pokalbiai, diskusijos.	Asmens ir situacijos interakcijos.

Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso.	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus.
Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija.	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla.
Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos, baimių mažinimas.	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis.
Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija.	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas.

Šaltinis: Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija

Auščiau pateiktoje lentelėje, matyti, kad organizacijos klimatas ir organizacijos kultūra turi nemažai skirtumų.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra neatskiriama susijusi su organizacijos klimatu. Susiformavusi organizacijos kultūra daro didelę įtaką bendram organizacijos klimatui. Norint sukurti palankų organizacijos klimatą, reikia atkreipti dėmesį į jį įtakojančius veiksnius, tokius kaip vadovavimas, motyvacija, darbuotojų tarpusavio santykiai ir pan. Blogas organizacijos klimatas daro neigiamą poveikį organizacijos veiklai, bei trukdo sukurti gerą organizacijos kultūrą. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį kokios yra organizacijos kultūros funkcijos.

### 1.3. Organizacijos kultūros funkcijos

Organizacija gali tapti stipria tik tada, kai ji, siekdama veiklos efektyvumo ir konkurencingumo, pripažįsta žmones kaip svarbiausią veiksni. (Purlys, 2009). Teigiama, kad įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo organizacijos kultūros. Veikla gali būti tiek sėkminga, tiek ir nesėkminga. Vienoki kultūros bruožai lemia sėkmę, kitokie – nesėkmę. Organizacijos kultūra gali sutelkti darbuotojus į stiprią komandą. Dėl to auga darbo efektyvumas, tuo pačiu gerėja finansiniai rezultatai. (Vaitkūnaitė, 2006). Taigi, galima teigti, jog organizacijos kultūra turi didelę reikšmę organizacijos sėkmingai veiklai. (Sakalas, 2001).

Kultūros reikšmę ir svarbą organizacijoje atspindi organizacijos kultūros funkcijos, skirtingai akcentuojamos įvairių autorių. Į klausimą, kokį vaidmenį organizacijoje atlieka kultūra, dar 1972 metais geriausiai atsakė R. Harrison. Jis teigė, kad organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas:

- lemia organizacijos svarbiausius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai priklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai. (Vanagas, 2005)

Galima išskirti ir E. H. Schein (1995) įvardijamas dvi organizacijos kultūros funkcijas:

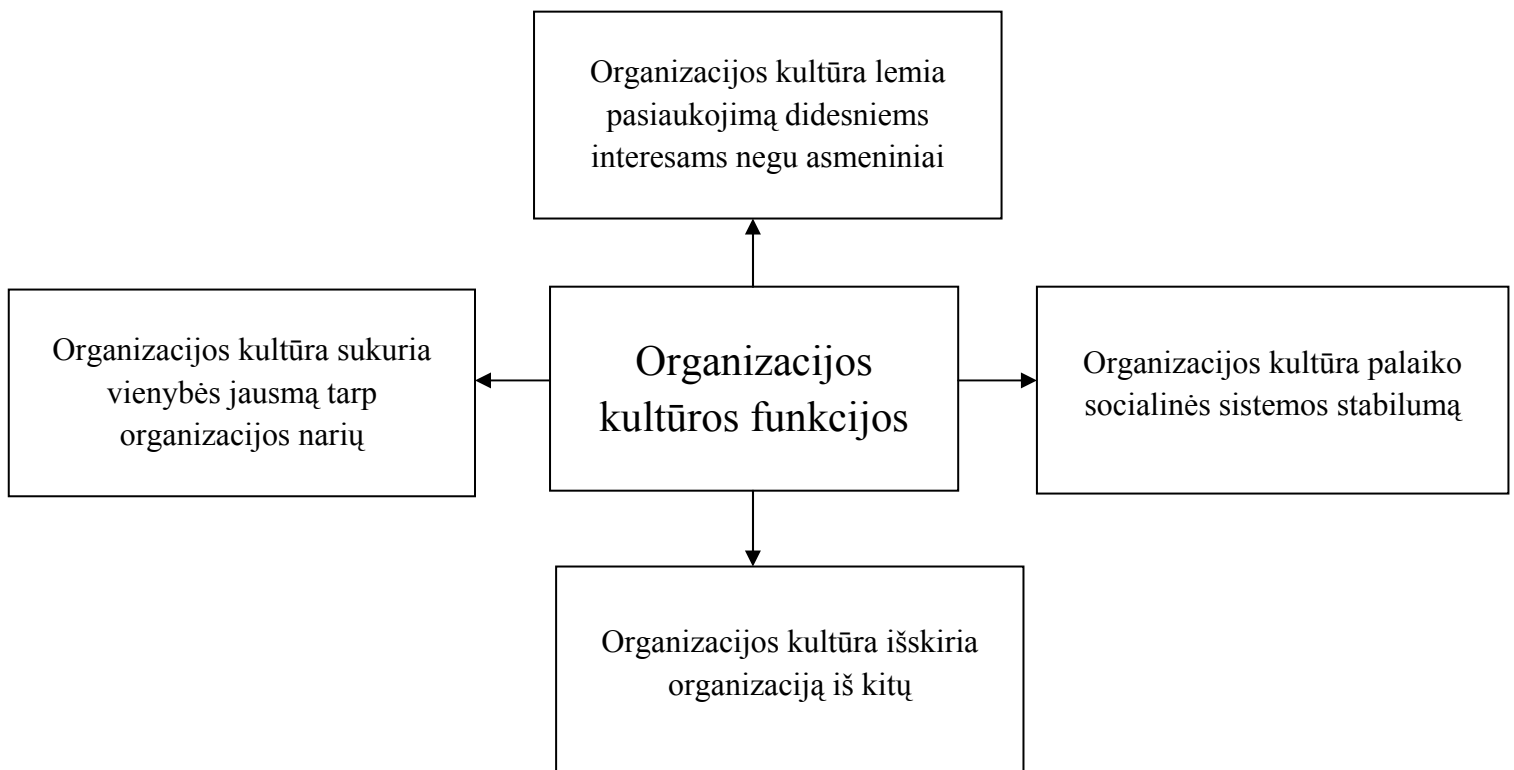
1. Išorinė adaptacija – tai procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis;
2. Vidinė integracija – tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą su kitais organizacijos nariais. (Jucevičienė, 1996).

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

- geriausių sukauptų kultūros elementų atkūrimas, naujų vertybių kūrimas ir jų kaupimas;
- vertinamoji – normatyvinė funkcija (žmogaus, grupės, organizacijos realaus elgesio palyginimas su kultūringo elgesio normomis, idealais);
- reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcijos, t.y. kultūros pritaikymas kaip elgesio indikatorius ir reguliatorius;
- pažintinė funkcija (organizacijos kultūros pažinimas ir išmokimas, vykstantis darbuotojo adaptacijos stadijoje, lemiantis jo įsijungimą į kolektyvą, jo veiklą bei sėkmę);

- prasmingumo funkcija: organizacijos kultūra įtakoja žmogaus pasaulėžiūrą, paprastai organizacijos vertybės tampa asmenybės ir kolektyvo vertybėmis arba pradeda konfliktuoti;
- komunikacinė funkcija – per organizacijos vertybes, elgesio normas ir kitus kultūros elementus atsiranda darbuotojų abipusis supratimas ir bendradarbiavimas;
- visuomeninės atminties funkcija, organizacijos patirties kaupimo ir saugojimo;
- rekreacinė funkcija – dvasinių jėgų atgavimas organizacijos kultūrinės veiklos suvokimo procese įmanomas tik esant aukštam organizacijos kultūros doroviniam potencialui bei darbuotojo pritarimo toms vertybėms. (Laurinėnienė, 2007).

Pagrindines organizacijos kultūros funkcijas išskiria S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), kurios pateikiamos 1 paveiksle.



**1 pav.** Organizacijos kultūros funkcijos

S. Stoškaus ir D. Beržinskienės nuomone, organizacijos kultūra – tai “socialiniai klizai”, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu. Kultūra pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja

darbuotojų požiūrius ir elgseną, tokiu būdu vienija visą organizaciją ir išskiria ją iš kitų. Organizacijos kultūra veikia organizacijos ir jos narių veiklą, gali daryti įtaką netgi šių narių asmeniniam gyvenimui. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

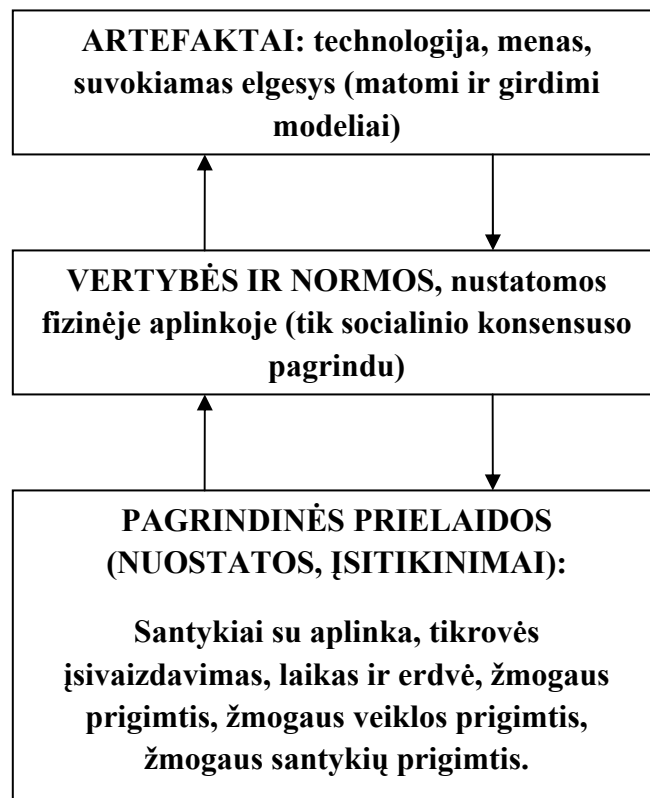
Tuo tarpu R. A. Baron, J. Greenberg (1995) teigia, kad organizacinės kultūros funkcijos yra šios:

- Suteikia jos nariams identiškumo jausmą;
- Sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- Padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus. (Jucevičienė, 1996).

Apibendrinant išsakytas mintis, galime teigi, kad organizacijos kultūra padeda oragnizaciją išlaikyti vieningą, siekiant bendrų tikslų. Organizacijos kultūra įtakoja jos narių poelgius, mąstyseną, nuostatas, požiūrius bei įsitikinimus, skatina tapatumo bei lojalumo organizacijai jausmą.

#### **1.4. Organizacinės kultūros lygiai**

Organizacijos kultūros tyrėjai išskiria įvairių organizacijos kultūros lygių. Pavyzdžiui, E. H. Schein pateikia tris kultūros egzistavimo lygius: artefaktai, remiamos vertybės, bei užslėptos nuostatos. Autoriaus nurodyti lygiai apima visas organizacijos gyvavimo sritis. (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacinės kultūros lygiai pagal E. H. Schein'ą

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

I lygmuo. Artefaktai. Artefaktai apibrėžia kultūrą, ir parodo kas yra kultūra tiems, kas į šiuos dalykus kreipia dėmesį. Tai dalykai, kuriuos “žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe“. (Stoner, 1999). Kitaip tariant, tai matomiausias ir akivaizdžiausias kultūros lygmuo, tai jos sukurta fizinė ir socialinė aplinka. Šiame lygmenyje galima stebėti fizinę erdvės panaudojimą, technologinę grupės išvadą, grupės vartojamą kalbą, akivaizdų jos narių elgesį bei meno kūrinius. [30].

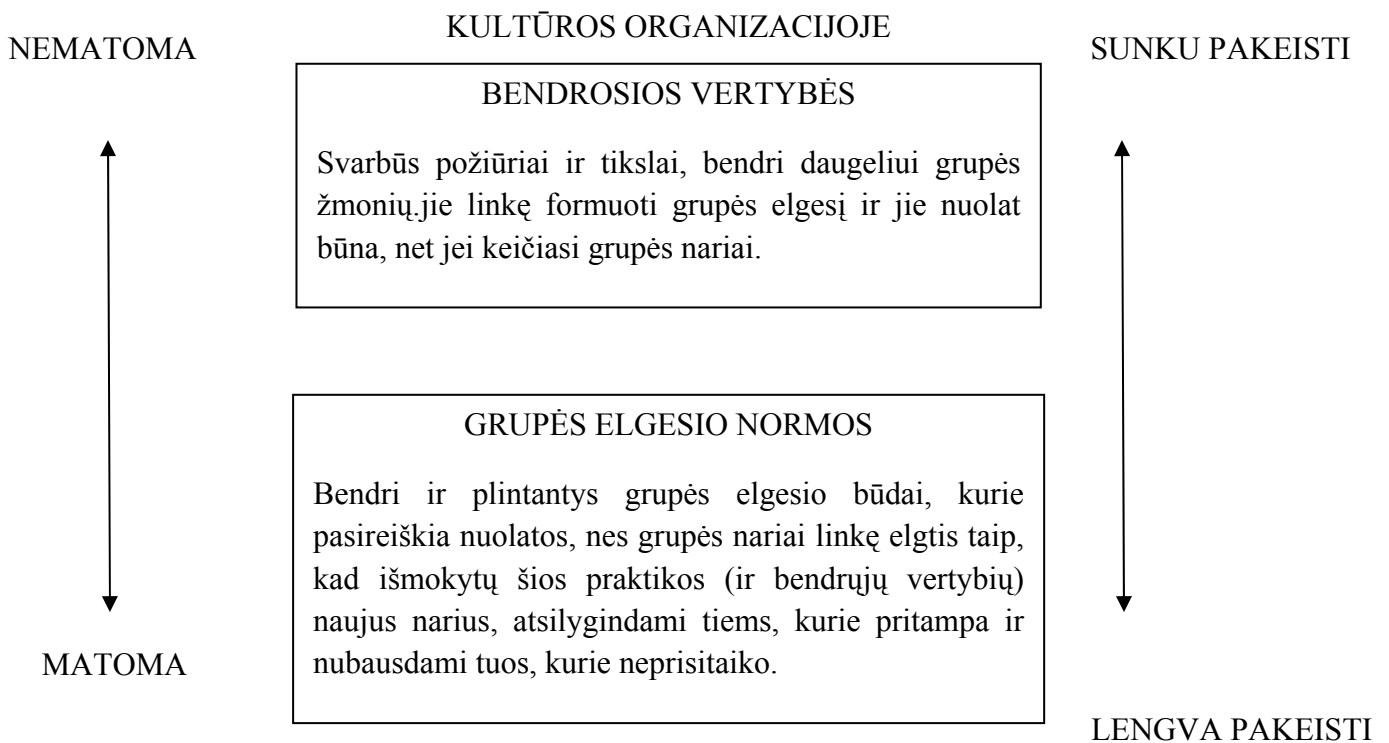
Kadangi kultūros nariai nebūtinai įsisąmonina savo artefaktus, nebūtina to jų ir klausti – galima visa tai pastebėti. Norint suprasti artefaktų reikšmę, jų santykį, ką jie atspindi, reikia analizuoti pagrindines vertybes, kurių veikimo principais vadovaujasi kultūros nariai. (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Artefaktų pavyzdžiais gali būti organizacijos pagaminta produkcija, teikiamos paslaugos ar organizacijos narių elgesio modeliai. Galima išskirti ir elgesio artefaktus, kurie yra kuriamos istorijos, mitai, specifinė kalba. [38].

Pavyzdžiui, įėjus į pagrindinę stambios organizacijos patalpą, galima pastebėti, jog aukščiausio lygio vadovas apsirengęs nerūpestingai, tuo tarpu organizacijos konkurentės toks pat vadovas dėvės, tarkime, brangų madingą kostiumą. Šie skirtingi sutartiniai dalykai liudija apie dvi labai skirtingas organizacijų kultūras. Sutartinių dalykų yra visur. Atkreipus į juos dėmesį, galime sužinoti tam tikrus dalykus apie organizacijoje vyraujančią kultūrą. (Stoner, 1999).

