

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Daiva SKAPAITĖ**

**UKMERGĖS MIESTO IR RAJONO MOKYKLŲ  
ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Daiva SKAPAITĖ**

**UKMERGĖS MIESTO IR RAJONO MOKYKLŲ  
ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS**

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

**Magistro darbo autorius** Daiva Skapaitė

**Vadovas** doc. dr. L. Žalys

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

## **SANTRAUKA**

Daiva Skapaitė

### **Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinės kultūros formavimas**

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas – ištirti organizacinės kultūros formavimo aspektus Ukmergės miesto ir rajono mokyklose. Šiam tikslui pasiekti buvo panaudota K. S. Cameron ir R. E. Quinn rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių užsienio ir Lietuvos autorių darbai bei tyrimai organizacinės kultūros formavimo klausimais. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad organizacinė kultūra turi ypatingą reikšmę organizacijai, jos strategijai, veiklos efektyvumui, įvaizdžio formavimui. Taip pat akcentuojamas ypatingas vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo bei keitimo procese. Ukmergės miesto ir rajono mokyklų vadovų ir darbuotojų nuomonių apie organizacijose dominuojantį kultūros tipą analizė parodė, kad darbo autorės suformuluota hipotezė pasitvirtino - tiek miesto, tiek rajono mokyklose vyrauja klaninė kultūra.

## **SUMMARY**

Daiva Skapaitė

### **The formation of organizational culture in Ukmerge town and district schools**

Master's work

The aim of this work is to analyze the aspects of the formation of organizational culture in Ukmerge town and district schools. To achieve this aim the *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), which was developed by K. S. Cameron and R. E. Quinn was used. The works and researches of foreign and Lithuanian authors on the issues of the formation of organizational culture have been analyzed and systematized in this work. The analysis of special literature showed that organizational culture has a special influence on organization, its strategy, performance and effectiveness, and image formation. Also the specific role of leaders in the process of formation and changing organizational culture was accented. There were analyzed the attitudes of Ukmerge town and district schools leaders and personnel towards dominant type of culture in the organizations. It proved the hypothesis of this work: in town and district schools the clan culture dominates.

## TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACINĖ KULTŪRA IR JOS YPATUMAI.....	11
1.1. Organizacinės kultūros samprata.....	11
1.2. Organizacinės kultūros dimensijos, lygiai ir funkcijos.....	15
1.3. Organizacinės kultūros charakteristikos ir tipai.....	19
1.4. Organizacinės kultūros formavimo ir kaitos ypatumai.....	28
1.5. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese.....	31
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA.....	35
2.1. Organizacinės kultūros nustatymo būdų bei diagnostikos instrumentų įvairovė.....	35
2.2. Tyrimo imties bei diagnostinio instrumento pristatymas.....	38
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI.....	41
3.1. Ukmergės miesto ir rajono mokyklų vadovų apklausos tyrimo rezultatai.....	41
3.2. Ukmergės miesto ir rajono mokyklų darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.....	54
IŠVADOS.....	74
REKOMENDACIJOS.....	75
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	81
1 priedas. Anketa vadovui.....	82
2 priedas. Anketa darbuotojams.....	84
3 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	86
4 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	87
5 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	88
6 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	99
7 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	90

## LENTELĖS

1 lentelė. Stiprios ir silpnos organizacijos kultūros plusai ir minusai.....	21
2 lentelė. Organizacijos kultūros profilis.....	27
3 lentelė. Apklaustų darbuotojų skaičius pagal mokyklas.....	39
4 lentelė. Socialiniai – demografiniai apklaustų vadovų duomenys.....	41
5 lentelė. „Šilo“ vidurinės mokyklos organizacinė kultūra.....	42
6 lentelė. Užupio vidurinės mokyklos organizacinė kultūra.....	44
7 lentelė. Dukstynos pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra.....	45
8 lentelė. Pašilės pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra.....	46
9 lentelė. Senamiesčio pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra.....	47
10 lentelė. Želvos vidurinės mokyklos organizacinė kultūra.....	48
11 lentelė. Taujėnų vidurinės mokyklos organizacinė kultūra.....	49
12 lentelė. Deltuvos pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra.....	50
13 lentelė. Vidiškių pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra.....	51
14 lentelė. Dainavos pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra.....	52
15 lentelė. Ukmergės miesto ir rajono mokyklų vadovų palyginimas pagal kultūros tipus.....	53
16 lentelė. „Šilo“ vidurinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai.....	60
17 lentelė. Užupio vidurinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai.....	61
18 lentelė. Dukstynos pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai.....	62
19 lentelė. Pašilės pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai.....	63
20 lentelė. Senamiesčio pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai.....	64
21 lentelė. Želvos vidurinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai.....	65
22 lentelė. Taujėnų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai.....	66
23 lentelė. Deltuvos pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai.....	67
24 lentelė. Vidiškių pagrindinės mokyklos vadovės apklausos rezultatai.....	68
25 lentelė. Dainavos pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai.....	69
26 lentelė. Ukmergės miesto ir rajono mokyklų darbuotojų palyginimas pagal kultūros tipus.....	70

## PAVEIKSLAI

1 pav. Įvairių autorių požiūriai į organizacijos kultūros sampratą.....	14
2 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika .....	16
3 pav. Kultūriniai lygiai.....	17
4 pav. Kaitos organizavimo modelis.....	30
5 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.....	37
6 pav. Organizacinės kultūros profilio pavyzdys .....	40
7 pav. „Šilo“ vidurinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra.....	43
8 pav. Užupio vidurinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra.....	44
9 pav. Dukstynos pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra.....	45
10 pav. Pašilės pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra.....	46
11 pav. Senamiesčio pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra.....	47
12 pav. Želvos vidurinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra.....	48
13 pav. Taujėnų vidurinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra.....	49
14 pav. Deltuvos pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra.....	50
15 pav. Vidiškių pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra.....	51
16 pav. Vidiškių pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra.....	52
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	54
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	55
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	55
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	56
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą.....	57
22 pav. Miesto ir rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą.....	57
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	58
24 pav. Miesto ir rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	58
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	59
26 pav. Miesto ir rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių .....	59
27 pav. „Šilo“ vidurinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą .....	60
28 pav. Užupio vidurinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	61
29 pav. Dukstynos pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą .....	62
30 pav. Pašilės pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	63
31 pav. Senamiesčio pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	64
32 pav. Želvos vidurinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	65
33 pav. Taujėnų vidurinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	66

34 pav. Deltuvos pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	67
35 pav. Vidiškių pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	68
36 pav. Dainavos pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	69
37 pav. Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinės kultūros palyginimas dabartyje.....	72
38 pav. Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinės kultūros palyginimas ateityje.....	72

## ĮVADAS

XXI amžiaus pradžia yra ypatingas laikotarpis, nes šiandien pasaulyje vyksta ekonomikos, verslo, politikos ir kultūros globalizacija. Išsivysčiusių šalių visuomenės žengia į naują kokybinį lygį. Visais laikais lemiamas plėtros ir vystymosi veiksnys buvo organizacijos.

Organizacija kasdieniame gyvenime suprantama kaip žmonių kolektyvas, siekiantis bendrų tikslų tam tikroje veiklos sferoje. Klestinčios organizacijos remiasi galinga jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, tai yra organizacijos kultūra.

„Organizacinė kultūra“ yra plati ir sudėtinga sąvoka, todėl vienareikšmiškai nusakyti, kas tai, gana sunku. Apibendrinus daugelio mokslininkų (Schein (1992), Jucevičienė (1996), Šimanskienė (2002), Занковский (2002), Gilbert (2000) ir kt.), tyrinėjusių organizacinę kultūrą mintis, galima teigti, kad organizacinė kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, įtakoja jų elgesį, yra palaikoma organizacijos mitų, herojų, istorijų bei pasireiškia per tradicijas, normas, kalbą ir simbolius. Dauguma organizacijų turi aiškų požiūrį į tai, kas yra laikoma geru ir blogu elgesiu bendradarbių, viršininkų, pavaldinių, klientų ir įvairių bendruomenės grupių atžvilgiu. Tuomet organizacijos iš savo darbuotojų tikisi atitinkamo elgesio.

**Tyrimo mokslinė problema** formuluojama tokia: kokia rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija remiasi organizacinė kultūra Ukmergės miesto ir rajono mokyklose.

**Tyrimo aktualumas.** Organizacinės kultūros tema yra dar pakankamai nauja ir mažai ištyrinėta tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje. JAV ši problema plačiai nagrinėti buvo pradėta 80 - 90 - aisiais metais, Lietuvoje dar kiek vėliau. Atlikti tyrimai (Schein (1992), Šimanskienė (2002), Cameron, Quinn (2001) ir kt.) rodo, kad tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos yra stiprus ryšys. Ir paskutiniu metu pripažįstama, kad kultūra organizacijoje turi didelę reikšmę. Organizacinė kultūra atlieka daug funkcijų, daugelis jų naudingos ir organizacijai, ir darbuotojams. Jos suteikia organizacijai unikalumo, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos; stiprina bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą organizacijai, taigi mažina darbuotojų kaitą; darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę; skatina darbuotojų bendradarbiavimą, taip didindama organizacijos efektyvumą. Švietimo įstaigos kultūra daro labai didelę įtaką toms galimybėms, kurios kiekvienam vaikui yra teikiamos. Bendra įstaigos atmosfera ir klimatas tiesiogiai veikia mokymą ir mokymąsi. Taigi, būtinybė tirti organizacinę kultūrą, kurti jos vystymo bei stiprinimo modelius ir programas, kurias organizacijose galėtų diegti jų vadovai, yra akivaizdi.

**Tyrimo objektas** – Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinė kultūra.

**Tikslas** – ištirti organizacinės kultūros formavimo aspektus Ukmergės miesto ir rajono mokyklose.



### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti organizacinės kultūros esmę, lygius ir funkcijas.
2. Išanalizuoti organizacinės kultūros charakteristikas, jos formavimo ir kaitos ypatumus.
3. Ištirti vadovo vaidmenį organizacinės kultūros formavime.
4. Teoriškai pagrįsti organizacinės kultūros tyrimą ir jo metodiką.
5. Ištirti, išanalizuoti ir įvertinti Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinę kultūrą, jos būklę.

**Tyrimo mokslinė hipotezė.** Tiriant organizacinę kultūrą Ukmergės miesto ir rajono mokyklose buvo iškelta hipotezė: Ukmergės miesto ir rajono mokyklose vyrauja klaninė kultūra.

### **Tyrimo metodika.**

1. *Tiriamieji.* Tyrime dalyvavo dešimt Ukmergės miesto ir rajono mokyklų: penkios miesto mokyklos ir penkios rajono mokyklos. Atliekant tyrimą atskirai apklausti šių mokyklų vadovai ir darbuotojai. Bendras respondentų skaičius 318: iš jų 5 vadovai ir 202 darbuotojai miesto mokyklose, 5 vadovai ir 106 darbuotojai rajono mokyklose. Tyrimas buvo atliktas 2009 metų kovo mėn.

2. *Instrumentarijus.* Tyrimui panaudotas K. S. Cameron ir R. E. Quinn sukurtas Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

#### 3. *Tyrimo metodai:*

- ✓ mokslinės literatūros šaltinių, publikacijų, mokslinių straipsnių analizė;
- ✓ sisteminimas ir apibendrinimas;
- ✓ lyginamoji analizė;
- ✓ statistiniai metodai, duomenų apdorojimas SPSS ir Excel programomis;
- ✓ grafinis duomenų iliustravimo metodas;
- ✓ dokumentinė (dokumentų) analizė;
- ✓ anketinė apklausa.

**Tyrimo rezultatai.** Atlikus Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinės kultūros tyrimą, galima teigti, kad iškelta hipotezė pasitvirtino: tiek miesto, tiek rajono mokyklose stipriausia yra klaninė kultūra. Tik vienoje iš apklausoje dalyvavusių mokyklų dominuoja adhokratinė ir hierarchinė kultūra.

Vadovų apklausos rezultatai parodė, kad miesto ir rajono mokyklų vadovai suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą.

**Tyrimo rezultatų naujumas.** Pirmą kartą buvo tiriama organizacinė kultūra Ukmergės miesto ir rajono mokyklose. Taip pat pirmą kartą šiose mokyklose organizacinė kultūra tiriama pagal K. S.

Cameron ir R. E. Quinn metodiką. Surinkta, apibendrinta ir susisteminta daug vertingos informacijos apie tiriamų mokyklų organizacinę kultūrą.

**Tyrimo rezultatų reikšmingumas.** Šio darbo rezultatais, tyrimo išvadamis ir rekomendacijomis galės pasinaudoti ir tyrime dalyvavusių mokyklų, ir kitų mokyklų vadovai. Tai leis jiems sustiprinti organizacinę kultūrą, o taip pat ir pagerinti veiklos rezultatus.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, trys dalys (konceptualioji, metodologinė, bei diagnostinė), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis 82 puslapiai. Darbe pateikiamos 26 lentelės ir 38 paveikslai.

## 1. ORGANIZACINĖ KULTŪRA IR JOS YPATUMAI

Kiekvienai organizacijai būdinga sava kultūra – tik jai būdingą įvairių normų, vertybių, įsitikinimų, tradicijų ir įpročių rinkinys, kuris pasireiškia konkrečiomis, tik tai organizacijai būdingomis darbuotojų elgesio normomis. Sunku tiksliai apibrėžti kultūrą, bet ją galima pajauti. Kultūra valdo elgsenas visuomenėje matomais ir kartais nepastebimais būdais; be to, ji reikšmingai įtakoja mūsų sprendimų procesą (Mobley, Wang, Fang, 2005).

### 1.1. Organizacinės kultūros samprata

Nagrinėjant organizacinės kultūros sampratą pirmiausia svarbu apibrėžti organizacijos ir kultūros sąvokas. Žmogus negali veikti visiškai vienas. Ir grupė negali egzistuoti nepriklausydama nuo kitų grupių, bendruomenės ir visuomenės, todėl grupės jungiasi į organizacijas. *Organizacija* - tai tokia struktūra, kai žmonių grupė, dirbanti drauge, siekia tam tikrų tikslų. Kultūra yra siejama su žmogumi, grupe, šalimi, visuomene, laikmečiu ir pan. Mokslininkai yra pateikę daug skirtingų kultūros apibūdinimų. Vieni autoriai, nusakydami kultūros esmę, akcentuoja vienus jos bruožus, kiti – kitus (Poškienė, 1998). *Kultūra* (lot. *cultura* – *ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymasis*) yra žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kuriant panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes; tobulinimo laipsnis, pasiektas kurioje nors mokslo ar veiklos srityje; išprusimas“, pateikiama Tarptautinių žodžių žodyne.

„*Kultūros*“ sąvoką pirmą kartą buvo pavartota Tylor knygoje „Primityvioji kultūra“ (1871 m.), kur buvo suformuluotas toks kultūros apibrėžimas: „Kultūra yra sudėtinga visuma, jungianti žinojimą, tikėjimą, meną, moralę, papročius ir visus kitus sugebėjimus bei įpročius, kuriuos žmogus įgyja būdamas visuomenės nariu“ (Liubinienė, 2002). V. Pruskus (2004) teigia, kad kultūra yra socialinis žmonių gyvenimo turinys, nusakantis žmonių santykius. Kiekvienas mokslas savaip traktuoja kultūros fenomeną ir suteikia naujų ypatybių bei formų. Vadybiniu požiūriu kultūra apibrėžiama kaip sudėtinga samplaika nuostatų, elgesio modelių, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, derančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Kultūra – tai visuma materialių, dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomenės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą (Zakarevičius, 2003). Taigi kultūra yra žmogaus veiklos produktas ir gimdamas žmogus jau patenka į atitinkamą kultūrą, kurią sukūrė prieš tai gyvenę ir dabar gyvenantys žmonės. Kiekviena karta sukuria vis kažką naujo, taigi laikui bėgant keičiasi ir kultūra. Kultūra gali būti siejama su tradicija, tad pakeisti tai, kas vienoje ar kitoje kultūroje yra nusistovėję kaip tradicija, yra

labai sunku. Daugelis mokslininkų teigia, kad logiškai suprantamos gali būti tik kultūros dalys, o ne kultūros visuma. Galima laikyti nuostatos, kad organizacijos kultūra egzistuoja bendrosios kultūros fone ir yra jos veikiamas. Bendros kultūros kontekstas leidžia suprasti, kaip kuriasi, vystosi, klesti ar sunyksta organizacijos kultūra (Alvesson, 2002).

Organizacinės kultūros sąvoka pirmą kartą buvo paminėta istoriniuose užrašuose 431 m. prieš Kristų - kai Periklis teigė, kad Atėnai galėjo laimėti Spartos karą tik stipraus ir vieningo komandinio darbo dėka. Didžiausią susidomėjimą organizacijos kultūra 7 - ajame dešimtmetyje paskatino valdymo specialistų manymas, jog pagrindinė JAV atsilikimo nuo Japonijos priežastis – valdymo metodų netobulumas (Alvesson, 2002). Organizacinė kultūra buvo nagrinėjama kaip išvestinė iš nacionalinės kultūros. Buvo atliekami tyrimai, organizacinės kultūros ypatumai buvo vertinami per organizacijos funkcionavimo, patyrimo, dirbant su organizacijos nariais, efektyvumo prizmę. Verslo literatūroje organizacijos kultūros sąvoka pasirodė tik apie 1980-uosius. Vienu metu buvo užfiksuota 164 skirtingi kultūros apibrėžimai (Fisher, Alford, 2000).

Šiuo metu literatūros šaltiniuose yra daug įvairių organizacinės kultūros apibrėžimų, ir kol kas autoriai neprieina prie bendro šios sąvokos paaiškinimo, kuris būtų priimtinas visiems. Pavyzdžiui, A. H. Занковский (2002) teigia, kad organizacinę kultūrą galima apibrėžti, kaip normų, taisyklių, papročių ir tradicijų visumą, kurią palaiko organizacijos vadovai ir kuri nustato darbuotojų elgesio normas. Organizacinę kultūrą vadovai kuria organizacijoje tam, kad suvienytų darbuotojų pastangas siekiant įgyvendinti bendrus organizacijos tikslus. Pasak L. Aiman-Smith (2004), organizacijos kultūra paprastai yra organizacijos narių nuomonių bei minčių sistema, kurią sudaro nuostatos ir vertybės. Šios pagrindinės nuostatos ir vertybės yra perteikiamos naujiems nariams, kaip reikėtų suvokti, galvoti, jausti, elgtis ir kokio elgesio tikėtis iš kitų organizacijoje. Anot S. P. Robbins (2003), organizacinė kultūra gali būti apibrėžiama pagal tai, kaip organizacijos nariai suvokia šias septynias ypatybes:

- ✓ novatoriškumas ir rizika (kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški);
- ✓ dėmesys detalėms (kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms);
- ✓ orientavimasis į rezultatus (kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti);
- ✓ orientavimasis į žmones (kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms);
- ✓ orientavimasis į komandą (kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu);
- ✓ agresyvumas arba konkurencingumas (kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi);

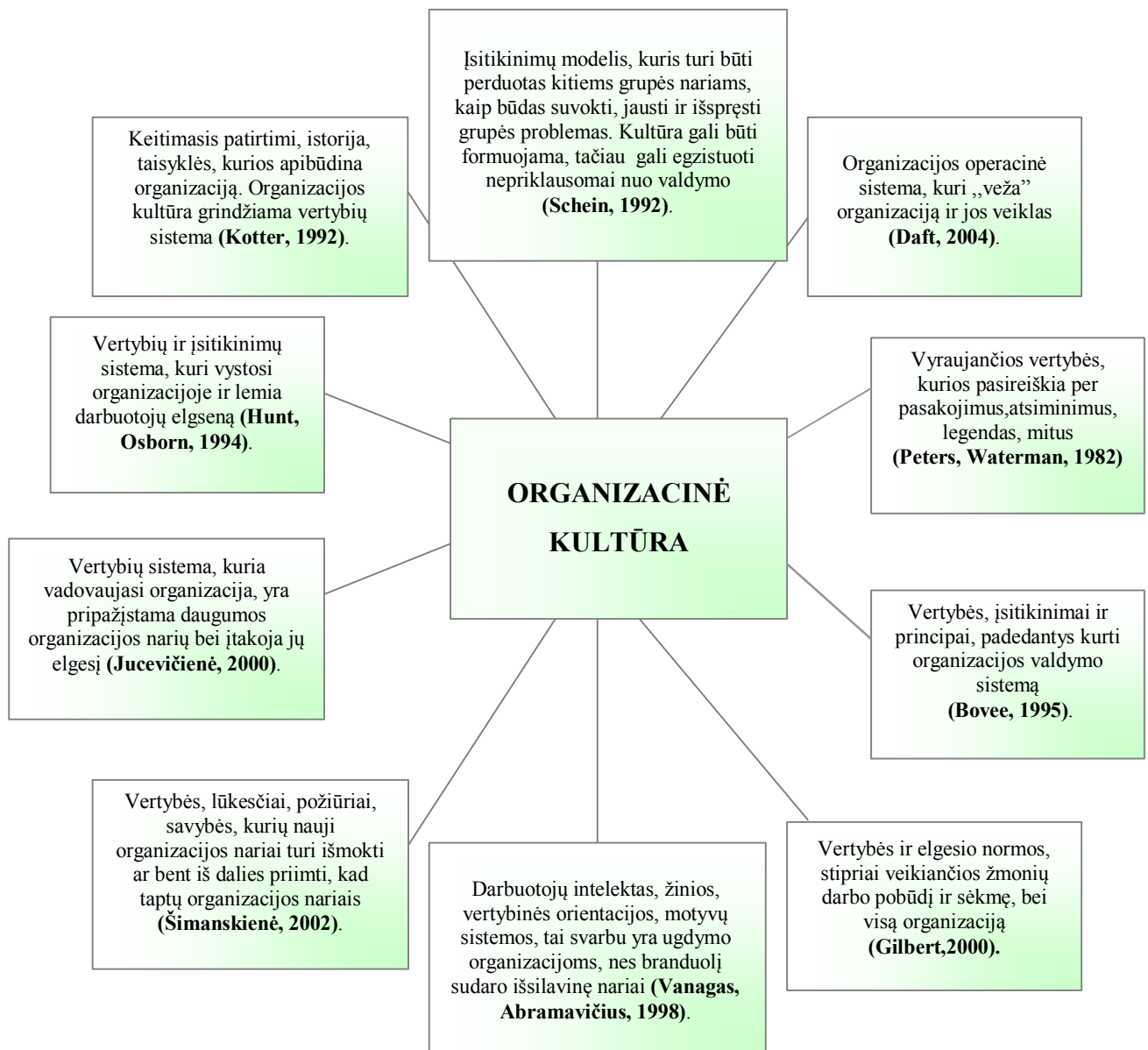
✓ stabilumas (kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti *status quo*, o ne plėstis).

Kiekviena iš šių vertybių egzistuoja kaip vis didėjantis tęstinumas. Todėl vertinant organizaciją pagal jas, galima susidaryti vaizdą apie tos organizacijos kultūrą. Šis vaizdas tampa supratimo, ką organizacijos nariai bendrai jaučia, kaip jie veikia ir kaip turėtų elgtis, pagrindu (Robbins, 2003). Kadangi skirtingų organizacijų nariai gali visiškai skirtingai suvokti šias ypatybes, dėl to galima sakyti nėra organizacijų, kurios turėtų tokią pačią organizacinę kultūrą.

*Organizacijos kultūra* yra priimtų ir išmoktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma (Vanagas, 2005). Autorius pateikia organizacinės kultūros analizės pradininko E. H. Schein organizacijos kultūros apibrėžimą – „*tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje, kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir pasiteisino, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas*“ [43, p. 231]. Šis apibrėžimas išryškina organizacijos kultūros svarbą jos vidinio išskirtinumo išlaikymui ir adaptacijai aplinkoje. Kultūra gali būti formuojama skirtingai, tačiau gali egzistuoti nepriklausomai nuo valdymo. Toks organizacinės kultūros apibrėžimas priimtinas daugumai autorių ir jis laikomas klasikiniu.

L. Šimanskienė (2002) išskiria dvi gana savarankiškas kultūros sąvokas: *organizacijos kultūrą* ir *organizacinę kultūrą* ir siūlo jų nemišyti, nes įžvelgia esminių skirtumų tarp jų. Anot jos *organizacijos kultūra* – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nekuriama kultūra, apimanti visą organizaciją. *Organizacinė kultūra* – sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirianti iš kitų panašių organizacinių kultūrų. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, besiremmdama žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis. Tuo tarpu N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) ir P. Zakarevičius (2004) nepritaria tokiam sąvokų išskyrimui, teigdami, kad nagrinėjant organizacijas, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t.t. visumą teisinga naudoti terminą „organizacijos kultūra“.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad įvairūs autoriai įvairiai apibūdina organizacijos kultūrą, pateikdami labai glaustus apibrėžimus arba apimdami tik dalį organizacinės kultūros elementų. Tačiau visi sutaria, kad organizacijos kultūra nėra savaiminis procesas, bet specialiai kuriama kultūra, kuri siekia išskirtinumo tarp kitų organizacijų. 1 paveiksle pateikiami įvairių autorių organizacijos kultūros apibrėžimai.



**1 pav.** Įvairių autorių požiūriai į organizacijos kultūros sampratą

Kaip matyti iš pateiktų apibrėžimų, daugelis mokslininkų, tai E. H. Schein (1992), P. Jucevičienė (1996), T. J. Peters ir R. H. Waterman (1982), organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, kurios vyrauja organizacijoje (Jucevičienė ir kt., 2000). Kiekviena organizacija vysto savo unikalią vertybių sistemą, kuri yra priimtina daugumai darbuotojų ir tiesiogiai įtakoja jų elgesį. S. P. Robbins (2003) teigia, kad „vertybės – tai esminiai įsitikinimai, konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą“. Taigi galima teigti, kad didžiąja dalimi vertybės lemia elgesį, tačiau vertybės nėra taip aiškiai pastebimos kaip elgesys. Taip pat galimas tam tikras neatitikimas tarp deklaruojamų vertybių ir tų, kurios iš tikrųjų vyrauja organizacijoje. Nepaisant visų egzistuojančių požiūrių

skirtumų į organizacijos kultūrą, iš esmės susitariama dėl tokių pagrindinių organizacijos kultūrą apibūdinančių teiginių:

- ✓ vertybių sistema;
- ✓ jos pripažinimas tarp organizacijos narių;
- ✓ pasireiškimo formos ir būdai (Jucevičienė ir kt., 2000).

P. Vanagas (2005) pastebi, kad organizacijos kultūra, apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir tos veiklos motyvatorius. Organizacijos kultūra veikia organizacijos narius, o jie (ypač vadovai) lemia ir gali formuoti organizacijos kultūrą. Taigi, organizacijos kultūra yra organizacijos valdymo pagrindas, nes suteikia organizacijai vientisumo, turi ugdomąjį poveikį darbuotojams.

Išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą pateikia P. Jucevičienė (1996). Šis apibrėžimas papildo ir apibendrina anksčiau minėtų autorių organizacijos kultūros sampratą. Pasak jos organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės kultūros sampratą įvairūs autoriai apibūdinama skirtingai, tačiau esminiai teiginiai išlieka panašūs - organizacinė kultūra yra labai reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas, tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių sistema, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, vystymas, turimos organizacinės kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.*

## **1.2. Organizacinės kultūros dimensijos, lygiai ir funkcijos**

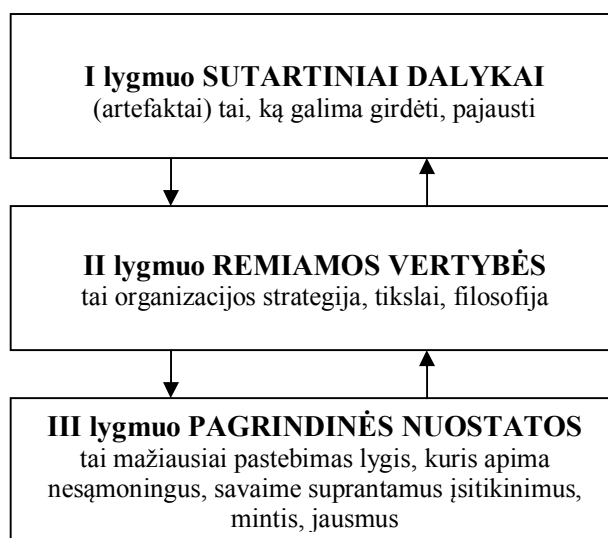
Anot organizacijų tyrinėtojų, organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinių, sudaro aiškiai matomi ir mažiau pastebimi aspektai. J.A.F Stoner ir kt. (2000) teigia, kad organizacinė kultūra gali būti skirstoma į:

- ✓ matomą kultūrą, kuri pasireiškia žmonių elgesiu, tradicijomis, simboliais.
- ✓ „tikrąją“, paslėptą, kuri yra gilesnių psichologinių veiksnių - vertybių ir lūkesčių rezultatas.

