

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Levita LAVICKAITĖ**

**ORGANIZACINĖ KULTŪRA LIETUVOS IR ŠVEDIJOS  
ĮMONĖSE: LYGINAMOJI ANALIZĖ**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Levita LAVICKAITĖ**

**ORGANIZACINĖ KULTŪRA LIETUVOS IR ŠVEDIJOS  
ĮMONĖSE: LYGINAMOJI ANALIZĖ**

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

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

**Vadovas doc. dr. Stasys Stoškus.....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas doc. dr. Jonas Pacevičius .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Levita Lavickaitė

### **Organizacinė kultūra Lietuvos ir Švedijos įmonėse: lyginamoji analizė**

Magistro darbas

Magistro darbe nagrinėjama organizacijos kultūros samprata, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių organizacinės kultūros modeliai, tipai ir kultūros analizės lygmenys. Nagrinėjami nacionaliniai organizacijų kultūrų skirtumai, išsamiau analizuojami Švedijos kultūriniai ypatumai. Tyrimo tikslas buvo ištirti atskirus organizacinės kultūros išraiškos elementus ir nustatyti organizacinės kultūros tipus Lietuvos ir Švedijos įmonėse. Organizacijos kultūra analizuojama pasitelkiant mokslininkų siūlomą organizacijos kultūros analizę trimis lygiais. Patvirtinamos autoriaus suformuotos hipotezės, kad skiriasi organizacinė kultūra ir organizacinės kultūros tipai skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse.

## **SUMMARY**

Levita Lavickaitė

### **Organizational culture of Lithuanian and Sweden enterprises: compare analysis**

Master's work

Master's work examines the concept of cultural organizations, to analyze and structure the various Lithuanian and foreign models of organizational culture, the types and levels of cultural analysis. It examines the national organizations of cultural differences, more detailed analysis of the Swedish cultural features. The aim of the study was to investigate the expression of the individual elements of the organizational culture and organizational culture to identify the types of Lithuanian and Swedish enterprises. Organization culture is analyzed by researchers proposed the organization of cultural analysis at three levels. Confirmed the author developed the hypotheses that the different organizational culture and organizational culture of different types of economic development of countries.

## Turinys

<b>IVADAS</b> .....	5
<b>1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA TEORINIŲ ASPEKTŲ</b> .....	8
1. 1 Organizacinės kultūros sampratos bendrieji bruožai.....	8
1. 2 Organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai.....	11
1. 3 Organizacijos kultūros struktūra.....	13
1. 3. 1 Organizacijų kultūros lygmenys.....	13
1. 3. 2 Subkultūros.....	18
1. 4 Organizacinės kultūros modeliai.....	19
1. 5 Organizacinės kultūros tipologijos.....	21
1. 5. 1 Organizacinių kultūrų klasifikavimo problematiškumas.....	21
1. 5. 2 Organizacinės kultūros tipai pagal D. Pheysy, W. Schneider, R. Harrison.....	23
1. 5. 3 Organizacinės kultūros tipai pagal J. Sonnefeld.....	24
1. 5. 4 Organizacinės kultūros tipai pagal S. Deal ir A. Kennedy, Cameron ir Quinn.....	26
1. 5. 5 Organizacinės kultūros tipai pagal W. G. Ouchi.....	27
1. 5. 6 Organizacijos kultūros tipai pagal G. Hofstede ir J. Mole.....	29
1. 5. 7 Organizacinių kultūros tipų apibendrinimas.....	32
1. 6 Nacionaliniai organizacijų kultūrų skirtumai.....	34
1. 6. 1 Įvairių šalių kultūriniai ypatumai.....	34
1. 6. 2 Švedijos kultūriniai ypatumai.....	37
<b>2. ORGANIZACINĖ KULTŪRA LIETUVOS IR ŠVEDIJOS ĮMONĖSE: REZULTATAI IR JŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ</b> .....	39
2. 1 Tyrimo metodologijos pagrindimas ir metodika.....	39
2. 1. 1 Tyrimo organizavimas ir metodika.....	39
2. 1. 2 Tyrimo instrumento pagrindimas.....	40
2. 2 Tiriamų įmonių charakteristikos ir tyrimo imčių pristatymas.....	44
2. 3 Pastebimos kultūros tyrimas.....	49
2. 4 Persidengusių vertybių tyrimas.....	54
2. 5 Bendrų susitarimų tyrimas.....	66
2. 6 Organizacijos kultūros tipo identifikavimas pagal R. Harrison.....	74
<b>IŠVADOS</b> .....	78
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	80
<b>LITERATŪRA</b> .....	81
<b>PRIEDAI</b> .....	85
1 priedas Svarbiausieji įvairaus tipo organizacijų skirtumai.....	86
2 priedas Anketos klausimynas (lietuvių kalba).....	87
3 priedas Anketos klausimynas (anglų kalba).....	90
4 priedas Darbo reikšmė įmonių darbuotojams pagal užimamas pareigas.....	93
5 priedas Komandinio darbo metodo taikymas užimamų pareigų atžvilgiu.....	94
6 priedas Darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas užimamų pareigų atžvilgiu.....	95
7 priedas Naujų idėjų, iniciatyvos skatinimas įmonėse užimamų pareigų atžvilgiu.....	96
8 priedas Aspektai, kuriuos „Pakruojo parketas“ darbuotojai norėtų pakeisti organizacinę kultūrą..	97

## IVADAS

Visuomenės vystymosi raidoje nuolat keitėsi požiūris ne tik į organizacijas, bet ir į žmogaus vietą joje. Išaugus prasmingo gyvenimo poreikiui, darbuotojai nebenori „dirbti organizacijose“, bet nori jai priklausyti, būti jos nariais. Supratęs, kad šiuolaikinės organizacijos veiklos efektyvumui didelį poveikį daro dirbančiųjų tarpusavio santykiai, vertybės, nuostatos, atsirado vadybos mokslo šaka, tirianti organizacijos narių veiklą - organizacijos elgsena, kurios viena iš pagrindinių kokybių yra organizacijos kultūra.

Organizacijos gyvenime svarbią vietą užima organizacijos kultūra, ji savotiškai tampa organizacijos alfa ir omega – ji yra organizacijos gyvenimo, jos plėtros atspirties taškas, kita vertus, dėl veiklos daugiau ar mažiau kinta ir kultūra, ir tai suprantama, nes būtent organizacijos kultūroje glūdi vertybės, kuriomis grindžiama institucijos ir jos narių veikla (Targamadžė, 2006).

Kiekviena organizacija turi savitą kultūrą, tik jai būdingą rinkinį organizacijos normų, vertybių, įpročių ir tradicijų, pasireiškiančių konkrečiomis, jai būdingomis darbuotojų elgesio formomis. Organizacija, neturinti savo suformuluotos kultūros, neturi ir savo veiklos stiliaus. Mokslininkai, įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacijų kultūrą, yra vieningi, manydami, kad organizacijų kultūra gali turėti lemiamą įtaką organizacijos veiklai bei darbinio gyvenimo kokybei. Organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija, kuria laikantis pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad naudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas atskleidžiamos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų poreikius (Šimanskienė, 2008).

**Problema.** Organizacinė kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga, todėl, kad dabartinėms organizacijoms iškyla daug problemų, kurios verčia reaguoti į pokyčius, į vidinius bei išorinius veiksnius. Padėti žmonėms prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir susieti juos su esama organizacija gali padėti tik tinkama organizacinė kultūra (Šimanskienė, 2008). Organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos vidinė kultūra (Zakarevičius, 2007). Organizacinė kultūra kaip reiškinys nagrinėjamas visapusiškai ir domina įvairių šalių mokslininkus. Jie sutaria, kad šis nagrinėjamas reiškinys yra itin svarbus bet kokio dydžio įmonėms ir jų veiklai. Užsienio tyrinėtojai (S.P. Robins (1993), E.H. Shein (1985), W.G. Ouchi (1982), G. Hofstede ir kiti), o pastaraisiais metais ir Lietuvos mokslininkai (P. Jucevičienė (1996), A. Seilius (1998), R. Jucevičius (1996), A. Poškienė (1998), N. Paulauskaitė (1998), L. Šimanskienė (2001) ir kiti), ieškodami kelių į didesnę veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją bei strateginių planų įgyvendinimą, nuolat domisi organizacijos kultūros tyrimais. Tačiau reikia pažymėti, kad daugumai Lietuvos organizacijų šis veiksnyvis dar tebėra abstrakti sąvoka. Vadovai, nesuvokdami kultūros įtakos organizacijos veiklai, vis dar permažai skiria ar visai neskiria reikiamo dėmesio tinkamos kultūros formavimui, o tai sąlygoja darbuotojų elgesio

nesuderinamumo, jų priešiško išskeltiems tikslams, vizijai, bei bendrai veiklos strategijai, atsiradimą. Ankstesni tyrimai parodė, kad organizacijos kultūrą smarkiai veikia ekonomikos plėtojimas, pasaulio regionai, šalies istorija, socialinės vertybės ir veiksniai (Ubius, Alas, 2009).

Darbo problemą atspindi šie probleminiai klausimai:

- Ar skiriasi įmonių organizacinė kultūra Lietuvos ir aukštesnio ekonominio išsivystymo šalyse?
- Kokie vyraujantys organizacinės kultūros tipai Lietuvos ir Švedijos įmonėse?

#### **Tyrimo hipotezės:**

- Tikėtina, kad skiriasi organizacinės kultūros skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse.
- Tikėtina, kad skirtingi organizacinės kultūros tipai vyrauja skirtingų šalių įmonėse.

**Aktualumas.** Organizacijos efektyvumo būdų paieškose svarbus organizacinės kultūros aktualumas. Kiekvienai organizacijai būdinga tam tikra organizacinė kultūra, kuri pasak R. G. Oweno (1991), yra išskirtinė organizacijos savybė, todėl pastaruoju metu tam mokslininkai skiria pakankamai dėmesio. Siekiant pažiūrėti į organizaciją šiek tiek plačiau, būtini organizacinės kultūros tyrimai. Dauguma įmonių jau suprato, jog klesti tos organizacijos, kuriose egzistuoja darnus kolektyvas, kur kiekvienas organizacijos narys suinteresuotas sėkminga įmonės veikla. Efektyvi organizacijos kultūra yra pagrindas ir pagrindinė prielaida, kad žmogus dirbtų ne dėl pinigų, o dėl bendro įmonės tikslo, tai yra siekti ilgalaikės organizacijos sėkmės. Tam tikros organizacijos kultūros analizė gali padėti geriau suprasti organizacijoje vyraujančių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas. Norint pasiekti maksimalių organizacijos tikslų, būtina išsiaiškinti vyraujančias organizacijoje kultūrinės vertybes, organizacijos kultūros tipą bei modelį. Nuolatinis organizacijos kultūros būklės stebėjimas, tyrimas ir tobulinimas tiesiogiai įtakoja organizacijos veiklos kokybę ir efektyvumo didėjimą.

**Darbo naujumas.** Susidomėjimas organizacijos kultūra atsirado dėl to, kad pastoviai yra ieškoma kelių į didesnę veiklos efektyvumą, organizacijos tobulinimą, yra suvokiama, kokios sudėtingos yra šiuolaikinės organizacijos. Dabartiniu metu daugeliui organizacijų svarbūs tampa žmogiškieji išteklių. Todėl siekiant išspęsti problemas daugelyje šiandienos organizacijų labai svarbu suvokti bendrą organizacinės kultūros reikšmę. Pasaulyje jau gana seniai kalbama apie organizacinės kultūros daromą poveikį įmonės veiklai, jos efektyvumui. Lietuvoje šios temos tampa aktualios tik šiuo metu. Organizacijose pradeda kalbėti ne tik apie rezultatus, bet ir apie metodus, kuriais tie rezultatai pasiekiami, vertybes, kurių laikantis siekiama rezultatų.

**Tyrimo objektas:** *Lietuvos ir Švedijos įmonių organizacinė kultūra.*

**Tyrimo tikslas:** *ištirti atskirus organizacinės kultūros išraiškos elementus ir nustatyti organizacinės kultūros tipus Lietuvos ir Švedijos įmonėse.*

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Mokslinės informacijos šaltinių analizės pagrindu atskleisti organizacinės kultūros sampratą, įtakojančius veiksnius bei organizacijos kultūros tipus ir lygius.

2. Išanalizuoti Lietuvos ir Švedijos įmonių organizacinės kultūros raiškos elementus ir atkleisti jų panašumus ir skirtumus.

3. Identifikuoti ir palyginti Lietuvos ir Švedijos įmonių organizacinės kultūros tipus.

**Tyrimo metodai:**

- *Mokslinės literatūros sisteminė - struktūrinė analizė* buvo remtasi atskleidžiant organizacijos kultūros sampratą, organizacinės kultūros tipus ir lygius bei rengiant tyrimo instrumentariją.
- *Dokumentų analizė* naudota renkant informaciją apie įmonių istoriją, veiklos ypatumus.
- *Stebėjimu* buvo tiriama pastebima kultūra: pastatai, simboliai, pasakojimai, veiksmai.
- *Anketinė apklausa* naudota atskleidžiant pastebimos kultūros, persidengusių vertybių ir bendrų susitarimų lygmenis.
- *Lyginamąja analizė* buvo siekiama parodyti, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai tiriamose organizacijose.
- *Statistinė – aprašomoji statistika.* Tyrimo duomenys apdoroti naudojant Microsoft Excel ir SPSS 17.0 Windows programomis.

**Tyrimo imtis**

Tyrimo imtį sudarė trijų panašaus veiklos pobūdžio įmonių darbuotojai. Vykdamas anoniminę apklausą buvo apklausti raštu 231 respondentas: Švedijos įmonės – 68 darbuotojai (91% visų darbuotojų), Lietuvos įmonių UAB „Vara“ – 80 darbuotojų (86% visų darbuotojų), UAB „Pakruojo parketas“ - 83 darbuotojai (85% visų darbuotojų). Negrįžo anketų – 35.

## 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA TEORINIŲ ASPEKTU

### 1.1 Organizacinės kultūros sampratos bendrieji bruožai

Daugelis mokslininkų pastebi, kad norint išsiaiškinti organizacijos veiklą, nepakanka suprasti organizacijos strategiją (planavimo dalis) bei jos struktūrą (organizavimo dalis). Organizacijoje vyksta žymiai daugiau procesų, veikiančių pagal būdingas nuostatas, kurios pradėtos vadinti kultūra (Vasiliauskas, 2004; Zakarevičius, 2004; Stoner, Freeman, Gilbert, 2006).

Terminas organizacijos kultūra turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su termino kultūra apibrėžimais. Organizacijos kultūros reikšmių įvairovė labai didelė, nes organizacijos kultūrą savaip supranta daugelio sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai.

Yra vartojamos dvi identiškios sąvokos: organizacinės kultūros bei organizacijos kultūros. L. Šimanskienės (2002) teigimu, šios iš pažiūros identiškios sąvokos (organizacinė ir organizacijos kultūra) savyje talpina skirtingą informaciją. Kalbant apie organizacinę kultūrą, kuri neretai, autorės teigimu, dėl nepakankamos erudicijos, kompetencijos, vertimų ir lietuvių kalbos specialistų, neleidžiančių vartoti organizacinės kultūros termino (pasisako tik už organizacijos kultūros sąvoką), yra įvardijama kaip organizacijos kultūra, nors iš esmės šios sąvokos visiškai skirtingos, reiškiančios skirtingas organizacijų būsenas. L. Šimanskienės teigimu (2002):

- *organizacijos kultūra* - savaime susiklosčiusi, susikūrusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia;
- *organizacinė kultūra* - tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.

Autorė tarp šių dviejų sąvokų, kaip išskirtinumo požymį, išskiria sąmoningumo lygmenį (t.y. tam tikros organizacijoje vyraujančios kultūros įsisąmoninimo pobūdį, kur organizacijos kultūros elementai tarsi savaime egzistuoja ir organizacijos nariai apie tai net nesusimąsto ir sąmoningai jos neformuoja (latentinis kultūros pobūdis), o organizacinės kultūros elementai yra sąmoningai formuojami, peržiūrimi, transformuojami, idant organizacija pasiektų norimų tikslų, tam tikrą rezultatą (produktą).



Organizacijos kultūrą analizavo nemažai užsienio mokslininkų ir Lietuvos mokslo veikėjų. Dauguma autorių sutaria dėl esminių organizacijos kultūros sampratos teiginių, tačiau kai kuriose vietose jų nuomonė išsiskiria.

Yra daug skirtingų apibrėžimų organizacijos kultūros sąvokoms apibūdinti. M. Cerdan ir L. Nicolas (2006) teigimu nėra aiškaus sutarimo dėl organizacijos kultūros apibrėžimo. Kaip bebūtų, daugelis tyrinėtojų šioje srityje priėmė E. H. Schein (1990) trijų matmenų organizacijos kultūros požiūrį – susidedantį iš prielaidų, vertybių ir žmogaus darbo produktų.

Shein (1992) yra vienas iš organizacinės kultūros tyrinėjimo bei diagnozavimo pradininkų. Jau klasikiniu tapęs jo organizacinės kultūros apibrėžimas – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi organizacijos viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Šimanskienė, 2008).

Cartwright ir Cooper (1993) teigia, kad organizacijos kultūra kompanijai yra, taip pat kaip asmenybė yra žmogus – ji gali būti lyginama su socialiniais klijais, jungiančiais individus kartu organizacijoje. D. Curie (1997) teigimu, vyresnieji vadybininkai pripažįsta, kad organizacijos kultūra yra labai susijusi su veiksmingumu ir efektyvumu ir šis ryšys atrastas palyginti ne taip senai. Organizacijos kultūra yra svarbių tarpusavio supratimų, kitaip tariant bendros nuomonės kompleksas (jis dažniausiai nėra išreikštas žodžiais), kuriuo organizacijos nariai dalijasi. Šie bendri supratimai, nuomonė susideda iš normų, vertybių, nuostatų ir tikėjimų. Pagal šį tyrėją organizacijos kultūra yra dalis organizacijos gyvenimo (Stoner, Wankel, 1986). Tuo tarpu Pacanowsky ir O'Donnell-Trujillo pateikia tokį apibrėžimą – organizacijos kultūra nėra tik dar viena dėlionės dalis, tai yra dėlionė. Jų požiūriu, kultūra nėra kažkas, ką turi organizacija, kultūra yra kažkas, kas yra organizacija (Steven, 1989).

Pagal E. H. Schein (1992), į organizacijos kultūrą įeina kiekvienas iš šių faktų:

1. *Išlaikytas elgesio regularumas* (pvz. Labai geri darbuotojai pasirodo darbe 15 minučių anksčiau);
2. *Dominuojančios grupės vertės* (pvz. Lankymasis bažnyčioje yra didžiausias tikėjimo vietine bažnyčia išsireiškimas);
3. *Grupės taisyklės* (pvz. Paprasčiausias būdas kilti į hierarchiją yra pasidalinti savo laisvalaikio užsiėmimais su jūsų viršininku),
4. *Perteiktas jausmas ar klimatas* (pvz. Kol neuždraudžiama, taip pat nėra priimtina išsakyti savo neigiamus komentarus darbuotojų susirinkimuose).

E. H. Shein nuomone, kultūra rūpinasi sudarančiomis prielaidomis ir tikėjimais, kuriais dalijasi organizacijos nariai, tai dažnai vyksta nesąmoningai.

Organizacijos kultūrą galima apibrėžti kaip pagrindą, pagal kurį yra priimami sprendimai, priimamos ar atmetamos tiesos. Kiekviena organizacija turi unikalią kultūrą, tačiau gali būti tiek teigiama, tiek neigiama (Bertrand, 2002):

- Teigiama organizacijos kultūra sutvirtina pagrindinius įsitikinimus ir elgesį, kurių viršininkas trokšta.
- Neigiama kultūra tampa nuodinga, nuodijanti organizacijos gyvenimą ir trukdanti potencialiam ateities saugumui.

Truputį kitaip organizacijos kultūrą aiškina S. P. Robbins, organizacijos kultūrą labiau siedamas su vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskiriančia organizaciją iš kitų. Jis pažymėjo septynias savybes, kurias įvertinus galima susidaryti vaizdą apie tos organizacijos kultūrą:

1. *Novatoriškumas ir rizika* - kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški.
2. *Dėmesys detalėms* - kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms.
3. *Orientavimasis į rezultatus* - kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti.
4. *Orientavimasis į žmones* - kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms.
5. *Orientavimasis į komandas* - kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu.
6. *Agresyvumas* - kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.
7. *Stabilumas* - kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti status quo, o ne plėstis (Robbins, 2006).

Šios savybės iš esmės ir perteikia organizacijos kultūrą.

Organizacijos kultūra domisi ir Lietuvos mokslininkai. Svarbus jos vaidmuo atitenka R. Jucevičiaus (1996) sampratoje, kurioje pabrėžiama, kad tik ta organizacija, kuri turi savo suformuotą kultūrą, gali turėti savitą veiklos stilių. Dar svarbesnę poziciją organizacijos kultūrai skiria A. Seilius (1998), kurio nuomone, kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys, taip pat pirmas žingsnis, skatinantis tokią veiklą. A. Sakalo (1998) organizacijos kultūros apibrėžime yra akcentuojamas personalo patyrimas, kuriuo remiantis išugdomas emocinis požiūris į kolegas, uždavinius, įmonės valdymą bei reakcija į reiškinius ir plėtrą. P. Jucevičienės (1996) organizacijos kultūros sampratoje akcentuojama vertybių sistema, jų pripažinimo organizacijos narių tarpe svarba, be to išskiriami vertybių pasireiškimo būdai ir metodai. Šiai nuomonei pritaria P. Vanagas ir Š. Abramavičius (1998), kurie teigia, kad organizacijos kultūra yra priimtų ir

palyginus stabilių įsitikinimų, nuostatų ir vertybių visuma, kurių laikomasi organizacijos viduje, ir kurie pasireiškia per individų elgesį.

Šiame darbe, atliekant organizacijos kultūros tyrimą, vadovaujamosi P. Jucevičienės (1996) pateiktu apibrėžimu, kuris tiksliai atspindi organizacijos kultūros esmę:

*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, matyti, kad daugybė autorių įvairiai apibūdina organizacijos kultūrą. Nėra susiformavusi vieninga ir visiems priimtina organizacijos kultūros samprata. Vis dėlto visi sutaria, kad organizacijos kultūra nėra savaiminis produktas, bet specialiai sukuriama, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų. Daugelis tyrėjų sutinka, kad organizacijos kultūra – tai bendrų sampratų sistema, paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžianti organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų. Organizacijos kultūra apibrėžia organizacijos ribas, t.y. išskiria ją iš kitų organizacijų: suteikia nariams tapatumo jausmą, skatina siekti didesnių nei asmeninių interesų, stiprina socialinės sistemos stabilumą ir formuoja darbuotojų nuostatas ir vertybes.

## **1.2 Organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai**

S. P. Robbins (2006) teigimu, svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis yra organizacijos įkūrėjai, nes egzistuojantys organizacijos papročiai, tradicijos ir veiklos stilius daugiausiai priklauso nuo to, kas buvo daroma anksčiau. D. Currie (1997) nuomone, organizacijos kultūros formavimuisi įtakos turi istorija, vertybės, įsitikinimai, ir nerašytos taisyklės.

E. H. Schein (1992) teigimu, kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi kaip atsakas į dvi pagrindinių problemų rūšis:

- išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos,
- vidinės integracijos problemos.

Vidinė integracija - tai naujų narių įtraukimas į kolektyvą, kad visi efektyviai dirbtų. Ji padeda spręsti tokias, naujiems nariams iškilusias, problemas: kalbos, apdovanojimų ir skatinimo, jėgos ir statuso, grupių bei komandų, ribotumo. Išorinė adaptacija - tai, kaip organizacija sugeba priimti išorinius iššūkius ir problemas. Jei įmonė sugeba efektyviai reaguoti į išorinius veiksnius, tai jai gali padėti greitai reaguoti į vartotojų poreikius, kol jie neperėjo pas konkurentus. Išorinės adaptacijos problemos: misija ir strategija, iššūkiai, matavimo sistemos (Slogum, J., W., Hellriegel, D., 2007).

Susisteminti teoretikų organizacinę kultūrą įtakojuantys veiksniai pateikiami 1 lentelėje.

**Organizacinę kultūrą įtakančių veiksnių palyginimas**

B. Bertrand (2002)	J. Kelly (1991), Schein (1992)	G. Yukl (2006)	D. Currie (1997)	P. Jucevičienė (2000)	B. R. Jewell (2000)
Organizacijos vadovo poreikis	Išoriniai veiksniai: organizacijos misija, strategija, tikslai, priemonės tikslams pasiekti	Organizacijos įkūrėjai  Atrankos procesai	Pirminiai veiksniai: reagavimas į kritiką, vaidmenų modeliavimas, apdovanojimų kriterijai, atrankos bei atleidimo iš darbo kriterijai	Istorija  Vertybės	Įkūrėjų filosofija; Istorija ir tradicijos; Verslo pobūdis ir veiklos sritys; Dydis; Nuosavybė.
Organizacijos narių poveikis	Vidiniai veiksniai: bendra kalba, taisyklės draugystė, skatinimas, nuobaudos	Organizacijos istorija  Vadovavimo stilius	Antriniai veiksniai: vadybinių sistemų ir procedūrų formavimas, organizacijos struktūros formavimas, patogumų formavimas	Įsitikinimai  Nerašytos taisyklės	Technologija Išorės veiksniai Tikslai ir uždaviniai Geografinė padėtis Vadovybė ir darbuotojai

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis Schein E.H.(1992). *Organisational Culture and Leadership*; Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*; Currie, D. (1997). *Personnel in practice*; Jewell, B. R. (2000). *Integruotos verslo studijos*; Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*; Bertrand, A. (2002). *Transformation within organizational culture: the gap between paper and reality*.

B. Bertrand (2002) teigimu, bet kokios organizacijos kultūra yra formuluojama ir paveikiama keleto veiksnių. Pati didžiausia įtaka yra organizacijos vadovo, nes viršininkas yra pagrindinis, vadovaujantis darbuotojas. Bet kokios organizacijos viršininko vertybės išreiškiamos organizacijos kultūroje. Antrasis veiksnys yra organizacijos narių poveikis – kurie yra pasamdyti, tam, kad padėtų įgyvendinant organizacijos misiją.

Kaip teigia J. Kelly, Schein ir kitų tyrėjų nuomone išoriniams veiksniams galima priskirti: organizacijos misiją, strategiją, tikslus, priemones tikslams pasiekti.

Tuo tarpu G. Yukl teigia, kad organizacijos kultūros formavimuisi įtaką daro organizacijos lyderiais ir remiantis Schein taip pat išskiria pirminius ir antrinius veiksnius (žr. 1 lentelėje). B. R. Jewell (2000) taip pat turi savo nuomonę kas daro įtaką organizacijos kultūrai (žr. 1 lentelę).

Organizacijos kultūra taip pat gali būti paveikiama išorinių kultūrų. Šis poveikis išeina iš aplinkos. Pavyzdžiui, industrijos ir vyriausybės sistemos gali paveikti organizacijos vidinę kultūrą. Nors išorinių veiksnių poveikis nebus matomas ar jaučiamas tiesiogiai, jie kritiškai supranta organizacijos kultūra ir neturėtų būti ignoruojami (Bertrand, 2002). Tuo tarpu Jucevičienė, Poškienė ir kt. (2000) išskiria panašius veiksnius, kurie daro įtaką organizacijos kultūros formavimui. Jis teigia, jog organizacijos kultūra atsiranda tada kai nariai bandydami išspręsti organizacijoje kilusias problemas dalijasi žiniomis.

Apibendrinus matyti, kad daugelio mokslininkų nuomonė sutampa, nes jie išskiria panašias organizacijos kultūros dedamąsias, skiriasi tik skirstymo būdas, nes vieni išskiria plačiau, o kiti išskiria tik du veiksnius. Mokslininkų nuomone, labai svarbūs yra organizacijos įkūrėjai, ar vadovas, organizacijos istorija, vadovavimo stilius.

### **1. 3 Organizacijos kultūros struktūra**

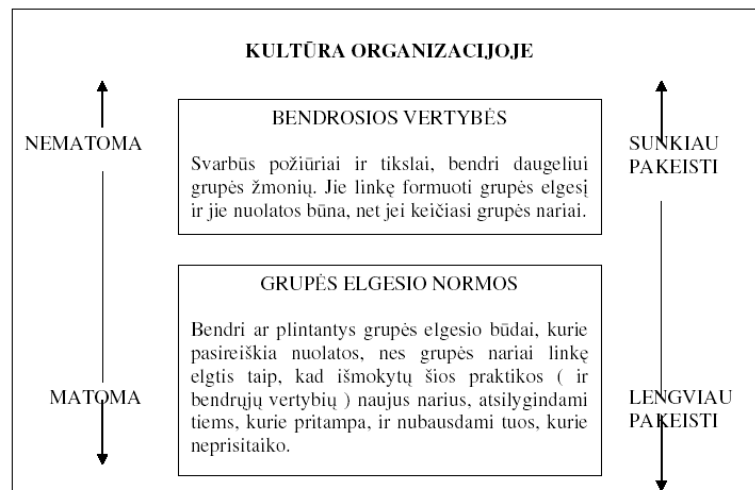
#### **1. 3. 1 Organizacijų kultūros lygmenys**

Siekiant giliau suprasti ir įvertinti organizacijos kultūros reikšmę, organizacinės kultūros tyrinėtojai suskaido ją į lygius. Organizacijų tyrinėtojų nuomone, organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinį, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai. Norint suprasti gilumines organizacijoje vykstančių reiškinų priežastis, būtina įsigilinti į organizacijos kultūrą.

Organizacijos kultūra paprastai įtakoja visą organizacijos veiklą, todėl ją ištirti būtų ypač tikslinga. Organizacijos kultūra dažniausiai analizuojama dviem aspektais:

- 1) išskiriant organizacijos kultūros analizės lygius;
- 2) subkultūrų požiūriu (Jucevičienė, Poškienė, 2000).

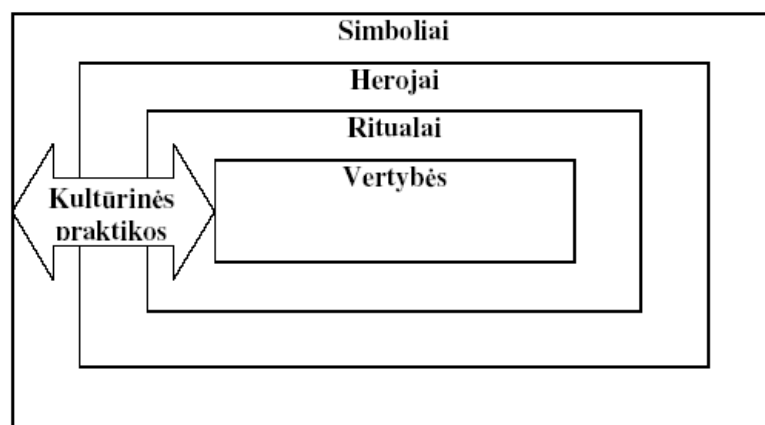
Mokslininkai J. Kotter ir J. Heskett nustatė du kultūros lygius – vieną matomą ir kitą nematomą (žr. 2 pav.). Pirmasis, matomas lygis apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių. Antrasis, nematomas lygis – priimtas ilgalaikės vertybės bei nuostatas. Sunkiau yra pakeisti antrąjį lygį. Tačiau J. Kotteris ir J. Heskettas teigia, jog pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti pakeisti giliau įsišaknijusius įsitikinimus (Kotter, Heskett, 1998).



2 pav. J. P. Kotter ir J. L. Haskett kultūros lygiai

Šaltinis: Kotter, J., Haskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*

Organizacinė kultūra yra tarsi „sluoksniuota“, t. y. jos paviršių sudaro konkretūs dalykai, konkretus supratimas, einant toliau atsiranda kultūros elementai, kurie yra sunkiai „apčiuopiami“ ir kuriuos sunkiau yra analizuoti. Organizacinė kultūra išreiškiama vertybėmis, herojais, ritualais ir ceremonijomis bei kultūros bendravimo tinklu. Kultūrinės vertybės, organizacijos ceremonijos ir ritualai, herojai ir kultūriniai simboliai tarpusavyje labai susiję (Jucevičius, 1998; Šimanskienė, 2002; Vasiliauskas, 2004; Robbins, 2006). Hofstede (1994) visa tai išskyrė į kultūrinius lygius, kurie pavaizduoti 3 paveiksle.



3 pav. Kultūriniai lygiai

Šaltinis: Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival: software of the mind.*

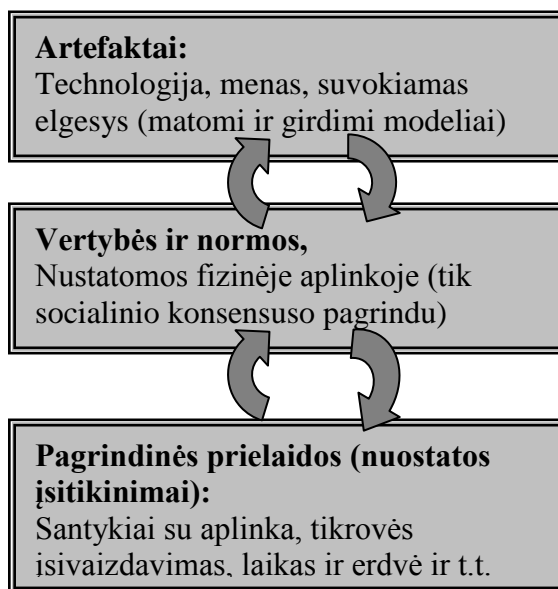
Pasak Hofstede (1994), vertybės sudaro kultūrų branduolį, nusako, ką reikėtų laikyti blogu ar geru, purvinu ar švairiu, bjauriu ar gražiu, netikru ar tikru, nenormaliu ar normaliu, paradoksaliu ar logišku. Vertybės – organizacinės kultūros pagrindas. Jos nustato kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir žmonių pasirinkimus.

Ritualai – kolektyvinė veikla, kuriai būdingas veiksmo perteklius rezultato siekimo požiūriu, laikoma socialiai reikšminga. Ritualams anot Hofstede (1994) priskiriamas toks elgesys: įvairios ceremonijos, pagarbos kitiems demonstravimas ir kt. Ritualai rodo darbuotojams, kokia elgsena yra svarbi, rodo standartus.

Herėjai – tai gyvi ar mirę, tikri ar įsivaizduojami asmenys, turintys toje kultūroje ypač vertinamų savybių, todėl laikomi elgesio modeliais ir pavyzdžiais.

Simboliai apibrėžiami kaip: žodžiai, gestai, vaizdai ir įvairūs objektai, kurių ypatingą reikšmę gali atpažinti tik šiai kultūrai priklausantys žmonės. Simboliai, herėjų garbinimas ir ritualai kartu sudaro kultūrinės praktikos, kurios pašaliniais stebėtojams (kitos kultūros atstovams) yra matomos, tačiau ne visada suprantama jų reikšmė (Jucevičienė, 1996; Hofstede, 1994).

Šiek tiek skirtingą organizacijos kultūros lygių modelį siūlo E. H. Shein. Jo organizacijos kultūros lygių ir jų sveikos schema pateikta 4 paveikslėlyje.



**4 pav.** Organizacijos kultūros lygiai ir jų sąveika

Šaltinis: Shein, H. E. (1992). Organizational culture and leadership.

Paveiksle pavaizduota, kaip E. Schein skirsto šiuos elementus ir jų tarpusavio sąveiką, pagrindine prielaida laikydamas organizacijos esmę, t. y. tuo, kas kultūra yra ištikrųjų. Vertybes bei elgesį jis laiko matomomis organizacijos kultūros esmės manifestacijomis. Tai galima suprasti kaip kultūros lygius. Juos būtina išskirti, norint išvengti koncepcijų sumaišties. Organizacijos kultūra pasireiškia trimis lygmenimis, apimančiais visas organizacijos gyvenimo sritis: išoriniais atributais (artefaktais), vertybėmis ir esminėmis prielaidomis (Šimanskienė, 2002).

Anot E. Schein, organizacijos kultūra atspindi elgesio įpročiuose, normuose, dominuojančiose vertybėse, filosofijoje, formaliose ir neformaliose taisyklėse ir jausmuose bei klimate. Tačiau tai nėra kultūros esmė. Jis teigia, jog dažnai diskutuojama apie įvairius kultūros „elementus“ - organizacijos fizinį išdėstymą bendravimo taisykles, pagrindines vertybes, kurias laikomos organizacijos, ideologija ar filosofija, ir koncepcines kategorijas bei prielaidas, įgalinančius žmones bendrauti ir interpretuoti kasdieninius įvykius (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

I lygmuo: artefaktai. Matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygmuo, tai jos sukurta fizinė ir socialinė aplinka. Šiame lygmenyje galima stebėti fizinį erdvės panaudojimą, technologinę grupės išdava, grupės vartojamą kalbą, akivaizdų jos narių elgesį bei meno kūrinius. Kadangi organizacijos kultūros nariai nebūtinai įsisąmonina savo artefaktus, nebūtinųjų to ir klausti - galima visa tai pastebėti. Norint suprasti artefaktų reikšmę, jų santykį, ką jie atspindi, reikia analizuoti pagrindines vertybes, kurių veikimo principais vadovaujasi kultūros nariai.