II lygmuo. Ši kultūros lygį E. H. Schein vadina remiamomis vertybėmis. Tai reiškia, kad organizacija nurodo priežastis, kodėl kažkas daroma būtent taip, o ne kitaip. Šiame kontekste vertybės – tai dalykai, kuriuos verta daryti, arba priežastys, kodėl tai darome. Tokiomis organizacijos vertybėmis gali būti saugumas, bendravimas, inovacijos ir panašiai. (Stoner, 1999). Tarkime, organizacijos darbuotojams susidūrus su tam tikra nauja užduotimi ar problema. Jos sprendimą gali įtakoti kai kurie kolegos, kurie šias problemas sprendžia priklausomai nuo savo įsitikinimų bei veikimo principų. Tokius grupės narius galima vadinti lyderiais. [44]. Jei tie lyderių įsitikinimai ir vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta, ir palaipsniui vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau – prielaidomis. Jos išnyksta iš sąmonės ir kaip įpročiai tampa pasąmoningos ir automatiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. (Kasiulis, Barvydienė, 2005) Remiamoms vertybėms galima priskirti strategiją, tikslus, filosofiją. [33].

III lygmuo. Pagrindinės slypinčios prielaidos. Kai tam tikras problemos sprendimas pasikartoja, sekantį kartą tai priimamas kaip suprantamas dalykas. Jei hipotezė pasitvirtina palaipsniui žmonės tai traktuoja kaip realybę. [44]. Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Šios prielaidos faktiškai reguliuoja elgesį, kuris nusako, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti. Pagrindinės prielaidos yra nesupriešinamos ir neginčytinos. Žinoma, tokios pasąmoningos prielaidos gali iškreipti duomenis. Iš savo patirties ir išsilavinimo organizacijos nariai daro prielaidas ir kuria nuostatas, pagal kurias ir elgiasi. Tokios prielaidos dažniausiai susijusios su pagrindiniais kultūros aspektais. (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Kultūra suteikia organizacijai “teisingą būdą daryti dalykus”, dažnai su garsiai nesuformuluotu nuostatų pagalba. (Stoner, 1999). Šis lygis apima vertybes, įsitikinimus bei požiūrį, kurie įtakoja individo mąstyseną, elgesį ir jausmus. [37].

Tuo tarpu J. Kottler ir J. Heskett (1992) pateikia savo kultūros lygius, t.y. išskiriami matomi ir nematomi lygiai (žr. 3 pav).



**3 pav.** J. Kottler ir J. Heskett kultūros lygiai

Šaltinis: Stoner, J.A.F. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika

Kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslo, vienas lygis yra matomas, o kitas priešingai – nematomas. Pirmame, matomame lygmenyje, yra darbuotojų elgesio modeliai, stilius. Tuo tarpu nematomame lygyje yra kartu priimtos ilgalaikės nuostatos ir vertybės. Pastarąjį lygį yra sunkiau pakeisti. Tačiau Kottler ir Heskett teigia, kad pirmojo lygio – stiliaus ir elgesio modelių – pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti pakeisti giliau įsišaknijusius įsitikinimus. (Šimanskienė, 2008)

Galima paminėti ir Denison (1990) pateikiamą Lundberg pasiūlytą organizacinės kultūros tyrimo modelį, pagal kurį kultūra susideda iš 4 lygių – paviršiaus bruožų, nuostatų, vertybių, nebylių įsitikinimų.

*Paviršiaus bruožai* - tai apčiuopiami organizacijos narių kultūros aspektai. Kalbos, elgesio ir fiziniai bruožai – tai paviršinės organizacijos kultūros apraiškos. Specifiniai posakiai, sklindančios organizacijoje tik jos nariams suprantamos istorijos, mitai, taip pat ritualai ir ceremonijos, netgi organizacijos patalpų išdėstymas, narių aprangos stilius – tai tik keli tokių bruožų pavyzdžiai. (Šimanskienė, 2008).



*Nuostatos.* Tai taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti. Pavyzdžiui, organizacijos nariams kilusių bendriausių problemų sprendiniai, kurie rodo, kaip nariai supranta organizacijos gyvavimo situacijas, kokį elgesį laiko priimtiniu. Nuostatos yra sąlygiškai konkrečios ir dažniausiai nariai apie jas žino. (Šimanskienė, 2008).

*Vertybės* - tai pagrindas, kuriuo organizacijos nariai remiasi, vertindami situacijas, veiksmus, objektus ir žmones. Vertybės atskleidžia organizacijos tikslus, lūkesčius, problemų sprendimo būdus. Vertybes sunkiau apibrėžti negu nuostatas. [33].

*Nebylūs įsitikinimai.* Nebylūs įsitikinimai, kuriuos nariai turi apie save ir kitus, apie santykius su jais, apie organizacijos esmę. Tai nesąmoningi pirmų trijų lygmenų atspindžiai, jie – lyg pačios abstrakčiausios aksiomos, lemiančios išorinių reikšmių sistemą. (Šimanskienė, 2008).

Denison (1990) pateikia kultūros modelį, susidedantį iš 3 lygmenų:

- Vertybės ir įsitikinimai, kurie yra veiksmų pagrindas;
- Narių elgesio ypatumai, parodantys ir sustiprinantys tas vertybes;
- Sąlygos, kurias tie elgesio ypatumai sukuria ir kuriomis organizacijos nariai turi funkcionuoti. (Šimanskienė, 2008)

Autoriai J.R.Schermerhorn, J.G.Hunt, R.N.Osborn (1994) išskiria tris organizacijos kultūros lygius:

- pastebimą kultūrą – tai išraiškos elementai, kuriuos kuria visi organizacijos darbuotojai. (simboliai, kalba, pasakojimai, istorijos, ceremonijos, apeigos, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai);

- persidengusias vertybes, kurias mokslininkai laiko organizacijos kultūros esme. Jos padeda paversti kasdieninę rutiną prasminga ir svarbia veikla, susieja organizaciją su svarbiomis visuomenės vertybėmis (asmens identifikavimas, dėmesys grupei, dėmesys žmonėms, padalinių integracija, kontrolė, rizikos tolerancija, įvertinimo/apmokėjimo sistema, konfliktų tolerancija, orientacija į priemones, sistemos atvirumas);

- bendrus susitarimus, t.y. tos tiesos ir vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta, kaip bendros veiklos rezultata.

Šie organizacijos kultūros lygiai yra glaudžiai susiję, papildo ir veikia vienas kitą (Targamadzė, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra gali būti kelių lygių. Ji analizuojama atsižvelgiant į jos lygius, kurie atitinka tam tikrą kultūrinį pasireiškimą laipsnį. Tiriant organizacijos

kultūrą, sunku pastebėti gilesnius jos lygius, kuriuose slypi persidengusios vertybės bei bendri susitarimai.

### **1.5. Organizacinės kultūros tipai**

Organizacinės kultūros tyrėjai pateikia įvairių kultūros tipologijų. Daugelį organizacijų sunku priskirti kuriam nors tipui, nes dažnai organizacijoje vyrauja keletas kultūros tipų. Kad ir kaip būtų organizacijos viduje vyrauja subkultūros, kurios linkusios prisitaikyti prie vieno kurio nors tipo. (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Organizacijai būdingas tipas leidžia išsiaiškinti, kokie teigiami bei neigiami veiksniai egzistuoja tokioje kultūroje. Jei organizacijos vadovai nuspręš, kad esama kultūra menkai prisideda prie veiklos efektyvumo didinimo, jie gali bandyti keisti nusistovėjusį kultūros tipą.

Anot P. Zakarevičiaus (2003), galima pateikti kriterijų grupes, kuriomis vadovaujasi tyrėjai, apibūdinami organizacinės kultūros tipus. Jie būtų tokie:

- Personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- Psichologinio mikroklimato kriterijai;
- Galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai. (Zakarevičiaus, 2003)

J. P. Kotler, J. L. Heskett (Stonner, 2005) nustatė, kad kai kurios organizacinės kultūros gerai prisitaiko prie permainų ir išsaugo organizacijos veiklos stilių, o kitos – ne. Todėl jie išskiria du organizacijos kultūros tipus: adaptyviąją ir neadaptyviąją organizacijos kultūrą. Adaptyviosios ir neadaptyviosios organizacinės kultūros esminės vertybės bei įprastinis elgesys pateiktas 2 lentelėje.

**Adaptyvios ir neadaptyvios organizacinių kultūrų palyginimas**

	<b>Adaptyvi organizacinė kultūra</b>	<b>Neapadtyvi organizacinė kultūra</b>
<b>Esminės vertybės</b>	Vadovai rūpinasi klientais, akcininkais ir darbuotojais. Jie vertina žmones ir procesus, kurie gali sukurti naudingų pokyčių.	Vadovai rūpinasi tik savimi ir juos tiesiogiai supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu ar technologija, susijusiu su ta darbo grupe. Jie žymiai labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, o ne vadovų iniciatyvas
<b>Įprastas elgesys</b>	Vadovai daug dėmesio skiria visoms savo darbo grupėms, ypač vartotojams, ir skatina pasikeitimus, kai jie yra reikalingi patenkinti teisėtus vartotojų interesus, net jei tai susiję su tam tikra rizika.	Vadovai linę elgtis ribotai, politiškai ir biurokatiškai. Jie nepakeičia savo strategijos greitai, kad prisitaikytų ar pasinaudotų savo verslo aplinkos teikiamais privalumais.

Šaltinis: Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. Jr. (2005). *Vadyba*.

Kaunas: Poligrafija ir informatika

Galima išskirti ir neadaptyviai organizacinei kultūrai priskiriamus bruožus: akcentuojami trumpalaikiai rezultatai; struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą; vertinamas tik vienas verslo komponentas (pavyzdžiui, klientai, akcininkai arba darbuotojai) kitų komponentų sąskaita; laikomasi strategijų, kurios jau nebėra naudingos; slopinamos iniciatyvos ir inovacijos; pastebimi šabloniško mąstymo simptomai. Tuo tarpu adaptyvi organizacinė kultūra apibūdinama pasitelkiant kitokius bruožus: priimama rizika; siekiama patikimumo; nariai aktyviai vienas kitą palaiko, kartu identifikuoja problemas ir randa veiksmingus sprendimus; pasitikima; nariai tiki, kad gali efektyviai išspręsti bet kurią kilusią problemą; entuziazmas; vertinamas verslumumas; integruotumas; palaikomas atitikimas tarp kultūros ir verslo konteksto; remiami ir mokomi tie, kurie tiki kultūrą; alternatyvios strategijos ignoruojamos. [50].

Organizacinės kultūros galima apibūdinti pagal jų orientaciją aplinkoje erdvės ir laiko požiūriu. Šiuo požiūriu organizacinės kultūros gali būti jaunos ir inovatyvios, kurios orientuotos į ateitį bei tradicinės, kurios orientuotos į praeitį. Atsakingos kultūros daugiau orientuotos į išorinius, uždarus – į vidinius veiksmus. (Sakalas, 2003).

Vadovaudamiesi personalo tarpusavio santykių kriterijais, J.Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) skiria keturis organizacinės kultūros tipus:

3 lentelė

**Organizacijos kultūros tipai pagal J.Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995)**

Beisbolo komanda	Klubas	Tvirtovė	Akademija
Naujovių diegimas, susietas su rizika; talento įvertinimas ir vystymas; plati veikimo laisvė; svarbūs darbo rezultatai; didelis finansinis atlyginimas; individualus pripažinimas.	Pagarba pagyvenusiems darbuotojams, svarbiausi veiksniai: lojalumas, patirtis, amžius; „bendra visuotinė“ žingsnis po žingsnio progresyvi karjera.	Nesiūlomas saugumas; veiklos pastovumas ir pusiausvyra; pasitaikius progai siūlo pakeisti nuomonę.	Pabrėžiamas sisteminis karjeros vystymasis; nuolatinis tobulėjimas, specializuotas darbas.

Šaltinis: Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija

Taip pat reikėtų paminėti ir R. Harrison (1970) išskiriamą organizacinės kultūros tipologiją:

- Valdžios kultūra. Tai mažoms įmonėms būdinga kultūra, kuomet pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausia priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.
- Vaidmens kultūra. Visų narių vaidmenys griežtai reglamentuotos, išdėstytos instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.

- Užduoties kultūra. Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Kita vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.
- Asmens kultūra. Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą, t.y. dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Kita vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopai stengiasi ją stiprinti ir vystyti. (Zakarevičius, 2003).

Sakalas (2003) ir Seilius (1998) pateikia organizacijos kultūros tipologiją, paremtą psichologiniais kriterijais. Tipai gali būti tokie:

- Paranojinė kultūra. Darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose išvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas iššaukia audringa 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 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. (Zakarevičius, 2003).

Steinmano ir Schreyoggo (1991) prie jau minėtų organizacijos kultūros tipų (paranojinio, depresinio, prievartinio, šizoidinio, oportunistinio) prideda ir išsipareigojančią organizacijos kultūrą. Šiai kultūrai būdinga dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasirengusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Be to, būdingas interesų, vertybių nesutapimo pavojus, todėl daug laiko sugaištama interesams derinti. (Seilius, 1998)

Viena populiariausių yra S. Deal ir A. Kennedy (1982) pateikti organizacinės kultūros tipai. Taigi pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus organizacinė kultūra gali būti:

- 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”. (Zakarevičius, 2003). Tai individualistų kultūra. Taipogi nebūdinga draugiška elgsena. (Šimanskienė, 2002)
- Duonos ir žaidimų kultūra. Tai reiškia, kad pasaulis pilnas galimybių, tik reikia mokėti jomis pasinaudoti. (Šimanskienė, 2002). Galimybių pasireikšti turi kiekvienas, reikia tik atskleisti šias galimybes. Geriausiai galimybės atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl tokiai veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys. Organizacijoje dažnos šventės, ritualinės apeigos, ceremonialai, suteikiantys impulsų produktyviai veiklai. (Zakarevičius, 2003). Organizacijoje sklendo istorijos apie sunkius klientus, darbui grupėje skiriamas lemiamas vaidmuo. (Šimanskienė, 2002).
- Analitinė projektinė kultūra. Veikla vykdoma analitinio loginio mąstymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidautinos. (Zakarevičius, 2003).
- Proceso kultūra. Viskas orientuota į procesą, bendras tikslas nevaidina vaidmens, statusas vertinamas labiau nei pinigai. [48].

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, 2003).

S. Deal ir A. Kennedy organizacinės kultūros tipai pateikti žemiau esančioje schemoje (žr. 4 pav).



#### 4 pav. Organizacinės kultūros tipų schema

Šaltinis: Sakalas (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai

Akivaizdu, kad organizacijose, priskiriamose išvardintiems kultūrų tipams, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais, principais ir t.t. Kiekvienoje organizacijoje yra savi simboliai, istorijos, tradicijos, ceremonijos, ritualai ir t.t. (Zakarevičius, 2003).

Tuo tarpu K. S.Cameron ir R. E. Quinn (2001) pateiktame organizacinės kultūros modelyje išskiriami šie organizacinės kultūros tipai:

- Hierarchinė kultūra (tikslus veikimas). Šio tipo organizacija pasižymi struktūrizacija, kontrole ir apibrėžtumu. Nustyta viskas, ką darbuotojai gali ir turi daryti darbe. [47]. Lyderiais laikomi tie, kurie sugeba gerai organizuoti ir koordinuoti darbus, užtikrinant jų efektyvumą. Svarbiausia šioje organizacijoje – sklandus veiklos procesas. [35]. Organizacijos narius kartu laiko formalios taisyklės ir politika. Ilgalaikė nauda siejama su stabilumu ir efektyvia bei sklandžia veikla. Sėkmė siejama su patikimu prekių tiekimu, sklandžiais tvarkaraščiais, žemais kaštais. Personalo valdymas turi užtikrinti saugius organizacijai išteklius bei jų elgesio nuspėjamumą. [47].
- Rinkos kultūra (greitas veikimas). Tokia organizacija orientuota į rezultatus, joje darbuotojams svarbiausia – pasiekti iškeltus konkrečius tikslus. [36]. Pagrindinės vertybės yra produktyvumas bei konkurencingumas, t.y. darbuotojai skatinami

konkuruoti tarpusavyje. [49]. Lyderiai ryžtingi, atkaklūs, griežti ir reiklūs. Organizacijos darbuotojus sieja siekis nugalėti konkurencinėje kovoje. Organizacija stipriai rūpinasi savo reputacija ir sėkme. Ilgalaikė nauda suvokiama per rungtyniavimą ir išmatuojamų tikslų bei rezultatų pasiekimą. Organizacija savo sėkmę matuoja užimtu rinkos dalies dydžiu ir įsiskverbimu į ją, siekia turėti konkurencingas kainas bei būti rinkos lyderiais. [36].