Taip skaidomą organizacinę kultūrą galima įsivaizduoti kaip „ledkalnį“, kurio paviršiuje matyti formalūs (aiškiai matomi) aspektai: tikslai, technologija, struktūra, politika ir procedūros, finansiniai ištekliai. Po „ledkalnio“ paviršiumi slepiasi kiti - neformalūs aspektai: sampratų, pažiūros, jausmai, vertybės, neformali tarpusavio sąveika, grupės normos (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

J. P. Kotter ir J. L. Heskett (1992) taip pat išskiria *du kultūros lygius* – vieną matomą ir kitą nematomą. Pirmas, matomas lygis apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių. Antras, nematomas lygis – priimtas ilgalaikės vertybės bei nuostatas. Sunkiau pakeisti yra antrąjį lygį. J. P. Kotter ir J. L. Heskett (1992) teigia, kad pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilginiui gali paskatinti pakeisti giliau įsišaknijusius įsitikinimus. Taigi galima teigti, kad kultūros pokytis susiformuoja iš elgesio.

E. H. Schein (2002) išskiria tris organizacinės kultūros lygmenis, apimančius visas organizacijos gyvavimo sritis: sutartiniai dalykai, remiamos vertybės bei pagrindinės nuostatos (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Kultūros lygiai ir jų sąveika (sudaryta pagal E. H. Schein, 2002, E. Шейн, 1992)

*I lygmuo sutartiniai dalykai arba artefaktai* – tai yra tai, ką žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros organizacija. Sutartiniai dalykai apima produktus, paslaugas, grupės narių elgesį. Tai dalykai, kurie apibrėžia kultūrą ir kartu parodo, kas yra kultūra. Šio kultūros lygmens ypatumas yra tas, kad jį paprasta stebėti, bet pakankamai sudėtinga aprašyti. Tai reiškia, kad stebėtojas galės aprašyti tai, ką pamatė ar išgirdo, tačiau nesugebės suprasti tikros stebimų fenomenų reikšmės bei su jais susijusių nuostatų svarbos (Schein, 2002).

*II lygmuo remiamos vertybės.* Autorius išskiria priežastis, kuriomis norima paaiškinti tai, kas daroma. E. H. Schein teigia, kad daugelio organizacijų kultūros remiamų vertybių ištakas galima atsekti iš kultūros kūrėjų. Jeigu remiamos vertybės atitinka bendras nuostatas, tai jų žodinė išraiška darbo principų pavidale sąlygoja grupės susivienijimą. Daugelis elgesio aspektų kartais sunku paaiškinti, todėl gali atrodyti, kad suprantame tik kažkurį kultūros aspektą, bet ne pačią kultūrą. Tam, kad pereiti į dar gilesnį kultūros suvokimo lygmenį, iššifruoti sistemą ir išmokti ją teisingai nusakyti jos nešiotųjų elgesį, yra būtina geriau suvokti pagrindines nuostatas.



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

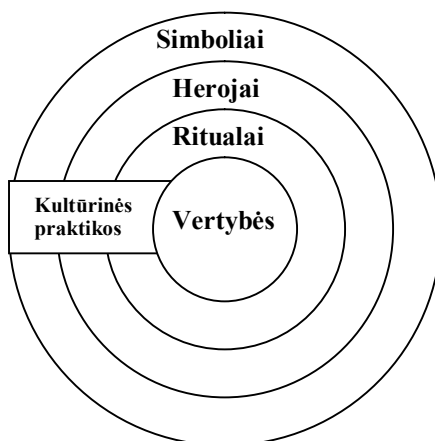
Bet kokios grupės kultūra gali būti stebima šiais lygmenimis: sutartiniais dalykais, remiamų vertybių ir pagrindinių nuostatų. Jeigu tyrėjas nesugebės iššifruoti pagrindinių nuostatų modelį, jis negalės tinkamai išaiškinti sutartinių dalykų, nei realiai įvertinti grupės sutartų vertybių. Grupės kultūros esmę galima nustatyti tik pagrindinių nuostatų lygmenyje. Nustačius jas, galima bus suprasti šios kultūros paviršinę išraišką ir tinkamai ją įvertinti (Schein, 2002).

Tris organizacinės kultūros lygius išskiria ir D. Denison (2000):

1. vertybės ir įsitikinimai (tai yra veiksmų ir įsitikinimų pagrindas);
2. narių elgesio ypatumai (atspindi ir sustiprina tas vertybes);
3. sąlygos, kurias tie elgesio ypatumai sukuria ir kuriomis gali funkcionuoti organizacijos nariai.

D. Denison (2000) daugiau dėmesio skiria ne tik abstraktiems, bet ir konkretiems veiksmams ir sąlygoms, kurios lemia organizacijos vertybių sistemą. Tačiau esminių įsitikinimų kaip nepriklausomo nuo vertybių lygmens autorius neišskiria.

G.Hofstede (2005) išskyrė tokius kultūrinius lygius (3 pav.): vertybės, ritualai, herojai ir simboliai.



**3 pav.** Kultūriniai lygiai (pagal G. Hofstede, 2005)

Anot G. Hofstede (2005), *vertybės* sudaro kultūrų branduolį, nusako, ką reiktų laikyti blogu ar geru, bjauriu ar gražiu, nenormaliu ar normaliu, netikru ar tikru, paradoksaliu ar logišku ir pan. Vertybių sistema formuojama jau vaikystėje, tai daroma nesąmoningai. Vertybės - tai

organizacinės kultūros pagrindas ir jos nustato kryptį žmonių veiklai, o taip pat ir žmonių pasirinkimams.

*Ritualai* – kolektyvinė veikla, kuriai būdingas veiksmo perteklius rezultato siekimo požiūriu. Ritualams priskiriama: pagarbos kitiems demonstravimas, įvairios ceremonijos ir kt. Ritualai darbuotojams parodo, kokia elgsena yra svarbi.

*Herojai* – tai tikri ar įsivaizduojami, gyvi ar mirę asmenys, kurie turi tam tikroje kultūroje labai vertinamų savybių. Jie laikomi elgesio pavyzdžiais ir modeliais.

*Simboliai* - tai žodžiai, gestai, vaizdai ar įvairūs objektai, kurių ypatingą reikšmę gali atpažinti tik tai kultūrai priklausantys žmonės.

Simboliai, herojai ir ritualai yra svarbios organizacinės kultūros dalys. Jos kartu sudaro *kultūrinės praktikas*, kurios kitos kultūros atstovams yra matomos, bet ne visada suprantamos (Hofstede, 2005).

Kultūros reikšmę ir svarbą organizacijoje atspindi organizacinės kultūros *funkcijos*. Įvairūs tyrėjai šiek tiek skirtingai pateikia organizacijos kultūros funkcijas. Organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad vienytų žmones, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis. Daugelis tyrėjų sutinka, kad organizacijos kultūra – tai bendrų sampratų sistema, paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžianti organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų. P. Jucevičienė (1996), išskiria tokias dvi organizacinės kultūros atliekamas kompleksines funkcijas:

- ✓ *išorinės adaptacijos ir išlikimo*; išorinė adaptacija – tai procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius.

- ✓ *vidinės integracijos*; vidinė integracija – tai organizacijos narių bendro identiteto kūrimo procesas, kuomet ieškoma būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad kultūra tiesiogiai veikia organizacijoje: ir jos viduje, ir išorėje. Kad ir kokia bebūtų organizacija, kultūra daro ją unikalią ir veda tobulumo link. Tokiu būdu veikdama kultūra suvienija visus organizacijos narius, formuoja jų požiūrius į elgesį ir kultūros normas. Šis autorius išskyrė tokias kultūros *funkcijas*:

- ✓ išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo;
- ✓ suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus;
- ✓ padeda ugdyti atsidavimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeninis interesas, taip skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą.

N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998) pateikia R. Harrison išskirtas septynias *funkcijas*, kurias tyrėjo manymu atlieka organizacijos kultūra:

- ✓ lemia organizacijos svarbiausius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;

- ✓ lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- ✓ lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne, t.y. apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- ✓ pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- ✓ nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai priklausančiais individualiais;
- ✓ nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- ✓ informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai.

Šios išskirtos funkcijos geriausiai atsakė į klausimą „kokį vaidmenį organizacijoje atlieka kultūra“.

B. Спивак (2001) pateikia aštuonias organizacijos kultūros atliekamas *funkcijas*:

- ✓ geriausių sukauptų kultūros elementų atkūrimas, naujų vertybių kūrimas ir jų kaupimas;
- ✓ reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcija, t.y. kultūros pritaikymas kaip elgesio indikatorius ir reguliatorius;
- ✓ vertinamoji – normatyvinė funkcija (žmogaus, grupės, organizacijos realaus elgesio palyginimas su kultūringo elgesio normomis, idealais);
- ✓ 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 (Спивак, 2001).

### **1.3. Organizacinės kultūros charakteristikos ir tipai**

Organizacinė kultūra kaip kiekvienas reiškinys yra apibūdinama tam tikrais ypatumais bei charakteristikomis. Organizacinės kultūros sudėtingumas lemia didelę charakteristikų įvairovę. A. Poškienė (1998) remiasi H. M. Trice, J. M. Beyer ir teigia, jog jeigu yra organizacija, tai yra ir kultūra, kuri išsiskiria tik savo pasireiškimo būdais. F. Luthans (1998) pateikia tokias organizacinės kultūros pasireiškimo charakteristikas:

- ✓ *elgesio panašumai* - kai organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, naudoja tą pačią kalbą, terminus, gestus pagarbai arba pažeminimui išreikšti;
- ✓ *normos* - tam tikri standartai, nurodantys, kiek ir kaip reikia dirbti (privalomų darbo valandų skaičius, darbų kokybinis ir kiekybinis įvertinimas ir pan.);
- ✓ *dominuojančios vertybės* - egzistuoja pagrindinės vertybės, kurias organizacija gina ir nori, kad jas pripažintų nariai (pareigingumas, atsakomybė, efektyvumas, produktyvumas ir pan.);
- ✓ *filosofija* - egzistuojanti organizacijos politika, kuri parodo, kokios veiklos organizacija tikisi iš darbuotojų ir ką ji gali duoti savo nariams bei visuomenei;
- ✓ *taisyklės* - egzistuoja gairės, nurodančios, kaip gyventi organizacijoje. Kad būtų laikomi pilnaverčiais organizacijos nariais, naujokai šių dalykų turi išmokti. Aiškinama, kas yra galima ir leistina, o kas draudžiama ir nepageidautina. Dažnai taisyklės skiriamos ne visiems organizacijos nariams kartu;
- ✓ *organizacijos klimatas* - tai bendras pojūtis, kurį sukelia fizinė aplinka, narių sąveika ir organizacijos narių elgesys su klientais ar kitais asmenimis (Poškienė, 1998).

Anot A. Poškienės (1998), šios F. Luthans (1998) pateiktos charakteristikos atspindi kultūros sampratos esmę, nes apžvelgia visas svarbiausias mokslininkų nurodytas kategorijas. Iš šių pateiktų charakteristikų pastebimi elgesio panašumai, kurie apima ir istorinį pagrindą, ir kultūros išmokstamumą, tęstinumą ir simboliškumą. Mokslininkas pateikia labai apibendrintą *organizacijos kultūros pasireiškimo charakteristikų struktūrą*, kurioje išskiriamos dvi pagrindinės dalys: *substancija (vertybės, filosofija) ir formos*. Substancija yra abstrakti, o kultūros formos ją atspindi "materialiai". Dėl to galima teigti, kad kultūra iš prigimties yra simbolinė, o simboliai perteikia visuotines vertybes, padaro jas pastebimas, akivaizdžias ir aiškesnes.

Kad organizacija galėtų sėkmingai funkcionuoti, šios išvardintos F. Luthans (1998) organizacijos kultūros charakteristikos yra būtinos. Nei viena iš išvardintų charakteristikų organizacijos kultūroje negyvuoja atskirai ar savaime, tik visos kartu jos gali atspindėti organizacijos kultūrą bei turėti reikšmės organizacijos kultūros sąvokai.

J. P. Kotter, J. L. Heskett (1992) organizacijos kultūrą apibūdina tokiomis charakteristikomis:

- ✓ organizacijos kultūros stiprumas;
- ✓ jos atitiktis strategijai;
- ✓ gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.

Šių autorių manymu, jos geriausiai apibūdina organizacijos kultūrą. Šias tris charakteristikas galima susieti su organizacijos vidinėmis ir išorinėmis funkcijomis. Pirma charakteristika pažymi organizacijos kultūros vidines funkcijas bei jų pasireiškimą, trečia yra siejama su išorinėmis organizacijos kultūros funkcijomis, kurios parodo organizacijos pasiruošimą laiku reaguoti į išorėje

vykstančius pokyčius ir racionaliai keistis. O antra yra jungiamoji grandis yra tarp pirmos ir trečios organizacijos kultūros charakteristikų.

S. P. Robbins (2003) skirsto organizacijos kultūras į stiprias ir silpnas ir teigia, kad „stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir yra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita. Stiprios kultūros organizacijos nariai vieningai sutaria dėl jos tikslų. Ši tikslų vienybė sukuria darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Šios ypatybės savo ruožtu mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją“ [30, p.286]. Autorius pateikia stiprios ir silpnos kultūros plusus ir minusus (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

### Stiprios ir silpnos organizacijos kultūros plusai ir minusai

(pagal S.P.Robbins (2003))

	<i>Stipri kultūra</i>	<i>Silpna kultūra</i>
<i>Plusai</i>	Stipri organizacinė kultūra yra tuomet, kai ją palaiko dauguma darbuotojų. Kuo daugiau darbuotojų pripažįsta organizacijos vertybes, tuo stipresnė bus jos kultūra. Stipri kultūra sukuria tokį vidinį organizacijos klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. Stiprios kultūros yra ilgaamžiškesnės (tikėjimai ir vertybės gali išlikti tie patys kaip organizacijos gyvavimo pradžioje).	Toleruojamos atskirų pogrupių kultūrinės vertybės, taip pat atsizvelgiama į atskirų asmenų vertybes.
<i>Minusai</i>	Aklas darbuotojų atsidavimas puoselėjamos vertybėms (pvz., trukdo identifikuoti tikrąsias problemas), atskirų pogrupių kultūrinių vertybių ignoravimas (tai užkerta kelią naujoms vertybėms subręsti ateityje) ir pan.	Tik mažuma (dažniausiai vadovai ir dar keletas asmenų) pritaria puoselėjamos vertybėms bei organizacijos tikslams, dominuojančios vertybės yra trumpalaikės, dėl prastos komunikacijos organizacijoje jos nėra perduodamos. Tokioje organizacijoje dažnai vyrauja neformalių grupių normos bei vertybės.

Atskleidus organizacijos kultūros silpnąsias ir stipriąsias grandis galima lengviau numatyti organizacijos vystymosi kryptis ir jas koreguoti (Poškienė, 1998). Taigi, jei organizacijos kultūra yra bendra, tai ji yra stipri. Jeigu organizacijos kultūra yra sudaryta iš ryškių subkultūrų, tai ji yra silpna. Pasak S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2005), subkultūros gali būti konfliktų šaltinis. Konfliktuojanti subkultūra silpnina bendrą organizacijos kultūrą, tačiau, antra vertus, ji gali skatinti ir teigiamus pokyčius. Stipri organizacijos kultūra apima visus narius, jų tikslai yra nukreipti viena kryptimi. P. Jucevičienė (1996) pastebi, kad stiprios organizacijos kultūros elementai apima plačiai ir giliai persidengusių vertybių sistemą. Teigiama, kad stipri organizacijos kultūra užtikrina stabilumą, sumažina formalios kontrolės poreikį ir neturi noro keistis. A. Poškienė (1998) teigia, kad stipri kultūra gali veikti organizaciją tokiomis kryptimis:

- ✓ paskatinti stiprų organizacijos identiškumą bei kolektyvo pasišventimą, sukurti tinkamą socialinę sistemą ir sumažinti formalios biurokratinės kontrolės poreikį;

✓ paskatinti vienareikšmišką, nekintantį požiūrį į organizaciją ir jos aplinką, o jeigu reikalingi efektyvūs pokyčiai, gali būti sunku pakeisti organizaciją.

Kuo daugiau yra pagrindines vertybes pripažįstančių organizacijos narių ir kuo didesnis jų pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, tuo stipresnė yra kultūra. Stipri kultūra turės didesnę įtaką organizacijos narių elgesiui, nes labiau puoselėjamos ir plačiai pripažįstamos vertybės sukuria vidinį griežtos poelgių kontrolės klimatą. Stiprios organizacijos vadovų uždavinys būtų stengtis palaikyti esamą kultūrą ir pagal galimybes ją dar labiau stiprinti, įtraukiant neprisijungusius darbuotojus. Silpnos organizacijos kultūros vadovų uždavinys - stengtis įveikti neformalių grupių puoselėjamas neigiamas vertybes, bandyti nukreipti grupių dėmesį ir veiklą organizacijos tikslų įgyvendinimui.

Tačiau J. P. Kotter ir J. L. Heskett (1992) teigia, kad stipri organizacijos kultūra neužtikrina jai sėkmės, jei jos kultūra nėra orientuota į prisitaikymą išorinėje aplinkoje. Kadangi organizacijos yra atviros sistemos, joms įtaką daro aplinka. Manoma, kad kultūros, kurios padeda organizacijoms įvertinti aplinkos kitimą ir prie jos prisitaikyti, gali būti siejamos su ilgalaikiu veiklos rezultatyvumu. Laiku keičiama organizacijos kultūra, geriausiai tenkina visų suinteresuotų pusių (savininkų, darbuotojų ir vartotojų) interesus. Prisitaikyti linkusi kultūra reiškia organizacijos lankstumą. Stipri, bet neužtikrinanti adaptacijos, kultūra gali net žlugdyti organizaciją (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

G. Dubauskas (2006) pateikia S. P. Robbins išskirtas pagrindines charakteristikas, kurios jo nuomone „geriausiai apibūdina organizacijos kultūrą“:

✓ *asmeninė iniciatyva*. Tai organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis; parodo, kiek ir koku laipsniu žmogus organizacijoje gali veikti laisvai ir nepriklausomai. Kuo daugiau laisvės turi žmogus ir kuo labiau jis yra nepriklausomas, tuo didesnė jo atsakomybė, nes žmogus pats priima sprendimus.

✓ *rizikos tolerancija* parodo, kiek organizacijos nariai yra skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms. Ši charakteristika susijusi su vadovavimo stiliumi. Anot Robbins, kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti ir tokiu atveju padidės jo atsakomybės laipsnis.

✓ *kryptingumas* parodo, ar darbuotojai sugeba išsikelti tokius tikslus, kurie sutaptų su organizacijos tikslais. Organizacijos ir darbuotojų tikslai turi sutapti, nes tik tokiu atveju jos veikla bus sėkminga.

✓ *integracijos laipsnis* nurodo, kokie darbuotojų bendravimo santykiai (oficialūs ar draugiški). Draugiški santykiai didina integracijos laipsnį, padeda žmonėms geriau pažinti vieniems kitus, jų problemos tampa bendros, joms išspręsti priimami bendri sprendimai.

✓ *vadovų parama* parodo, kaip organizacijos vadovybė bendrauja su pavaldiniais. Ar padeda ir palaiko juos?

✓ *kontrolė*. Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijų narių veiksmai, tačiau kontrolė neturi varžyti darbuotojų veiklos laisvės.

✓ *identiškumas* parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip su visuma arba kaip su konkrečia darbo grupe.

✓ *atlygio sistema* - ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami.

✓ *konfliktų tolerancija* parodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek skatinami būti atviri, ar iškilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.

✓ *bendravimas*. Labai svarbu, kaip bendrauja skirtingų skyrių, hierarchijos pakopų atstovai, ar pavaldiniai nejaučia kokių nors kompleksų bendraudami su vadovais (Dubauskas, 2006).

Nagrinėjant organizacijos kultūrą, galima išskirti ne tik stiprią, silpną, prisitaikančią prie aplinkos organizacijos kultūrą, bet ir teigiamą ar neigiamą. Organizacijos kultūra yra teigiama, jei ji lemia efektyvią veiklą. Neigiama organizacijos kultūra yra netvarkos, uždarumo padarinys, kuris gali trukdyti efektyviam problemų sprendimui (Poškienė, 1998).

Kiekvienos organizacijos kultūra yra skirtinga, taigi organizacinės kultūros tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus kultūrą grupuoja į atskirų tipų grupes. Anot P. Zakarevičiaus (2004), tyrinėtojai apibūdindami organizacinės kultūros tipus vadovaujasi skirtingais kriterijais. Dažniausiai kriterijais pasirenkamos organizacinės kultūros pagrindinės vertybės ar charakteristikos. Skirtingų autorių dažniausiai išskiriami organizacinės kultūros tipai yra galios, laimėjimų, kontrolės, vaidmenų, paramos, bendradarbiavimo, kompetencijos kultūros. Kai kurių skirtingų autorių išskirtų kultūrų tipų esmė sutampa, tačiau kai kurios tipologijos iš principo skiriasi. P. Zakarevičius (2004) nurodo, kad kriterijus sąlyginai galima sugrupuoti į keletą pagrindinių grupių:

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

P. Zakarevičius (2004) pateikia R. Harrison išskirtas keturių organizacijų kultūras ir teigia, kad grupuodamas organizacijų kultūrą šis tyrėjas galbūt tiksliausiai panaudojo *veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus*:

1. *Valdžios kultūra*. Ši kultūra būdinga mažoms įmonėms, kada pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Tokiose įmonėse būna nedaug biurokratijos ir taisyklių, įmonė gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius.

2. *Vaidmens kultūra*. Ji siejama su griežta tvarka, biurokratija ir procedūromis, aiškiu pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla yra koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas. Tokia kultūra būdinga nenutrūkstamos gamybos įmonėms, bankams, draudimo bendrovėms. Ši kultūra sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai.

3. *Užduoties kultūra*. Ši kultūra yra orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms kultūroms, kada rezultatas kuriamas grupės žmonių. Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus žmones ir reikiamus išteklius į reikiamą vietą. Taip grupė gali būti greitai sukurta konkrečiam projektui ar užduočiai.

4. *Asmens kultūra*. Tokia kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vieni nuo kitų ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tai gali būti architektų, juridinės įmonės arba gydytojų sąjungos, konsultacinės įmonės. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma (Zakarevičius, 2004).

C. Handy (1993) naudojami tokio pačio modeliu tik valdžios, vaidmens, užduoties ir asmens kultūras skirsto pagal atitinkamą dievų išsidėstymą į Dzeuso, Apolono, Atėnės ir Dionizo kultūras. Jas galima aptarti truputį plačiau:

*Dzeuso kultūra* Šiai kultūrai būdingas aiškus vienvaldiškumo principas. Jos simbolis - voratinklis, organizacijos globėjas yra Dzeusas – visagalis valdovas, valdantis rimbu ir impulsais. Ši kultūra būdinga šeimyninėms ar dinastinėms organizacijoms, į ją įsiskverbti prašalaičiui yra labai sudėtinga. Ši kultūra vertinama kaip „kieta“, „šalta“ ir nepatraukli, tačiau dažnai – sėkminga. Šio tipo organizacija suyra arba joje prasideda sąstingis kai miršta centrinė jos figūra – voratinklis negali egzistuoti be voro.

*Apolono kultūra*. Tai klasikinė biurokratinė organizacija, kurios varomoji jėga yra logika ir racionalumas. Jos simbolis - graikų šventykla, kurios kolonos (ramsčiai) simbolizuoja organizacijos padalinius. Organizacijos globėjas - Apolonas, proto dievas. Tokios organizacijos stiprumas pasireiškia jos kolonose (funkciniuose padaliniuose). Kolonos yra stiprios pačios savaime, savo specializacijomis ir atliekamomis funkcijomis. Kuo žmonės yra labiau specializuoti, tuo jie labiau įsišakniję organizacijoje.

*Atėnės kultūra*. Kultūros simbolis - tinklas. Tai kultūra, orientuota į darbą arba projektą. Tinklo akučių susidūrimuose, mazgeluose, glūdi daug įtakos ir jėgos. Šios organizacijos globėja - Atėnė, karo deivė, kuriai svarbiausia - pergalė, rezultatas. Tokioje kultūroje reikalingas tikslas ir rezultatas. Visiškai nesvarbu kokiomis priemonėmis jis bus pasiektas. Čia yra gaunami reikiami ištekliai, suburiami tinkami žmonės reikiamame lygmenyje ir leidžiama jiems veikti. Tokioje organizacijoje nėra viršūnių, centrų, t.y. kvalifikacija, kompetencija bei ekspertizė turi daugiau įtakos nei asmeninė valdžia ar pozicijos teikiama valdžia.



*Dionizo kultūra.* Ji nėra sutinkama dažnai. Šios kultūros centre yra individas ir jo tikslai. Tokios organizacijos turi negriežtą struktūrą, apibūdinamą kaip atskirų žvaigždžių galaktika. Kad būtų geriau pasiekti individualūs tikslai asmenys nusprendžia susijungti su kitais individais (turėti bendrą kontorą, įrangą). Šio tipo organizacijos globėjas yra Dionizas, savęs orientuotų individų dievas, pirmasis egzistencialistas. Ja vadovaujasi šeimos, mažos konsultacinės firmos, architektų kontoros, hipių, menininkų bendruomenės.

Pagal *personalo tarpusavio santykių kriterijus* J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1994) išskyrė tokius keturis organizacinės kultūros tipus: *beisbolo komanda, klubas, akademija* ir *tvirtovė* (Šimanskienė, 2002). Šie išvardinti kultūros tipai turi būdingas charakteristikas, jie kiekvienas aptariamas atskirai:

1. *Beisbolo komanda.* Darbuotojų talentas įvertinamas ir ugdomas, didelė veikimo laisvė, pripažįstami kiekvieno individualūs rezultatai, skatinamas naujovių diegimas. Šiuo organizacijos kultūros tipu žavisi antreprenieriai, novatoriai ir asmenys, mėgstantys rizikuoti ir pirkti „rizikingą“ produkciją. Tokio tipo organizacijose vyrauja dideli atlyginimai. Tačiau yra didelė rizika ir ilgalaikė garantija faktiškai neegzistuoja. Tai būtų (pvz.: konsultacinės firmos, investiciniai bankai, reklamos agentūros, ir kt.)

2. *Klubas.* Čia vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas, lojalumas. Vyrauja korektiški, draugiški santykiai. Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams. Karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“ (Zakarevičius, 2004). Šio tipo organizacijos darbuotojai kokia hierarchijos laiptais ir palaipsniui. Todėl „greitas kilimas aukštyn“ yra neįprastas. Tipiškais tokio tipo organizacijos pavyzdžiais gali būti valstybinės agentūros, komerciniai bankai ir kt.

3. *Tvirtovė.* Šio tipo organizacijos pabrėžia savo veiklos krypties pastovumą, mėgsta pusiausvyrą, nelinkę priimti naujovių, vengia rizikos pasikeitimų. Būdinga garantuotas veiklos pastovumas ir pusiausvyrą, vyrauja saugumo atmosfera, gerbiama nuomonių įvairovė. Dažniausiai organizacijoms būdingi kelių organizacijos kultūros tipų junginys ar dinamika, vystantis iš vieno tipo į kitą.

