

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Mindaugas BRUŽAS, Marius JAŠMONTAS
Vadybos studijų programos studentai

ORGANIZACINĖ KULTŪRA STATYBOS
ORGANIZACIJOSE

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Mindaugas BRUŽAS, Marius JAŠMONTAS

ORGANIZACINĖ KULTŪRA STATYBOS
ORGANIZACIJOSE

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovas:
doc. dr. Linas ŽALYS

Teigiame, kad magistro darbas, kurį teikiame Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studentų parašai)

(Studentų parašai)

Mindaugas Bružas, Marius Jašmontas. *Organizacinė kultūra statybos organizacijose*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka – statybos vadyba) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas doc. dr. Linas Žalys. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2013. – 110 p.

SANTRAUKA

Šio magistro darbo tikslas - ištirti statybos organizacijų kultūrą. Darbe atlikus mokslinės literatūros analizę buvo atskleista organizacijos kultūros esmė, jos bruožai ir funkcijos, lygiai, tipologijos ir formavimo ypatumai. Siekiant įgyvendinti tikslą, buvo atliktas tyrimas 7 šiaurės vakarų regiono statybos organizacijose, vykdyta šių įmonių vadovų ir administracijos darbuotojų apklausa.

Atlikus apklausą gautos tokios išvados: beveik visose tyrime dalyvavusiose šiaurės vakarų regiono statybos organizacijose daugiausia vyrauja hierarchijos ir rinkos tipo organizacinės kultūros. Šalia šių kultūrų yra pastebima ir kitų kultūros tipų požymiai. Vadovai suformavo tokią kultūrą, kurioje viskas yra griežtai kontroliuojama, įmonės darbas orientuotas į rezultatus, uždavinių įgyvendinimą ir tikslų siekimą. Organizacijos sėkmę lemia pergalė prieš konkurentus, lyderystė rinkoje ir rentabilumas.

Gauti tyrimo rezultatai gali būti vertingi ne tik šiaurės vakarų, bet ir kitų Lietuvos regionų statybos organizacijoms.

Mindaugas Bružas, Marius Jašmontas. *The Organizational Culture in construction organizations*. Final thesis on Management and Administration of Master studies (branch – Construction Management). Scientific adviser assoc. prof. dr. Linas Žalys. Šiauliai University, Department of Management. – Šiauliai, 2013. – 110 pages.

SUMMARY

Aim of this master thesis is to analyze the organizational culture in construction organizations. The work carried out an analysis of the scientific literature revealed the essence of organizational culture, its features and functions, levels, typology and formation characteristics. In order to achieve the aim, a research in seven north-western region in construction organizations was performed along with the poll of directors and employees of management. After the poll, the following conclusions were made: almost all the participating north-western region in construction organizations largely dominated hierarchy and market-type organizational culture. In addition to these cultures is observed in other types of cultural traits. The leaders formed a culture where everything is tightly controlled, the enterprise focused on the results of implementation of the tasks and objectives. Organization's success is determined by victory over competitors, market leadership and profitability.

The research data obtained may be useful for construction organizations not only in the north-western region, but also for construction companies in other regions of Lithuania.

TURINYS

IVADAS	12
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI	15
1.1. Organizacinės kultūros esmė, bruožai ir funkcijos.....	15
1.2. Organizacinės kultūros lygiai.....	28
1.3. Organizacinės kultūros tipologijos.....	33
1.4. Organizacinės kultūros formavimo ypatumai.....	38
1.4.1. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai ir pokyčių sritys.....	38
1.4.2. Organizacinė kultūra ir strategija.....	44
1.4.3. Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą.....	46
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA ŠIAURĖS VAKARŲ STATYBOS ORGANIZACIJOSE	52
2.1. Statybos įmonės kaip savitos organizacijos veikla ir jos specifika.....	52
2.2. Organizacinės kultūros tyrimo metodologija ir organizavimas.....	58
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS ..	68
3.1. Statybos organizacijų demografinių vadovų charakteristikų analizė.....	68
3.2. Statybos organizacijų demografinių administracijos darbuotojų charakteristikų analizė..	69
3.3. UAB „Darstamas“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai.....	72
3.4. UAB „Rudesta“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai.....	76
3.5. UAB „Telšių meistras“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai.....	80
3.6. UAB „Plungės lagūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai.....	84
3.7. UAB „Plungės Jonis“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai.....	87
3.8. UAB „Konsolė“ vadovo apklausos rezultatai.....	90
3.9. UAB „Vėtrūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai.....	94
IŠVADOS	99
REKOMENDACIJOS	102
LITERATŪRA	104
PRIEDAI	112
1 priedas. Organizacinės kultūros apibrėžimai.....	113
2 priedas. Organizacinės kultūros tipai pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, N. Osborn.....	115
3 priedas. Organizacinės kultūros tipai pagal R. Harrison.....	116
4 priedas. Organizacinės kultūros tipai pagal A. Seilių ir A. Sakalą.....	117
5 priedas. Organizacinės kultūros tipai pagal S. Deal ir A. Kennedy.....	118
6 priedas. Konkuruojančių vertybių rėminė konstrukcija (OCAI).....	119

7 priedas. Anketa vadovams	120
8 priedas. Organizacinės kultūros reitingavimo pavyzdys	122
9 priedas. Anketa darbuotojams	123
10 priedas. Konkuruojančių vertybių konstrukcija.....	125
11 priedas. UAB „Darstamas“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus.....	126
12 priedas. UAB „Darstamas“ vadovo išskirti 6 kriterijai	127
13 priedas. UAB „Rudesta“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus	128
14 priedas. UAB „Rudesta“ vadovo išskirti 6 kriterijai	129
15 priedas. UAB „Telšių meistras“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus.....	130
16 priedas. UAB „Telšių meistras“ vadovo išskirti 6 kriterijai	131
17 priedas. UAB „Plungės lagūna“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus.....	132
18 priedas. UAB „Plungės lagūna“ vadovo išskirti 6 kriterijai	133
19 priedas. UAB „Plungės Jonis“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus.....	134
20 priedas. UAB „Plungės Jonis“ vadovo išskirti 6 kriterijai	135
21 priedas. UAB „Konsolė“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus	136
22 priedas. UAB „Konsolė“ vadovo išskirti 6 kriterijai	137
23 priedas. UAB „Vėtrūna“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus	138
24 priedas. UAB „Vėtrūna“ vadovo išskirti 6 kriterijai	139
25 priedas. Statybos įmonių organizacinės kultūros tipai pagal administracijos darbuotojus.....	140

PAGRINDINĖS SAŲOKOS

Adhokratinė kultūra – tai dinamiška ir kūrybiška darbo aplinka, kurioje tiek žmonės, tiek lyderiai pasiryžę rizikuoti. Pagrindinės organizacijos vertybės – atvirumas naujovėms, pirmavimas rinkoje, kokybiško produkto bei paslaugos teikimas (Cameron, Quinn, 2006).

Hierarchinė kultūra – tai tokia darbo aplinka, kurioje žmonių veikla kontroliuojama procedūromis, taisyklėmis ir oficialia politika. Pagrindinės vertybės - stabilumo palaikymas ir garantijos, sklandi veikla ir geri pasiekimai (Cameron, Quinn, 2006).

Klaninė kultūra – tai labai draugiška darbo vieta, organizacija panaši į didelę šeimą, o jų lyderiai ir vadovai suvokiami kaip auklėtojai. Pagrindinės vertybės - aukšta organizacijos atsakomybė, kolektyvinis darbas, santarvė ir žmonių dalyvavimas versle (Cameron, Quinn, 2006).

Organizacija - (sen. gr. organizō – surengiu, sutvarkau) – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui. Organizacija dažniausiai turi atskirą turtą bei valdymo organus (Robbins, 2006).

Organizacijos klimatas - tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos kultūros bei kitų veiksnių (Dubauskas, 2006).

Organizacijos kultūra - pagrindinė vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus bei simbolius (Jucevičienė, 1996).

Organizacinė kultūra - tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama jos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais (Veinhardt, Nikaitė, 2008.).

Organizacinės kultūros vertinimo metodas (*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*) - tai diagnostikos instrumentas, sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn, kuris remiasi teoriniu modeliu, vadinamu „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“ (Narijauskas, 2006).

Rinkos kultūra - tai tokia organizacijos kultūra, kurioje vyrauja konkurencija ir kontrolė. Vertybės - pergalių siekimas, rinkos dalies užkariavimas (Cameron, Quinn, 2006).

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

Vertybės - bendras susitarimas dėl to, kas bus laikoma naudinga ar žalinga, bet koks vertybių įprasminimas yra sąlyginis, nes vertybės yra individualiai interpretuojamos ir, laikui bėgant, kinta (Veinhardt, Nikaitė, 2008).

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinės kultūros ir klimato elementų palyginimas	26
2 lentelė. Organizacinės kultūros tipai	37
3 lentelė. Kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai	48
4 lentelė. Apklaustųjų administracijos darbuotojų ir vadovų skaičius pagal organizacijas	65
5 lentelė. Administracijos darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros elementus, klausimų eiliškumas	66
6 lentelė. Anketų dalinimo eiliškumas	66
7 lentelė. Socialiniai - demografiniai apklaustų vadovų duomenys	68
8 lentelė. UAB „Darstamas“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas	73
9 lentelė. UAB „Rudesta“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas	77
10 lentelė. UAB „Telšių meistras“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas	80
11 lentelė. UAB „Plungės lagūna“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas	84
12 lentelė. UAB „Plungės lagūna“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas	87
13 lentelė. UAB „Konsolė“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas	91
14 lentelė. UAB „Vėtrūna“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas	94

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės kultūros funkcijos	22
2 pav. Organizacinės kultūros funkcijos	23
3 pav. Organizacijos klimato veiksniai	25
4 pav. J. Kottler ir J. Heskett kultūros lygiai.....	28
5 pav. Organizacinės kultūros ledkalnis.....	29
6 pav. Organizacinės kultūros lygiai ir jų sąveika	30
7 pav. Organizacinės kultūros lygiai pagal J.R. Schermerborn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994)	31
8 pav. Kultūriniai lygiai pagal G.Hofstede	32
9 pav. Organizacinės kultūros tipai pagal kriterijus.....	34
10 pav. Organizacinės kultūros tipologija pagal J.Mole.....	35
11 pav. Organizacinę kultūrą formuojančių veiksnių schema	38
12 pav. Veiksniai, lemiantys organizacinės kultūros formavimąsi.....	40
13 pav. Organizacinės kultūros keitimo sritys pagal A. Williams.....	42
14 pav. Vadovo poveikio pavaldiniams būdai ir priemonės	49
15 pav. Vadovavimo stilių ryšys su organizacine kultūra.....	50
16 pav. Statybos įmonės strategijos planavimas ir įgyvendinimas	55
17 pav. Statybos įmonės organizacinės valdymo struktūros veiksniai	56
18 pav. Statybos produkcijos kūrimo schema.....	57
19 pav. Statybos įmonėse vykstantys procesai	57
20 pav. Tyrimo organizavimo etapai	62
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N – 196)	69
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, procentais (N – 196).....	70
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, procentais (N – 196).....	71
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo pobūdį, procentais (N – 196)	71
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį, procentais (N – 196)	72
26 pav. UAB „Darstamas“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą	73
27 pav. UAB „Darstamas“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 24).....	75
28 pav. UAB „Darstamas“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 25).....	76
29 pav. UAB „Rudesta“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą	77

30 pav. UAB „Rudesta“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 20).....	79
31 pav. UAB „Rudesta“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 21).....	79
32 pav. UAB „Telšių meistras“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	81
33 pav. UAB „Telšių meistras“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 13).....	82
34 pav. UAB „Telšių meistras“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 14).....	83
35 pav. UAB „Plungės lagūna“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	84
36 pav. UAB „Plungės lagūna“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 32).....	86
37 pav. UAB „Plungės lagūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 33).....	86
38 pav. UAB „Plungės Jonis“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	88
39 pav. UAB „Plungės Jonis“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 43).....	89
40 pav. UAB „Plungės Jonis“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 44).....	90
41 pav. UAB „Konsolė“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	91
42 pav. UAB „Konsolė“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 26).....	93
43 pav. UAB „Konsolė“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 27).....	94
44 pav. UAB „Vėtrūna“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	95
45 pav. UAB „Vėtrūna“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 31).....	97
46 pav. UAB „Vėtrūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 32).....	98

ĮVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Organizacija – tai žmonių grupė siekianti bendrų tikslų. Todėl organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai funkcionuoti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Klestinčios organizacijos remiasi galinga jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, t.y. organizacine kultūra. Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia organizacijos darbuotojus (Šimanskienė, 2002).

Siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų ir klestėtų rinkos sąlygomis, būtina, kad ji dirbtų pelningai. Taigi ji turi būti tikslingai valdoma. Vienas svarbiausių šiuolaikinio valdymo pamatų – organizacinė kultūra (Seilius, 1998). Kadangi organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko siekia. Tai galima padaryti tik suformavus specifinę organizacinę kultūrą. Jos kūrimas yra sąmoninga, kryptinga organizacijos vadovo veikla, kuriai atlikti reikia didžiulių fizinių ir dvasinių jėgų, žinojimo, kuris remiasi bendražmogiškais vertybėmis ir visuotinai pripažintomis moralės normomis. Taip darbuotojams suteikiama galimybė žinoti, ko iš jų tikimasi ir padėti kuo geriau atlikti darbą (Šimanskienė, 2002).

Vakarų šalyse, organizacinės kultūros svarba, įmonės potencialioms galimybėms išnaudoti, jau niekas neabejoja. Tuo tarpu Lietuvoje, organizacinės kultūros tema yra gana nauja. Visgi pastaruoju metu, kai įmonėms tenka prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių rinkos sąlygų, organizacinės kultūros klausimas tiek akademinėje visuomenėje, tiek pačiose įmonėse bei organizacijose tampa vis aktualesnis. Inicijuojami įvairūs tyrimai, kurių pagrindinis tikslas išanalizuoti organizacinę kultūrą bei jos ypatumus. Tokios analizės objektais tampa organizacinės kultūros ir jos elementų poveikis darbo veiksmingumui, lyderystės bei vadovavimo, etikos normų, darbuotojų asmeninių savybių, vertybių bei lūkesčių įtaka organizacijos veiklai, sėkmei ar nesėkmei, jos konkurencingumui bei pranašumui rinkoje. Ištyrus organizacinę kultūrą, remiantis tyrimo rezultatais, siekiama tobulinti organizacinę kultūrą, kad būtų pasiektas didesnis veiklos efektyvumas.

Pastaruoju metu ypač išaugęs susidomėjimas organizacine kultūra ir jos svarba organizacijai, skatina Lietuvos ir užsienio įmonių vadovus iširti savo vadovaujamos organizacijos organizacinę kultūrą. Užsienio mokslininkai yra sukūrę organizacinės kultūros vertinimo modelius. Bene plačiausiai naudojami bei populiariausi tai Cameron, K. S., Quinn, R. S. (1999) Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), taip pat Organizational Culture Index (OCI), sukurtas Cooke, R., C. Lafferly, C., bei Denison, D. R. (1990).

Praktinį problemos aktualumą lemia tai, kad užsienio autoriai tirdami organizacinę kultūrą, remiasi savo šalių patirtimi, o Lietuvos mokslininkai dar nėra sukūrę organizacinės kultūros vertinimo modelių, kurie padėtų vertinti ją būtent Lietuvos įmonėse, todėl organizacinės kultūros tema turėtų būti vis labiau plėtojama, kadangi ji įmonėms tampa svarbi jų egzistavimo bei veiklos gerinimo tobulinimo galimybe. Ši **mokslinė problema** galėtų būti apibūdinta keliais probleminiais klausimais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

- Ar pasirinktos priemonės leidžia tinkamai ir patikimai įvertinti organizacinę kultūrą statybos organizacijose?

- Kaip reiškiasi organizacinė kultūra statybos organizacijose?

Siekiant atsakyti į probleminius klausimus iškeltos dvi **hipotezės**:

- Statybos organizacijose stipriai dominuoja hierarchinė kultūra.

- Statybos organizacijose ateityje bus išvystyti rinkos kultūros elementai.

Šios hipotezės tikrinamos išanalizavus ir apibendrinus kiekybinio tyrimo duomenis, gautus atliktos apklausos metu, kuriai atlikti buvo naudojamas *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn.

Suformuluoti tyrimo probleminiai klausimai ir iškeltos hipotezės leidžia apibrėžti **tyrimo objektą** - statybos organizacijų organizacinę kultūrą. Šio tyrimo objekto sprendimo paieška, nusakanti mokslinio **tyrimo dalyką**, orientuojama į statybos organizacijų organizacinės kultūros tobulinimo galimybes.

Tikrinant iškeltas hipotezes suformuluotas **tyrimo tikslas** - ištirti statybos organizacijų organizacinę kultūrą bei įvertinti organizacinės kultūros tobulinimo galimybes jose.

Darbe keliami tokie **uždaviniai**:

1. Mokslinės literatūros analizės pagrindu atskleisti organizacinės kultūros sampratą, jos bruožus, funkcijas, lygius ir tipologijas.

2. Identifikuoti organizacinę kultūrą lemiančius veiksnius.

3. Ištirti šiaurės vakarų regiono statybos organizacijų organizacinę kultūrą.

4. Numatyti galimybes ir priemones statybos organizacijų organizacinės kultūros tobulinimui.

Tyrimo metodika:

1. Tiriamieji. Atliekant tyrimą, buvo apklausti UAB „Darstamas“, UAB „Rudesta“, UAB „Telšių meistras“, UAB „Plungės lagūna“, UAB „Plungės Jonis“, UAB „Konsolė“, UAB „Vėtrūna“ administracijos darbuotojai ir vadovai.

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

3. Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė leido atskleisti organizacinės kultūros esmę, jos bruožus ir funkcijas, lygius, tipologijas ir formavimo ypatumus.

- Anketinė apklausa, parengta pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn metodiką, taikyta nustatant nagrinėjamų šiaurės vakarų regiono statybos įmonių organizacinės kultūros tipus.

- Statistinė analizė atlikta socialinių mokslų statistinių programų paketu SPSS.

- Duomenų apdorojimas ir lyginamoji analizė atlikta Microsoft Excel programa.

Tyrimo mokslinis naujumas. Organizacinės kultūros tyrimas šiaurės vakarų regiono statybos organizacijose buvo atliktas pirmą kartą. Tyrimas atskleis statybos organizacijų vadovų ir administracijos darbuotojų nusakomus organizacinės kultūros tipus įmonėse dabar ir numatomus ateityje, taip pat organizacijos kultūros tipus.

Darbo **teorinę reikšmę** lemia tai, kad buvo atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, jos sisteminimas bei skirtas ypatingas dėmesys naujausiai mokslinei literatūrai. Buvo atskleisti organizacinės kultūros esmės, lygių, tipologijos bei formavimo ypatumų teoriniai aspektai, leidžiantys apibrėžti organizacijų kultūros koncepcijas.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas yra tas, kad ištyrus Lietuvos šiaurės vakarų regiono statybos organizacijų organizacinę kultūrą, jų vadovai galės pasinaudoti atlikto tyrimo rezultatais, išvadomis ir rekomendacijomis. Tai leis jiems sustiprinti organizacinę kultūrą ir bei pagerinti veiklos efektyvumą. Šio tyrimo rezultatai gali būti vertingi ne tik Lietuvos šiaurės vakarų regiono statybos organizacijoms, bet ir kitų Lietuvos regionų statybos įmonėms.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, trys pagrindiniai skyriai, išvados, rekomendacijos literatūros sąrašas bei priedai. Darbo apimtis – 110 puslapių, jame yra 46 paveikslai ir 14 lentelių. Literatūros sąrašą sudaro 100 literatūros šaltinių. Tyrimo duomenis papildantys 25 priedai pateikiami darbo pabaigoje.

Darbo dalių pasiskirstymas: įvadą ir 1.1; 1.2; 1.3; 2.1; 3.1; 3.3; 3.4; 3.5; 3.6 skyrius rengė – Mindaugas Bružas, 1.4 (1.4.1; 1.4.2; 1.4.3); 2.2; 3.2; 3.7; 3.8; 3.9 skyrius ir išvadas rengė – Marius Jašmontas.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacinės kultūros esmė, bruožai ir funkcijos

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, kurias pradėtos vadinti kultūra (Vasiliauskas, 2004, Zakarevičius, 2004, Stoner, Freeman, Gilbert, 2006).

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

Yra vartojamos dvi sąvokos: organizacinės kultūros bei organizacijos kultūros. Kai kurie autoriai vartoja sąvokas „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ apibrėžti tiems patiems organizacijos bruožams. Tačiau yra autorių, kurie išskiria šias sąvokas, kaip turinčias skirtingas reikšmes. Plačiau skirtumus tarp „organizacijos kultūros“ ir „organizacinės kultūros“ aptaria Zakarevičius (2008). Lietuvos vadybinėje literatūroje analizuojant kultūros problematiką analizuojamos dvi sąvokos – „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ (A. Sakalas, 1998, P. Vanagas, 1998, J. Guščinskienė, 1999, P. Jucevičienė, 1996, L. Šimanskienė, 2002, V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2005). Gana dažnai šios sąvokos vartojamos apibūdinant tą pačią organizacijos charakteristiką – jos narių nuostatų, įsitikinimų, normų visumą. Todėl būtina išsiaiškinti šių dviejų sąvokų esmę bei prasmę ir vartoti jas skirtingiems parametrams apibrėžti.

L. Šimanskienės (2002) teigimu, šios iš pažiūros identiškos sąvokos (organizacinė ir organizacijos kultūra) savyje talpina skirtingą informaciją. Šimanskienė (2002) išskiria organizacijos ir organizacinės kultūrų sąvokas:

- **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 nenučiuokia.

- **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 bendražmogiškomis, 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).

P. Zakarevičius (2004) ir N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) oponuoja tokiam sąvokų aiškinimui ir sako, kad organizacijos kultūros sąvoką tikslinga naudoti tada, kai nagrinėjama organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visuma. Organizacinės kultūros sąvokos vartojimas priimtinas apibūdinant vadybos procesus. Šis terminas, pasak autorių, charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą.

Apibrėžimų nevienareikšmiškumą nulemia organizacinės kultūros sąvokos pateikimas akcentuojant vienus, ar kitus aspektus nusakančius organizacinės kultūros esmę. Be abejonės, tam įtakos turėjo pats organizacinės kultūros fenomenas organizacijų pasaulyje, ir jo kitimas globalizacijos, internacionalizacijos sąveikoje. Nepaisant įvairių autorių skirtingo apibrėžimo pateikimo, visos organizacijos kultūros sąvokos yra svarbios, nes vienokiu, ar kitokiu aspektu atskleidžia organizacinę kultūrą.

Nagrinėjant užsienio autorių literatūrą, organizacinės kultūros tema, pastebėta, kad dauguma autorių susidomėjimą organizacine kultūra arba organizacinės kultūros „renesansą“ įvardija ankstyvus 1970 – uosius metus. Beyer, Trice, (1984) taip pat teigia, kad apie 1970 metus organizacijų tyrinėtojai atrado kultūrą, kurios koncepcijos ir įvairūs aspektai įtakoja organizacijų elgseną. Tiesa, Hatch (1993), rašo, kad kultūros koncepcija buvo domimasi kur kas anksčiau. Tai įrodo Pettigrew (1979) cituojami White (1949) bei Cassirer (1953) teiginiai: „Kultūra yra visuotinai ir kolektyviai priimtinių nuostatų visuma, galiojanti tam tikrai žmonių grupei tam tikru laiku. Ši terminų, kategorijų, vaizdų sistema interpretuoja žmonėms jų pačių situaciją“. Beyer, Trice, (1984), pastebėjo, kad atliekant organizacinės kultūros tyrimus dažniausiai dėmesys skiriamas atskiroms kultūros formoms, neišryškinant svarbiausios kultūros koncepcijos. Tyrimuose pasitaiko terminų sutapimo ir sumaišties.