- Klaninė kultūra (veikimas kartu). Šia kultūra pasižymi organizacijos, kurios sukuria savo nariams draugišką darbo aplinką, kur žmonės gali viskuo dalintis vienas su kitu. Kitaip tariant, organizaciją galima apibūdinti kaip didelę gentį. [47]. Organizacijos narius jungia tokios vertybės, kaip tradicijos ir lojalumas. Tiek darbuotojų, tiek organizacijos vadovų įsipareigojimai yra labai svarbūs. Organizacijos ilgalaikė nauda siejama su žmogiškųjų išteklių tobulėjimu, svarbiais laikomi stiprūs ryšiai su darbuotojais bei gera jų dvasinė būklė. Organizacijos vadovai darbuotojams stengiasi būti patarėjai. Organizacijos sėkmė nusakoma tokiomis sąvokomis, kaip jautrumas klientams bei rūpinimasis savo darbuotojais. Būdinga veiklos forma – darbas komandose, dalyvavimas ir sutarimas (konsensusas). [36].
- Adhokratinė kultūra (siekimas pirmauti). Ši kultūra turi panašumų į klaninę savo veikimo laisve, lankstumu. Paminėtina dar ir tai, kad adhokratine kultūra pasižyminti organizacija yra dinaminė, kūrybinga, vertinanti verslumą ir lyderiavimą. [47]. Žmonės linkę rizikuoti, būdingas inovatyvumas, drąsa. Organizacijos ilgalaikė nauda siejama su naujų resursų įsisavinimu ir augimu. Sėkmė siejama su unikalių bei naujų produktų ar paslaugų sukūrimu. Siekiama būti produktų ar paslaugų lyderiu [36].

Apibendrinamus išsakytas mintis, galima daryti išvadą, kad organizacijos kultūra gali būti tam tikrų tipų. Mokslininkai nepateikia vienos tipologijos, lygiai taip pat organizacija retai kada būna priskiriama vienam iš tipų. Dažniausiai pasitaiko kelių organizacijos kultūrų tipų deriniai ir negalima teigti, kad egzistuoja vienas kultūros tipas.

## **1.6. Organizacinės kultūros formavimo ypatumai**

Organizacijos kultūros vystosi priklausomai nuo daugelio dalykų. Taip kaip nauja organizacija formuojasi, taip ir organizacijos kultūra formuojasi, įtakojama tam tikrų veiksnių.

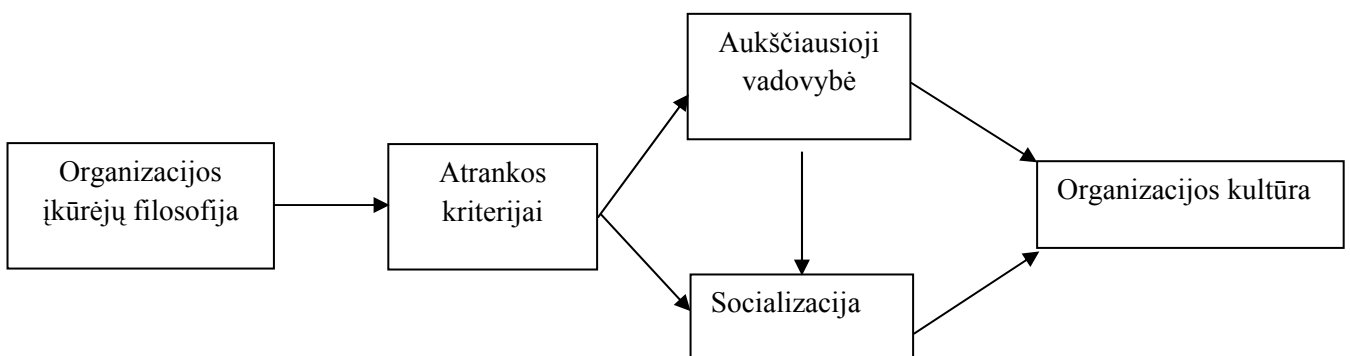


(Bartol, Martin, 1991). Anot Schein (1992), organizacinės kultūros formavimo procesas pirmiausia pradedamas mažose grupėse. Pirminė kultūra kyla iš įkūrėjo idėjų, kurias siekiama perduoti kitiems organizacijos nariams. Priimant į darbą naujus darbuotojus, dalijamasi patirtimi bei akcentuojama, kaip reikia elgtis, kokių vertybių laikytis, kad organizacija vystytųsi. (Šimanskienė, 2002). Kiekviena organizacija sukuria savąjį nerašytą taisyklių, organizacijoje vartojamų žodžių rinkinį. Kol naujokai neišmoka taisyklių, jie nelaikomi visateisiais įmonės nariais. Jeigu darbuotojas jaučia, kad organizacijos vertybės ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus įmonei (Jucevičienė, 1996).

Minėtini ir S. P. Robbins (2003) pateikiami organizacijos kultūrą formuojantys keli pagrindiniai veiksniai:

- pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- atrankos procesas;
- vadovavimo stilius;
- socializacijos procesas.

Žemiau pateiktas paveikslas, kuriame nurodyti veiksniai, formuojantys organizacijos kultūrą.



### 5 pav. Organizacijos kultūros formavimas

Šaltinis: Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.

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. Kadangi valdymas yra procesas, tai visi veiklos dalyviai turi turėti vienodas sąlygas kurti veiklos rezultatą, t.y. turi turėti galimybę dalyvauti valdyme ir sąmoningai turi vykdyti

kiekvienam asmeniui numatytas funkcijas bei užduotis. Kadangi organizacijos valdymas dažniausiai priklauso organizacijos įkūrėjams, taigi jie ir turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą. Jie turi organizacijos viziją. Jų nevaržo ankstesnės veiklos tradicijos ar ideologija. Paprastai nauja organizacija būna maža, dėl to įkūrėjams lengviau iškiepyti savo viziją visiems organizacijos nariams. Kadangi pirminė idėja priklauso įkūrėjams, jie taip pat tradiciškai turi šališką nuomonę, kaip šią idėją reiktų įgyvendinti. Organizacijos kultūra gimsta iš įkūrėjų šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių paskesnės patirties sąveikos. (Robbins, 2003)

Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005) išskiria panašius organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius kaip ir S. P. Robbins. Anot autorių kultūros unikalumą veikia daugelis veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į keturias grupes:

- Organizacijos istorija. Organizacijos kultūra bent iš dalies susijusi su organizacijos kūrėjais, todėl organizacijos kultūra priklauso nuo jų. Įkūrėjais dažniausiai būna aktyvios, turinčios stiprius įsitikinimus bei vertybes, asmenybės, todėl, priimdami naujus darbuotojus, įkūrėjai sugeba perduoti savo vertybes, ir tokiu būdu formuoja organizacijos kultūrą. Organizacijos istorija, jos įkūrimas, gyvavimas taip pat formuoja organizacijos kultūrą. Kuo senesnė organizacija, tuo daugiau istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros pasireiškimo elementų ji turi;
- Aplinka. Organizacijos yra atviros, todėl jas veikia aplinka. Kultūrinėje aplinkoje galima išskirti ekonominį, socialinį ir politinį kultūros kontekstą;
- Personalo administravimo pobūdis. Kultūra priklauso nuo organizacijos valdymo pobūdžio. P. Herfsey, K. Blanchard pagrindė gyvenimo ciklo teoriją, pagal kurią siejamas vadovavimo stilius su darbuotojų bendrumu. Atsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimą atsakyti už savo elgesį, siekiant numatytų tikslų, joje išskiriami tokie vadovavimo stiliai: nurodymų, idėjų perdavimo, dalyvavimo bei delegavimo;
- Socializacija. Tai socialinis procesas, kurio metu organizacijos atskleidžia nariams savo lūkesčius, susijusius su jų vaidmenimis, ir nori, kad nariai sutapatintų save su šiais vaidmenimis ir priimtų organizacijos kultūrą. (Stoškus, Beržinskienė, 2005)

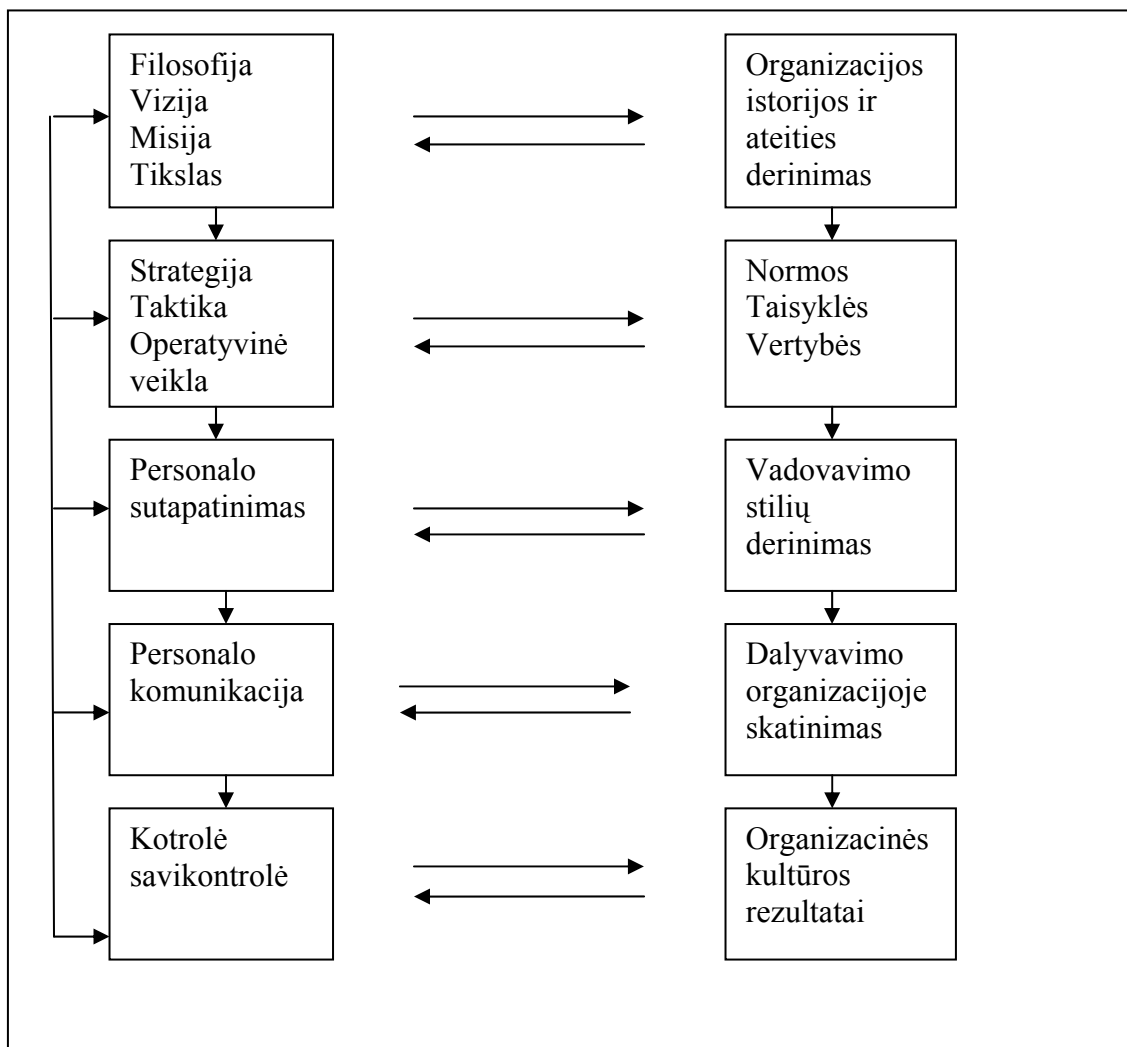
Anot P. Zakarevičiaus (2004), organizacijos kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, kita vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. (Zakarevičius, 2004)

Savaiminį organizacijos kultūros formavimą įtakoja objektyvūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. Galima išskirti pagrindinius išorinius veiksnius, kurie formuoja organizacijos kultūrą:

- Politinė, socialinė, teisinė aplinka.
- Bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai.
- Ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka.
- Gamtinė, techninė, technologinė aplinka.

Vidinius veiksnius galima išskirti šiuos: strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai); personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija; sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir pan.); vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir t.t.). (Zakarevičius, 2003).

L. Šimanskienė (2002) pateikia organizacinės kultūros formavimo modelį.



## 6 pav. Organizacinės kultūros formavimo modelis

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla

Kad darbuotojai greičiau prisitaikytų organizacijoje, jam reikia suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos suformuluotus tikslus, susiformavusią kultūrą, būtina nurodyti vadovo poziciją taip pat turi būti aiški darbuotojo motyvacija. Tačiau daug kas priklauso ir nuo paties darbuotojo vertybinės orientacijos ir jo santykio su organizacijos vertybėmis, asmens psichologinių savybių, darbuotojo požiūrio į organizaciją. Darbuotojas turi save sutapatinti su organizacijos tikslais. Jei tokio tapatumo nėra, atsiranda pavojus organizacijos išlikimui. (Šimanskienė, 2002)

Galima pateikti 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. (Zakarevičius, 2004)

Reikėtų paminėti ir tai, kad organizacijos išlaikymui, stiprinimui bei keitimui reikšmingi šie aspektai: naujų darbuotojų atranka bei naujų darbuotojų socializacija. (Jucevičienė, 1996)

*Atranka.* Akivaizdus atrankos proceso tikslas - surasti ir pasamdyti asmenis, turinčius žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų sėkmingai dirbti darbą organizacijoje. Tačiau paprastai daugiau negu vienas kandidatas atitinka bet kurio konkretaus darbo reikalavimus. Galutiniam sprendimui, ką priimti į darbą, didelę įtaką turės sprendimą priimančio asmens nuomonė, kaip kandidatas pritaps organizacijoje. Būtų naivu ignoruoti šį subjektyvų sprendimo pasamdyti darbuotoją aspektą. (Robbins, 2003). Vadovai gali įdarbinti tuos žmones, kurių vertybės atitinka esamą arba vystomą organizacijos kultūrą. (Jucevičienė, 1996). Kandidatai, manantys, jog jų ir organizacijos vertybės nesutampa, patys gali pasitraukti iš atrankos sąrašo. Taigi atranka yra dvipusis procesas, leidžiantis arba darbdaviui, arba kandidatui anuliuoti sutartį, jei požiūriai nesutampa. Šitaip atrankos procesas palaiko organizacijos kultūrą, nes atmetami tie asmenys, kurie gali pakenkti pagrindinėms organizacijos vertybėms. (Robbins, 2003)

*Naujų darbuotojų socializacija.* Tai procesas, kuriame asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir būtiną elgesį, kuris jam leidžia būti tos organizacijos nariu. (Jucevičienė, 1996). Kad ir kaip gerai organizacija vykdytų verbavimą bei atranką, nauji darbuotojai nebūna visiškai susipažinę su organizacijos kultūra. Kadangi nauji darbuotojai yra mažiausiai susipažinę su organizacijos kultūra, labiausiai tikėtina, kad jie gali trikdyti nusistovėjusius įsitikinimus bei papročius. Tad organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros. Šis adaptacijos procesas vadinamas socializacija. (Robbins, 2003)

Ilgesnį laiką dirbantiems organizacijoje darbuotojams kultūra tiek objektyvių veiksmų, tiek sąmoningų poveikių įtakoje „įauga“ į sąmonę ir jie net neįsivaizduoja kitokios sociokultūrinės atmosferos. Žymiai sudėtingesnėje situacijoje yra naujai į organizaciją ateinantys darbuotojai. Žinomi trys pagrindiniai naujų darbuotojų „įvedimo“ į susiformavusią organizacijos kultūrą priemonių kompleksai: atranka, adaptacija, mokymas. (Zakarevičius, 2004).

Organizacijos kultūra gali būti susiformavusi savaime, be jokio tikslingo vadovo įsikišimo, ir gali būti specialiai formuojama. (Ginevičius, Sūdžius, 2008). Susiformavus organizacinei kultūrai, svarbu ją išlaikyti bei stiprinti. Vienas iš organizacinės kultūros valdymo būdų yra įtaka organizacinės kultūros vertybėms, formuojant išorinius kultūros elementus: ceremonijas, ritualus, simbolius, istorijas, herojus. (Robbins, 2006). Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir t.t. (Zakarevičius, 2003).