4. *Akademija.* Būdinga tai, kad darbas yra aiškiai reglamentuojamas, specializuotas. Garantuotas nuolatinis tobulėjimas, užtikrinamas sisteminis karjeros vystymasis. Tokio tipo organizacijoje dažniausiai sutinkami žmonės, kurie pastoviai siekia karjeros. Į darbą priimami ką tik baigę universitetus, koledžus. Tokiose organizacijose vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu, nes jiems svarbu, kad pavaldiniai taptų profesionaliais specialistais.

S. Deal ir A. Kennedy pasiūlė organizacijų kultūras grupuoti pagal *galimybių darbuotojams pasiekti kriterijus*. Pagal šiuos kriterijus P. Zakarevičius (2004) pateikia tokius autorių išskirtus kultūros tipus: *viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projekcinė kultūra ir proceso kultūra*.

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

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

*Analitinė projektinė kultūra.* Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Veikla vykdoma analitinio loginio mąstymo pagrindais, didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas ir emocijos yra nepageidautinos.

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

A. Sakalas (1998) ir A. Seilius (1998) apibendrina daugelio organizacinės kultūros tyrinėtojų darbus ir išskyrė tokius tipus: *paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra.*

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

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

*Prievartinė kultūra.* Pagrindiniai akcentai – drausmė, tvarka, paklusnumas. Veikla organizuojama remiantis administracinėmis priemonėmis. Stiprus ir gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas, emocijos yra nepripažįstamos. Čia hierarchija – pagrindinis vadovavimo principas.

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

*Oportunistinė kultūra.* Bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Didžiulis dėmesys procedūroms, o ne reikalo esmei; jokie pokyčiai nepageidaujami. Neigiama individualybė ir išskirtinumas.

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

Organizacijų kultūros gali būti apibendrintos bendromis kategorijomis, kurios atspindi esmines vertybes, vadovavimo būdą, pageidaujamą elgesį bei sėkmingos veiklos kriterijus. K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) pasiūlė modelį, kurio pagalba visas organizacijų kultūras galima suskirstyti į keturis tipus. Skirstant į šiuos tipus organizacijos kultūra yra vertinama pagal dvi kriterijų dimensijas:

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

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) organizacijos kultūros modelyje išskiria tokius keturis organizacijos kultūros tipus:

1. *Klaninė kultūra*. Organizacija sutelkianti dėmesį į vidinio lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis ir gerą jausmą vartotojų atžvilgiu.

2. *Adhokratinė kultūra*. Organizacija sutelkianti dėmesį į išorės pozicijas kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones.

3. *Hierarchinė kultūra*. Organizacija sutelkianti dėmesį į vidinį palaikymą kartu su būtinu stabilumu ir kontrole.

4. *Rinkos kultūra*. Organizacija sutelkianti dėmesį į išorės pozicijas kartu su būtinu stabilumu ir kontrole.

2 lentelėje pateikiamas šių kultūrų profilis.

2 lentelė

### Organizacijos kultūros profilis

(pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001))

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

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacijose, priskiriamose išvardintiems kultūrų tipams, darbuotojai vadovaujami skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis ir požiūriais.*

#### **1.4. Organizacijos kultūros formavimo ir kaitos ypatumai**

S. P. Robbins (2003) teigia, kad organizacijos kultūra staiga iš nieko neatsiranda, o atsiradusi ji retai kada išnyksta. Anot autoriaus, svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis - organizacijos įkūrėjai, nes organizacijos papročiai, tradicijos ir visas jos veiklos stilius daugiausia priklauso nuo to, kas buvo daroma anksčiau, ir nuo šių pastangų sėkmės. Organizacijos įkūrėjai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą. Jie turi organizacijos viziją, jų nevaržo ankstesnės veiklos tradicijos ar ideologija. Paprastai nauja organizacija būna maža, dėl ko įkūrėjams lengviau įskiepyti savo viziją visiems organizacijos nariams. Organizacijos kultūra gimsta iš įkūrėjų šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių paskesnės patirties sąveikos (Robbins, 2003).

Organizacinė kultūra pradeda formotis iškart po organizacijos įkūrimo. Žmonėms bendraujant, neišvengiamai kuriasi tam tikra sistema, tam tikras vadovavimo stilius, atsiranda įvairios taisyklės, vertybės, papročiai, kurias pripažįsta visi organizacijos nariai (Vaitkūnaitė, 2004). Organizacinės kultūros formavimą įmonėse lemia vadovų mąstymas ir elgsena. Vadovai privalo įvertinti ir remtis jau egzistuojančiomis vadybos teorijomis, kurios gali padėti įvertinti esamas organizacijos vertybes ir užpildyti organizacinės kultūros spragas formuojant kompanijos kultūrą. Geriausios pasaulio organizacijos išlieka tik aukštos specifinės kultūros dėka (Kreitner, Kinicki, Buelens, 2001; Cameron, Quinn, 2001).

E. H. Schein (1992) įvardija dvi organizacijos kultūros formavimosi prielaidas, tai:

✓ išorinė adaptacija. Organizacija turi prisitaikyti prie išorinės aplinkos, norėdama išlikti ir sėkmingai veikti.

✓ vidinė integracija. Šiuo procesu organizacija siekia vidinės darnos: darbuotojų pripažįstamų vertybių vieningumas, naujų narių integracija, komunikaciniai ryšiai organizacijoje, atlyginimai ir bausmės.

Organizacinės kultūros formavimo procesas pradedamas grupėse. Be grupių kultūra yra neįmanoma ir atvirkščiai, jeigu žmonių nevienija interesai, vertybės, tai jų negalima vadinti grupe. Tokiu atveju tai bus tik žmonių būrys. Anot E. H. Schein formavimosi procesas pradedamas (Šimanskienė, 2002):

1. vienas asmuo turi idėją, kaip sukurti naują įmonę;
2. idėja pasakoma kitiems žmonėms ir nustatomi tikslai bei sukuriama vizija. Visi tiki, kad idėja yra gera, nors ir rizikinga; aptariama kiek reikia lėšų, laiko, energijos jai įgyvendinti;

3. įkūrėjų grupė pradeda veikti - perka patalpas, įrengimus, kuria darbo vietas ir t.t.
4. į organizaciją priimami kiti nariai; taip pradedama kurti istoriją, dalijamasi patirtimi, mokoma, kokių vertybių laikytis, kaip reikia elgtis, kad organizacija vystytųsi.

Organizacinę kultūrą būtina laipsniškai kurti ir keisti, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes (Žalys, 2002). Šį procesą veikia tiek vidinė, tiek išorinė aplinka. P. Zakarevičius (2004) išskiria šiuos pagrindinius *išorinius veiksnius*:

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

*Vidiniai veiksniai* būtų tokie:

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

Įmonėje, kurioje aukštas nuosavybės koncentracijos laipsnis, vyrauja savininko dominavimo kultūra ir stilius. Plečiantis organizacijai, palaiapsniui mažėja savininko kontrolė ir įtaka, tada kiti asmenys pradeda veikti organizacijos kultūrą ir stilių. Technologija taip pat daro įtaką organizacijos kultūrai, bet ji yra sunkiai prognozuojama (Vasiliauskas, 2002).

P. Zakarevičius (2004) pateikia tokias pagrindines sąmoningo poveikio, įtakojančio organizacijos kultūros turinį, priemones ir būdus:

- ✓ Organizacijos nariams svarbių ir priimtinių vertybių, idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas, taip pat kasdieninis jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas, tuo įtikinant darbuotojus, kad šios vertybės tikrai reikšmingos jų gyvenime.

- ✓ Veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos nuostatų, principų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą mikroklimatą, atmosferą, skatinimo sistemą. Normų ar principų nepaisymas turi sukelti darbuotojams netikrumo, neįtikėjimo jausmus.

- ✓ Organizavimas darbuotojų tobulinimosi sistemos, kuri orientuota organizacijos idealų, principų, vertybių įtvirtinimui. Tobulinimas turi apimti ne tik dalykinę, kompetencinę kvalifikacijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą.

- ✓ Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, istorijų ir mitų perdavimas, ritualų ir ceremonijų tobulinimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, ankstesniais laikais ypač pasižymėjusių darbuotojų (herojų) garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas.

✓ Sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais ir pan., realizavimas.

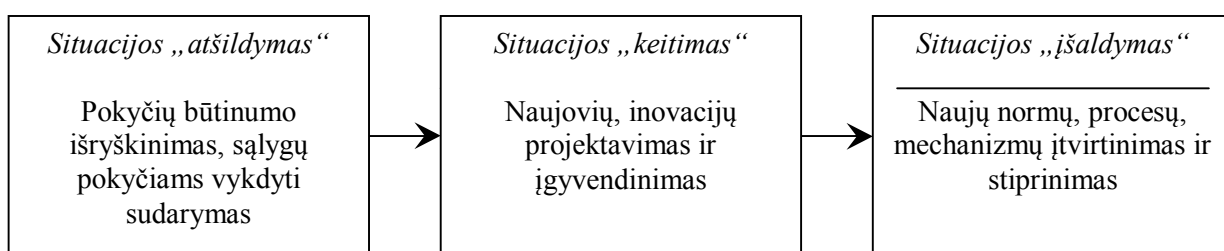
Organizacijos veikla, jos elgsena yra kultūros atspindys. Organizacija, kuri neturi susiformavusios kultūros, neturi ir savo veiklos stiliaus. Organizacijos nariai turėtų išmokti veiklos ir mąstymo būdų, kad galėtų tapti tikraisiais nariais (Šimanskienė, 2003, 2004).

Organizacijos kultūra susideda iš pakankamai stabilių ypatybių, kurias išsaugoti padeda daugelis veiksnių, todėl kultūrai susiformavus, ją pakeisti yra gana sudėtinga. Anot P. Vanago (2005), organizacijose poreikis keisti kultūrą atsiranda tada, kai dėl išorinės konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę pertvarką. Dažnai netgi nėra keliamas uždavinys keisti kultūrą, bet diegiama nauja strateginė kryptis, iškelianti naujus veiklos tikslus, metodus, struktūras ir pan.

Organizacijos kultūra ilgainiui gali keistis ir savaime, t.y. evoliuciniu būdu, o gali būti keičiama pagal turimą viziją greitai ir tikslingai, t.y. revoliuciniu būdu. Ekonominės krizės, įstatymų pakeitimai, socialiniai pokyčiai kelia grėsmę organizacijos išlikimui, ir kaip savisaugos reakcija jos kultūra kinta (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

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

Organizacijos kultūros keitimo įvairiems aspektams ir problemoms nagrinėti daugelis mokslininkų (Schein (1992), Denison ir kt. (2003), Kreitner, Kinicki, Buelens (2001), Cameron ir Quinn, (2001) ir kt.) skyrė nemažai dėmesio. Susistemines tyrinėtojų pateiktus kultūros keitimo modelius, P. Zakarevičius (2004) siūlo tokį organizacijos kultūros keitimo variantą, kurį sudaro trys pagrindiniai etapai (žr. 4 pav.).



4 pav. Kaitos organizavimo modelis (Zakarevičius, 2004).

Anot P. Zakarevičiaus (2004), organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, kantrybės, jautrumo ir kompromisų reikalaujantis procesas. Tai daug sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus, todėl gali tęstis gana ilgai (3-5 ir daugiau metų), todėl jam vykstant išskyla nemažai problemų.

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

*Apibendrinant, galima teigti, kad organizacinės kultūros formavimas ir keitimas yra labai sudėtingi procesai. Jie reikalauja daug laiko, kantrybės, kompromisų bei nuoseklumo. Tačiau šie procesai yra būtini norint užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą bei sėkmę.*

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

Daugelis mokslininkų ir vadybos specialistų (Denison (1984), Schein (1998), Cameron ir Quinn (2001), Mobley, Wang, Fang (2005) ir kt.) akcentuoja vadovų vaidmenį organizacinės kultūros formavimo procese.

Pasak E. H. Schein (2002), vadovavimas - tai pagrindinis procesas, kuris formuoja ir keičia kultūrą.

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

Organizacinės kultūras kuria, remia ir keičia žmonės, todėl aišku, kad ir vadovai gali turėti tam įtakos. Bet nereikia pamiršti, kad patį vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius (Šimanskienė, 2008). Organizacijos kultūra yra susaistyta abipusiais ryšiais: požiūris į vadovą priklauso nuo to, kokios yra nuostatos, tačiau jis gali daryti įtaką jų formavimuisi. Vadovas, norėdamas suformuoti atitinkamas nuostatas, turi nuolat save kontroliuoti ir nepamiršti, kad yra visą laiką stebimas darbuotojų. R. Lukasova (2005) teigia, jog ypač vadovai turi būti suinteresuoti tikslingai dirbti ta linkme, kad galėtų paveikti ir modeliuoti organizacinę kultūrą savo kompanijoje, nes organizacinė kultūra apsprendžia organizacijos veiklos efektyvumą.

P. Jucevičienė (1996) pateikia organizacijos kultūros tyrinėtojo E. H. Schein (1992) išskirtus aspektus, kuriais vadovas gali pasinaudoti norėdamas paveikti kultūrą:

1. tai, į ką vadovas kreipia dėmesį, vertina, kontroliuoja;
2. tai, kaip vadovas reaguoja į organizacijos krizes;

3. tai, kaip skirstomas biudžetas;
4. darbuotojai vadovus stebi ir neformaliai;
5. už ką paaukštinama ir už ką baudžiama;
6. darbuotojų verbavimas, atranka, paaukštinimas, atleidimas.

Dėmesys gali būti kreipiamas ir apgalvotai, ir neapgalvotai. Jei vadovai išmano šį procesą, tai sistemingas dėmesio kreipimas yra veiksmingas būdas informacijai perduoti, ypač jei vadovų elgesys pastovus. Iš tikrųjų svarbiausia yra nuoseklumas. Reikšmingi yra ženklai, kurie rodo, kas yra svarbu lyderiams ir organizacijos įkūrėjams. Dar stipresnis signalas yra lyderio emocinės reakcijos, ypač jausmų protrūčiai - tai rodo, kad pažeista tam tikra nuostata. Pavaldiniai skausmingai reaguoja į vadovo protrūkius, todėl stengiasi jų išvengti. Jie perima lyderio nuostatas, pavyzdžiui, jei vadovas nuolat pabrėžia ne darbo kokybę, o kiekybę, tai ir visa organizacija ims veikti taip. Svarbu gali būti ne tik tai, į ką vadovas kreipia dėmesį, bet ir tai, į ką nekreipia. Darbuotojai aiškiai pastebi, kokios yra lyderio nuostatos ir prioritetai. Tačiau, jei dėmesys yra neapgalvotas, nesistemingas, darbuotojai gali išsišifruoti labai daug nuostatų ir vadovautis jiems naudingiausiomis ir tai skatina atsirasti subkultūras.

A. Seilius (1998) teigia, kad lyderiai yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje. Šį procesą jie atlieka per tai, į ką jie kreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja, ir ypatingai – ką skatina. Lyderio reakcija į išorines ar vidines krizes ar kritinius incidentus yra kultūros signalinės šviesos. Lyderiai, jeigu jie nuoseklūs, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką jie daro.

Lyderiai tiesiogiai ir netiesiogiai privalo atiduoti savo duoklę kultūrai. E. H. Schein (2002) teigia, kad unikali ir esminė vadovavimo funkcija yra kultūros manipuliavimas. Simboliniai lyderių veiksmai yra reikšmingi, kadangi jie formuoja, stiprina ir atspindi organizacinę kultūrą. Vadovavimas, vaikstant tarp žmonių, yra svarbus, nes tai leidžia vadovui bendrauti su kolegomis ir darbuotojais, formuoti su jais santykius ir iš pirmų lūpų sužinoti, kur jie dirba ir kuo užsiima (Seilius, 1998).

Anot P. Vanago (2005) kultūrinių prielaidų įdiegimas organizacijoje yra viena iš pagrindinių lyderio užduočių. Kolektyvo lyderiai bei pareigybių etalonai turi suprasti, kad jų elgesys, požiūriai, įsitikinimai yra pavyzdys kitiems darbuotojams.

E. H. Schein (2002) išskiria organizacijų gyvavimo laikotarpius (įkūrimas ir ankstyvas vystymasis, vidutinis organizacijos amžius, brandaus amžiaus organizacija bei nuosmukio laikotarpis) ir teigia, kad šio proceso valdyme kultūros keitimas ir vadovo vaidmuo vyksta įvairių mechanizmų pagalba, priklausomai nuo organizacijos amžiaus. Bet koks keitimas iššaukia prieštaravimus, kaltės arba pavojaus jausmą ir psichologinio saugumo sukūrimo būtinumą. Kai tarp šių trijų faktorių įsivyrąja tam tikra pusiausyva, įvyksta sistemos „atšildymas“ ir atsiranda



pokyčio motyvacija. Keitimas pasireiškia kaip kognityvinė pagrindinių koncepcijų peržiūra, o iš to išsirutuliojanti elgsena „užsišaldo“ žmonių asmenybėse ir grupės normose bei tradicijose. Anot tyrėjo, jeigu lyderis pastebi kažkokius kultūrinius neatitikimus ankstyvajame organizacijos gyvavimo laikotarpyje, tai tada vienintelis būdas, kuriuo jis gali pakeisti organizacijos kultūrą – įtakoti normalius evoliucinius procesus arba atlikti terapeutinį įsiterpimą. Tokiu būdu vadovai praplečia grupės narių suvokimą ir tuo pačiu suteikia jiems galimybę vystyti kultūrą. Kitas keitimo mechanizmas, įmanomas šiame laikotarpyje - tai tam tikrų organizacijos narių, kurie yra pagrindinių kultūros elementų nešiotojai ir tuo pačiu turi ir kitas nuostatas, reikalingas organizacijai, nustatymas ir jų paaukštinimas pareigose. E. H. Schein (2002) tai pat pabrėžia, kad ypatingai daug pavojų tyko pereinamajame į vidutinį amžių laikotarpyje, nes valdymo perdavimas būtinai iškelia kultūros problemas. Tikėtina, kad grupės nariai painios dvi sąvokas: kultūros elementai ir steigėjo asmenybės elementai. Galimas ir pasidalinimas į pogrupius, iš kurių vienas būtinai palaikys steigėjo idėjas, o kitas joms priešinsis. Valdymo perdavimo etape keitimo mechanizmai praktiškai išlieka tokie patys, kaip ir prieš tai buvusiame etape, nors ir kultūros problemos tampa ypatingai aštrios.

Anot E. H. Schein (2002), būtent vadovai pradeda keitimo procesą, kurio įvairios funkcijos neretai nesuvokiamos daugeliui vadovų. Pirmiausia, reikia surasti ir pateikti organizacijai prieštarinę informaciją, kas inicijuoja keitimo procesą. Lyderis turi sukelti nerimo arba kaltės jausmą, kad iššaukti pokyčio motyvaciją. Dar svarbiau yra tai, kad tuo pačiu metu būtina rasti būdą, kaip suteikti tinkamą psichologinį saugumą, kad organizacijos nariai sutiktų su keitimo būtinumu ir pradėtų mokymosi procesą, kuris neretai būna gana skausmingas. Šių laikų autoriai daug rašo apie tai, koks svarbus yra lyderio sugebėjimas matyti naują organizacijos būseną, ir tam realizuoti reikalingi įgūdžiai. Manoma, kad toks dėmesys atspindi tą svarbų vaidmenį, kurį jis atlieka įvairiose psichologinėse funkcijose - pasenusių nuostatų paneigime ir tinkamo psichologinio saugumo sukūrimo naujoms nuostatomis išmokti. Numatymas nebūtinai turi būti visiškai aiškus ir pabaigtas, kad įtikintų organizacijos narius potencialia konstruktyvių pokyčių galimybe jis turi nurodyti mokymosi kelią ir procesą.

Organizacinė kultūra yra sunkiai apibrėžiamas ir paaiškinamas reiškinys. Anot A. Jonaitytės (2003), mokėdami valdyti šią kultūrą ir daryti jai įtaką, vadovai gali sukurti efektyvesnę organizaciją, greičiau įgyvendinti jos misiją, strategijas, padėti darbuotojams lengviau įsitraukti į darbą.

L. Šimanskienė (2002) teigia, kad be tinkamo vadovo organizacijos laukia pražūtis. Nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta organizacijoje, priklauso socializacijos, adaptacijos bei identišumo procesai, kurie yra ypač svarbūs, norint diagnozuoti organizacijos kultūrą ir formuoti naują – tinkamą organizacijai. Ir L. Žalys (2002) priduria, kad jei įmonė smulki, tai būtent vadovas atlieka pagrindinį vaidmenį formuojant kultūrą.

V. J. Žilinskas ir M. Maksimenko (2007) taip pat pabrėžia, kad palaikant arba keičiant organizacinę kultūrą vadovo vaidmuo yra labai svarbus. Vadovas turi tapti lyderiu, nes jo vaidmuo formuojant kultūrą yra ypatingas. Jis turi įkvėpti darbuotojų tikėjimą, kad jie gali pagerinti savo darbinę aplinką ar pakeisti tai, kas jiems trukdo gerai atlikti darbą, ar sužadinti norą kurti naujoves ir pan. Anot A. Jurkausko (2006), vadovai savo pavyzdžiu ir veiksmais turi išreikšti visas įmonės vertybes, o kad naujos vertybės įmonėje greičiau prigytų, reiktų jas pagarsinti ir atvirai aptarti.

R. Kubilienė (2000) cituoja L. Stollį ir L. Finką (1998) ir nurodo, kad formuojant mokyklos kultūrą labai svarbus yra direktoriaus vaidmuo. Kultūra turi didelę įtaką mokytojų tobulėjimui. Jų veiksmus ir mintis iš esmės veikia nuostatos, pažiūros ir vertybės, kurios savo ruožtu formuoja normas, o jos padeda mokytojams suprasti ir apibrėžti, ką reiškia dirbti efektyviai. Vadovo vaidmuo skatinant ir stiprinant kolegialumo bei augimo kultūrą yra lemiamas (Kubilienė, 2000).

*Apibendrinant galima teigti, kad vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese yra labai svarbus. Organizacinei kultūrai ir jos pokyčiams didelę įtaką turi vadovo savybių visuma (įsitikinimai, vertybės, nuostatos, išorinis elgesys, sąžiningumas, pareigingumas ir kt.). Daugiausia problemų kyla dėl to, kad vadovai nesugeba analizuoti ir įvertinti organizacijos kultūros, o strateginiai planai, lemiantys darbo viziją, žlunga jei yra nesuderinami su organizacine kultūra. Pastebėta, kad jeigu lyderiai veikia nuosekliai, tai jie modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką daro. Vadovai, įgyvendindami pokyčius organizacijoje specialios organizacijos kultūros pagrindu, turi būti teoriškai pasirengę ir turėti specialių vadovui lyderiui būtinų savybių. Mokėdami valdyti šią kultūrą ir daryti jai įtaką, vadovai gali sukurti efektyvesnę organizaciją, greičiau įgyvendinti jos misiją, strategijas, padėti darbuotojams lengviau įsitraukti į darbą*

## 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA

### 2.1. Organizacinės kultūros nustatymo būdų bei diagnostikos instrumentų įvairovė

Organizacinė kultūra yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys, todėl ją iširti yra pakankamai sudėtinga. Vieni organizacinės kultūros tyrėjai teigia, kad kiekviena kultūra yra unikali ir ji turi būti intuityviai pajaučiama; kiti teigia, kad etnografinis tyrinėjimas, analizuojantis įvykių istorijas ir sudarantis kiekvienos organizacijos folklorą, yra geriausias būdas kultūrai atskleisti (Denison, 1984).

Organizacinės kultūros tyrėjai siūlo įvairius organizacinės kultūros tyrimo būdus. Priklausomai nuo tyrimo tikslo ir turimų išteklių yra platus metodų spektras (Martins ir kt., 2008). Pavyzdžiui, E. H. Schein (2002) pateikia du kultūros tyrimo būdus: etnografinį ir klinikinį. Anot autoriaus etnografiškai tyrėjas tik stebi organizacijoje vykstančius procesus, bendrauja su ten dirbančiais asmenimis, tačiau įtakos jiems nedaro. Tirdamas organizacinę kultūrą klinikiu būdu, tyrėjas stebi kultūrinius reiškinius, juos analizuoja ir grįžtamuoju ryšiu daro poveikį esamai kultūrai (dažniausiai per jį samdžiusį vadovą). Galimas ir jungtinis klinikinis - etnografinis būdas (Vanagas, Abramavičius, 1998).

Organizacinė kultūra gali būti analizuojama ir trimis lygmenimis (Schein, 2002; Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1994; Jucevičienė, 1996). Šie lygiai apima kultūros pasireiškimus per: pastebimus simbolius (simboliai, pasakojimai, kalba, veiksmai); persidengiančias vertybes (normos, elgesio taisyklės); bendrus susitarimus (vertybės, filosofija).

Galima paminėti ir kitus šios srities mokslininkus, tai - K. S. Cameron, R. E. Quinn, D. R. Arnold, L. M. Capella, J. Martin ir kt. Jie siūlė matuoti kultūros silpnumą – stiprumą.

Viena iš priežasčių tokios organizacinės kultūros matavimo būdų gausos yra ta, kad organizacinė kultūra yra labai plati ir apima visas organizacijos veiklos sferas (Cameron, Quinn, 2001).

Iki šiol populiariausios organizacinės kultūros tyrimo priemonės buvo anketinė apklausa ir interviu. Tačiau kai kurie autoriai teigia, kad tiriant kultūros kitimą, klausimynų naudojimas yra problemiškas ir diskutuotinas. Jie tai paaiškina tuo, kad anketa, klausimynas yra parengiami iki susidūrimo su konkrečia kultūra, taigi anketa yra ribota išankstiniais kultūros vertinimo rėmais, kurie gali neatitikti tikrosios esmės kultūros. Anketos kalba gali neatitikti tiriamoje organizacijoje vartojamos kalbos, todėl kai kurie anketos klausimai gali būti neteisingai suprasti, ir gauti klaidingi apklausos rezultatai ir pan.. Tačiau kai kuriems konkrečioms klausimams tirti klausimynus arba anketas rekomenduojama naudoti (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Anot L. Aiman-Smith (2004), pasirenkant organizacinės kultūros nustatymo instrumentą, svarbu įsitikinti jo moksliniu pagrindimu, validumu, bei reliabilumu. G. Merkys (1995) teigia, kad

svarbiausios matavimo metodologinės kokybės charakteristikos yra *validumas, reliabilumas, objektyvumas ir reprezentatyvumas*.

*Validumas*. Kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai yra matuojama būtent tai, kas yra įvardyta ir reiškia tikslumą bei yra argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu.

*Reliabilumas*. Atsako į klausimą, kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę bei argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka, kai tikrinama pakartotinių matavimų rezultatus, lygiagretaus matavimo ekvivalentišku testu duomenis, duoto testo užduočių homogeniškumo ir vidinės konsistencijos tyrimo duomenis.