Nors užsienio tyrėjai (Heskett, Kotter, 1992, Shein, 1984, Cameron, Quinn, 2006 ir kt.) gali pasidžiaugti sėkmingesniu ir gilesniu įdirbiu organizacinės kultūros tyrime nei Lietuvos tyrėjai (Jucevičienė, 1996, Šimanskienė, 2002, Vasiliauskas, 2002, Guščinskienė, 1999 ir kt.), tačiau organizacinę kultūrą iš esmės tiek vieni, tiek kiti apibrėžia beveik vienodai (žr. 1 priedą).

E. H. Schein (1984), vienas pirmųjų organizacinės kultūros tyrinėtojų, literatūroje dar vadinamas organizacinės kultūros „tėvu“ teigia, kad *organizacinė kultūra* gali būti

analizuojama skirtingais lygiais: pradedant matomais artifaktais – sukurta organizacijos atmosfera, struktūra, technologijomis, biuro išdėstymu, darbuotojų apsirengimo stiliumi, matomomis, ar girdimomis elgesio normomis ir viešais dokumentais, tokiais kaip chartijos, darbuotojų orientaciniai duomenys, istorijos. Baker (2006), pastebi, kad organizacinės kultūros apibrėžimai iš pradžių buvo orientuoti į organizacinės kultūros išskaidymą į stiprias ir silpnas kultūras. J. L. Heskett, J. Kotter (1992) nagrinėdami organizacinės kultūros apibrėžimus konstatuoja, kad daugumoje kultūros apibrėžimų suteikiama pirmenybė pažinimo komponentams, tokiems kaip nuostatos, įsitikinimai ir vertybės. Kitų apibrėžimų nagrinėjama sritis išsiplečia, apimdama elgesį ir artefaktus, kurie suveda į matomus ir nematomus organizacinės kultūros lygius.

Pasak W.G. Ouchi (1982) *organizacinė kultūra* tai mitai, simboliai, ceremonijos, kurie išreiškiami bendraujant ir pabrėžiant perduodamas vertybes bei įsitikinimus (Šimanskienė, 2008). Šis apibūdinimas parodo svarbų organizacinės kultūros išraiškos priemonių (elementų) vaidmenį organizacijos nuostatų, pozicijų deklaravimui.

L. Aiman-Smith (2004) *organizacinę kultūrą* apibūdina kaip organizacijos narių pagrindinių elgesio prielaidų ir vertybių sistemą. Šiuos elgesio standartus ir vertybines nuostatas, kaip būdus suvokti, jausti, galvoti ir elgtis, stengiamasi įdiegti kiekvienam naujam organizacijos nariui.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) teigia, kad *organizacinė kultūra* - visa tai, kas organizacijoje yra vertinga, koks dominuojantis vadovavimo stilius, kalba, simboliai, procedūros, kasdienės normos bei tai, kas organizacijoje suvokiama kaip laimėjimai.

Lietuvoje domėtis organizacine kultūra pradėta vėliau. Žinoma, tam įtakos galėjo turėti pereinamoji ekonomika Lietuvoje, tam tikras verslo konservatyvumas esant SSSR sudėtyje, apskritai verslumo, kaip reiškinio svarbos ir būtinumo plėtojimo stoka ir kitos priežastys. Ginevičius, Sūdžius (2008), teigia, kad keičiantis verslo sampratai, daugelyje Lietuvos bendrovių buvo pradėta diegti vakarietiška bendravimo kultūra ir verslo modeliai, grindžiami orientacija į klientus, jų poreikių išmanymu ir tenkinimu. Dėl to, bręstant Lietuvos verslui, šalies įmonės sparčiai ėmėsi formuoti ideologiją, misiją, viziją ir vertybes. Na, o įvardyti reiškiniai lemia ir pačią organizacinę kultūrą. Pirmame priede pateikiama užsienio ir lietuvių autorių organizacinės kultūros apibrėžimų chronologinė kaita.

Organizacinės kultūros apibrėžimų pateikia ir Lietuvos mokslininkai. A. Seilius (1998) pažymi, kad *organizacinė kultūra* yra jos gyvenimo aspektas, kultūra yra verslių veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinantis tokią veiklą. Pasak autoriaus, kultūra apima visus veiksmus, kuriuos atlieka žmonės (Vveinhardt, Nikaitė, 2008).

Tuo tarpu R. Jucevičiaus (1998) nuomone, *organizacinė kultūra* – tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška, tai suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji organizacijos nariai turi išmokti ir bent iš dalies priimti, kad taptų šios organizacijos nariais (Jucevičius, 1998). J. Guščinskienė (1999) *organizacinę kultūrą* apibrėžia kaip vertybių sistemą, suprantamą ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžiančią organizacijai kryptingai veikti.

Organizacinę kultūrą leidžia išlaikyti organizacijos istorijos, tradicijos, ceremonijos ir kt. Labai svarbu paminėti ir tai, kad, autorės nuomone, organizacinė kultūra padeda išsiskirti vieną organizaciją iš kitų (Šimanskienė, 2002). Anot A. Vasiliausko (2002), *organizacinė kultūra* gali būti suprantama, kaip visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami organizacijos klientai. A. Sakalo (2003) nuomone, *organizacinė kultūra* – tai per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.

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

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

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

Apibendrinant, matyti, kad daugybė autorių įvairiai apibūdina organizacinę kultūrą. Nėra susiformavusi vieninga ir visiems priimtina organizacinės kultūros samprata. Organizacinė kultūra apima nuostatus, elgesio modelių, istorijų mitų, metaforų bei kitų idėjų, darančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikru visuomenės nariu, sąsajas. Mokslinėje literatūroje organizacinė kultūra apibūdinama keliais aspektais: tam tikri elgsenos reguliavimai; grupės normos, standartai, kaip reikia elgtis; vertybės; formali filosofija; žaidimo taisyklės; klimatas; įtvirtinti įgūdžiai; mąstymo įpročiai; padalyta reikšmė; simboliai.

Išanalizavus organizacinės kultūros esmę, svarbu išanalizuoti ir organizacinės kultūros bruožus bei funkcijas ir jų svarbą organizacijose.

Galima išskirti pagrindinius organizacinės kultūros bruožus, kurie apima tokius elementus kaip vertybės, simboliai, ceremonijos bei ritualai, istorijos ir kalba (Jucevičienė, 1996).

Anot M. A. Smith (1977), **vertybė** – tai ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirmenybinis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu (Jucevičienė, 1996). Pasak V. Pruskaus (2003), vertybėmis yra vadovaujamasi specifinėse situacijose, jų pagrindu pasirenkamas ir vertinamas žmogaus elgsenys bei įvykiai. Universaliąsias žmogiškąsias vertybes sąlygoja veiksniai, priimtini individams ir visuomenei: individų poreikių tenkinimas, koordinuotos socialinės sąveikos būtinumas, grupių išlikimo ir jų gerovės kėlimo užtikrinimas. Socialinį žmogaus vertingumą pirmiausia apibrėžia jo paties santykis su vertybėmis - kokias vertybes renkasi žmogus, kam jis teikia pirmenybę, tokia ir jo vertybinė orientacija. Vertybių dėka išryškėja žmogaus veiklos socialinis kryptingumas. Todėl žmogaus socialinį vertingumą labiausiai apibūdina jo dorovinė vertybinė orientacija. Pastaroji pirmiausia susijusi su pažiūra į kitą žmogų kaip vertybę, į kitų žmonių ir savo gyvenimo vertingumą bei visuomeninius idealus.

Tuo tarpu **simboliai** - tai objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant (Jucevičienė, 1996). Anot A. Vasiliausko (2002), simboliai gali būti labai įvairūs: organizacijos biuro pastatų dydis ir architektūra, vadovų ir vadybininkų kabinetai, vadovų automobiliai, firminė apranga, firmos vardas, specialūs, atskiras veiklos sritis atspindintys simboliai ir t.t. Daugumoje organizacijų susiklosto joms būdinga specifinė kalba: terminija, šūkiei ir pan., suprantami tik tose organizacijose. Dažnai simboliai yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė ir jų patrauklumas arba priešingai - nepatrauklumas, gali sąlygoti vienokią ar kitokią vartotojų elgseną (Vasiliauskas, 2002). Prie matomų

organizacinės kultūros elementų priskiriami ir ritualai, ceremonijos. **Ceremonijos** – tai standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis, siekiant paveikti organizacijos narių elgesį ir supratimą. **Ritualai** – tai ceremonijų sistema (Jucevičienė, 1996). Ritualai ir ceremonijos - tai specialiai parengta, kruopščiai nugludintos kolektyvinio bendravimo formos. Dideles kultūros tradicijas turinčiose organizacijose egzistuoja daugybė ritualinių renginių: valstybinių ir vidinių organizacijos švenčių minėjimai ir pan. Ritualai padeda glaudžiau suburti žmonių kolektyvą, naujus žmones įtraukti į organizacijos gyvenimą (Vasiliauskas, 2002). Anot A. Vasiliausko (2002), istorijos paprastai atspindi organizacijos nueitą kelią, sėkmingus jos veiksmus, ypač išryškina žmones, prisidėjusius prie organizacijos plėtojimo. Joms taip pat priklauso mitai bei legendos, atspindinčios nedidelę įvykių dalį, bet žadinančios vaizduotę, kuriančios organizacijos savitumo įvaizdį (Vasiliauskas, 2002). Kalba - verbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą (Jucevičienė, 1996). Daugelis organizacijų ir jų padalinių vartoja kalbą kaip priemonę išskirti tam tikros kultūros ar subkultūros atstovams. Išmokdami šią kalbą, organizacijos nariai patvirtina, kad jie pripažįsta kultūrą ir šitaip elgdami padeda ją išsaugoti (Robbins, 2006).

V. Kučinskas, A. Paulauskaitė, (2005) išskiria svarbiausius organizacinės kultūros bruožus:

- tai abstraktus fenomenas, formuojantis organizacijos kaip „išskirtinės, nepakartojamos“ suvokimą;
- tai bendrų nuostatų ir vertybių sistema, apimanti visą organizacijos veiklą; šia sistema vadovaujasi organizacija siekdama bendrų tikslų;
- ji atsispindi išoriniuose organizacijos elementuose: jos įkūrimo ir raidos istorijoje, kalboje, simboliuose, fizinėje aplinkoje ir kt.;
- jai būdingas tęstinumas: organizacijos kultūros perdavimas kitiems nariams pagrįstas socializacija;
- į aplinkos kitimą bei prie jos prisitaikyti.

Pastaruoju metu itin didelis dėmesys skiriamas inovacijų diegimui įmonėse. Ir šiame procese organizacinė kultūra vaidina ne mažą vaidmenį. Anot Valencia ir kt. (2011), inovacijų diegimą organizacijose lemia savita kiekvienos organizacijos organizacinė kultūra, kuri daro įtaką darbuotojų elgsenai. Organizacinė kultūra gali paskatinti darbuotojus priimti inovacijas, kaip organizacijos vertę keliančias naujoves ir pasijausti labiau įtrauktais į organizacijos valdymą. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai turi dvilypį poveikį inovacijoms, poveikis galėtų būti apibrėžtas socializacijos ir koordinavimo srityse.

Organizacinė kultūra nustato, į ką grupė kreipia dėmesį, kaip stebi išorinę aplinką ir kaip ji į šią aplinką reaguoja (Willcoxson, Millet, 2000). Organizacinė kultūra gali sutelkti darbuotojus į stiprią komandą <...> ir daryti įtaką įmonės sėkmei (Vaitkūnaitė, 2006).

Organizacinė kultūra skatina kurti ir keisti žiniomis, sudaro sąlygas atviram bendravimui ir komunikavimui (Girdauskienė, Savanavičienė, 2010).