II lygmuo: vertybės. Kultūrinis išmokymas atspindi kieno nors vertybes, turinčias tam tikrą prasmę, rodančias, kaip viskas turėtų būti. Tai grupės narių (įkūrėjų, lyderių) įsitikinimai apie realybės prigimtį, bei veikimo principus. Jei tos lyderių vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta ir palaipsniui prasideda kognityvinė transformacija: vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau prielaidomis. Jos išnyksta iš sąmonės ir kaip įpročiai tampa pasąmoningos ir autonomiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Ji atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją, t. y. rodo, kaip žmonės turi santykiauti ir elgtis.

Kai stebimos vertybės sutampa su slypinčiomis prielaidomis, naudinga jas paversti filosofija, kuri suburtų grupę ir būtų identiteto ir esminės misijos šaltinis. Norint suprasti ir tinkamai iššifruoti elgesio modelius, reikia labiau įsigilinti į pagrindinių prielaidų kategoriją.

III lygmuo: pagrindinės slypinčios prielaidos. Paprastai žmonės pasitvirtinusių hipotezę pradeda laikyti realybe. Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Šios savaime suprantamos prielaidos faktiškai reguliuoja elgesį, kuris nusako, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti. Pagrindinės prielaidos yra nesupriešinamos ir neginčijamos. Žinoma, tokios pasąmoningos prielaidos gali iškreipti duomenis. Iš savo patirties ir išsilavinimo mes darome prielaidas ir kuriame nuostatas, pagal kurias ir elgiamės. Tokios prielaidos dažniausiai susijusios su pagrindiniais kultūros aspektais (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994) siūlo analizuoti organizacijos kultūrą trimis lygiais: pastebima kultūra, persidengusios vertybės, bendri susitarimai.

Pasak T. Deal ir A. Kennedy, pastebima kultūra yra mūsų veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją.

Persidengusios vertybės gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones drauge, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. T. Peters ir R. Waterman (1991) pabrėžia,

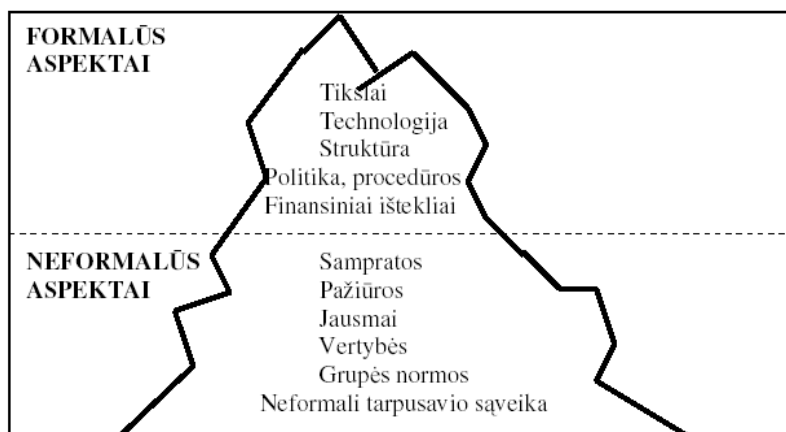


jog daugelis konsultantų siūlo organizacijoms vystyti dominuojantį persidengusių vertybių tinklą. Terminas persidengęs reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos (ar buvo pristatytos), paaiškinant, kaip jos yra svarbios grupės veiklai.

Giliausiame tyrimų lygmenyje randasi bendri susitarimai, arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate. Beje, matyt, reikėtų dar labiau paplėsti šio trečiojo lygio vertybių turinį, kurio T. Peters ir R. Waterman atskirai lyg ir nepabrėžia. Čia turėtų būtinai būti ir fundamentaliosios vertybės, kurios, matyt, turėtų turėti išankstinio pripažinimo organizacijoje statusą (Jucevičienė, Poškienė, ir kt., 2000).

Analizuojant organizacijos kultūrą labai sunku atskirti visus kultūros lygmenis. Jie tarpusavyje glaudžiai susiję ir persipynę. Ir pastebima kultūra, ir persidengusios vertybės, ir bendri susitarimai yra kultūros vertybės, kurios išreiškia tai, ko žmonių manymu organizacija siekia.

Stanley N. Herman (1984) organizacijos kultūrą galima vaizduoja tarsi „ledkalnį“ (žr. 5 pav.). „Ledkalnio“ viršūnėje yra matomi formalūs (aiškus, atviri) aspektai, taip vadinami „tvirtieji“ elementai, priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam jos formavimui ir valdymui. Struktūros elementai: formalūs aspektai – strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas.



5 pav. Organizacijos kultūros „ledkalnis“

Šaltinis: Stoner, F., Freeman, R. E., Daniel, R. Gilbert, Jr. (2006). Vadyba

Tuo tarpu, „ledkalnio“ pagrindą sudaro neformalūs (uždari arba paslėpti) aspektai, vadinami „minkštaisiais“ elementais, kadangi juos sunku formuoti, kontroliuoti, jie nėra gerai matomi. Į juos įeinantys kultūros elementai: neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai – bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys ir pan. Dauguma autorių teigia, kad būtent pastarieji aspektai labiau įtakoja organizacijos veiklos sėkmę.

Apibendrinant, dauguma organizacijos kultūros teoretikų išskiria tris organizacijos kultūros lygius. Kiti autoriai išskiria ir daugiau organizacijos kultūros lygmenų, tačiau tai jų esmės nekeičia. Organizacijos kultūra nėra lengvai suvokiama, išmatuojama ir įvertinama. Tai kompleksiškas ir pastoviai kintantis reiškinys. Daugelis autorių, siekdami atskleisti jos esmę, organizacijos kultūrą struktūrizuoja į lygmenis, kurie padeda mums suvokti organizacijos kultūros daugiasluoksniškumą, leidžia įvertinti kiekvieno lygmens specifiskumą bei reikšmę organizacijai

### 1.3.2 Subkultūros

Organizacijos kultūrą galima nagrinėti ir pagal jos subkultūras, nes ji nėra vienalytė. Ji susideda iš subkultūrų, kurias sudaro skirtingi vertybių rinkiniai, kultūros formos, pasireiškimo charakteristikos ir kiti dalykai būdingi žmonių grupei organizacijoje.

Įmonės vadybininkų darbas yra susieti šiose grupėse esančius darbuotojus, kad jie vienas kitą suprastų nepaisant skirtingų vertybių, įsitikinimų ir normų (Knights, D., Willmott, H., 2007).

Subkultūras sukuria individų grupės, turinčios vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančios vertybėms ir filosofijai. Kai kurie subkultūrų elementai atitinka bendrąją kultūrą, o kai kurie – ne. Kuo unikalesni subkultūros elementai, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrajai kultūrai. Gana stiprios organizacijos struktūrų, specialių projektų grupių, skirtų spręsti specifinius uždavinius, subkultūros (Jucevičienė, 1996).

Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma. Didelių organizacijų subkultūros susiformuoja, kad atspindėtų jų narių bendras problemas, situaciją ir patirtį (Robbins, 2006).

Pasak H. M. Trice ir J. M. Beyer (1993), praktiškai kiekvienoje organizacijoje egzistuoja subkultūros pagal grupes:

- Neformalios grupės, kurias sudaro draugai ir kurios suformuojamos siekiant ilgalaikių ar trumpalaikių bendrų tikslų;
- Formalios grupės formuojamos pagal darbą, technologijas, užduotis, skyrius, katedras, hierarchinius skirtumus.

Pasak autorių H. M. Trice ir J. M. Beyer (1993), subkultūrų formavimąsi skatina šie faktoriai:

*Diferencijuotas bendravimas.* Tai lemia organizacijos dydis, geografinis išsibarstymas, susiskirstymas skyriais, darbo paskirstymas, valdžios hierarchija, darbo ir technologijos procesai, vertikalūs ir horizontalūs komunikacijos kanalai, taisyklės, normos, susivienijimai, profesija, demografinės charakteristikos. Kuo daugiau žmonės bendrauja vieni su kitais, tuo labiau jie linkę

turėti tuos pačius jausmus ir supratimą.

*Bendra patirtis.* Žmonės, sąveikaudami tame pačiame kontekste, įgyja vienodus elgsenos būdus ir tikėjimus ir taip pat susijungia į subkultūras. Darbas, kuriame nėra didesnio atstumo tarp darbuotojų ar tarpusavyje priklausomų užduočių ne taip skatina subkultūrų kūrimąsi.

*Vienodos asmeninės savybės.* Tai - amžius, tautybė, kvalifikacija, išsilavinimas, socialinė klasė. Tokie nariai nekeičia savo senų vertybių ir tikėjimų, nes taip randa daug bendrų dalykų.

*Prisirišimas.* Esant trims anksčiau minėtoms sąlygoms, didėja draugiškumas, prisirišimas tarp grupės narių, bet ne su kitais grupių nariais. Tai lemia šie veiksniai: susitarimas dėl grupės tikslų, nedidelė grupė, tarpusavyje priklausomos užduotys, izoliuotumas nuo kitų grupių, bendra sėkmė ar krizė, išorinės grėsmės pavojus, bendros charakteristikos, interesai, vertybės, panašios savybės.

Organizacijos subkultūros vertingos tuo, kad jos gera parama organizacijos nariams, jos lemia organizacijos kultūros įvairovę ir sudėtingumą. Kultūra vienareikšmiai nenurodo, koks elgesys yra geras, koks blogas, ką ir kaip reikia vertinti. Stiprios subkultūros stengiasi dominuoti organizacijoje. Jei vienos subkultūros vertybės nesikerta su kitos subkultūros vertybėmis, jos gali būti ir konfliktų šaltinis. Konfliktuojanti subkultūra gali tapti kontrkultūra. Ji gali duoti ir teigiamą, ir neigiamą efektą. Kontrkultūra sukelia jos nariams dvigubos ištikimybės problemų, silpnina bendrą organizacijos kultūrą, tačiau, antra vertus, jos gali skatinti ir teigiamus pokyčius (Targamadzė, 2006).

Kontrkultūrų atsiradimą sąlygoja organizacijų susijungimas (perėmimas), sukilimai senose ir konservatyviose organizacijose, darbuotojų nepasitenkinimas darbu, dažnėjančias taisyklių nepaisymas, visuomeniniai judėjimai (Jucevičienė, Poškienė, 2000).

Apibendrinant, galima teigti, kad tiriant organizacijos kultūrą, o taip pat ir planuojant jos vystymą, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad organizacijos kultūra yra nevienalytė ir joje pastebėti įvairias grupes, kurioms būdingos savitos kultūros. Šioms įvairioms individų grupėms, būdingas vienodas vertybių ir filosofijos modelis, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai.

#### **1. 4 Organizacinės kultūros modeliai**

Organizacija, neturinti savo suformuotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Tuo tarpu susiformavusios kultūros organizacija turi ir ryškų veiklos stilių, atpažįstamą tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis.

Specialistai tirdami organizacinę kultūrą naudoja daug modelių, tačiau galima išskirti kelis pagrindinius.

Pirmasis modelis, dažnai naudojamas tyrimuose, **Ouchi organizacijos kultūros modelis**. Jis vienas iš pirmųjų tyrinėtojų aiškiai koncentravęs dėmesį į organizacijų darbo santykių sukūrimą. W. Ouchi sudarė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, kuriuo remiantis galima palyginti organizacijas:

- *Įsipareigojimas darbuotojams*. Bandytas išlaikyti darbuotojus, nesvarbu, ar jie įdarbinami tik tam tikram, ar visam laikui.
- *Darbo įvertinimo sistema*. Norint tinkamai įvertinti darbuotojus, turi būti naudojama kokybinė ir kiekybinė informacija apie darbuotojų veiklą.
- *Karjera*. Ar įmonėje karjeros galimybės didelės ar mažos.
- *Kontrolė*. Organizacija turi vykdyti tam tikrą kontrolę vadovaudamasi konkrečiais nurodymais, pareigybių aprašymu ir įvairiomis taisyklėmis bei procedūromis.
- *Sprendimų priėmimas*. Kaip priimami sprendimai: grupėmis ar individualiai.
- *Atsakomybė*. Kieno priimama atsakomybė: kolektyvo, konkretaus asmens ar individualiai.
- *Dėmesys žmogui*. Ar teikiamas visapusiškas ir konkretus dėmesys žmogui (Moorhead, 2001).

Antrasis modelis yra **T. Peterson ir R. Waterman organizacijos kultūros modelis**.

T. Peterson ir R. Waterman išanalizavo sėkmingų JAV firmų pavyzdžius. Jie numatė, jog organizacijos veikla turi būti tokia, kad joje nekiltų problemų. Problemas reikia stengtis iš anksto numatyti ir užkirsti joms kelią. Jų nuomone, klestinčios organizacijos turi stiprias kultūras, sudarytas iš bendrųjų vertybių (Moorhead, 2001). Jos būtų tokios: *polinkis veikti, glaudus bendradarbiavimas su klientais, autonomijos ėjimas pirmyn, produktyvumas, dėmesys vadovavimui, bendrumo laikymasis, paprasta bendravimo forma, ribotas ir laisvas veikimas*.

Trečiasis modelis – **Parson AGIL**. Šiuo modeliu, tirdami organizacinę kultūrą, autoriai bando surasti ir parodyti ryšį tarp organizacinės kultūros ir jos veiklos rezultatų. Modelio autorius amerikietis sociologas Parson tvirtina, jog kiekvienoje sistemoje organizacijos kultūra turi atitikti keturias funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL (žiūrėti 2 lentelę).

**Parson modelis AGIL**

<b>Organizacinės kultūros tikslas</b>	<b>Organizacinės kultūros funkcijos</b>
<b>A - adaptacija</b>	Organizacijos struktūra turi būti tokia, kad organizacija sugebėtų adaptuotis prie tinkamų sąlygų. Tai reiškia, kad organizacija turi palaikyti gerą socialinę atmosferą, o prireikus atlikti korekciją, kuri turėtų palengvinti adaptaciją organizacijoje.
<b>G – tikslo siekimas</b>	Pirmiausiai reikėtų tinkamai numatyti organizacijos strategiją. Būtina sugebėti iškelti ir pasiekti tikslus. Organizacija turi sugebėti sujungti visų narių tikslus į vieną. Svarbiausias kiekvienos organizacijos veiklos aspektas, kuris lemia našumą – geras vadovavimas ir tikslų suformulavimas.
<b>I – integracija</b>	Tai organizacijos padalinių sugebėjimas integruotis į visumą. Ją galima apibūdinti kaip organizacijos poreikį suvienyti atskirus organizacijos padalinius, skyrius į bendrą visumą, siekiančią bendrų tikslų ir našaus darbo.
<b>L - legitimacija</b>	Tai organizacijos poreikis išlikti ir klestėti bei būti pripažintai. Organizacija gali iškilti, jei turi tikrą vertybių sistemą. Žmogus įsilieja į organizaciją, kurioje jis turi teisę būti pripažintas. Turi būti viskas orientuojama į kiekvieną žmogų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena; Guščinskienė, J. (2002). Organizacijų sociologija.

Apibendrinant, galima teigti, kad kiekvienas modelis atspindi tam tikras vertybes, tikslus ir funkcijas pagal kurias galima įvertinti organizacinę kultūrą. Taip pat yra išskiriami įvairūs teoretikų organizacinės kultūros tipai, kuriuos autoriai siūlo naudoti analizuojant organizacinę kultūrą. Jie analizuojami tolesniuose skyreliuose.

## **1. 5 Organizacinės kultūros tipologijos**

### **1. 5. 1 Organizacinių kultūrų klasifikavimo problematiškumas**

Siekiant susisteminti organizacijas pagal jų kultūrą, bandoma jas klasifikuoti. Išskiriant bendruosius bruožus, jos išskiriamos į tipus. Gilinantį organizacijos kultūros ypatumus, leidžiančius išskirti tokius organizacijos kultūros profilius, kurie pasikartotų tam tikroje organizacijoje, grupėje, nusakomi organizacijos kultūros modeliai.

Nors kiekvienoje organizacijoje susiformuoja unikali kultūra, sąlygiškai galima išskirti keletą vyraujančių kultūrų tipų. Organizacijų kultūras į tipus skirstantys autoriai tipus apibūdina įvairiomis organizacijų kultūrą grindžiančiomis vertybėmis ir charakteristikomis. A. Williams (2007) teigia, kad organizacijų kultūros tipai atspindi skirtumus, susiklosčiusius visuomenėje, organizacijos istorijoje ir atliekamoje funkcijoje.

Įvairūs autoriai organizacijos kultūros tipus įvardija labai skirtingai, todėl vieningos tipologijos kuria būtų galima naudotis tiriant organizaciją nėra. Negalima pamiršti ir to, kad bet kokios tipologijos pagrindu išskiriami tik idealūs tipai, kurie parodo tik pagrindines organizacijų veiklos kryptis, o realybėje tokių tipų pasitaiko retai (Guščinskienė, 2000).

Dažniausiai tipai skirstomi pagal organizacijos kultūrą grindžiančių vertybių ir charakteristikų apibūdinimą. Dažnai organizacijoms būdingi kelių organizacinių kultūrų tipų junginys. Bendraja prasme kultūros skirstomos į biurokratinės ir linkusias į riziką.

- **Biurokratinės kultūros organizacijoje:** pabrėžiami vaidmenys ir procedūros; dažnai atmetamos naujos idėjos; vaidmenys aiškiai apibrėžiami; vyrauja hierarchinė struktūra; pabrėžiamas problemų sprendimas; labai vertinamas stabilumas ir patirtis; vyrauja įsakinėjimas ir kontrolė.
- **Linkusios į riziką kultūros charakteristikos:** naujų galimybių akcentavimas; naujų idėjų siekis; vertinama motyvacija ir inovacija; personalas savarankiškas ir pajėgus rodyti iniciatyvą; plokščia ir lanksti struktūra; mintys ir politika dažnai keičiasi priklausomai nuo aplinkybių (Jewell, R. B., 2002).

Pastaruoju metu, tyrinėtojai didelį dėmesį skiria organizacijos kultūrų tipų identifikavimui ir analizavimui, nes siekia rasti ryšį tarp kultūros tipo ir organizacijos efektyvumo. Deja, jie neranda tipo tinkančio visoms organizacijoms (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1992).

Daug organizacinės kultūros tipologijų, kurias formavo įvairūs mokslininkai (Deal ir Kennedy, 1982; Handy, 1993; Goffee ir Jones, 1998; Cameron ir Quinn, 1999, Fernandez ir Hogan, 2003 ir kt.) buvo pristatyta Vakarų Europoje per paskutiniuosius 20 metų. Kadangi organizacinė kultūra yra įtakota aplinkos, kurioje organizacija egzistuoja, iškyla klausimas, ar tipologijos, išvystytos Vakarų Europos yra pritaikomos kitoms šalims (Lukasova, 2004).

Keesing ir E. H. Schein pateikia teoriją, kuri padėjo sukurti pradinę klasifikacijos sistemą ar organizacinės kultūros elementų tipologiją, kuri yra naudojama analizuojant ir lyginant įvairias organizacijos kultūras. Tipologija yra naudojama daugumos autorių kaip analitinė priemonė norint suprasti skirtingus organizacinės kultūros aspektus, tokius kaip santykiai organizacinėje kultūroje, lyderiavimas, strategijų pokyčiai (Steven, 1989).

Kaip yra skirtingų žmonių tipų, taip yra ir skirtingų organizacijos kultūros tipų. Kiekvienas mokslininkas išskiria skirtingus organizacijos kultūros tipus, nes tyrinėtojai apibūdinami organizacijų kultūrų tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais, tačiau šiuos kriterijus galima suskirstyti į keletą grupių (Zakarevičius, 2003):

- Personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- Psichologinio mikroklimato kriterijai;
- Galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Apibendrinant, galima teigti, kad kiekviena organizacija yra unikali, tačiau organizacijų kultūros gali būti apibendrintos bendromis kategorijomis, kurios atspindi esmines vertybes, pageidaujamą elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus. Siekiant

susisteminti organizacijos pagal kultūrą, bandoma jas klasifikuoti. Organizacijų kultūrų tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami kuo tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes, remiantis skirtingais kriterijais. Tačiau nemažai organizacijų negalima priskirti vienam, kuriam nors organizacinės kultūros tipui, nes dažniausiai organizacijoms būdingas kelių organizacinių kultūros tipų junginys, ar vystymasis iš vieno tipo į kitą.

### 1. 5. 2 Organizacinės kultūros tipai pagal D. Pheysey, W. Schneider, R. Harrison

Trijų pripažintų autorių D. Pheysey, W. Schneider ir R. Harrison tipologijos labai panašios. Šie trys autoriai išskyrė po keturis tipus, kuriuos vėliau toliau paanalizuoti.

Remiantis veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijumi, grupuodamas organizacijų kultūrą, anot Zakarevičiaus (2004), galbūt tiksliausiai panaudojo **R. Harrison** (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

#### R. Harrison organizacinės kultūros tipai

Eil. Nr.	Pavadinimas	Apibūdinimas	Iliustracija
1.	<b>Galios kultūra</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kultūros centre - vienas svarbiausias jėgos šaltinis.</li> <li>2. Organizacija remiasi vieno žmogaus sprendimais ir pasikliauja jo sugebėjimais.</li> <li>3. Mažai taisyklių ir procedūrų, nedaug biurokratizmo.</li> <li>4. Priimami sprendimai ne visada remiasi logika ar racionalumu.</li> <li>5. Būdinga silpna komandos dvasia ir dažna darbuotojų kaita.</li> </ol>	
2.	<b>Vaidmenų kultūra</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kultūra remiasi logika ir racionalumu.</li> <li>2. Organizacijos padaliniai vadovaujami nustatytais taisyklėmis ir procedūromis.</li> <li>3. Svarbią funkciją atlieka darbo aprašymai.</li> <li>4. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.</li> </ol>	<p>Užduotys</p> <p>Darbuotojai</p>
3.	<b>Užduočių kultūra</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yra orientuota į užduočių bei projektų įgyvendinimą.</li> <li>2. Svarbiausią vaidmenį vaidina kvalifikacija ir išmanymas.</li> <li>3. Vyrauja komandinis darbas.</li> <li>4. Užduočių kultūra labai adaptyvi.</li> <li>5. Darbuotojai naudojami didele veiksmų laisve.</li> </ol>	
4.	<b>Asmenybių kultūra</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Svarbiausia — individas.</li> <li>2. Organizacijos struktūra tarnauja vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.</li> <li>3. Nėra vidinės kontrolės mechanizmų, nėra ir vadybinės hierarchijos.</li> </ol>	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Targamdzė, V. (2006). Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas.

Ši keturių organizacinės kultūros tipų schema plačiai paplitusi ir dažniausiai vartojama. Autoriaus nuomone, visas organizacines kultūras nepriklausomai nuo organizacijos tipo, dydžio, ar veiklos pobūdžio, galima suskirstyti į šias keturias grupes. Anot Zakarevičiaus (2003), tai vienas pažangiausių požiūrių organizacinei kultūrai suprasti.

**D. Pheysey** (1993) organizacijos kultūros tipus įvardina kaip (skliausteliuose išvardinti organizacijų kultūrų požymiai bei vertybės, kuriuos turėdama organizacija priskiriama šiam tipui):

- *galios kultūra* (galia, lojalumas, kontrolė, produktyvumas);
- *paramos kultūra* (įtraukimas, dalijimasis, draugystė, bendradarbiavimas);
- *laimėjimų kultūra*, (kūrybingumas, nepriklausomybė, konkurencija, naujovių kūrimas);
- *vaidmenų kultūra* (racionalumas, tvarkingumas, teisiškumas, efektyvumas).

**W. Schneider** išskiria kitaip įvardytus organizacijų kultūrų tipus, kurie labai panašūs į anksčiau pateiktus:

- *kontrolės*,
- *bendradarbiavimo*,
- *kompetencijos*,
- *kultivavimo* (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Pirmosioms trimis D. Pheysey klasifikacijoje atitikmenis rasti yra nesunku. Tai - galios, paramos ir laimėjimų organizacijų kultūros. Ketvirtoji - kultivavimo organizacijos kultūra - reiškia polinkį plėtoti ir didinti bendrą organizacijos potencialą. N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998) teikia tokius organizacijų kultūrų tipus: galios kontrolės, laimėjimų – užduoties - kompetencijos, bendradarbiavimo-individų-paramos. „Vaidmenų“, „kultivavimo“ ir „orientuotos į individus“ organizacijos kultūros tipai kartu nesiejami, todėl juos galima išskirti kaip atskirus.

Apibendrinant, galima teigti, kad šių klasifikacijų prasminis panašumas siūlo mintį, kad jos yra naudingos kaip instrumentas, tiriant ir analizuojant organizacijų kultūras. Šių trijų autorių akivaizdus tipologijų panašumas siūlo mintį, kad tipai laikomi tapačiais, tik yra įvardinami skirtingai.

### 1. 5. 3 Organizacinės kultūros tipai pagal J. Sonnefeld

**Jeffrey Sonnefeld**, atsižvelgdamas į verslo pasaulio įvairovę ir dinamiką, išskyrė šiuos organizacijos kultūros tipus vadovaujantis personalo tarpusavio santykių kriterijais:

1. Beisbolo komanda



2. Klubas
3. Akademija
4. Tvirtovė

Išvardinti organizacijos kultūros tipai turi būdingas charakteristikas.

**Beisbolo komanda** - šiuo organizacijos kultūros tipu žavisi antreprenieriai, novatoriai ir asmenys, mėgstantys rizikuoti ir pirkti „rizikingą“ produkciją. Tokio tipo organizacijose vyrauja dideli atlyginimai ir didelė veikimo laisvė. Tačiau čia rizika didelė ir ilgalaikė garantija faktiškai neegzistuoja. Jiems svarbu talentas, jo įvertinimas, darbo vykdymas, aktyvumas ir, be abejo, darbo rezultatai.

**Klubas** - čia vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Svarbūs veiksniai yra lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas organizacijos gerovei. Šio tipo organizacijose dažniausiai galima sutikti senus darbuotojus, kurie sprendžia, ar naujai atėjęs į organizaciją žmogus jai tinka. Šio tipo organizacijos darbuotojai kopija hierarchijos laiptais lėtai ir palaiptams. Todėl „greitas kilimas aukštyn“ yra neįprastas. Čia darbuotojas yra iš karto numatęs savo pareigų kilimo planą. Dažnai darbuotojai pradeda savo darbą būdami jauni ir gali išdirbti 35-40 metų toje pačioje organizacijoje.

**Akademija** - tokio tipo organizacijose dažniausiai sutinkami žmonės, pastoviai siekiantys karjeros. Į darbą priimami asmenys, baigę universitetus, koledžus. Tokie darbuotojai dirba daug specializuotų darbų, tobulina savo kvalifikaciją ir palaiptams jie kyla karjeros laiptais. Tokiose organizacijose vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu. Jiems svarbu, kad pavaldiniai taptų profesionaliais specialistais.

**Tvirtovė.** Šio tipo organizacijos charakterizuoja maža darbo garantija. Jos negali pažadėti saugaus ir užtikrinto darbo. Šio tipo organizacijos pabrėžia savo veiklos krypties pastovumą. Jie mėgsta pusiausvyrą vengia rizikos pasikeitimų, nelinkę priimti naujovių (McNamara, 2006).

Šių organizacijos kultūros tipų apibendrintos charakteristikos pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė

#### Organizacijos kultūros tipų pagal J. Sonnefeld charakteristikos

<b>Beisbolo komanda</b>	<b>Klubas</b>	<b>Tvirtovė</b>	<b>Akademija</b>
Naujovių diegimas, susietas su rizika; Talento įvertinimas ir vystymas; Plati veikimo laisvė; Svarbūs darbo rezultatai; Didelis finansinis atlyginimas; Pripažinimas.	Pagarba pagyvenusiems darbuotojams; Svarbiausi veiksniai: lojalumas, patirtis, amžius, bendra visuotinė žingsnis po žingsnio progresyvi karjera.	Nesiūlomas saugumas; Veiklos pastovumas ir pusiausvyrą, pasitaikius progai siūlo keisti nuomonę.	Pabrėžiamas sisteminis karjeros vystymasis, nuolatinis tobulėjimas, specializuotas darbas.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis McNamara, C. (2006). Organizational culture.

Apibendrinant organizacijos kultūros tipą, galima teigti, kad šie organizacijos kultūros tipai yra iliustratyvus pavyzdžiai pradedančioms veiklą organizacijoms, kad jos pasirinktų tinkamą organizacijos kultūros tipą.

#### 1. 5. 4 Organizacinės kultūros tipai pagal S. Deal ir A. Kennedy, Cameron ir Quinn

**S. Deal ir A. Kennedy** (1982) pasiūlė organizacijų kultūras grupuoti pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus. Šiuo požiūriu jie išskyrė tokius tipus:

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

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

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

**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).

Savo knygoje „Organizacinės kultūros diagnostavimas ir pakeitimas“ **Cameron ir Quinn** (1999) sukūrė pripažintą įrankį organizacinės kultūros ir vadovavimo stiliui nustatyti ir buvo apibrėžti keturi organizacinės kultūros tipai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

#### Cameron ir Quinn (1999) organizacinės kultūros tipai

Klano kultūra	Atstovavimo kultūra
Organizacija, kuri siekia būti lanksti ir atsižvelgianti į klientus. Labai draugiška vieta, kur žmonės gali viskuo dalintis. Organizacija panaši į didelę giminę.	Organizacija, kuri susitelkia į įmonės išorę, stengiasi išlaikyti aukštą lankstumo lygį. Organizacijos narius sieja pasišventimas eksperimentams ir inovacijoms.
Hierarchinė kultūra	Rinkos kultūra
Organizacija, kuri susitelkia į įmonės vidų, stengiasi išlaikyti organizaciją stabilią, palaikant aukštą kontrolės lygį. Labai struktūruota ir formalizuota organizacija.	Organizacija, kuri susitelkia į įmonės padėtį rinkoje, siekiant organizacijoje stabilumo ir kontrolės. Organizacijos darbuotojus sieja siekis nugalėti konkurencinėje kovoje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture.

Skirstant į grupes organizacijos kultūra yra vertinama pagal dvi kriterijų dimensijas: 1) lankstumas, veiksmų laisvė ir dinamiškumas prieš stabilumą, tvarką ir kontrolę; 2) vidinė orientacija, integracija, ir vienybė prieš išorinę orientaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad S. Deal ir A. Kennedy grupuodami organizacijų kultūras rėmėsi galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijumi, pasirinko siaurą požiūrį į organizacijos kultūrą. Autoriai Cameron ir Quinn kultūros modelyje akcentuoja vadovavimo stilių, organizacijos požiūrį į vidinę aplinką. Jie išryškina tai, kad klando kultūroje, darbuotojai labiau mėgsta grupinį darbą ir susitikimus akis į akį, nes tokiu būdu lengvai dalijasi žiniomis. Kaip priešingybė, hierarchinė kultūra yra uždara, įforminta ir neleidžia asmeniško žinių dalijimosi, vidinio bendravimo. Rinkos kultūra sustiprina konkuruojančius elgesius, netgi tarp kolegų.

### 1. 5. 5 Organizacinės kultūros tipai pagal W. G. Ouchi

Nemažai autorių bandė sukurti organizacijos kultūros analizės modelius. Vienas iš pirmųjų tyrinėtojų, aiškiai koncentravęs dėmesį į organizacijų darbo santykių kultūrą, buvo W G. Ouchi. Jis išanalizavo 3 organizacijų grupių (tipiškos JAV kompanijos, tipiškos japonų kompanijos, JAV Z valdymo tipo kompanijos) organizacijos kultūrą. W. G. Ouchi sukūrė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, pagal kurį galima palyginti organizacijas. Autorius stengėsi įrodyti, kad tipišku japonų kompanijų ir JAV Z tipo kompanijų organizacijos kultūros labai skiriasi nuo tipišku JAV kompanijų. Šie skirtumai paaiškina daugelio japonų kompanijų ir JAV Z tipo kompanijų sėkmę (žr. 6 lentelę) (Jucevičienė, Poškienė ir kt., 2000).

6 lentelė

#### W. G. Ouchi organizacijos kultūros modeliai

Kultūrinės vertybės	Japonijos kompanijos	Z JAV kompanijos	Tipinės JAV kompanijos
1. Įsipareigojimas darbuotojams	Visam gyvenimui	Ilgalaikis	Trumpalaikis
2. Darbo įvertinimo sistema	Lėta pagal kokybę	Lėta pagal kokybę	Greita pagal kiekybę
3. Karjera	Labai plačios galimybės	Pakankamai plačios galimybės	Siaura ir specializuota
4. Kontrolė	Numanoma ir neformali	Numanoma ir neformali	Tiksli ir formali
5. Sprendimų priėmimas	Grupinis konsensuso būdu	Grupinis, konsensuso būdu	Individualus
6. Atsakomybė	Grupinė	Individuali	Individuali
7. Dėmesys žmonėms	Visapusiškas	Visapusiškas	Nedidelis

**Šaltinis:** Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*.

Taigi kiekvienas modelis atspindi tam tikras vertybes, pagal kurias galima vertinti organizaciją. Žemiau išsamiau apibendrintos kultūrinės vertybės:

*Įsipareigojimas darbuotojams.* Remiantis W.G.Ouchi, tipiškoms japonų ir Z tipo JAV kompanijoms bendra vertybė yra bandymas išlaikyti darbuotojus. Todėl šios kompanijos atleidžia darbuotojus tik būtiniausiu atveju. Japonijoje ši vertybė įgauna įdarbinimo visam gyvenimui formą. JAV Z tipo kompanijose akcentuojamas įdarbinimas ilgam laikui. Šiuo atveju darbuotojai gali būti atleisti tik tada, jei tinkamai neatlieka pareigų. Tipinės JA V firmos neturi tokių plačių įsipareigojimų kaip minėtos kompanijos.

*Darbo įvertinimo sistema.* W. G. Ouchi pastebėjo, kad japonų ir JAV Z tipo kompanijose manoma, jog norint tinkamai įvertinti darbuotojus, reikia daug laiko (iki 10 metų), tam naudojama kokybinė ir kiekybinė informacija apie darbuotojo veiklą. Tipiškose JAV kompanijose įvertinimas gali būti atliktas greitai, t.y. kiekybiškai.

*Karjera.* Japonijoje ši vertybė veda į labai dideles karjeros galimybes. Karjeros galimybės Z JA V kompanijose yra šiek tiek mažesnės. Tipiškos JA V kompanijose karjeros galimybės gana siauros. Universitetuose karjeros galimybės yra gana siauros; tai dažniausiai "vieno kelio" karjera, sąlygojama įgyjamų mokslo laipsnių ir vardų.

*Kontrolė.* Visos organizacijos turi vykdyti tam tikro lygio kontrolę. Be kontrolės neįmanoma pasiekti koordinuotų veiksmų. Z JAV kompanijose manoma, kad kontrolę galima vykdyti neformaliais ir netiesioginiais mechanizmais. Vienas galingiausių tokių mechanizmų yra organizacijos kultūra. Tipiškose JAV kompanijose manoma, kad vadovautis reikia konkrečiais nurodymais, pareigybių aprašymu ir įvairiomis taisyklėmis bei procedūromis. Universitetuose kontrolė paprastai vykdoma neformaliai ir netiesioginiais mechanizmais.

*Sprendimų priėmimas.* Japonijos ir Z JAV kompanijos laikosi tvirtos organizacijos kultūros nuostatos, kad sprendimų priėmimas vyks grupėse ir bus pagrįstas visapusišku pasidalijimu informacija bei konsensuso principu. Daugelis JAV tipiškų kompanijų taiko individualų sprendimų priėmimo būdą. Universitetuose derinamas individualus ir kolektyvinis sprendimų priėmimas. Paprastai visi strateginiai klausimai sprendžiami kolektyviai (sprendžia universiteto senatas ar taryba, fakultetų tarybos).