Schermerhorn, Hunt, Osborn (1995) išskiria organizacinės kultūros elementus: aiški filosofija; rūpinimasis individualiais; herojų pripažinimas; tikėjimas ritualais ir ceremonijomis; gerai suprantamos taisyklės ir lūkesčiai; tikėjimas, jog tai, ką daro darbuotojai, yra svarbu ir kitiems. (Šimanskienė, 2008). Peters, Waterman (1982) išskiria šiek tiek kitokius organizacijos kultūros elementus: aiški organizacijos vertybių ir normų filosofija; atsižvelgiama į darbuotojų nuomones; charizmatiniai lyderiai ir herojai; ritualai ir ceremonijos; aiškus visų darbuotojų supratimas apie organizacijos veiklos tikslus. (Šimanskienė, 2008)

Galima išskirti pagrindinius organizacijos kultūros elementus: vertybės, simboliai, ceremonijos bei ritualai, istorijos ir kalba. Reikėtų trumpai aptarti kiekvieną iš jų. Anot M. A. Smith (1977), vertybė – tai ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirmenybinis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu. (Jucevičiene, 1996). Tuo tarpu simboliai - tai objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant. (Jucevičiene, 1996). Anot A. Vasiliausko (2002), simboliai gali būti labai įvairūs: organizacijos biuro pastatų dydis ir architektūra, vadovų ir vadybininkų kabinetai, vadovų automobiliai, firminė apranga, firmos vardas, specialūs, atskiras veiklos sritis atspindintys simboliai ir t.t. Daugumoje organizacijų susiklosto joms būdinga specifinė kalba: terminija, šūkiei ir pan., suprantami tik tose organizacijose. Dažnai simboliai yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė ir jų patrauklumas arba priešingai - nepatrauklumas, gali sąlygoti vienokią ar kitokią vartotojų elgseną. (Vasiliauskas, 2002). Prie matomų organizacijos kultūros elementų priskiriami ir ritualai, ceremonijos. Ceremonijos – tai standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis, siekiant paveikti organizacijos narių elgesį ir supratimą. Ritualai – tai ceremonijų sistema. (Jucevičiene, 1996). Ritualai ir ceremonijos - tai specialiai parengta, kruopščiai nugludintos kolektyvinio bendravimo formos. Dideles kultūros tradicijas turinčiose organizacijose egzistuoja daugybė ritualinių renginių: valstybinių ir vidinių organizacijos švenčių minėjimai ir pan. Ritualai padeda glaudžiau suburti žmonių kolektyvą, naujus žmones įtraukti į organizacijos gyvenimą. (Vasiliauskas, 2002). Anot A. Vasiliausko (2002), istorijos paprastai atspindi organizacijos nueitą kelią, sėkmingus jos veiksmus, ypač išryškina žmones, prisidėjusius prie organizacijos plėtojimo. Joms taip pat priklauso mitai bei legendos, atspindinčios nedidelę įvykių dalį, bet žadinančios vaizduotę, kuriančios organizacijos savitumo įvaizdį. (Vasiliauskas, 2002). Kalba - verbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą. (Jucevičiene, 1996)

Daugelis organizacijų ir jų padalinių vartoja kalbą kaip priemonę išskirti tam tikros kultūros ar subkultūros atstovams. Išmokdami šią kalbą, organizacijos nariai patvirtina, kad jie pripažįsta kultūrą ir šitaip elgdamiesi padeda ją išsaugoti. (Robbins, 2003)

Pabrėžtina, kad nėra nei blogos, nei geros organizacijos kultūros. Organizacijos kultūra yra "gera", jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. [41].

Apibendrinus įvairių tyrėjų požiūrius galima daryti išvadą, jog pagrindiniai organizacinės kultūros atributai yra bendros vertybės ir nusistovėjusios normos. Organizacinė kultūra gali susiformuoti savaime, sprendžiant organizacijai kylančias problemas, arba yra formuojama tikslingai, siekiant tam tikrų tikslų (Stoner, 1999).

Organizacijoje gali būti daugiau nei viena kultūra. Gali būti, kad kiekvienas skyrius gali turėti savą supratimą apie tai, koks elgesys yra priimtinas. Kultūros neatsiranda atsitiktinai. Jos iškyla todėl, kad vadovai tam skiria savo laiko, ir tam tikrą elgesį skatina labiau nei kitus. Kultūra yra tas pagrindas, kuris lemia organizacijos identiteto - jau labiau matomo ir lengviau suprantamo organizacijos įvaizdžio lygmens - formavimąsi.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūrą formuoja daugelis veiksnių. Ji gali formotis savaime arba su vadovo įsikišimu. Vienaip ar kitaip, vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavimo procese užima svarbią vietą, kadangi nuo vadovo dažniausiai priklauso, kokia bus organizacijos vizija, tikslai, tradicijos bei ideologija. Vadovas turi žinoti, kad stipri organizacijos kultūra yra itin svarbi, norint konkuruoti rinkoje, siekti geresnių darbo rezultatų.

## 2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

**Tyrimo objektas** – organizacijos kultūros formavimas.

**Tyrimo tikslas** – remiantis organizacijų darbuotojų nuomone, išanalizuoti, kaip formuojama organizacijos kultūra statybų organizacijoje.

**Tyrimo metodai:**

- Anketinė apklausa;
- Duomenų apdorojimas atliktas naudojant Microsoft Excel programą.
- Grafiniai duomenų iliustravimo metodai.

Naudojama UAB „Beržas“ dokumentų analizė, leido charakterizuoti šią organizaciją. Pagrindinis tyrimo metodas – apklausa. Skiriami tokie anketinės apklausos privalumai socialiniuose tyrimuose (Luobikienė, 2003):

- Užtikrina pakankamą atrankos dydį;
- Aukštas anketų grąžinimo lygis;
- Galimybė apklausėjui instruktuoti respondentus (iškilus būtinumui, pvz., nesuvokiant klausimo esmės);
- Galimybė respondentams pasikonsultuoti su apklausos organizatoriumi (minimaliai);
- Galimybė apklausėjui kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu;
- Pagal respondentų reakciją, preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos sudarymo ir išdėstymo techniką;
- Anketavimas trumpiau trunka ir pigesnis nei interviu. (Luobikienė, 2003).

Matavimo instrumentas - anketa. Kardelis (2005) teigia, kad sudaryti anketą nėra lengva, tam skirta daugybė knygų. Todėl tam keliama daug reikalavimų bei rekomendacijų. Tinkama anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. (Kardelis, 2005). Tačiau sudarant anketą šie reikalavimai persipina, todėl juos reikia vertinti kompleksiskai. Klausimus reikia formuluoti taip, kad jų esmė vienareikšmiškai suvoktų respondentai, nes neretai pažintinis klausimų uždavinys prasilenkia su prasminiu jo formulavimu anketoje. (Luobikienė, 2003). Todėl organizacijos tyrimo anketa parengta remiantis teorinės analizės rezultatais.



Anketos turinį sudaro dvejetainiai klausimai:

1. Klausimai, kuriais norima gauti demografinius duomenis apie respondentus. Šie klausimai padėjo išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą organizacijoje, kurioje šiuo metu dirba.
2. Respondentų nuomones ir vertinimus atskleidžiantys klausimai, susiję su organizacijos kultūros formavimu.

**Tyrimo imtis** – 54 UAB „Beržas“ darbuotojai.

## **2.2. Tiriamos organizacijos pristatymas**

Uždaroji akcinė bendrovė „Beržas“ (pavadinimas pakeistas) įkurta ir įregistruota Šiaulių m. savivaldybėje 1998m. kovo mėn. 16 d., su teise vykdyti prekybinę, gamybinę ir paslaugų veiklą. Bendrovė yra LR Aplinkos ministerijos atestuota įmonė, galinti atlikti bendruosius ir specialiuosius (mechanikos darbai – pastatų ir išorės vandentiekis bei nuotekų šalinimas) darbus ypatinguose gyvenamuosiuose, viešojo naudojimo pramonės ir kitos ūkinės veiklos paskirties statiniuose, taip pat įrengti inžinerinius tinklus, vietinės reikšmės kelius ir pėsčiųjų judėjimo vietas.

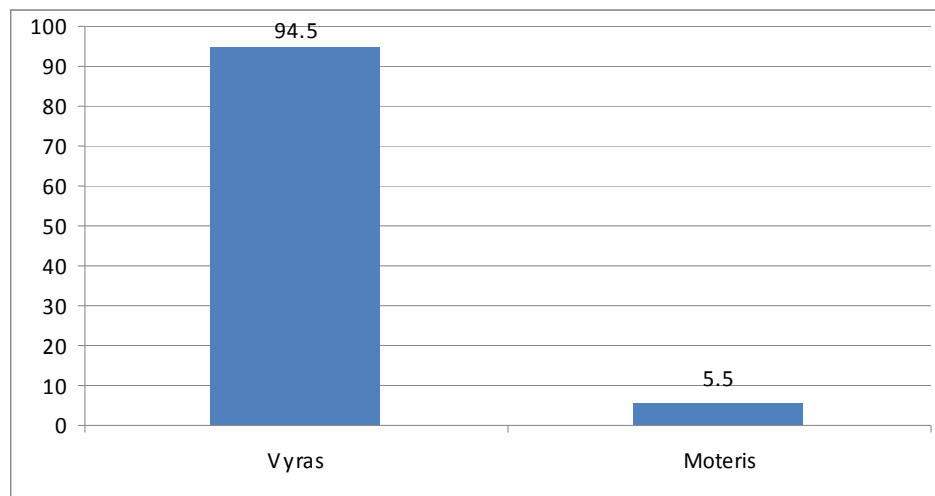
Šiuo metu organizacijoje dirba 59 darbuotojai. UAB „Beržas“ vadovauja generalinis direktorius. Jam tiesiogiai pavaldūs šie asmenys: direktorius kelių tiesimo ir žemės darbams, direktorius statybai, metalo cecho viršininkas, direktorius technikai, komercijos direktorius bei administracijos darbuotojai. Direktoriui kelių tiesimo ir žemės darbams pavaldūs 2 darbų vadovai. Direktorius statybai turi du sau pavaldžius darbų vadovus, o metalo cecho viršininkas, direktorius technikai – po 1 darbų vadovą. Kiekvienas darbų vadovas prižiūri jiems paskirtų brigadų darbą. UAB „Beržas“ valdymo struktūra pateikta 2 priede.

UAB „Beržas“ pelnas 2007 m. siekė 6,8 mln. Lt. Tokiam pelnui pasiekti galėjo padėti išsikelti tikslai: užtikrinti gerą statybos darbų ir paslaugų kokybę, pažangias darbų technologijas, kokybiškų medžiagų ir kvalifikuoto darbų atlikimo pagrindus, tobulinti darbuotojų kvalifikaciją, gerinti profesines žinias, dalyvaujant aplinkos ministerijos ir kitų žinybų bei gamintojų ir tiekėjų ruošiamuose seminaruose ir mokymuose naujovių statybos darbų technologijos ir naujų medžiagų srityje klausimais, stiprinti ryšius su užsakovais ir tiekėjais.

### 2.3. UAB „Beržas“ darbuotojų apklausos dėl organizacijos kultūros formavimo rezultatai ir jų analizė

Tyrime dalyvavo 54 iš 59 UAB „Beržas“ darbuotojai. Anketų grįžtamumas - 91,5%, todėl tyrimo rezultatai gana patikimi. Vėtinant demografinius rodiklius, reikėtų apibrėžti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo stažą organizacijoje.

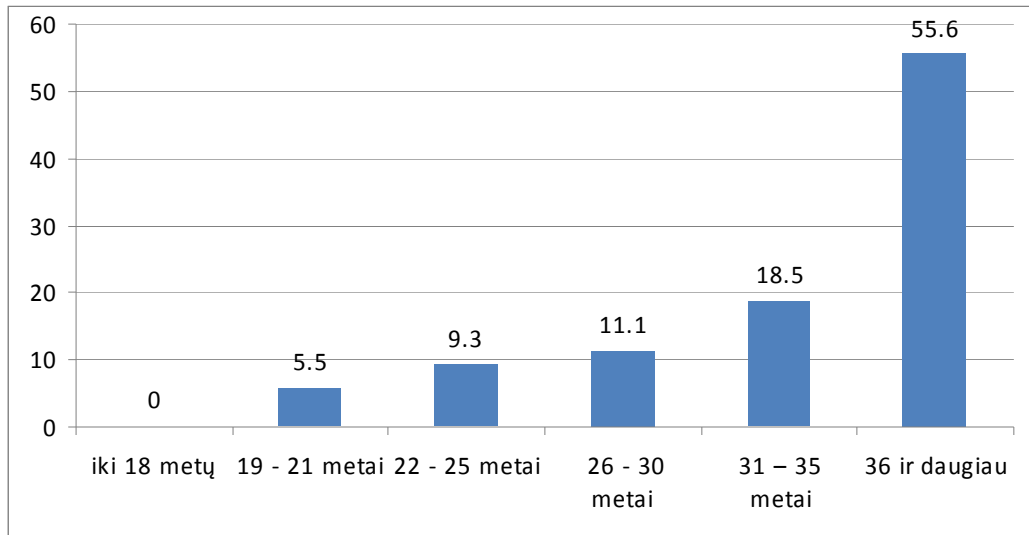
UAB „Beržas“ yra statybų organizacija, todėl galima nuspėti, kad didžiąją dalį darbuotojų sudaro vyrai. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal lytį

Akivaizdu, kad UAB "Beržas" kolektyvas yra vyriškas. Tokia išvada darytina dėl to, kad tarp apklaustųjų buvo 94,5% (N=51), tuo tarpu moterų dalyvavusių tyrime buvo kur kas mažesniau, t.y buvo apklausta 5,5% (N=3) moterų.

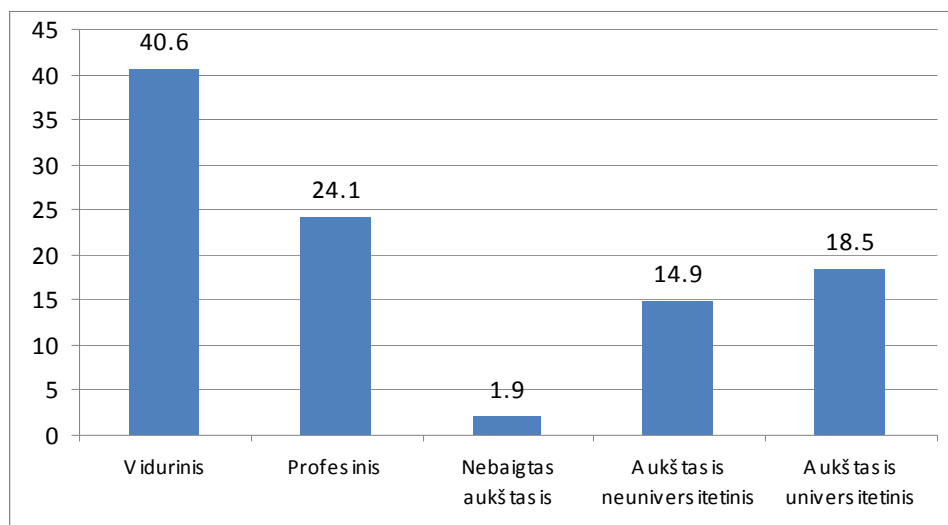
Analizuojant demografinius požymius, atkreiptinas dėmesys į respondentų amžių. Iš respondentų pasiskirstymo pagal amžių, matyti, kad nagrinėjamos organizacijos kolektyvas nėra itin jaunas.



**8 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal amžių

Iš paveikslėlio matyti, kad daugiau nei pusė respondentų, t.y. 55,6% (N=30), yra 36 ir daugiau metų. 31-35 metų darbuotojai sudarė 18,5% visų respondentų. Tuo tarpu 9,3% (N=5) respondentų buvo 22-25 metų amžiaus. Likę respondentai buvo 19-21 metų. Vadinasi didžioji dalis UAB "Beržas" darbuotojų yra vyresnio amžiaus.

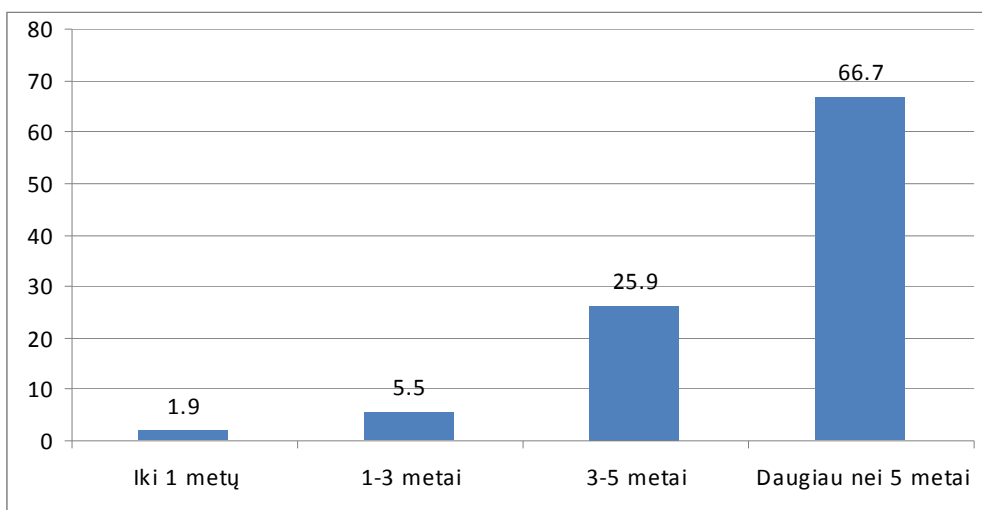
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas žemiau esančiame paveiksle. (žr. 9 pav.)