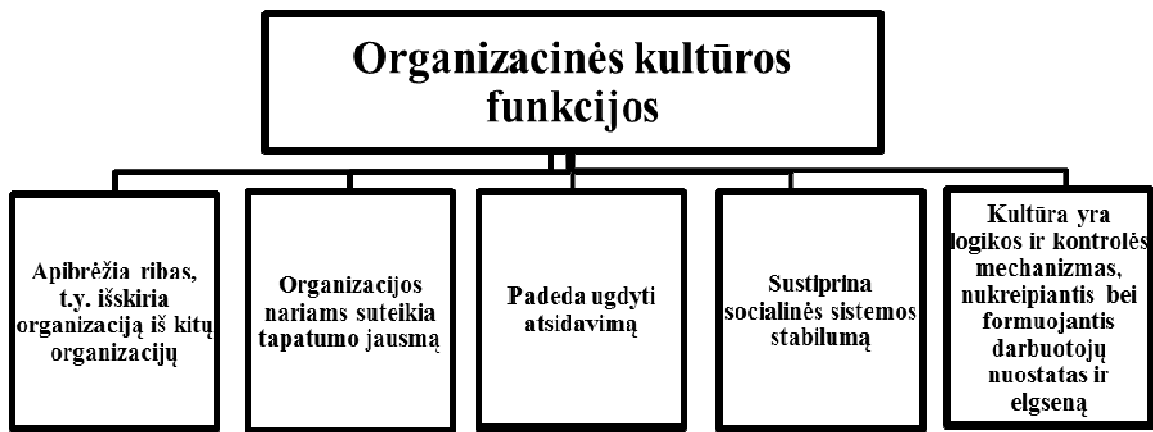
Marcoulides, Heck, (1993) pastebi, kad organizacinė kultūra palengvina problemų sprendimą, nes jos nariai problemas supranta ir jaučia. Taip pat nustato viltis, taisykles, elgesio normas ir modelius, kurie prisideda prie aukštesnio lygio pasiekimų.

„Organizacinė kultūra šalia valdymo mechanizmo (valdymo funkcijų), vadovavimo žingsnių (būtinų privalomų gebėjimų bei savybių) yra ne tik priemonė, jungianti tuos mechanizmus į darnią valdymo sistemą, bet ir visų dirbančiųjų ideologinė varomoji jėga, kurios dėka organizacija įgyvendina savo tikslus“ (Bosas ir kt., 2004). Šimanskienė, Tarasevičius, (2010) nagrinėdami organizacinę kultūrą taip pat didelį dėmesį skiria valdymui, jie ir pačią organizacinę kultūrą įvardija kaip valdymo metodą, kurio pagalba galima plėtoti valdymo procesą. Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992) teigia, jog sėkmingai valdyti organizaciją, reikia kurti puoselėti organizacinę kultūrą. Autoriai taip pat mano, jog organizacinė kultūra bus dar svarbesnis veiksnys, kuris lems įmonių sėkmę ar nesėkmę ateinančiais dešimtmečiais. Patapas, Labenskytė (2011) teigia, kad tinkamai suformuota organizacinė kultūra yra galingas valdymo bei vadybos metodas, padedantis siekti organizacijos tikslų.

Vertinant organizacinės kultūros funkcijas, galima pasakyti, kad daugelis organizacinės kultūros funkcijų atsiskleidžia per organizacinės kultūros sąvokos interpretaciją, pavyzdžiui teigiama, kad organizacinė kultūra padeda mokytis susidoroti su išorės adaptacijos ir vidaus integracijos problemomis; lemia žmonių elgesį įmonėje ir kt.

Funkciniu požiūriu, organizacinė kultūra gali būti tvaraus, konkurencinio pranašumo šaltinis, žinoma, jei tik ji yra vertinga, reta ir netobulai imituojama (Barney, 1986).

Pasak S.P. Robbins (2006) organizacinė kultūra atlieka kelias funkcijas organizacijose (žr. 1 pav.). Pirmiausia, ji apibrėžia ribas, t.y. išskiria organizaciją iš kitų organizacijų. Antra, organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Penkta, kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną. Taigi vadovai formuoja organizacinę kultūrą, o organizacinė kultūra formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną. Taip sulaukiamas atgalinis ryšys – bendrų tikslų pasiekimas.



1 pav. Organizacinės kultūros funkcijos

Šaltinis: sudaryta, remiantis Robbins, S.P. (2006)

Amerikos sociologas Parson teigia, kad kiekvienoje sistemoje, esanti organizacinė kultūra privalo atlikti keturias funkcijas, kurios yra užšifruotos abreviatūroje **AGIL** (Jucevičienė, 1996):

A - adaptation – adaptacija (organizacijos struktūra turi būti tokia, kad organizacija sugebėtų adaptuotis prie kintamų sąlygų).

G – goal attainment – tikslo siekimas (būtina sugebėti iškelti ir pasiekti tikslus. Organizacija turi sugebėti sujungti visų narių tikslus į vieną. Svarbiausia – geras vadovavimas ir tikslų suformulavimas).

I – integration – integracija (tai sugebėjimas suvienyti skirtingos sistemos dalis į vientisą sistemą. Organizacijos poreikis suvienyti atskirus organizacijos padalinius, skyrius į bendrą visumą, siekiančių bendrų tikslų ir našaus darbo).

L – legitimacy – legitimacija (tai teisė iškelti ir būti pripažintam).

Organizacinė kultūra gali paskatinti darbuotojus dirbti produktyviai ir tai bus geriausia motyvacija, tačiau problema ta, kad sunku yra sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes ją reikia ne tik sukurti, bet nuolatos ją palaikyti ir puoselėti reaguojant į pokyčius vykstančius organizacijoje bei jos aplinkoje (Giedraitis, 2011).

Schein (1995), išskyrė dvi pagrindines organizacinės kultūros funkcijas:

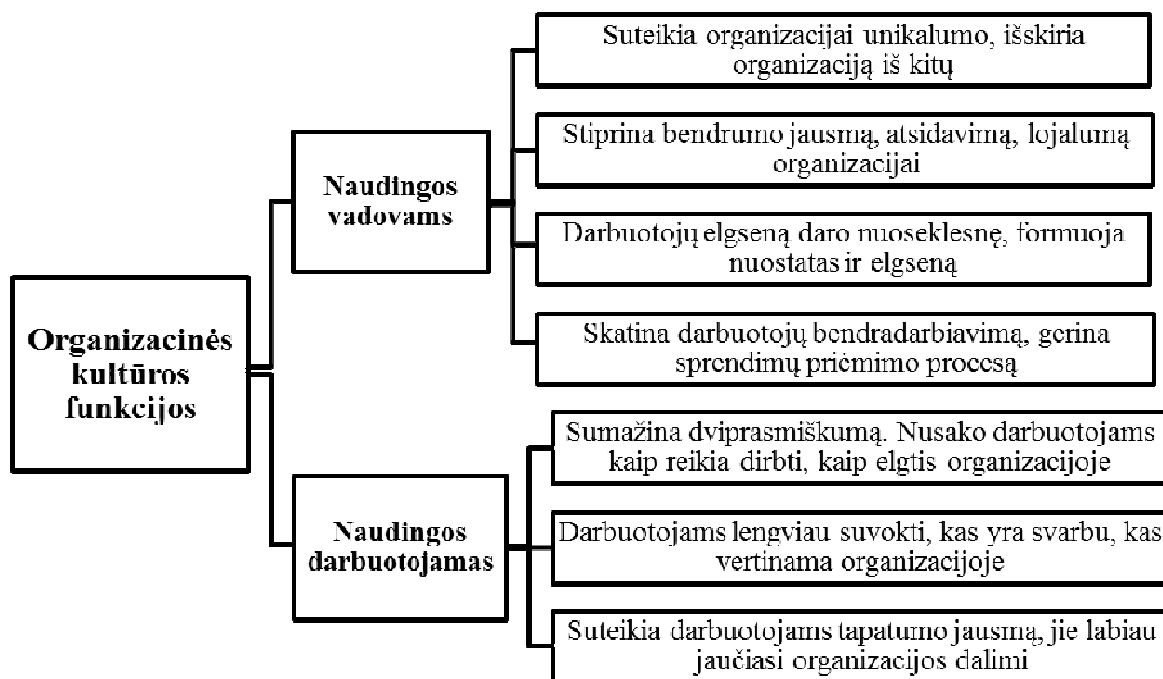
- Išorinė adaptacija – tai procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis;

- Vidinė integracija – tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą su kitais organizacijos nariais (Jucevičienė, 1996).

P. Vanagas (2005) ir A. Zablockienė (2005) įvardija septynias organizacinės kultūros funkcijas ir teigia, kad ji:

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

L. Preikšienė (2003) išskiria organizacinės kultūros funkcijas į dvi dalis – naudingas vadovams ir naudingas darbuotojams, nes organizacijos kultūra atlieka daug funkcijų, daugelis jų naudingos ir vieniems ir kitiems (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacinės kultūros funkcijos

Šaltinis: sudaryta, remiantis Preikšienė, L. (2003)

Apibendrinant galima išskirti pagrindinius organizacinės kultūros bruožus, kurie apima tokius elementus kaip vertybės, simboliai, ceremonijos bei ritualai, istorijos ir kalba. Skirtingų autorių pateiktos organizacinės kultūros funkcijos yra panašios. Dažniausiai

skiriasi tik jų prioritetai ir skaičius. Aiškiai ir trumpai organizacinės kultūros funkcijas pateikia užsienio autorius S.P.Robbins (2006), iš Lietuvos autorių vertėtų paminėti L.Preikšienę (2003), kuri šias funkcijas suskirsto į dvi dalis. Kalbant apie organizacinės kultūros funkcijas, būtina pabrėžti, kad daugelis autorių, kaip tarp pačių svarbiausių nurodo, personalo bendradarbiavimo skatinimą; bendrumo jausmo suteikimą; bendrų įsipareigojimų organizacijai ir jos misijai sustiprinimą; veiklos efektyvumo didinimą; organizacijos išskyrimą iš kitų.

Organizacinė kultūra yra neatskiriama susijusi su jos klimatu. Vadybos, organizacijos elgsenos, organizacijos psichologijos ir organizacijų vystymo teorijoje bei praktikoje naudojamos dvi panašius fenomenus apibūdinančios sąvokos: *organizacinė kultūra* ir *organizacijos klimatas*. Organizacinė kultūra ir klimatas yra susiję, tačiau netapatūs, nors nemažai tyrėjų klimato tyrimus sutapatina su organizacinės kultūros tyrimais (Schuster, 1999, Rekašiūtė-Balsienė, 2007). Sąvokas „*klimatas*“ ir „*kultūra*“ tampa panašios, jei laikome, kad kultūra yra kartu išgyvenamos prielaidos ir vertybės (Schein, 1992). Šie terminai iš esmės skiriasi, tačiau abu atspindi, kaip darbuotojai suvokia savo aplinką ir kaip jomis vadovaudamiesi reprezentuoja (Kazilūnas, 2004).

Rekašiūtė – Balsienė (2007) teigia, kad organizacinė kultūra ir klimatas yra susiję, tačiau nėra tapatūs, nors nemažai tyrėjų klimato tyrimus sutapatina su kultūros tyrimais ar pirmuosius naudoja kaip antrųjų pakaitalą. Interakcionistiniu požiūriu organizacinė kultūra daro įtaką organizacijos klimatui, tiesiogiai nurodydama organizacijos nariams, kas yra svarbu, ir taip veikdama jų darbinę aplinką. Sąvokos „*klimatas*“ ir „*kultūra*“ yra arti viena kitos, jeigu laikome, kad kultūra yra kartu išgyvenamos prielaidos ir vertybės (Schein, 1992). Aiškinantis kultūros daromą poveikį klimatui svarbu atskirti šias sąvokas:

- Organizacijos klimatas - tai tarsi atmosfera, kuri suvokiama organizacijos darbuotojų, o ją lemia įvairūs organizacijos veiklos būdai, procedūros, atlygis. Klimatas yra individualus socialinių aplinkybių, kurio dalis yra ir pats asmuo, aprašymas.