*Atsakomybė.* W. G. Ouchi parodė, kad Japonijoje kompanijose remiama kolektyvinė atsakomybė, t.y. visa grupė yra atsakinga už sprendimus. Z tipo ir tipiškose JA V kompanijose tikimasi, kad konkretūs asmenys prisiims atsakomybę už sprendimus. Individualios atsakomybės siejimas su individualiu sprendimų priėmimu (tipiškose JAV kompanijose) atrodo visai logiškas. Jei konkretūs žmonės priima sprendimus, logiška, kad jie ir bus atsakingi už juos. Panaši situacija Japonijos kompanijose: grupinis sprendimas ir grupinė atsakomybė. Tačiau Z tipo JA V kompanijos grupinį sprendimų priėmimą derina su asmenine atsakomybe. Tai priklauso, pasak W.G.Ouchi, nuo lėto ir kokybinio darbo vertinimo sistemos.

*Dėmesys žmonėms.* Dar viena kultūrinė vertybė, nagrinėjama W.G.Ouchi, susijusi su rūpinimusi žmonėmis. Nenuostabu, kad japonų ir Z tipo kompanijose dominuojanti vertybė yra visapusiškas dėmesys žmonėms. Tai apima rūpinimąsi to asmens gyvenimu namuose, jo hobi, asmeniniais įsitikinimais, viltimis ir baimėmis. Tipiškose JA V kompanijose dėmesys žmonėms yra siauras ir koncentruotas tik į darbo vietą. W.G.Ouchi įrodinėja, kad japonų ir Z tipo organizacijų kultūros padeda pasiekti didesni veiklos efektyvumą nei tipišku JAV kompanijų.

Apibendrinant, W. G. Ouchi sukūrė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, pagal kurį galima palyginti firmas. Autorius stengėsi įrodyti, kad tipišku japonų firmų ir JAV Z tipo firmų organizacijos kultūros labai skiriasi nuo tipišku JAV firmų. Šie skirtumai paaiškina daugelio japonų firmų ir JAV Z tipo firmų sėkmę.

### 1. 5. 6 Organizacijos kultūros tipai pagal G. Hofstede ir J. Mole

G. Hofstede nustatė keturias nacionalinės kultūros charakteristikas, įtakančias organizacijų, o tuo pačiu ir asmenybių vertybes. Tai valdymo atstumas, neužtikrinimo vengimas, individualizavimas/kolektyvizmas, vyriškumo/moteriškumo dominavimas.

G. Hofstede organizacinių kultūrų charakteristikų apibūdinimas:

**1. Valdymo atstumas** yra laipsnis, kuriuo nelygybė (hierarchija) pripažįstama kaip neatsiejama gyvenimo dalis. Mažas atstumas organizacijoje yra tada, kai pripažįstama, kas vadovas turi daugiau galios todėl, kad jis daugiau žino arba sugeba, o ne todėl, kad jis vadovas. Didelio valdymo atstumo kultūrose vadovai nėra laikomi lygiais su savo pavaldiniais; tuo remiasi ir hierarchinė sistema. Tokiose kultūrose yra daugiau darbuotojo hierarchinę padėtį nurodančių ženklų, kontaktus tarp darbuotojų ir vadovų pradeda tik vadovai.

**2. Neužtikrintumo vengimas** reiškia, kad organizacijoje netoleruojamas neapibrėžtumas, egzistuoja formalių taisyklių poreikis. Šis parametras išreiškia laipsnį, pagal kurį žmonės organizacijoje bijo ir vengia neaiškumų. Tai būdinga tokioms organizacijoms, kuriose žmogus dirba visą gyvenimą.

**3. Individualizmas/kolektyvizmas.** Individualizmas yra rūpinimasis savimi kaip individu, o grupės, kuriai individas priklauso, taisyklėms neteikiama pirmenybė. Daugumoje bendruomenių grupės interesai yra aukščiau individo interesų. Šiose bendruomenėse grupė, kuriai priklauso žmogus, yra pagrindinis identiteto šaltinis ir šiai grupei žmogus būna ištikimas visą gyvenimą. Tačiau yra ir tokių organizacijų, kuriose individai savo interesus iškelia aukščiau. Tokiose kultūrose žmonės linkę galvoti apie savo „aš“ ir išskirti iš kitų žmonių „aš“. Žmonės yra linkę klasifikuoti save pagal individualias charakteristikas, o ne pagal narystę grupėje.

**4. Vyriškumas/moteriškumas.** Šios vertybės susijusios su darbo pasiekimų (vyriškoje visuomenėje, beje, tai nereiškia, kad tokioje visuomenėje vyrų yra daugiau) arba asmeninių santykių pasiekimų (moteriškoje visuomenėje) sureikšminimu. Vyriška visuomenė lyčių vaidmenis apibrėžia daug griežčiau (Hofstede, 1994).

Organizacijų tyrinėtojas, praktikas John Mole (JAV) išskyrė tris organizacijas atspindinčias dimensijas: komunikaciją, organizaciją ir vadovavimą. Organizacijos dimensiją mokslininkas skirsto į sisteminio ir organinio tipų bruožus turinčias organizacijas. Vadovavimo dimensijos pagrindu autorius skirsto organizacijas, kuriose vyrauja individualus arba grupinis vadovavimas.

Remiantis organizacijos bei vadovavimo dimensijomis J. Mole sukūrė keturis skirtingus organizacinės kultūros archetipus.

**1. Indėnų (indians) kultūra** apjungia organinio tipo organizaciją ir individualų vadovavimą. Šio tipo organizacijai vadovauja vadas, „genties dvasių“ išrinktas hierarchijos būdu. Tokia organizacija priklauso nuo tradicijų, precedento (fakto, įvykio, kuris gali būti pavyzdžiu ar taisykle kitiems faktams, įvykiams ateityje), žmonių, liaudies atminties bei sudėtingų visos „genties“ santykių.

Pavyzdžiui, prognozavimas, planavimas, šio tipo organizacijoje, atliekamas remiantis vadovo patirtimi bei įgimtais gabumais, turima verslininko „uosle“. Vadovavimas čia yra lankstus, t.t. keičiantis aplinkybėms, keičiama ir organizacijos veiklos strategija. Vadovas savo mintimis dalinasi tik su keletu patikimų pavaldinių ir tai leidžia jambe didelių suvaržymų keisti veiklos strategiją, net jei jis nėra teisingas.

**2. Kavalerijos (cavalery) kultūra** jungia sisteminio tipo organizaciją ir individualų vadovavimą. Šiai organizacijai vadovauja vadas, dirbantis pagal drausmingą rangų sistemą, kuriai būdinga legalūs griežti nutarimai bei centralizuota įtaka. Organizacijos pagrindą sudaro procedūros, fizinis darbas bei formali apmokymų ir kvalifikacijos sistema.

Numatymas bei planavimas čia laikomi vienais iš svarbiausių organizacijos veiklos sėkmės garantų. Vadovas gali nusamdyti konsultantų firmą strategijos klausimais, netgi tuo atveju, jei jis savo organizacijoje turi strateginio planavimo specialistų. Sudarius bei patvirtinus strateginį planą, jis padalinamas į trumpalaikius (ketvirčių ar mėnesio trukmės) planus, kurie yra pristatomi vidutinės grandies vadovams.

**3. Policijos būrio (posse) kultūra** sujungia sisteminio tipo organizaciją ir grupinį vadovavimą. Tai gerai organizuota, įgaliojimus turinti specialistų grupė, turinti tiksliai nustatytus tikslus. Jie išsirenka „šerifą“, kurio kadencijos trukmė priklauso nuo jo vykdomų pareigų kokybės

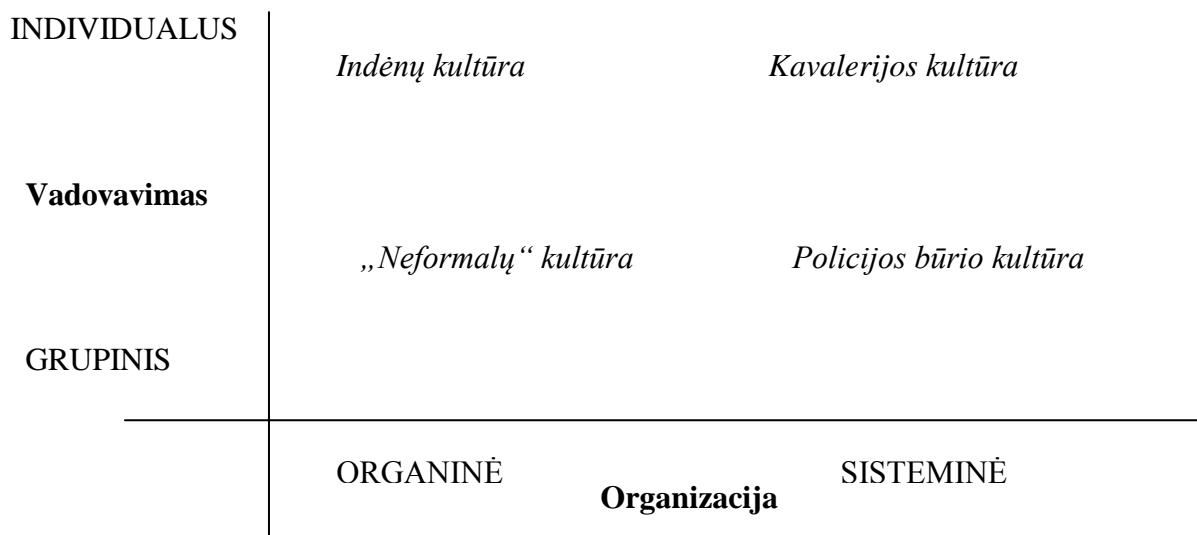
bei nuo jo autoriteto komandoje. „Šerifas“ gali savo komandai paskirti tokios trukmės įgaliojimus, kokius jo pavaldiniai yra pasiruošę vykdyti.

Planavimo procesas šioje organizacijoje yra toks kaip Kavalerijos tipo organizacijoje, tik šiuo atveju į planavimą yra įtraukiamas žymiai didesnis žmonių skaičius. Veiklos planavimas pradedamas nuo žemiausios vadovų grandies planų ir jų numatomo biudžeto vis kylant piramide aukštyn. Planai čia yra centralizuoti, reikalui esant jie organizacijos susitikimų metu vėl peržiūrimi, permąstomi ir galiausiai priimami. Sudėtingas informacinės sistemos valdymas čia yra taip sumanytas, kad būtų gaunamas grįžtamasis ryšys ir kaip įmanoma didesnis organizacijos narių atsakas.

**4. „Neformalų“ (outlaws) kultūra** apjungia organinio tipo organizaciją ir grupinį vadovavimą. Ji veikia bendrų sprendimų priėmimo, lygaus dalijimosi pelnu bei bendros kolektyvinės įtakos principais. Šio tipo organizacija yra nepastovi, spontaniška, tačiau tikslinga. Ji grindžiama tokiais asmeniniais narių santykiais, kokie jų manymu yra tinkami. Laikiniai čia gali iškilti lyderis, tačiau jis yra nuolatiniame pavojuje būti „nušautas iš nugaros“.

Šio tipo organizacija dažniausiai neturi vieningo plano, kiekvienas čia vadovaujasi savo idėjomis, mintimis. Organizacijos nariai gali be pabaigos diskutuoti ką, kaip turėtų daryti organizacija ir kuria linkme eiti. Nors formalus planas nesudaromas, tačiau nuolatiniai svarstymai bei ginčai visgi veda prie organizacijos susitarimo kuria kryptimi eiti būtent šiuo metu.

Visus keturis minėtus organizacinės kultūros tipus galima pavaizduoti žemiau pateiktame 6 paveiksle, kurį sudaro vadovavimo bei organizacijos dimensijos (Mole, 1998).



**6 pav. J. Mole organizacinės kultūros tipologija**

**Šaltinis:** Mole, J. (1998). *Mind your managers: managing business cultures ir Europe.*

Šiame skyriuje nagrinėtos organizacijos kultūros tipologijos. Akivaizdu, kad organizacijose, priskiriamose įvardintiems kultūros tipams, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis

vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis ir t.t. Aišku, aptartos organizacijų kultūrų tipologijos tik iš dalies taikytinos organizacijoms. Ypač tikslinga atkreipti tyrinėtojų dėmesį į W. G. Ouchi organizacijos kultūros modeliuose išryškintas kultūrinės vertybes, kurios gali būti laikomos organizacijos kultūros charakteristikomis. Išskirti organizacijos kultūros tipai leidžia lengviau suvokti kokia yra organizacija, apibūdinti organizacijos kultūrą grindžiančias vertybes ir charakteristikas.

### **1. 5. 7 Organizacinių kultūros tipų apibendrinimas**

Akivaizdu, kad organizacijose, priskiriamose išvardintiems kultūros tipams, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, požiūriais ir t.t.

Nemažai organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors anksčiau minėtam organizacijos kultūros tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingi kelių organizacijos kultūros tipų junginys ar dinamika, vystantis iš vieno į kitą tipą (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Tačiau organizacijos viduje vyrauja subkultūros, kurios linkę prisitaikyti prie vieno tipo.

Daugiau kaip 80 proc. visų kelių tūkstančių organizacijų turi vieną joms būdingą kultūros tipą. Toms organizacijoms, kuriose kultūros stilius nėra aiškiai išreikštas, dažniausiai būdingas kelių tipų savybės (Ubius, Alas, 2009).

J. Kasiulis ir V. Barvydienė pateikia svarbiausius įvairaus tipo organizacijų skirtumus, kurioje jie įvardina penkis organizacijų tipus, bei pagrindinius požymius, kuriais dažniausiai organizacijos ir skiriasi (plačiau pateikta 1 priede). Anot J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2003), organizacijos sėkmę ir jos gyvybiškumą lemia totalinių uždavinių sprendimas, kuriuos svarbu parengti jau steigiant organizaciją. Reikia atkreipti dėmesį į:

- Bendrą organizacijos viziją, kuri turi atitikti vertybes ir įsitikinimus;
- Misiją, kuri turi nurodyti organizacijos veiklos paskirtį ir tai, kokį vaidmenį organizacija nori vaidinti;
- Brandžią valdymo filosofiją, grindžiamą esamomis vertybėmis, kurios turi būti plačiai paskleistos organizacijoje;
- Veiklos tikslų užsibrėžimą, nes kiekviena organizacija turi apsispręsti, ko ir kaip sieks;
- Svarbiausių organizacijos vertybių suformavimą, kuriu. skleidimas ir įdiegimas tampa svarbiu vadovų uždaviniu;
- Asmeninio darbuotojų meistriškumo kėlimo galimybes, kurių pagrindas - nuolatinis svarbių dalykų tikslinimas, mokymasis aiškiau, konkrečiau mąstyti;



- Mokymąsi komandoje - tai dialogo įvaldymas, diskusija ir žinojimas, kada imtis veiksmų;
- Sisteminių mąstymą, orientuotą į organizacijos tikslus.

Apibūdinant organizacijos kultūros bei jų tipus, neišsiverčiama be jų charakteristikų. J. P. Kotteris ir J. L. Heskettas (1992) nurodo tris, jų manymu, geriausiai organizacijos kultūros apibūdinančias bei jos įtaką organizacijos rezultatyvumui reikšmingas charakteristikas:

- organizacijos kultūros stiprumą,
- jos atitiktį strategijai ,
- lanksčią gebą prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.

Jau vien pavadinimai byloja, kad jos naudojamos funkcinį požiūrį teigiančių mokslininkų. Pirmoji charakteristika apibūdina vidines organizacijos kultūros funkcijas, trečioji - išorines, o antroji - sieja vidines ir išorines organizacijos kultūros funkcijas.

Apibendrinę tyrinėtojų darbus, A. Sakalas ir A. Seilius, vadovaujantis psichologinio mikroklimato kriterijais, organizacijų kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus (Seilius, 1998):

*Paranojinė kultūrai* būdingas nepasitikėjimas ir baimė, audringai reaguojama į bet kokį trikdį, nuolat ieškoma kilų klaidų, visur matoma norinčių pakenkti.

*Prievarta paremtoje kultūroje* pabrėžiama tvarka ir tvirtinama, kad didžiausia bėda - liberalizmas (sutapatina su chaosu), žmonių santykiai orientuoti į pavaldumą. Netikėtumai turi būti pašalinti, viskas apsvarstyta ir sureguliuota, emocijos nereikalingos.

*Depresinei kultūrai* būdinga baimė ir nepasitikėjimas, pesimistinės prognozės. Tikima lemtimi, laukiama paramos iš kitur. Viskas sukasi įprastoje aplinkoje, rutina nulemia žmonių elgseną, valdžia plačiai paskirstyta, tačiau nieko nelemia (aš nieko negaliu pakeisti, nes esu „mažas“).

*Šizoidinėje kultūroje* aukščiausio lygio vadovų elgseną lemia nuotolis ir nepasitikėjimas, ryškus indiferentiškumas - nei draugaujama, nei pykstamasi. Žemutiniuose valdymo lygiuose yra valdžios vakuumas, todėl ten kovojama dėl vietos, sudaromos koalicijos, neformalios grupuotės. Dominuoja prestižo ir karjeros siekiai.

*Oportunistinė organizacijos kultūra* - tai uždara, tradicijų sąlygota, insularinė (įžeidinėjanti), kur žmonių elgseną lemia vertybių integravimas, paremtas stipria orientacija į išskirtinumo, individo kultūros neigimą. Prioritetas teikiamas procedūrai, o ne reikalo esmei. Didžiausias trūkumas - nenoras orientotis į pokyčius.

*Isipareigojanti organizacijos kultūra* - tai dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasirengusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Tai svarbiausias jos privalumas. Jai būdingas interesų, vertybių nesutapimo pavojus, todėl daug laiko sugaištama interesams derinti).

Apibendrinant, galima teigti, kad išskirta nemažai organizacinės kultūros tipų dėl to, kad iš tiesų labai sunku tam tikrą organizaciją priskirti konkrečiam tipui. Tiesiog jie skirtingi ir yra būdingi skirtingoms organizacijoms, skirtinguose jų raidos bei veiklos etapuose. Vertindami organizaciją pagal jos ypatybes, galime susidaryti bendrą vaizdą apie jos kultūrą, o išanalizavus organizacijos bruožus, galime priskirti ją tam tikram, konkrečiam tipui ar tipų junginiui.

## 1. 6 Nacionaliniai organizacijų kultūrų skirtumai

### 1. 6. 1 Įvairių šalių kultūriniai ypatumai

Geriau suprasti kultūrinius barjerus ir jų padarinius skirtingų kultūrų organizacijoms galima išnagrinėjus kultūrų koncepcijas, teikiančias kontekstui didelę ir mažą reikmę. Kultūros skiriasi pagal konteksto daromą įtaką prasmei, kurią žmonės sieja su tuo, kas buvo pasakyta ar parašyta autoriaus. Europos ir Šiaurės Amerikos žmonės yra mažą reikšmę kontekstui teikiančių kultūrų atstovai. Jiems pirmiausia žodžiai perteikia prasmę. Kūno judesiai ar oficialūs titulai yra antraeilis dalykas, palyginti su ištartais ar parašytais žodžiais.

Internacionalizacijos procesą komplikuoja ne vien ekonominiai ir politiniai barjerai, bet ir aiškios kultūros skirtybės. Šalių mentaliteto tradicijų, gyvenimo būdo ir socialiniai skirtumai yra gana dideli. Taigi ir verslo bei valdymo veiklos pobūdis įvairiose šalyse skiriasi priklausomai nuo jų kultūros (Diskienė, 1998). Įvairių autorių įvardinti kultūrų skirtumai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

#### Įvairių autorių pateikiami kultūrų skirtumai

G. Moohead, R. Griffin (1995)	C. H. Dodd (1987)	J. A. Wager III, J. R. Hollenbeck (1995)
Skirtingose kultūrose skirtinga ir organizacijos kultūra Pati kultūra yra pagrindinį skirtumų priežastis Organizacijos ir kuriamos tam, kad būtų skirtingos Tas pats vadovas skirtingai elgiasi skirtingoje kultūrinėje aplinkoje Kultūriniai skirtumai gali būti svarbi sinerginė ištaka, stiprinant organizacijos efektyvumą. Vis daugiau organizaciją pradeda pripažinti kultūrinių skirtumų ypatybes, tačiau jos vis dar stebėtinai mažai žino, kaip jas valdyti.	Kultūros istorija Kultūros individualumas Materialinė kultūra Menas Kalba, kultūros stabilumas Kultūros tikėjimai Neverbalinis elgesys Asmeninės erdvės suvokimas Pripažinimai ir nuopelnai Mąstymo modelis	Neužtikrintas laukimas – būsena, kai žmonės jaučiasi patogiai esamoje situacijoje ir negali nuspėti ateities įvykių. Vyriškumas/moteriškumas. Terminas vyriškumas vartojamas pavaizduoti laipsniui, kuriuo kultūra vertina nepriklausomybę, agresyvumą, dominavimą. Moteriškumas apibrėžia visuomenės tendenciją vertinti tarpusavio saitus, emocinį atvirumą. Individualizmas/kolektyvizmas. Šie požūriai išreiškia du polius: tendenciją greičiau patenkinti asmeninius poreikius ar žiūrėti grupės interesų. Kolektyvinės perspektyvos žmonėms grupės gerovė yra svarbesnė už asmeninius poreikius. Jėgos skirtumai parodo laipsnį, kuriuo visuomenės nariai priima tarpusavio jėgos ir statuso skirtumus. Orientacija į trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškienė (2005). Komunikacija: teorija ir praktika.

Būtina kultūrų bendradarbiavimo sąlyga yra jų atstovų galimybė veikti vieni kitų nuostatas. Tik tokiu atveju kultūriniai skirtumai yra suvokiami ne kaip kliūtis, kurią reikia šalinti, bet kaip tam tikri ištekliai, kuriuos galima išnaudoti organizacijos vystymui. Vadovai, mokėdami valdyti ir daryti įtaką organizacinei kultūrai, gali sukurti efektyvesnę organizaciją, greičiau įgyvendinti jos misiją, strategijas, padėti darbuotojams lengviau įsitraukti į darbą (Žitkus, 2006).

Vieną iš dažniausiai cituojamų kultūrų skirtumų palyginimo metodų sukūrė Geertas Hofstede. Jo vadovaujama grupė keturiasdešimtyje šalių apklausė daugiau nei 116000 IBM kompanijos darbuotojų, tirdama respondentų vertybes, susijusias su darbu. G. Hofstede nustatė, kad vadovai ir darbuotojai skiriasi pagal nacionalinės kultūros vertės kriterijus.

Lentelėje pateikti įvairių tautų kultūriniai skirtumai pagal G. Hofstede:

8 lentelė

### Įvairių tautų kultūriniai skirtumai pagal G. Hofstede

<b>Individualumas:</b> JAV Austrija Jungtinė Karalystė Kanada Lietuva	<b>Dideli valdžios galios skirtumai organizacijoje:</b> Filipinai Meksika Venesuela Jugoslavija Lietuva	<b>Labai vengia neapibrėžtumo:</b> Graikija Portugalija Belgija Japonija	<b>Akcentuojamas vyro vaidmuo:</b> Japonija Austrija Venesuela Italija Lietuva
<b>Kolektyvizmas:</b> Kolumbija Venesuela Pakistanas Peru	<b>Maži valdžios galios skirtumai organizacijoje:</b> Austrija Izraelis Danija Naujoji Zelandija	<b>Nevengia neapibrėžtumo:</b> Singapūras Danija Švedija Honkongas Lietuva	<b>Akcentuojamas moters vaidmuo:</b> Švedija Norvegija Jugoslavija Danija

**Šaltinis:** Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival*

Skirtingose kultūrose skirtinga ir organizacinė kultūra. G. Moorhead ir R. W. Griffin pateikia tokių pastabų dėl įvairių kultūrų skirtumų:

1) pati kultūra yra pagrindinė skirtumų priežastis. Nors anksčiau pastebėtų elgesio skirtumų priežastys galėtų būti skirtingi gyvenimo standartai, skirtingos geografinės sąlygos ir t.t., tačiau iš tikrųjų kultūra pati yra pagrindinis veiksnys, jau nekalbant apie kitas priežastis;

2) organizacijos ir kuriamos tam, kas būtų skirtingos. Taigi nors bendroji valdymo praktika gali būti labai panaši, tačiau žmonės, kurie dirba organizacijoje, vis tiek skiriasi;

3) tas pats vadovas skirtingai elgiasi skirtingoje kultūrinėje aplinkoje. Vadovas gali prisitaikyti prie aplinkos, kai dirba vienoje kultūroje, tačiau pakeičia elgesį, kai persikelia į kitą kultūrą. Pavyzdžiui, japonai atvažiavę dirbti į JAV, po kurio laiko pradėjo veikti amerikiečių, o ne japonų vadovavimo stiliumi;

4) kultūriniai skirtumai gali būti svarbi sinerginė ištaka stiprinant organizacijos efektyvumą (Moorhead, Griffin, 2001).

Vis daugiau organizacijų pradeda pripažinti kultūrinių skirtumų ypatybes, tačiau jos vis dar stebėtinai mažai žino, kaip jas valdyti. Organizacijos, kurios priima įvairių kultūrų strategiją, gali padėdamos papildomų pastangų pasiekti sinergetinį efektą, t.t. tapti galingesnės, palyginti su atskirų nacionalinių struktūrų galimybių suma. G. Moorheadas ir R. W. Griffinas, 60 šalių apklausę 160 tūkstančių žmonių, išskyrė šiuos pagrindinius kultūros skirtumų požymius:

<i>Individualizmas</i>	<i>Kolektyvizmas</i>
<i>Dideli valdžios skirtumai</i>	<i>Maži valdžios galios skirtumai</i>
<i>Didelė pirmenybė teikiama stabilumui</i>	<i>Maža pirmenybė teikiama stabilumui</i>
<i>Pozityvizmas/materializmas</i>	<i>Susirūpinimas žmonėmis/gyvenimo kokybė</i>
<i>Orientacija į trumpalaikius tikslus</i>	<i>Orientacija į ilgalaikius tikslus</i>

Individualizmas – tai nuostata, kada žmogus pirmiausia suvokia save kaip individą ir tiki, kad jo nuomonė ir vertybės yra prioritetinės. Kolektyvizmas – tai nuostata, kad grupės ar visuomenės gerovė – visų pirma. Žmonės, kultūroje apibūdinami individualistais, savo karjeros siekius iškelia aukščiau organizacijos tikslų ir situaciją paprastai vertina tik iš asmeninių interesų pozicijų. Kultūroje, kurioje dominuoja kolektyvizmas, žmonės iškelia organizacijos tikslus aukščiau savųjų, o alternatyvas bei sprendimus mato kaip savo įtaką organizacijai. Orientacija į valdžią atspindi matą, kuriuo darbuotojai priima idėją, jog yra teisinga, kad organizacijose egzistuoja skirtingi pavaldumo lygmenys. Į aukštą valdžią orientuotoje kultūroje, kurioje vadovas pats priima sprendimus, kiti nariai nekelti klausimų, jie tik paklusniai seka instrukcijomis. Į žemą valdžią orientuotoje kultūroje darbuotojai pripažįsta tam tikrus jėgos skirtumus ir seka vadovo keliu tik tuomet, jeigu yra įsitikinę, kad vadovas teisingas, arba kai jiems grasinama.

Stabilumui teikiama pirmenybė yra matas, kuriuo žmonės priima arba vengia netikrumo jausmo. Tačiau kai kuriuos žmones nestabilumas, kintančios aplinkybės tik paskatina, tačiau kiti nori matyti ir užtikrinti ateitį.

Pozityvizmo ir materializmo laipsnis – tai matas, parodantis kultūrinį požiūrį į du polius: 1) jėgą ir pasiekimą; 2) žmones ir jų gyvenimo kokybę. Pavyzdžiui, materialistinės kultūros visuomenės vyrų/moterų vaidmenis apibrėžia daug griežčiau, nei tai daro mažiau į materialistinę kultūrą orientuotos visuomenės.

Orientacija į ilgalaikius ar trumpalaikius tikslus. Vertybės, pagrįstos ilgalaikiais tikslais, orientuotos į ateitį, į projektus, paremtus ilgalaikiais pelnais, pastovumą ir klestėjimą. Trumpalaikės vertybės labiau orientuotos į praeitį ir į dabartį, t.y. tradicijų gerbimą, socialinius įsipareigojimus. Japonijos, Honkongo ir Kinijos organizacijos ypač pabrėžia ilgalaikius tikslus, Vokietijos pramonės įmonės taip pat yra orientuotos į ilgalaikius tikslus, o JAV, Vakarų Afrikos ir Rusijos organizacijos – į trumpalaikius (Moorhead, Griffin, 2001).

### 1. 6. 2 Švedijos kultūriniai ypatumai

Tam tikros elgesio normos, vertybės bei etiketas yra bendri daugumai skandinavų. Švedų kultūra yra nuo kitų priklausoma kultūra, tačiau individų ir jų nuomonių nereiškianti vyraujančiai grupei.

Individai yra skatinami vykdyti geriausiai juos atitinkančią veiklą ir patiems priimti sprendimus, tačiau tokių sprendimų bei veiklos poveikis niekada neturi pakenkti ar pažeisti socialinių kitų teisių. Tai vienas iš skirtumų tarp grupinės orientacijos Švedijoje ir kitų grupinės orientacijos kultūrų (pavyzdžiui, Rytų Europos ankstesnių komunistinių tautų). Švedijoje asmens valia gerbiama ir ginama, tačiau žmonės asmeninius savo sprendimus mielai keičia pagal didesnės grupės poreikius. Žmonės labai atsidavę Švedijai kaip šaliai, bet kartu jiems užtikrinamas asmeninis privatumas. Labai gerbiamas ir įvertinamas kiekvienas žmogus, kaip svarbi didesnės švediškosios struktūros dalis (Foster, 2004).

Organizacinės struktūros dažniausiai yra horizontalios, ne itin ap sunkintos hierarchijos. Sprendimus priima viršininkai, bet savo žodį taria ir pavaldiniai. Yra net įstatymas, kuriuo reikalaujama, kad visi svarbūs sprendimai pirmiausia būtų aptariami su darbuotojais. Pavaldinių dalyvavimas priimant sprendimus šiuolaikinėse firmose yra labai svarbus veiksnys, nes verslo valdymo tempas šiandien dažnai reikalauja greitų aiškių sprendimų. Tačiau kitų šalių verslininkai su Švedijos kompanijomis patiria daug nusivylimo dėl nesibaigiančių konsultacijų visais lygiais, begalinių susitikimų, nuolatinio sprendimų atidėliojimo, žmonių informavimo manijos, perdėto atsargumo, neapibrėžtų santykių su darbuotojais, neaiškių valdžios direktyvų (Lewis, 2002).

Švedijoje taisyklės ir tvarka be galo svarbu ir manoma, jog visuotinis taisyklių taikymas yra geriausias būdas teisingai ir tolygiai elgtis su visais žmonėmis. Itin paisoma individualių poreikių, kad kiekvienam žmogui ir tam tikroms grupėms atitinkamai tektų panaši apžvalga. Švedijoje moterų ir vyrų teisės lygios, tad sprendimus priima vienos ar kitos lyties atstovai. Pažymėtina tai, jog sprendimų priėmimo procese dalyvaus visi kolektyvo nariai.

Pirmenybė teikiama tokioms savybėms, kaip sąžiningumas ir rimumas, nebūtinai draugiškumas. Darbuotojai viešai nėra giriami ar apdovanojami. Švedijos vadovai labai moka elgtis su darbuotojais, tam jie pasitelkia asmeninį žavesį, švelnų įtikinėjimą ir gudrius psichologinius būdus. Vadovai nerašo įsakymų – verčiau tai pavadina nurodymais, o dažniausiai būna tik pasiūlymai. Net ir tų nurodymų patys neįgyvendina, o perduoda įgaliojimus žemesniems pavaldiniams, kad šie įvykdytų. Didžiuma švedų darbuotojų yra itin sąžiningi, paslaugūs ir lojalūs.

Viršininkams privalu vadovauti, skleisti informaciją ir priimti sprendimus; pavaldiniams privalu tiekti smulkią informaciją ir vykdyti sprendimus, priimtus aukštesnių

pareigūnų. Visi turi dirbti drauge kaip lygūs su lygiais. Hierarchijos nėra griežtai paisoma: tarp darbuotojų, personalo ir aukštesnių pareigūnų mėgstama neformalios pagarbos atmosfera. Paprastai kartą per metus rengiamas viršininko ir pavaldinių susirinkimas veiklai ir su darbu susijusiems klausimams aptarti. Labai svarbu informacijos valdymas organizacijose – visi darbuotojai turi būti informuoti apie sprendimus, renginius ir pan. Tai yra taikoma kaip viena iš motyvacijos formų (įtraukiami į bendrą kompanijos komandą) (Foster, 2004).

Apibendrinant švedų kultūrą, galima teigti, kad Švedija priklauso santūrių kultūrų grupei, kurios nariai retai patys inicijuoja veiklą ar diskusiją ir yra linkę pirmiausia įsiklausyti į kitą, išsiaiškinti jo padėtį ir į tai atsižvelgdami, susidaryti savo nuomonę. Atskiriami asmeniniai bei profesiniai dalykai, pramogos ir darbas. Švedai šiuos elementus nesunkiai suderina.

Mokslinės literatūros apžvalga bei analizė leidžia daryti šiuos apibendrinimus: organizacijos kultūra yra fundamentalių vertybių sistema, kuria grindžiama organizacijos ir jos narių veikla, kuri palaikoma, puoselėjama ir kuriama organizacijos mitų, istorijų, tradicijų. Dauguma organizacijos kultūros teoretikų išskiria tris organizacijos kultūros lygius: pastebima kultūra, apimanti simbolius, kalba, pasakojimus, veiksmus, persidengusios vertybės (asmens identifikavimasis, dėmesys grupei, dėmesys žmonėms, padalinių integracija, kontrolė, rizikos tolerancija, įvertinimo/apmokėjimo sistema, konfliktų tolerancija, orientacija į priemones, sistemos atvirumas) ir bendri susitarimai, arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįstą kaip bendros veiklos rezultata. Šie organizacijos kultūros lygiai glaudžiai susiję, papildo ir veikia vienas kitą.

## **2. ORGANIZACINĖ KULTŪRA LIETUVOS IR ŠVEDIJOS ĮMONĖSE: REZULTATAI IR JŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ**

### **2.1 Tyrimo metodologijos pagrindimas ir metodika**

#### **2.1.1 Tyrimo organizavimas ir metodika**

Siekiant atskleisti organizacinę kultūrą, esminius jos elementus organizacijose, buvo organizuota apklausa raštu. Apklauskos metu dažniausiai siekiama išsiaiškinti tiriamųjų nuostatas, nuomones, vertybinius aspektus, moralinius bei kitokius vertinimus ir t.t.

Anot Luobikienės (2000), sociologinė kultūrinė analizė leidžia gauti patikimas žinias apie socialinius faktus ir mechanizmus, skatinančius kultūrinių procesų atsiradimą, palaikymą arba kaitą, apie kultūros dinamikos dabartinėmis sąlygomis dėsningumą specifika.

Abramavičius, Vanagas (1998) mano, kad nuo apklausos gali prasidėti pats organizacinės kultūros kitimas. Šią nuostatą patvirtina ir Šimanskienė (2008), tvirtindama, kad apklausos vykdymas organizacijoje rodo vadovybės domėjimąsi personalu, dėl to gali pagerėti darbuotojų moralė. Taigi, bet koki tyrimą, orientuotą į teorinių uždavinių sprendimą, galima pratęsti kaip taikomąjį, t.y. gavus tam tikrą tipinį problemos sprendimą, jį galima pritaikyti konkrečiomis sąlygomis.

Šio tyrimo tikslas - išanalizuoti Lietuvos ir Švedijos įmonių organizacinės kultūros raiškos elementus ir identifikuoti organizacinės kultūros tipus.

#### Organizacinės kultūros tyrimo logika ir turinys.

Siekiant parengti tyrimo instrumentą bei tyrimo tikslui pasiekti buvo numatyta tokia tyrimo struktūra:

- Organizacinės kultūros, jos lygių ir tipų analizė;
- Tyrimo instrumento rengimas:
  - klausimyno sudarymas,
  - anketų parengimas
- Anketavimas:
  - Lietuvoje veikiančių įmonių darbuotojų anketinė apklausa,
  - Švedijoje veikiančios įmonės darbuotojų anketinė apklausa;
- Informacijos pastebimos kultūros tyrimui rinkimas.
- Įmonių dokumentų analizė.
- Tyrimo rezultatai.

Tyrimas atliktas naudojant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus. Pasirenkant kiekybinį metodą, anketinę apklausą, siekiama atskleisti vyraujančias bendresnes nuostatas bei tendencijas, o kokybiniais tyrimo metodais surinkti kuo objektyvesnę informaciją, padedančią nustatyti tiriamų įmonių būdingus bruožus, ypatybes.

Pastebimos kultūros lygmens išskirti kriterijai daugiausia tiriami stebėjimo metodu. Tačiau, kadangi šis būdas yra susijęs su didelėmis laiko sąnaudomis bei jo metu negalima įvertinti elgesio motyvų, tai kai kurie klausimai buvo pateikti anketos klausimyne.