**9 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, galima pastebėti, kad organizacijos darbuotojai turi įgiję vidurinį išsilavinimą. Tokių respondentų buvo 40,6% (N=22). 24,1% (N=13) apklaustųjų darbuotojų turi įgiję profesinį išsilavinimą. Tai galima paaiškinti tuo, kad organizacija užsiima statybų darbais, kurie reikalauja tam tikrų specifinių žinių. Šiek tiek mažiau apklaustųjų pažymėjo, kad turi aukštąjį universitetinį bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

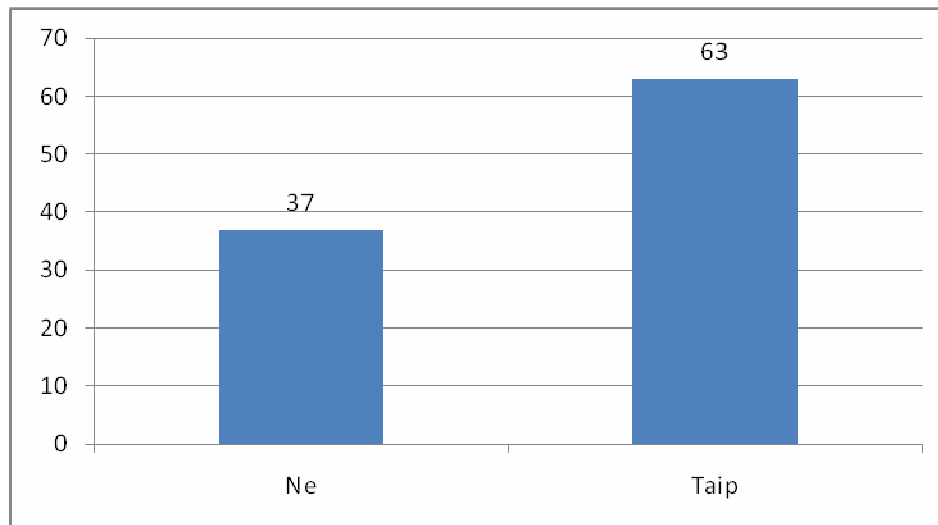
Analizuojant organizacijos kultūrą, svarbus kriterijus yra darbuotojų stažas. Asmenys dirbantys ilgą laiką, gerai žino organizacijos istoriją, egzistuojančias vertybes, įsitikinimus ir pan ir jas geba perteikti naujokams.



**10 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje

Nagrinėjant darbuotojų stažo pasiskirstymą, darytina išvada, kad daugiau nei pusė darbuotojų šioje organizacijoje dirba daugiau nei 5 metus. Tokių respondentų buvo 66,7% (N=36). 3-5 metus dirbančiųjų sudarė 25,9% (N=14). Vadinasi, galima teigti, kad darbuotojų kaita analizuojamoje organizacijoje nėra didelė, darbuotojai lojalūs vienai organizacijai.

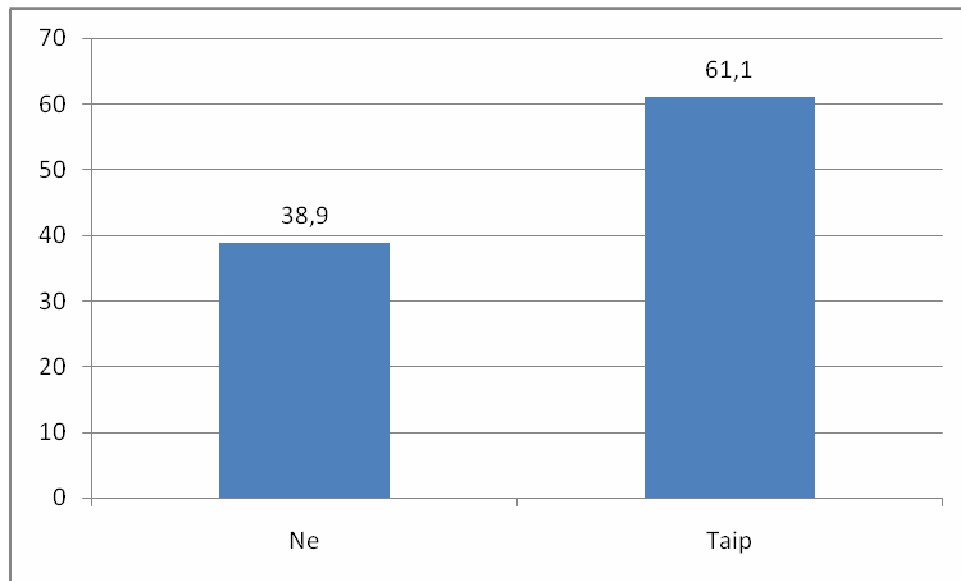
Iš žemiau pateikto paveikslo (žr. 11 pav.) galima teigti, kad apklausoje dalyvavusieji darbuotojai žino organizacijos vystymosi istoriją.



**11 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos istorijos žinomumą

Iš paveikslo duomenų galima teigti, kad 63,0% (N=34) respondentų žino organizacijos vystymosi istoriją. Tuo tarpu 37,0% (N=20) nėra gerai susipažinę su organizacijos praeitimi. Galima daryti prielaidą, kad didžioji dalis apklaustųjų domisi savo organizacija. Tai būtų galima sieti su tuo, kad UAB „Beržas“ darbuotojų kaita yra nedidelė, daugiau nei pusė organizacijos narių dirba 5 arba daugiau metų. Be to, darytina išvada, kad nauji darbuotojai taip pat supažindinami su organizacijos istorija.

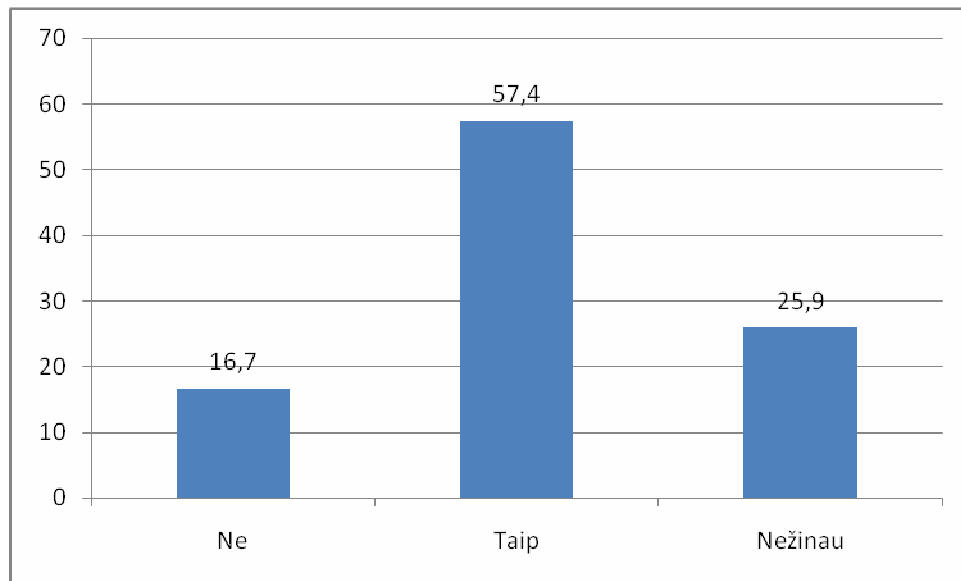
Organizacijos tikslų žinomumas bei bendrų tikslų egzistavimas, padeda kurti stiprią organizacijos kultūrą. Iš tyrimo duomenų matyti, kad didžiajai daliai respondentų yra aiškūs organizacijos vizija, vertybės ir tikslai. Tokie rezultatai atsispindi žemiau pateiktame 12 paveiksle.



**12 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos vizijos, vertybių ir tikslų žinomumą

Didžioji dalis apklaustųjų aiškiai supranta organizacijos viziją, vertybes ir tikslus, tai sudarė 61,1 % (N=33). Su šiuo teiginiu nesutinkančių buvo 38,9 % (N=21) visų apklausoje dalyvavusių dalyvių. Galima būtų teigti, kad priimtas darbuotojas yra supažindinamas su savo darbovieta, aplinka, organizacijos politika, uždaviniais, išaiskinama, ko organizacija tikisi iš jo.

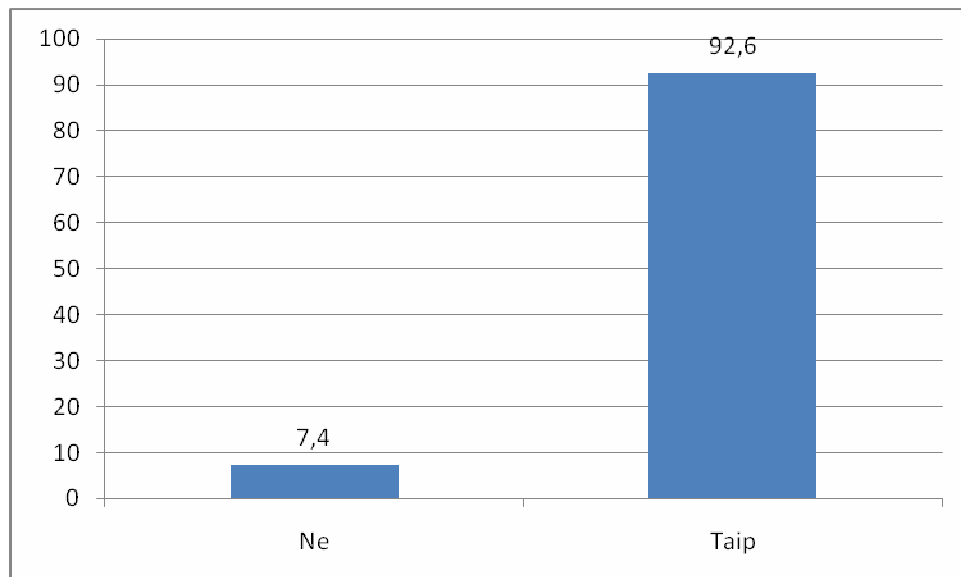
Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiosios dalies apklaustųjų vizija, vertybės ir tikslai sutampa su organizacijos. (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos ir darbuotojų vizijos, vertybių ir tikslų sutapimą

Analizuojant šį paveikslą, galima teigti, kad didžiosios dalies respondentų vizija, vertybės ir tikslai sutampa su organizacijos, t.y. 57,4 % (N=31). Tačiau 25,9 % (N=14) nuomonės neturėjo.

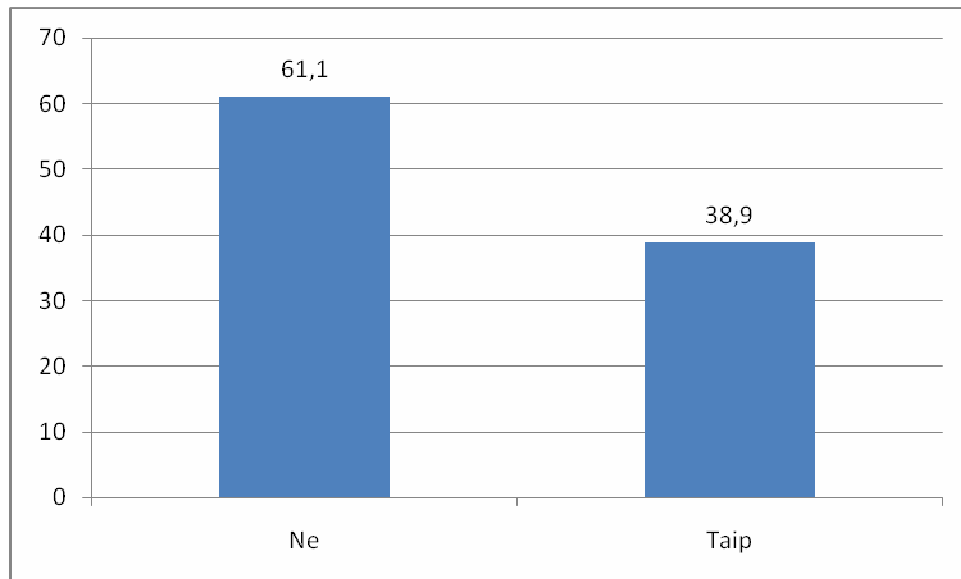
Analizuojant, ar organizacijoje yra švenčiamos įvairios šventės ir vadovaujamosi tradicijomis, aiškiai matyti teigiamos nuomonės dominavimas. (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal švenčiamas šventes ir tradicijų laikymąsi

Iš anketinės apklausos metu gautų duomenų matyti, kad organizacija laikosi tradicijų ir kartu švenčia šventes, taip manė 92,6 % (N=50) respondentų. Švenčių šventimas bei tradicijų turėjimas organizacijoje stiprina vieningumo jausmą, bendradarbiai geriau susipažįsta vieni su kitais ir pan. Kad UAB „Beržas“ nekuria tradicijų, pažymėjo 7,4 % (N=4) apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų. Galima daryti prielaidą, kad organizacija laikosi tradicijų ir stengiasi, kad nuo jų neatsiribotų darbuotojai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad UAB „Beržas“ apklausoje dalyvavę darbuotojai retai naudoja specifinę kalbą.

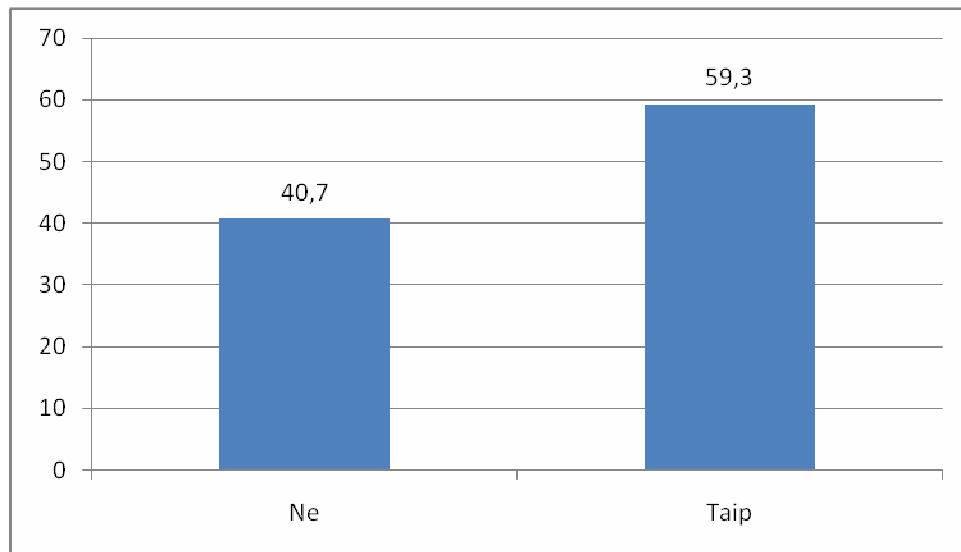


**15 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje naudojamą specifinę kalbą

Apklausos metu gauti rezultatai atskleidė, kad kolegos neturi joms būdingos specifinės kalbos, pavyzdžiui, terminijos, šūkių ir pan., suprantamos tik toje organizacijose. Taip manė 61,1 % (N=33) apklaustųjų. Priešingos nuomonės buvo 38,9 % (N=21) apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų, t.y. mano, kad UAB „Beržas“ kalba yra išskirtinė.

Iš žemiau pateikto paveikslo (žr. 16 pav.) matyti, kad nėra vieningos nuomonės, kas yra pagrindinis organizacijos tikslas.