- Kultūra yra daug platesnis organizacijos vertybių ir įsitikinimų fenomenas, kuriam daro įtaką darbuotojų interpretuojamos organizacijos veiklos prielaidos, vertybės ir filosofija, kuriuos lemia jų patiriamas klimatas. Svarbiausias kultūros elementas yra bendrai išgyvenamos vertybės, įsitikinimai.

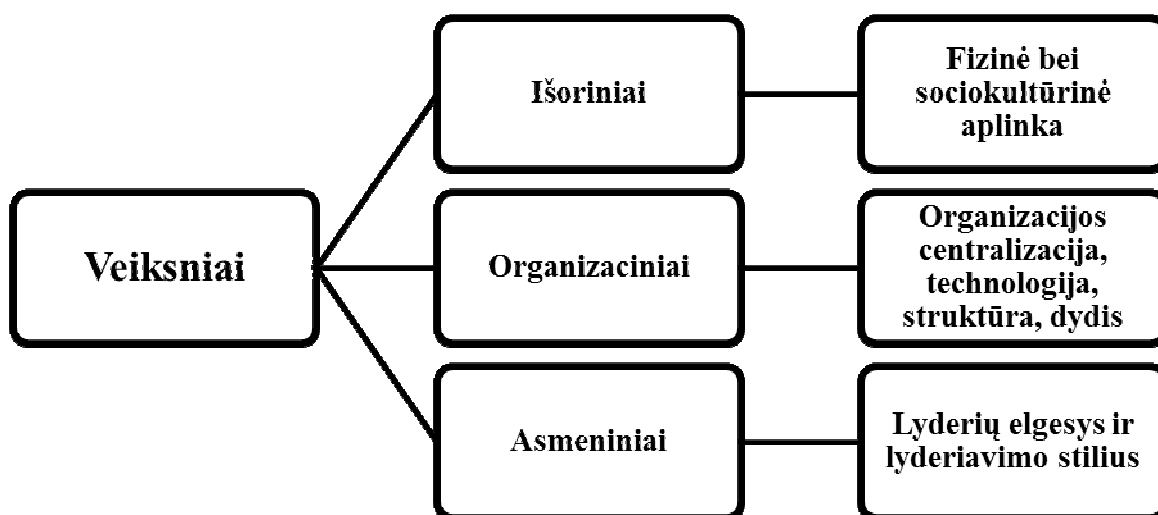
A.Kazilūnas (2004) *organizacijos klimatą* traktuoja, kaip organizacijos narių suvokimą apie tai, kas svarbiausia organizacijoje. Svarbi darbuotojų nuomonė dėl dviejų dalykų:

- kokia organizacijos veikla yra dabar;
- kokie organizacijos tikslai ateityje.

Taigi organizacijos klimatas yra „atspindys to, kaip žmonės suvokia ir paaiškina savo aplinkos ypatybes“, o organizacinė kultūra „atspindi, kaip veikiama organizacijoje“. Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatas yra veikiamas organizacinės kultūros bei kitų veiksnių (Dubauskas, 2006). Guščinskienė L. (2000) išskiria dvi pagrindines organizacijos klimato tendencijas:

- organizacijos klimatas yra jos narių suvokiamų atributų rinkinys;
- organizacijos klimatas - tai organizacijos narių patiriamas vidinės aplinkos poveikis jų elgesiui, kuris gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais.

Organizacijos klimatui turintys įtakos veiksniai pateikti 3 paveiksle.



3 pav. Organizacijos klimato veiksniai
Šaltinis: sudaryta, remiantis Guščinskienė, L. (2000)

Organizacijos klimato ir kultūros tyrimai sutampa vienu aspektu: jie analizuoja tą patį organizacijos fenomeną, nors ir iš skirtingų perspektyvų. Tiek organizacinė kultūra, tiek klimatas tiria „vidinę socialinę psichologinę organizacijos aplinką ir šios aplinkos santykį su individualia prasme ir organizaciniu prisitaikymu“. Kultūra skiriasi nuo klimato, tačiau jiems būdingas bendras pagrindas - jie bando nusakyti ir paaiškinti ryšius tarp toje pačioje situacijoje ir grupėje gyvenančių žmonių. Organizacinė kultūra veikia klimatą keliais būdais (Rekašiūtė-Balsienė, 2007):

- Padeda individams parodydama tai, kas yra svarbu, ir suteikdama prasmę jų patyrimui. Ideologija nukreipia suvokimą ir teikia užuominas išvadoms pasidaryti.

- Veikia klimatą tiesiogiai per savo įtaką, daromą objektyviai darbo aplinkai. Visgi tam tikro tipo organizacinė kultūra nebūtinai sukuria tam tikro tipo organizacijos klimatą.

V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005) taip pat pritaria organizacijos klimato priklausomumui organizacinei kultūrai, tačiau pabrėžia ir šių dviejų sąvokų skirtumus (žr. 1 lentelę). Autoriai sutinka, kad organizacinė kultūra lemia jos klimatą, nes abu jie veikia organizacijos narių elgesį. Šiuo požiūriu organizacinė kultūra ir klimatas yra priklausomi kintamieji dalykai. Kaip nepriklausomi kintamieji, jie turi įtakos socializacijai ir organizacijos narių atrankai. Vis dėlto reikia suprasti, jog organizacijos klimato pagrindas yra žmonių jausmai ir emocijos, o organizacinė kultūra formuoja organizacijos narių vertybes, interesus ir t. t.

1 lentelė

Organizacinės kultūros ir klimato elementų palyginimas

ELEMENTAI	ORGANIZACINĖS KULTŪRA	ORGANIZACIJOS KLIMATAS
Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ir dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais.
Reprezentacija	Mituose bei istorijose.	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose.
Mokslo idealas	Kultūros mokslas, psichoanalizė ir kosmonautika.	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas
Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę.	Empiriškai tirti hipotezę, kiekybiniai matavimai.
Validumas	Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas.	Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas.
Paradigma	Interpretacija.	Socialiniai aktai.
Modeliai	Pokalbiai, diskusijos.	Asmens ir situacijos interakcijos.
Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso.	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus.
Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija.	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla.
Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos, baimių mažinimas.	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis.
Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija.	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas.

Šaltinis: sudaryta, remiantis Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2005).

Remiantis S. Robbins (2006) galima teigti, kad labai svarbu sukurti palankų klimatą organizacijoje, o palankiam klimatui reikšmės turi šie veiksniai:

- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;

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

Moran ir Volkwein (1992) (Rekašiūtė – Balsienė, 2005) organizacinį klimatą apibrėžia kaip reliatyviai pastovų organizacijos bruožą, kuris atskiria vieną organizaciją nuo kitos ir:

a) apima narių kolektyvinį organizacijos suvokimą, atsižvelgiant į tokius aspektus kaip autonomija, pasitikėjimas, susitelkimas, parama, pripažinimas, novatoriškumas ir garbingumas;

b) yra kuriamas sąveikaujant nariams;

c) yra naudojamas kaip pagrindas aiškinantis situaciją;

d) atspindi vyraujančias organizacijos kultūrinės normas ir pažiūras;

e) įtakoja elgesio formavimą.

Organizacijos klimatas yra matuojamas, nustatčius, kiek ir kokių yra jai vertingų klimato charakteristikų. R.J.House ir J.R.Rizzo siūlo organizacijos klimatą matuoti, įvertinant šias charakteristikas (Jucevičienė, 1996):

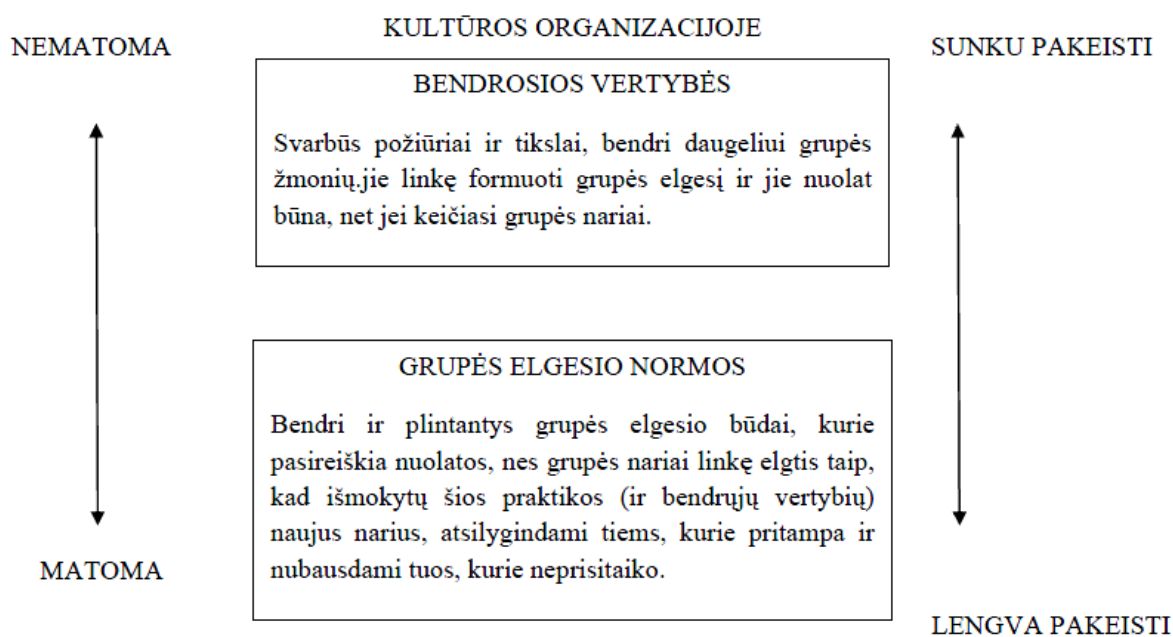
- Vadovavimą ir lyderiavimą;
- Darbuotojų motyvaciją;
- Narių komunikaciją;
- Narių tarpusavio įtaką;
- Sprendimų priėmimą;
- Tikslų nustatymą;
- Darbo kontrolę.

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

1.2. Organizacinės kultūros lygiai

Siekiant giliau suprasti ir įvertinti organizacinės kultūros reikšmę, jos 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 organizacinę kultūrą.

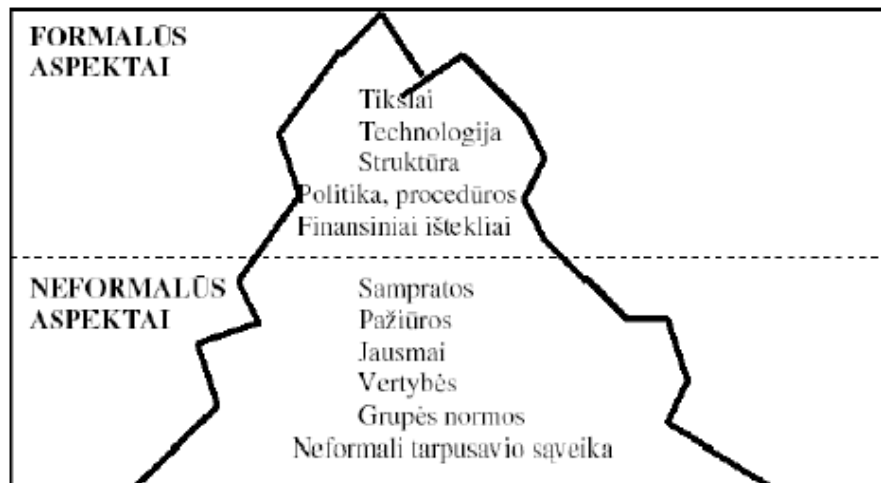
Mokslininkai J. Kotter ir J. Heskett (1992) nustatė du kultūros lygius – vieną matomą ir kitą nematomą (žr. 4 pav.). Pirmasis, matomas lygis apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių. Antrasis, nematomas lygis – priimtas ilgalaikės vertybės bei nuostatas. Sunkiau yra pakeisti antrąjį lygį. Tačiau J. Kotteris ir J. Heskettas (1992) teigia, jog pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti pakeisti giliau išsisknijusius įsitikinimus.