Dauguma persidengiančių vertybių lygmens kriterijų tiriami anketavimo būdu. Stebėjimu šio lygmens kriterijai netiriami, nes jie fiziškai sunkiai apčiuopiami ir aplinkoje beveik nepastebimi.

Giluminio, bendrųjų susitarimų lygmens kriterijai tiriami dokumentų analizės metodu. Atsižvelgiant į tai, kad svarbu sužinoti darbuotojų nuomonę, keletas ši lygį ištirti padedančių klausimų pateikta anketos klausimyne.

Tyrimas buvo vykdoma Lietuvos ir Švedijos įmonės 2009 metų sausio – kovo mėnesiais. Ta pati anketa buvo išdalinta Lietuvos (lietuvių kalba, žr. 2 priedą) ir Švedijos įmonių darbuotojams (anglų kalba, žr. 3 priedą), siekiant palyginti jų nuomones tais pačiais aspektais. Tam, kad tyrimas atitiktų realią įmonėje susiklosčiusią situaciją, buvo pasirinkta atsitiktinė imtis. Visoms įmonėms buvo pateikta anketų pagal įmonėse dirbančių darbuotojų skaičių. Iš viso apklausoje dalyvavo 231 respondentas: Švedijos įmonės darbuotojai - 68, Lietuvos įmonių darbuotojai – 163, negrįžo anketų – 35.

Apklauskos duomenys apdoroti naudojant Excel ir SPSS 17.0 Windows programomis. Tyrimui pasirinktos panašaus veiklos pobūdžio įmonės, turinčios panašią darbo patirtį, panašų darbuotojų skaičių.

### **2. 1. 1 Tyrimo instrumento pagrindimas**

Įmonių organizacinė kultūra tirama naudojant vidinės analizės lygmenų metodą, remiantis **J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994) siūlomais trimis vidinės analizės lygmenimis**. Šie lygmenys apima kultūros raišką bendrais susitarimais (vertybėmis, filosofija), persidengusiomis vertybėmis (normomis, elgesio taisyklėmis), apčiuopiamais simboliais (simboliais, kalba, veiksmais, pasakojimais).

#### **Pastebimos kultūros tyrimas.**

Pastebimos kultūros srityje siekiama fiksuoti vidinę, matomą organizacijos aplinką, kurią sukūrė jos nariai ir kurią organizacija perduoda naujiems savo nariams. Pastebimos kultūros



elementai: simboliai, istorijos, ceremonijos, aplinka ir kita, kas padaro ją unikalią. Kiti elementai gali būti kalbos ypatumai, organizacijos pasakojimai, kai kurie būdingi ritualai, apeigos.

### **Persidengusių vertybių tyrimas.**

Persidengusios vertybės yra gilesnis organizacijos kultūros lygis. Jos atspindi žmogaus esminį tikėjimą, išpažįstamas vertybes ir dažnai yra vadinamos organizacijos širdimi. Šio lygmens vertybės suvokiamos sąmoningai, jos nulemia elgesį, kuris atsiskleidžia pastebimos kultūros srityje. Šį lygį tikslingiausia atskleisti per **S. P. Robbins siūlomas organizacijos kultūros charakteristikas:**

*asmens identifikavimas* - šiuo kriterijumi siekiama nustatyti, ar darbuotojai patenkinti dirbdami įmonėje, ką darbuotojui reiškia darbas šiame darbe;

*dėmesys grupei ir individui* - šis kriterijus leis išsiaiškinti, kam skiriamas didesnis dėmesys – individui ar grupei. Dėmesys žmonėms atskleidžia vadovų požiūrį į užduotį ir darbuotojus. Organizacijos kultūros pasireiškimo charakteristika rodo, kiek vadovai priimdami sprendimus atsižvelgia į savo darbuotojus. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, sunkiai persiorientuoja prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų;

*padalinių integracija* - tai konstruktyvus, tarpkyrinis ir tarporganizacinis bendravimas. Atskleidžia, kiek organizacijos padaliniai ir patys darbuotojai tarpusavyje yra skatinami bendradarbiauti ir veikti koordinuotai. Šis kriterijus leidžia tirti organizacijos kultūrai labai svarbų darbuotojų bendradarbiavimą ir integruotumą, kuris yra grindžiamas kolegialumu ir paritetiškumu;

*kontrolė* - šiuo kriterijumi siekiama nustatyti, ar organizacijos darbuotojai suvokia tam tikro kontrolės lygio būtinybę, ar kontrolę priima kaip savo darbo proceso laisvės varžymą;

*rizikos tolerancija* - šis kriterijus rodo, kiek darbuotojai skatinami rizikuoti, būti aktyviais ir novatoriškais. Naujovių diegimas organizacijoje gali būti grindžiamas galima rizika;

*apmokėjimo sistema* - labai svarbu, kad darbuotojų atliktas darbas būtų tinkamai įvertintas, nes tik tuomet jis su malonumu ims kitos užduoties. Šiuo kriterijumi norima atskleisti, kaip darbuotojai vertina darbo užmokesčio sistemą, skatinimo sistemą ir sudarytas karjeros galimybes;

*konfliktų tolerancija* - klaidos ir konstruktyvūs konfliktai yra neišvengiami, tačiau jie turi būti toleruojami, analizuojami ir dalykiškai sprendžiami. Šiuo kriterijumi siekiama nustatyti, kaip darbuotojai sprendžia konfliktines situacijas.

Taikant šias charakteristikas, organizacinė kultūra atskleidžiama per organizacijos narių pateikiamus vertinimus. Kitaip tariant, šiuo tyrimu atskleidžiama organizacijos narių savijauta, atspindinti vertybių „persidengimą“ organizacijoje.

### **Bendrų susitarimų tyrimas.**

Tai giliausias ir esminis organizacijos kultūros lygmuo. Tai svarbiausios ir pamatinės tiesos, kurių laikosi ir kuriomis dalinasi organizacijos nariai. Jos atsiranda dėl bendro patyrimo. Šiame lygyje reikia išskirti fundamentaliąsias, visuomenės (nacionalines), specifines organizacijos vertybes, filosofiją, viziją, misiją.

Siekiant nustatyti įmonių organizacinės kultūros tipus, tyrime naudojama **R. Harrison tipologija**. Anot Zakarevičiaus (2004), tai vienas pažangiausių požiūrių organizacinei kultūrai suprasti. Organizacinės kultūros tipui diagnozuoti, parengti klausimai - teiginiai, atspindintys, kurį tai R. Harrison organizacinės kultūros tipą.

Įmonių organizacinės kultūros tyrimui sukurtas tyrimo instrumentas – anketa (lietuvių, anglų kalbomis – žr. 2, 3 priedus), kurias sudaro 3 dalys: įvadinė, pagrindinė ir demografinė. Anketoje iš viso pateikta 5 klausimų blokai. Parengiant anketos klausimyną remtasi išskirtais organizacinės kultūros lygmenimis.

Įvadinėje dalyje pateikiamas paaiškinimas kokių tikslu yra atliekama apklausa ir pateikiama anketos pildymo instrukcija.

Tyrimo instrumento pagrindinę dalį sudaro 4 diagnostiniai blokai. Pagrindinė anketos dalis susideda iš keturių logine tvarka išdėstytų klausimų grupių. Pirmąją klausimų grupę buvo siekiama išsiaiškinti pastebimos kultūros aspektai. Antra klausimų grupę pereinama prie persidengusių vertybių, ir galiausiai trečios dalies klausimais siekiama išsiaiškinti bendrus susitarimus. Ketvirtas klausimų blokas skirtas organizacijos kultūros tipo identifikavimui.

Penktasis klausimų blokas skirtas demografiniams klausimams. Tyrime buvo numatyta socialinių – demografinių kintamųjų įtakos organizacinės kultūros analizei, todėl apklausiant buvo renkami kai kurie demografiniai duomenys. Klausimai, atspindintys respondentų charakteristiką turėtų padėti išsiaiškinti, kokią įtaką atsakymams turėjo: darbo stažas, išsilavinimas, amžius, užimamos pareigos.

Respondentams pateikti uždaro tipo klausimai. Buvo siekiama parinkti tokią klausimų aibę, kad ji padengtų daugelį organizacinės kultūros srities temų, nurodytų autorių minėtame lygmenų metode.

Klausimynas buvo sukurtas remiantis pagrindinio tyrimo keliamais tikslais, aptariant kiekvieną kultūros lygmenį, norint atskleisti organizacijos kultūros vidinės analizės lygmenų metodu.

9 lentelėje pateikiamas tyrimo instrumentarijaus pagrindimas.

**Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas**

Organizacinės kultūros lygmenys	EMPIRINIAI INDIKATORIAI (klausimai)	Pagrindimas
<b>1. Pastebima kultūra.</b>		
1.1. Simboliai 1.2. Pasakojimai 1.3. Veiksmai 1.4. Aplinka	Žinau organizacijos įkūrimo ir vystymosi istoriją Įmonėje yra švenčių, tapusių tradicijomis Yra pasakojamos įvairios istorijos apie žymių darbuotojus, įdomius atsitikimus	Klausimais siekiama sužinoti kaip respondentai vertina organizacijos kultūrai būdingus pastebimos kultūros parametrus.
<b>2. Persidengusios vertybės.</b>		
2.1. Asmens identifikavimas 2.2. Dėmesys grupei, žmonėms 2.3. Kontrolė 2.4. Rizikos tolerancija 2.5. Įvertinimas 2.5. Konfliktų tolerancija 2.6. Orientacija į priemones ir rezultatus 2.7. Sistemos atvirumas	Man malonu pasisakyti aplinkiniams ir pažįstamiems kur dirbu Įmonėje darbas siejamas su: atlyginimu, karjera, profesiniu tobulėjimu, savirealizacija Organizacijoje skatinamas komandinis darbas Darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą Sprendimus įmonėje dažniausiai priimami: vadovų, kolektyviai, atsakingas asmuo Įmonėje bendraujama ir bendradarbiauja su kolegomis, kitais padaliniais Jaučiu, kad mano darbas yra kontroliuojamas Įmonėje yra skatinamos naujos idėjos, iniciatyva Organizacijoje apmokėjimo sistema skatina siekti geresnių rezultatų Aš gaunu teisingą atlygį už atliekamą darbą Organizacijoje sudarytos geros sąlygos siekti karjeros Organizacijoje nėra užsitęsusių, neišspręstų konfliktų Organizacijoje konfliktai sprendžiami: patys tarpusavyje, vadovui tarpininkaujant, nesprendžiami, kita	Klausimais siekiama sužinoti kaip respondentai vertina organizacijos kultūrai būdingus persidengusios kultūros parametrus.
<b>3. Bendri susitarimai</b>		
3.1. Vizija 3.2. Misija 3.3. Tikslai 3.4. Vertybės	Žinau savo organizacijos misiją ir viziją Žinau savo organizacijos tikslus ir ateities planus Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujatės: <i>Teisingumas, pagarba ištikimybė, draugiškumas, sąžiningumas, pareigingumas, profesionalumas, efektyvumas, karjeros siekimas, išsipareigojimas, tolerancija, atsakomybė, lygybė.</i> Aspektai kuriais norėtumėte keisti organizacinę kultūrą: <i>Įmonės vertybės, nuostatos Tradicija tapusios šventės Įmonės simboliai Tarpusavio santykiai su kolegomis Tarpusavio santykiai su vadovybe</i>	Klausimais siekiama sužinoti kaip respondentai vertina organizacijos kultūrai būdingų bendrų susitarimų parametrus.

Siekiant identifikuoti organizacijos kultūros tipus, pateikti klausimai atspindintys kurį tai organizacijos kultūros tipą pagal R. Harrison. 10 lentelėje pateikiami klausimai (empiriniai indikatoriai) išreiškiantys organizacijos kultūros tipui būdingus bruožus.

**Organizacijos kultūros tipo diagnostavimas**

Nr.	Kultūros tipas	Empiriniai indikatoriai
1.	<b>Galios kultūra</b>	<i>Organizacija remiasi vieno žmogaus sprendimais ir pasikliauja jo sugebėjimais. Mažai taisyklių ir procedūrų, nedaug biurokratizmo. Priimami sprendimai ne visada remiasi logika ar racionalumu. Būdinga silpna komandos dvasia ir dažna darbuotojų kaita.</i>
2.	<b>Vaidmenų kultūra</b>	<i>Kultūra remiasi logika ir racionalumu. Organizacijos padaliniai vadovaujami nustatytomis taisyklėmis ir procedūromis. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal išanksto nustatytas standartines procedūras. Svarbią funkciją atlieka darbo aprašymai.</i>
3.	<b>Užduočių kultūra</b>	<i>Orientuota į užduočių bei projektų įgyvendinimą. Svarbiausią vaidmenį vaidina kvalifikacija ir išmanymas. Vyrąja komandinis darbas. Organizacija labai adaptyvi. Darbuotojai naudojami didele veiksmų laisve.</i>
4.	<b>Asmenybių kultūra</b>	<i>Svarbiausia įmonėje - individas. Organizacijos struktūra tarnauja vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus. Nėra vidinės kontrolės mechanizmo, nėra ir vadybinės hierarchijos.</i>

Respondentų atsakymams fiksuoti pasirinktas penkių matų atsakymo formatas, kurio pagrindas – ranginė skalė. Respondentai kiekvieno anketos klausimo ar teiginio atsakymą žymėjo vienu iš galimų atsakymo variantų.

**2. 2 Tiriamų įmonių charakteristikos ir tyrimo imčių pristatymas**

Organizacinė kultūra buvo tiriama trijose medienos apdirbimo įmonėse: viena - Švedijoje, dvi – Lietuvoje. Visų tiriamų įmonių pagrindinė veiklos sritis - medienos gaminių gamyba ir realizacija. Tyrimui pasirinktos trys savo gyvavimo laikotarpiu, darbuotojų pareigybių įvairove bei skaičiumi, darbo organizavimo principais bei kitais aspektais tarpusavyje panašios įmonės.

Įmonė „Vara“ buvo įsteigta 1992 metais ir yra įsikūrusi Vydmantuose, Kretingoje. Įmonės istorija prasidėjo prieš 25 metus, kai gabūs tuometinio Vydmantų tarybinio ūkio staliai užsispyrė gaminti nestandartines tuo laikmečiu duris ir laiptus. Po to įkurta UAB „Vara“ perėmė bei sėkmingai plėtoja šias tradicijas ir šiandien. UAB „Vara“ yra medienos apdirbimo įmonė, kurios pagrindinė produkcija – durys, laiptai, grindų lentos, dailylentės bei pramoninė mediena (pušis, uosis, ažuolas). Įmonės vizija – viena kokybiškiausių ir patikimiausių medienos gaminių gamintojų Lietuvoje.

Šiuo metu įmonė apsirūpinusi naujausiomis medienos apdirbimo staklėmis, džiovyklos įrengtos pagal naujausias technologijas. Tai pagerina gaminamos produkcijos kokybę bei padidina įmonės konkurencingumą medienos gaminių rinkoje. Taip pat įmonės įrengimai yra

pritaikyti nestandartiniams individualiems užsakymas atlikti. Įmonės teritorijoje yra pristatyta ir įrengta daugiau nei 4000 m<sup>2</sup> gamybinio ploto bei 1500 m<sup>2</sup> sandėlių produkcijai ir sausai medienai laikyti.

Uždaroji akcinė bendrovė „Pakruojo parketas“ – tai fizinių asmenų valdoma įmonė, gaminanti parketą ir grindines lentas, įkurtas 1996 metais. UAB „Pakruojo parketas“ laikomas vienu moderniausių savo regione. Gamybinės patalpos įsikūrusios Petrašiūnų gyvenvietėje, Pakruojo rajone. Vilniuje veikia firminė parduotuvė - salonas. Įmonės vizija būti dinamiška ir patikima gamybos įmone, tenkinančia Lietuvos bei užsienio vartotojų poreikius, tapti patrauklia įmone darbuotojams, užtikrinančia jų pasitenkinimą darbu. Bendrovės pagrindinė veikla yra parketo ir grindinių lentų gamyba bei prekyba jais savo firminėje parduotuvėje. Gamybai priskiriami tokie darbai, kaip rąstų atsigabenimas, jų džiovinimas iki atitinkamo sausumo, pradinių blankių išpjovimas, parketo ir grindinių lentų pjovimas, gautos produkcijos rūšiavimas pagal kokybę. Įmonės gaminių kokybę garantuoja naujausi garsios vokiečių firmos įrengimai, modernios kompiuterizuotos džiovyklos su šiuolaikine technologija, kvalifikuotų specialistų darbas. Sėkmingą konkuravimą lemia tai, kad įmonėje jau kuris laikas tęsiasi modernizacija ir jau įdiegtos naujausios technologijos. Pažymėtina, kad įmonės eksportuojama produkcija sudaro daugiau nei pusę visos įmonėje gaminamos produkcijos.

Bendrovė taip pat užsiima ir malkų bei pjuvenų prekyba. Šios medžiagos gaunamas kaip šalutinis produktas vykdant pagrindinę veiklą, todėl stengiamasi kuo efektyviau išnaudoti žaliavas ir taip didinti pelną. Įmonė be to teikia ir parketo klojimo paslaugas savo klientams. Ši paslauga, kai kuriais atvejais, yra nemažas pranašumas prieš konkurentus. UAB „Pakruojo parketas“ yra suteiktas statybos produkcijos sertifikavimo centro atitikties sertifikatas. 2006 metais UAB „Pakruojo parketas“ pradėjo vykdyti nekilnojamojo turto projektus: koledžo tipo, gyvenamieji namai Palangoje.

Švedijos įmonė AB „Anders Danielsson mediena“ (švedų kalboje – „AD-Tra“ AB) įkurta 1992 metais ir veikia Švedijos pietinėje dalyje. Įmonė yra viena iš pirmaujančių pramonės gamybos ir pardavimo medinių pakuočių rinkoje. Pagrindinė įmonės produkcija – medinės pakuotės, padėklai, euro padėklai, puspadėkliai. Vizija - užtikrinti tinkamą produktą per tinkamą laiką, mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis, siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo su klientais.

Įmonė turi aiškią medienos pirkimo politiką: ji perka medieną tik iš žinomų ir jos politiką atitinkančių tiekėjų. Įmonė naudoja tik švedų, termiškai apdorotą eglės medieną. Bendrovė nuolat investuoja į gamybos technologijas, bei produkcijos tobulinimą. Savo produkciją parduoda visoje Švedijoje, stabiliai didėja produkcijos eksportas į Europos šalis bei kitus žemynus. Įmonė yra sertifikuota pagal tarptautinį standartą ISPM 15, tai reiškia, kad visi produktai yra be jokių kenkėjų ir galima ją plačiai naudoti. Siekiant skatinti mokslinius tyrimus, įskaitant medienos

naudojimą, įmonė „AD-Tra“ yra sudariusi bendradarbiavimo sutartį su Lundo ir Vaxjo universitetais. Miškas švedo gyvenime, ypač pietuose, užima ypatingą vietą, todėl čia daug medienos pramonė užsiimančių įmonių su giliomis tradicijomis.

Tiriamos įmonės užsiima medienos apdirbimu, turi panašią veiklos patirtį, darbuotojų skaičių, turi savo produkcijos platinimo rinkas, naudoja naujas gamybos technologijas, siekdamos būti konkurencingos rinkoje. Įmonių charakteristikų palyginimas pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė

### Tiriamų įmonių charakteristikų palyginimas

Nr.	Įmonės pavadinimas	Šalis	Įkūrimo metai	Veiklos specializacija	Darbuotojų skaičius	Rinka
1.	UAB „Vara“	Lietuva	1992 m.	Durys, laiptai, grindų lentos, dailylentės bei pramoninė mediena.	93	Norvegija, Rusija, Švedija, Anglija, Latvija ir vidaus rinka.
2.	UAB „Pakruojo parketas“	Lietuva	1996 m.	Medienos gaminiai. Grindų dangos: ąžuolo parketas, uosio parketas, beržo parketas, mozaikinis parketas, grindinės lentos.	98	Švedija, Norvegija, Anglija, Australija, Estija, Latvija, Vokietija, Islandija ir vietinė rinka.
3.	AB „Anders Danielsson mediena“	Švedija	1992 m.	Merdinės pakuotės, įvairių formų ir rūšių padėklai.	75	Vokietija, Danija, Norvegija, Suomija, Nyderlandai, JAV, vidaus rinka

Lietuva ir Švedija plėtoja verslo ryšius. Švedija yra viena pagrindinių Lietuvos verslo partnerių. Abiejų šalių prekyba yra plėtojama aktyviai ir bendros užsienio prekybos apimtys dinamiškai auga. Lietuvos Respublikos Ambasados Švedijos karalystėje duomenimis 2008 m. iš Lietuvos į Švediją eksportuota įvairių pramonės dirbinių (popieriaus, medžio, geležies ir plieno bei ne metalo gaminių) už 346 mln. Lt, medienos gaminių už 174 mln. Lt. 2008 m. iš Švedijos importuota - medienos gaminių už 178 mln. Lt. 12 lentelėje pateiktos Lietuvos ir Švedijos prekybos apimtys.

**Lietuvos ir Švedijos prekyba 2005 - 2008 m.**

Metai	Bendra apyvarta, mln. LTL	Eksportas į Švediją, mln. LTL	Importas iš Švedijos, mln. LTL
2008	4 031	1 888	2 143
2007	3 942,8	1 640,9	2 301,9
2006	3 526.1	1 749	1 777,1
2005	3 114,9	1 633,1	1 481,8

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Ambasada Švedijos karalystėje

Vykdam apklaušą buvo siekiama sužinoti demografinę respondentų padėtį, kurią nusako lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas. Tyrimui pasirinktų respondentų grupių pasiskirstymas pagal atskirus demografinius požymius (lytis ir amžių) pavaizduotas 13 lentelėje.

**Pagrindinės respondentų charakteristikos**

Požymis	UAB „Vara“		UAB „Pakruojis parketas“		AB „Anders Danielsson mediena“	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<b>Lytis</b>						
Vyrai	68	85%	66	79%	56	82%
Moterys	12	15%	17	21%	12	18%
<b>Iš viso:</b>	80	100%	83	100%	68	100%
<b>Metai</b>						
Iki 22 m.	8	10%	5	6%	3	5
Nuo 23 iki 30	26	32%	30	37%	22	33%
Nuo 31 iki 45	34	43%	39	46%	26	38%
Virš 46	12	15%	9	11%	17	24%
<b>Iš viso:</b>	80	100%	83	100%	68	100%

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad tarp visų įmonių apklaustųjų darbuotojų, didžioji dalis buvo vyrų, moterų skaičius - žymiai mažesnis. Tokį didelį lyčių skirtumą sąlygoja įmonių veiklos specifika, nes vyrai labiau linkę pasirinkti būtent tokį darbo pobūdį. Medienos apdirbimo sritis reikalauja labiau vyriškos darbo jėgos ir pagrindiniai šios profesijos atstovai yra vyrai. Moterys sudaro mažumą ir jos užima įvairias pareigas administracijose, dirba vadybininkėmis, sandėlininkėmis. Didžiąją visų tirtų įmonių darbuotojų dalį pagal amžių sudaro darbuotojai nuo 31 iki 45 metų, kita pagal dydį amžiaus grupė – nuo 23 iki 30 metų. Pažymėtina, kad Švedijos įmonėje nemažą dalį darbuotojų sudaro darbuotojai virš 46 metų (24% visų

darbuotojų). Iš šių duomenų galima daryti tokias prielaidas, kad organizacijos priima į darbus patyrusius, kvalifikuotus, talentingus darbuotojus, kurie jau turi įgiję nemažą patirtį savo srityse.

Reikia atkreipti dėmesį, kad darbo stažas atlieka svarbų vaidmenį siekiant išsaugoti esamą kultūrą, nes naujų darbuotojų samda turi reikšmės organizacijos pastovumui: tradicijoms, papročiams bei susiformavusioms vertybėms išlikti. Darbuotojų darbo patirtį ir darbo stažą šiuo metu dirbamoje įmonėje vaizduoja 14 lentelė.

14 lentelė

**Tiriamų įmonių darbuotojų darbo stažas**

Požymis	UAB „Vara“		UAB „Pakruojo parketas“		AB „Anders Danielsson mediena“	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<b>Darbo patirtis</b>						
Iki 2 m	3	3%	7	8%	2	2%
3 – 5 m.	22	28%	23	28%	7	10%
6 - 8 m.	19	24%	43	52%	20	30%
Virš 9 m.	36	45%	10	12%	40	58%
<b>Iš viso:</b>	80	100%	83	100%	68	100%
<b>Darbo patirtis dabartinėje įmonėje</b>						
Iki 2 m	13	16%	6	7%	1	2%
3 – 5 m.	9	11%	28	34%	7	10%
6 - 8 m.	39	49%	11	13%	23	34%
Virš 9 m.	19	24%	38	46%	37	54%
<b>Iš viso:</b>	80	100%	83	100%	68	100%

Kaip matyti iš 14 lentelės, Lietuvos bendrovės „Vara“ ir Švedijos įmonės „Anders Danielsson mediena“ darbuotojų branduolį sudaro kvalifikuoti darbuotojai, kurie senai dirba ir turi įgiję nemažą darbo stažą: didžioji dalis darbuotojų turi didesnę nei devyneri metai darbo stažą (58% - „Anders Danielsson mediena“, 45% - UAB „Vara“). UAB „Pakruojo parketas“ didžiosios dalies darbuotojų darbo stažas yra 6 – 8 metai (52% visų įmonės darbuotojų). Pažymėtina, kad mažiausia darbuotojų kaita matyti Švedijos įmonėje: tik 2% darbuotojų dirba iki 2 metų šioje įmonėje ir 10% darbuotojų, kurie dirba nuo 3 iki 5 metų. Kai tuo tarpu Lietuvos įmonėse darbuotojų kaita matyti žymiai didesnė: įmonėje „Vara“ darbuotojų dirbančių iki dviejų metų yra - 16%, įmonėje „Pakruojo parketas“ net 34% darbuotojų turi tik 3-5 metų darbo stažą šioje įmonėje. Pastoviausią darbuotojų personalą turi Švedijos įmonė (54%) ir UAB „Pakruojo parketas“ (45%), kurių darbuotojai šiose įmonėse dirba daugiau nei devyneri metai. Tai didžioji darbuotojų dalis, kurie visą šį laiką nekeitė darbo vietos ir dirbo vienoje įmonėje. Tai įrodo dirbančiųjų lojalumą, jų norą dirbti ir tobulėti. Esamą kultūrą labai sunku išsaugoti, kai darbuotojai nuolatos keičiasi.



Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausia darbuotojų kaita yra abiejuose Lietuvos įmonėse. Todėl galima teigti, kad šioms įmonėms yra didžiausia grėsmė organizacijos kultūros pastovumui ir jos vientisumo išlikimui.

Analizuojant respondentų atsakymus apie jų išsilavinimą matyti, kad Lietuvos įmonėse UAB „Vara“ ir UAB „Pakruojo parketas“ daugiau yra darbuotojų turinčių aukštąjį išsilavinimą (atitinkamai 24% ir 29%) nei Švedijos įmonėje „Anders Danielsson mediena“ (9% visų darbuotojų). Darbuotojų turinčių profesinį išsilavinimą skaičius didžiausias Švedijos įmonėje (56%), įmonėse UAB „Vara“ ir UAB „Pakruojo parketas“ profesinį išsilavinimą turi atitinkamai 31% ir 37% darbuotojų. Tokį skaičių nulemia tai, kad medienos apdirbimo sektoriuje labiausiai reikalingas profesinis pasirengimas.

Respondentų užimamos pareigos buvo išskirtos į tris pareigų grupes. Visose trijose įmonėse jos pasiskirstė panašiai. Iš Švedijos įmonėje apklaustų respondentų - 3% dirba vadovaujantį darbą, 15% - dirba atsakingą darbą ir 82% yra specialistai. UAB „Vara“ 5% respondentų dirba vadovaujama darbą, 23% - atsakingi darbuotojai, 72% - specialistai. UAB „Pakruojo parketas“ 5% apklaustųjų dirba vadovaujantį darbą, 25% - dirba atsakingą darbą ir 70% yra specialistai.

### 2.3 Pastebimos kultūros tyrimas

Pastebima kultūra yra organizacijos veiklos būdas aplinkoje. Ji apima organizacijoje pastebimus dalykus: veiksmus (ceremonijas, tradicijas, apeigas), istorijas, herojus, kalbą, fizinę aplinką, simbolius. Simboliai yra pripažįstami šie objektai: pastatai, patalpos, organizacijos vėliava ir emblema, darbo rūbai ir pan. Jie naudojami palaikyti organizacijos identiškumui ir perduoti kultūrą naujiems nariams.

**Aplinka, patalpos.** Visos tiriamos įmonės yra įsikūrusios už miesto ribų. Su savo gamybinėmis patalpomis, sandėliais ir administraciniais pastatai užima nemažą teritorijos ribas. Kadangi tiriamos įmonės užsiima gamyba, todėl siekiant laikytis darbo saugos, gamybinėse patalpose kabo plakatai primenantys, jog būtina laikytis darbo saugumo reikalavimų. Švedijos įmonėje ypatingai labai stiprus siekis užtikrinti saugumą, todėl labai daug įspėjamųjų plakatų. Visų įmonių teritorijos yra aptvertos tvora ir yra saugomos apsaugos darbuotojų. Tiriamos įmonės turi aiškiai save identifikuojančius simbolius savo teritorijose: statiniai su įmonės pavadinimo iškabomis, įmonės pavadinimas ant sandėlių, informacinės lentos. Visų tiriamų įmonių administracijos yra įsikūrusios įmonės teritorijoje, atskiruose pastatuose. Pažymėtina, kad įmonių „Pakruojo parketas“ ir „Anders Danielsson mediena“ administracijos pastatai yra labiau modernūs, šviesūs, kas sukuria malonią atmosferą. Pastebėtina, kad Švedijos įmonės aplinka

nuolat tvarkoma ir puoselėjama. Jos įmonės teritorijoje auga gėlynai, dalį teritorijos užima žalia veja.

**Apranga.** Darbo rūbai identifikuoja darbuotoją kaip organizacijos narį, suteikia vieningumo jausmą bei išskiria darbuotojus nuo kitų įmonės administracijos darbuotojų, kuriems apranga nėra būtina. Kadangi tiriamos įmonės yra gamybinės, visi techninio personalo darbuotojai dėvi darbo drabužius. Šiuo atžvilgiu įmonės labai panašios - visų įmonių darbuotojai darbo metu dėvi specialią aprangą su įmonės emblema, kas reprezentuoja pačią kompaniją. Darbo rūbai suderinti su įmonės emblemos spalvomis.

**Simboliai.** Tiriamos įmonės turi savo logotipus. Kiekviena jų turi pavadinimo kilmę ir prasmę. Įmonės „VARA“ pavadinimas kildinamas iš žodžio verti arba durų varčia, nes pagrindinė produkcija buvo ir yra durų gamyba. Įmonė turi savo emblema, kuri pavaizduota 7 paveiksle.



7 pav. UAB „Vara“ emblema

Įmonės emblemoje vaizduojamos durys, kas atspindi bendrovės stalių gaminių istoriją, kuri prasidėjo prieš 25 metus, kai gabūs tuometinio Vydmantų tarybinio ūkio staliai užsispyrė gaminti nestandartines tuo laikmečiu duris ir laiptus. Žalia įmonės emblemos spalva simbolizuoja sąryšį su įmonės veiklos sritimi, t.y. miškais, mediena.

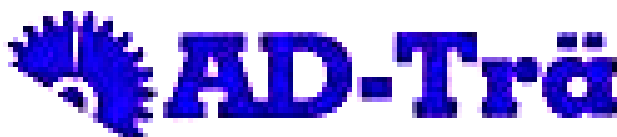
Įmonės „Pakruojo parketas“ pavadinimas kilęs nuo vietovės, kurioje yra įsikūrusi įmonė (Pakruojo rajonas) ir įmonės veiklos specializacijos (parketas, grindų lentos). Įmonė turi savo emblema, kuri pavaizduota 8 paveiksle.



8 pav. UAB „Pakruojo parketas“ emblema

Įmonės emblema labai aiškiai simbolizuoja įmonės veiklos sritį: geometrinės formos (kvadratai) vaizduoja lentą, lenteles, „p“ raidė imituoja parketą, spalvos - juoda, ruda, oranžinė – siejasi su medienos (parketo) spalvomis.

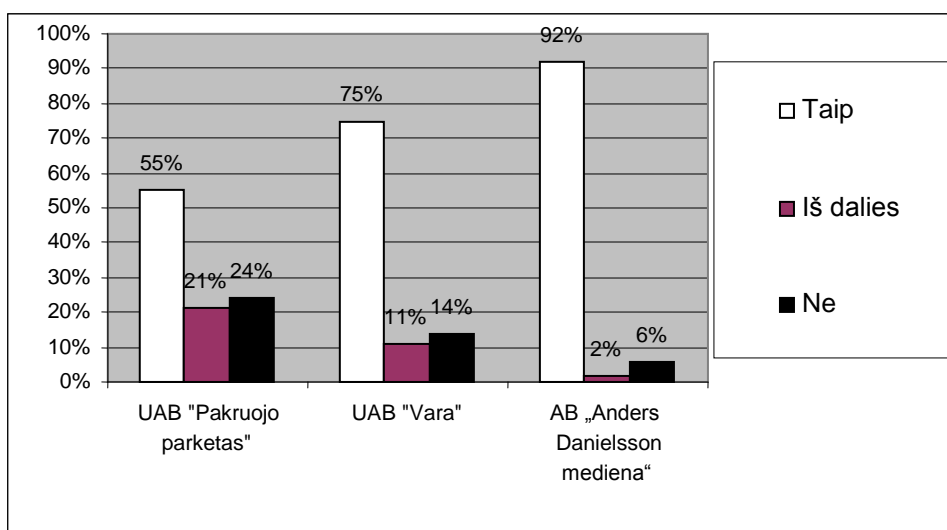
Pjūklo dalis – toks ženklas kartu su įmonės savininko inicialais matomas įmonės logotipe „Anders Danielsson mediena“. Šis ženklas atspindi įmonės veiklos sritį – darbas medienos srityje. Inicialai „AD“ reiškia įmonės savininko Anders Danielsson vardą ir pavardę. Švedišką žodį „trä“ lietuvių kalboje reiškia „mediena“. Įmonės logotipas pavaizduotas 9 paveiksle.



9 pav. AB „Anders Danielsson mediena“ logotipas

**Istorija.** Istorijos, legendos, mitai, sakmės – tai organizacijos praeitis, kuri suteikia bendruomenės nariams prasmę, tapatumą su organizacija ir yra ypač svarbios naujų darbuotojų orientavime.

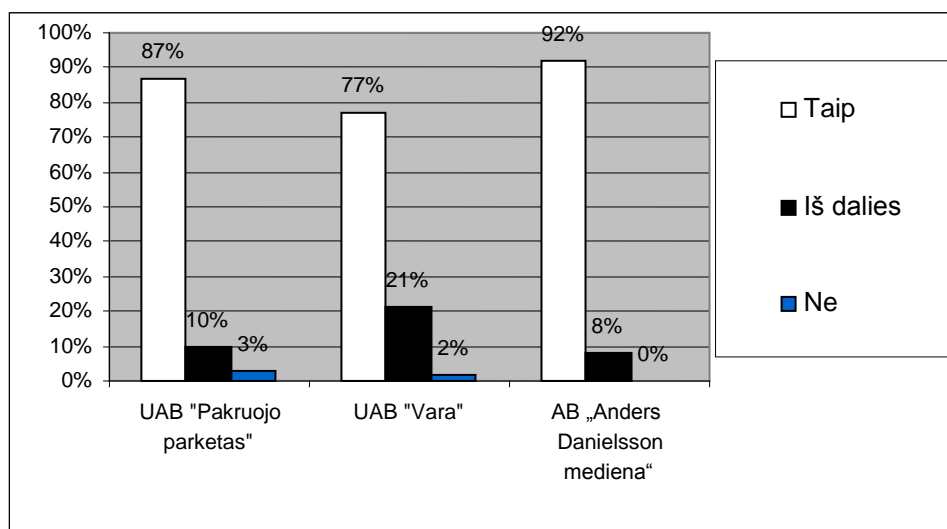
Kiekviena organizacija iš kitų išsiskiria savo tradicijomis, istorija, valdymo ypatumais bei kitais išskirtiniais bruožais, kurie pritraukia klientus ir kurie būdingi tik tai organizacijai. Supažindinti darbuotojus su organizacine kultūra yra labai svarbu, nes tik kultūrą supratęs žmogus gali pasijusti tos organizacijos dalimi. Vienas iš svarbių organizacijos kultūros elementų yra organizacijos istorija, jos įkūrimo ir vystymosi žinojimas. 10 paveiksle pavaizduota kaip Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojai žino įmonės istoriją.