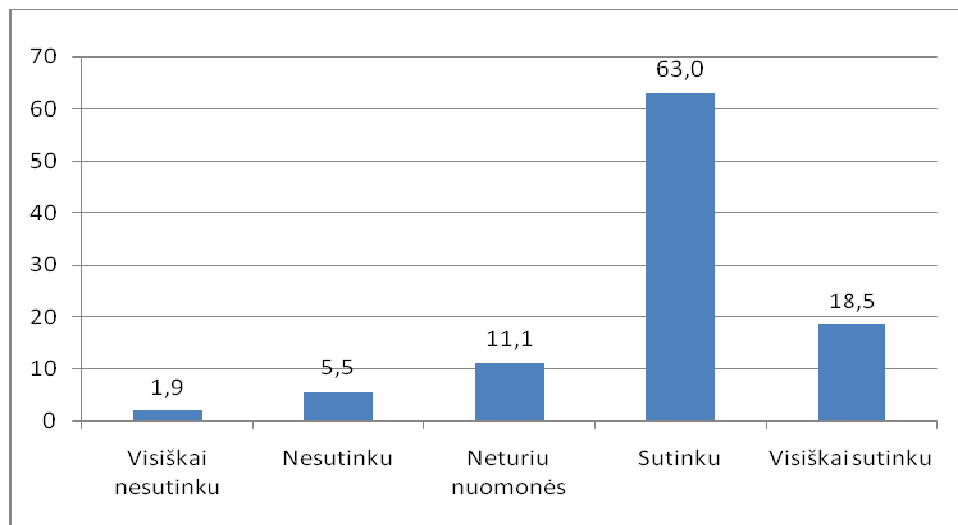




**16 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pagrindinį organizacijos tikslą – pelną

Analizuojant 16 paveikslą, galima teigti, kad didesnė respondentų dalis sutinka, kad pagrindinis organizacijos tikslas yra pelnas, t.y. 59 % (N=32) respondentai. Tuo tarpu 40,7 % (N=22) mano, kad UAB „Beržas“ pagrindinis tikslas nėra pelnas, o pavyzdžiui, žmogiškasis kapitalas. Vadovui reiktų atkreipti dėmesį į šį teiginį, kadangi ilgainiui šis požiūris gali tapti kliūtimi siekiant stiprinti organizacijos kultūrą.

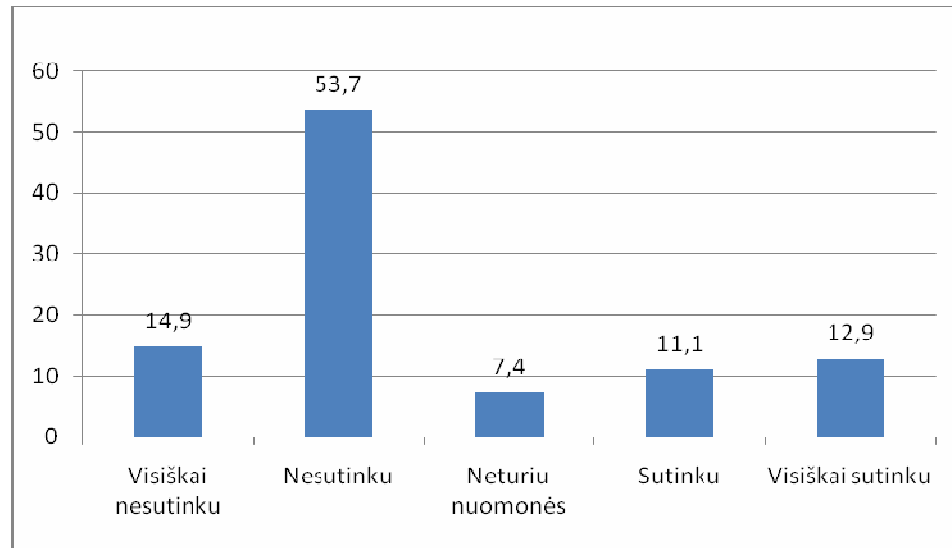
Tyrimo buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai jaučiasi organizacijoje, t.y. ar nejaučia psichologinės įtampos darbe.



**17 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal nepatiriamą psichologinę įtampą darbe

Atlikus darbuotojų nuomonių tyrimą, galima pastebėti, kad didžioji dalis respondentų, t.y. 81,5% (N=44), nepatiria psichologinio diskomforto, jaučiasi gerai darbo aplinkoje. Paminėtina ir tai, kad 11,1% (N=6) neturėjo nuomonės, ar jie patiria įtampą darbe, ar ne. Gera psichologinė atmosfera yra itin svarbus veiksnys, norint vystyti organizacijos kultūrą.

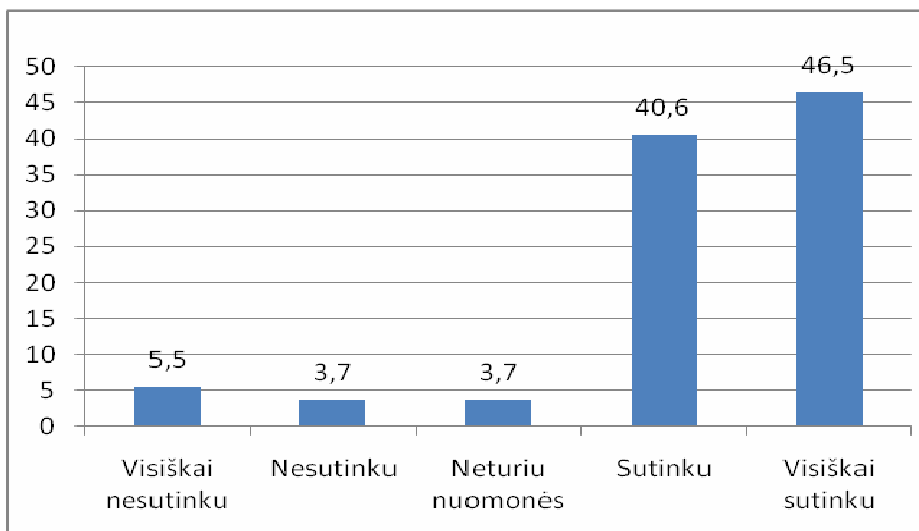
Paminėtina ir tai, kad vadovas nėra linkęs skatinti savo pavaldinių už jų kūrybiškumą, iniciatyvumą ir naujoves. (žr. 18 pav.).



**18 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal skatinimą už kūrybingumą, iniciatyvumą bei naujoves

Iš 18 paveikslo duomenų matyti, kad 68,6% (N=37) darbuotojai jaučia, kad jie nėra skatinami už kūrybingumą, iniciatyvumą, siūlomas naujoves. Visiškai arba iš dalies sutinkančių su šiuo teiginiu buvo 24,0% (N=13), t.y. ši dalis respondentų yra skatinami už pastangas, pateikiamus pasiūlymus bei idėjas. Tokį pasiskirstymą galima paaiškinti tuo, kad vadovas pats daro pagrindinius sprendimus, kurie padeda išlaikyti organizaciją sėkmingai vykdančia veiklą.

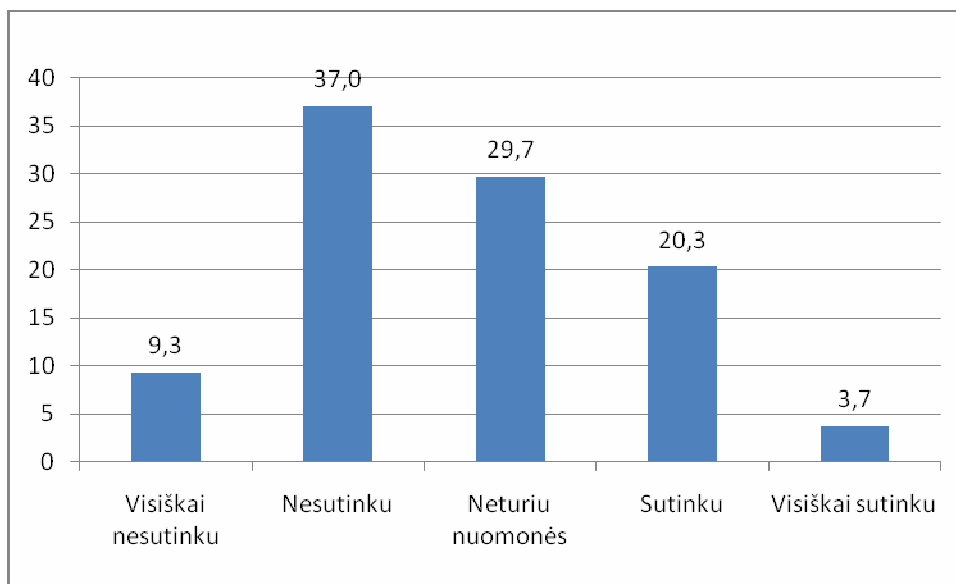
Atlikus darbuotojų nuomonių tyrimą, galima pastebėti, kad dauguma darbuotojų organizacijoje gali bendrauti nevaržomai.



**19 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal organizacijoje nevaržomą bendravimą su bendradarbiais

Iš aukščiau pateiktų duomenų (žr. 19 pav.) matyti, kad 87,1% (N=47) darbuotojas organizacijoje bendrauja laisvai. Tuo tarpu 9,2% (N=5) negali nevaržomai reikšti minčių, bendraujant su kolegomis. Vadinasi, psichologinis klimatas organizacijoje tarp kolegų yra pakankamai yra geras. Tai nėra vienas iš veiksnių, kuris turėtų būti tobulinamas.

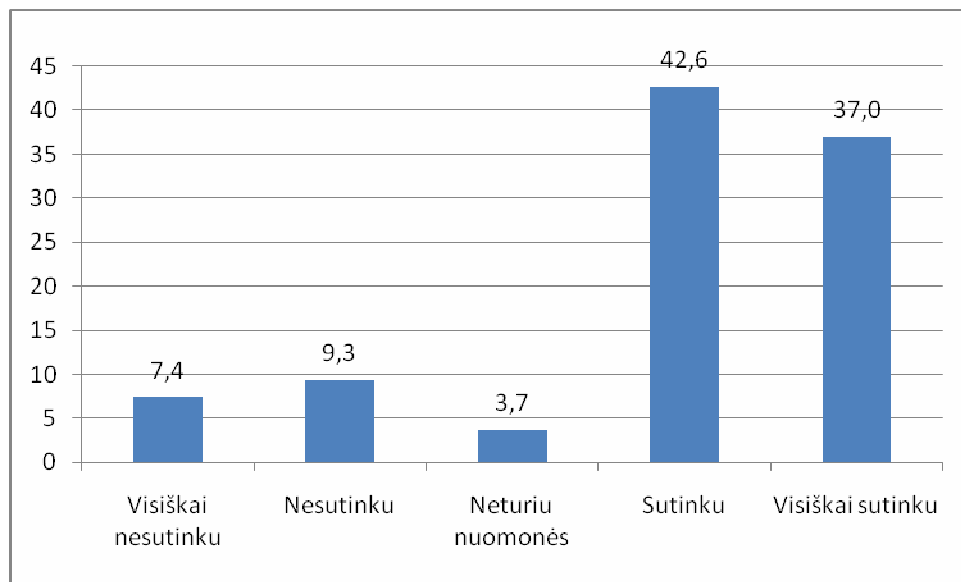
Apklausoje rezultatai atskleidė, kad konfliktai organizacijoje nėra natūralus procesas.



**20 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal konfliktus organizacijoje

20 paveiksle pateikti duomenys atskleidė, kad 46,3% (N=25) darbuotojų nesutinka su tuo, kad konfliktai jų organizacijoje yra natūralus procesas. Tuo tarpu 24% (N=13) manė priešingai. Tačiau paminėtina, kad konfliktinių situacijų nereikia vengti ar bijoti, nes tai gali turėti ir privalumų, kurie paskatina dirbti efektyviau, jų metu generuojamos naujos ir galbūt ateityje praversiančios idėjos ir pan.

Nagrinėjant UAB „Beržas“ darbuotojų pasitikėjimą kolegomis, darytina išvada, kad šios organizacijos nariai pasitiki vieni kitais.



**21 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal galimybę pasitikėti savo kolegomis

Apklaustieji darbuotojai, t.y. 79,6% (N=43) tvirtino, kad jie pasitiki savo kolegomis. 16,7% (N=9) jaučia, kad negali pasitikėti kitais organizacijos nariais. Taigi darytina išvada, kad organizacijoje netvyro įtampa, nepasitaiko dažni ir destruktivūs konfliktai. Tačiau nors ir nedidelė dalis darbuotojų teigia, kad negali pasitikėti kolegomis, bet būtina atsižvelgti į tai, nes teigiama atmosfera įtakoja darbuotojų produktyvumą.

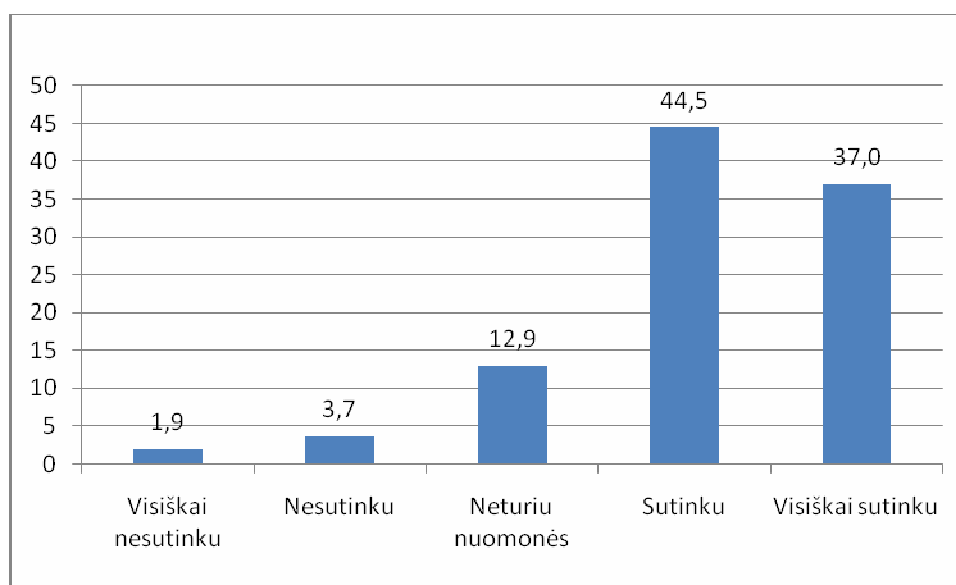
Tyrimo rezultatai atskleidė, ar naujus darbuotojus senbuviai priima šiltai, o naujokai lengvai pritampa. Taip pat buvo aiškinamasi, ar nauji organizacijos nariai yra apmokomi.

**Respondentų pasiskirstymas pagal naujų darbuotojų socializaciją**

Teiginiai	Visiškai nesutinku (%)	Nesutinku (%)	Neturiu nuomonės (%)	Sutinku (%)	Visiškai sutinku (%)
Nauji darbuotojai priimamai šiltai, lengvai pritampa	1,9	1,9	5,5	70,4	20,3
Naujai priimami darbuotojai yra apmokomi	0	1,9	0	63,0	35,1

Apibendrinus anketinės apklausos būdu gautus duomenis, galima daryti išvadą, kad naujokai UAB „Beržas“ priimami šiltai, o jie patys lengvai pritampa. Tokiai nuomonei pritaria 90,7% (N=49) apklaustųjų darbuotojų. Darytina išvada, kad organizacijos nariai yra draugiški, mielai priima naują narį, padeda jam socializuotis. Be to, nauji darbuotojai yra apmokomi. Taip manančių buvo 98,1% (N=53), likęs 1,9% (N=1) buvo priešingos nuomonės – darbuotojai nėra apmokomi.

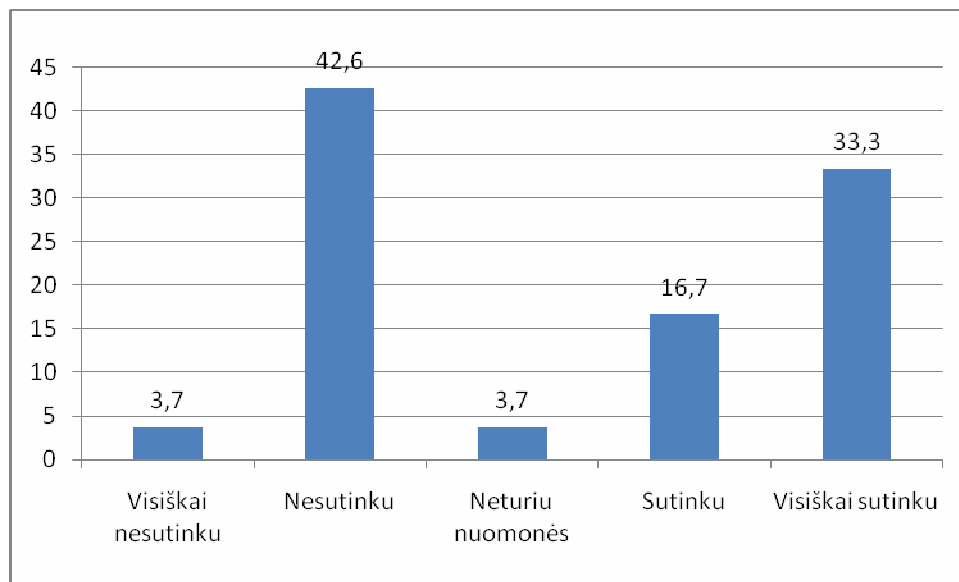
Be to, apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar UAB „Beržas“ darbuotojams darbe tenka dažnai rizikuoti. Tyrimo rezultatai atsispindi 22 paveiksle.