4 pav. J. Kottler ir J. Heskett kultūros lygiai

Šaltinis: Stoner, J.A.F. ir kt. (2005)

Organizacinę kultūrą gan vaizdžiai iliustruoja pasirinkta ledkalnio metafora (žr. 5 pav.). „Ledkalnio“ viršūneje 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.

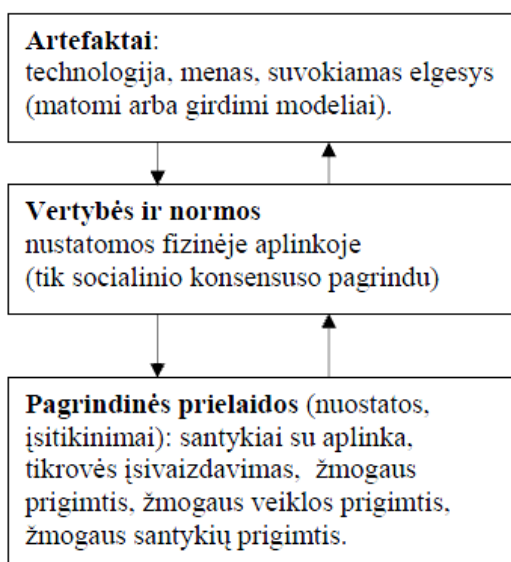


5 pav. Organizacinės kultūros ledkalnis

Šaltinis: Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2005)

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.

E. H Schein (1992) siūlo organizacinės kultūros lygiai ir jų sąveika pateikti 6 paveiksle. Paveiksle pavaizduota, kaip E. Schein skirsto šiuos elementus ir jų tarpusavio sąveiką, pagrindine prielaida laikydamas organizacijos esmę, t. y. tuo, kas kultūra yra iš tikrųjų. Vertybes bei elgesį jis laiko matomomis organizacinės kultūros esmės manifestacijomis. Tai galima suprasti kaip kultūros lygius. Juos būtina išskirti, norint išvengti koncepcijų sumaišties. Analogiškus organizacinės kultūros lygius išskiria L.Šimanskienė (2002) teigianti, kad organizacinė kultūra pasireiškia trimis lygmenimis, apimančiais visas organizacijos gyvenimo sritis: išoriniais atributais (artefaktais), vertybėmis ir esminėmis prielaidomis.



6 pav. Organizacinės kultūros lygiai ir jų sąveika

Šaltinis: Schein, E. (1992)

Anot E. Schein, organizacinė kultūra atspindi elgesio įpročiuose, normose, 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 fizinę erdvės panaudojimą, technologinę grupės išdava, grupės vartojamą kalbą, akivaizdų jos narių elgesį bei meno kūrinius. Kadangi organizacinės 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 ir normos. 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.

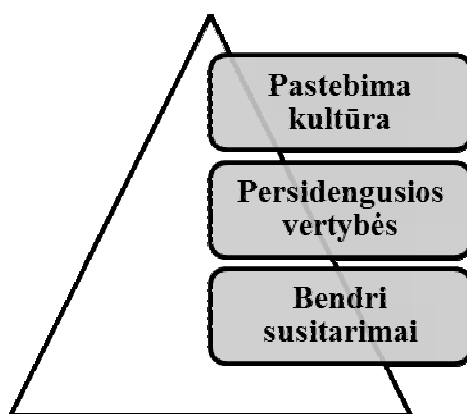
Kai stebimos vertybės sutampa su slypinčiomis prielaidomis, naudinga jas paversti filosofija, kuri suburtų grupę ir būtų identiteto ir esminės misijos šaltinis. Norint suprasti ir tinkamai iššifruoti elgesio modelius, reikia labiau įsigilinti į pagrindinių prielaidų kategoriją.

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 pašąmoningos 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. Schermerborn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1995) siūlo analizuoti organizacinę kultūrą taip pat trimis lygmenimis, jie išskiria pastebimą kultūrą, persidengiančias vertybes ir bendrus sutarimus kaip atskirus organizacinės kultūros lygmenis (žr. 7 pav.).

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

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



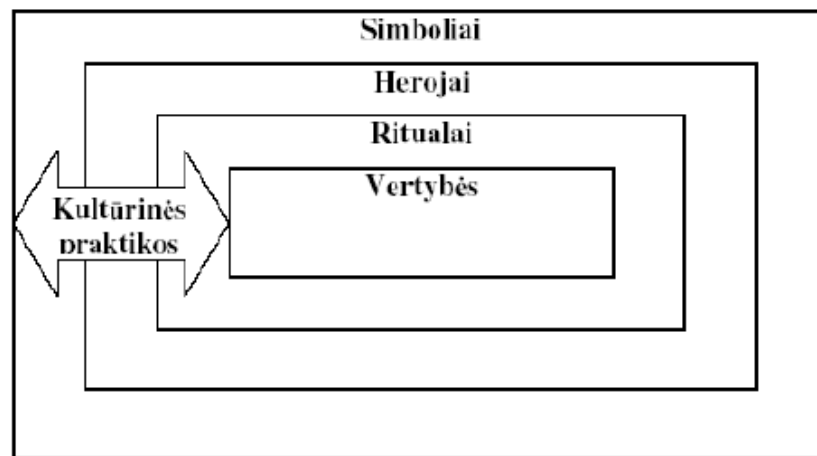
7 pav. Organizacinės kultūros lygiai pagal J.R. Schermerborn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994)

Šaltinis: sudaryta, remiantis Jucevičienė, P. (1996)

Bendrus susitarimus, t.y. tos tiesos ir vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta, kaip bendros veiklos rezultatą.

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

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 8 paveiksle.



8 pav. Kultūriniai lygiai pagal G.Hofstede

Šaltinis: Hofstede, G. (1994)

Pasak Hofstede (1994), *vertybės* sudaro kultūrų branduolį, nusako, ką reikėtų laikyti blogu ar geru, purvinu ar švariu, 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.

Herojai – 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, herojų 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).

D. Denison pateikia Lundbergo pasiūlytą organizacinės kultūros tipologiją, pagal kurią kultūra susideda iš keturių lygmenų – paviršinių bruožų, nuostatų, vertybių ir nebylių įsitikinimų (Šimanskienė, 2008). Juos autorius apibūdina taip:

1. *Paviršiniai bruožai* – tai specifiniai posakiai, sklindančios organizacijoje tik jos nariams suprantamos istorijos bei mitai; ritualai ir ceremonijos; netgi organizacijos patalpų išdėstymas, narių aprangos stilius.

2. *Nuostatos* – taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti. Nuostatos yra santykinai konkrečios, ir dažniausiai nariai apie jas žino.

3. *Vertybės* – vertinamasis pamatas, kuriuo organizacijos nariai remiasi, vertindami situacijas, veiksmus, objektus ir žmones. Vertybės atspindi organizacijos tikslus, idealus, veiklos normas ir būdus narių gyvenimiškoms problemoms spręsti. Vertybės yra abstraktesnės už nuostatas.

4. *Nebylūs įsitikinimai*, kuriuos nariai turi apie save ir kitus, apie santykius su jais, apie organizacijos esmę. Tai nesąmoningi pirmų trijų lygmenų atspindžiai.

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacinės kultūros teoretikai, tokie kaip E. Schein, J.R. Schermerborn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn, išskiria tris organizacinės kultūros lygius. Kiti autoriai išskiria ir daugiau organizacinės kultūros lygmenų, tačiau tai jų esmės nekeičia. Organizacinė kultūra nėra lengvai suvokiama, išmatuojama ir įvertinama. Tai kompleksiškas ir pastoviai kintantis reiškinys G. Hofstede, D. Denison, J. Kottler ir J. Heskett, siekdami atskleisti jos esmę, organizacinę kultūrą struktūrizuoja į lygmenis, kurie padeda mums suvokti organizacinės kultūros daugiasluoksniškumą, leidžia įvertinti kiekvieno lygmens specifiškumą bei reikšmę organizacijai.

1.3. Organizacinės kultūros tipologijos

Organizacinės kultūros tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes. Siekiant susisteminti organizacijas pagal jų kultūrą, bandoma jas klasifikuoti (Jucevičius, 1998; Paulauskaitė, Vanagas, 1998; Zakarevičius, 2004).

Mokslininkai, apibūdindami organizacinės kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. Zakarevičius (2004) šiuos kriterijus grupuoja į keletą pagrindinių grupių:

- personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;

- psichologinio mikroklimato kriterijai;
- galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Organizacinės kultūros tipai pagal kriterijus pateikti 9 paveiksle.

<p>Personalo tarpusavio santykių kriterijai (J. Schermerhorn, J. Hunt, N. Osborn (1995))</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beisbolo komanda; • Klubas; • Tvirtovė; • Akademija. 	<p>Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai (R. Harrison (1970))</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valdžios kultūra; • Vaidmens kultūra; • Užduoties kultūra; • Asmens kultūra.
<p>Psichologinio mikroklimato kriterijai (A. Sakalas (2003), A. Seilius (1998))</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paranojinė kultūra; • Depresinė kultūra; • Prievartinė kultūra; • Šizoidinė kultūra; • Oportunistinė kultūra. 	<p>Galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai (S. Deal, A. Kennedy (1982))</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viskas arba nieko kultūra; • Duonos ir žaidimų kultūra; • Analitinė projektinė kultūra; • Proceso kultūra.

9 pav. Organizacinės kultūros tipai pagal kriterijus

Šaltinis: sudaryta, remiantis Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, N. (1995), Sakalas, A. (2003), Seilius, A. (1998), Harrison, R. (1970), Deal, S., Kennedy, A. (1982).

Vadovaudamiesi personalo tarpusavio santykių kriterijais, J. Schermerhorn, J. Hunt, N. Osborn (cit. Zakarevičiaus, 2004) skiria keturis organizacinės kultūros tipus: beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija (žr. 2 priede).

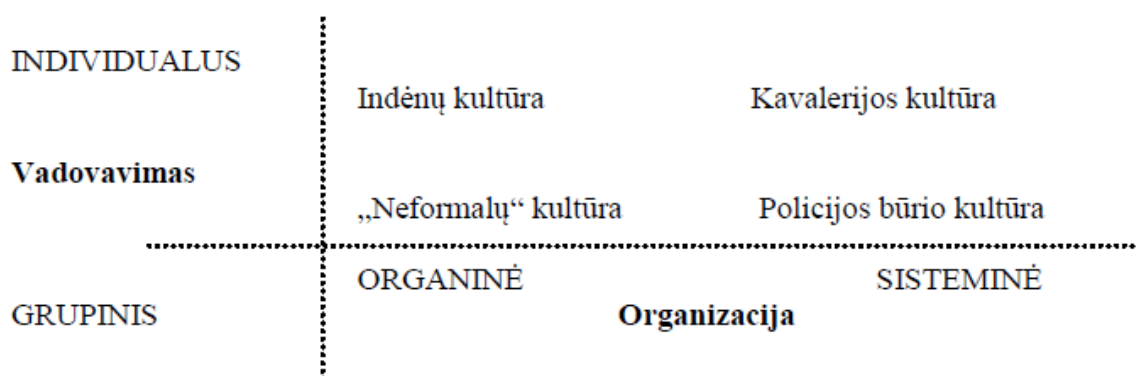
Vadovaujantis veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijais, Harrison, R. (1970) pateikia savo organizacinės kultūros tipologiją, kuria sudaro taip pat keturis organizacinės kultūros tipai: valdžios kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra ir asmens kultūra (žr. 3 priede).

Sakalas (2003), Seilius (1998) apibendrinę daugelio tyrinėtojų darbus, vadovaudamiesi psichologinio mikroklimato kriterijais, organizacinėje kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus: paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra (žr. 4 priede).