10 pav. Įmonių vystymosi ir istorijos žinojimas

Kaip matyti iš paveikslėlio, šiuo požiūriu įmonės labai skiriasi. Geriausiai savo įmonės istoriją ir jos vystymąsi žino Švedijos įmonės darbuotojai: 92% respondentų visiškai sutinka ir 2% tam pritaria iš dalies. Geresnes Švedijos įmonės darbuotojų žinias įtakoja tai, kad net 92% darbuotojų teigė puikiai žinantys istoriją, nes čia dirba nuo įsikūrimo pradžios (54% apklaustų darbuotojų šioje įmonėje dirba daugiau nei devynerius metus – žr. 14 lentelę). Nors statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų nenustatytas, tačiau remiantis gautais tyrimo duomenimis, galima teigti, kad darbuotojai dirbę Švedijos įmonėje nuo įsikūrimo pradžios ir dalyvavę šios kultūros kūrime, aktyviau dalyvauja perduodant ją naujai ateinantiems darbuotojams. UAB „Vara“ darbuotojai šiek tiek mažiau, bet taip pat žino įmonės istoriją. Pažymėtina, kad UAB „Pakruojo parketas“ žymiai daugiau darbuotojų (24%) įkūrimo ir vystymosi istorijos nežino. Tai sietina su tai, kad didelė šios įmonės darbuotojų dalis, net 34% darbuotojų, turi tik 3-5 metų darbo stažą šioje įmonėje (žr. 14 lentelę). Dėl šios priežasties jie gerai nežino organizacijos įkūrimo ir vystymosi istorijos. Kadangi įmonė įkurta vėliau (lyginant su kitomis įmonėmis), tai logiška, kad darbuotojų žinios yra kur kas blogesnės.

**Veiksmai** (ritualai, apeigos, ceremonijos ir pan.), kuriais pajvairinama organizacijos narių kasdieninė veikla, yra svarbūs tiek organizacijai, tiek patiems darbuotojams. Labais svarbus veiksnys siekiant darnos kolektyve yra darbuotojų neformalus bendravimas, kuris pasireiškia įvairių švenčių šventimu kartu. Jų dėka yra atskleidžiamas įmonių autonomiškumas bei išskirtinumas. Bendras švenčių šventimas, kaip kolektyvinė laisvalaikio forma, yra vienas svarbiausių organizacinės kultūros elementų. 11 paveikslėlyje pavaizduotas švenčių šventimas analizuojamose įmonėse.



**11 pav.** Švenčių, tapusių tradicijomis šventimas įmonėje

Daugumoje Švedijos įmonių tradicijos yra atėjusios iš praeities, jos labai stiprios, patikrintos laiko. Todėl beveik visi Švedijos įmonės darbuotojai teigia, kad įmonėje vyksta įvairūs

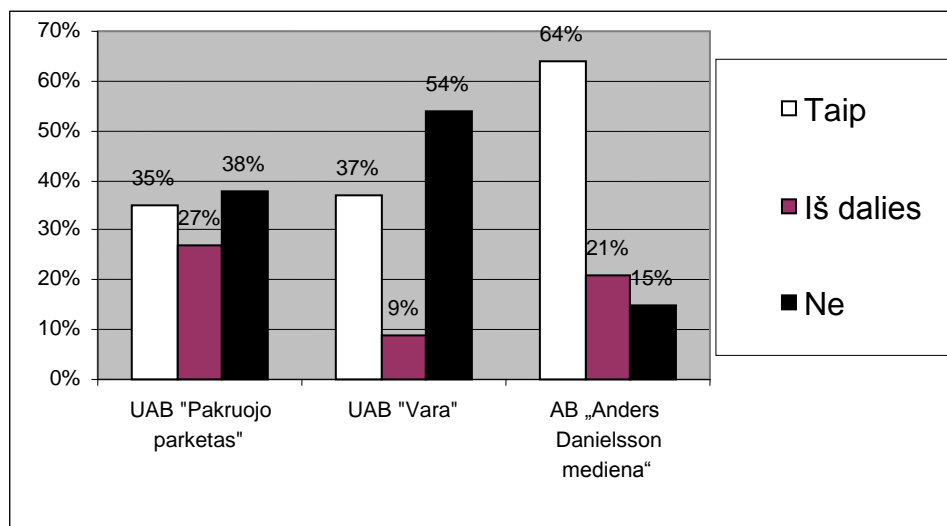
renginiai, kurie jau yra tapę tradicijomis: visiškai sutinka 92% respondentų, 8% - iš dalies. Pažymėtina, kad Švedijos įmonėje nebuvo darbuotojų atsakiusių, kad nėra švenčių tapusių tradicijomis. Tai parodo labais stipriai išreikštą šią organizacinės kultūros elementą. Panaši situacija matyti Lietuvos įmonėje UAB „Pakruojis parketas“ - 87% darbuotojų sutinka visiškai, 10% - iš dalies. Tokius tyrimo rezultatus įtakoja tai, kad įmonėje aktyvus darbuotojų bendravimas po darbo. Įmonės darbuotojai yra aktyvūs sportinėje veikloje: jie yra susibūrę į krepšinio, tinklinio, futbolo komandas. Rajone garsi „Pakruojis parketo“ krepšinio komanda.

Įmonėje „Vara“ darbuotojų sutinkančių, kad įmonėje yra švenčių tapusių tradicijomis, mažiausiai – 77%. Pažymėtina, kad šioje įmonėje net 21% darbuotojų pritaria tik iš dalies. Taip gali galvoti tie darbuotojai, kurie dirba neseniai ir dar nėra įsisavinę organizacijos tradicijų. Rezultatai yra logiški, nes nemaža dalis darbuotojų įmonėje dirba neseniai (žr. 14 lentelę).

Tradicijos ir kolektyvo tarpusavio bendravimas labiausiai vienija kolektyvą. Todėl labai svarbu laikytis organizacijos tradicijų, nes renginių metu perduodamos organizacijos normos bei vertybės, parodant jų reikšmingumą. Be to, tokie renginiai apjungia organizacijoje vyraujančias atskiras skyriaus kultūras (subkultūras), nes jų metu gimsta ir pasklinda vienybės bei priklausymo didelei sistemai jausmas. Taigi, šventės, tradicijos turi reikšmės identifikacijai ne tik su organizacija, kurioje dirbama, bei ir su visa sistema. Galima teigti, kad „Pakruojis parketas“ ir „Anders Danielsson“ įmonių darbuotojai yra vieningesni ir aktyviai dalyvaujantys tradiciškai organizuojamose šventėse. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad tiriamos įmonės turi tradicija tapusių švenčių ir jos yra švenčiamos – tai vienas iš esminių bruožų darančių organizacijos kultūrą stiprią.

Kitas, pastebimos kultūros lygmens organizacijos kultūrą atspindintis kriterijus – **pasakojimai**. Istorijos palaiko organizacijos gyvybiškumą ir palengvina darbuotojų savitarpio supratimą. Istorijos būna paplitusios tarp organizacijos darbuotojų ir pasakojami naujiems darbuotojams, norint pristatyti organizaciją. Pasakojimų paplitimas Lietuvos ir Švedijos įmonėse pateiktas 12 paveikslėlyje.

Matyti, kad visose įmonėse pasakojimai, istorijos apie įmonę ir jos žymius darbuotojus nėra paplitę. Daugiausiai pasakojama įmonėje „Anders Danielsson mediena“, kurioje 84% darbuotojų sutinka visiškai, o 21% darbuotojų sutinka iš dalies, kad įmonėje yra paplitę pasakojimai. Pažymėtina, kad Lietuvos įmonėse šis skaičius žymiai mažesnis. Įmonėje „Pakruojis parketas“ tam iš dalies pritaria 27% darbuotojų, visiškai sutinka – tik 35% darbuotojų. Įmonėje „Vara“ su tuo sutinka 37% darbuotojų, iš dalies – tik 9%. Įmonėje „Vara“ matyti ryški tendencija, kad daugiau nei pusė darbuotojų (54%) nesutinka, kad tarp darbuotojų būtų pasakojamos istorijos apie įmonę, jos darbuotojus.



**12 pav.** Įvairių istorijų apie įmonę, žymius darbuotojus pasakojimas įmonėje

Todėl darytina išvada, kad šis organizacijos kultūrą atspindintis kriterijus labai menkai išvystytas Lietuvos įmonėse. Švedijos įmonėje jis yra ryškesnis. Apibendrinant galima teigti, kad įmonėse yra pasakojamos istorijos susijusios su įmone, nors tam pritaria mažesnė dalis apklaustųjų darbuotojų. Todėl organizacijos kultūros tęstinumas analizuojamose įmonėse yra tik dalinai išlaikomas.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad tiek Lietuvos, tiek Švedijos įmonės turi ryškius išorinės organizacinės kultūros elementus – emblemą, atspindinčią jų veiklą, patrauklią išorinę ir vidinę įmonės aplinką, tačiau įmonėse, ypač Lietuvoje, darbuotojai mažai pažįsta ir žino savo organizaciją, jos istoriją, tradicijas. Supažindinti naują darbuotoją su organizacine kultūra yra labai svarbu, nes tik kultūrą supratęs žmogus gali pasijusti tos organizacijos dalimi. Tačiau tai pakankamai sudėtingas darbas, kadangi yra daugybė veiksnių, įtakančių organizacinę kultūrą, kurių svarbą kiekvienas individas suvokia subjektyviai.

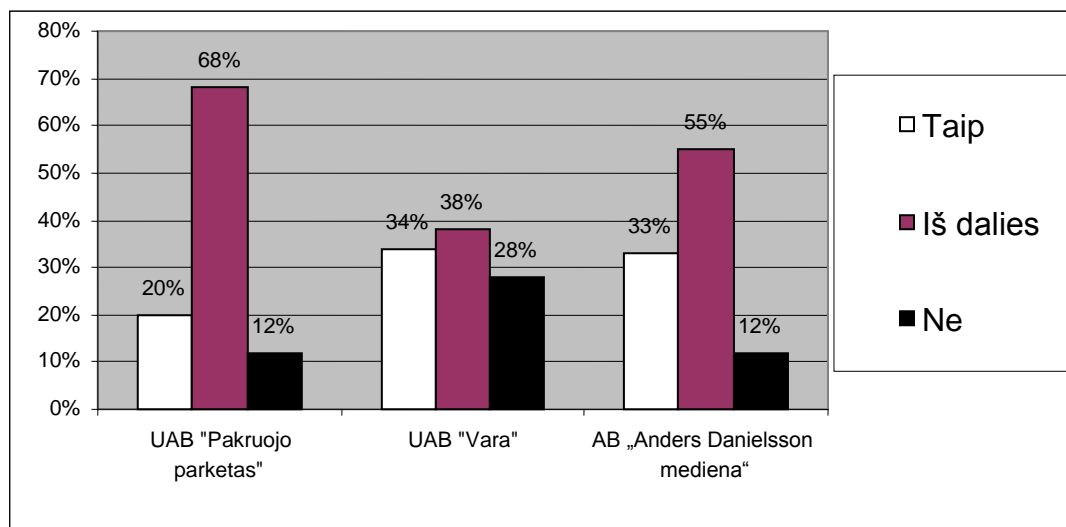
## 2.4 Persidengusių vertybių tyrimas

Siekiant atskleisti įmonių kaip organizacijos kultūrą ypatumų aspektu, tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti persidengusių vertybių lygmens pagrindinius organizacijos kultūrą atspindinčius elementus: asmens identifikavimąsi su organizacija, dėmesį grupei ir individui, kontrolę, rizikos toleranciją, darbuotojų įvertinimą, konfliktų toleranciją, padalinių integraciją, kontrolę.

Norint atskleisti, **su kuo save identifikuoja organizacijos darbuotojas** yra svarbu išsiaiškinti ką jam reiškia darbas šioje įmonėje, kaip supranta savo kaip šios įmonės darbuotojo

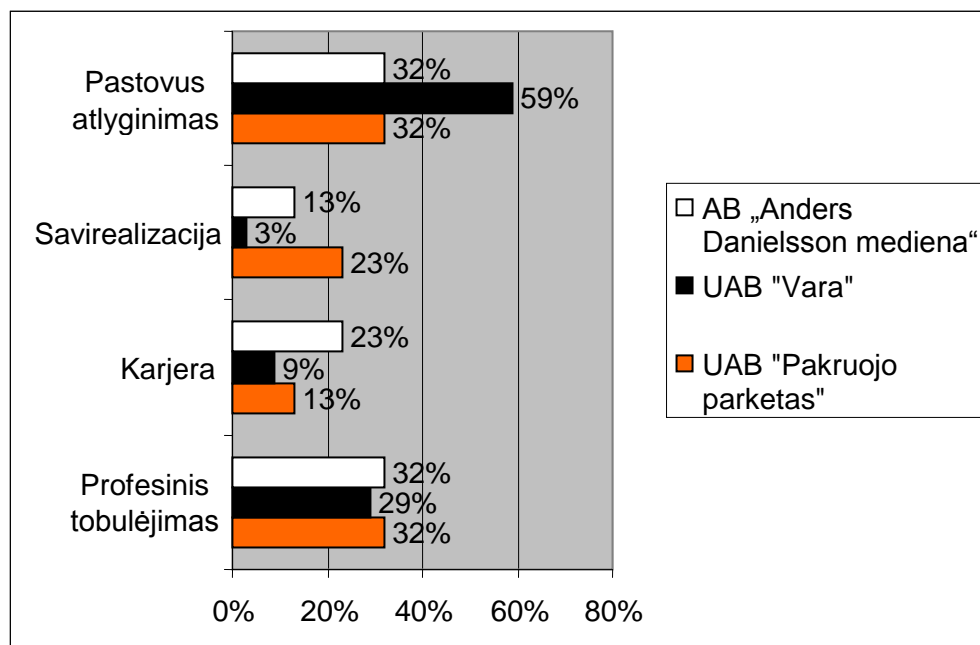
vaidmenį. 13 paveikslėlyje pavaizduoti duomenys kaip darbuotojai vertina ir didžiuojasi, tuo kad jie dirba savo įmonėse.

Tyrimo duomenys atskleidė (13 pav.), kad visų trijų analizuojamų įmonių didžioji dalis darbuotojų tik iš dalies didžiuojasi, kad jie dirba šiose įmonėse. Pažymėtina, kad UAB „Pakruojo parketas“ daugiau nei pusė darbuotojų (68%) tik iš dalies džiaugiasi kad dirba šioje įmonėje. Labiausiai iš tiriamų įmonių savo darbovieta didžiuojasi ir džiaugiasi įmonės „Vara“ darbuotojai (34%) ir įmonės „Anders Danielsson mediena“ darbuotojai (33%). Jeigu darbuotojai save sutapatina su organizacija, tai jau didelis laimėjimas. Tai parodo, kad įmonių darbuotojai nėra abejingi tiems procesams, kurie vyksta organizacijoje. Tačiau, didžiausia iš visų tiriamų įmonių, įmonės „Vara“ darbuotojų dalis (28%) nėra patenkinti, kad dirba šioje įmonėje. Toks nevienodas rezultatų pasiskirstymas rodo, kad įmonėje nėra vieningos nuomonės šiuo klausimu. Tyrimo duomenys verčia daryti išvadas, kad įmonių darbuotojai nepakankamai pozityviai nusiteikia darbui ir pačių įmonių atžvilgiu.



**13 pav.** Darbuotojų nuomonė ar jiems malonu pasisakyti kur dirba

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, ką darbuotojams reiškia darbas įmonėje. Darbo reikšmę iliustruoja pastovus atlyginimas, savirealizacijos, karjera, profesinis tobulėjimas. Atlikus rezultatų analizę ir palyginus Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojų nuomonių pasiskirstymą, paaiškėjo, kad rezultatai tarp įmonių nežymiai skiriasi (žr. 14 pav.).



14 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo reikšmę jiems

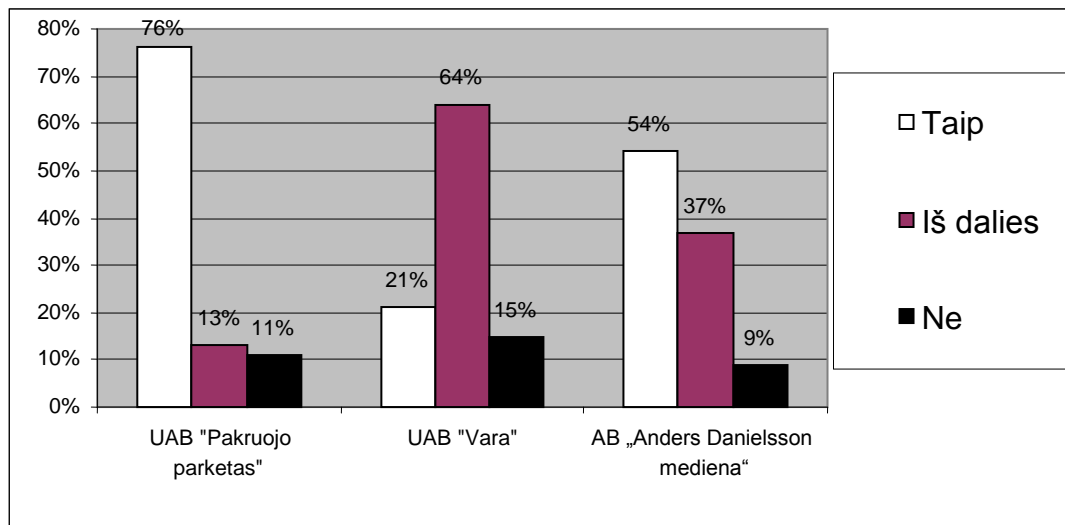
Tyrimo rezultatai rodo, kad visų įmonių didžiajai daliai darbuotojų darbas reiškia pastovų atlyginimą ir profesinį tobulėjimą. Įmonėje „Vara“ net 59% darbuotojų pirmenybę teikia pastoviam atlyginimui, šiek tiek mažiau – profesiniam tobulėjimui (32%). Kitoms darbo sudedamosioms kaip savęs savirealizacija (3%), karjera (9%) jie neteikia didelės reikšmės. Todėl darytina išvada, kad įmonės darbuotojų pagrindinis veiksnys skatinantis dirbti yra tik gaunamas atlyginimas. Tuo tarpu Švedijos įmonės darbuotojai kartu su pastoviu atlyginimu darbą sieja ir su profesiniu tobulėjimu (32%) ir karjeros galimybėmis (23%). Įmonės „Pakruojo parketas“ darbuotojai darbą sieja su pastoviu atlyginimu (32%), karjeros galimybėmis (13%), profesiniu tobulėjimu (32%). Tokie tyrimo duomenys leidžia manyti, kad įmonių darbuotojai suvokdami nuolatinio mokymosi svarbą šiandieninėje visuomenėje, siekia profesinio tobulėjimo savo srityje ir karjeros. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus pagal užimamas pareigas (žr. 4 priedą), paaiškėjo, kad specialistais dirbantiems įmonių respondentams, šis darbas daugiausiai susijęs su profesiniu tobulėjimu ir atlyginimu, o dirbantiems vadovais ir atsakingais darbuotojais – darbas daugiau siejasi su karjeros siekimu.

Apibendrintai galima teigti, kad dauguma tiriamų įmonių darbuotojų akcentuoja savo atlyginimą, tačiau nemaža dalimi siekia profesinio tobulėjimo ir karjeros. Tai priartina darbuotojus prie organizacijos, padeda siekti jos tikslų. Galima daryti išvadą, kad šio reiškinio priežastis yra ta, kad nemaža dalis respondentų jaučiasi galintys darbe save išreikšti bei realizuoti. Todėl darbuotojai labiau akcentuoja atlyginimą ir karjeros galimybes.

**Komandinis darbas** šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Tiriamose įmonėse dirba įvairių sričių specialistai, nuo kurių priklauso ar bus



pasiekti numatyti rezultatai ar ne, todėl čia ypač akcentuojamas komandinis darbas. 15 paveikslėlyje matyti respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą, ar įmonėje yra skatinamas komandinis darbas.



**15 pav.** Darbuotojų nuomonė ar įmonėse skatinamas komandinis darbas

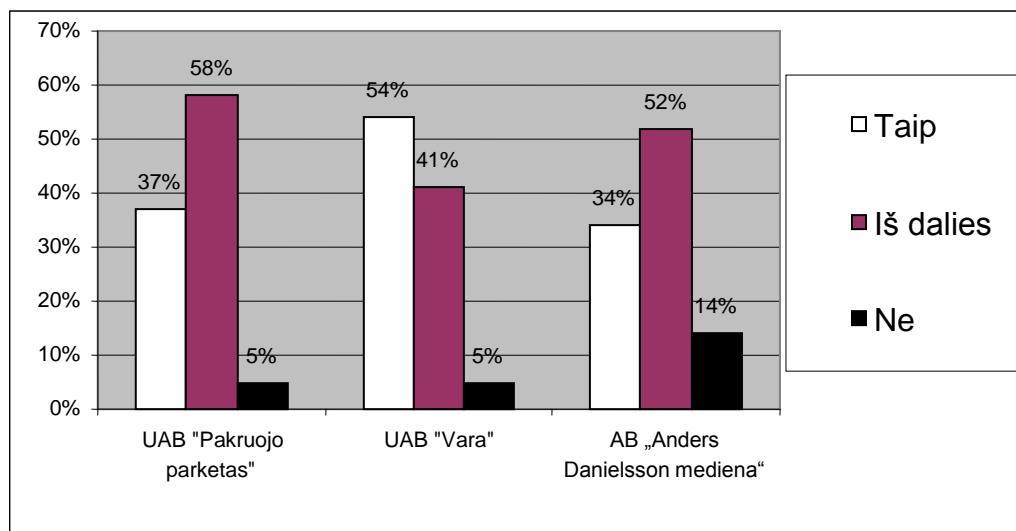
Analizuojant tyrimo rezultatus, matyti, kad tiriamose įmonėse komandinio darbo skatinimas vertinamas labai panašiai. Bendroji tendencija – įmonėse naudojamas ir skatinamas komandinis darbas. Todėl darytina išvada, kad šio darbo metodo panaudojimo dėka, įmonėse sukuriama geri darbuotojų tarpusavio santykiai ir tai prisideda prie to, kad skiriamos užduotys būtų operatyviau ir kokybiškiau įvykdomos.

Ypatingai komandinis darbas skatinamas įmonėje „Pakruojis parketas“ – pritarė 76% darbuotojų. Švedų įmonėje šiek tiek mažiau – 54% darbuotojų. Analizuojant šį kriterijų išsiskiria įmonė „Vara“, kurioje komandinis darbas daugelio darbuotojų nuomone (64%) yra skatinamas tik iš dalies. Galima daryti išvadą, kad įmonėje esanti vadovavimo sistema neviseškai efektyvi. Reikėtų labiau skatinti darbą komandose, kas pasitarnautų darbuotojų tarpusavio santykių gerinimui ir darbo kokybiškumui.

Komandinio darbo metodo taikymas yra artimai susijęs su įmonės vadovų požiūriu į komandinį darbą. Todėl tikslinga šį kriterijų paanalizuoti darbuotojų užimamų pareigų atžvilgiu (žr. 5 priedą). Apibendrintai galima teigti, kad skirtumas tarp įmonių yra susijęs su vadovų požiūriu į komandinio darbo metodų taikymą. Akivaizdžiai matosi, kad įmonėje „Pakruojis parketas“, kuriame vadovai akcentuoja komandinį darbą, darbuotojai taip pat teigiamai įvertino komandinio darbo skatinimą įmonėje (71% darbuotojų). Atitinkamai įmonėje „Vara“, vadovai mažai akcentuoja komandinį darbą, todėl ir įmonės darbuotojai neigiamiau vertina komandinio darbo skatinimą įmonėje. Minėti tyrimo rezultatų duomenys leidžia teigti, kad įmonė turėtų

daugiau akcentuoti komandinio darbo reikšmę ir darbo procese mokyti komandinio darbo gebėjimų.

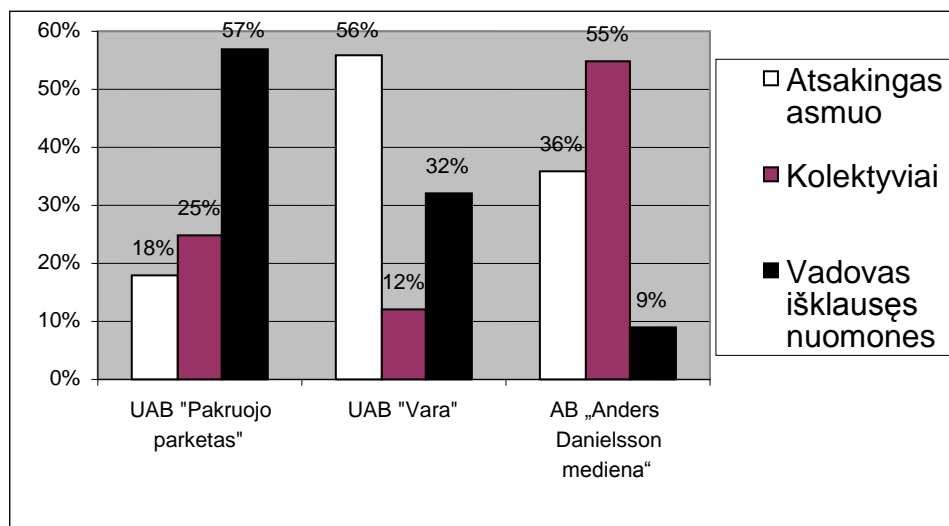
Tyrimo metu taip pat svarbu išsiaiškinti vieną iš organizacijos kultūros kriterijų – **dėmesį žmonėms**. Sprendimus tiek darbuotojas, tiek vadovas priima beveik kiekviename žingsnyje. Dažnai yra diskutuojama, ar sprendimo priėmimas yra individualus ar kolektyvinis procesas. Tiriant įmonių organizacijų kultūrą svarbu išsiaiškinti vadovų požiūrį į darbuotojus ir priimamus sprendimus. 16 paveikslėlyje pateiktos įmonių darbuotojų nuomonės apie darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą.



**16 pav.** Darbuotojų nuomonė ar jie yra įtraukiami į sprendimų priėmimą

16 pav. atspindi darbuotojų įtraukimą priimant sprendimus, susijusius su jų darbu. Kaip rodo tyrimo rezultatai, daugiau kaip pusė įmonės „Vara“ darbuotojų (54%) jaučiasi įtraukti priimant sprendimus, nors reikia pastebėti, kad nemažai darbuotojų (41%) mano, kad yra įtraukiami tik iš dalies. Tuo tarpu įmonėse „Pakruojo parketas“ ir „Anders Danielsson mediena“ įtraukti priimant sprendimus jaučiasi atitinkamai 37% ir 34% darbuotojų, o daugiau darbuotojų (atitinkamai 58% ir 52% darbuotojų) jaučiasi tik iš dalies įtraukti. Apibendrinant galima teigti, kad įmonės „Vara“ darbuotojai jaučiasi labiau įtraukti priimant įvairius sprendimus, o tai didina darbuotojų pasitikėjimą vadovais bei jų iniciatyvumą, motyvaciją ir atsidavimą. Įmonių „Pakruojo parketas“ ir švedų įmonės vadovams būtina susirūpinti paritetiškų santykių tobulinimu, sprendimų priėmimo proceso tobulinimu.

Kaip sprendimai priimami lyginamosiose Lietuvos ir Švedijos įmonėse pateikta 17 paveikslėlyje.



**17 pav.** Sprendimų priėmimas lyginamose organizacijose darbuotojų nuomone

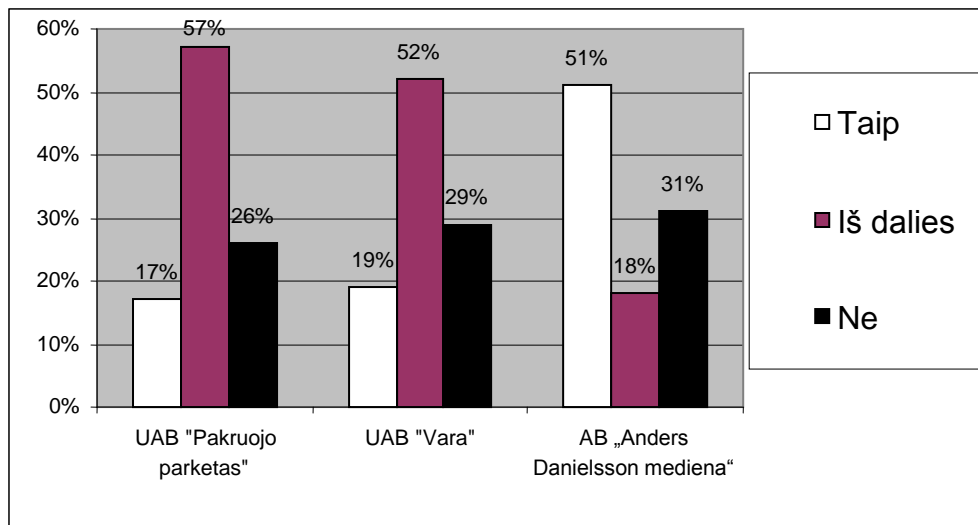
Darbuotojų įtraukimą į sprendimo priėmimą atspindi sprendimų priėmimo būdas įmonėje. Tyrimo rezultatų duomenimis, sprendimai tiriamose įmonėse priimami nevienodai, todėl ir nevienodas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą. „Pakruojis parketas“ didžiosios dalies darbuotojų nuomone sprendimai yra priimami vadovo, išklausiusio darbuotojų nuomonę (57%). Tai rodo, įmonės vadovo nepasitikėjimą savo darbuotojais. Literatūros šaltiniuose ryškiai akcentuojamas vadovų vaidmuo, pripažįstama, kad nuo jų veiksmų ir priimamų sprendimų priklauso organizacijos ateitis. Kita vertus, nėra blogai, jog pavaldiniai vykdo vadovų nurodymus, tačiau darbas būtų daug efektyvesnis, jeigu sprendimus priimtų platesnis ratas darbuotojų.

Kitokia situacija matyti įmonėje „Anders Danielsson mediena“ darbuotojų (55%) nuomone sprendimai priima kolektyviai arba juos priima atsakingas asmuo (36%). Taigi tokiu būdu įmonės vadovai leidžia darbuotojams pasijusti svarbiems, savo priimtais sprendimais darantiems didelę įtaką įmonės veiklai ir tampantiems įmonės dalimi. Įmonėje „Vara“ darbuotojų nuomone didžiąją dalimi (56%) sprendimus priima atsakingi asmenys.

Apibendrinant, galima teigti, kad daugiausiai įtraukti į sprendimo priėmimą yra švedų įmonės darbuotojai. Nes sprendimų priėmimo procese dalyvauja daugiau nei pusė darbuotojų (žr. 16 pav.) ir kaip rodo 17 pav. rezultatai, šioje įmonėje sprendimai priimami kolektyviai arba atsakingo darbuotojo. Apibendrinant gautus rezultatus, norint stiprinti organizacinę kultūrą, vadovai turėtų daugiau bendrauti su pavaldiniais, suteikti daugiau sprendimo laisvės. Skirdami nepakankamą dėmesį darbuotojams ir jų pastangoms, rizikuoja jų netekti.

**Darbuotojų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas** atskleidžia įmonių darbuotojų santykių brandumą, kuris įtakoja kitus organizacijos kultūros elementus. Nekolegialus

bendravimas gali net silpninti įmonių organizacines kultūras. Gauti duomenys pateikti 18 paveikslėlyje.



**18 pav.** Bendradarbiavimas su kitais organizacijos padaliniais darbuotojų nuomone

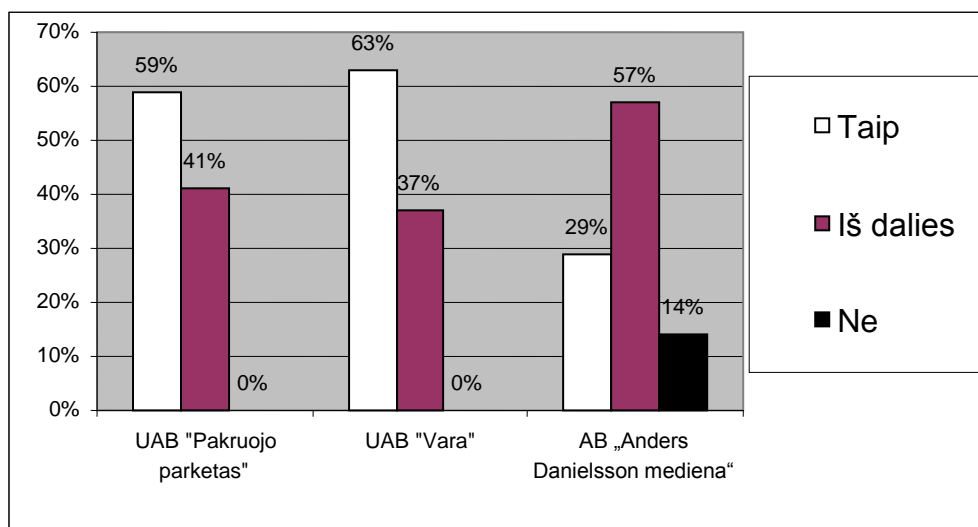
Iš 18 pav. matome, kad dauguma „Anders Danielsson mediena“ apklaustųjų darbuotojų – 51% mano, kad įmonės darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje. Tačiau vis gi nemaža dalis (31%) respondentų teigė, jog padaliniai tarpusavyje sąveikauja tik iš dalies, t.y. labai retai ar net nekontaktuoja. Abiejose Lietuvos įmonės situacija labai panaši. Didžioji dalis respondentų („Pakruojis parketas – 57%, „Vara“ – 52%) teigia, kad įmonės darbuotojai tarpusavyje bendrauja tik iš dalies. Tai reiškia, kad Lietuvos įmonės darbuotojų tarpusavio santykiai nėra brandūs. Tokių nuomonių pasiskirstymą (žr. 6 priedą) sąlygoja jų užimamos pareigos, ir tai yra logiška.

Kadangi skirtingų sričių atsakingi darbuotojai, taip pat vadovai nuolat bendradarbiauja su darbuotojais (perduodant užduotis, vertinant darbą ir pan.), todėl lyginamose įmonėse jų visų atsakymai – teigiami (teigia, kad vyksta bendravimas ir bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir padalinių). Kitų sričių specialistų darbas dažniau yra atliekamas gamybinių patalpų ribose, todėl jų nuomonė šiuo klausimu skiriasi. Lietuviškų įmonių tyrime dalyvavusių darbuotojų didžioji dalis tarpusavyje bendrauja tik iš dalies. Tai reiškia, kad jie nėra suinteresuoti, siekti bendrų organizacijos tikslų, gerinti organizacinę kultūrą. Tad vadovai turėtų ieškoti būdų priversti darbuotojus pasijusti pilnaverčiais organizacijos nariais. Skirtingai nuo Lietuvos įmonių, Švedijos įmonės įvairių sričių specialistai linkę daug daugiau (38% - bendradarbiauja pilnai, 13% - iš dalies) bendradarbiauti ir bendrauti tarpusavyje.

Apibendrinant galima pasakyti, kad tiriant šį kriterijų tiriamų įmonių respondentų nuomonė mažai skyrėsi, tačiau pastebėta, kad didesnę nuomonių skirtumą įtakojo užimamos

pareigybės. Išvadoje galima teigti, kad analizuojamų įmonių darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje, siekiant bendrų tikslų.

Organizacinei kultūrai, o tuo pačiu ir veiklos rezultatams, didelę įtaką daro svarbus organizacinės kultūros elementas – **kontrolės sistema**. Kontrolė yra viena iš valdymo proceso sudedamųjų dalių, kuria vadovai įsitikina, kad organizacija juda užsibrėžtų tikslų link. Daugeliui žmonių žodis „kontrolė“ reiškia apribojimą, prievartą, savarankiškumo stoką. Tačiau kontrolė yra viena pagrindinių organizacijos veiklos funkcijų, kuri yra būtina, norint užtikrinti atliekamo darbo kokybę, nes be jos organizacijoje įsivyrautų chaosas. Ji turi būti visa apimanti, nebauginanti ir nevaržanti darbuotojų laisvės. Kaip lyginamųjų įmonių darbuotojai jaučia kontrolę pateikta 19 pav.