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

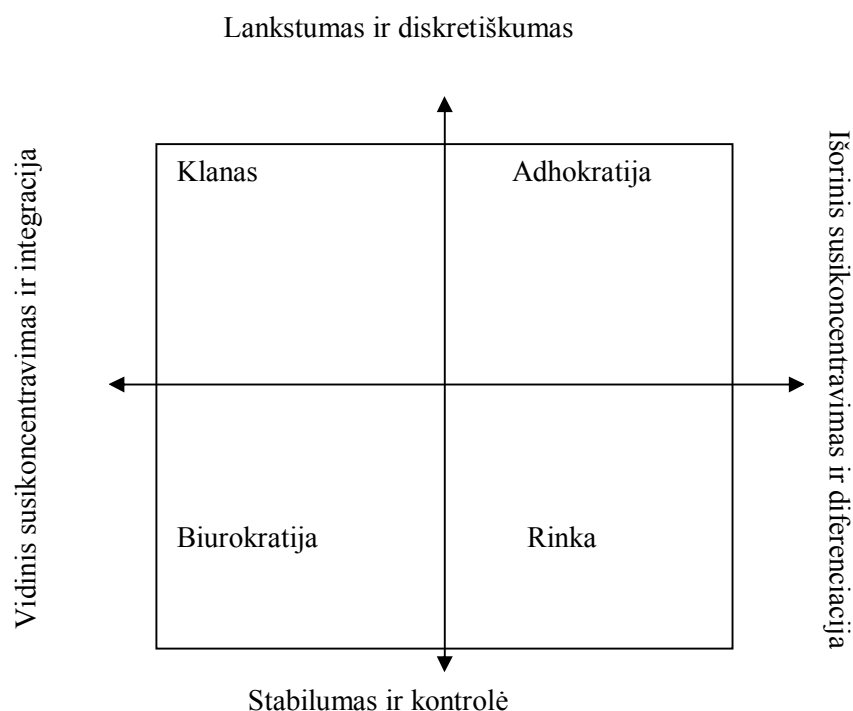
*Reprezentatyvumas* kaip metodologinė charakteristika, tikimybiškai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinės aibės pagrįstumą. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei. (Merkys, 1995).

Mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkami organizacinės kultūros matavimo instrumentai yra tokie: D. Denison modelis, R. Cooke ir C. Lafferty sukurtas *Organizational Culture Index* (OCI) bei K. S. Cameron ir R. E. Quinn *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Denison, 1995; Aiman-Smith, 2004).

D. Denison (2000) organizacinės kultūros modelis yra mokliškai pagrįstas, jo dėmesio centre yra organizacijos veikla (įvairūs finansiniai rodikliai). Šis modelis susitelkia ties lyginamaisiais apibendrinimais vertybių lygmenyje, ir pripažįsta, kad egzistuoja daug gilesnių kultūros lygių įsitikinimų ir prielaidų aspektų, kuriuos yra sudėtinga apibendrinti. Denison modelis remiasi stipriai organizacijos veiklą įtakančiomis keturiomis kultūros savybėmis: dalyvavimas, pastovumas, prisitaikomumas ir misija. Kiekviena iš šių savybių yra matuojama trimis sudėtiniais indeksais, o kiekvienas indeksas yra matuojamas penkiais tyrimo elementais. Atsižvelgiant į tyrimo duomenų bazę šis modelis yra techniškai bei mokliškai validus ir patikimas (Mobley, Wang, Fang, 2005).

R. Cooke ir C. Lafferty *Organizational Culture Index* (OCI) diagnostikos instrumentu vertinant kultūrą naudojami klausimai apie elgesio normas išskiriant 12 veiksmų. Tyrėjai suformavo grafinį būdą, kuris priskiria organizacijas vienai iš trijų kategorijų: konstruktyviai, pasyviai/besiginančiai ar agresyviai/besiginančiai (Aiman-Smith, 2004).

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) diagnostikos instrumentas OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Naudojant šį metodą organizacinė kultūra vertinama pagal tokius parametrus: svarbiausias charakteristikas, bendrus lyderiavimo stilius organizacijoje, darbuotojų valdymą, vienijančią organizacijos esmę, strateginius tikslus ir sėkmės kriterijus (Шелкоплясова, 2008). Pasak pačių metodikos autorių, ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystymosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmoniškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

Šią rėminę konkuruojančių vertybių konstrukciją (5 pav.) galima paaiškinti taip: kiekvienas kvadratas atitinka keturis kultūros tipus: klanas, adhokratija, rinka ir hierarchija. Juose susitelkia tam tikrą kultūros tipą atitinkančios pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos. Ši diagnostikos priemonė leidžia nustatyti dominuojantį organizacinės kultūros tipą. K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) teigia, kad diagnostikos instrumentas OCAI atitinka metodologinius tyrimų reikalavimus, jis yra validus ir reliabilus. Pasak V. Narijausko (2006) šis diagnostikos instrumentas yra plačiai naudojamas ne tik užsienyje (buvo apklausta virš 10000 vadovų bei daugiau nei 1064 verslo organizacijų), bet ir Lietuvoje.

## 2.2. Tyrimo imties bei diagnostinio instrumento pristatymas

Šiame darbe buvo pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) parengtas organizacijos kultūros įvertinimo modelis. Tokį pasirinkimą nulėmė šio įvertinimo modelio turimi privalumai:

- ✓ *Praktinė orientacija* – pajungia esminius kultūros pokyčius, kurie įvardijami kaip atsakingi už organizacijos sėkmę.

- ✓ *Savalaikiškumas* – įvertinimo bei pokyčių strategijos parinkimo procesai gali būti įgyvendinti prasmingu pagal trukmę laiku.

- ✓ *Įtraukimo dydis* – proceso etapai leidžia įtraukti į darbą bet kurį organizacijos narį, bet ypatingai svarbu įtraukti visus tuos, kurie yra atsakingi už veiklos linkmės nustatymą ir vadovauja fundamentaliems pokyčiams.

- ✓ *Kiekybinis bei kokybinis įvertinimas* – procesas remiasi kiekybiniu pagrindinių kultūros matavimų įvertinimu, o taip pat pagrįstas kokybiniais metodais, įskaitant istorinius įvykius ir simbolius.

- ✓ *Prieinamumas vadovybei* - šis įvertinimo ir keitimo procesas gali būti pradėtas ir realizuotas nuosavos organizacijos komandos jėgomis, ypatingai vadovybės. Sėkmingam proceso realizavimui nebūtina kviesti tos srities specialistus, organizacijos kultūros ekspertus.

- ✓ *Pagrįstumas* – šio proceso pagrindas įgauna prasmę ne tik žmonėms įsigilinant į savo organizacijos egzistavimo analizę, jis taip pat paremtas plačia empirine medžiaga bei moksliskai pagrįstu pagrindu (Cameron, Quinn, 2001).

Atliekant organizacinės kultūros tyrimą mokyklose buvo apklausiami mokyklų vadovai ir darbuotojai. Tiriant mokyklų vadovus, jiems buvo pateikta anketa sudaryta remiantis K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) organizacijos kultūros įvertinimo modeliu. Anketa sudaryta iš šešių dalių. Kiekviena dalis atitinka tam tikrą organizacijos aspektą, kuris nusako organizacinės kultūros pagrindą: svarbiausios charakteristikos, bendras lyderiavimo stilius organizacijoje, darbuotojų valdymas, vienijanti organizacijos esmė, strateginiai tikslai ir sėkmės kriterijai. Visoms šioms dalims buvo pateikta po keturias alternatyvas (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija). Taigi anketą viso sudarė 24 klausimai - teiginiai. Kiekvienoje dalyje vadovai turėjo paskirstyti 100 proc. šioms alternatyvoms taip, kaip jie mano, kas yra būdinga jų vadovaujamoms organizacijoms. Atsakymams buvo pateikti du stulpeliai: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Stulpelis „Dabar“ skirtas apibūdinti dabartinei organizacijos padėčiai. Stulpelyje „Numatoma ateityje“ vadovai pateikia procentinę alternatyvų išraišką taip, kokia organizacija anot jų turėtų būti ateityje, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Anketos pabaigoje vadovai turėjo nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimo pobūdį, darbo stažą užimamose pareigose, o taip pat mokyklos tipą (1 priedas).

Tiriant mokyklų darbuotojus, remtasi tuo pačiu K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) modeliu. Mokyklų darbuotojams anketoje pateikti tokie patys klausimai kaip ir mokyklų vadovams (žr. 2 priedas). Šios apklausos tikslas – nustatyti, kokia organizacijos kultūra išvystyta mokyklose „darbuotojų akimis“ ir palyginti, ar ji sutampa su vadovų suvokiama ir formuojama organizacine kultūra.

Anketos pabaigoje darbuotojai turėjo nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo stažą užimamose pareigose.

Mokyklų vadovų bei darbuotojų anketavimas buvo atliktas 2009 metų kovo mėn. ir trūko dvi savaites. Pirmiausia buvo apklausti mokyklų vadovai, o po to darbuotojai. Kiekvienoje mokykloje anketas respondentams dalino su tyrimu nesusiję žmonės, kurie buvo supažindinti, kaip paaiškinti respondentams šio tyrimo tikslą ir kaip teisingai pildyti anketas.

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

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

Pagal šią formulę apskaičiuotas reikiamas respondentų skaičius kiekvienoje mokykloje (3 lentelė).

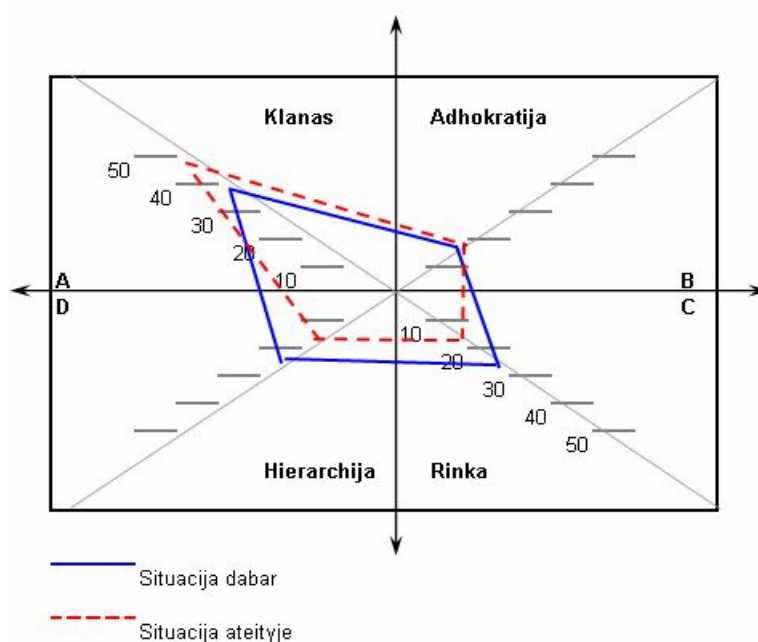
3 lentelė

### Apklaustų darbuotojų skaičius pagal mokyklas

Mokyklos	Viso darbuotojų (N)	Reikiamas respondentų skaičius (n)	Apklaustųjų skaičius	Apklaustųjų % nuo visos populiacijos	Grįžtamumo kvota %
„Šilo“ vidurinė mokykla	74	62	49	66%	79%
Užupio vidurinė mokykla	67	57	48	72%	84%
Dukstynos pagrindinė mokykla	56	50	41	73%	82%
Pašilės pagrindinė mokykla	33	31	26	79%	84%
Senamiesčio pagrindinė mokykla	53	47	38	72%	81%
Želvos vidurinė mokykla	37	34	27	73%	79%
Taujėnų vidurinė mokykla	35	33	23	66%	70%
Deltuvos pagrindinė mokykla	19	18	16	84%	89%
Vidiškių pagrindinė mokykla	32	30	23	72%	77%
Dainavos pagrindinė mokykla	23	22	17	74%	77%

Organizacinės kultūros tyrimui pasirinktas atsitiktinės imties būdas, kai visi tiriamos populiacijos elementai turi vienodas galimybes patekti į imtį (Kardelis, 2005).

Vadovams ir darbuotojams buvo pateikta tokia pati anketa. Pirmuoju žingsniu buvo susumuojami visi A atsakymai iš stulpelio „Dabar“. Paskui gauta suma padalinta iš šešių, taip gaunant A alternatyvų vidurkį. Tokie pat skaičiavimai kartojami B, C ir D alternatyvoms. Antruoju žingsniu tie patys veiksmai atliekami iš duomenų stulpelio „Numatoma ateityje“. Kiekvienas teiginys atspindi konkretų organizacinės kultūros tipą (A – klanas, B – adhokratija, C – rinkta, D – hierarchija). Apskaičiavus šias keturias alternatyvas, pateikiamas grafinis šių apskaičiavimų vaizdas. Tokiu būdu yra pateikiami bendri kiekvienai mokyklai atskirai šiuo metu vyraujančios bei numatomos organizacijos kultūros vaizdai (6 pav.).



**6 pav.** Organizacinės kultūros profilio pavyzdys

Sukonstravus kultūrinius mokyklų profilius, kiekvienai mokyklai atskirai *duomenys interpretuojami keliais pjūviais*:

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

Šių tyrimų reikšmė ir rezultatai detaliau nagrinėjami 3 darbo dalyje.

Anketų duomenų analizė remiasi aprašomąja statistika. Gauti statistiniai duomenys koduoti ir apdoroti SPSS ir Excel programomis. Informacija pateikiama lentelėse ir paveiksluose.



### 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Ukmergės miesto ir rajono mokyklų vadovų apklausos tyrimo rezultatai

Tyrime dalyvavo dešimt Ukmergės rajono ir miesto mokyklų. Buvo apklausti dviejų miesto vidurinių ir trijų pagrindinių mokyklų vadovai: „Šilo“ vidurinės mokyklos vadovas, Užupio vidurinės mokyklos vadovė, Dukstynos pagrindinės mokyklos vadovė, Pašilės pagrindinės mokyklos vadovė ir Senamiesčio pagrindinės mokyklos vadovė. Taip pat buvo apklausti dviejų Ukmergės rajono vidurinių mokyklų ir trijų pagrindinių mokyklų vadovai: Želvos vidurinės mokyklos vadovas, Taujėnų vidurinės mokyklos vadovas, Deltuvos pagrindinės mokyklos vadovė, Vidiškių pagrindinės mokyklos vadovė ir Dainavos pagrindinės mokyklos vadovas.

4 lentelėje pateikti socialiniai - demografiniai apklaustųjų duomenys.

4 lentelė

#### Socialiniai – demografiniai apklaustųjų vadovų duomenys

Vadovas	Amžius	Išsilavinimas	Išsilavinimo pobūdis	Darbo stažas šiose pareigose
<b>Miesto mokyklos</b>				
„Šilo“ vidurinės mokyklos vadovas	54	Aukštasis	Pedagoginis	20
Užupio vidurinės mokyklos vadovė	50	Aukštasis	Pedagoginis	6
Dukstynos pagrindinės mokyklos vadovė	48	Aukštasis	Pedagoginis	5
Pašilės pagrindinės mokyklos vadovė	53	Aukštasis	Pedagoginis	20
Senamiesčio pagrindinės mokyklos vadovė	45	Aukštasis	Vadybinis, pedagoginis	6
<b>Rajono mokyklos</b>				
Želvos vidurinės mokyklos vadovas	56	Aukštasis	Pedagoginis	16
Taujėnų vidurinės mokyklos vadovas	46	Aukštasis	Vadybinis	17
Deltuvos pagrindinės mokyklos vadovė	49	Aukštasis	Pedagoginis	5
Vidiškių pagrindinės mokyklos vadovė	50	Aukštasis	Pedagoginis	18
Dainavos pagrindinės mokyklos vadovas	51	Aukštasis	Pedagoginis	7

Kaip matyti iš pateiktos 4 lentelės duomenų visų - tiek vidurinių, tiek pagrindinių, mokyklų vadovai yra panašaus amžiaus. Miesto mokyklose amžiaus intervalas 45 – 55, taigi amžiaus vidurkis – 50. Rajono mokyklose amžiaus intervalas yra 46 – 56, amžiaus vidurkis - 50,4.

Visi vadovai turi aukštąjį išsilavinimą, vienas iš miesto mokyklos vadovų turi ne tik pedagoginį bet ir vadybinį išsilavinimą, taip pat vienas iš rajono mokyklų vadovų turi vadybinį išsilavinimą.

Pagal lytį duomenys pasiskirsto taip: miesto mokyklose dirba keturios moterys ir vienas vyras, o rajono mokyklose – dvi moterys ir trys vyrai.

Tiriant organizacijos kultūrą būtina išsiaiškinti, kiek laiko organizacijos nariai dirba šioje įmonėje. Vadovai, išdirbę mokyklose ilgesnį laiką, gali geriau pažinti organizaciją, jos aplinką. Kiekvienas vadovas gali palyginti, kaip jo vadovaujama organizacija kinta. Pagal išdirbtą laiką vadovo pareigose miesto ir kaimo vadovų grupės yra panašios. Miesto mokyklose darbo stažas 5-20 metų, vidurkis – 11,40, o rajono mokyklose darbo stažas 5-18, vidurkis 12,60.

Tiriamų vadovų darbo stažas yra svarbus tyrimui, analizuojant duomenis pastebima, kad visi mokyklų vadovai išdirbo beveik iki 20 metų. Apibendrinant galima teigti, kad per ilgą laiką miesto ir rajono, tiek vidurinių, tiek pagrindinių mokyklų vadovai pakankamai daug prisidėjo prie suformuotos organizacinės kultūros ir žino, kokie organizacijos kriterijai yra gerai išvystyti, ko trūksta jai, ką reikėtų keisti bei tobulinti.

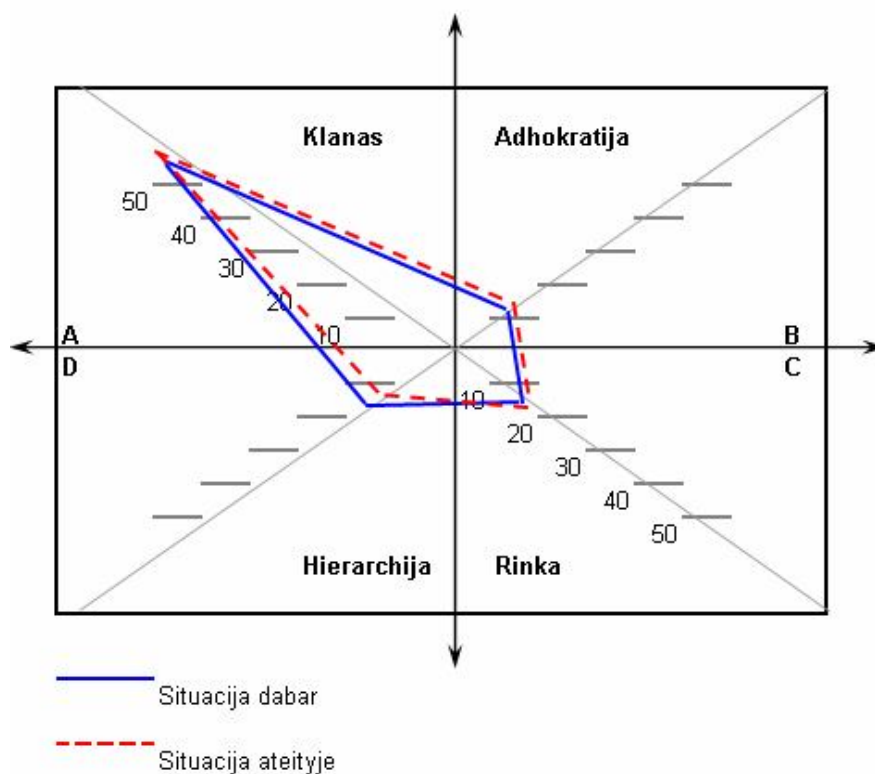
### **„Šilo“ vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimas**

Apklausus Ukmergės miesto „Šilo“ vidurinės mokyklos vadovą, gauti duomenys pateikti 5 lentelėje ir 7 paveikslėlyje, kuriame pavaizduota, kokia šiuo metu yra organizacija ir kokia ji turėtų būti ateityje.

5 lentelė

#### **„Šilo“ vidurinės mokyklos organizacinė kultūra**

<b>Rūšis</b>	<b>DABAR</b>	<b>ATEITYJE</b>
Klanas (A)	57%	59%
Adhokratija (B)	11%	12%
Rinka (C)	15%	16%
Hierarchija (D)	17%	13%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**7 pav.** „Šilo“ vidurinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra

Šiame paveiksle matyti, kad „Šilo“ vidurinės mokyklos vadovo nuomone, organizacijoje dominuoja klaninės (57%) kultūros tipas. Mažiau reikšmės mokyklos vadovas suteikia adhokratijos (11%), rinkos (15%) ir hierarchijos (17%) kultūroms.

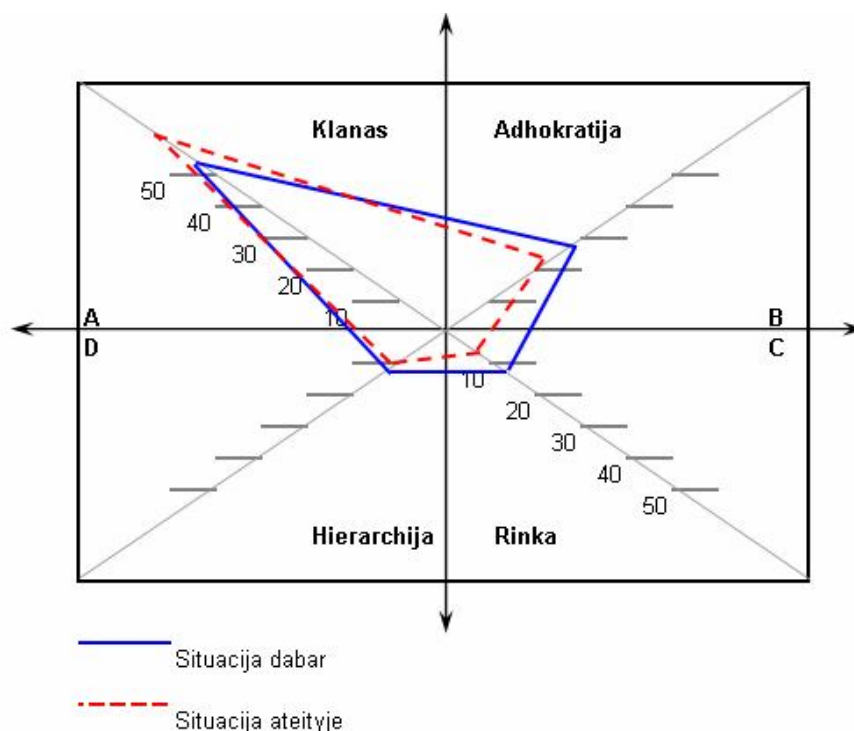
Iš 7 paveikslo matyti, kad „Šilo“ vidurinės mokyklos vadovas ateityje norėtų jo vadovaujamą organizaciją matyti šiek tiek pasikeitusią: jis planuoja dar sustiprinti klando (nuo 57% iki 59%) elementus ir sumažinti hierarchijos (nuo 17% iki 13%). Vadinasi, „Šilo“ vidurinės mokyklos vadovas stengsis šiek tiek tobulinti organizacinę kultūrą: stengsis, kad organizacija būtų dar draugiškesnė, kad darbuotojai taptų artimesni. Sieks, kad organizacija būtų panaši į didelę šeimą, kur žmonės turi daug bendro, tačiau labai formalizuota ir struktūrizuota. Daugiau dėmesio skirs asmenybės tobulinimui.

### **Užupio vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimas**

Toliau (6 lentelėje) pateikiama Ukmergės miesto Užupio vidurinės mokyklos vadovės nuomonė apie mokyklos kultūros profilį.

### Užupio vidurinės mokyklos organizacinė kultūra

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	52%	62%
Adhokratija (B)	26%	22%
Rinka (C)	11%	6%
Hierarchija (D)	11%	10%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**8 pav.** Užupio vidurinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra

Šiame paveiksle (8 pav.) pateikti duomenys rodo, kaip šios mokyklos vadovė vertina organizacijos kultūrą, ir kokios organizacijos kultūros reikėtų siekti ateityje. Užupio vidurinės mokyklos direktorės nuomone, organizacijoje dominuoja klaninė (52%) ir adhokratinė (26%) kultūra, o rinkos ir hierarchijos tipai pasireiškia gan silpnai ir vienodai 11% ir 11%. Tai reiškia, kad ši mokykla yra kūrybinė darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro, palaikoma asmeninė iniciatyva bei kolektyvinis darbas, dinamiška ir versliška. Adhokratinė kultūra pasižymi lankstumu, novatoriškumu ir kūrybiškumu, kas padeda išgyventi besikeičiančioje aplinkoje. Taip pat pastebėtina, kad Užupio vidurinės mokyklos vadovė pageidauja, kad organizacijos kultūra ateityje išliktų beveik tokia pati, norėtų dar šiek tiek skirti dėmesio klanų kultūros tobulinimui.

## Dukstynos pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimas

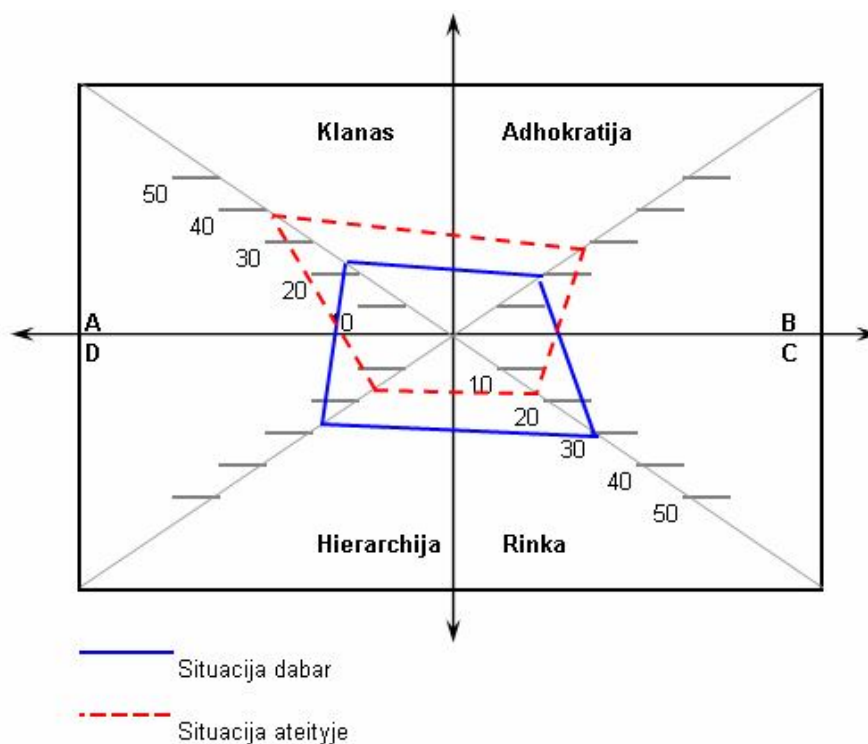
Toliau pateikiami duomenys apklausus Ukmergės miesto Dukstynos pagrindinės mokyklos vadovę (7 lentelė, 9 paveikslas).

7 lentelė

### Dukstynos pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	23%	38%
Adhokratija (B)	19%	29%
Rinka (C)	30%	18%
Hierarchija (D)	28%	15%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Šioje lentelėje pateikti duomenys rodo, kokia yra dabartinė organizacinė kultūra ir kokios organizacinės kultūros vadovė pageidauja siekti ateityje.



**9 pav.** Dukstynos pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra

Pastebima, kad anot Dukstynos pagrindinės mokyklos vadovės, organizacijoje dominuoja rinkos kultūros tipas (30%), kas reikštų, kad organizacija yra orientuota į rezultatus, svarbiausia yra atlikti iškeltas užduotis. Panašiu skirtumu pasireiškia ir kitos kultūros: klaninė (23%), adhokratinė (19%) ir hierarchinė (28%) kultūra. Vadinasi organizacijai taip pat būdingi kūrybiškumas, novatoriškumas, kolektyvinis darbas bei lankstumas. Ateityje vadovė norėtų pokyčių klaninės

(38%) ir adkokratinės (29%) kultūros formavime. Ir norėtų sumažinti hierarchinės (15%) kultūros elementus. Norėtų, kad organizacija būtų lankstesnė, kūrybiškesnė.