**22 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal darbe patiriamą dažną riziką

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad 81,5% (N=44) darbuotojai rizikuoja darbo metu. Tačiau brigadininkų rizika dažniau siejama su rizika susižeisti, nukentėti fiziškai, nes jie nedirba protinio darbo. Administracijos darbuotojai dažniau rizikuoja priimdami vienus ar kitus sprendimus. Vienaip ar kitaip, darbuotojai dirba rizikingą darbą, todėl vadovas turėtų suteikti teisingą atlygį už patiriamus pavojus.

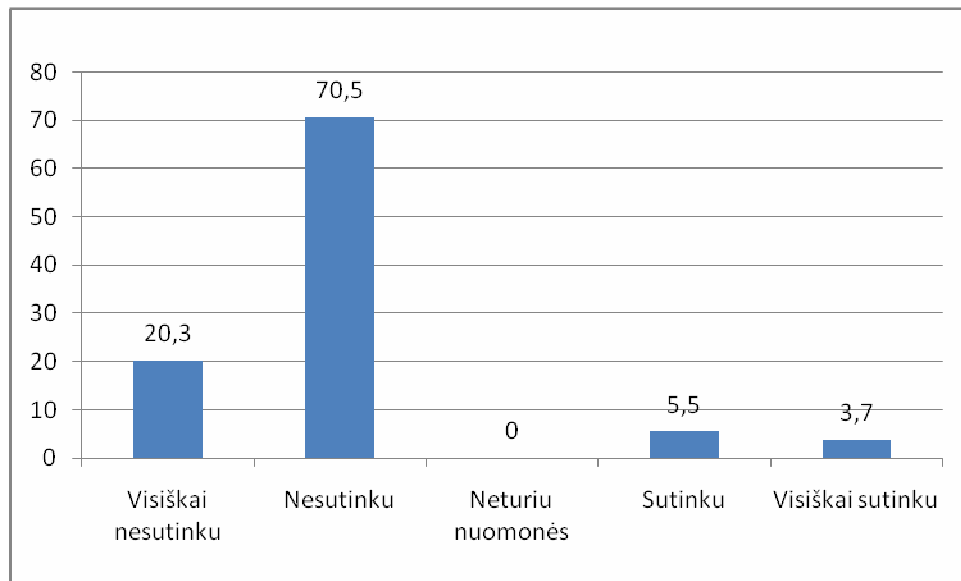
Beveik vienodai pasiskirstė nuomonė dėl darbuotojų jaučiamo pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu. (žr. 23 pav.).



**23 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal jaučiamą pasitenkinimą darbu

Atlikta anketinė apklausa atskleidė, kad 50,0% (N=27) darbuotojų jaučia pasitenkinimą darbu. Jie dirba tai, ką ir nori dirbti, realizuoja save. Tačiau 46,3% (N=22) nesijaučia gerai darbe. Tai reiškia, kad vadovas turi galvoti, jog tai yra rimta problema ir bandyti gerinti darbo aplinką, suteikti darbuotojams didesnes galimybes kilti karjeros laiptais, kelti kvalifikaciją.

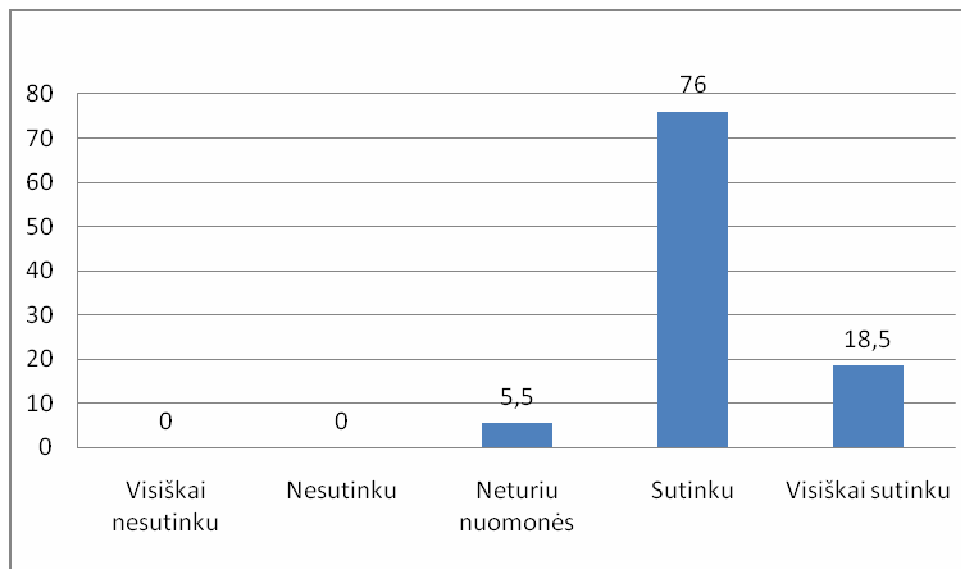
Anketinės apklausos metu gauti rezultatai parodė, kad UAB „Beržas“ dauguma darbuotojų dirba savarankiškai.



**24 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal savarankiškai atliekamą darbą

Iš atlikto tyrimo matyti, kad savarankiškai dirba 90,8% (N=49) visų apklaustų darbuotojų. Dažnai darbas vertinamas individualiai, todėl ir patys organizacijos nariai savo darbą vertina kaip savarankišką. Individualus darbo įvertinimas nebūtinai yra neigiamas dalykas. Tokiu būdu kiekvieno darbuotojo indėlis į tam tikros užduoties atlikimą, matomas aiškiau.

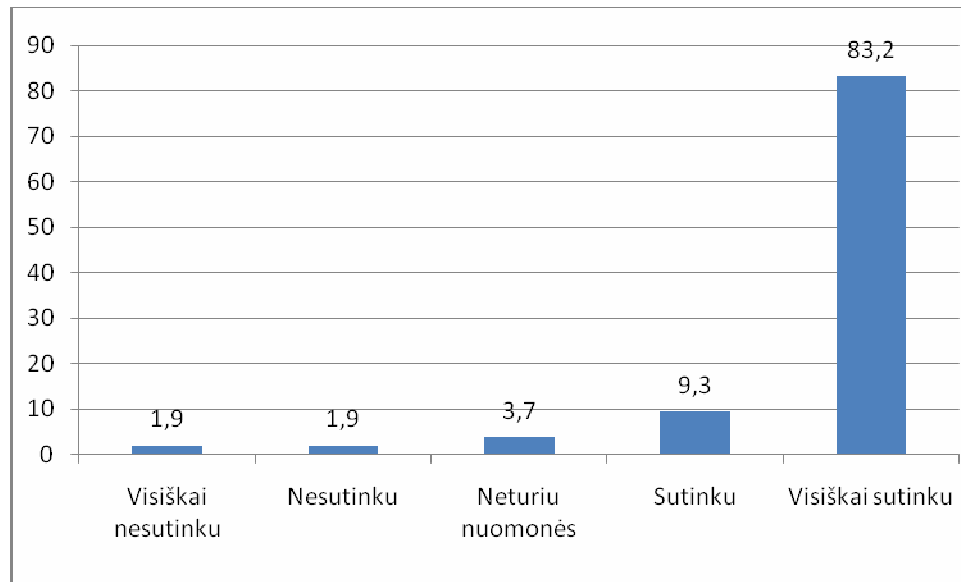
Nagrinėjant darbuotojų vertinimą apie vadovo sugebėjimus vadovauti, matyti, kad nebuvo nė vieno pavaldinio, kuris turėtų neigiamą nuomonę.



**25 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal vadovo sugebėjimą vadovauti

Iš paveikslo duomenų matyti, kad 94,5% (N=51) apklaustųjų pasitiki vadovo sugebėjimu vadovauti. Vadinasi, darbuotojai pasitiki organizacijos „galva“ ir tiki, kad jis geriausiai gali organizuoti, planuoti visos organizacijos veiklą. Likę 5,5% (N=3) neturėjo nuomonės. Galima daryti prielaidą, kad vadovas darbuotojams yra lyderis, kuris sugeba tinkamai vadovauti.

Didžioji dalis nagrinėjamos organizacijos narių mano, kad vadovas su jais bendrauja noriai, netgi jais rūpinasi.

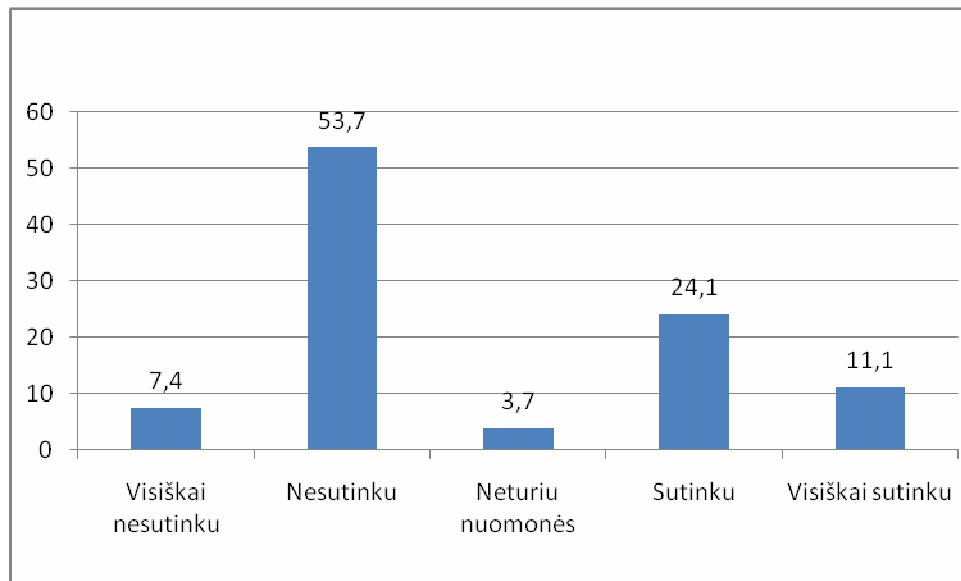


**26 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal vadovo norą bendrauti su pavaldiniais

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, matyti, kad, daugumos respondentų nuomone, vadovas noriai bendrauja su savo pavaldiniais, jais rūpinasi. Tam pritarė 92,5% (N=50) darbuotojų. Teigtina, kad vadovas linkęs išklaudyti darbuotojus, padeda spręsti iškilusias problemas. Vadovas supranta bendravimo svarbą organizacijoje.

Apklaustos rezultatai parodė, kad darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą, neatsižvelgiama į siūlomas idėjas.

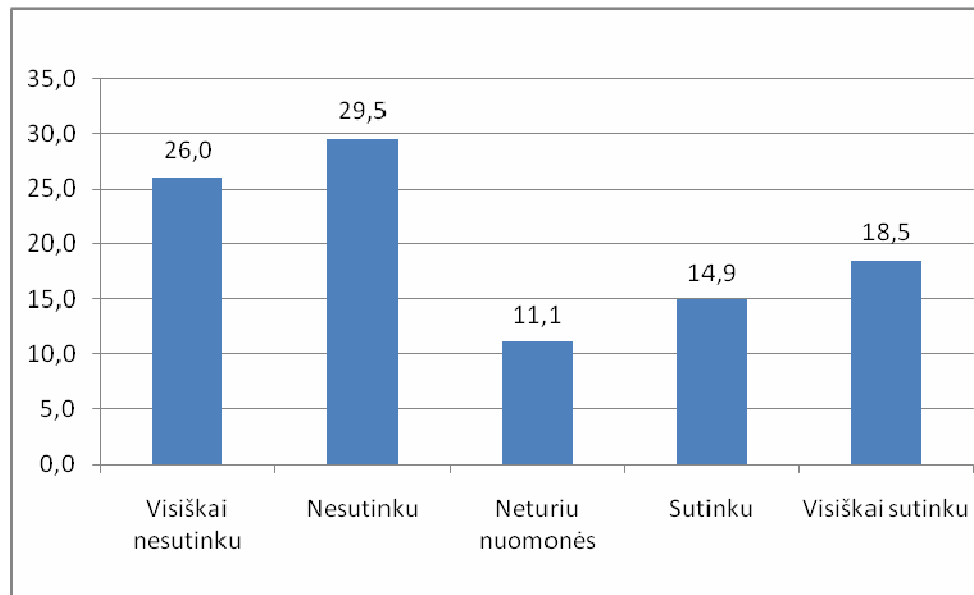




**27 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, siūlomų idėjų atsižvelgimą

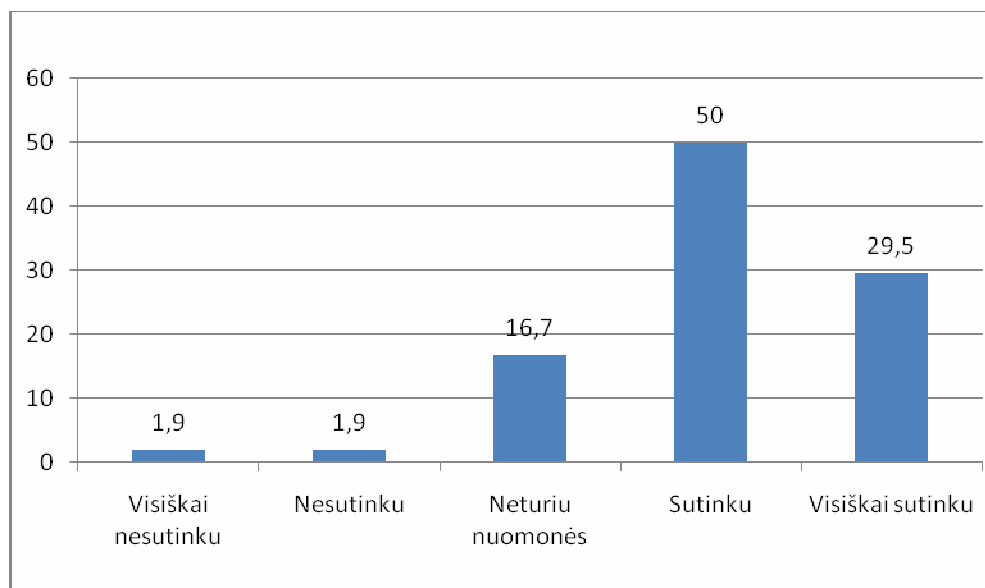
27 paveiksle matyti, kad daugiau nei pusė respondentų, t.y. 60,4% (N=33) apklausoje dalyvavusių darbuotojų, teigia, kad jie nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą, jų idėjos nėra svarstomos. Tuo tarpu 35,2% (N=19) sutinka arba visiškai sutinka, kad jų idėjos vadovui yra svarbios, jiems deleguojamos tam tikros užduotys. Darytina išvada, kad vadovas turėtų labiau pasitikėti savo pavaldiniais, suteikti didesnę veikimo laisvę. Pastebėtina, kad vadovas palaiko draugiškus tarpusavio santykius su darbuotojais, leidžiasi į asmeniškumus, bet darbo metu daugelį sprendimų priima pats.

Dauguma UAB „Beržas“ darbuotojų nesutinka su tuo, kad vadovas jais pasitiki ir todėl suteikia jiems veikimo laisvę. (žr. 28 pav.).



**28 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal vadovo pasitikėjimą darbuotojais, suteikiamą jiems veikimo laisvę

Tyrimo rezultatai parodė, kad šiek tiek daugiau nei pusė darbuotojų, t.y 55,5% (N=30) visų apklaustųjų, neigė, kad vadovas jais pasitiki, suteikia jiems veikimo laisvę. Kita vertus 33,4% (N=18) sutinka su šiuo teiginiu. Darytina išvada, kad vadovas linkęs atlikti sprendimus pats, o nedeleguoja jų pavaldiniams.