Dar vienas organizacinių kultūrų grupavimas išskiriamas pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus. Pasak S. Deal ir A. Kennedy (1982), šiuo požiūriu išskiriami tokie

organizacinių kultūrų tipai: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra (žr. 5 priede).

Mamedaitytės S. (2003) pateiktoje J. Mole organizacinės kultūros tipologijoje atsispindi koordinacinių ašis, kurią sudaro vadovavimo bei organizacijos dimensijos (žr. 10 pav.).



10 pav. Organizacinės kultūros tipologija pagal J.Mole

Šaltinis: Mamedaitytė, S. (2003)

Remiantis 10 paveikslu, *indėnų 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. Organizacijos simbolis yra totemo stulpas. Archetipas – šeimos kompanija. Pavyzdžiui, prognozavimas, planavimas, šio tipo organizacijoje, atliekamas remiantis vadovo patirtimi bei įgimtais gabumais, turima verslininko „uosle“. Vadovavimas čia yra lankstus, t.y. keičiantis aplinkybėms, keičiama ir organizacijos veiklos strategija. Vadovas savo mintimis dalinasi tik su keletu patikimų pavaldinių ir tai leidžia jam be didelių suvaržymų keisti veiklos strategiją, net jei jis nėra teisingas.

Kavalerijos 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.

Policijos būrio 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. Organizacijos simbolis – šerifo ženklelis, o jos archetipas – didelė konsultacinė firma. 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.

„*Neformalų*“ 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“ (Mamedaitytė, 2003).

Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006) išskiria 4 organizacinės kultūros tipus, kurie kilę pagal Vėberio darbus (1947) – hierarchija, pagal Williamsono (1975) – rinka, pagal Ouchio (1981) – klanas, pagal Mintzbergo (1986) – adhokratija (žr. 2 lentelę).

Handy (1993), išskiria organizacijos kultūros pokyčių valdymo klasifikaciją, kuri apima tokius pagrindinius kultūros pokyčių valdymo stilius:

- vadovavimo kultūra, kai dominuoja vienas asmuo arba maža asmenų grupė;
- vaidmens kultūra, pagrįsta struktūra, funkcijų ir įgaliojimų delegavimu, logika ir analize;
- užduoties kultūra, kai įgyvendinant projektą konkrečioms užduotims atlikti suburiamos lanksčios komandos;
- asmens kultūra, kai kiekvienas asmuo organizacijoje dirba savarankiškai.

Organizacinės kultūros tipai

<p>KLANAS. Tipiškoje klanų kultūroje stipriai išreikštas „mes“ jausmas, aukšta organizacijos atsakomybė bei dideli išpareigojimai darbuotojams. Būdinga: komandinis darbas, vieningas kolektyvas, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, pageidaujamos kokybės diskusijos, didesnių įgaliojimų darbuotojams perdavimas, didelis dėmesys moraliniam darbuotojų klimatui, humaniškos, draugiškos darbo aplinkos sukūrimas</p>	<p>ADHOKRATIJA. Adhokratinei organizacinei kultūrai būdinga: novatoriškumas, veiklumas, lankstumas, eksperimentavimas, rizikingumas, individualumas, kūrybiškumas, palaikoma asmeninė iniciatyva bei laisvė. Galimas valdžios perleidimas individui ar tikslinei komandai, priklausomai nuo problemos, kurią tuo metu reikia spręsti. Svarbiausia yra unikalių ir naujų produktų ar paslaugų pateikimas, gebėjimas pasiruošti reaguoti į greitai kintančias sąlygas, būti inovacijų lyderiais</p>
<p>HIERARCHIJA. Hierarchijos, arba biurokratinė organizacinė, kultūra apibūdinama M. Veberio biurokratinio modelio septyniais bruožais: taisyklės, specializacija, nuasmeninimas, atrankos sistema, grįsta įvertinimu, hierarchija, atskira nuosavybė, apskaita. Darbo vieta formalizuota ir struktūruota. Organizaciją darbe vienija vadovavimasis nustatytais griežtomis formaliomis taisyklėmis ir procedūromis, oficiali politika. Labai svarbu sklandus veiklos palaikymas, stabilumas, nuspėjamumas, efektyvumas</p>	<p>RINKA. Rinkos organizacinė kultūra funkcionuoja kaip rinka, t. y. orientuota į išorinę, o ne į vidinę aplinką. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į išorinius santykius su klientais, įtraukiant tiekėjus, vartotojus, profesines sąjungas, teisine institucijas ir kt. Šiai kultūrai būdinga pelno siekimas, galutiniai rezultatai, galia rinkos nišose. Rinkos kultūros logika – aiškus tikslas ir agresyvi strategija. Pagrindinių tikslų – produktyvumo ir konkurencinių galimybių – pasiekama dėl stipraus susitelkimo į išorinių pozicijų užtikrinimą ir jų kontrolę. Svarbus konkurentų nugalėjimas konkurencinėje kovoje ir lyderiavimas</p>

Šaltinis: sudaryta, remiantis Cameronn, K.S., Quinn, R.E. (2006).

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

Apibendrinant galima teigti, kad daugelio organizacijų negalima priskirti konkrečiai vienam ar kitam tipui, nes tyrinėtojai vadovaujasi skirtingais personalo tarpusavio santykių, veiklos organizavimo ir vadovavimo, psichologinio mikroklimate bei galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijais. Dažniausiai pasitaiko kelių organizacinės kultūros tipų deriniai ir negalima teigti, kad egzistuoja vienas geriausias organizacijos kultūros tipas. Organizacijose, kuriose vyrauja ne vienas, o keletas skirtingų organizacinės kultūros tipų, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, požiūriais, principais ir pan. Organizacijai naudingiau, kai jos darbuotojai laikosi vieningai, ir taiko pirmenybę tiems patiems kultūros kriterijams. Žinant, kurie organizacinės kultūros tipai organizacijoje egzistuoja, galima išsiaiškinti, kokie pavojai slypi tokioje kultūroje ir kaip organizacija turinti vieną ar kitą tipą sugebės keistis ir prisitaikyti prie vykstančių aplinkos ar vidaus pokyčių.

1.4. Organizacinės kultūros formavimo ypatumai

1.4.1. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai ir pokyčių sritys

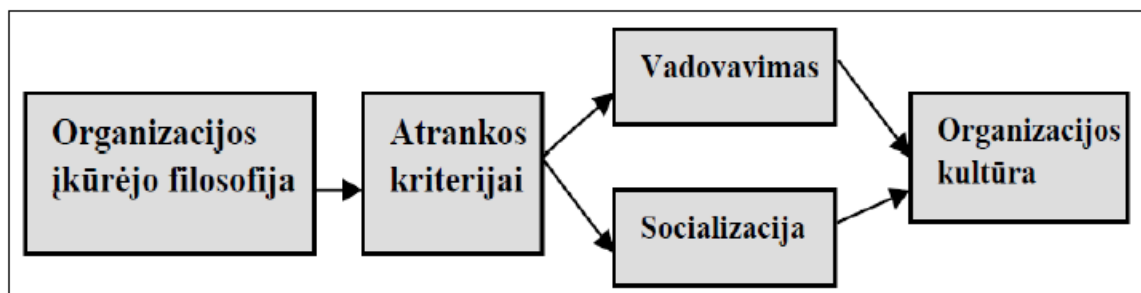
Organizacinę kultūrą lemia daugelis dalykų. Taip, kaip nauja organizacija formuojasi, taip ir organizacinė kultūra formuojasi, įtakojama tam tikrų veiksnių (Bartol, Martin, 1991). Anot Schein (1992), organizacinės kultūros formavimo procesas pirmiausia pradedamas mažose grupėse. Pirminė kultūra kyla iš įkūrėjo idėjų, kurias siekiama perduoti kitiems organizacijos nariams. Priimant į darbą naujus darbuotojus, dalijamasi patirtimi bei akcentuojama, kaip reikia elgtis, kokių vertybių laikytis, kad organizacija vystytųsi.

Kiekviena organizacija sukuria savąjį nerašytą taisyklių, organizacijoje vartojamų žodžių rinkinį. Kol naujokai neišmoksta taisyklių, jie nelaikomi visateisiais įmonės nariais. Jeigu darbuotojas jaučia, kad organizacijos vertybės ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus įmonei (Jucevičienė, 1996).

Robbins S. P., (2003) pateikia pagrindinius organizacinę kultūrą formuojančius veiksniai:

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

Visi išvardyti veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką, kuri pavaizduota 11 paveiksle.



11 pav. Organizacinę kultūrą formuojančių veiksnių schema

Šaltinis: Dubauskas, G. (2006)

Iš dalies organizacinė kultūra susiformuoja dėl dviejų problemų, iškilančių organizacijose, sąveikos: išorinės adaptacijos bei išlikimo problemos; vidinės integracijos problemos. Kultūra yra bendra vertybių visuma, kurią interpretuoja organizacijos nariai ir kuri padeda jiems veikti aplinkoje. Tačiau tyrinėtojas E. Shein (1992) teigia, jog tai dar ne viskas. Jis išskiria dvi papildomas įtakos rūšis, veikiančias organizacijos kultūros formavimąsi:

1) įkūrus naują organizaciją, jos įkūrėjai sukuria organizacinę kultūrą, kuri vėliau tampa įkūrėjo idėjų bei kitų organizacijos narių patirties kompleksu;

2) nacionalinė kultūra, organizacijos klientai bei šalies visuomenės normos taip pat veikia organizacijos kultūrą.

Anot Stoškaus, S., Beržinskienės, D. (2005) kultūros unikalumą veikia daugelis veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į keturias grupes:

- *Organizacijos istorija.* Organizacinė kultūra bent iš dalies susijusi su organizacijos kūrėjais, todėl organizacinė kultūra priklauso nuo jų. Įkūrėjais dažniausiai būna aktyvios, turinčios stiprius įsitikinimus bei vertybes, asmenybės, todėl, priimdami naujus darbuotojus, įkūrėjai sugeba perduoti savo vertybes, ir tokiu būdu formuoja organizacinę kultūrą. Organizacijos istorija, jos įkūrimas, gyvavimas taip pat formuoja organizacinę kultūrą. Kuo senesnė organizacija, tuo daugiau istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros pasireiškimo elementų ji turi;

- *Aplinka.* Organizacijos yra atviros, todėl jas veikia aplinka. Kultūrinėje aplinkoje galima išskirti ekonominį, socialinį ir politinį kultūros kontekstą;

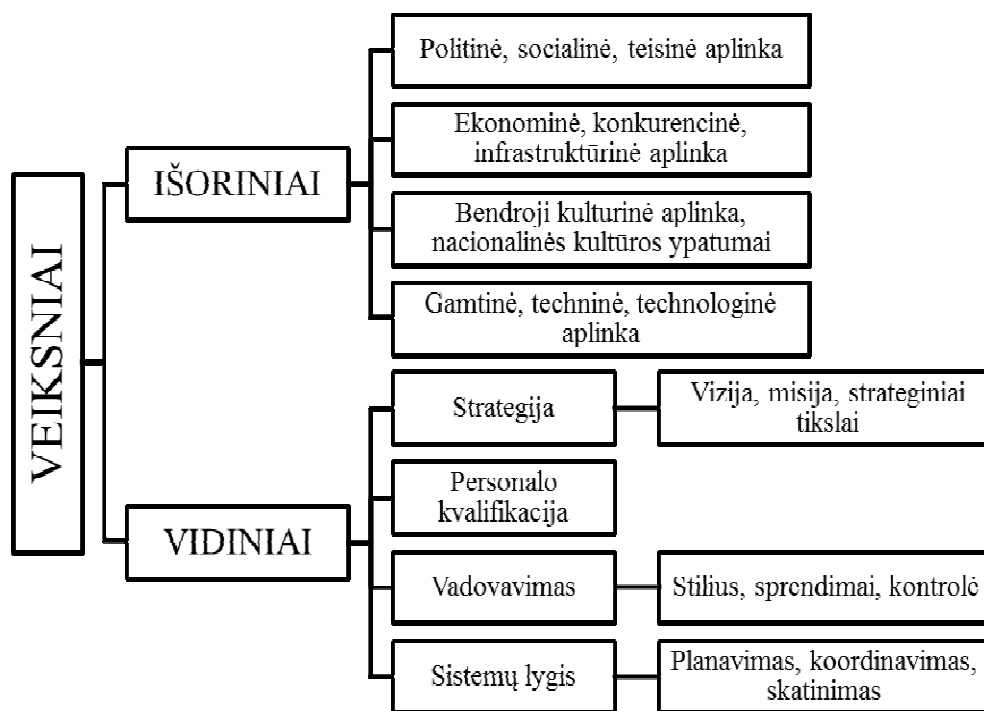
- *Personalo administravimo pobūdis.* Kultūra priklauso nuo organizacijos valdymo pobūdžio. P. Herfsey, K. Blanchard pagrindė gyvenimo ciklo teoriją, pagal kurią siejamas vadovavimo stilius su darbuotojų bendrumu. Atsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimą atsakyti už savo elgesį, siekiant numatytų tikslų, joje išskiriami tokie vadovavimo stiliai: nurodymų, idėjų perdavimo, dalyvavimo bei delegavimo;

- *Socializacija.* Tai socialinis procesas, kurio metu organizacijos atskleidžia nariams savo lūkesčius, susijusius su jų vaidmenimis, ir nori, kad nariai sutapatintų save su šiais vaidmenimis ir priimtų organizacinę kultūrą.