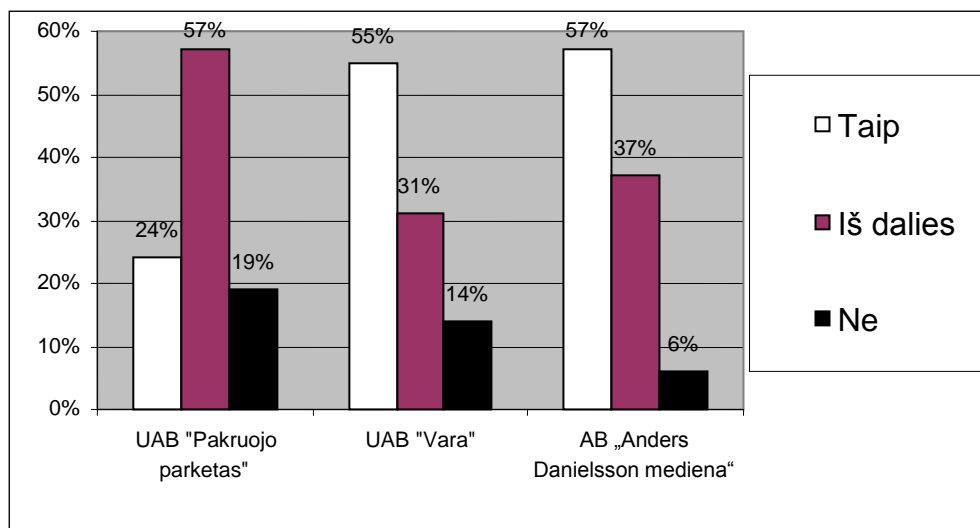


19 pav. Darbo kontrolės jautimas darbuotojų nuomone

Nors 19 pav. pastebima, kad dauguma Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojų jaučia kontrolę („Pakruojis parketas“ 59%, „Vara“ - 63%, „Anders Danielsson mediena“ 29%), bei nemaža dalis darbuotojų („Pakruojis parketas“ 41%, „Vara“ - 37%, „Anders Danielsson mediena“ 57%), jaučiasi kontroliuojami tik iš dalies. Tačiau kaip rodo tyrimo rezultatai, vis tik Švedijos įmonėje 14% darbuotojų teigė, kad organizacijoje taikomų kontrolės metodų jie nejaučia. Kai tuo tarpu Lietuvos įmonės šios nuomonės niekas nepalaikė.

Apibendrinant galima teigti, kad kontrolė yra būtina ir natūrali kiekvienos visuomenės funkcionavimo sąlyga, padedanti efektyviai siekti rezultatų. Analizuojamose įmonės vadovybės taikomi kontrolės metodai yra jaučiami darbuotojų, todėl įmonėse yra užtikrinama darbų kokybė, kas daro teigiamą įtaką organizacinei kultūrai.

**Naujovių diegimas** organizacijoje sukelia didesnę ar mažesnę sumaištį jos nariams, ypač, jei jie yra mažai informuojami ir tik nuogirdomis sužino apie artėjančius pasikeitimus. Svarbu išsiaiškinti, kaip darbuotojai reaguoja į organizacijos diegiamas naujoves ir kiek jie patys šiuo atžvilgiu yra aktyvūs, novatoriški bei rodo iniciatyvą.



**21 pav.** Darbuotojų nuomone ar yra skatinamos naujos idėjos, iniciatyva įmonėse

Tyrimo duomenys rodo (21 pav.), kad labiausiai skatinamos naujos idėjos ir iniciatyva yra įmonėse „Vara“ (55%) ir „Anders Danielsson mediena“ (57%). Kaip matyti, šiose įmonėse sudaromos palankiausios sąlygos darbuotojams rodyti iniciatyvą. Šiuo požiūriu, įmonėje „Pakruojo parketas“ matyti mažiausios galimybės reikšti savo iniciatyvą ir idėjas lyginant su analizuojamomis įmonėmis: (sutinka, kad skatinamos idėjos tik 24% darbuotojų, o kad nėra skatinami – net 19% darbuotojų).

Analizuojant šių nuomonių pasiskirstymą pagal užimamas pareigas (žr. 7 priedą), pastebima, kad visų analizuojamų įmonių aktyviausi naujovėms ir naujoms idėjomis yra vadovai ir atsakingi darbuotojai. Pažymėtina, kad nemaža dalis įmonės „Pakruojo parketas“ darbuotojų dirbančių specialistais iš dalies pritarė, kad yra skatinami naujoms idėjomis ir iniciatyvai (pritarė iš dalies 51%). Skirtinga situacija yra įmonėse „Vara“ ir „Anders Danielsson mediena“, kuriose nuomonės, tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų, beveik neišsiskyrė. Jie aktyviai domisi naujovėmis bei jaučia vadovų palaikymą.

Apibendrinant galima teigti, kad lyginamųjų įmonių darbuotojų nuomonės apie iniciatyvos ir idėjų skatinimą iš esmės išsiskyrė. Žymiai palankesnis klimatas naujovių diegimui yra įmonėse „Vara“ ir „Anders Danielsson mediena“, kuriose daugiau kaip pusė visų čia dirbančių darbuotojų jaučiasi aktyvūs, iniciatyvūs bei palaikomi vadovų. Įmonėje „Pakruojo parketas“ taip pat jaučiasi mažesnė dalis darbuotojų, kurių daugumą sudaro vadovai ir atsakingi darbuotojai. Todėl šios įmonės vadovai turėtų didesnę dėmesį atkreipti į kitus darbuotojus, skatindami novatoriškumą, iniciatyvą. Svarbu, kad darbuotojams būtų sudarytos sąlygos išsakyti savo nuomonę, rodyti iniciatyvą atliekant užduotis.

Vadovas, bendraudamas ir vertindamas darbuotoją, tiesiogiai įtakoja jo savijautą, kas lemia pastarojo darbo rezultatus. Tad labai svarbu, kad vadovas būtų kompetentingas, pastebėtų

darbuotojus ir atitinkamai juos įvertintų. Vienas iš būdų įvertinti darbuotojus yra atlikto darbo įvertinimas pinigais. Darbuotojų gaunamas atlyginimas yra tarsi jo įdėtų pastangų įvertinimas. Labai svarbu, jog būtų lygybė tarp atlikto darbo ir gaunamo darbo užmokesčio. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti **darbuotojų nuomonę apie jų gaunamą atlygį, ar tinkamai vertinamos jų pastangos ir galimybės siekti karjeros**. Gauti duomenys pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė

### Darbuotojų įvertinimas ir skatinimas

Požymis	UAB „Vara“		UAB „Pakruojo parketas“		AB „Anders Danielsson mediena“	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<b>Gaunu teisingą atlygį už atliekamą darbą</b>						
Taip	19	24%	29	35%	36	53%
Iš dalies	43	54%	40	48%	30	44%
Ne	18	22%	14	17%	2	3%
<b>Iš viso:</b>	80	100%	83	100%	68	100%
<b>Apmokėjimo sistema skatina siekti geresnių rezultatų</b>						
Taip	15	19%	3	4%	39	57%
Iš dalies	21	26%	64	77%	20	30%
Ne	44	55%	16	19%	9	13%
<b>Iš viso:</b>	80	100%	83	100%	68	100%
<b>Organizacijoje sudarytos geros sąlygos siekti karjeros</b>						
Taip	19	24%	48	58%	24	35%
Iš dalies	41	51%	20	24%	40	59%
Ne	20	25%	15	18%	4	6%
<b>Iš viso:</b>	80	100%	83	100%	68	100%

Analizuojant Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojų nuomones apie gaunamą jų atlyginimą, matyti, kad didžiajai jų dalį, tenkina gaunamas atlyginimas. Didžiausią pasitenkinimą atlyginimu išreiškė Švedijos įmonės darbuotojai (53% darbuotojų). Tai galima paaiškinti tuo, kad Švedijos aukštas pragyvenimo lygis, nemaži atlyginimai, kas leidžia švedų darbuotojams pakankamai teigiamai ir aukštai vertinti gaunamą darbo užmokesčių. Taip pat matyti, kad iš dalies patenkintų darbo užmokesčiu, visų analizuojamų įmonių darbuotojų nuomonės yra pasiskirsčiusios panašiai: UAB „Pakruojo parketas“ – 54%, „UAB „Vara“ - 48%, AB „Anders Danielsson mediena“ - 44%. Pažymėtina, kad labiausiai nepatenkinti darbo užmokesčiu yra įmonės „Vara“ darbuotojai – 22%. Apibendrinat darbuotojų nuomonę galima teigti, kad lyginamųjų įmonių darbuotojai patenkinimai vertina gaunamą atlygį už atliekamus darbus.

Analizuojant gautus duomenis ar apmokėjimo sistema skatina siekti geresnių rezultatų, matyti, kad visų analizuojamų įmonių darbuotojai palankiai nusiteikę šiuo atžvilgiu: iš

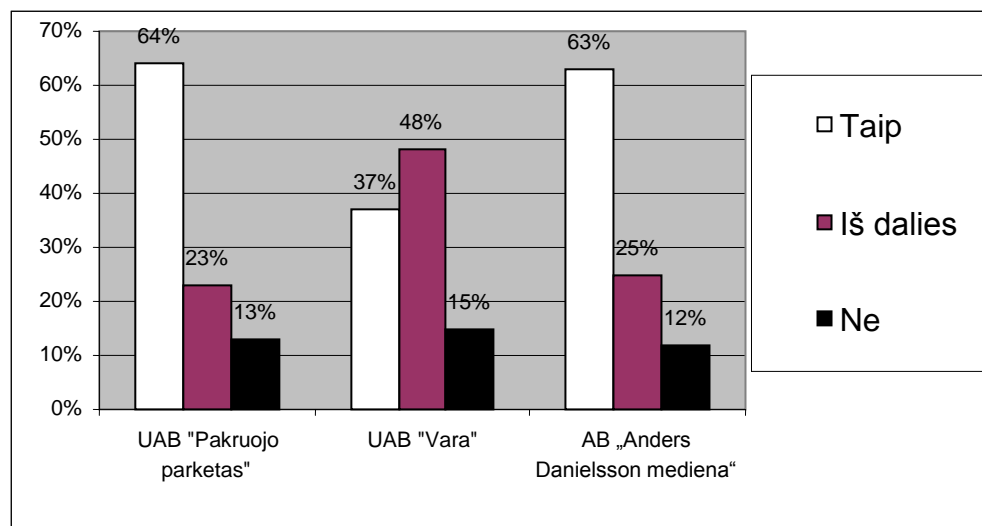
dalis ar visiškai įmonėse „Pakruojo parketas“ pritaria – 81%, „Vara“ – 45%, „Anders Danielsson mediena“ – 87% darbuotojų. Pastebimas ryšys, kad įmonės „Vara“ darbuotojai buvo labiausiai nepatenkinti gaunamu atlygiu už darbą, logiška, kad kartu jie nepalankiausiai įvertino ir įmonės skatinimo sistemą siekti geresnių rezultatų.

Vadovybė sudarydama sąlygas darbuotojams kilti karjeros laiptais, turi daugiau galimybių suburti pastovų, kompetentingų darbuotojų kolektyvą. Darbuotojui, matančiam savo ateitį būtent toje įmonėje, organizacijos sėkmė tampa asmenine sėkme. Kaip matyti iš gautų duomenų, analizuojamose įmonėse darbuotojai palankiai vertina įmonėje sudarytas sąlygas siekti karjeros: iš dalies ar visiškai įmonėse „Pakruojo parketas“ pritaria – 82%, „Vara“ – 45%, „Anders Danielsson mediena“ – 94% darbuotojų. Kaip jau buvo pastebėta, įmonės „Vara“ darbuotojai daugiausiai nesutinka su gaunamu atlyginimu už atliekamą darbą, nepalankiausiai vertina įmonės skatinimo sistemą siekti geresnių rezultatų, todėl logiška, kad karjeros galimybės įmonėje jie vertina nepalankiai - 25% darbuotojų nepitaria, kad įmonėje sudarytos geros sąlygos siekti karjeros ir nesieja karjeros su šia įmone.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojamų įmonių darbuotojai gerai vertina įmonėse esamas skatinimo sistemas ir sąlygas siekti karjeros. Tačiau neigiamiau vertina gaunamą atlyginimą. Ypatingai šiuos kriterijus pesimistiškai vertina įmonės „Vara“ darbuotojai. Todėl svarbiausias uždavinys yra vadovams teisingai ir objektyviai įvertinti savo darbuotojus. Teisingas darbo įvertinimas organizacijoje, kai gautas darbuotojo atlyginimas (materialus ir nematerialus) atitinka jo įdėtas sąnaudas, yra gera skatinimo priemonė kokybiškam darbui atlikti.

Organizacijoje **konfliktai** – natūralus ir neišvengiamas reiškinys. Konfliktinėms situacijoms išsiaiškinti sugaištame nemažai laiko ir išseikvojame daug energijos. Kaip iškilę konfliktai bus sprendžiami, konstruktyviai ar destruktiviai, didžia dalimi priklauso nuo darbuotojų tolerancijos kito nuomonei. Tolerancija konfliktams taip pat parodo, kiek darbuotojai skatinami atviriems konstruktyviems konfliktams bei tarpusavio bendradarbiavimui. Konfliktų situacija analizuojamose įmonės pateikta 22 paveikslėlyje.



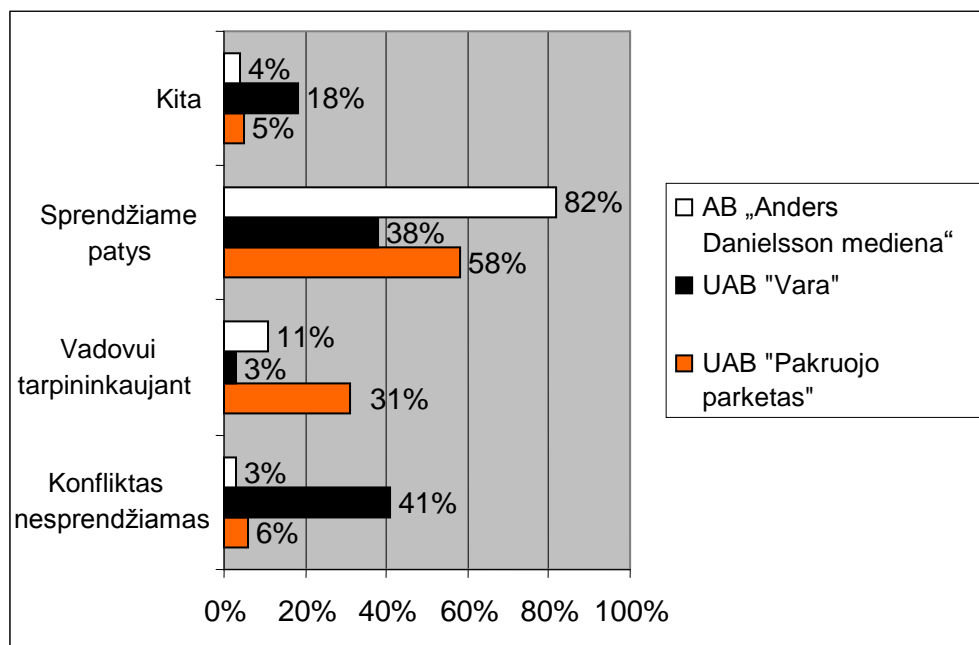


**22 pav.** Darbuotojų nuomonė ar įmonėse nėra užsitęsusių, neišspręstų konfliktų

Iš 22 pav. pastebime, kad tiriamose įmonėse daugelis („Pakruojis parketas“ – 64%, „Vara“ – 37%, „Anders Danielsson mediena“ – 63%) darbuotojų iškilus nesutarimams stengiasi juos išspręsti ir jų nepalikti. Vis gi nemažai UAB „Vara“ (48%) darbuotojų tik iš dalies išsprendžia iškilusius konfliktus, kai tuo tarpu tokių iš dalies neišspręstų konfliktų yra per pus mažiau įmonėse „Pakruojis parketas“ (23%) ir „Anders Danielsson mediena“ (25%). Todėl galima teigti, kad įmonės darbuotojai iškilusias konfliktines situacijas siekia spęsti konstruktyviai, jų nepaliekant. Tačiau pastebėta, kad įmonėje „Vara“ dažnai konfliktai lieka neišspręsti, todėl darytina išvada, kad įmonėje vyrauja nepalanki darbo atmosfera.

Konfliktų sprendimų būdai Lietuvos ir Švedijos įmonėse (kas sprendžia konfliktus), pavaizduoti 23 paveikslėlyje.

Kaip rodo gauti rezultatai, visų analizuojamų įmonių darbuotojai vengdami kreiptis į vadovą siekia problemas išspęsti tarpusavyje („Pakruojis parketas“ – 58%, „Vara“ – 38%, „Anders Danielsson mediena“ – 82% darbuotojų teigė, kad dažniausiai konfliktines situacijas išsprendžia patys). Į vadovus konfliktinėse situacijose daugiausiai kreipiasi įmonės „Pakruojis parketas“ darbuotojai (31%). Pažymėtina, kad net 41% įmonės „Vara“ darbuotojų teigė, kad palieka konfliktines situacijas neišsprendę. Tai patvirtina ir 22 paveikslėlio rezultatai (net 48% darbuotojų tik iš dalies mano, kad įmonėje nėra užsitęsusių konfliktinių situacijų).



**23 pav.** Darbuotojų nuomone konfliktų sprendimo būdai įmonėse

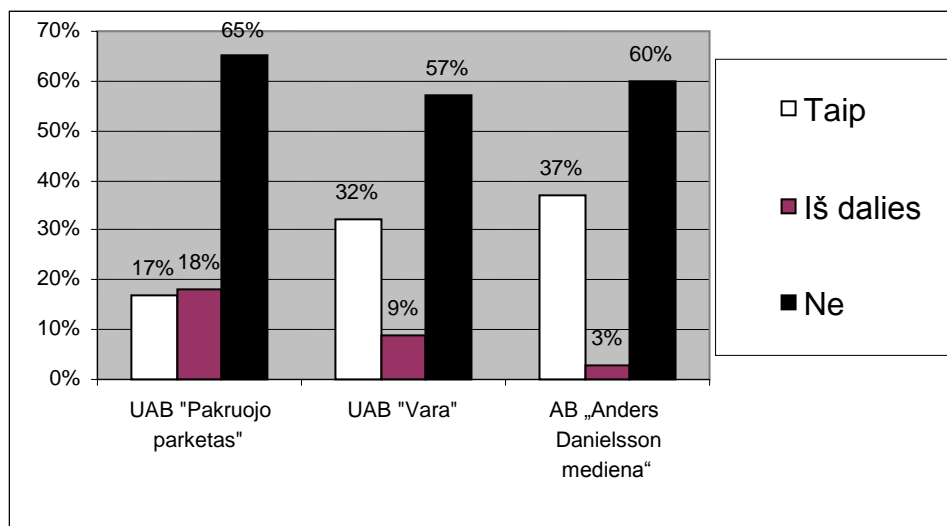
Apibendrinant galima pažymėti, kad dauguma apklaustų įmonių darbuotojų konstruktyviai sprendžia konfliktus ir daugelį konfliktų bando išspręsti tinkamais būdais: išsiaiškindami tarpusavyje, rečiau prašydami vadovų pagalbos. Tačiau pastebėta, kad įmonėje „Vara“ nemaža dalis darbuotojų tik iš dalies mano, kad konfliktai būna išspręsti ir susidarius konfliktinei situacijai rečiau sprendžia patys tarpusavyje, o dažniau palieka tai neišsprędę. Į tai vadovai turėtų atkreipti ypatingą dėmesį, nes galutinai neišsprendus konflikto, tarp darbuotojų kaupiasi įtampa, kuri vėliau gali peraugti į dar gilesnį konfliktą.

## 2. 5 Bendrų susitarimų tyrimas

Bendrų susitarimų lygmenį iliustruoja du esminiai parametrai: filosofija ir vertybės. Organizacijos filosofiją atspindi jos misija ir vizijos numatymas. Organizacijos gyvavimo esmė – jos misija, kurios pagrindu formuojasi organizacijos tikslai. Misija apibrėžia organizacijos statusą, orientuoja ją siekti bendro tikslo, suteikia organizacijai identiškumo, kuris įkvepia jos narius ir siūlo jiems siekti idealo.

Kad įmonės galėtų kryptingai vykdyti savo misiją, kiekvienas jos narys turi ne tik žinoti, kokia ji yra, bet ir matyti savo, kaip organizacijos nario, vietą misijos gyvenime. Nuo to kaip sėkmingai įmonė vykdo savo misiją priklauso ir jos įvaizdis visuomenėje.

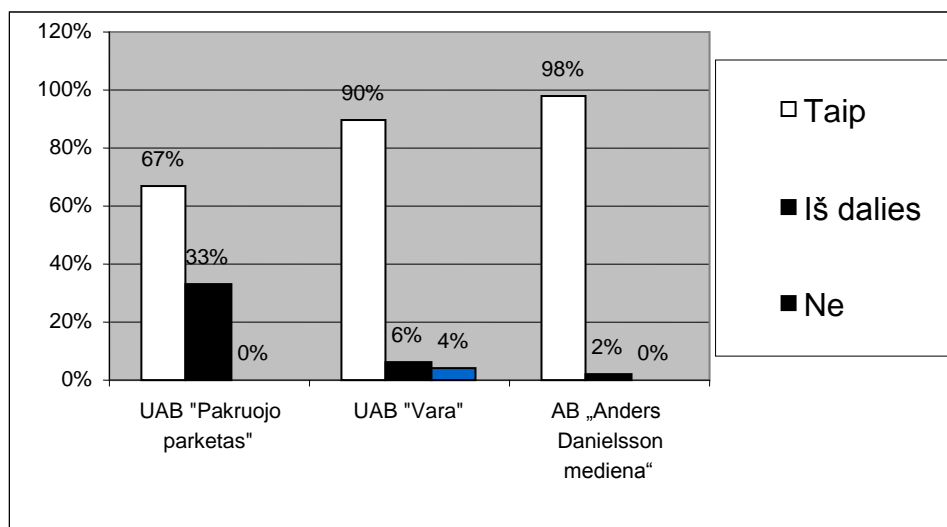
Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojų anketinė apklausa atskleidė **darbuotojų žinias apie įmonės viziją ir misiją**. Gauti rezultatai pateikti 24 paveikslėlyje.



**24 pav.** Darbuotojų įmonės vizijos ir misijos žinojimas

Apklauskos rezultatų analizė atskleidė, kad visų tiriamų įmonių darbuotojai mažai turi žinių apie įmonės filosofiją. Visose tiriamose įmonėse rezultatai pasiskirstė panašiai: didžioji dalis darbuotojų kiekvienoje įmonėje nežino įmonės misijos ir vizijos. Daugiausia darbuotojų susipažinusių su įmonės filosofija yra įmonėse „Vara“ (32% - darbuotojų žino įmonės misiją ir viziją) ir „Anders Danielsson mediena“ (37% - darbuotojų žino įmonės misiją ir viziją). Tokių rezultatų pasiskirstymą gali lemti tai, kad Lietuvos bendrovės „Vara“ ir Švedijos įmonės „Anders Danielsson mediena“ darbuotojų branduolį sudaro kvalifikuoti darbuotojai, kurie senai dirba ir turi įgiję nemažą darbo šiose įmonėse stažą, todėl geriausiai jas pažįsta.

Sėkmingam įmonės organizacijos tikslų įgyvendinimui ir organizacijos klestėjimui yra svarbios įmonės **darbuotojų žinios apie įmonės tikslus ir ateities planus**. Kiekvienas darbuotojas tiek naujai atėjęs, tiek seniau dirbantis turi gerai pažinoti savo organizaciją, tai yra žinoti organizacijos tikslus, planus. Todėl tyrimo metu teirautasi darbuotojų, ar jiems yra žinomi įmonės tikslai ir ateities planai. Gauti rezultatai pateikti 25 paveikslėlyje.



**25 pav.** Darbuotojų įmonės tikslų ir ateities planų žinojimas

Kaip matyti iš pateikto paveikslėlio visų įmonių didžioji dalis darbuotojų sutinka su teiginiu, kad jie žino įmonės tikslus ir ateities planus. Šio požymio rezultatai aukšti dėl to, kad darbuotojai žino, kad bet kurios įmonės tikslas yra tobulėti, plėstis, gerinti gaminių kokybę ir pan. Tai užtikrina aukštą darbo našumą ir darbo veiksmų suderinamumą. Nemaža dalis darbuotojų (33%) įmonėje „Pakruojo parketas“ tik iš dalies žino įmonės tikslus ir planus. Dėl to priežastys gal būti kelios: patys darbuotojai nesidomi, kas vyksta organizacijoje, vadovai jų neinformuoja ir nesupažindina su įmonės planais ir tikslais arba dėl to, kad nemaža dalis darbuotojų yra nauji įmonės nariai. Darytina išvada, kad įmonės norėdamos, kad įmonės tikslai taptų ir darbuotojų tikslais, turėtų dažniau su pavaldiniais aptarti pasiektus rezultatus ir ateities planus, tikslus.

Kiekvienos organizacijos kultūra yra jos nuostatų vertybių visuma, įtakojanti organizacijos tikslų įgyvendinimą ir problemų sprendimą. **Organizacijos vertybės** yra jos kultūros pagrindas. Lietuvos ir Švedijos įmonių pagrindinės vertybės, kuriomis vadovaujasi savo veikloje pateiktos 16 lentelėje.

16 lentelė

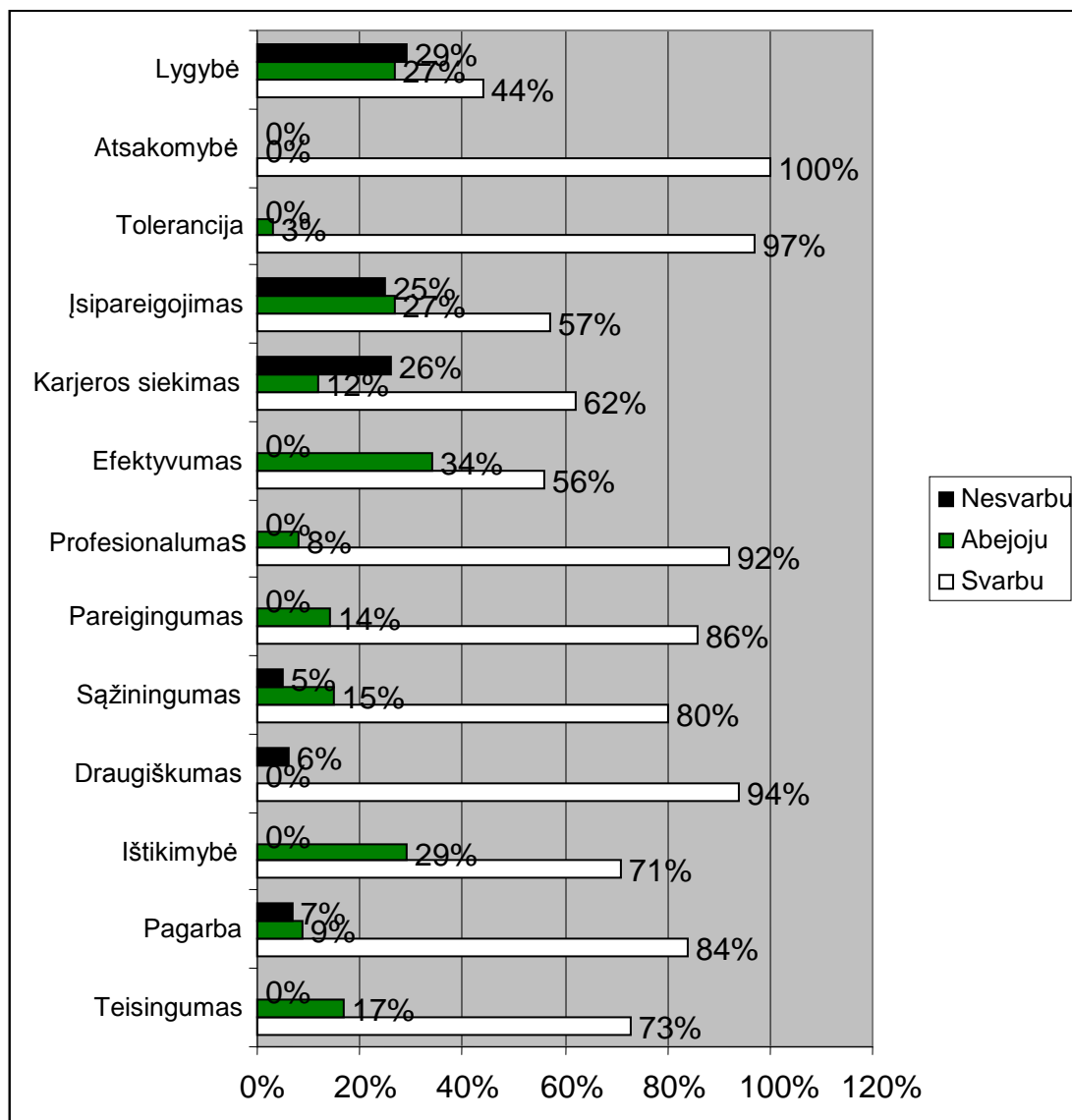
#### Lietuvos ir Švedijos įmonių deklaruojamų vertybių palyginimas

Įmonės pavadinimas	Deklaruojamos vertybės
UAB „Pakruojo parketas“	Teisingumas ir sąžiningumas, profesionalumas, nuolatinis tobulėjimas.
UAB „Vara“	Pareigingumas, efektyvumas, profesionalumas, atsakomybė.
AB „Anders Danielsson mediena“	Pagarba klientui, profesionalumas, atsakingumas, draugiškumas.

Iš lentelėje pateiktų įmonių deklaruojamų vertybių matyti, kad visoms tiriamoms įmonėms būdinga viena bendra vertybė – profesionalumas. Profesionalumas - bene svarbiausia sėkmingos įmonės veiklos sąlyga, siekiant patenkinti unikalius klientų poreikius ir išlikti konkurencingiems rinkoje. UAB „Pakruojo parketas“ deklaruoja bendražmogiškąsias vertybes (teisingumas ir sąžiningumas) ir organizacijos vertybes (profesionalumas, nuolatinis tobulėjimas). UAB „Vara“ vadovaujasi visuomenės vertybėmis (atsakomybė) ir organizacijos vertybėmis (pareigingumas, profesionalumas, efektyvumas). Tuo tarpu Švedijos įmonės puoselėjamos vertybės apima visas tris vertybių grupes: bendražmogiškąsias (draugiškumas), visuomenės (atsakingumas) ir organizacijos vertybes (profesionalumas, pagarba klientui).

Vertybės nematomos, todėl yra sunkiai suprantamos. Žmonės jas atpažįsta, tik nagrinėdami savo reakcijas, požiūrius, elgesį. Tiriant vertybes siekiama išsiaiškinti, kurios iš tiriamose įmonėse laikomos svarbiausiomis ir ar jos atitinka organizacijos deklaruojamas vertybes. Todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kokias vertybes kiekvienos įmonės darbuotojai laiko

svarbiomis. Yra labai svarbu, kad organizacijos nariai suvoktų esantys vienoje komandoje ir jaustų atsakomybę prieš visą organizaciją, nors žinoma, kiekvienas žmogus turi savo vertybių suvokimą ir tam tikrą jų rinkinį. Jeigu organizacijoje nėra konfrontuojančių vertybių, tai ji veikia laisviau ir atkakliau. Todėl kiekvienas organizacijos narys turėtų jas suvokti, joms pritarti bei jomis vadovautis. Įmonių organizacinės kultūros tyrime darbuotojai turėjo įvertinti trijų grupių vertybes: bendražmogiškąsias, visuomenės ir organizacijos. Įmonių darbuotojų vertybių skirstinys atspindėtas 26 paveiksle.

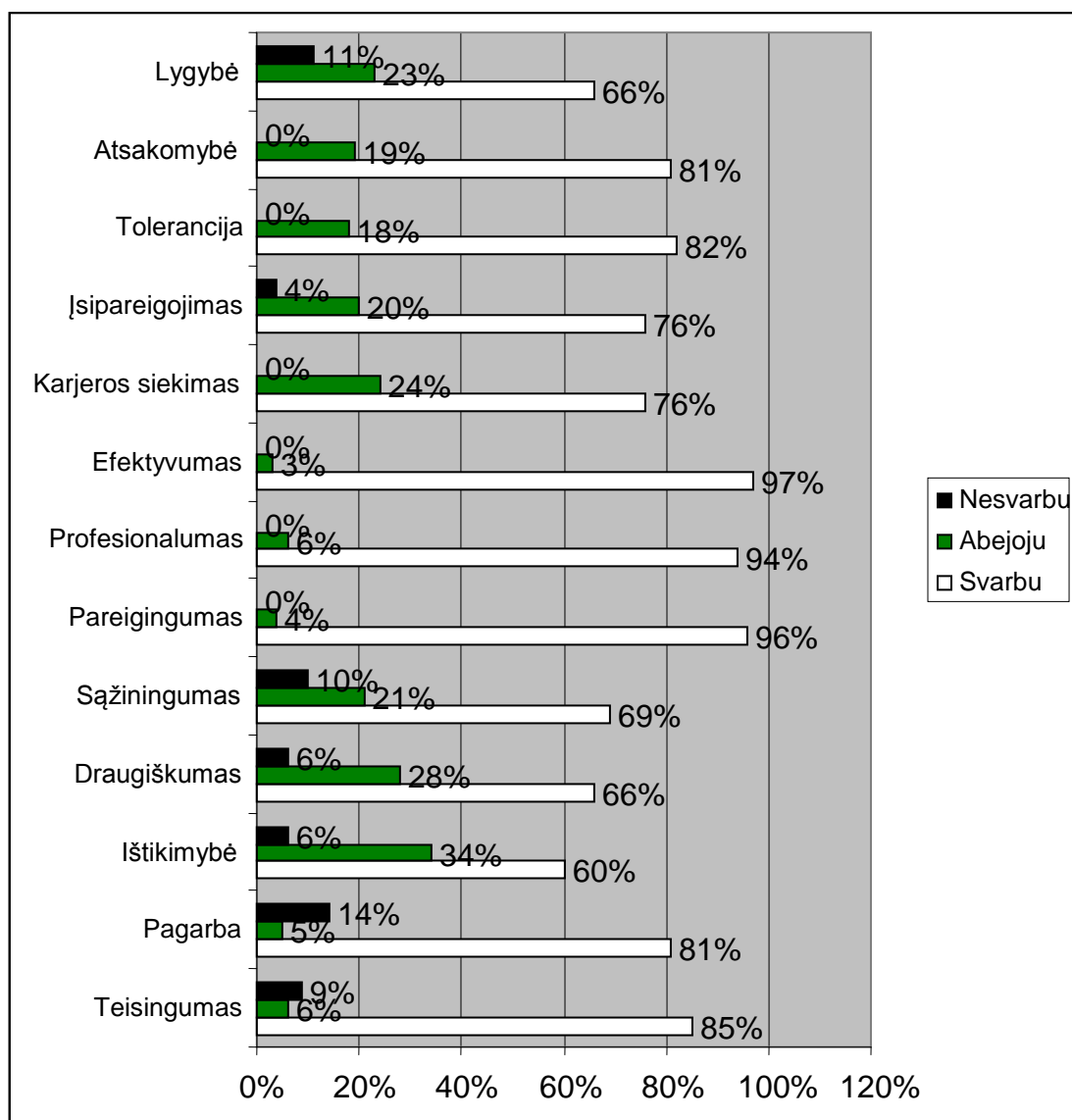


26 pav. UAB „Pakruojis parketas“ darbuotojų vertybių svarbos skirstinys

Tyrime išaiškėjo, kad įmonės „Pakruojis parketas“ apklaustieji darbuotojai visuomenės vertybes laiko svarbiausiomis (atsakomybė – nurodė 100% apklaustųjų, tolerancija – nurodė 97% apklaustųjų darbuotojų). Šiek tiek mažiau svarbios, darbuotojų nuomone, vertybės yra profesionalumas (92% apklaustųjų), draugiškumas (94%), pareigingumas (86% apklaustųjų),

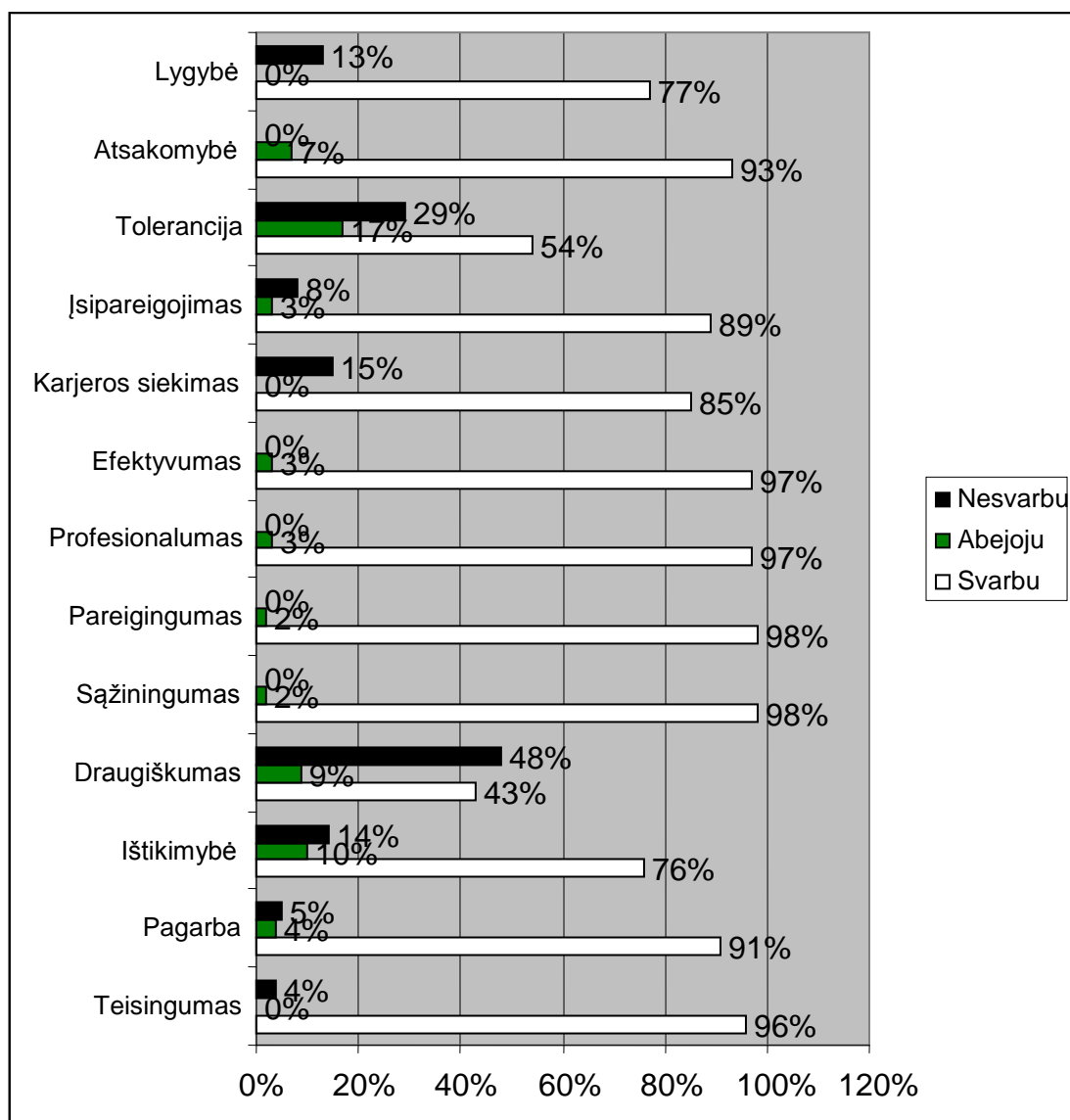
sąžiningumas (80% apklaustųjų), pagarba (84% apklaustųjų). Nesvarbiomis vertybėmis įmonės darbuotojai laiko lygybę, išsipareigojimą, karjeros siekimą. Palyginus darbuotojų vertybių svarbos skirstinį su įmonės deklaruojamos vertybėmis, matyti, kad vertybės skiriasi. Įmonė siekia vadovautis bendražmogiškosiomis vertybėmis (teisingumas ir sąžiningumas) ir organizacijos vertybėmis (profesionalumas, nuolatinis tobulėjimas). Tačiau darbuotojai, atvirkščiai, svarbiausiomis vertybėmis išskyrė visuomenės vertybes (atsakomybę, toleranciją). Minėti rezultatai leidžia teigti, kad įmonės siekiamos vertybės nesutinka su jos darbuotojų palaikomomis ir jų nuomone reikalingomis vertybėmis. Kuriant stiprią organizacinę kultūrą yra labai svarbus vieningas pagrindinių įmonės vertybių supratimas ir palaikymas. Vertybės suteikia organizacijos nariams susitapatino jausmą, kuris išugdo išsipareigojimą organizacijai. Tad įmonei, siekiančiai išvengti darbuotojų kaitos, svarbu užtikrinti vertybių puoselėjimą ir jų pripažinimą.