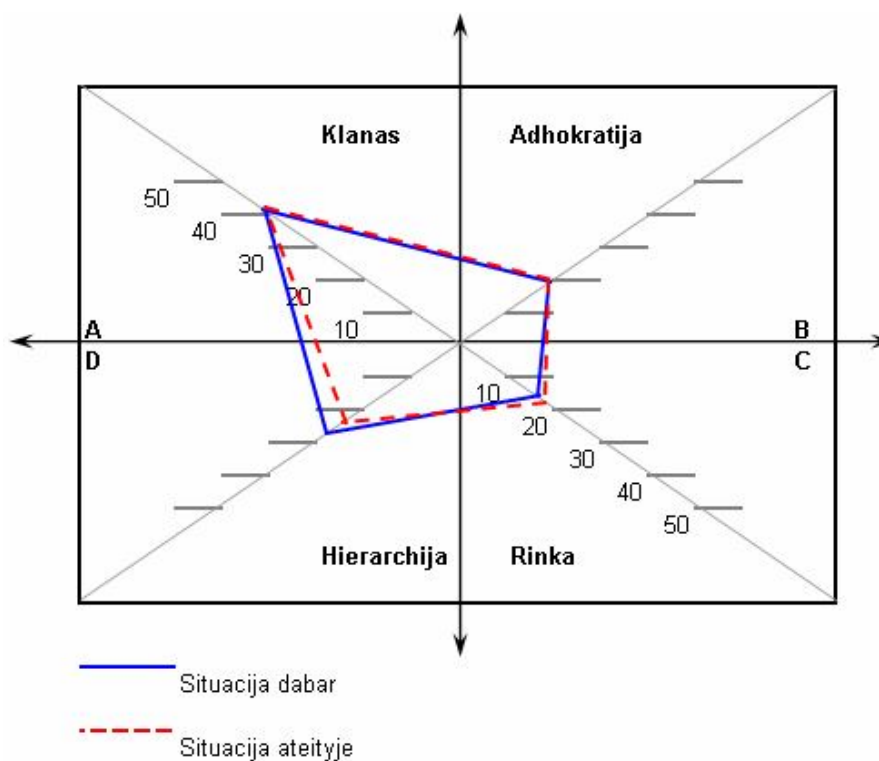
### Pašilės pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimas

Apklausus Ukmergės miesto Pašilės pagrindinės mokyklos vadovę, gauti duomenys pateikti 8 lentelėje ir 10 paveikslėlyje, kuriame pavaizduota kokia šiuo metu yra organizacija ir kokia ji turėtų būti ateityje.

8 lentelė

#### Pašilės pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	40%	40%
Adhokratija (B)	20%	20%
Rinka (C)	15%	17%
Hierarchija (D)	25%	23%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



10 pav. Pašilės pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra

Šiame paveiksle matyti, kad Pašilės mokyklos vadovės nuomone, organizacijoje dominuoja klaninės (40%) taip pat hierarchijos (25%) kultūros tipas. Iš 10 paveikslo matyti, kad mokyklos vadovė ateityje norėtų išlaikyti tokį patį klaninės kultūros (40%) išreikštumą. Kitoms kultūroms jis mažai norėtų skirti dėmesio. Pašilės pagrindinės mokyklos vadovė stengsis, kad organizacija būtų dar draugiškesnė, kad darbuotojai taptų artimesni.

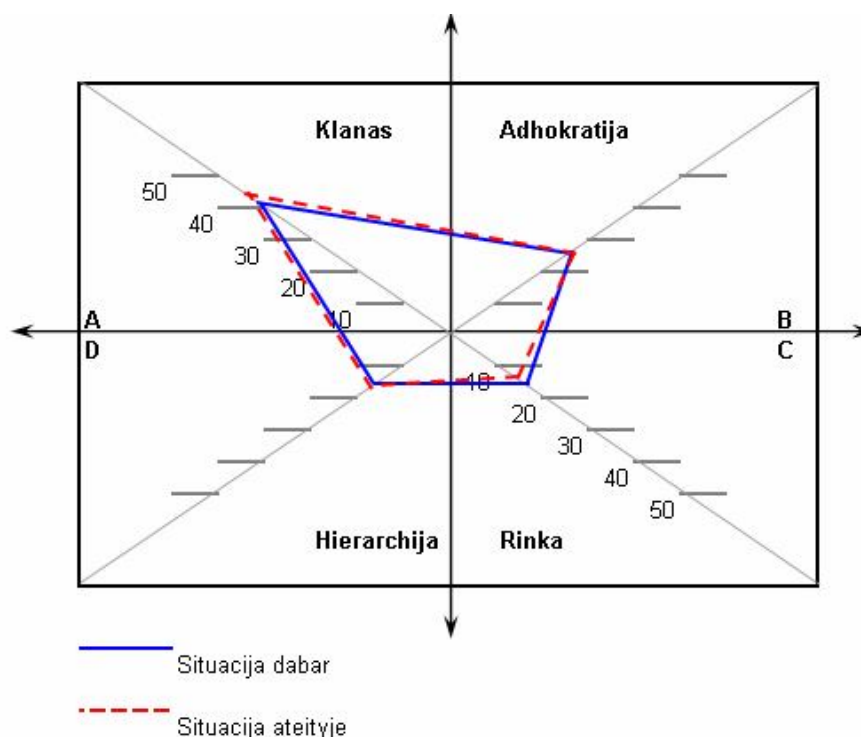
## Senamiesčio pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimas

Toliau pateikiama Ukmergės miesto Senamiesčio pagrindinės mokyklos vadovės nuomonė, kokia šiuo metu yra organizacija ir kokia ji turėtų būti ateityje.

9 lentelė

### Senamiesčio pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	40%	42%
Adhokratija (B)	25%	25%
Rinka (C)	17%	15%
Hierarchija (D)	18%	18%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**11 pav.** Senamiesčio pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra

Šiame paveiksle matyti, kad Senamiesčio pagrindinės mokyklos vadovės nuomone, organizacijoje dominuoja klaninės (42%) ir adhokratinės (37%) kultūros tipai, o rinkos bei hierarchijos kultūros elementai pasireiškia gana silpnai, atitinkamai 10% ir 11%. Galima teigti, kad organizacija yra kūrybinė darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro, organizacijoje vyrauja santarvė, kolektyvinis darbas.

Pastebėta, kad mokyklos vadovė norėtų, kad organizacijos kultūra ateityje išliktų beveik tokia pati. Galima teigti, kad vadovė yra patenkinta esama padėtimi organizacijoje ir neketina jos ženkliai

keisti. Iš tiesų pažymėtina, kad adhokratinė kultūra pasižymi lankstumu, novatoriškumu ir kūrybiškumu, kas padeda išgyventi besikeičiančioje aplinkoje.

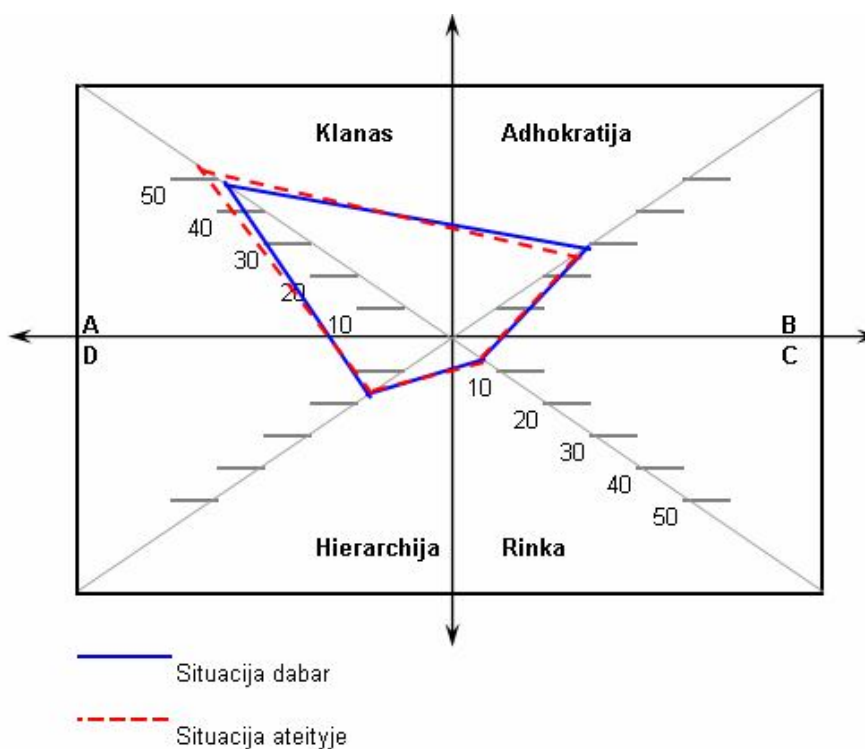
### Želvos vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimas

Apklausus Ukmergės rajono Želvos vidurinės mokyklos vadovą, gauti duomenys pateikti 10 lentelėje ir 12 paveikslėlyje.

10 lentelė

#### Želvos vidurinės mokyklos organizacinė kultūra

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	48%	51%
Adhokratija (B)	29%	26%
Rinka (C)	7%	7%
Hierarchija (D)	16%	16%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



12 pav. Želvos vidurinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra

Iš gautų duomenų matyti, kad Želvos vidurinės mokyklos vadovo nuomone, dominuoja klaninė kultūra (48%) taip vyrauja ir adhokratinė kultūra (29%). Organizacija yra draugiška. Želvos vidurinės mokyklos vadovas norėtų kad klaninės (51%) ir adhokratinės (26%) kultūros elementai dar labiau sustiprėtų.



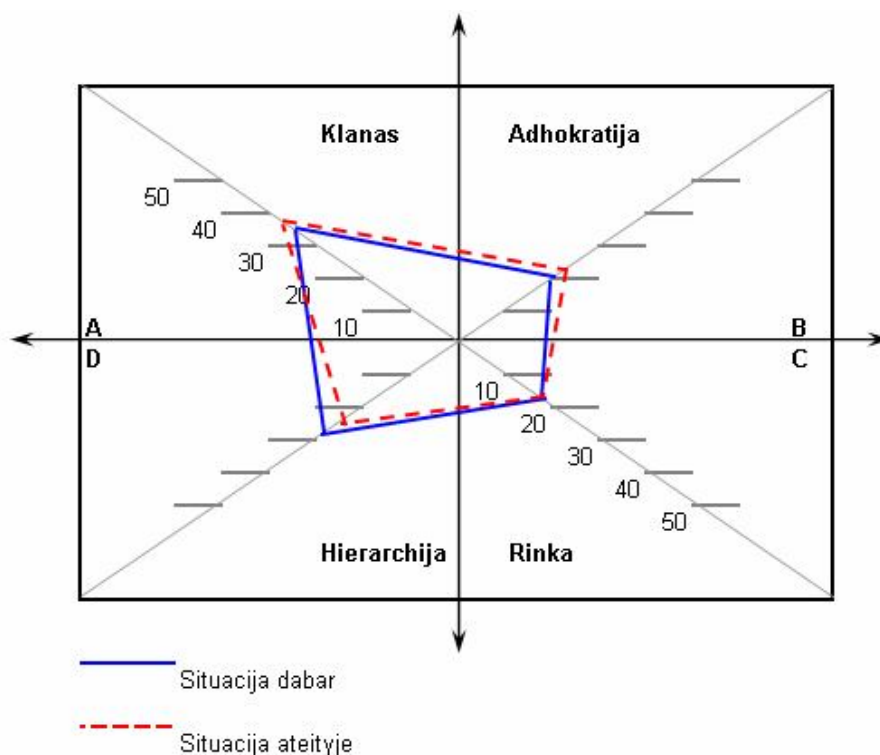
## Taujėnų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimas

Toliau aptariami gauti duomenys apklausus Ukmergės rajono Taujėnų vidurinės mokyklos vadovą apie bendrą organizacijos kultūros profilį, kuriame pavaizduota, kokia šiuo metu yra organizacija ir kokia ji turėtų būti ateityje.

11 lentelė

### Taujėnų vidurinės mokyklos organizacinė kultūra

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	33%	35%
Adhokratija (B)	20%	22%
Rinka (C)	18%	18%
Hierarchija (D)	29%	25%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**13 pav.** Taujėnų vidurinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra

13 paveiksle matome, kad šioje vidurinėje mokykloje dominuoja klaninė (33%) ir hierarchinė (35%) kultūra. Šios kultūros pasireiškia organizacijos stiprumu, racionalių mąstymų aukšta organizacijos atsakomybe. Ateityje Taujėnų vidurinės mokyklos vadovas norėtų dar tobulinti klaninės ir hierarchinės kultūros elementus.

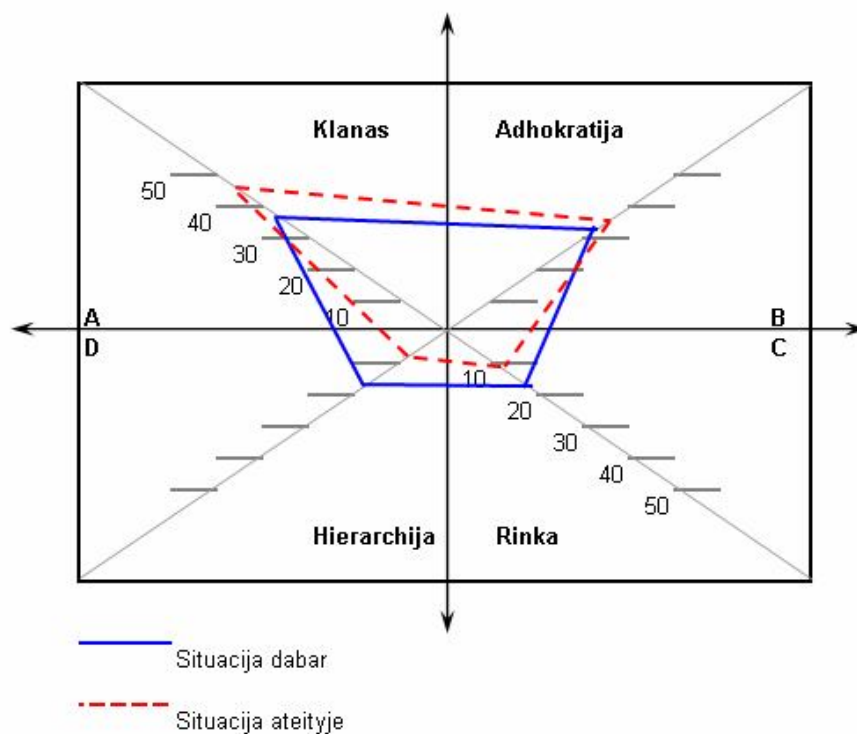
## Deltuvos pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimas

Apklausus Ukmergės rajono Deltuvos pagrindinės mokyklos vadovę, gauti duomenys pateikti 12 lentelėje ir 14 paveikslėlyje.

12 lentelė

### Deltuvos pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	35%	44%
Adhokratija (B)	32%	37%
Rinka (C)	16%	11%
Hierarchija (D)	17%	8%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**14 pav.** Deltuvos pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra

Pastebėtina, kad anot Deltuvos pagrindinės mokyklos vadovės nuomone organizacijoje dominuoja klaninės (36%) ir adhokratinė (32%) kultūros ir tipai, kas reikštų, kad organizacija yra stipri, draugiška, lanksti ir novatoriška vyrauja kolektyvinis darbas. Vieningas kolektyvas, vyrauja tarpusavio pasitikėjimas. Organizacija palaiko asmeninę laisvę. Vadovė norėtų tobulinti klaninę (44%) ir adhokratinę kultūrą (37%).

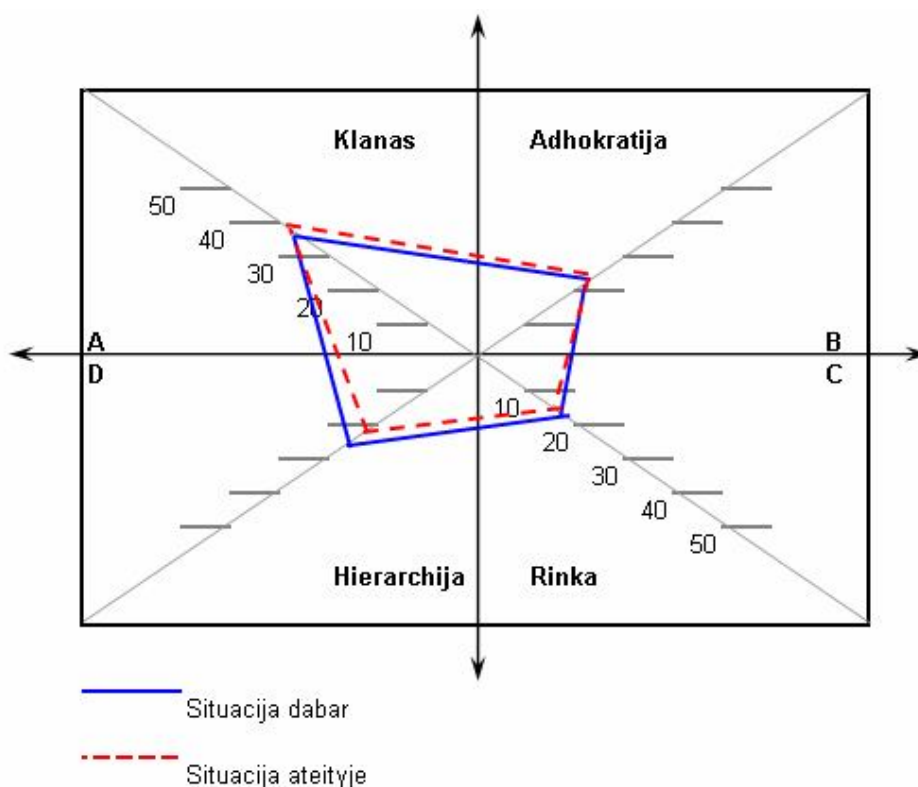
## Vidiškių pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimas

Apklausus Ukmergės rajono Vidiškių pagrindinės mokyklos vadovę, gauti duomenys pateikti 13 lentelėje ir 15 paveikslėlyje, kuriame pavaizduota kokia šiuo metu yra organizacija ir kokia ji turėtų būti ateityje.

13 lentelė

### Vidiškių pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	26%	38%
Adhokratija (B)	22%	22%
Rinka (C)	17%	16%
Hierarchija (D)	25%	24%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**15 pav.** Vidiškių pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra

Vidiškių pagrindinės mokyklos vadovės nuomone, organizacijoje vyrauja klaninės (26%), hierarchinės (25%) ir adhokratinės (22%) kultūros tipai. Tai reiškia, kad organizacija yra kūrybinė darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro, palaikoma asmeninė iniciatyva bei kolektyvinis darbas. Šios pagrindinės mokyklos vadovė norėtų ateityje šiek tiek kelti klano (38%) ir mažinti hierarchijos (24%) kultūrų elementus.

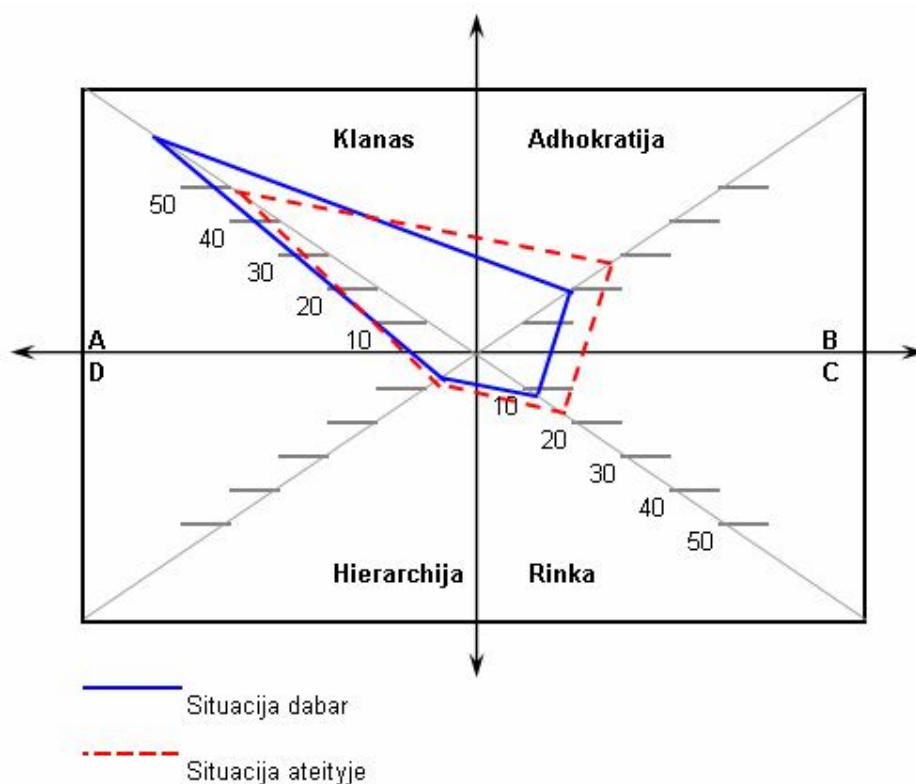
## Dainavos pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimas

Aptarsime Ukmergės rajono Dainavos pagrindinės mokyklos vadovo nuomonę.

14 lentelė

### Dainavos pagrindinės mokyklos organizacinė kultūra

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	63%	48%
Adhokratija (B)	18%	26%
Rinka (C)	12%	18%
Hierarchija (D)	7%	8%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**16 pav.** Vidiškių pagrindinės mokyklos dabartinė ir perspektyvinė organizacinė kultūra

Anot Dainavos pagrindinės mokyklos vadovo nuomone, jo vadovaujamoje organizacijos ženkliai dominuoja klaninė kultūra (63%). Organizacija yra lyg šeima, draugiška.

Ateityje pagrindinės mokyklos vadovas norėtų dar labiau stiprinti adhokratinę kultūrą ir mažinti klaninės kultūros išreikštumą. Norėtų suteikti organizacijai dar daugiau dinamiškumo bei kūrybiškumo, kurti naujas unikalias paslaugas, palaikyti asmeninę iniciatyvą bei laisvę, kelti organizacijos sėkmę.

### Ukmergės miesto ir rajono mokyklų vadovų palyginimas pagal kultūros tipus

Mokykla	Klaninė kultūra			Adhokratinė kultūra			Rinkos kultūra			Hierarchinė kultūra		
	Dabar	Ateityje	Pokytis	Dabar	Ateityje	Pokytis	Dabar	Ateityje	Pokytis	Dabar	Ateityje	Pokytis
<b>Miesto mokyklos</b>												
„Šilo“ vidurinė	57%	59%	↑	11%	12%	↑	15%	16%	↑	17%	13%	↓
Užupio vidurinė	52%	62%	↑	26%	22%	↓	11%	6%	↓	11%	10%	↓
Dukstynos pagrindinė	23%	38%	↑	19%	29%	↑	30%	18%	↓	28%	15%	↓
Pašilės pagrindinė	40%	40%	↔	20%	20%	↔	15%	17%	↑	25%	23%	↓
Senamiesčio pagrindinė	40%	42%	↑	25%	25%	↔	17%	15%	↓	18%	18%	↔
<b>Rajono mokyklos</b>												
Želvos vidurinė	48%	51%	↑	29%	26%	↓	7%	7%	↔	16%	16%	↔
Taujėnų vidurinė	33%	35%	↑	20%	22%	↑	18%	18%	↔	29%	25%	↓
Deltuvos pagrindinė	35%	44%	↑	32%	37%	↑	16%	11%	↓	17%	8%	↓
Vidiškių pagrindinė	36%	38%	↑	22%	22%	↔	17%	16%	↓	25%	24%	↓
Dainavos pagrindinė	63%	48%	↓	18%	26%	↑	12%	18%	↑	7%	8%	↑

↑ - didėja, ↓ - mažėja, ↔ - stabilu, ↑↓ - pokytis didesnis nei 10%

Kaip matyti iš 15 lentelės, daugumoje mokyklų (8 iš 10) klaninė kultūra ateityje turėtų būti labiau išreikšta. Vienoje rajono mokykloje (Pašilės pagrindinėje) nenumatomas klaninės kultūros pokytis, o vienoje rajono mokykloje (Dainavos pagrindinėje) numatomas šios kultūros mažėjimas. Šioje mokykloje, priešingai nei kitose, numatomas hierarchinės kultūros augimas (didėjimas). Daugumoje mokyklų (7 iš 10) numatomas šios kultūros mažėjimas, o vienoje miesto ir vienoje rajono mokykloje pokyčių nenumatoma.

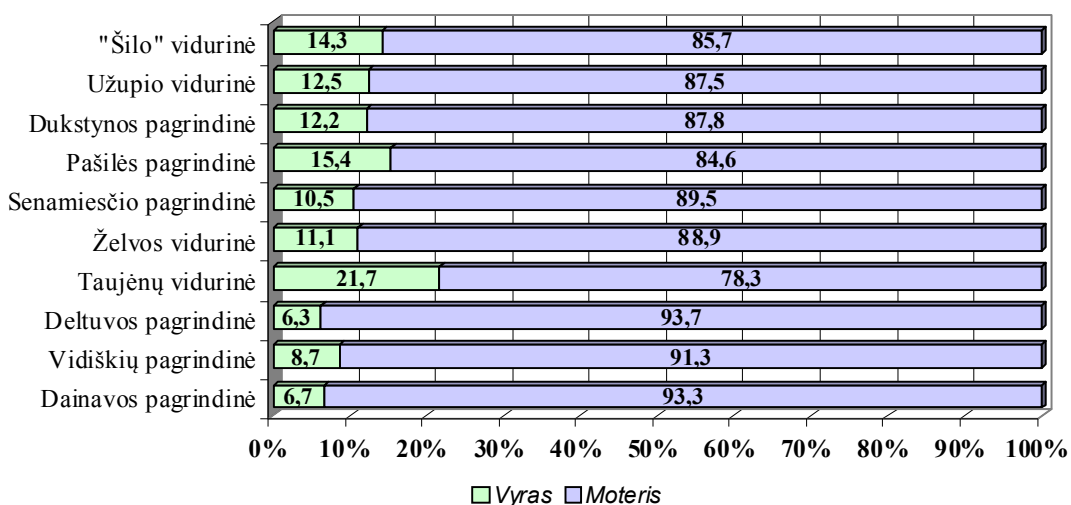
Svarbu akcentuoti, kad Ukmergės rajono Dainavos pagrindinėje mokykloje dabartinis klaninės kultūros išreikštumas yra toks aukštas, kad net numatant jo mažėjimą, šioje mokykloje klaninė kultūra liks dominuojančia ir net labiau išreikšta nei keliose kitose rajono ir miesto mokyklose. Hierarchinė kultūra šioje mokykloje yra minimaliai išreikšta, taigi net numatant nežymų (vos 1%) augimą, ji lieka mažiau išreikšta nei kitose mokyklose. Taigi priešingos krypties pokyčiai šioje mokykloje nerodo priešingų bendrų tendencijų.

Taip pat svarbu pažymėti, kad tik vienoje mokykloje (Ukmergės Dukstynos pagrindinėje), anot vadovės, šiuo metu nedominuoja klaninė kultūra, tačiau numatomas ženklus šios kultūros augimas (net 15% - didžiausias numatomas pokytis iš visų miesto ir rajono mokyklų) ir rinkos bei hierarchinės kultūros mažėjimas (taip pat ženklus pokytis: atitinkamai 12% ir 13%) lems, kad klaninė kultūra taps dominuojančia šioje mokykloje.

### 3.2. Ukmergės miesto ir rajono mokyklų darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

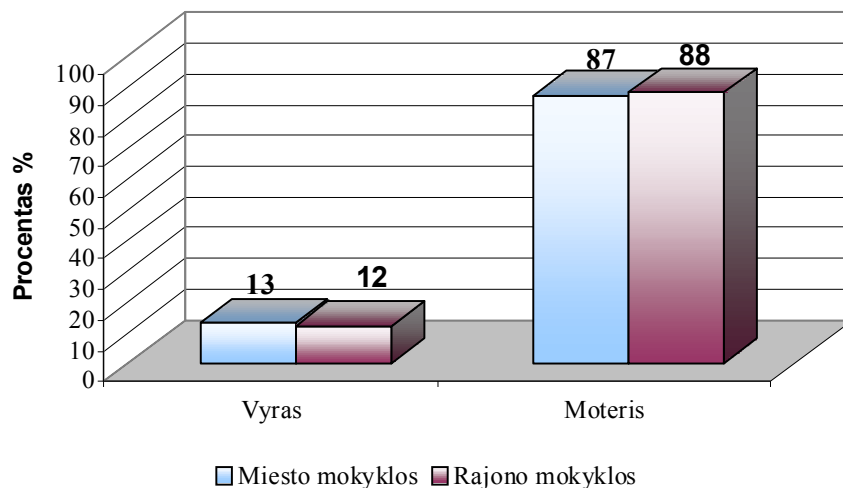
Tyrimo metu buvo apklausti penkių Ukmergės miesto mokyklų darbuotojai: „Šilo“ vidurinės mokyklos, Užupio vidurinės mokyklos, Dukstynos pagrindinės mokyklos, Pašilės pagrindinės mokyklos ir Senamiesčio pagrindinės mokyklos. Taip pat buvo apklausti Ukmergės rajono vidurinių mokyklų darbuotojai: Želvos vidurinės mokyklos, Taujėnų vidurinės mokyklos, Deltuvos pagrindinės mokyklos, Vidiškių pagrindinės mokyklos ir Dainavos pagrindinės mokyklos.