**29 pav.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal vadovo objektyvumą vertinant pavaldinių darbą

Iš aukščiau pateikto paveikslo matyti, kad 79,5% (N=43) respondentai mano, kad UAB "Beržas" vadovas atliktą darbuotojų darbą vertina objektyviai. Tuo tarpu 16,7% (N=9) neturėjo nuomonės.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

### **Išnagrinėjus mokslinę literatūrą apie kultūros formavimą organizacijoje, galima daryti tokias išvadas:**

- Išnagrinėjus Lietuvos ir užsienio mokslininkų pateikiamą literatūrą apie organizacijos kultūros sampratą, galima daryti išvadą, kad nėra vienintelio organizacijos kultūros apibrėžimo. Darbo autorės nuomone, geriausias organizacijos kultūros apibūdinimas yra šis: organizacijos kultūra suprantama arba kaip tam tikrų patarimų, įsakymų rinkinys, kuris organizacijos nariam palengvina problemų įveikimą, arba kaip darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri yra egzistuoja organizacijos viduje ir daro teigiamą arba neigiamą įtaką jos narių elgesiui. Paminėtina ir tai, kad organizacijos kultūra yra itin svarbi, norint pagerinti veiklos rezultatus, darbuotojų našumą ir pan. Prie organizacijos kultūros formavimui didžiausią įtaką turi vadovas. Organizacijos kultūros pagrindinė funkcija – padėti organizaciją išlaikyti vieningą, siekiant bendrų tikslų.
- Organizacijos kultūra neatskiriamai susijusi su jos klimatu. Tačiau daugelis tyrėjų teigia, kad šių sąvokų negalima vartoti kaip sinonimų. Organizacijos kultūra yra platesnė sąvoka, apimanti organizacijos elgesį su darbuotojais ir jų aplinka. Tuo tarpu, organizacijos klimatas apima psichologinius aspektus, žmonių emocijas.
- Mokslininkai pateikia nemažai organizacijos kultūros tipologijų. Dažniausiai organizacijos negalima priskirti kuriam nors vienam tipui, pasitaiko kelių tipų deriniai. Galima paminėti, kad organizacijos kultūra analizuojama atsižvelgiant į jos lygius, kurie atitinka tam tikrą kultūrinį pasireiškimą laipsnį. Tiriant organizacijos kultūrą, sunku pastebėti gilesnius jos lygius, kuriuose slypi persidengusios vertybės bei bendri susitarimai.

### **Apibendrinus atliktą empirinį tyrimą, galima daryti šias išvadas:**

- Tyrime dalyvavo 54 UAB „Beržas“ darbuotojai. UAB „Beržas“ yra statybų organizacija, todėl galima nuspėti, kad didžiąją dalį darbuotojų sudaro vyrai, t.y. 94,5%. Tyrime buvo siekiama patvirtinti arba paneigti iškeltą hipotezę, kad organizacijos kultūra yra stipri.
- Visų pirma reikėtų paminėti, kad 63,0% (N=34) respondentų žino organizacijos vystymosi istoriją, be to, nauji darbuotojai taip pat supažindinami su organizacijos istorija. Didžioji dalis apklaustųjų (61,1 %) aiškiai supranta organizacijos viziją, vertybes ir tikslus be to 57,4 % respondentų vizija, vertybės ir tikslai sutampa su organizacijos. Tai yra itin svarbu

organizacijos sėkmingos veiklos vystymui. Tyrimo rezultatai parodė, kad 92,6% laikosi tradicijų ir kartu švenčia šventes, todėl galima daryti prielaidą, kad organizacija stengiasi, kad nuo jų neatsiribotų darbuotojai.

- Psichologinė atmosfera kolektyve yra gana gera, o tai parodo, kad organizacijos kultūra yra gana stipri. Paminėtina, kad 81,5% nepatiria psichologinio diskomforto, jaučiasi gerai darbo aplinkoje, 87,1% darbuotojas organizacijoje bendrauja laisvai, 79,6% tvirtino, kad jie pasitiki savo kolegomis. Atėję nauji darbuotojai į UAB „Beržas“ priimami šiltai, o jie patys lengvai pritampa. Tokiai nuomonei pritarė 90,7% apklaustųjų darbuotojų. Darytina išvada, kad organizacijos nariai yra draugiški, padeda naujam nariui socializuotis. Be to, nauji darbuotojai yra apmokomi. Tačiau pusė apklaustųjų (50,0%) teigia jaučiantys pasitenkinimą darbu. Taip teigiančių buvo 98,1%. Darbuotojų nuomone, vadovas noriai bendrauja su savo pavaldiniais, jais rūpinasi. Tam pritarė 92,5%. Teigtina, kad vadovas linkęs išklaudyti darbuotojus, padeda spręsti iškilusias problemas. Vadovas supranta bendravimo svarbą organizacijoje. Paminėtina ir tai, kad 94,5% (N=51) apklaustųjų pasitiki vadovo sugebėjimu vadovauti.
- Kita vertus, galima pateikti keletą veiksnių, kurie rodo, jog organizacijos kultūra nėra stipri. Pavyzdžiui, daugiau nei pusė (59%) respondentų sutinka, kad pagrindinis organizacijos tikslas yra pelnas. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad 68,6% darbuotojai jaučia, kad jie nėra skatinami už kūrybingumą, iniciatyvumą, siūlomas naujoves. Darbo metu jie vienaip ar kitaip rizikuoja. Tokios nuomonės buvo 81,5% apklaustųjų darbuotojų.

### **Rekomendacijos:**

1. Vadovui reikėtų atkreipti dėmesį į pavaldinių skatinimą, kadangi jie dažnai rizikuoja, o patirta rizika turėtų atsipirkti. Ilgainiui šis požiūris gali tapti kliūtimi siekiant stiprinti organizacijos kultūrą.
2. Vadovas turėtų labiau pasitikėti savo pavaldiniais, suteikti didesnę veikimo laisvę. Pastebėtina, kad vadovas palaiko draugiškus tarpusavio santykius su darbuotojais, leidžiasi į asmeniškumus, bet darbo metu daugelį sprendimų priima pats. Todėl siūlytina, kad vadovas daugiau užduočių deleguotų pavaldiniams.
3. Vadovas turėtų gerinti darbo aplinką, suteikti darbuotojams didesnes galimybes kilti karjeros laiptais, kelti kvalifikaciją.

## LITERATŪRA

1. Bartol, K. M., Martin D. C. (1991). *Management*. New York : McGraw-Hill
2. Ginevičius, R., Sūdžius V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilniaus: technika
3. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija
4. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas. Monografija*. - Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras
5. Jung T., Scott, T., Davies T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., Mannion, R. *Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature*
6. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. – Kaunas: Technologija
7. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Valdymo psichologija: vadovėlis*. – Kaunas: Technilogija
8. Kulvinskienė, V. R., Seminogova – Šeimienė, E. (2009). Factors of organizational culture change. *Ekonomika*. Nr. 87
9. Laurinėnienė, I. (2007). Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose. Magistro darbas
10. Luobikienė, I. (2003). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija
11. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Sisteminiai tyrimai*. p.99
12. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.
13. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. – Vilnius: Margi raštai
14. Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition. San Francisco: Jossey-ass Publishers
15. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas
16. Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. Jr. (1999). *Vadyba* - 4-asis leid. - Kaunas: Poligrafija ir informatika
17. Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. Jr. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
18. Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. – Kaunas: Technologija
19. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla

20. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacijos kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
21. Targamadžė, V. (2006). Targamadžė, V. *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. VPU.
22. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr.1.
23. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. 2005.34. p. 217-229
24. Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: technologija
25. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: enciklopedija
26. Vveinhardt J., Nikaitė I., Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (17). 2008
27. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose. Priežastys. Valdymas. Pasekmės*. Monografija. Vytauto Didžiojo Universitetas
28. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Sisteminiai tyrimai*. p.205
29. Ashkanasy N. M., Wilderom, C., Peterson M.F. Handbook of organizational culture and climate. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-06-03]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=5fHdE4f-\\_JcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=organizational+culture+kluckhohn&ots=JvSSAC3qun&sig=z7dzXSv9YaSFVcy4LezWKKd->92c#v=onepage&q=organizational%20culture%20kluckhohn&f=false](http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=5fHdE4f-_JcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=organizational+culture+kluckhohn&ots=JvSSAC3qun&sig=z7dzXSv9YaSFVcy4LezWKKd->92c#v=onepage&q=organizational%20culture%20kluckhohn&f=false)>
30. Baumgartner, R. J. Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-09]. Prieiga per internetą:  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=112&sid=ada99281-2899-48cc-9c2c-ae9285d973e6%40sessionmgr111>>
31. Beck, G. F. (2007). Organizational climate and culture: competing dynamics for transformational leadership. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-09]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.britannica.com/bps/additionalcontent/18/31381510/ORGANIZATIONAL->

CLIMATE-AND-CULTURE-COMPETING-DYNAMICS-FOR-TRANSFORMATIONAL-LEADERSHIP>

32. Che Rose, R., Abdullah, N. K., H., Ling, G. Y. Organizational culture as a root of performance improvement: research and recommendations. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.cmr-journal.org/article/download/450/2048>>
33. Denison, D. Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/Denison-2000-Key-Lever.sflb.ashx>>
34. Dubauskas, G., (2006). Organizacijos elgsena. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-06-03]. Prieiga per internetą: <[http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/.../Dubausko\\_Organizacijos\\_elgsena.pdf](http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/.../Dubausko_Organizacijos_elgsena.pdf)>
35. Inside look at Japan's corporate culture. *archives.tcm.ie* [interaktyvus] [žiūrėta 2009-06-03]. Prieiga per internetą: <<http://archives.tcm.ie/businesspost/2005/03/20/story3207.asp#>>
36. Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-06-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.coachingandmentoring.com/BookReviews/diagnosingculture.htm>>
37. Mannion, R., Konteh, F., McMurray, R., Davies, H., Scott, T., Jung, T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. Measuring and Assessing Organisational Culture in the NHS (OC1). [interaktyvus] [žiūrėta 2009-06-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.sdo.nihr.ac.uk/files/project/91-final-report.pdf>>
38. Mohan, M. L. Organizational communication and cultural vision– approaches for analysis. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-06-03]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?id=c9P0pzEobeIC&pg=PA17&lpg=PA17&dq=organizational+culture+kluckhohn&source=bl&ots=OOQMqWYerI&sig=mx6BXzniVWXSrv02xDhYktjIMOA&hl=lt&ei=u6WgS6nmK4TwngOSp\\_nvDA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=10&ved=0CCwQ6AEwCTgK#v=onepage&q=organizational%20culture%20kluckhohn&f=false](http://books.google.lt/books?id=c9P0pzEobeIC&pg=PA17&lpg=PA17&dq=organizational+culture+kluckhohn&source=bl&ots=OOQMqWYerI&sig=mx6BXzniVWXSrv02xDhYktjIMOA&hl=lt&ei=u6WgS6nmK4TwngOSp_nvDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CCwQ6AEwCTgK#v=onepage&q=organizational%20culture%20kluckhohn&f=false)>
39. Nikolič, M., Bešič, C., Sajfert, Z., Savič, M., Čočkaló, D. The situation and perspectives of organizational culture in serbian companies. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-06-03]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=112&sid=ada99281-2899->



- 48cc-9c2c-ae9285d973e6%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>
40. Organizational culture – what is it? *consortiumresearchprogram.net* [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-09]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.consortiumresearchprogram.net.au/html/images/stories/Documents/ra4thinkpiece\\_1.pdf](http://www.consortiumresearchprogram.net.au/html/images/stories/Documents/ra4thinkpiece_1.pdf)>
41. Preikšienė, L., 2003. Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-09]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>
42. Rose R. C., Kumar, N., Abdullah, H., Ling, G. Y. Organizational culture as a root of performance improvement: research and recommendations. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.cmr-journal.org/article/download/450/2048>>
43. Schein, E. On Dialogue, *Culture*, and *Organizational Learning*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-30]. Prieiga per internetą:  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&hid=112&sid=ada99281-2899-48cc-9c2c-ae9285d973e6%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9402182646>>
44. Schein H. Edgar. Organizational culture and leadership. Third edition. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-09]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=xhmezdokfnYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=organizational+culture+kluckhohn&ots=m4KYbJk3kL&sig=Hlsv4yFgGRif4bPrNrGQkAioAbQ#v=onepage&q=organizational%20culture%20kluckhohn&f=false>>
45. Schmidt, A. M., Gillespie, M. A., Kotrba, L. M., Ritchie, S. A., Denison, D. R. Profiles of organizational culture: the variable effects of consistency. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-22]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.denisonconsulting.com/.../Presentation\\_SIOP\\_Profiles\\_of\\_Organizational\\_Culture.ppt](http://www.denisonconsulting.com/.../Presentation_SIOP_Profiles_of_Organizational_Culture.ppt)>
46. Stanley G. H., Organizational culture and individual sensemaking: a schema – based perspective. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-09]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.jstor.org/pss/2635133>>

47. Tharp, B.M. Four organizational culture types. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-07-09]. Prieiga per internetą: <[http://www.haworth.com/en-us/Knowledge/Workplace-Library/Documents/Four-Organizational-Culture-Types\\_6.pdf](http://www.haworth.com/en-us/Knowledge/Workplace-Library/Documents/Four-Organizational-Culture-Types_6.pdf)>
48. Type of organizational culture. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.organizationalculture101.com/type-of-organizational-culture.html>>
49. Ubius, U., Alas, R. Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/61/1392-2758-2009-1-61-90.pdf>>
50. Using the Organizational Culture Inventory (OCI) to Measure Kotter and Heskett's Adaptive and Unadaptive Cultures. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-24]. Prieiga per internetą: . <<http://www.trainersdirect.com/resources/articles/ChangeManagement/OrgCultureInventory.htm>>

# **PRIEDAI**

## ANKETA

### Gerbiamas respondente,

Prašome Jūsų prisidėti prie Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto studentės Alinos Latakaitės atliekamo organizacinės kultūros tyrimo Jūsų organizacijoje ir prašome atsakyti į anketos klausimus. Tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai, padės gauti prasmingus rezultatus.



Ši anketa yra *anoniminė*. Pildydami anketą langelį žymėkite taip: (√).

#### 1. Jūsų lytis:

- Vyras  Moteris

#### 2. Jūsų amžius:

- iki 18 metų  19 - 21 metai  
 22 - 25 metai  26 - 30 metai  
 31 – 35 metai  36 ir daugiau

#### 3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis  Profesinis  
 Nebaigtas aukštasis  Aukštasis neuniversitetinis  
 Aukštasis universitetinis

#### 4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- Iki 1 metų  3-5 metai  
 1-3 metai  Daugiau nei 5 metai

**5. Ar žinote organizacijos vystymosi istoriją?**

- Taip  
 Ne

**6. Ar organizacijos vizija, vertybės ir tikslai yra aiškūs?**

- Taip  
 Ne

**7. Ar Jūsų ir organizacijos vizija, vertybės ir tikslai sutampa?**

- Taip  
 Ne  
 Nežinau

**8. Ar organizacijoje švenčiate įvairias šventes, vadovaujatės tradicijomis?**

- Taip  
 Ne

**9. Ar organizacijoje naudojama specifinė kalba (įvairūs šūkių, terminai, suprantami tik Jūsų organizacijai)?**

- Taip  
 Ne

**10. Ar pagrindinis organizacijos tikslas – pelnas?**

- Taip  
 Ne



**11. Įvertinkite pateiktus teiginius:**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš niekada nepatiriu psichologinės įtampos darbe					
Esu skatinamas už kūrybingumą, iniciatyvumą bei naujoves					
Organizacijoje su bendradarbiais galiu nevaržomai					

bendrauti					
Konfliktai organizacijoje – natūralus procesas					
Gaunu teisingą atlygį už atliekamą darbą					
Galiu pasitikėti savo kolegomis					
Nauji darbuotojai priimami šiltai, lengvai pritampa					
Naujai priimami darbuotojai yra apmokomi					
Darbe dažnai rizikuuju					
Jaučiu pasitenkinimą darbu					
Dirbu savarankiškai					

**12. Įvertinkite pateiktus teiginius:**

<b>Teiginiai</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
Aš pasitikiu savo vadovo gebėjimu vadovauti					
Vadovas noriai bendrauja su					

pavaldiniais, jais rūpinasi					
Darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, atsižvelgiama į siūlomas idėjas					
Vadovas pasitiki darbuotojais, suteikia jiems veikimo laisvę					
Vadovas atliktą darbą vertina objektyviai					

**Ačiū už nuoširdžius atsakymus!**



### UAB “Beržas” valdymo struktūra