Palyginimui, kitos Lietuvos įmonės „Vara“ darbuotojų vertybių svarbos skirstinys pateiktas 27 paveikslėlyje.



27 pav. UAB „Vara“ darbuotojų vertybių svarbos skirstinys

Įmonės „Vara“ apklaustųjų darbuotojų vertybių svarbos skirstinyje organizacijos vertybės laikomos svarbiausiomis (pareigingumas – nurodė 95% apklaustųjų, efektyvumas – nurodė 97% apklaustųjų darbuotojų, profesionalumas – nurodė 94% darbuotojų). Šiek tiek mažiau svarbios, darbuotojų nuomone, vertybės yra pagarba (81% apklaustųjų), teisingumas (85% apklaustųjų), atsakomybė (81% apklaustųjų), tolerancija (82% apklaustųjų). Nesvarbiomis vertybėmis įmonės darbuotojai laiko sąžiningumą, ištikimybę, lygybę. Palyginus darbuotojų vertybių svarbos skirstinį su įmonės deklaruojamos vertybėmis, matyti, kad vertybės sutampa. Įmonė siekia vadovautis visuomenės vertybėmis (atsakomybė) ir organizacijos vertybėmis (pareigingumas, profesionalumas, efektyvumas). Gauti rezultatai leidžia teigti, kad įmonės siekiamos vertybės sutampa su jos darbuotojų palaikomomis ir jų nuomone reikalingomis vertybėmis. Galima teigti, kad organizacijos vertybių palaikymas daro šios įmonės organizacinę kultūrą stipresnę. Palyginimui, Švedijos įmonės darbuotojų vertybių svarbos skirstinys pateiktas 28 paveikslėlyje.



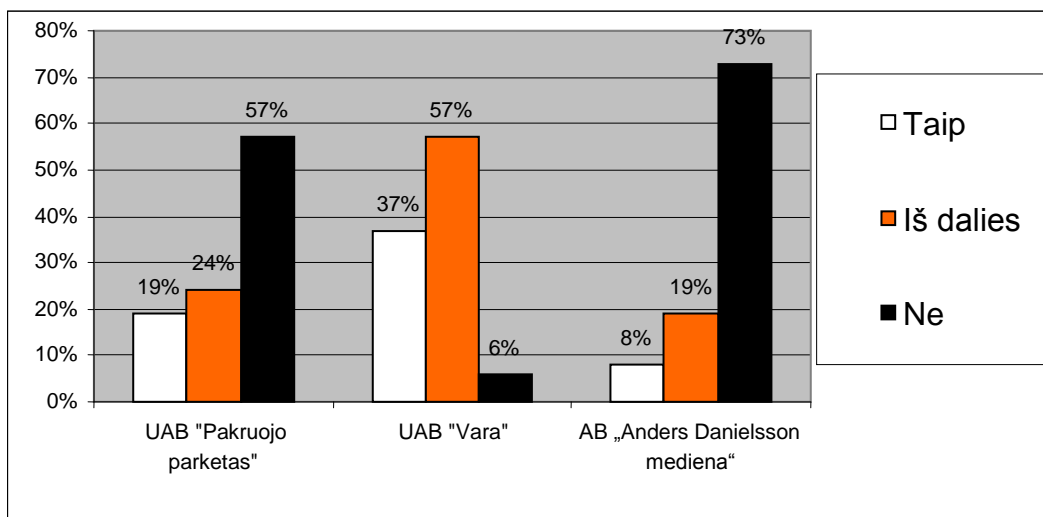
28 pav. UB „Anders Danielsson“ darbuotojų vertybių svarbos skirstinys

Švedijos įmonės vertybių svarbos skirstinyje apklaustieji darbuotojai labai aukštai vertinai ir didžiąją dalį vertybių laiko svarbiomis (pareigingumas – nurodė 98% apklaustųjų, efektyvumas – nurodė 97% apklaustųjų darbuotojų, profesionalumas – nurodė 98% darbuotojų, sąžiningumas – 98%). Nesvarbiomis vertybėmis įmonės darbuotojai laiko draugiškumą, toleranciją. Tai atspindi švedams būdingus bruožus – uždarumą, santūrumą, bendravimą siaurame draugų rate ir pan. Palyginus darbuotojų vertybių svarbos skirstinį su įmonės deklaruojamos vertybėmis, matyti, kad didžioji dalis vertybių sutampa. Įmonė siekia vadovautis visų grupių vertybėmis (bendražmogiškosios, visuomenės ir organizacijos vertybėmis). Pažymėtina, kad apklaustųjų darbuotojų nepalankiausiai vertina vertybė – draugiškumas (kad ji nesvarbi, nurodė net 48% darbuotojų). Tačiau įmonės deklaruojamose vertybėse yra nurodomas draugiškumas. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad įmonės siekiamos vertybės sutampa su jos darbuotojų palaikomomis ir jų nuomone reikalingomis vertybėmis. Tai rodo gana stiprą organizacinės kultūros susiformavimą vertybių palaikymo požiūriu. Kuo daugiau darbuotojų įsipareigoja toms vertybėms, tuo stipresnė yra organizacinė kultūra.

Apibendrinant bendrų susitarimų analizės lygmenį, neabejotinai ir tvirtai galima teigti, kad kiekvienos organizacijos kultūra yra išskirtinė ir specifinė, nes skiriasi tradicijos, puoselėjamos vertybės ir dar daugelis kitų bruožų, kurie yra priimtini ir būdingi tik tai organizacijai. Organizacija kurdama įmonėje norimą kultūrą, turėtų rūpintis tuo, kad darbuotojai kuriamą kultūrą priimtų ir kad dirbdami organizacijoje būtų supažindinami su organizacijos tikslais, misija, vizija, vertybėmis. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų pripažįstamos vertybės yra labai panašios ir bendros įmonių deklaruojamos vertybėms, o tai juos sutelkia bendram darbui organizacijoje ir skatina siekti bendro tikslo, derinant savus ir organizacijos interesus. Visuotinis vertybių pripažinimas (įsisąmoninimas) tampa vienu iš svarbiausių įmonės sėkmingos konkurencijos veiksniumi.

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojų nuomonę apie galimybes keisti organizacinę kultūrą. Gauti duomenys pavaizduoti 29 paveikslėlyje.

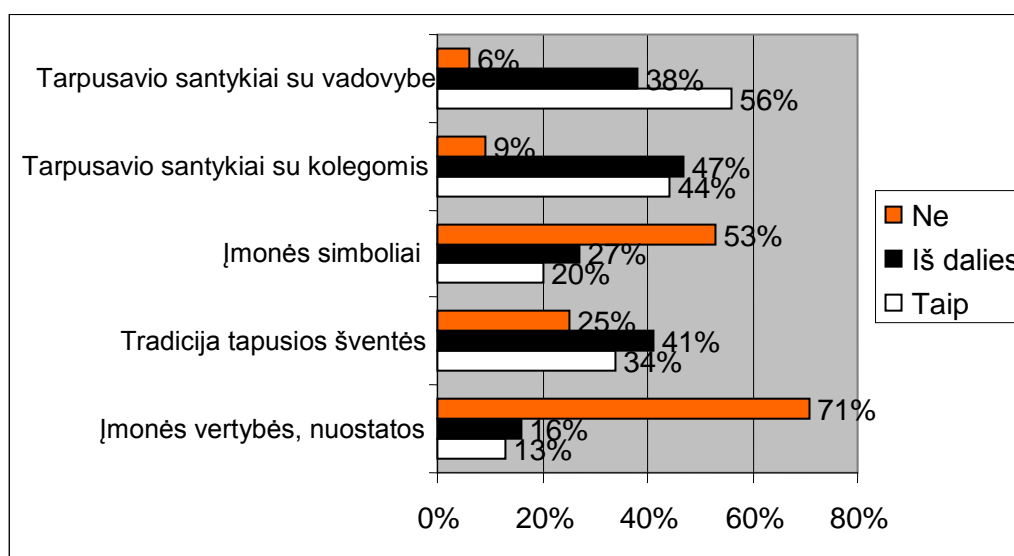




**29 pav.** Darbuotojų nuomonė apie savo įmonės organizacinės kultūros keitimą

Analizuojant pateiktus rezultatus, matyti, kad įmonių darbuotojų nuomonės šiuo klausimu išsiskiria. Galima teigti, kad įmonės „Anders Danielsson mediena“ darbuotojai yra labiausiai patenkinti esama organizacine kultūra (73%). Šiek tiek mažiau, bet taip pat savo įmonės organizacinės kultūros nelabai norėtų keisti įmonės „Pakruojis parketas“ darbuotojai (57%). Tačiau skirtingai nuo šių įmonių, įmonės „Vara“ darbuotojai nėra patenkinti esama organizacine kultūra ir nori ją keisti (37%), o 58% - nori ją keisti iš dalies. Tokie tyrimo duomenys leidžia teigti, kad įmonių organizacinės kultūros nėra itin pozityviai vertinamos jų darbuotojų, nes daugelis darbuotojų norėtų permainų. Ypatingai tai matyti įmonėje „Vara“.

Aspektai, kuriuos įmonių darbuotojai norėtų pakeisti įmonių kultūrose pateikiami 30 paveikslėlyje.



**30 pav.** Aspektai, kuriuos įmonės „Vara“ darbuotojai norėtų pakeisti organizacinę kultūrą

Pateikti duomenys rodo, kad įmonės „Vara“ darbuotojai norėtų pakeisti įmonės tradicijas ir šventes (34%), tarpusavio santykius (44%), tarpusavio santykius su vadovybe (56%). Panašios nuomonės buvo ir kitų įmonių darbuotojų nuomonės šiuo klausimu (rezultatai pateikiami 8 priede). Tyrimo duomenys leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojai pirmiausia norėtų keisti tarpusavio santykius ir santykius su vadovybe. Kyla klausimas, kas galėtų darbuotojams padėti įveikti bendravimo barjerus, siekiant dalykiško, nuoširdaus bendravimo?

## 2. 6 Organizacijos kultūros tipo identifikavimas pagal R. Harrison

Ši R. Harisson organizacinės kultūros tipų schema plačiai paplitusi ir dažniausiai vartojama. Autoriaus nuomone, visas organizacines kultūras nepriklausomai nuo organizacijos tipo, dydžio, ar veiklos pobūdžio, galima suskirstyti į šias keturias grupes: galios kultūra, vaidmenų kultūra, užduočių kultūra, asmenybių kultūra. Anot Zakarevičiaus (2003), tai vienas pažangiausių požiūrių organizacinei kultūrai suprasti. 17 lentelėje pateiktos analizuojamų Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojų nuomonės apie jų įmonės priskyrimą galios kultūrai.

17 lentelė

### Galios kultūros tipo identifikavimas Lietuvos ir Švedijos įmonėse

Teiginiai	Atpažįstama organizacijoje <i>UAB „Pakruojo parketas“</i>		Atpažįstama organizacijoje <i>UAB „Vara“</i>		Atpažįstama organizacijoje <i>AB „Anders Danielsson mediena“</i>	
	M (vidurkis)	Std. Deviation	M (vidurkis)	Std. Deviation	M (vidurkis)	Std. Deviation
<i>Organizacija remiasi vieno žmogaus sprendimais ir pasikliauja jo sugebėjimais.</i>	2,75	0,43	2,00	0,00	1,00	0,00
<i>Mažai taisyklių ir procedūrų, nedaug biurokratizmo.</i>	2,25	0,43	2,98	0,14	2,23	0,42
<i>Priimami sprendimai ne visada remiasi logika ar racionalumu.</i>	2,27	0,82	2,49	0,50	1,77	0,42
<i>Būdinga silpna komandos dvasia</i>	3,00	0,00	1,75	0,43	1,00	0,00
<i>Būdinga dažna darbuotojų kaita.</i>	2,98	0,14	3,00	0,00	1,00	0,00

17 lentelės duomenys rodo, kad UAB „Pakruojo parketas“ darbuotojai aukščiausiai įvertino teiginius – „būdinga dažna darbuotojų kaita“ ir „būdinga silpna komandos dvasia“. Pakankamai aukštai buvo įvertinti ir visi kiti teiginiai. Tai leidžia daryti išvadą, kad įmonėje vyrauja galios kultūros tipas. Įmonės „Vara“ darbuotojai aukštai įvertino teiginį, kad „būdinga dažna darbuotojų kaita“, kiti teiginiai buvo įvertinti taip pat aukštai. Darytina išvada, kad įmonėje yra galios kultūros tipų bruožų. Organizacijos, kuriose yra šio tipo kultūra, labai greitai priima

sprendimus ir prisitaiko besikeičiančioje aplinkoje – tai šio tipo kultūros didžiausias privalumas. Kad šio tipo kultūra veiktų efektyviai, organizacijos nariai turi kreipti ypatingą dėmesį į vadovų nuomonę. Priešingai nei Lietuvos įmonėse, Švedų įmonės darbuotojai visus teiginius įvertino pakankamai žemai, kas leidžia daryti išvadą, kad šiai įmonei galios kultūros tipas nėra būdingas.

18 lentelėje pateiktos analizuojamų įmonių darbuotojų nuomonės apie jų įmonės priskyrimą vaidmenų kultūros tipui.

18 lentelė

### Vaidmenų kultūros tipo identifikavimas Lietuvos ir Švedijos įmonėse

Teiginiai	Atpažįstama organizacijoje <i>UAB „Pakruojo parketas“</i>		Atpažįstama organizacijoje <i>UAB „Vara“</i>		Atpažįstama organizacijoje <i>AB „Anders Danielsson mediena“</i>	
	M (vidurkis)	Std. Deviation	M (vidurkis)	Std. Deviation	M (vidurkis)	Std. Deviation
<i>Kultūra remiasi logika ir racionalumu</i>	2,00	0,00	1,00	0,00	2,23	0,42
<i>Organizacijos padaliniai vadovaujasi nustatytais taisyklėmis ir procedūromis</i>	2,77	0,42	2,74	0,46	3,00	0,00
<i>Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.</i>	1,77	0,42	2,00	0,00	2,99	0,06
<i>Svarbią funkciją atlieka darbo aprašymai</i>	1,00	0,00	1,76	0,43	2,00	0,00

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad įmonės „Anders Danielsson mediena“ darbuotojai aukštai įvertino teiginį, kad „nuobaudos ir paskatinimai skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras“ ir „organizacijos padaliniai vadovaujasi nustatytais taisyklėmis ir procedūromis“. Pakankamai aukštai buvo įvertinti ir visi kiti teiginiai atspindintys vaidmenų kultūros tipą. Todėl galima teigti, kad įmonėje vyrauja vaidmenų kultūros tipas. Šio tipo kultūros organizacijose vertinami jauni, energingi, sumanūs, gera nuovoką turintys darbuotojai, o amžius ar darbo stažas nėra svarbūs. Šio tipo kultūros tikslas – kuo efektyvesnis problemų ar užduočių sprendimas. Darbas organizuojamas komandose, kuriose surenkami kuo įvairesnę patirtį turintys darbuotojai. Grupės gali būti greitai sukurtos kokios nors konkrečiai užduočiai spręsti. Žemesni įvertinimai matyti tarp Lietuvos įmonių „Pakruojo parketas“ ir „Vara“. Galima daryti išvadą, kad Lietuvos įmonėse vaidmenų kultūros bruožų nepastebimi.

19 lentelėje pateiktos analizuojamų įmonių darbuotojų nuomonės apie jų įmonės priskyrimą užduočių kultūros tipui.

## Užduočių kultūros tipo identifikavimas Lietuvos ir Švedijos įmonėse

Teiginiai	Atpažįstama organizacijoje <i>UAB „Pakruojo parketas“</i>		Atpažįstama organizacijoje <i>UAB „Vara“</i>		Atpažįstama organizacijoje <i>AB „Anders Danielsson mediena“</i>	
	M (vidurkis)	Std. Deviation	M (vidurkis)	Std. Deviation	M (vidurkis)	Std. Deviation
<i>Orientuota į užduočių bei projektų įgyvendinimą.</i>	2,00	0,00	2,00	0,00	2,99	0,06
<i>Svarbiausių vaidmenį vaidina kvalifikacija ir išmanymas.</i>	2,53	0,49	2,49	0,50	2,24	0,43
<i>Vyrauja komandinis darbas.</i>	2,24	0,43	1,76	0,43	3,00	0,00
<i>Organizacija labai adaptyvi.</i>	2,98	0,14	2,00	0,00	3,00	0,00
<i>Darbuotojai naudojami didele veiksmų laisve.</i>	2,00	0,00	1,00	0,00	2,00	0,00

19 lentelės duomenys rodo, kad „Anders Danielsson“ darbuotojai aukščiausiai įvertino teiginius, kad vyrauja komandinis darbas, organizacija yra adaptyvi, yra orientuota į užduočių ir projektų įgyvendinimą. Pakankamai aukštai buvo įvertinti ir visi kiti teiginiai atspindintys užduočių kultūrą. Tai leidžia daryti išvadą, kad įmonėje vyrauja užduočių kultūros tipas. Tokioje kultūroje reikalingas tikslas ir rezultatas, nesvarbu kokiomis priemonėmis jis bus pasiektas. Įmonės „Pakruojo parketas“ darbuotojai aukštai įvertino organizacijos adaptyvumą, o įmonės „Vara“ darbuotojai nurodė, kad didelį vaidmenį vaidina kvalifikacija ir išmanymas. Tačiau galima daryti išvadą, kad Lietuvos įmonėse ryškių užduočių kultūros bruožų nėra. 20 lentelėje pateiktos analizuojamų įmonių darbuotojų nuomonės apie jų įmonės priskyrimą asmenybių kultūros tipui.

## Asmenybių kultūros tipo identifikavimas Lietuvos ir Švedijos įmonėse

Teiginiai	Atpažįstama organizacijoje <i>UAB „Pakruojo parketas“</i>		Atpažįstama organizacijoje <i>UAB „Vara“</i>		Atpažįstama organizacijoje <i>AB „Anders Danielsson mediena“</i>	
	M (vidurkis)	Std. Deviation	M (vidurkis)	Std. Deviation	M (vidurkis)	Std. Deviation
<i>Svarbiausia įmonėje - individas.</i>	1,00	0,00	1,00	1,00	2,24	0,43
<i>Organizacijos struktūra tarnauja vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.</i>	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
<i>Nėra vidinės kontrolės mechanizmų, nėra ir vadybinės hierarchijos.</i>	1,76	0,43	1,00	0,00	1,77	0,42

Iš tyrimo rezultatų matyti, kas analizuojamų Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojai panašiai įvertino teiginius, identifikuojančius įmonę kaip asmenybių kultūrą. Visi rezultatai žemi, todėl galima teigti, kad asmenybės kultūros tipas nėra būdingas analizuojamoms įmonėms.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad analizuojamų įmonių negali priskirti kuriam nors vienam organizacijos kultūros tipui. Identifikavus organizacijos kultūros tipus, visiškai atmetama asmenybių kultūra. Pagal atitinkančius bruožus Lietuvos įmonėms „Pakruojo parketas“ ir „Vara“ galėtų būtų priskiriami galios kultūros tipas. Švedijos įmonė „Anders Danielsson mediena“ turi vaidmenų ir užduočių kultūros tipų bruožų. Įmonėms būdingas užduoties kultūros tipas leidžia efektyviai ir greitai priimti sprendimus bei vykdyti veiklą. Tačiau įmonė turinti vaidmens kultūros tipo bruožus turėtų apsvarstyti organizacinės kultūros tobulinimo variantus, kurie leistų iš įmonės organizacinės kultūros pašalinti vaidmens kultūros bruožus.

## IŠVADOS

Išanalizavus ir apibendrinus mokslinę literatūrą organizacijos kultūros klausimai, matyti, kad organizacinė kultūra apibrėžiama labai įvairiai. Šiuolaikinėje literatūroje dažniausiai vartojamą organizacijos kultūros apibrėžimą vienija tai, kad į ją įtraukti tokie dalykai, kaip vertybių sistema, jos pripažinimas organizacijos narių tarpe bei jos pasireiškimo formos ir būdai. Dauguma organizacijos kultūros teoretikų išskiria tris organizacijos kultūros lygius: pastebima kultūra, persidengusios vertybės ir bendri susitarimai, arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta kaip bendros veiklos rezultatą. Šie organizacijos kultūros lygiai glaudžiai susiję, papildo ir veikia vienas kitą. Organizacijų kultūrų tyrinėtojai įvertinę organizacijų kultūrų įvairovę ir siekdami kuo tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes, remiantis skirtingais kriterijais. Autorių išskirti organizacijos kultūros tipai leidžia lengviau suvokti, kokia yra organizacija, apibūdinti organizacijos kultūrą grindžiančias vertybes ir charakteristikas.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad Švedijos įmonėje „Anders Danielsson mediena“ skatinimas bendradarbiavimas, komandinis darbas, idėjos ir iniciatyva. Stipriai išreikštas organizacinės kultūros elementas – tradicijos. Įmonėje užtikrinamas organizacinės kultūros tęstinumas, nes darbuotojai gerai žino įmonės vystymąsi ir jos istoriją, paplitę pasakojimai apie įmonę ir jos darbuotojus. Stiprų organizacinės kultūros susiformavimą rodo darbuotojų įmonės vertybių palaikymas. Darbuotojai pozityviai nusiteikę darbui ir pačios įmonės atžvilgiu, teigiamai vertina gaunamą darbo užmokestį, sąlygas siekti karjeros, taip pat konstruktyviai sprendžia konfliktus. Tačiau įmonėje mažesnės galimybės darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo, darbuotojai mažai susipažinę su įmonės filosofija (misija ir vizija). Rezultatai leidžia daryti išvadą, kad Švedijos įmonės organizacinė kultūra yra stipriai išreikšta ir yra užtikrinamas jos tęstinumas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos įmonėse organizacinė kultūra nėra stipriai palaikoma tiek įmonės vadovų, tiek darbuotojų. Įmonėje „Pakruojo parketas“ skatinamas komandinis darbas, stipriai išreikštas organizacinės kultūros elementas – tradicijos. Įmonės darbuotojai pozityviai nusiteikę darbo ir įmonės atžvilgiu, konstruktyviai sprendžia iškilusius konfliktus. Tačiau įmonėje neužtikrinamas organizacinės kultūros tęstinumas, nes darbuotojai mažai pažįsta savo organizaciją, jos istoriją, filosofiją. Mažos galimybės reikšti savo iniciatyvą ir idėjas, dalyvauti sprendimų priėmimo. Nėra vieningo pagrindinių įmonės vertybių supratimo ir palaikymo.

Kaip parodė tyrimo rezultatai, kitos Lietuvos įmonės „Vara“ organizacinė kultūra taip pat silpna. Nors įmonėje skatinama iniciatyva, naujos idėjos, darbuotojai įtraukiami į

sprendimų priėmimą, tačiau silpnai išreikšti organizacinės kultūros elementai kaip nepasitenkinimas darbo užmokesčiu, karjeros galimybėmis, skatinimo sistema, nėra skatinamas komandinis darbas, dažnai nesprenžiami konfliktai. Rezultatai leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos įmonių organizacinės kultūros yra silpnai išreikštos ir mažai palaikomos jos darbuotojų ir vadovų. Tiriame Lietuvos ir Švedijos įmonių organizacines kultūras pasitvirtino teiginys, kad skirtingose ekonominio išsivystymo šalyse organizacinės kultūros skiriasi.

Hipotezė, kad skirtingi organizacinės kultūros tipai vyrauja skirtingų šalių įmonėse pasitvirtino. Tyrimo rezultatai parodė, kad analizuojamų įmonių negalima priskirti kuriam nors vienam organizacijos kultūros tipui. Pagal atitinkančius bruožus Lietuvos įmonėms galėtų būtų priskiriamas *galios kultūros tipas*. Šio tipo kultūros greitai priima sprendimus ir prisitaiko besikaičiančioje aplinkoje, tačiau remiasi vieno žmogaus sprendimais ir sugebėjimais. Švedijos įmonė „Anders Danielsson mediena“ turi *vaidmenų ir užduočių kultūros tipų bruožų*. Įmonėms būdingas užduoties kultūros tipas leidžia efektyviai ir greitai priimti sprendimus bei vykdyti veiklą. Tačiau įmonė turinti vaidmens kultūros tipo bruožus turėtų apsvarstyti organizacinės kultūros tobulinimo variantus, kurie leistų iš įmonės organizacinės kultūros pašalinti vaidmens kultūros bruožus.

## REKOMENDACIJOS

Tyrimas parodė, kad yra galimybių pagerinti organizacinę kultūrą ištirtose organizacijose. Rekomendacijos visoms tyrime dalyvavusioms įmonėms:

- **Suteikti daugiau žinių darbuotojams apie įmonę.**

Kas ketvirtį organizuoti susirinkimus su darbuotojais, kuriuose išsamiau supažindinti tiek naujus, tiek jau dirbančius darbuotojus su įmonės filosofija, įmonės tikslais, veiklos principais, ateities planais ir situacija rinkoje. Pirmi susirinkimai jau turėtų įvykti 2009 m. birželio-liepos mėnesiais.

- **Tobulinti tarpusavio santykius.**

Surengti seminarus įmonių vadovams ir darbuotojams apie komunikacijos tobulinimą, efektyvinimą. Artimiausiu metu įmonėse surengti paskaitų ciklą žmogiškųjų santykių teorijos tematika, pasikviečiant universitetų dėstytojus.

- **Skatinti komandinį darbą.**

Komandos darbo ir individualių įgūdžių tobulinimui vasaros metu suorganizuoti įmonėje renginį pasinaudojant – „Action Learning“<sup>1</sup> metodologija.

- **Konstruktiviai spręsti konfliktus.**

Surengti įmonės personalui seminarą „Konstruktyvus problemų sprendimas ir konfliktų valdymas“. Kartu surengiant praktinius problemų sprendimo užduotis kompanijai aktualiomis temomis.

- **Skatinti darbuotojų iniciatyvą, naujas idėjas.**

Sudaryti sąlygas išsakyti savo nuomonę, rodyti iniciatyvą atliekant užduotis. Darbuotojų pasiūlymus vadovai turėtų priimti rimtai, juos skelbti ir svarstyti. Reikėtų pagalvoti ir apie papildomą skatinimą: pagyrimas, didesnės atsakomybės suteikimas, sudėtingesnės užduoties skyrimas, galimybė tobulintis, laisvas penktadienis.

- **Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą.**

Surengtas seminaras įmonės vadovams, kuriame vadovai susipažintų su sprendimų priėmimo teorija ir įsisavintų sprendimų priėmimo metodus.

---

<sup>1</sup> Šio metodo pagrindinė idėja - siekiant užtikrinti grupės tobulėjimą bei išmokymo perkėlimą į darbinę aplinką, reikia pasitikėti grupe ir leisti jai pačiai mokytis savo tempu sau reikalingų dalykų.



## LITERATŪRA

1. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
2. Bertrand, A. (2002). Transformation within organizational culture: the gap between paper and reality. [Internete]. [žiūrėta 2008-04-21]. Prieiga per internetą: <http://www.weleadinlearning.org/obb-oct02.htm>
3. Business Culture in Sweden. [Internete]. [žiūrėta 2009-03-19]. Prieiga per internetą: <http://www.sverigeturism.se/smorgasbord/smorgasbord/industry/business/culture.html>
4. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
5. Cartwright, S., Cooper, L.C. (1993). *The role of culture compatibility in successful organisation*. The Academy of Management Executive.
6. Casimir C. Barczyk. *Visuotinė kokybės vadyba*. – Vilnius, 1999
7. Cerdan, M., Nikolas, L. (2006). Culture and bussness strategy as antecedents of strategių. Knowledge management. Cultural contexts and global knowledge strategy. Andreas Allaham University of Kaiserslautem&Jacky Swan, University or Warwick. *Pranešimų medžiaga*. [Internete]. [žiūrėta 2008-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.ctw-congress.de/ifsam/proceedings.html>
8. Curie, D. (1997). *Personnel in practice*. Blackwell publishing.
9. Diskienė, D. (1998). *Kultūriniai valdymo aspektai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
10. Foster, D. (2004). *Europos šalių etiketas*. Vilnius.
11. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
12. Hofstede G. (1997). *Cultures and Organizations: software of the mind*. New York: McGRAW-HILL.
13. Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
14. Hofstede, G. (1980). *Motivation, leadership and organization*. Organizational Dynamics.
15. Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival: software of the mind*. London.
16. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius : The Baltic Press.
17. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
18. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.

19. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
20. Kasiulis, J. Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
21. Knights, D. Willmott, H. (2007). *Introducing organizational behaviour and management*. London: Thomson.
22. Kotter, J., Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. NY Free Press.
23. Kreitner K., Kinicki A. (1999). *Organizational Behavior*. IRWIN.
24. Kvieskienė, G. (2003). *Socializacija ir vaiko gerovė*. Vilnius.
25. Lewis, R., D. (2002). *Kultūrų sandūra*. Vilnius.
26. Lietuvos Respublikos Ambasada Švedijos Karalystėje. [Internete]. [žiūrėta 2009-03-19]. Prieiga per internetą: <http://www.litemb.se/index.php?-1894662715>
27. Lukasova, R. (2004). Organizational Culture: relationship between organizational character and behavior. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 32.
28. Luobikienė, I. (2003). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija
29. McNamara, C. Organizational culture. [Internete]. [žiūrėta 2009-01-18]. Prieiga per internetą: [http://www.managementhelp.org/org\\_thry/culture/culture.htm](http://www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm)
30. Mole, J. (1998). *Mind your managers: managing business cultures in Europe*. London.
31. Moorhead, G., Griffin, R. W. (2001). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.
32. Owen, R. (1991). *Organizational behavior ir education*. Hofstrauniversity: Allyn and Bason.
33. Paulauskaitė, N. Vanagas, P. (2006). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: technologija
34. Peters, J., Waterman, R. (1991). *Menedžerio knyga: geriausių JAV kompanijų patirtis*. Vilnius: Mintis.
35. Phesey D.C. (1993). *Organisational Cultures: Types and Transformations*. N.Y.: Rontlegde.
36. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.
37. Schein E.H. (1985). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Schein E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. [Internete]. [žiūrėta 2009-01-18]. Prieiga per internetą:

<<http://whatisthemessage.blogspot.com/2006/03/deep-thinking-on-organizational.html>>

39. Schein E.H.(1992). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
40. Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
41. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
42. Shemmerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. John Wiley&Sons, Inc.
43. Slocum, J., Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. Mason, OH: Thomson.
44. Steven, J. (1989). Organizational culture: concepts, definitions and a typology. [Internete]. [žiūrėta 2008-09-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.Deprep.org/archyve/oversight/OrgCultureList/OttOnCultureContents-1989.pdf>>
45. Stoner, F., Freeman, R.E., Gilbert, D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
46. Stoner, J., Wankel, Ch. (1989). *Management. Englewood Cliffs*, (N.J.): Prentice – Hall.
47. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
48. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros identifikavimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 24.
50. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
51. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas)* [Internete]. [žiūrėta 2008-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/175.pdf>>
52. Targamdžė, V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
53. Trice H.M., Bayer J.M. (1993). *The Cultures or Work Organizaton*. Prentice Hali.
54. Ubius, U., Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engeneering economics*. [Internete]. [žiūrėta 2009-04-05]. Prieiga

per internetą:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36907071&site=bsi-live>

55. Vanagas, P., Abramavičius, Š. (1998). Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. *Ekonomika ir vadyba – 98*. Kauno Technologijos Universiteto tarptautinės konferencijos medžiaga
56. Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
57. Williams, S. (2007). *Verslo pradžios vadovas*. Vilnius: Verslo žinios.
58. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose : priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
59. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30.
60. Zakarevičius, P. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
61. Žitkus, L. (2006). Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37.

## **PRIEDAI**

## Svarbiausieji įvairaus tipo organizacijų skirtumai

Požymis	Organizacijos tipas				
	Tradicinė	Orientuota į gamybą	Orientuota į rinkotyrą	Strategiškai valdoma	Pelno siekianti
Tikslas	Stabilumas	Pelno optimizavimas	Rinkos poreikių tenkinimas	Stabilus vystymasis	Galimybių panaudojimas
Sėkmė	Stabilumas	Efektyvumas	Efektyvumo suderinimas su reakcija į naujus poreikius	Valdymo potencialo lygis	Kūryba, naujovės
Mąstymo būdas	Adaptyvus	Racionalus technokratinis	Planavimas	Sisteminis	Kūrybinis
Požiūris į naujoves	„Nesiūbuoti Valties“	Teigiamas	„Planuoti iš anksto“	Tai – strateginio pranašumo šaltinis	Pagrindinė sėkmės sąlyga
Požiūris į riziką	Vengti	Minimizuoti	Ieškoti pažįstamos rizikos	Išskaidyti riziką	Sąmoninga rizika
Valdymo struktūra	Stabili	Funkcinė	Funkcinė su programiniais elementais	Programinis tikslinis valdymas	Lanksti
Įgaliojimų struktūra	Centralizuota		Decentralizuota		
Iniciatyva	Netoleruojama	Darbas pagal nustatytą tvarką	Pripažįstama ir skatinama	Būtinasis veiklos elementas	
Veiklos orientacija	Į firmos vidų		Į išorinę aplinką		
Veiksny, verčiantis keistis	Krizė	Nepatenkinami rezultatai	Rinkos tendencija	Ateities vizija ir galimybės	Galimybės ir grėsmė
Svarbiausios funkcijos	Pagrindinė veikla ir finansai		Rinkotyra ir planavimas	Naujovės ir rinkotyra	
Perspektyva laiko atžvilgiu	Praeitis	Dabartis	Pažįstama ateitis	Įsivaizduojama ateitis	

Šaltinis: Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas.