Apklausoje iš viso dalyvavo 306 darbuotojai: miesto mokyklose 26 vyrai ir 176 moterys ir rajono mokyklose 12 vyrų ir 92 moterys (17 pav.).



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

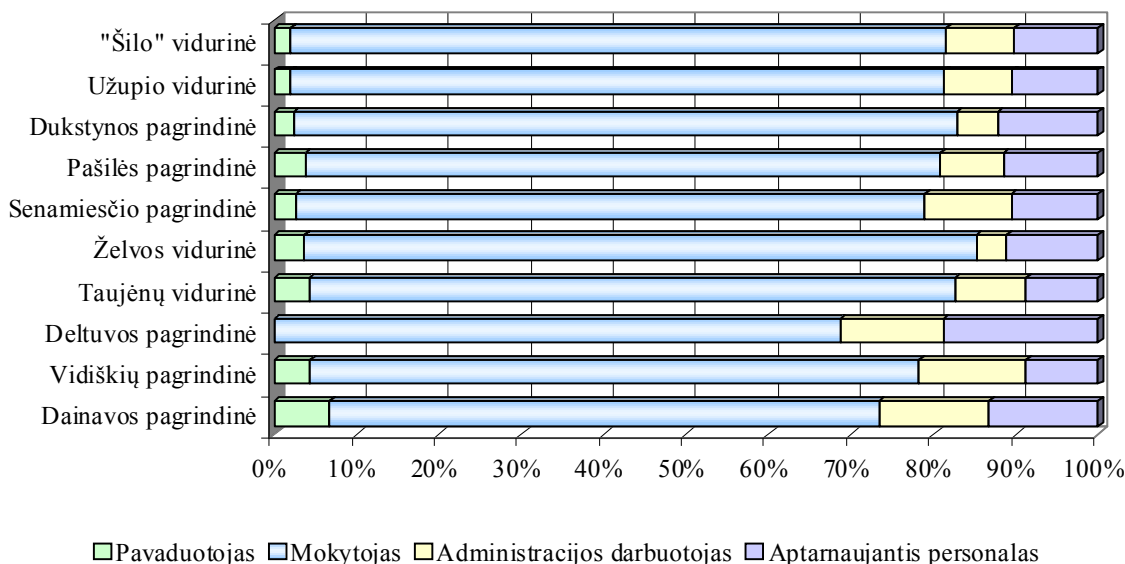
Kaip matyti iš 17 paveikslo, respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra akivaizdus įrodymas, kad daugumą miesto ir rajono mokyklų kolektyvuose sudaro moterys. Šiek tiek daugiau vyrų (21%) dirba Taujėnų vidurinėje mokykloje.



**18 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Lyginant miesto ir rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį 18 paveikslėlyje matome, kad labai panašus procentas vyrų dirba tiek miesto (13%) tiek rajono (12%) mokyklose. Moterų akivaizdžiai dirba daugiau tiek miesto (87%) tiek ir rajono (88%) mokyklose.

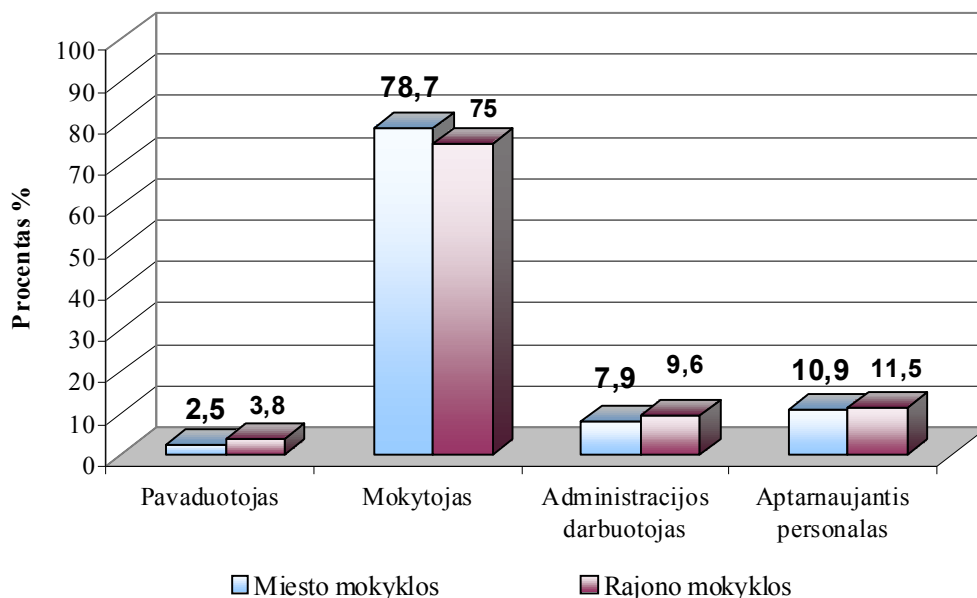
Pagal užimamas pareigas respondentų pasiskirstymas visose mokyklose yra panašus (žr. 19 pav.): didžiąją daugumą visose mokyklose sudaro mokytojai, nedidelė dalis yra aptarnaujantis personalas ir administracijos darbuotojai.



**19 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Lyginant miesto ir rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymą 20 paveiksle matome, kad tiek miesto (78,7%) tiek rajono (75%) mokyklose daugiausia apklaustųjų procentai yra panašūs.

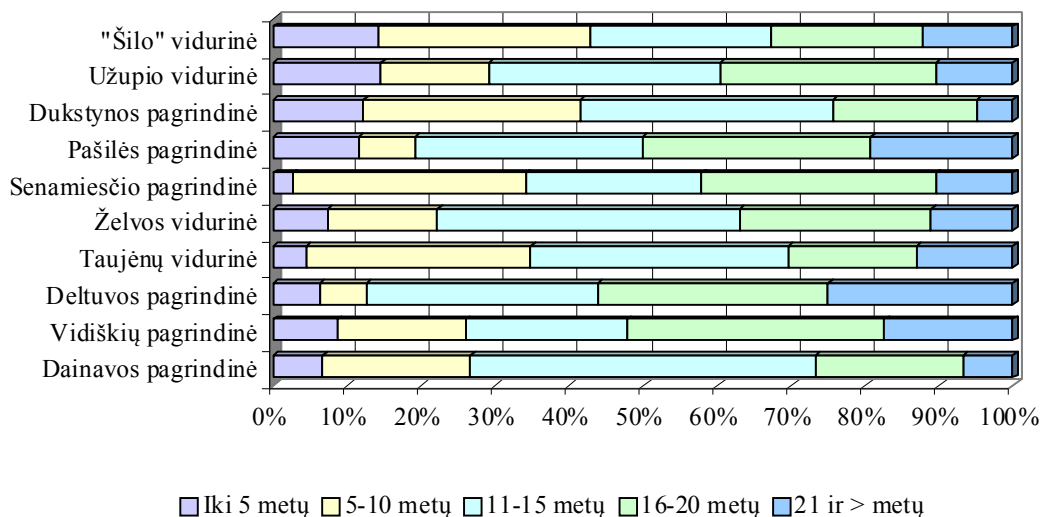
Administracijos darbuotojai mieste sudaro 7.9%, rajone 9.6%. Aptarnaujantis personalas miesto mokyklose surado 10,9% o mieste 11,5%. Pavaduotojai sudaro labai nedidelį procentą tiek miesto (2,5%) tiek rajono (3,8%) mokyklose.



**20 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

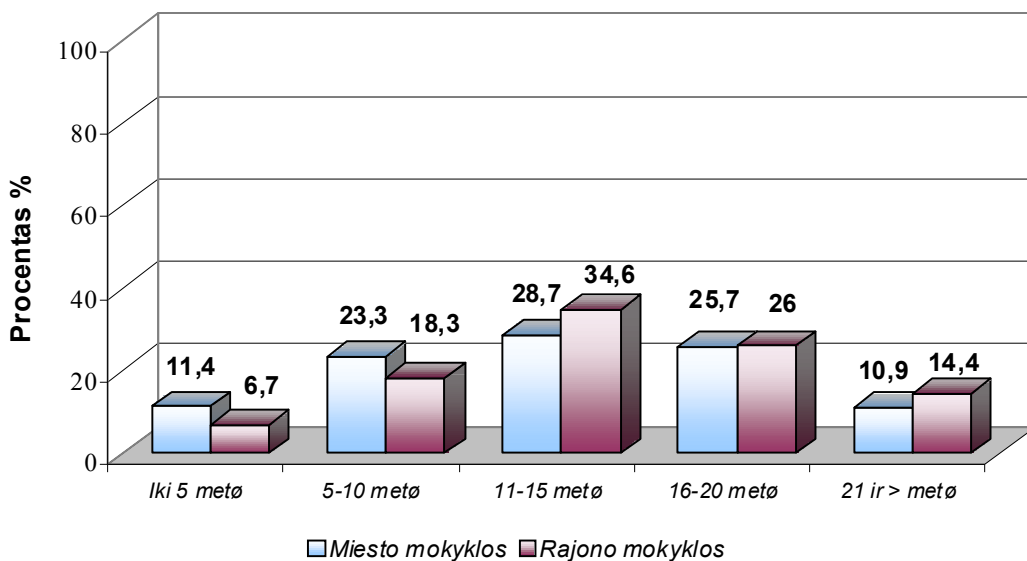
Lyginant miesto ir rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymą 20 paveiksle matome, kad tiek miesto (78,7%), tiek rajono (75%) mokyklose apklaustų mokytojų procentai yra panašūs. Administracijos darbuotojai mieste sudaro 7.9%, rajone 9.6%. Aptarnaujantis personalas miesto mokyklose surado 10,9%, o rajone 11,5%. Pavaduotojai sudaro labai nedidelį procentą tiek miesto (2,5%), tiek rajono (3,8%) mokyklose.





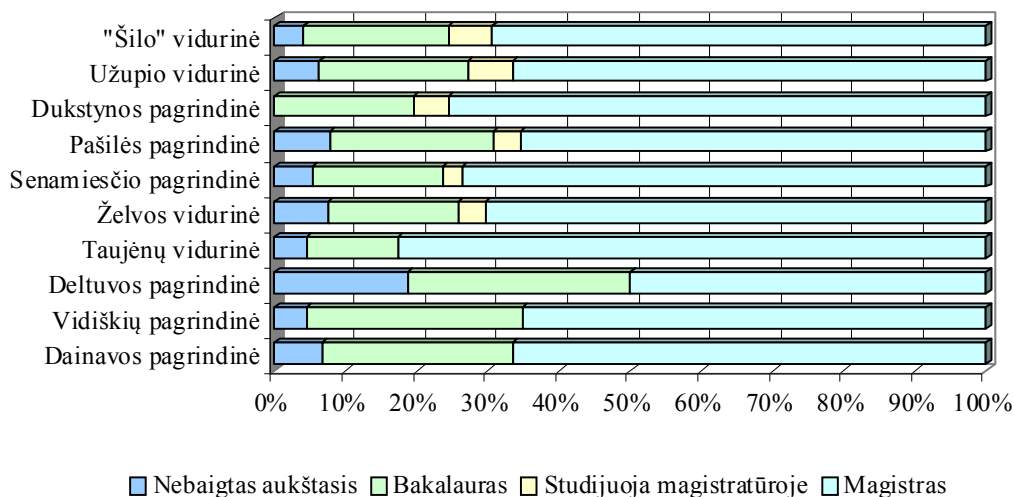
**21 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal stažą

22 paveiksle pateikiamas darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą miesto ir rajono mokyklose. Matyti, kad miesto ir rajono mokyklose panašus procentas darbuotojų turi mažesnę ar didesnę darbo stažą.



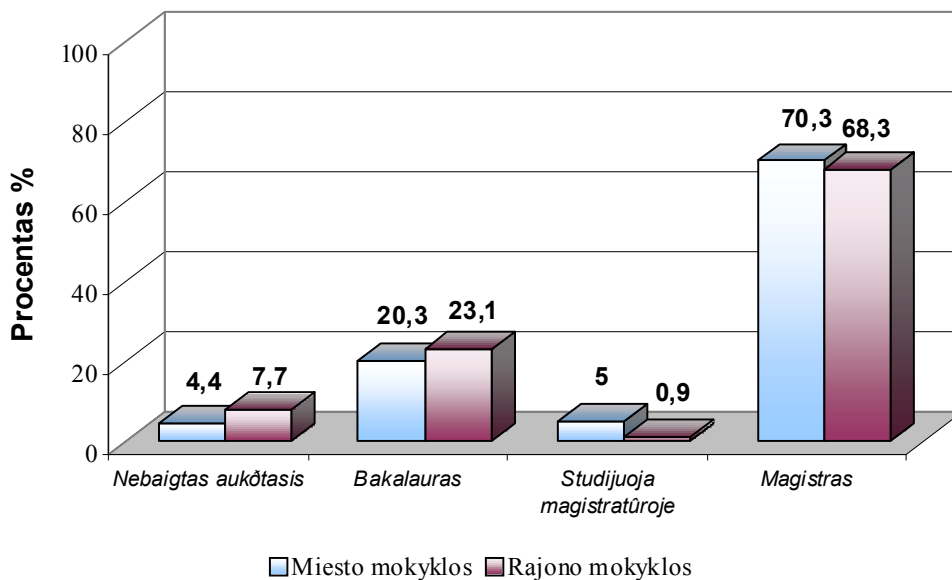
**22 pav.** Miesto ir rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą

Dar viena svarbi mokyklose dirbančių pedagogų socialinė demografinė charakteristika yra jų įgytas išsilavinimas.



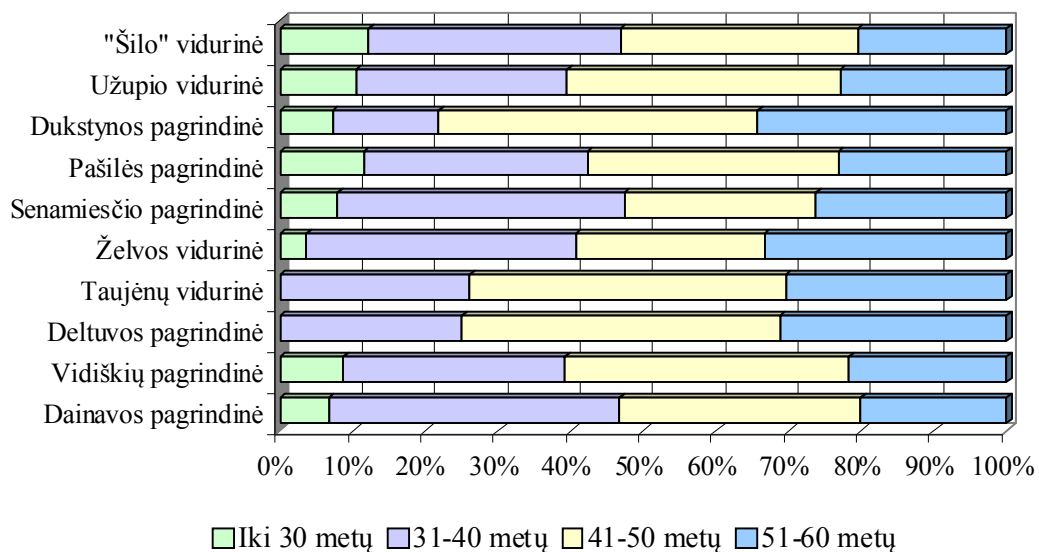
**23 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Iš 23, 24 paveikslų matyti, kad tiek miesto, tiek rajono mokyklose daugiau nei puse visų respondentų – turintys magistro laipsnį, apie trečdalį visų apklaustųjų sudaro bakalaurai. Nedidelė dalis respondentų turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, kita nedidelė dalis studijuoja magistrantūroje.



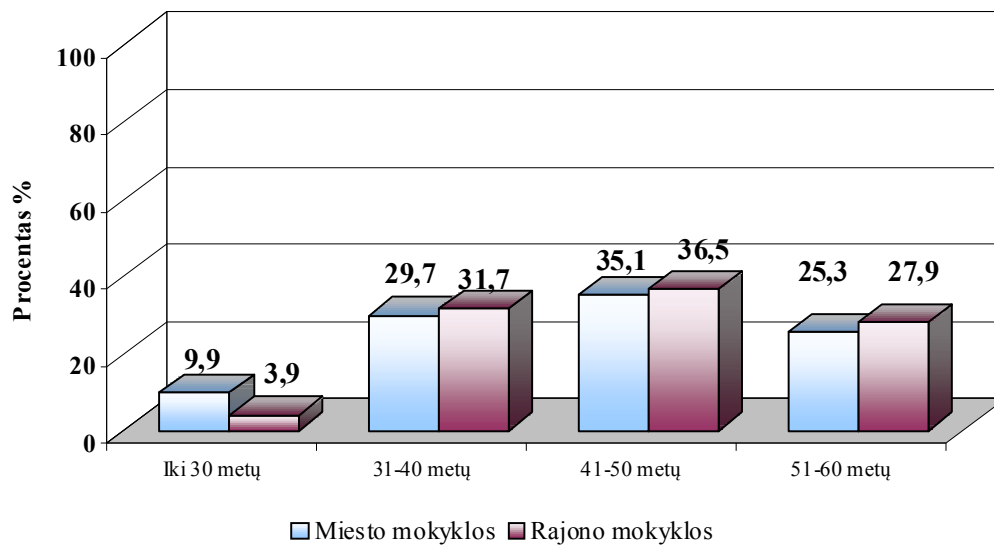
**24 pav.** Miesto ir rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Viena svarbesnių pedagogų socialinių demografinių charakteristikų yra amžius. Iš 25 paveikslo matyti, kad respondentų pasiskirstymas pagal amžių yra gan tolygus, galima pastebėti, kad didžiausią respondentų dalį tiek miesto, tiek rajono mokyklose sudaro 41 - 50 metų (35,1%, 36,5%) amžiaus grupei priklausantys pedagogai (žr. 25 pav.).



**25 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Taip pat iš 26 paveikslo matyti, kad apie 9,9% mieste ir 3,9% rajone sudaro asmenys iki 30 metų amžiaus. Miesto mokyklose dirba šiek tiek daugiau jaunesnio amžiaus asmenų.



**26 pav.** Miesto ir rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

Apibendrinant galima teigti, kad miesto ir rajono mokyklų darbuotojų socialiniai demografiniai duomenys panašūs, todėl lyginsime miesto ir rajono mokyklas pagal kultūrų tipus.

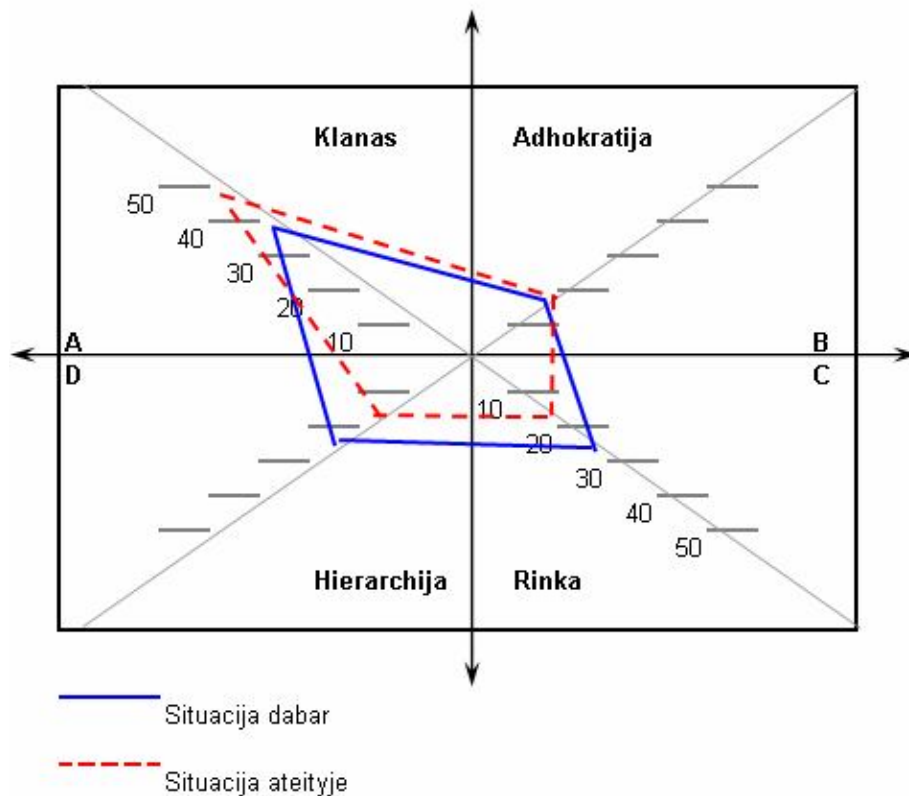
## „Šilo“ vidurinės mokyklos darbuotojų apklausos rezultatai

Apklausus Ukmergės miesto „Šilo“ vidurinės mokyklos darbuotojus, gauti duomenys pateikti 16 lentelėje ir 27 paveiksle, kuriame pavaizduota kokia darbuotojų nuomonė apie organizaciją šiuo metu ir kokią ją norėtų matyti ateityje.

16 lentelė

### „Šilo“ vidurinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	36%	47%
Adhokratija (B)	15%	18%
Rinka (C)	26%	17%
Hierarchija (D)	23%	18%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



27 pav. „Šilo“ vidurinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Kaip matome iš 27 pav. šioje mokykloje dominuoja klaninė kultūra (36%), ateityje taip pat darbuotojai norėtų, kad dar labiau reikštųsi klaninė kultūra (47%). Darbuotojai mano, kad organizacija yra panaši į didelę šeimą, kur žmonės turi daug bendro ir kartu siekia pergalės.

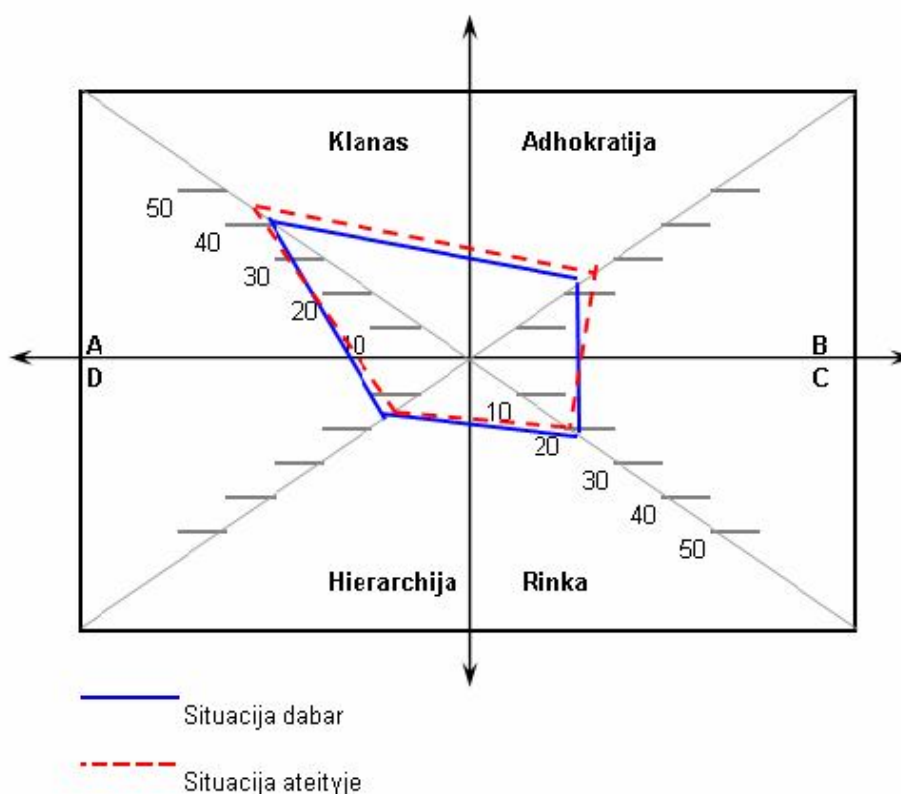
## Užupio vidurinės mokyklos darbuotojų apklausos rezultatai

Toliau išanalizuotas Ukmergės miesto Užupio vidurinės mokyklos darbuotojų kultūros profilis.

17 lentelė

### Užupio vidurinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	40%	43%
Adhokratija (B)	21%	23%
Rinka (C)	21%	20%
Hierarchija (D)	18%	14%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**28 pav.** Užupio vidurinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Anot mokyklos darbuotojų organizacijoje dominuoja klaninė kultūra (40%), vienodas procentas pasiskirsto tarp adhokratinės (21%) ir rinkos (21%) kultūros. Tai reiškia, kad ši mokykla yra panaši į didelę šeimą, draugiškas kolektyvas, aukšti įsipareigojimai. Organizacija yra dinamiška, taip pat turi verslininkišką, kurioje žmonės pasiryžę rizikuoti, taip pat organizacija yra orientuota į rezultatus. Ateityje norėtų kelti klaninės kultūros elementus (43%).

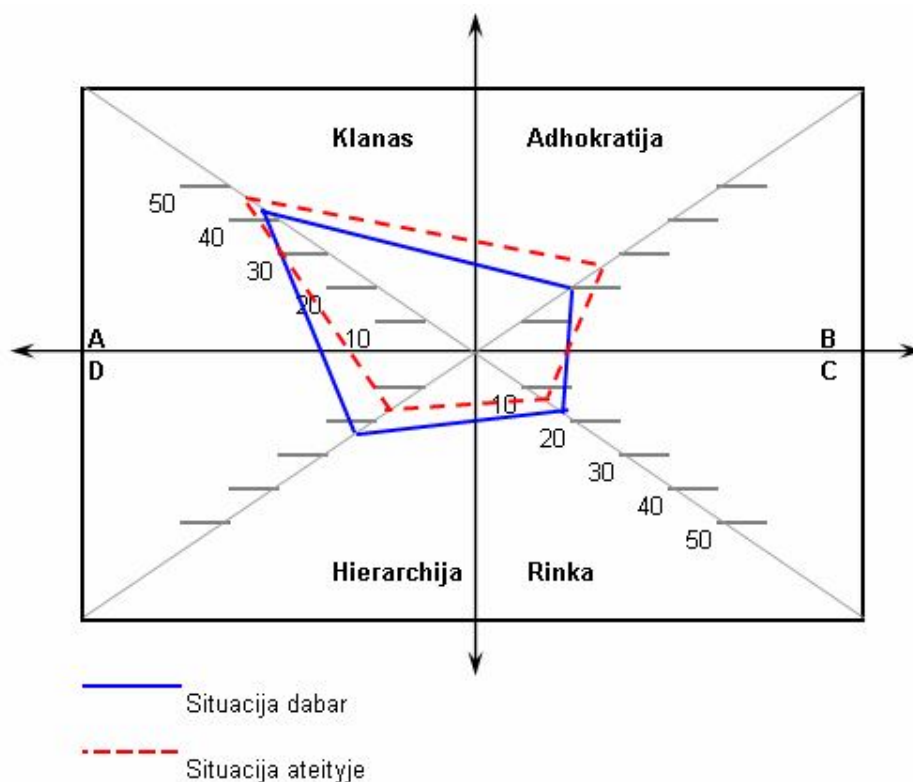
## Dukstynos pagrindinės mokyklos darbuotojų apklausos rezultatai

Toliau analizuojamas Ukmergės miesto Dukstynos pagrindinės mokyklos darbuotojų organizacijos kultūros profilis.