# Anketa

Anketos tikslas – įvertinti darbuotojų požiūrį į įmonę, iširti organizacinę kultūrą ir kokiomis vertybėmis vadovaujasi įmonė, siekdama savo tikslų. Apklausa yra anoniminė. Anketoje nėra neteisingų atsakymų, siekiama sužinoti tik Jūsų nuomonę. Įvertinkite teiginį pasirinktą reikšmę pažymėkite kryželiu (x).

## 1. Organizacijos pažinimas:

Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne
Žinau organizacijos įkūrimo ir vystymosi istoriją			
Įmonėje yra švenčių, tapusių tradicijomis			
Yra pasakojamos įvairios istorijos apie žymių darbuotojų veiklą, įdomius atsitikimus			

## 2. Persidengusios vertybės:

Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne
Man malonu pasisakyti aplinkiniams ir pažįstamiems kur dirbu			
<p>Įmonėje darbą sieju su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Pastoviu atlyginimu</li> <li><input type="checkbox"/> Savirealizacija</li> <li><input type="checkbox"/> Karjera</li> <li><input type="checkbox"/> Profesiniu tobulėjimu</li> </ul>			
Organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas			
Darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą			
<p>Sprendimus įmonėje dažniausiai priimami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kolektyviai</li> <li><input type="checkbox"/> Priima atsakingas asmuo</li> <li><input type="checkbox"/> Priima vadovas išklausęs nuomones</li> </ul>			
Įmonėje bendraujama ir bendradarbiaujama su kolegomis, kitais padaliniais			
Jaučiu, kad mano darbas yra kontroliuojamas			
Įmonėje yra skatinamos naujos idėjos, iniciatyva			
Aš gaunu teisingą atlygį už atliekamą darbą			
Organizacijoje apmokėjimo sistema skatina siekti geresnių rezultatų			
Organizacijoje sudarytos geros sąlygos siekti karjeros			
Organizacijoje nėra užsitęsusių, neišspręstų konfliktų			

*Organizacijoje konfliktai sprendžiami:*

- Sprendžiame patys
- Vadovui tarpininkaujant
- Konfliktas nesprendžiamas
- Kita

### 3. Bendri susitarimai:

Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne
<i>Žinau savo organizacijos misiją ir viziją</i>			
<i>Žinau savo organizacijos tikslus ir ateities planus</i>			

### Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujate?

Vertybės	Svarbu	Abejoju	Nesvarbu
<i>Teisingumas</i>			
<i>Pagarba</i>			
<i>Ištikimybė</i>			
<i>Draugiškumas</i>			
<i>Sąžiningumas</i>			
<i>Pareigingumas</i>			
<i>Profesionalumas</i>			
<i>Efektyvumas</i>			
<i>Karjeros siekimas</i>			
<i>Įsipareigojimas</i>			
<i>Tolerancija</i>			
<i>Atsakomybė</i>			
<i>Lygybė</i>			

Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne
<i>Norėčiau keisti esamą organizacinę kultūrą</i>			
<b><u>Aspektai kuriais norėtumėte keisti organizacinę kultūrą:</u></b>			
<input type="checkbox"/> Įmonės vertybės, nuostatos <input type="checkbox"/> Tradicija tapusios šventės <input type="checkbox"/> Įmonės simboliai <input type="checkbox"/> Tarpusavio santykiai su kolegomis <input type="checkbox"/> Tarpusavio santykiai su vadovybe			



#### 4. Organizacinės kultūros tipų identifikavimas

<b>Būdingi bruožai</b>	<b>Taip</b>	<b>Iš dalies</b>	<b>Ne</b>
<i>Organizacija remiasi vieno žmogaus sprendimais ir pasikliauja jo sugebėjimais.</i>			
<i>Mažai taisyklių ir procedūrų, nedaug biurokratizmo.</i>			
<i>Priimami sprendimai ne visada remiasi logika ar racionalumu.</i>			
<i>Būdinga silpna komandos dvasia.</i>			
<i>Būdinga dažna darbuotojų kaita.</i>			
<i>Kultūra remiasi logika ir racionalumu</i>			
<i>Organizacijos padaliniai vadovaujami nustatytomis taisyklėmis ir procedūromis</i>			
<i>Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.</i>			
<i>Svarbią funkciją atlieka darbo aprašymai.</i>			
<i>Orientuota į užduočių bei projektų įgyvendinimą.</i>			
<i>Svarbiausią vaidmenį vaidina kvalifikacija ir išmanymas.</i>			
<i>Vyrauja komandinis darbas.</i>			
<i>Organizacija labai adaptyvi.</i>			
<i>Darbuotojai naudojami didele veiksmų laisve.</i>			
<i>Svarbiausia įmonėje - individas.</i>			
<i>Organizacijos struktūra tarnauja vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.</i>			
<i>Nėra vidinės kontrolės mechanizmų, nėra ir vadybinės hierarchijos.</i>			

#### 5. Informacija apie Jus:

<p><b>Jūsų lytis:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Vyras</p> <p><input type="checkbox"/> Moteris</p>	<p><b>Jūsų amžius:</b></p> <p><input type="checkbox"/> iki 22 m.</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 23 iki 30</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 31 iki 45</p> <p><input type="checkbox"/> virš 46</p>	<p><b>Jūsų išsilavinimas:</b></p> <p><input type="checkbox"/> vidurinis</p> <p><input type="checkbox"/> profesinis</p> <p><input type="checkbox"/> aukštesnysis</p> <p><input type="checkbox"/> aukštasis</p>
<p><b>Užimamos pareigos:</b></p> <p><input type="checkbox"/> vadovas (ė)</p> <p><input type="checkbox"/> atsakingas darbuotojas</p> <p><input type="checkbox"/> specialistas</p>	<p><b>Jūsų darbo patirtis:</b></p> <p><input type="checkbox"/> iki 2 m</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 6 iki 8</p> <p><input type="checkbox"/> virš 9</p>	<p><b>Patirtis šioje įmonėje:</b></p> <p><input type="checkbox"/> iki 2 m</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 6 iki 8</p> <p><input type="checkbox"/> virš 9</p>

# Questionnaire

*Questionnaires objective - to assess the attitudes of employees in a company to examine the organizational culture and values which guided the company to achieve its objectives. The survey is anonymous. The questionnaire is not the wrong answers, the aim is to know your opinion. Assess the claim selected for the cross check (x).*

## 2. Organization of knowledge:

Proposition	Yes	In part	No
<i>I know the organization and the foundation of the development history</i>			
<i>The company is a holiday that has become tradition</i>			
<i>There are various stories are told about the famous workers' activities, interesting happening</i>			

## 2. Covert values:

Proposition	Yes	In part	No
<i>I am pleased to make the surroundings familiar and where he worked</i>			
<i>Undertaking the work associated with:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> A constant wage</li> <li><input type="checkbox"/> Self-expression</li> <li><input type="checkbox"/> Career</li> <li><input type="checkbox"/> Career perfection</li> </ul>			
<i>The organization is to foster teamwork</i>			
<i>Employees are included in the decision-making</i>			
<i>Decisions usually are taken:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Collectively</li> <li><input type="checkbox"/> Takes the person responsible</li> <li><input type="checkbox"/> Takes head after hearing the opinions of</li> </ul>			
<i>Enterprise communication and collaborate with colleagues in other departments</i>			
<i>I feel that my work is controlled</i>			
<i>The company has promoted new ideas, the initiative</i>			
<i>I receive a fair remuneration for work performed</i>			
<i>Payment system encourages the organization to achieve better results</i>			
<i>The organization in good conditions to develop a career</i>			
<i>Organization is not protracted, unresolved conflicts</i>			

*Organization conflicts resolved:*

- Resolve themselves
- Head through the
- Conflicts are not resolved
- Other

**4. A common concords:**

<b>Proposition</b>	<b>Yes</b>	<b>In part</b>	<b>No</b>
<i>I know the organization mission and vision</i>			
<i>I know the organization goals and future plans</i>			

**What are the values you estimate?**

<b>Values</b>	<b>Importantly</b>	<b>Doubt</b>	<b>No matter</b>
<i>Justice</i>			
<i>Respect</i>			
<i>Fidelity</i>			
<i>Friendliness</i>			
<i>Fairness</i>			
<i>Dutiful</i>			
<i>Professionalism</i>			
<i>Efficiency</i>			
<i>Career development</i>			
<i>Commitment</i>			
<i>Tolerance</i>			
<i>Responsibility</i>			
<i>Equality</i>			

<b>Adoption</b>	<b>Yes</b>	<b>In part</b>	<b>No</b>
<i>I'd like to change the existing organizational culture</i>			
<b><u>Aspects of which you want to change the organizational culture:</u></b>			
<input type="checkbox"/> <i>Company values, the provisions</i> <input type="checkbox"/> <i>Become a holiday tradition</i> <input type="checkbox"/> <i>Symbols Companies</i> <input type="checkbox"/> <i>Mutual relations with colleagues</i> <input type="checkbox"/> <i>The mutual relations with the leadership</i>			

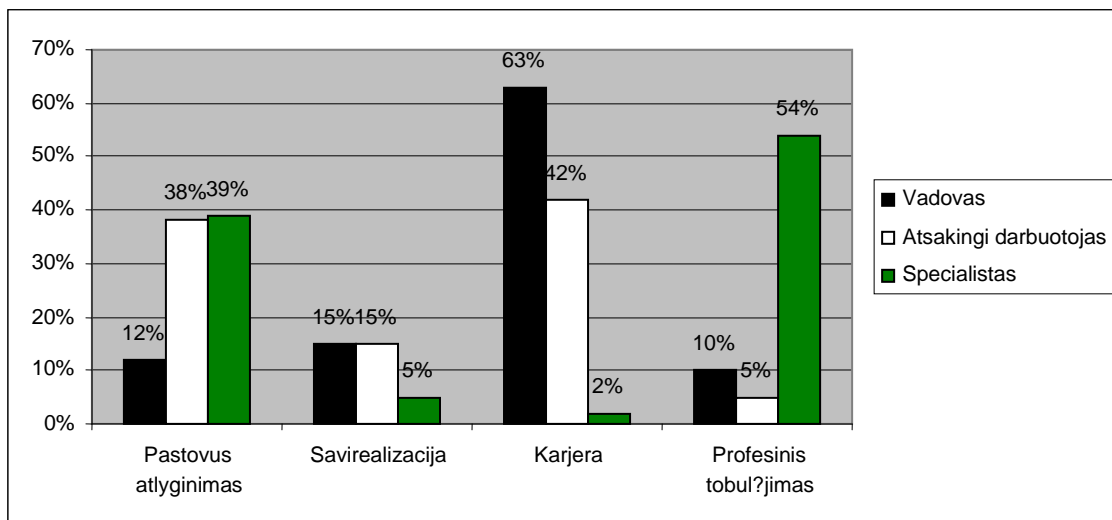
#### 4. Organizational culture types of identification

Characteristics	Yes	In part	No
<i>The organization is based on one-man decisions, and rely on his abilities.</i>			
<i>Few rules and procedures, little red tape.</i>			
<i>Decisions are not always based on logic or rationality.</i>			
<i>Characterized by a weak team spirit and frequent staff turnover.</i>			
<i>Culture is based on logic and rationality</i>			
<i>Organizations follow established rules and procedures</i>			
<i>Penalties and incentives for employees in accordance with standard procedures.</i>			
<i>Important role in the work descriptions.</i>			
<i>Focused on tasks and projects</i>			
<i>Key role of skills and knowledge.</i>			
<i>Predominantly teamwork.</i>			
<i>The organization is Adaptive.</i>			
<i>Employees enjoy great freedom of action.</i>			
<i>The most important undertaking - the individual.</i>			
<i>Organization structure serves only to meet the interests of working people.</i>			
<i>There is no internal control mechanisms, and there is no hierarchy of management.</i>			

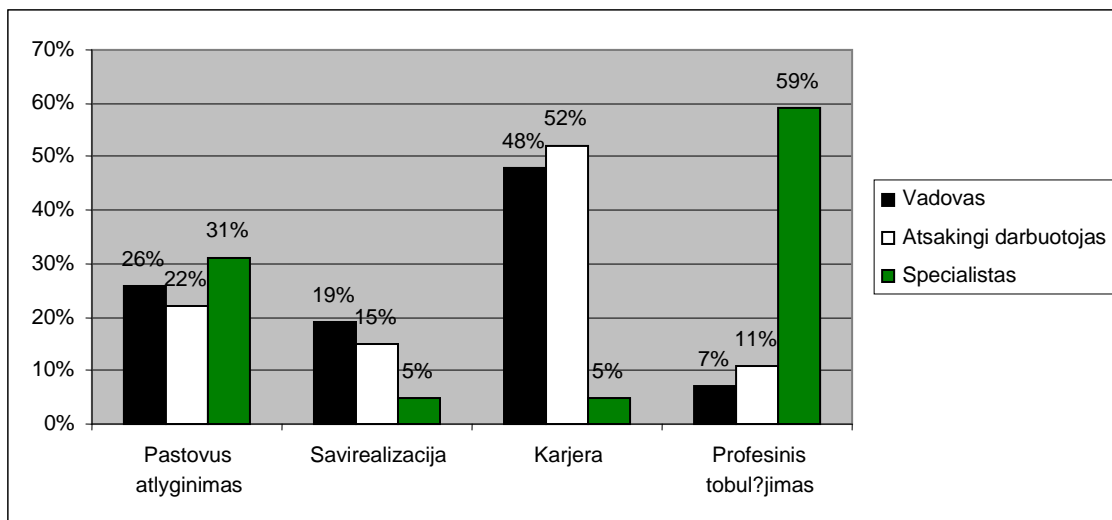
#### 5. Information about you:

<p><b>Your gender:</b></p> <p><input type="checkbox"/> male</p> <p><input type="checkbox"/> female</p>	<p><b>Your age:</b></p> <p><input type="checkbox"/> to 20 years</p> <p><input type="checkbox"/> from 23 to 30 years</p> <p><input type="checkbox"/> from 31 to 45 years</p> <p><input type="checkbox"/> over 46 years</p>	<p><b>Your Education:</b></p> <p><input type="checkbox"/> secondary</p> <p><input type="checkbox"/> vocational</p> <p><input type="checkbox"/> higher education</p> <p><input type="checkbox"/> high education</p>
<p><b>Position:</b></p> <p><input type="checkbox"/> leader</p> <p><input type="checkbox"/> responsible worker</p> <p><input type="checkbox"/> specialist</p>	<p><b>Your work experience:</b></p> <p><input type="checkbox"/> to 2 years</p> <p><input type="checkbox"/> from 3 to 5 years</p> <p><input type="checkbox"/> from 6 to 8 years</p> <p><input type="checkbox"/> over 9 years</p>	<p><b>Experience in the enterprise:</b></p> <p><input type="checkbox"/> to 2 years</p> <p><input type="checkbox"/> from 3 to 5 years</p> <p><input type="checkbox"/> from 6 to 8 years</p> <p><input type="checkbox"/> over 9 years</p>

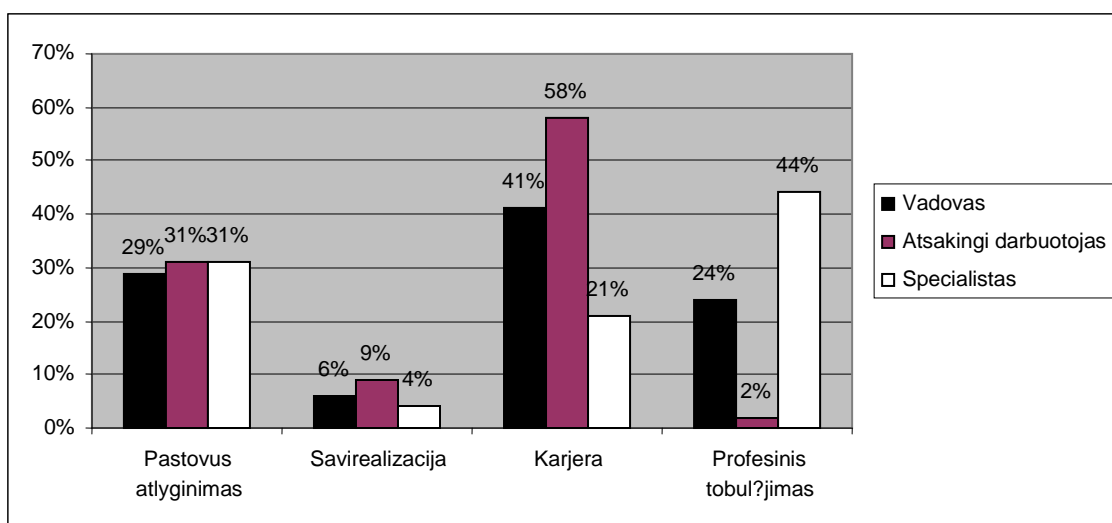
### Darbo reikšmė įmonių darbuotojams pagal užimamas pareigas



### UAB „Pakruojis parketas“ darbuotojų nuomonė

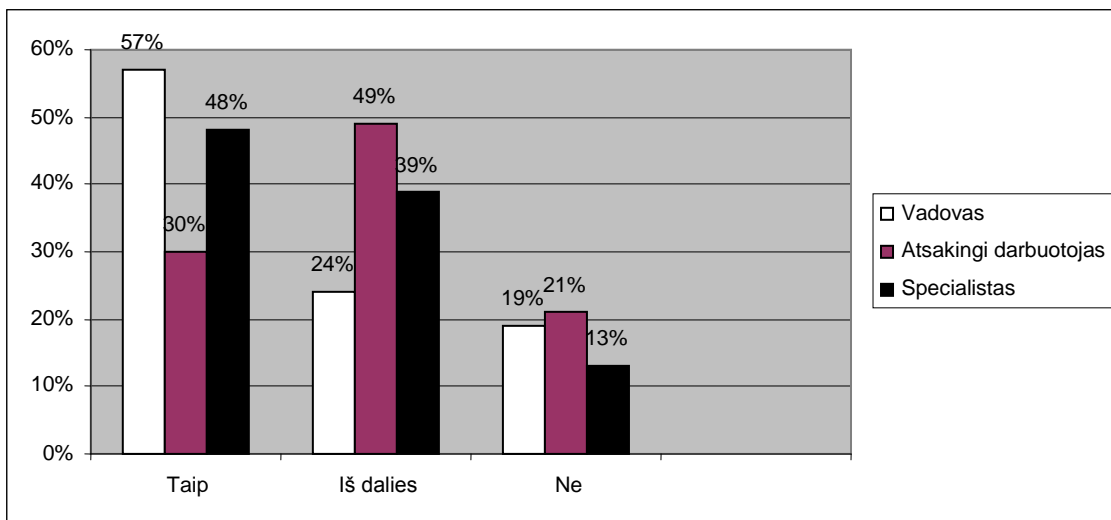


### UAB „Vara“ darbuotojų nuomonė

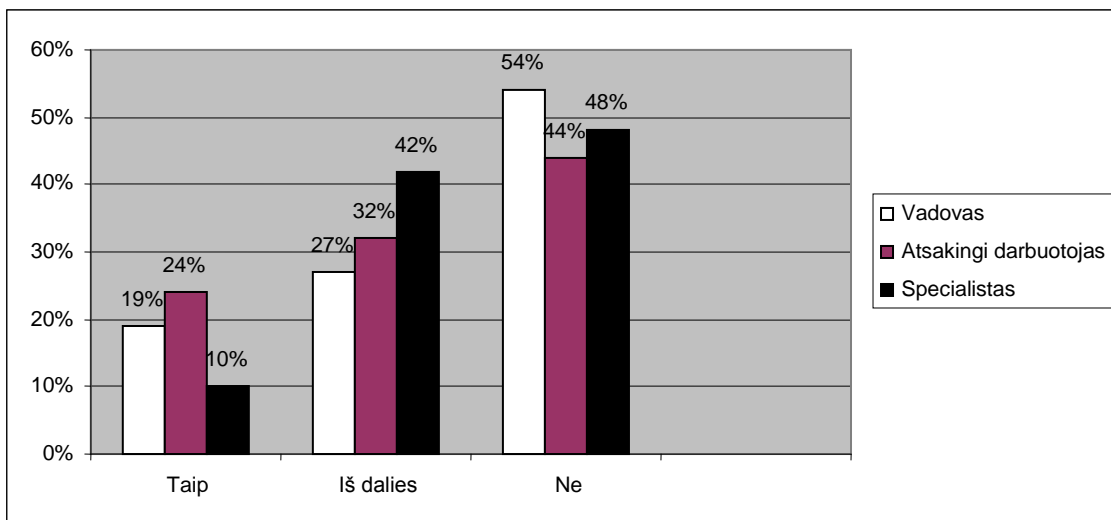


### AB „Anders Danielsson mediena“ darbuotojų nuomonė

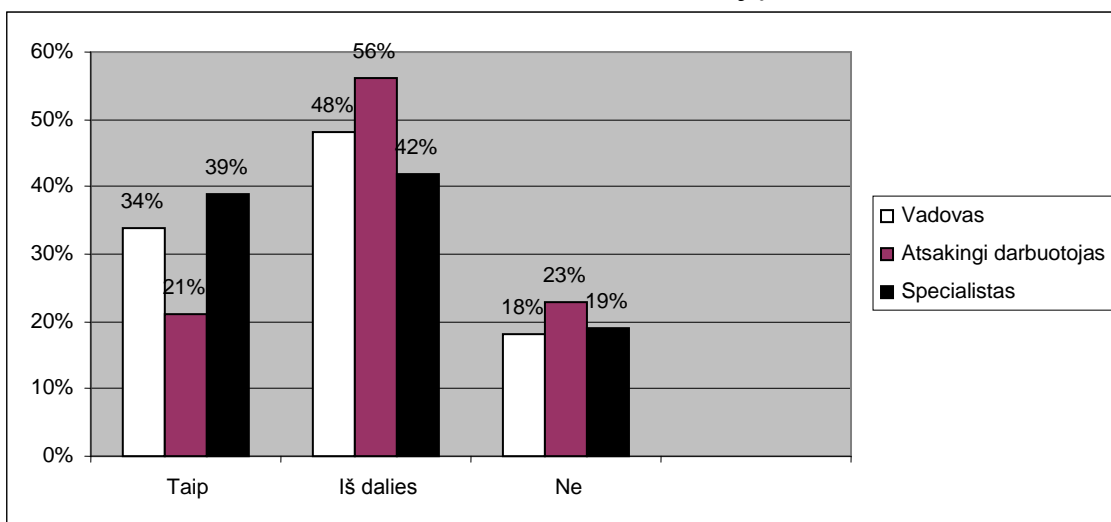
**Komandinio darbo metodo taikymas užimamų pareigų atžvilgiu**



**UAB „Pakruojis parketas“ darbuotojų nuomonė**

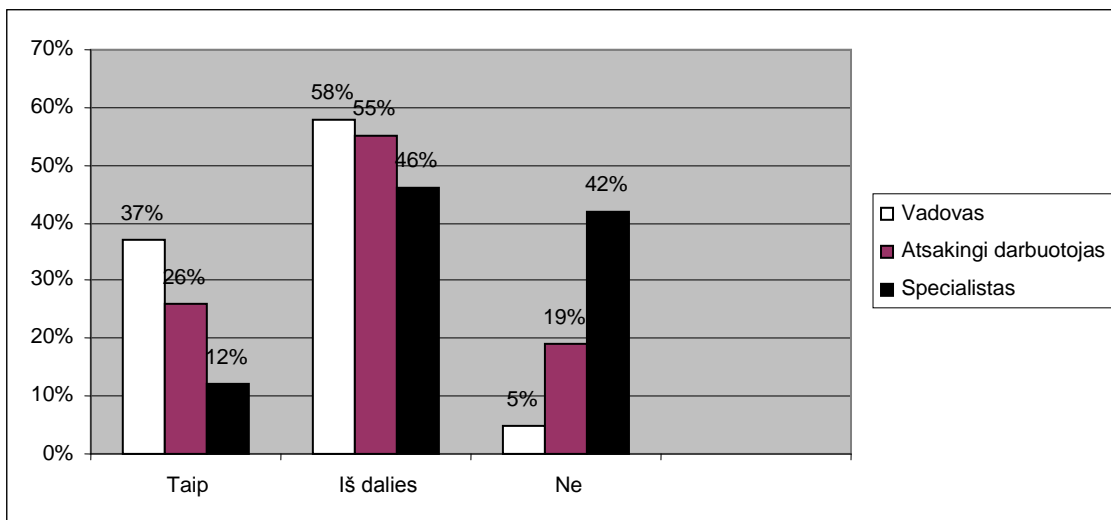


**UAB „Vara“ darbuotojų nuomonė**

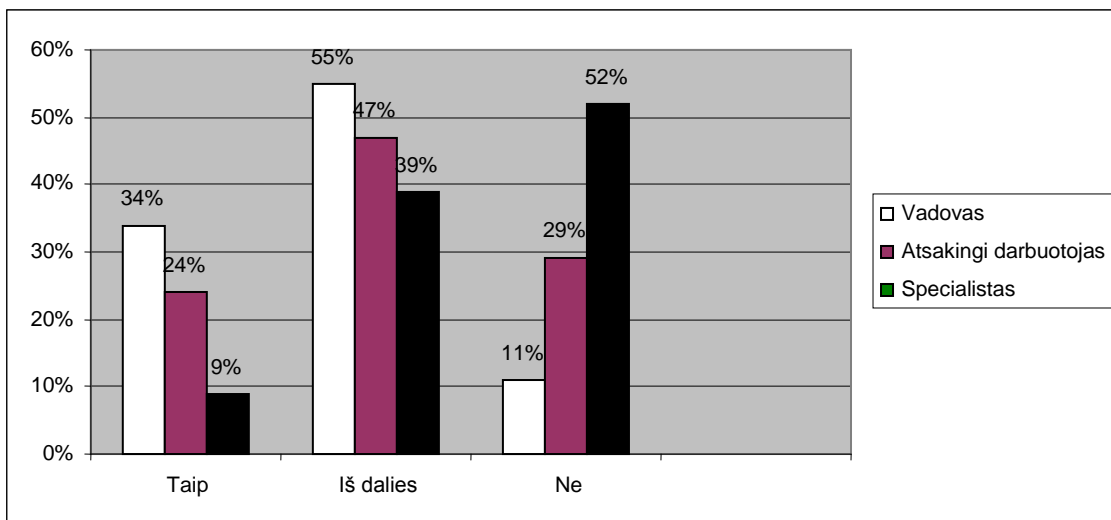


**AB „Anders Danielsson mediena“ darbuotojų nuomonė**

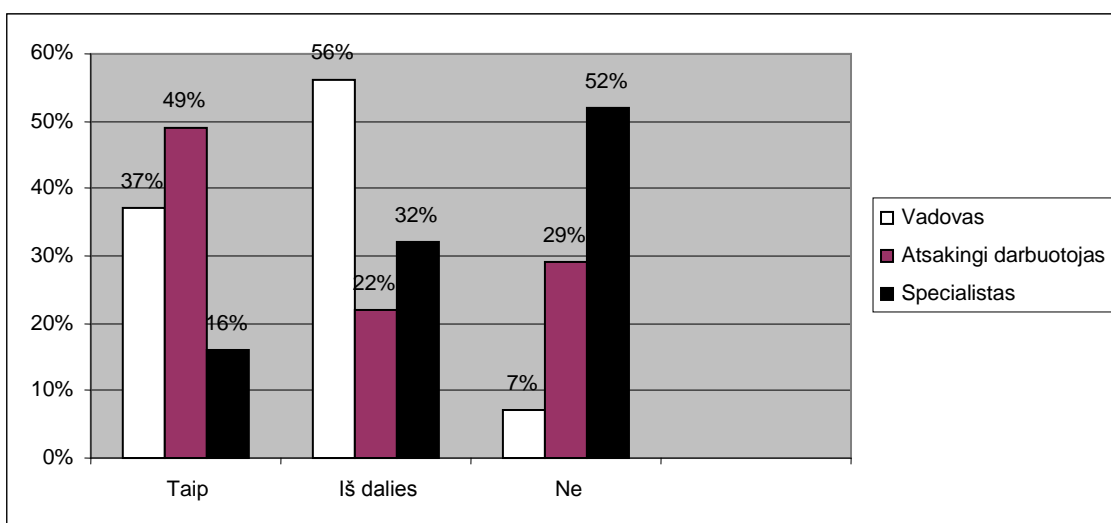
**Darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas užimamų pareigų atžvilgiu**



„Pakruojo parketas“ darbuotojų nuomonė

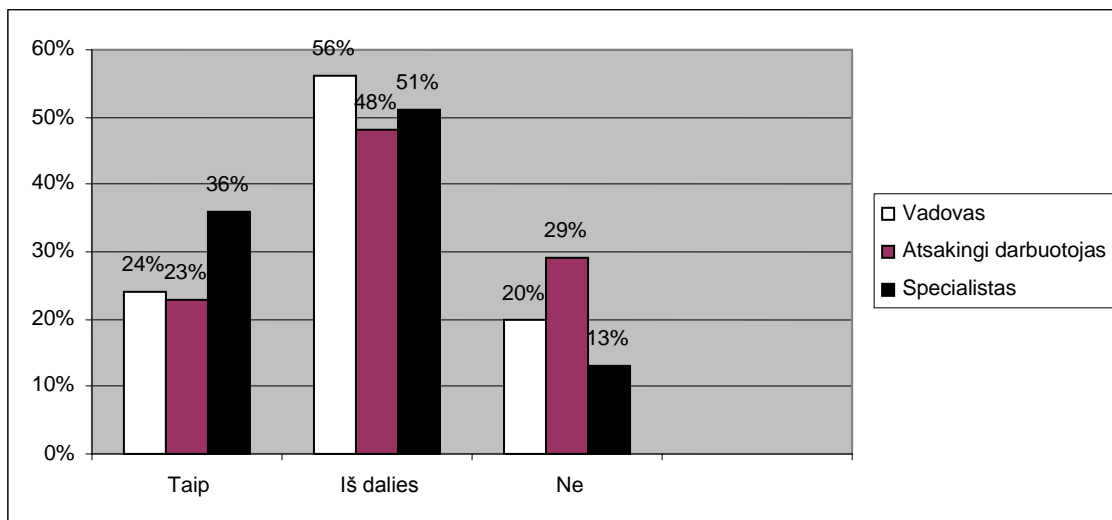


„Vara“ darbuotojų nuomonė

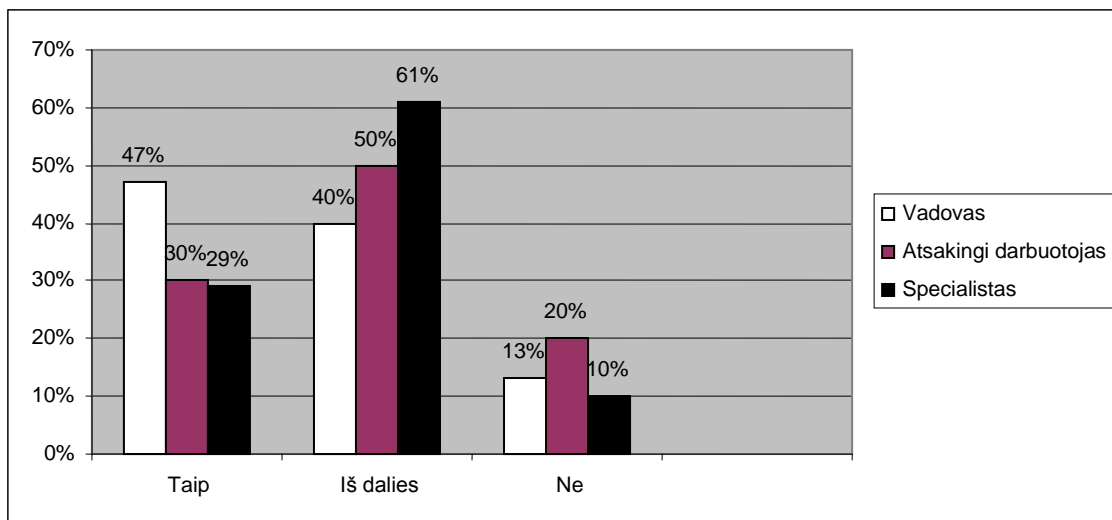


AB „Anders Danielsson mediena“ darbuotojų nuomonė

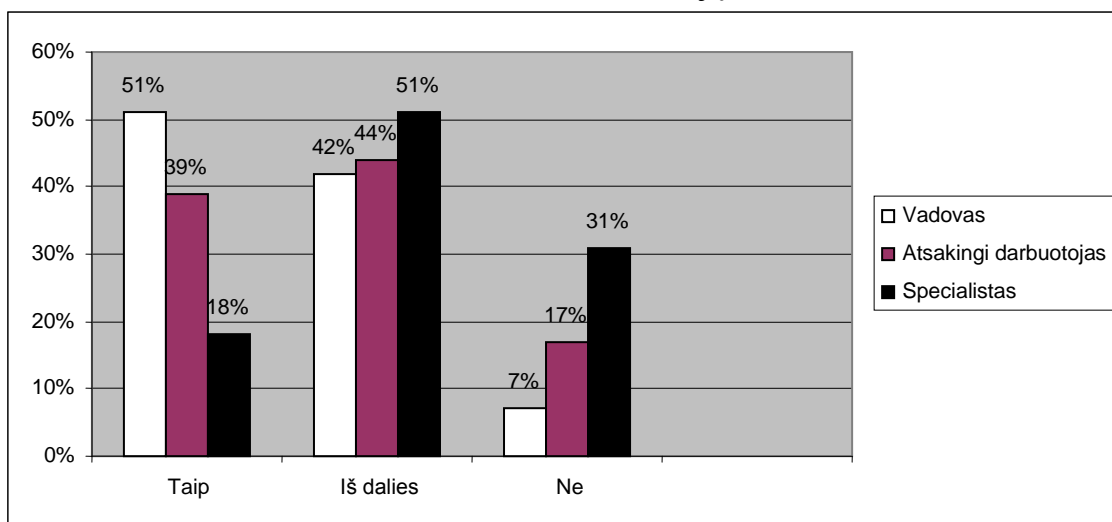
**Naujų idėjų, iniciatyvos skatinimas įmonėse užimamų pareigų atžvilgiu**



**UAB „Pakruojis parketas“ darbuotojų nuomonė**



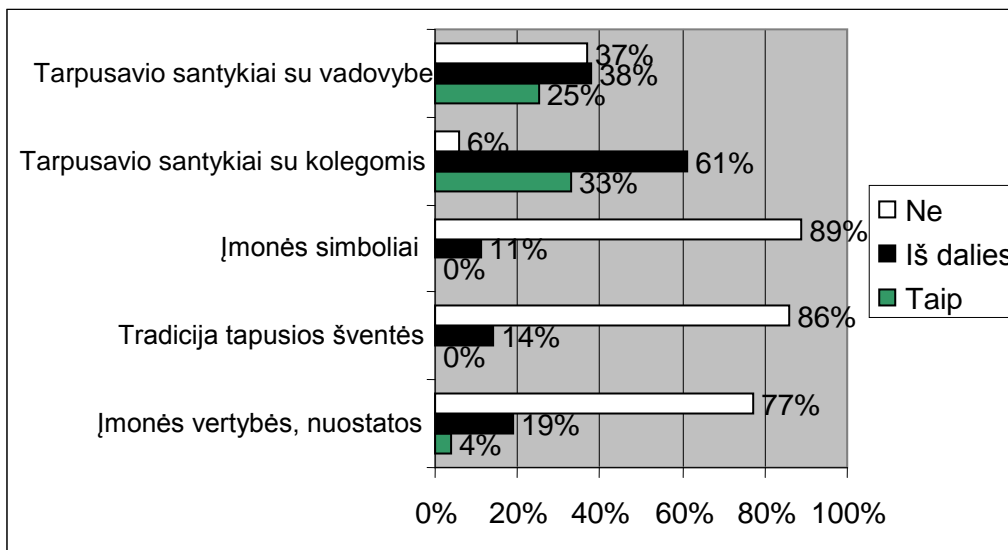
**UAB „Vara“ darbuotojų nuomonė**



**AB „Anders Danielsson mediena“ darbuotojų nuomonė**



**Aspektai, kuriuos „Pakruojo parketas“ darbuotojai norėtų pakeisti organizacinę kultūrą**



**Aspektai, kuriuos įmonės „Anders Danielsson“ darbuotojai norėtų pakeisti organizacinę kultūrą**