18 lentelė

### Dukstynos pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	43%	47%
Adhokratija (B)	20%	26%
Rinka (C)	15%	13%
Hierarchija (D)	22%	14%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**29 pav.** Dukstynos pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

29 paveiksle matyti, kad Dukstynos pagrindinės mokyklos darbuotojai linkę manyti, kad stipriausia organizacijos kultūra klaninė (43%). Dukstynos pagrindinės mokyklos darbuotojų manymu, taip pat vyrauja adhokratinė (20%) ir hierarchinė (22%) kultūra. Galima teigti, kad išlieka tendencija, kad šioje mokykloje vyrauja klaninė kultūra.

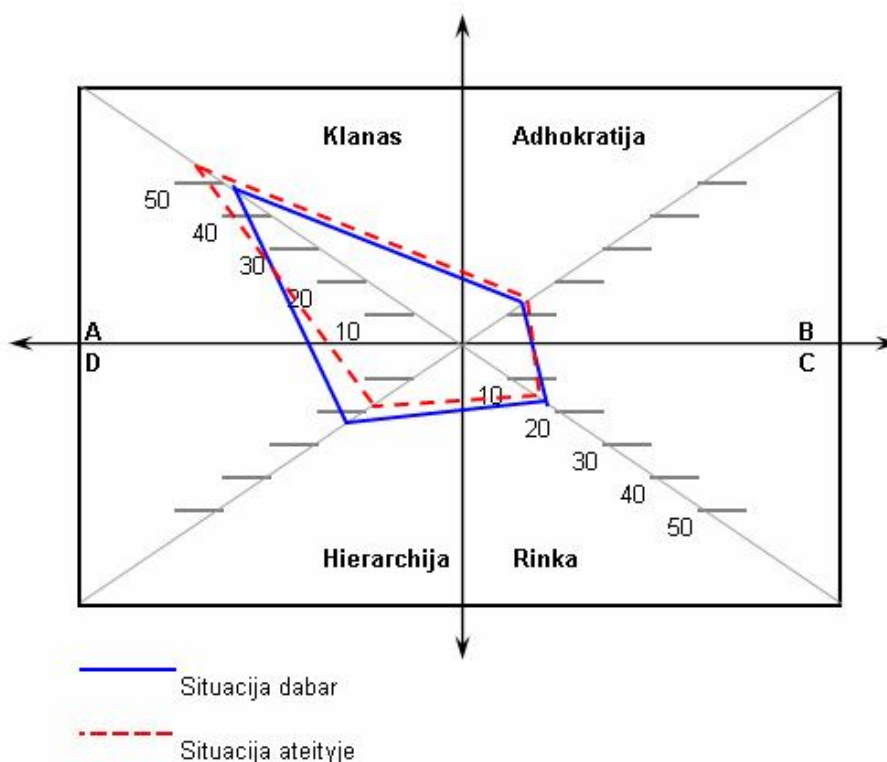
## Pašilės pagrindinės mokyklos darbuotojų apklausos rezultatai

Apklausus Ukmergės miesto Pašilės pagrindinės mokyklos darbuotojus, gauti duomenys pateikti 19 lentelėje ir 30 paveikslėlyje, kuriame pavaizduota kokį kultūros tipą šiuo metu darbuotojai išskiria ir kokia ji turėtų būti ateityje.

19 lentelė

### Pašilės pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	47%	54%
Adhokratija (B)	12%	13%
Rinka (C)	18%	14%
Hierarchija (D)	23%	19%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**30 pav.** Pašilės pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Kaip matyti iš 30 paveikslo stipriai dominuoja klaninė kultūra (47%). Respondentai mano, kad organizacija yra labai draugiška darbo vieta, kur žmonės jaučiasi kaip šeimoje. Taip pat daug dėmesio skiriama aukštai organizacijos atsakomybei, akcentuojamas asmenybės tobulinimas. Ateityje darbuotojai norėtų dar kelti klaninės kultūros elementus iki 54%.

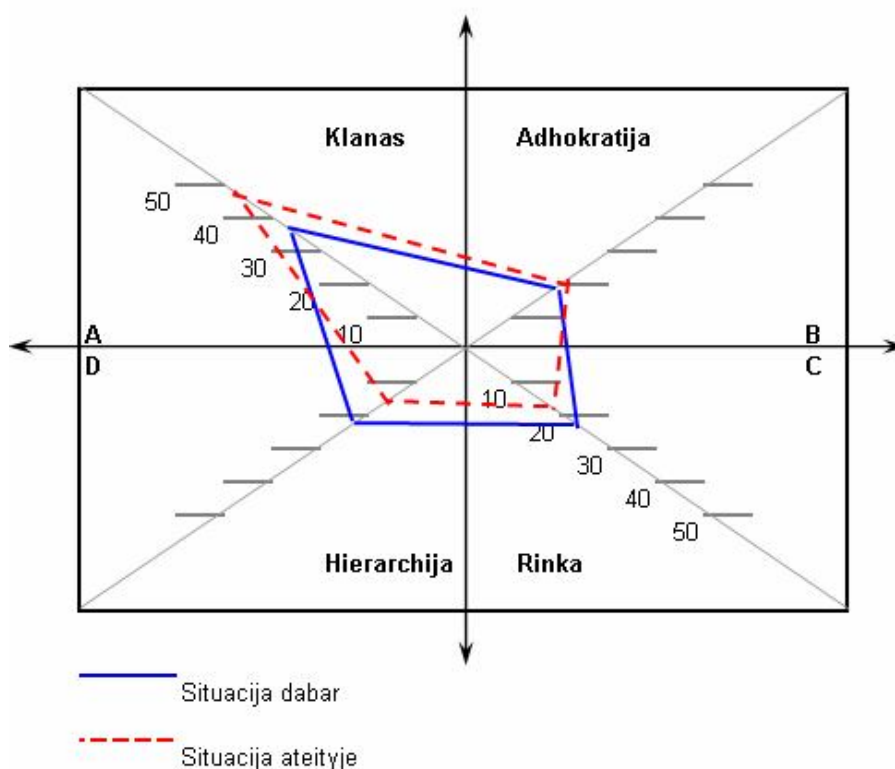
## Senamiesčio pagrindinės mokyklos darbuotojų apklausos rezultatai

Toliau analizuojame Ukmergės miesto Senamiesčio pagrindinės mokyklos darbuotojų organizacijos kultūros modelį.

20 lentelė

### Senamiesčio pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	38%	47%
Adhokratija (B)	18%	20%
Rinka (C)	22%	18%
Hierarchija (D)	22%	15%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**31 pav.** Senamiesčio pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Pastebėtina, kad Senamiesčio pagrindinės mokyklos darbuotojai išskiria klaninę kultūrą (38%), taip pat vienodas procentas pasiskirsto ir tarp rinkos (22%) ir hierarchinės (22%) kultūros.

Ateityje šios mokyklos darbuotojai norėtų tobulinti klaninės kultūros (47%) elementus. Ir šiek tiek adhokratinės kultūros elementus (20%).



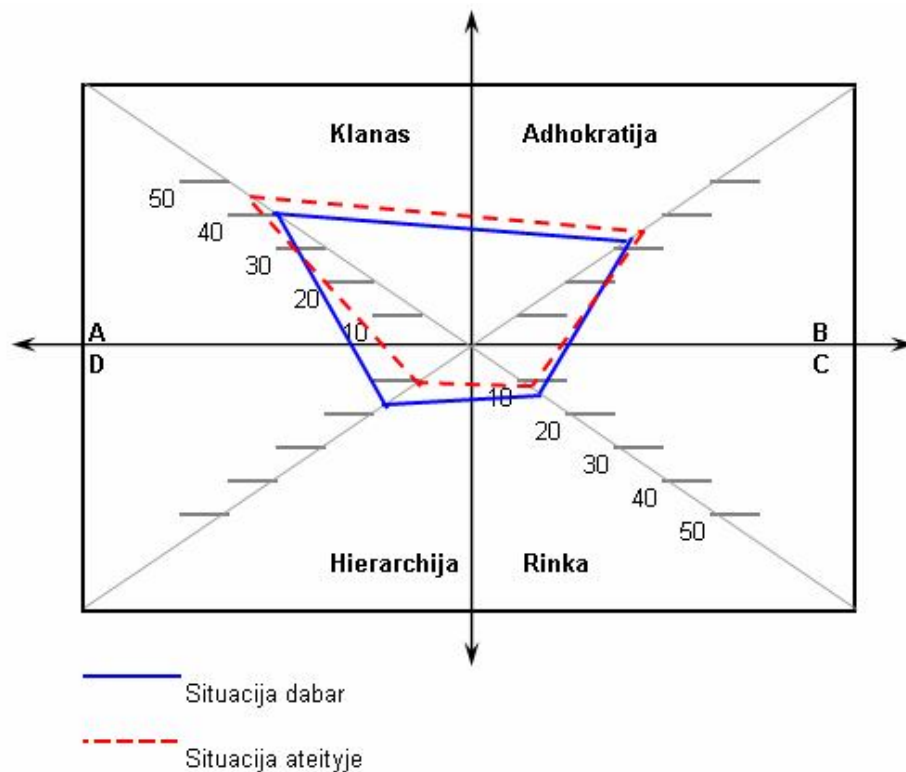
## Želvos vidurinės mokyklos darbuotojų apklausos rezultatai

Apklausus Ukmergės rajono Želvos vidurinės mokyklos darbuotojus, gauti duomenys pateikti 21 lentelėje ir 32 paveikslėlyje.

21 lentelė

### Želvos vidurinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	40%	44%
Adhokratija (B)	32%	34%
Rinka (C)	13%	12%
Hierarchija (D)	15%	10%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**32 pav.** Želvos vidurinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Iš 32 paveikslo matyti, kad darbuotojai išskiria dvi kultūras – klaninę (40%) ir adhokratinę (32%) kultūrą. Vadinaisi respondentai mano, kad organizacija yra dinamiška, kūrybinė darbo vieta, kur palaikoma asmeninė laisvė, vieningas kolektyvas. Ateityje darbuotojai norėtų tobulinti šias dvi kultūras.

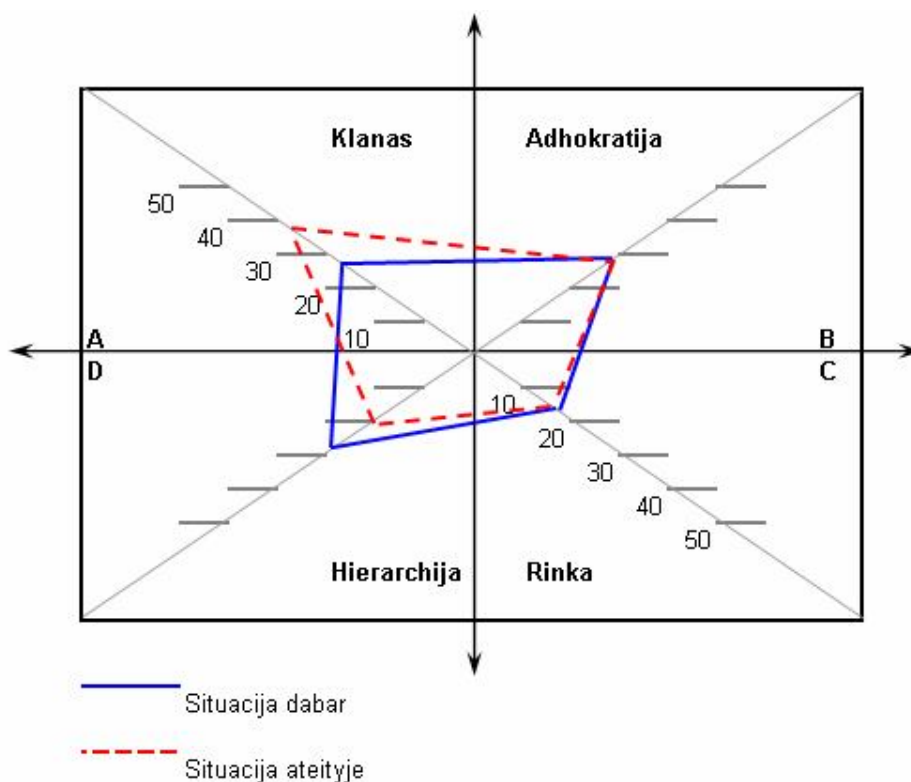
## Taujėnų vidurinės mokyklos darbuotojų apklausos rezultatai

Toliau analizuosime Ukmergės rajono Taujėnų vidurinės mokyklos darbuotojų bendrą organizacijos kultūros profilį, kuriame pavaizduota, kokia šiuo metu yra organizacija ir kokia ji turėtų būti ateityje.

22 lentelė

### Taujėnų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	27%	37%
Adhokratija (B)	29%	29%
Rinka (C)	15%	14%
Hierarchija (D)	29%	20%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**33 pav.** Taujėnų vidurinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Pastebėtina, kad šioje mokykloje vyrauja trys kultūros – klaninė (27%), adhokratinė (29%) ir (29%) hierarchinė kultūra. Kaip matome procentai pasiskirsto gan vienodai. Taigi darbuotojai mano, kad organizacija yra dinamiška, kūrybinė darbo vieta, kur palaikoma asmeninė laisvė, novatoriškumas, bei konkuravimas tarpusavyje. Taip pat daug dėmesio skiriama užsibrėžtų tikslų siekimui bei konkurencingumui.

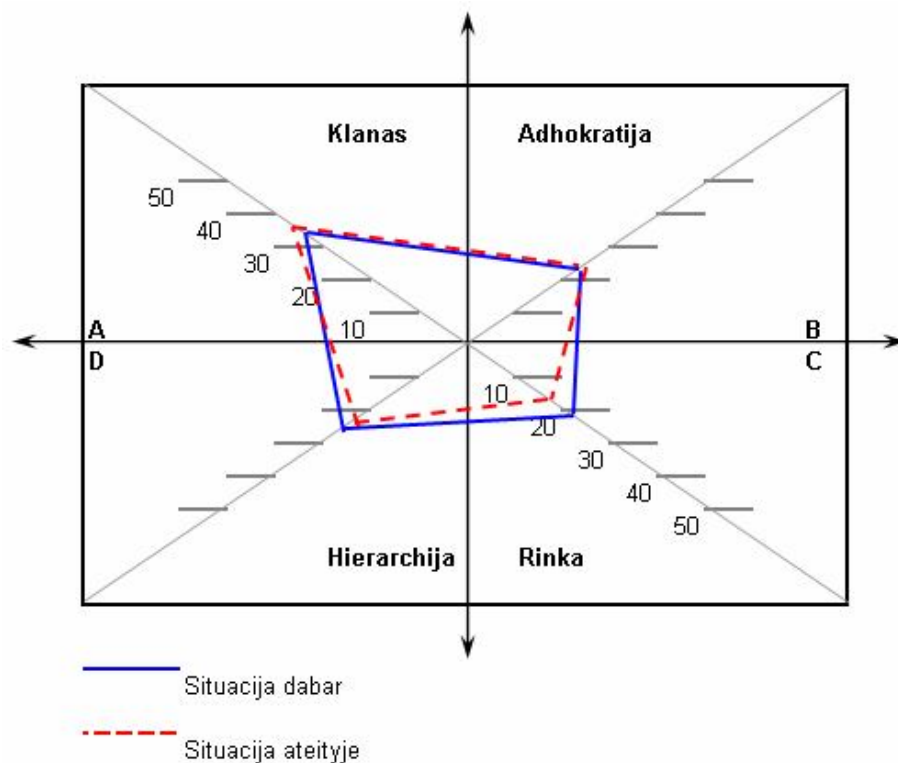
## Deltuvos pagrindinės mokyklos darbuotojų apklausos rezultatai

Apklausus Ukmergės rajono Deltuvos pagrindinės mokyklos darbuotojus, gauti duomenys pateikti 23 lentelėje ir 34 paveikslėlyje.

23 lentelė

### Deltuvos pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	32%	36%
Adhokratija (B)	22%	22%
Rinka (C)	21%	18%
Hierarchija (D)	25%	24%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**34 pav.** Deltuvos pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

34 paveiksle matyti, kad Deltuvos pagrindinėje mokykloje dominuoja klaninė kultūra (32%), taip pat panašiai pasiskirsto adhoktarinė (22%), rinkos (21%) ir hierarchinė (25%) kultūra. Ateityje darbuotojai norėtų tobulinti visų kultūrų elementus, tačiau daugiausiai klaninės kultūros (36%).

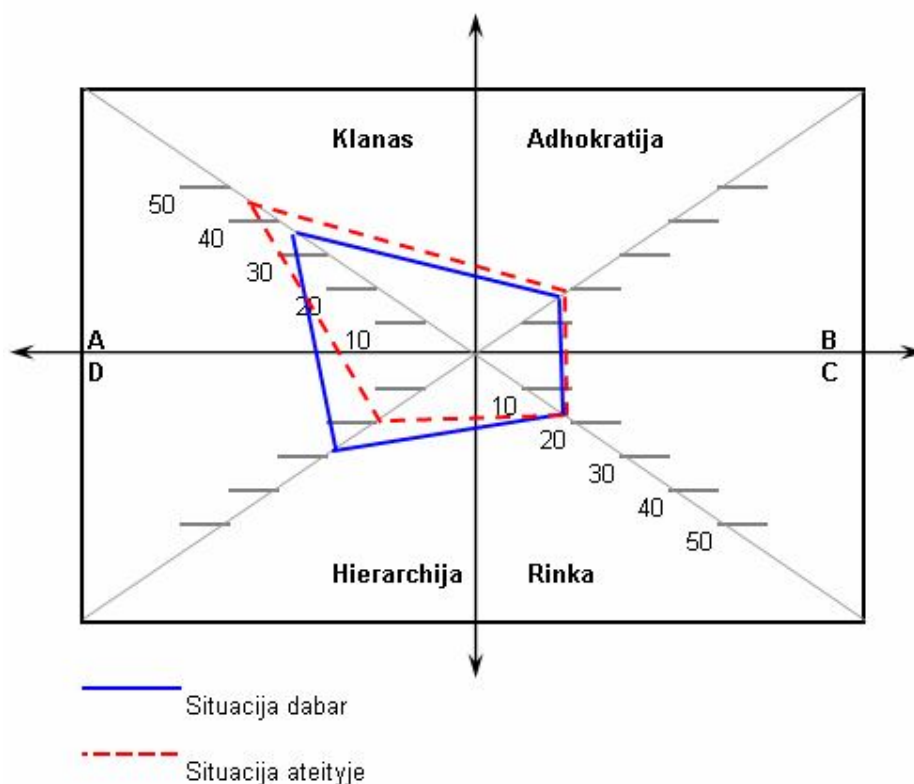
## Vidiškių pagrindinės mokyklos darbuotojų apklausos rezultatai

Apklausus Ukmergės rajono Vidiškių pagrindinės mokyklos darbuotojus, gauti duomenys pateikti 24 lentelėje ir 35 paveikslėlyje, kuriame pavaizduota, kokia šiuo metu yra organizacija ir kokia ji turėtų būti ateityje.

24 lentelė

### Vidiškių pagrindinės mokyklos vadovės apklausos rezultatai

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	37%	45%
Adhokratija (B)	16%	19%
Rinka (C)	18%	18%
Hierarchija (D)	29%	18%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



### 35 pav. Vidiškių pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

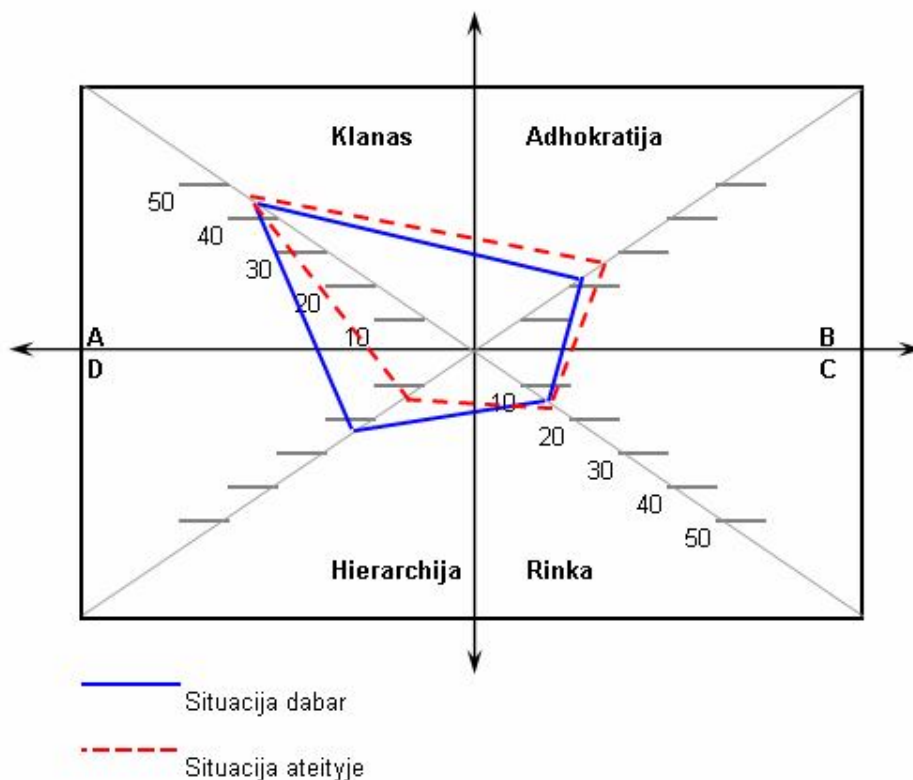
Kaip matyti iš 35 paveikslėlio, šioje organizacijos dominuoja klaninė kultūra (37%). Ateityje darbuotojai norėtų kad dar labiau išryškėtų klaninė kultūra (45%).

### Dainavos pagrindinės mokyklos darbuotojų apklausos rezultatai

Aptarsime Ukmergės rajono Dainavos pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonę apie organizaciją, koks tipas vyrauja.

### Dainavos pagrindinės mokyklos organizacinės kultūros apklausos rezultatai

Rūšis	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	42%	45%
Adhokratija (B)	21%	26%
Rinka (C)	14%	16%
Hierarchija (D)	23%	13%
<b>VISO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



### 36 pav. Dainavos pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Dainavos pagrindinės mokyklos darbuotojai mano, kad jų mokykloje dominuoja klaninė kultūra (42%). Tai reiškia, kad organizacija yra draugiška, panaši į didelę šeimą. Ateityje numato klaninės kultūros (45%) kilimą.

### Ukmergės miesto ir rajono mokyklų darbuotojų palyginimas pagal kultūros tipus

Mokykla	Klaninė kultūra			Adhokratinė kultūra			Rinkos kultūra			Hierarchinė kultūra		
	Dabar	Ateityje	Pokytis	Dabar	Ateityje	Pokytis	Dabar	Ateityje	Pokytis	Dabar	Ateityje	Pokytis
<b>Miesto mokyklos</b>												
„Šilo“ vidurinė	36%	47%	↑	15%	18%	↑	26%	17%	↓	23%	18%	↓
Užupio vidurinė	40%	43%	↑	21%	23%	↑	21%	20%	↓	18%	14%	↓
Dukstynos pagrindinė	43%	47%	↑	20%	26%	↑	15%	13%	↓	22%	14%	↓
Pašilės pagrindinė	47%	54%	↑	12%	13%	↑	18%	14%	↓	23%	19%	↓
Senamiesčio pagrindinė	38%	47%	↑	18%	20%	↑	22%	18%	↓	22%	15%	↓
<b>Rajono mokyklos</b>												
Želvos vidurinė	40%	44%	↑	32%	34%	↑	13%	12%	↓	15%	10%	↓
Taujėnų vidurinė	27%	37%	↑	29%	29%	↔	15%	14%	↓	29%	20%	↓
Deltuvos pagrindinė	32%	36%	↑	22%	22%	↔	21%	18%	↓	25%	24%	↓
Vidiškių pagrindinė	37%	45%	↑	16%	19%	↑	18%	18%	↔	29%	18%	↓
Dainavos pagrindinė	42%	45%	↑	21%	26%	↑	14%	16%	↑	23%	13%	↓

↑ - didėja, ↓ - mažėja, ↔ - stabilu, ↑↓ - pokytis didesnis nei 10%

Kaip matyti iš 26 lentelėje pateiktų duomenų, visų mokyklų darbuotojai numato ateityje klaninės kultūros augimą ir hierarchinės kultūros mažėjimą. Daugumos (8 iš 10) mokyklų darbuotojų manymu, jų mokyklose adhokratinė kultūra ateityje bus labiau išreikšta, nei yra dabar, o dviejose rajono mokyklose pokyčio nenumatoma. Taip pat daugumos (8 iš 10) mokyklų darbuotojų nuomone, rinkos kultūros ateityje turėtų mažėti, vienoje rajono mokykloje numatomas šios kultūros augimas (Dainavos pagrindinėje mokykloje).

Svarbu pažymėti, kad vienoje rajono mokykloje (Taujėnų vidurinėje), pasak darbuotojų, nedominuoja klaninė kultūra (dominuoja adhokratinė ir hierarchinė kultūros), tačiau numatomas ženklus (10%) šios kultūros augimas ateityje, kad ji taptų dominuojančia.

Lyginant 15 (žr. 51 psl.) ir 26 lentelėse pateiktus duomenis matyti, kad „Šilo“ vidurinės mokyklos darbuotojų nuomone klaninė kultūra mažiau išreikšta nei mano vadovas. Tačiau jie numato didelį šios kultūros pokytį ateityje. Tuo tarpu vadovas numato mažą šios kultūros pokytį ateityje, bet vadovo nuomone klaninė kultūra yra išreikšta labiau nei darbuotojai tikisi.

Užupio vidurinės mokyklos vadovės nuomone mokykloje labai išreikšta klaninė kultūra ir visiškai neišreikšta rinkos kultūra. Vadovė numato klaninės kultūros kilimą, o rinkos kultūros

mažėjimą. Darbuotojų manymu klaninė kultūra yra žymiai mažiau išreikšta nei mano vadovė, o daugiau išreikšta rinkos kultūra. Adhokratinės ir hierarchinės kultūrų išreiktumas yra panašus.

Dukstynos pagrindinės mokyklos vadovės nuomone, klaninė kultūra nedominuoja, bet numato šios kultūros augimą (15%). Bet jei ji ir taptų dominuojančia kultūra, ji būtų mažiau išreikšta, nei darbuotojų nuomone, dabar ir ateityje. Adhokratinės kultūros augimą numato tiek vadovė, tiek darbuotojai. Panašų rinkos ir hierarchinės kultūros išreikštumą numato ateityje (vadovas – hierarchinės - 15%, rinkos – 18%; darbuotojai – hierarchinės - 14%, rinkos – 13%). Tik vadovės manymu, šios kultūros yra žymiai labiau išreikštos dabartyje. Ji numato ženklų šių kultūrų mažėjimą (rinkos nuo 30 % iki 18%, hierarchinės nuo 28% iki 15%), kai tuo tarpu darbuotojai vos keliais procentais.

Pašilės pagrindinės mokyklos darbuotojų nuomone, klaninė kultūra yra labiau išreikšta negu mano vadovė. Darbuotojai numato šios kultūros kilimą, tačiau vadovė nenumato šios kultūros pokyčio. Kitų kultūrų (adhokratinės, hierarchinės, rinkos) numatomas išreikštumas panašus tiek vadovės, tiek darbuotojų manymu.

Senamiesčio pagrindinėje mokykloje vadovo ir darbuotojų nuomonė apie kultūrų išreikštumą labai panaši. Šioje organizacijoje dominuoja klaninė kultūra.

Lyginant Želvos vidurinės mokyklos darbuotojų ir vadovo nuomonę apie kultūras, paaiškėjo, kad tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomonė sutapo. Ir kultūrų išreikštumas yra labai panašus.

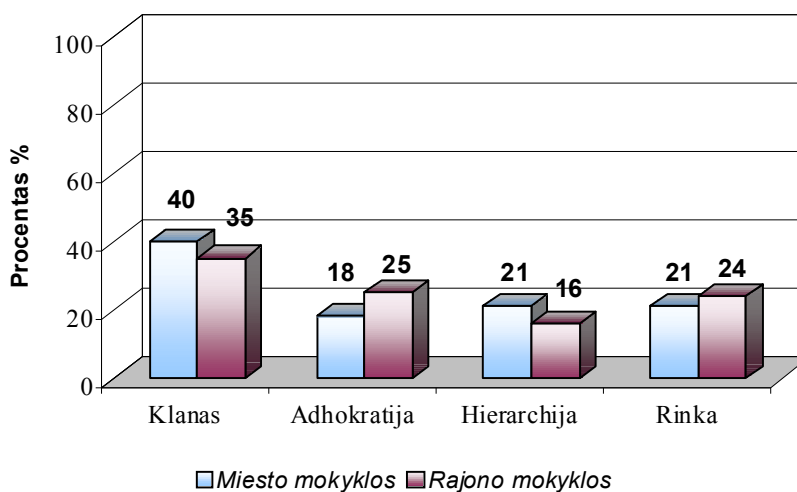
Taujėnų vidurinės mokyklos vadovo ir darbuotojų nuomonė apie kultūrų išreikštumą yra panaši, nors darbuotojų nuomone, klaninė kultūra dabartyje nedominuoja, tačiau numatomas ženklus augimas (10%), kas lemtų, kad ji taptų dominuojančia ir net dviem procentais labiau išreikšta negu mano vadovas (atitinkamai 37% ir 35%).

Lyginant Deltuvos pagrindinės mokyklos vadovės ir darbuotojų nuomonę paaiškėjo, kad klaninės kultūros išreikštumas yra panašus. Vadovės nuomone turėtų būti šiek tiek didesnis jos augimas. Nors tiek vadovė, tiek darbuotojai numato hierarchinės kultūros mažėjimą, vadovo nuomone ši kultūra yra beveik neišreikšta, o ir mažėjimas turėtų būti ženklus. Darbuotojų nuomone kultūra yra pakankamai išreikšta, jie numato vos 1% mažėjimą. Adhokratinės kultūros išreikštumas, vadovo nuomone, turėtų didėti net 5%. Nors išreikštumas ir taip ženkliai didesnis nei darbuotojų. Darbuotojai norėtų, kad šios kultūros išreikštumas išliktų stabilus.

Vidiškių pagrindinėje mokykloje darbuotojai numato didesnę klaninės kultūros augimą nei vadovas. Taip pat darbuotojai numato didesnę hierarchinės kultūros mažėjimą nei vadovas (darbuotojai – 18%, vadovas – 11%).

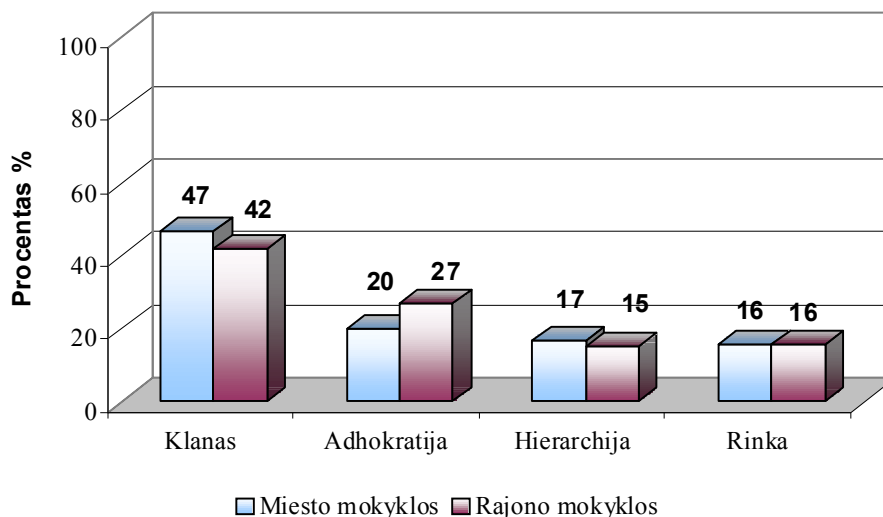
Dainavos pagrindinės mokyklos vadovas priešingai nei darbuotojai numato klaninės kultūros kilimą, tačiau numatomas išreikštumas tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomone turėtų būti panašus (darbuotojų – 45%, vadovo – 48%). Vadovo nuomone ši kultūra yra žymiai labiau išreikšta dabar

negu bus ateityje (skirtumas 19%). Taip pat vadovas numato nedidelį hierarchinės kultūros kilimą, o darbuotojai ženklų jos mažėjimą, tačiau išreikštumas yra panašus.



**37 pav.** Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinės kultūros palyginimas dabartyje

Kaip matyti 37 paveiksle pateiktų duomenų tiek miesto, tiek rajono mokyklose dominuoja klaninė kultūra. Rajono mokyklose šiek tiek labiau išreikštos adhokratinė ir hierarchinė kultūros, o mieste labiau išreikšta rinkos kultūra, tačiau skirtumai tarp miesto ir rajono mokyklų yra ganėtinai maži (daugiausiai 7%).



**38 pav.** Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinės kultūros palyginimas ateityje

Pateiktame paveiksle (38) matome, kad ateityje tiek miesto, tiek rajono mokyklose išlieka dominuojanti klaninė kultūra.



Iš 37 ir 38 paveikslų matyti, kad tiek miesto, tiek rajono mokyklose numatomas vienodas klaninės kultūros kilimas – po 7%, adhokratinės kultūros kilimas taip pat vienodas ir miesto, ir rajono mokyklose, tik mažesnis (2%). Numatomas hierarchinės ir rinkos kultūrų mažėjimas. Galima teigti, kad organizacinės kultūros tendencijos dabar ir ateityje tokios pat miesto ir rajono mokyklose.

Remiantis Ukmergės miesto ir rajono mokyklų vadovų bei darbuotojų apklausų rezultatais, galime daryti išvadą, kad tiek miesto, tiek rajono mokyklose stipriausia kultūra yra klaninė.

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

- ✓ daugumoje mokyklų pastebėtas vienos kultūros dominavimas: Ukmergės miesto ir rajono mokyklose dominuoja klaninė kultūra. Atlikus Ukmergės miesto ir rajono organizacijos kultūrų tyrimą, galima teigti, kad hipotezė pasitvirtino: daugumoje miesto ir rajono mokyklose dominuoja klaninė kultūra. Vienoje rajono mokykloje (Taujėnų vidurinėje mokykloje) dominuoja adhokratinė ir hierarchinė kultūra.

- ✓ Vadovų apklausos rezultatai parodė, kad miesto ir rajono mokyklų vadovai suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese ir kryptingai formuoja organizacijos kultūrą.

## IŠVADOS

### **Teorinės išvados:**

✓ Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad organizacinės kultūros sampratą įvairūs autoriai apibūdina skirtingai, tačiau esminiai teiginiai išlieka panašūs - organizacinė kultūra yra labai reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas, tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių sistema, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje.

✓ Nustatyta, kad organizacinė kultūra gali būti kelių lygių bei tam tikrų tipų. Apibūdinami organizacijų kultūros tipus, tyrinėtojai vadovaujasi skirtingais kriterijais, todėl daugelio organizacijų negalima priskirti konkrečiai vienam ar kitam tipui. Dažniausiai pasitaiko kelių organizacijos kultūros tipų deriniai ir negalima teigti, kad egzistuoja vienas geriausias organizacijos kultūros tipas. Taip pat remdamiesi įvairiais kriterijais, skirtingi tyrinėtojai išskiria ir skirtingas organizacijos kultūros funkcijas.

✓ Daugelis mokslininkų akcentuoja organizacinės kultūros formavimo bei keitimo svarbą, būtinumą ir pabrėžia ypatingą vadovo vaidmenį šiame procese. Sėkmingam kultūros formavimui reikalingas specialus vadovo pasirengimas ir lyderio savybės.

### **Praktinės išvados:**

✓ Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinės kultūros tyrimui pasirinkta K.S.Cameron ir R.E.Quinn rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija (OCAI). Pirmą kartą buvo tiriama organizacinė kultūra Ukmergės miesto ir rajono mokyklose. Pirmą kartą Ukmergės mieste ir rajone organizacinė kultūra tiriama pagal K.S.Cameron ir R.E.Quinn metodiką. Surinkta, apibendrinta ir susisteminta daug vertingos informacijos apie tiriamų mokyklų organizacinę kultūrą.

✓ Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinės kultūros tyrimo rezultatai parodė, kad tiek miesto, tiek rajono mokyklose stipriausia yra klaninė kultūra. Vienoje miesto mokykloje (anot vadovo) ir vienoje rajono mokykloje (anot darbuotojų) nedominuoja klaninė kultūra. Taigi galima teigti, kad iškelta hipotezė pasitvirtino.

✓ Vadovų apklausos rezultatai parodė, kad miesto ir rajono mokyklų vadovai suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo procese ir kryptingai formuoja organizacinę kultūrą. Ateityje tiek miesto, tiek rajono mokyklose numatomas klaninės kultūros kilimas.

✓ Palyginus Ukmergės miesto ir rajono mokyklų vadovų ir darbuotojų apklausos rezultatus galima teigti, kad vadovų bei jų darbuotojų organizacinės kultūros vertinimo tendencijos sutampa. Taip pat galima daryti prielaidą, kad ateityje darbuotojai pritaris vadovo siekiui išvystyti vienos ar kitos kultūros elementus.

## REKOMENDACIJOS

Įvertinus tyrimo rezultatus Ukmergės miesto ir rajono mokyklų vadovams pateikiamos rekomendacijos:

✓ Vadovas formuodamas organizacinę kultūrą turėtų atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, turėtų analizuoti savo elgesį, kadangi vadovo elgesys svarbus formuojant organizacinę kultūrą. Taip pat vadovai turėtų vadovautis patirtimi.

✓ Analizuojant vadovų ir darbuotojų organizacinės kultūros vertinimus išryškėjo, kad tiek vadovų, tiek darbuotojų nuomone dominuoja klaninė kultūra, tačiau vadovų manymu ji yra labiau išreikšta negu mano darbuotojai. Galbūt vadovai formuodami organizacinę kultūrą pervertina jos pasireiškimą. Tikslinga būtų atsižvelgti į darbuotojų nuostatas, kad šios kultūros elementų ateityje didėtų. Ypač į tai turėtų atkreipti dėmesį tos, mokyklos vadovas, kurioje klaninė kultūra nedominuoja.

✓ Daugumos mokyklų vadovai atitinkamai nuvertina kitų (adhokratinės, hierarchinės ir rinkos) kultūrų pasireiškimą, o darbuotojų nuomone šios kultūros pakankamai egzistuoja jų organizacijose. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai numato rinkos ir hierarchinės kultūros mažėjimą, vadovams formuojant organizacinę kultūrą reikėtų skirti pastangų jų mažinimui, nors vadovų nuomone jos ir taip menkai išreikštos.

✓ Vadovai formuodami organizacinę kultūrą turėtų atsižvelgti į tai, kad darbuotojai norėtų sumažinti rinkos kultūrą, kadangi ji orientuota į konkurenciją, pelną ir verslą. Vadovai turėtų ne konkuruoti, o su kitomis organizacijomis palaikyti glaudesnius ryšius, pasidalinti patirtimi, naujomis idėjomis formuojant ir keičiant organizacinę kultūrą.

✓ Ištyrus Ukmergės miesto ir rajono mokyklų organizacinę kultūrą, pastebima tendencija, kad vyrauja vienos rūšies kultūra. Todėl vadovai galėtų supažindinti kitas miesto ir rajono mokyklas su gautais rezultatais, į ką jie turėtų labiau kreipti dėmesį.

✓ Palyginus mokyklų vadovų ir darbuotojų nuomonę galima nurodyti tokias rekomendacijas mokykloms:

- „Šilo“ ir Užupio vidurinės mokyklos vadovams formuojant organizacinę kultūrą rekomenduojama suderinti nuomonę, požiūrį su darbuotojais, kad pokyčiai, kuriuos numato vadovas atitiktų darbuotojų poreikius.

- Dukstynos pagrindinės mokyklos vadovė formuojant organizacinę kultūrą didesnę dėmesį turėtų skirti klaninės kultūros elementų didinimui. Tuomet kolektyvas bus artimesnis, draugiškesnis.

- Pašilės pagrindinės mokyklos vadovė turėtų numatyti kalninės kultūros kilimą, kurio ji nenumato ir atsižvelgti į darbuotojų norą, kad ši kultūra dominuotų.

- Senamiesčio pagrindinės ir Želvos vidurinės mokyklų vadovai tinkamai formuoja kultūrą, todėl formuojant organizacinę kultūrą turėtų vadovautis savo nuomone. Kadangi darbuotojų nuomonė panaši kaip ir vadovų.

- Formuojant organizacinę kultūrą Taujėnų vidurinės mokyklos vadovas turėtų atsižvelgti į darbuotojų nuomonę ir dėmesį skirti klaninės kultūros augimui.

- Deltuvos pagrindinės mokyklos vadovė formuodama organizacinę kultūrą turėtų atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, kad adhokratinės kultūros nereikia didinti, nes ji ir taip labiau išreikšta negu to pageidautų darbuotojai.

- Vidiškių pagrindinės mokyklos vadovei, formuojant organizacijos kultūrą reikėtų labiau didinti klaninės kultūros elementus ir labiau mažinti hierarchinę kultūrą.

- Dainavos pagrindinės mokyklos vadovo ir darbuotojų nuomonės apie klaninės ir hierarchinės kultūros išreikštumą dabartyje labai skiriasi, todėl jie numato ir skirtingus pokyčius, tačiau numatomas rezultatas yra labai panašus. Taigi formuojant organizacinę kultūrą vadovui reiktų nepervertinti klaninės kultūros dominavimo, hierarchinės kultūros išreikštumo.

## LITERATŪRA

1. Aiman-Smith, L. (2004). Organizational Culture. *What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation*. [žiūrėta 2008-12-17]. Prieiga per internetą: [http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71\\_WDWK\\_culture.pdf](http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf)
2. Alvesson M., (2002). Understanding Organizational Culture. [žiūrėta 2008-11-28]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=ovesLwb6sTEC&printsec=frontcover&hl=lt>
3. Bendorienė, A., Bogušienė, V. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma litera.
4. Denison, D. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. Organizational Dynamics, 13(2), 4-22. [žiūrėta 2009-03-09]. Prieiga per Internetą: [http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper\\_bottom\\_line.pdf](http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_bottom_line.pdf)
5. Denison, D. (2000). Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? Cartwright S., Cooper C. (eds.) *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons. [žiūrėta 2009-03-15]. Prieiga per Internetą: [http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper\\_WileyChapter.pdf](http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_WileyChapter.pdf)
6. Denison, D., Haaland, S., Goelzer, P., (2003), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World?* Advances In Global Leadership, Volume 3, 205-227 [žiūrėta 2008-12-17]. Prieiga per Internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Default.aspx?tabid=78>
7. Drūteikienė, G. (2002) Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link // Informacijos mokslai. nr. 22.
8. Dubauskas, G., (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
9. Fisher, C.J., Alford, R.J. (2000). *Consulting on Culture: A New Bottom Line*. Consulting Psychology Journal, 52: 3, Summer 2000. [žiūrėta 2009-02-15]. Prieiga per Internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Default.aspx?tabid=78>
10. Handy, Ch. (1993). *Understanding Organizations*. London.
11. Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill Professional. [žiūrėta 2009-01-15]. Prieiga per Internetą: <http://books.google.lt/books?id=tLbt4eCcltC&printsec=frontcover&dq=%22Cultures+and+Organizations:+software+of+the+mind%22>
12. Jonaitytė, A. (2003). Organizacijos kultūra: vadovo vaidmuo kuriant įmonės nuostatas ir vertybes // Vadovo pasaulis. Nr.10.

13. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
14. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damaskas, N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.
15. Jurkauskas, A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
16. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Šiauliai: Lucilijus.
17. Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
18. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2001). *Organizational Behaviour*. Mcgraw Hill Publishing Company.
19. Kubilienė, R. (2000). Vadovo vaidmuo skatinant tobulintis profesijos mokytojus. [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: [http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/kubiliene\\_lt\\_kalb.doc](http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/kubiliene_lt_kalb.doc)
20. Liubiniene, V. (2002). *Kultūra ir visuomenė*. Kaunas: Technologija.
21. Lukasova, R. (2005). Organizational Culture of Czech Manufacturing Companies. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Nr. 36.
22. Luthans, F. (1998). *Organization behavior*. Boston: McGraw – Hill.
23. Martins, E., Pundt, A., Horsmann, C.S., Friedemann, Nerdinger, W. (2008). *Organizational Culture of Participation: Development and Validation of a Measure*. [žiūrėta 2009-02-26]. Prieiga per internetą: [http://www.gruner-druck.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/ZfP\\_2\\_2008\\_195](http://www.gruner-druck.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/ZfP_2_2008_195)
24. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas)*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto leidykla.
25. Mobley, W. H., Wang, L., Fang, K., (2005) *Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization*. Published in the Harvard Business Review China (March 2005). [žiūrėta 2009-01-26]. Prieiga per internetą: [http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper\\_HBRChina.pdf](http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_HBRChina.pdf)>
26. Narijauskas, V. Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra O.K. [žiūrėta 2008-12-14] Prieiga per internetą: [http://www.zebra.lt/verslas/ism\\_straipniai.php?st=view&msg\\_id=1732](http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipniai.php?st=view&msg_id=1732)>
27. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas, įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
28. Poškienė, A. (1998). *Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07S). Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

29. Pruskus, V. (2004). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius: Teisės ir verslo kolegija.
30. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: UAB Poligrafija ir informatika.
31. Sakalas, A. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: „Margi raštai“.
32. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and Leadership*. 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, Calif.
33. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behaviour* John Wiley & Sons.
34. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
35. Stoner, J. A. F., Freeman Edward R., Gilbert Daniel R. (2000) *Vadyba*. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.
36. Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
37. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
38. Šimanskienė, L. (2003). The Importance of Cross-cultural Differences in the Context of Globalization. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. Nr.28
39. Šimanskienė, L. (2004). *Organizacinės kultūros diagnostavimo problemos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
40. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S). Nr. 15 (4).
41. Vaitkūnaitė, V. (2004). *Organizacijos kultūros ir subkultūrų poveikio įmonės sėkmei analizė*. Vilnius: 7 – oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija.
42. Vanagas, P., Abramavičius Š. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimo metodologija*. Ekonomika ir vadyba – 98. KTU Tarptautinės konferencijos medžiaga.
43. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*.
44. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. – Vilnius.
45. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje. Priežastys. Valdymas. Pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
46. Zakarevičius, P. (2004). *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.

47. Žalys, L. (2002). Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodybose gerinimas. *Tiltai*. 1. p. 47-57.
48. Žilinskas, V.J., Maksimenko, M. (2007). Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyva: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (8).
49. Занковский, А.Н. *Организационная психология*. Москва: издательство “Флинта“, 2002. 648с.
50. Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер.
51. Шелкоплясова, Г.С. (2008) *Организационная культура – фактор конкурентоспособности организации*. [žiūrėta 2009-01-18] Prieiga per internetą: [http://www.science.nestu.ru/conf/past/2008/12region/3\\_econom/540.pdf/file\\_download](http://www.science.nestu.ru/conf/past/2008/12region/3_econom/540.pdf/file_download)
52. Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
53. Спивак, В. (2001). *Корпоративная культура. Теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер.



## **PRIEDAI**

## Anketa vadovui

### *Organizacijos kultūros įvertinimo modelis*

#### Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Daiva Skapaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Darbe bus panaudoti apibendrinti tyrimo duomenys.

Pateiktiems teiginiams nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, taip, kaip negali būti teisingos ar neteisingos kultūros.

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

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

#### *Pildymo pavyzdys:*

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

		<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
<b>1.</b>	<b><i>Svarbiausios charakteristikos</i></b>		
A.	Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.		
B.	Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.		
C.	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.		
D.	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>2.</b>	<b><i>Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje</i></b>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Tai monitoringo pavyzdys, stengimasis padėti ir išmokyti.		
B.	Tai verslininkiškumo, novatoriškumo, polinkio į riziką pavyzdys.		
C.	Tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys.		
D.	Tai koordinacijos, tikslios organizacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>3.</b>	<b><i>Darbuotojų valdymas</i></b>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.		
B.	Individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas.		
C.	Didelis reiklumas, griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas.		
D.	Užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių stabilumas.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>4.</b>	<b><i>Vienijamoji organizacijos esmė</i></b>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis.		
B.	Organizaciją vienija pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui, siekimas		

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

**Prašau atsakyti į keletą klausimų apie save:**

Jūsų amžius.....

Jūsų išsilavinimas (įrašykite):

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

Dabartinėse pareigose jūs dirbate ..... metų.

Jūsų mokykla: pagrindinė, vidurinė, gimnazija.....

Jūsų mokykla yra: rajono, miesto.

***Dėkoju Jums už atsakymus!***

## Anketa darbuotojams

### Organizacijos kultūros įvertinimo modelis

#### Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Daiva Skapaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Darbe bus panaudoti apibendrinti tyrimo duomenys.

Pateiktiems teiginiams nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, taip, kaip negali būti teisingos ar neteisingos kultūros.

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

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

#### Pildymo pavyzdys:

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

		<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
<b>1.</b>	<b><i>Svarbiausios charakteristikos</i></b>		
A.	Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.		
B.	Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.		
C.	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.		
D.	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>2.</b>	<b><i>Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje</i></b>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Tai monitoringo pavyzdys, stengimasis padėti ir išmokyti.		
B.	Tai verslininkiškumo, novatoriškumo, polinkio į riziką pavyzdys.		
C.	Tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys.		
D.	Tai koordinacijos, tikslios organizacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>3.</b>	<b><i>Darbuotojų valdymas</i></b>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.		
B.	Individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas.		
C.	Didelis reiklumas, griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas.		
D.	Užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių stabilumas.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>4.</b>	<b><i>Vienijamoji organizacijos esmė</i></b>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis.		
B.	Organizaciją vienija pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui, siekimas		

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

**Prašau pažymėkite jums tinkančius atsakymus taip:**

**Jūsų lytis:**       Moteris  
 Vyras

**Jūsų amžius:**  
 30 ir mažiau  
 31 – 40  
 41 – 50  
 51 – 60  
 61 ir daugiau

**Jūsų išsilavinimas:**  
 Nebaigtas aukštasis  
 Aukštasis  
 bakalauras  
 studijuoju magistrantūroje  
 magistras  
 mokslų daktaras

**Jūs esate:**  
 Pavaduotojas  
 Mokytojas  
 Administracijos darbuotojas  
 Aptarnaujantis personalas

**Jūsų darbo stažas šioje įstaigoje:**  
 Iki 5 metų  
 5 – 10 metų  
 11 – 15 metų  
 16 – 20 metų  
 21 ir daugiau metų

***Dėkoju Jums už atsakymus!***

## Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

## Miesto mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Mokykla	Vyras		Moteris	
	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)
„Šilo“ vidurinė	7	14,3	42	85,7
Užupio vidurinė	6	12,5	42	87,5
Dukstynos pagrindinė	5	12,2	36	87,8
Pašilės pagrindinė	4	15,4	22	84,6
Senamiesčio pagrindinė	4	10,5	34	89,5

## Rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Mokykla	Vyras		Moteris	
	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)
Želvos vidurinė	3	11,1	24	88,9
Taujėnų vidurinė	5	21,7	18	78,3
Deltuvos pagrindinė	1	6,3	15	93,7
Vidiškių pagrindinė	2	8,7	21	91,3
Dainavos pagrindinė	1	6,7	14	93,3

## Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

## Miesto mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

Mokykla	Pavaduotojas		Mokytojas		Administracijos darbuotojas		Aptarnaujantis personalas	
	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)
„Šilo“ vidurinė	1	2,0	39	79,6	4	8,2	5	10,2
Užupio vidurinė	1	2,1	38	79,2	4	8,3	5	10,4
Dukstynos pagrindinė	1	2,4	33	80,5	2	4,9	5	12,2
Pašilės pagrindinė	1	3,8	20	77,0	2	7,7	3	11,5
Senamiesčio pagrindinė	1	2,6	29	76,4	4	10,5	4	10,5

## Rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

Mokykla	Pavaduotojas		Mokytojas		Administracijos darbuotojas		Aptarnaujantis personalas	
	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)
Želvos vidurinė	1	3,7	22	81,5	1	3,7	3	11,1
Taujėnų vidurinė	1	4,3	18	78,3	2	8,7	2	8,7
Deltuvos pagrindinė	0	0	11	68,7	2	12,5	3	18,8
Vidiškių pagrindinė	1	4,4	17	73,9	3	13,0	2	8,7
Dainavos pagrindinė	1	6,7	10	66,7	2	13,3	2	13,3

## Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

## Miesto mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Mokykla	Iki 5 metų		5-10 metų		11-15 metų		16-20 metų		21 ir > metų	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
„Šilo“ vidurinė	7	14,3	14	28,6	12	24,5	10	20,4	6	12,2
Užupio vidurinė	7	14,6	7	14,6	15	31,2	14	29,2	5	10,4
Dukstynos pagrindinė	5	12,2	12	29,3	14	34,1	8	19,5	2	4,9
Pašilės pagrindinė	3	11,5	2	7,7	8	30,8	8	30,8	5	19,2
Senamiesčio pagrindinė	1	2,6	12	31,6	9	23,7	12	31,6	4	10,5

## Rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Mokykla	Iki 5 metų		5-10 metų		11-15 metų		16-20 metų		21 ir > metų	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Želvos vidurinė	2	7,4	4	14,8	11	40,8	7	25,9	3	11,1
Taujėnų vidurinė	1	4,4	7	30,4	8	34,8	4	17,4	3	13,0
Deltuvos pagrindinė	1	6,3	1	6,3	5	31,2	5	31,2	4	25,0
Vidiškių pagrindinė	2	8,7	4	17,4	5	21,7	8	34,8	4	17,4
Dainavos pagrindinė	1	6,7	3	20,0	7	46,6	3	20,0	1	6,7



## Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

## Miesto mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Mokykla	Nebaigtas aukštasis		Bakalauras		Studijuoja magistratūroje		Magistras	
	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)
„Šilo“ vidurinė	2	4,1	10	20,4	3	6,1	34	69,4
Užupio vidurinė	3	6,3	10	20,8	3	6,3	32	66,6
Dukstynos pagrindinė	0	0	8	19,5	2	4,9	31	75,6
Pašilės pagrindinė	2	7,7	6	23,1	1	3,8	17	65,4
Senamiesčio pagrindinė	2	5,3	7	18,4	1	2,6	28	73,7

## Rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Mokykla	Nebaigtas aukštasis		Bakalauras		Studijuoja magistratūroje		Magistras	
	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)
Želvos vidurinė	2	7,4	5	18,5	1	3,7	19	70,4
Taujėnų vidurinė	1	4,4	3	13	0	0	19	82,6
Deltuvos pagrindinė	3	18,8	5	31,2	0	0	8	50,0
Vidiškių pagrindinė	1	4,4	7	30,4	0	0	15	65,2
Dainavos pagrindinė	1	6,7	4	26,7	0	0	10	66,6

## Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

## Miesto mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

Mokykla	Iki 30 metų		31-40 metų		41-50 metų		51-60 metų	
	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)
„Šilo“ vidurinė	6	12,2	17	34,7	16	32,7	10	20,4
Užupio vidurinė	5	10,4	14	29,2	18	37,5	11	22,9
Dukstynos pagrindinė	3	7,3	6	14,6	18	43,9	14	34,2
Pašilės pagrindinė	3	11,5	8	30,8	9	34,6	6	23,1
Senamiesčio pagrindinė	3	7,9	15	39,5	10	26,3	10	26,3

## Rajono mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

Mokykla	Iki 30 metų		31-40 metų		41-50 metų		51-60 metų	
	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)	Skaičius (n)	Procentas (%)
Želvos vidurinė	1	3,7	10	37,0	7	26,0	9	33,3
Taujėnų vidurinė	0	0	6	26,1	10	43,5	7	30,4
Deltuvos pagrindinė	0	0	4	25,0	7	43,8	5	31,2
Vidiškių pagrindinė	2	8,7	7	30,5	9	39,1	5	21,7
Dainavos pagrindinė	1	6,7	6	40,0	5	33,3	3	20,0