Vertinant organizacinę kultūrą lemiančius veiksnius svarbu paminėti, kad organizacinė kultūra gali formotis pati: veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams (žr. 12 pav.) arba ji gali būti keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Tokių dviejų tipų organizacinės kultūros susidarymas yra dualistinis procesas (Zakarevičius, 2004).

Savaiminį organizacinės kultūros formavimą įtakoja objektyvūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. Galima išskirti pagrindinius išorinius veiksnius, kurie formuoja organizacinę kultūrą: politinė, socialinė, teisinė aplinka; bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai; ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka; gamtinė, techninė, technologinė aplinka.

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



12 pav. Veiksniai, lemiantys organizacinės kultūros formavimąsi
Šaltinis: sudaryta, remiantis Zakarevičius, P. (2003)

Apibendrinant galima teigti, kad daugelis autorių, tokių kaip S.P. Robbins, S. Stoškus, D. Beržinskienė, P. Zakarevičius, nurodo labai panašius organizacinę kultūrą formuojančius veiksnius. Išsamiai ir aiškiai šiuos veiksnius pateikia P. Zakarevičius, išskyręs juos į dvi grupes – išorinius ir vidinius.

Pokyčiai organizacijoje yra neišvengiami. Keičiantis aplinkai ir jos reikalavimams, technologijoms, kai dėka konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę pertvarką, akivaizdu, turės keistis ir organizacinė kultūra (Vanagas, 2004). Taip pat ji gali ilginiui keistis savaime, evoliuciniu būdu. Prieš pradėdant pokyčius reikia aiškiai suprasti kodėl ir ką norima pakeisti, pageidautina įvertinti „kultūrinę riziką“, t. y. įvertinti, ar dominuojanti organizacijos kultūra palaikys, ar trukdys organizacinių funkcijų pokyčiams. Kitaip yra tikimybė jog bekeičiant organizacinę kultūrą ji gali būti „iškraipoma“, bet ne „keičiama“. Vertinant kultūrinę riziką, galima išsiaiškinti sritis, kuriose gali kilti pasipriešinimas pokyčiams. Įvertinus galima rinktis šiuos variantus:

- Kultūros ignoravimas. Šis būdas nepatartinas, nebent organizacija turi pakankamai išteklių, kuriais galėtų pasinaudoti, kad įveiktų pasipriešinimą ir spraginio verslo nuosmukio tikimybę.

- Kultūros apėjimas. Galimybė reali su sąlyga, kad egzistuoja daugiau negu vienas būdas tikslui pasiekti.

- Kultūros pakeitimas. Pakeisti kultūrą taip, kad ji derėtų su pageidaujamais strateginiais pokyčiais. Tai gali būti nepaprastai sudėtingas ir ilgas procesas, ypač jei kultūra yra stipri.

- Strategijos keitimas, kad ji derėtų su kultūra. Kaip pavyzdys, tai gali būtų dviejų organizacijų susiliejimas kaip strategijos pakeitimas, siekiant, kad ji labiau derėtų su abiem kultūromis.

Kita vertus, darbuotojai nepriims pokyčių, jei nebus tam labai rimtų priežasčių. Kiekvienas pokytis sukels žmonėms skirtingą reakciją pripažinimą, abejingumą, pasyvų priešinimąsi ar net aktyvų pasipriešinimą. Kadangi organizacinė kultūra formavimas apima daugelį faktorių ir procesų, tai ir jos keitimas veikia įvairias įmonės sritis – strategiją, personalą, organizacijos bei valdymo struktūrą bei kt.

Organizacijos vertybių sistemą sudaro dvi dalys: vienos lemia organizacijos bendravimą su išore, o kitos lemia organizacijos elgesį su darbuotojais. Pirmoji dalis padeda prisitaikyti prie aplinkos, antroji – saugoti organizacijos esmę, reprodukuotis (Vanagas, 2004). Organizacinės kultūros keitimas – sudėtingas, nuoseklus, ilgalaikis procesas. Vadovas privalo būti tvirtos valios ir atkaklus, kad įvykdytų pokyčius iki galo (Jewell, 2002).

Pokyčiams organizacinėje kultūroje būtinos palankios sąlygos (Guščinskienė, 2000):

- Darbuotojų paaukštinimas.
- Naujų tradicijų sukūrimas.
- Pakitęs socializacijos procesas.
- Pakitusi atlyginimų sistema.
- Naujos normos.

A. Williams (Vanagas, 2004) išskiria šias kultūros keitimo sritis: organizacijos darbuotojų keitimą, darbuotojų darbo vietų organizacijoje keitimą, darbuotojo suvokiamų vertybių, elgsenos keitimą, organizacijos struktūrų keitimą ir organizacijos įvaizdžio keitimą (žr. 13 pav.).



13 pav. Organizacinės kultūros keitimo sritys pagal A. Williams

Šaltinis: sudaryta, remiantis Vanagas, A. (2004)

Organizacijos darbuotojų kaita gali pakeisti bendrus organizacijoje išsakinėjusius požiūrius bei įsitikinimus. Nauji vadovai organizacijai gali suteikti naujų idėjų.

Darbuotojų pareigų pakeitimas turi įtakos, nes įvairiuose padaliniuose atsiranda pokultūros.

Darbuotojų požiūrį ir įsitikinimus keičia kolektyvo lyderiai. Svarbus darbuotojų požiūrio keitimo veiksnys yra organizacijos vadovų mokymai. Aukščiausio lygio vadovai vyksta į kursus, o žemesnio lygio vadovus moko pakviesti konsultantai. Kitas veiksnys – formalus bendravimas, t. y. konferencijos, įmonės laikraštis, rytinės „penkiaminutės“.

Orientacijos struktūros keitimas sunkiai numatomas, todėl nereikėtų jos keisti vien tik todėl, kad pakeistume organizacinę kultūrą.

Organizacijos įvaizdis. Siekiama kurti palankų vartotojų ir darbuotojų požiūrį į organizaciją, saugant organizacijos vardą, puoselėjant organizacijos tradicijas, pasitelkus reklamą.

Organizacijos išlaikymui, stiprinimui bei keitimui įtakos turi naujų darbuotojų atranka bei naujų darbuotojų socializacija (Jucevičienė, 1996). Akivaizdus *atrankos proceso* tikslas - surasti ir pasamdyti asmenis, turinčius žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų sėkmingai dirbti darbą organizacijoje. Tačiau paprastai daugiau negu vienas kandidatas atitinka bet kurio konkretaus darbo reikalavimus. Galutiniam sprendimui, ką priimti į darbą, didelę įtaką turės sprendimą priimančio asmens nuomonė, kaip kandidatas pritaps organizacijoje (Robbins, 2006). Vadovai gali įdarbinti tuos žmones, kurių vertybės atitinka esamą arba vystomą organizacinę kultūrą (Jucevičienė, 1996).

Naujų darbuotojų socializacija. Tai procesas, kuriame asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir būtiną elgesį, kuris jam leidžia būti tos organizacijos nariu. (Jucevičienė, 1996). Kad ir kaip gerai organizacija vykdytų verbavimą bei atranką, nauji darbuotojai nebūna visiškai susipažinę su organizacine kultūra. Kadangi nauji darbuotojai yra mažiausiai susipažinę su organizacine kultūra, labiausiai tikėtina, kad jie gali

trikdyti nusistovėjusius įsitikinimus bei papročius. Tad organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacinės kultūros. Šis adaptacijos procesas vadinamas socializacija (Robbins, 2006).

Organizacinės kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas. Tai žymiai sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus. Todėl gali tęstis gana ilgai (3-5 ar net 10 metų), tad jam vykstant iškyla nemažai problemų (Zakarevičius, 2004). Pakeisti kultūrą reikia kantrybės ir laiko; kultūrų prigimtis nei evoliucinė, nei revoliucinė. Kultūra kuriama sąmoningai, tikslingai. Daugeliui organizacinių problemų, įskaitant ir kultūrą, neegzistuoja greiti sprendimai. Abstrakčių idėjų pavertimas konkrečios tikrovės dalykais, kurie būtų sėkmingi, reikalauja į laiką ir pasiekimus žiūrėti iš ilgalaikės perspektyvos (Seilius, 1998).

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

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

S.P Robbins (2006) nuomone, organizacinės kultūros keitimo procesas yra sėkmingas esant jaunai ir mažai organizacijai; egzistuojant arba sukuriant gilią krizę (pvz.: finansinė

krizė); vadovų pasikeitimui (pvz.: naujas vadovas – tikėtinos naujos vertybės); silpnai kultūrai. Organizacinei kultūrai pakeisti reikia ne tik kantrybės ir laiko, bet ir nemažai žinių.

P.Zakarevičius (2004) apibūdina keletą pasitaikančių problemų, susijusių su organizacinės kultūros keitimu:

- Vertybės, idealai, pažiūros, įsitikinimai. Priežastys pakeisti pažiūras turi būti labai svarbios ir motyvuotai išaiškintos. Kitaip pasipriešinimas pakeitimams gali būti labai stiprus.

- Elgesio, moralės, teisės normos. Keičiant šias normas, keisis ir organizacijos narių santykiai. Jų kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius. Darbuotojai gali jausti gero klimato pasikeitimui į blogesnį ir priešintis pokyčiams.

- Darbuotojų įpročių pakeitimas. Dažnai bijo, nes tai išbalansuoja jų stabilią, garantuotą veiklos būseną.

- Išoriniai veiksniai gali sąlygoti pokyčių baimę. Neigiamas pavyzdys kitų organizacijų, kurių pokyčiai buvo nesėkmingi.

- Nesėkmės priežastimi gali būti organizacijos vadovų neryžtingumas, nesugebėjimas įtikinti darbuotojų, kad pokyčiai reikalingi.

Apibendrinant, galima teigti, kad tobulinti, keisti kultūrą reikia kai organizacijos vertybės, elgesio normos trukdo siekti užsibrėžtų tikslų arba keičiantis aplinkai reikia prisitaikyti prie pokyčių. Tam, kad organizacinės kultūros keitimas būtų efektyvus, organizacijoje turi būti tam palankios sąlygos. Kitu atveju, gali kilti pasipriešinimas pokyčiams, kuris gali pasireikšti kultūros ignoravimu, apėjimu, pakeitimu arba strategijos keitimu, kad ji derėtų su kultūra. Lemiamą vaidmenį keičiant organizacinę kultūrą atlieka vadovas. Todėl, jei norima užtikrinti efektyvią, sėkmingą organizacijos veiklą svarbu žinoti organizacinės kultūros diagnostavimo, formavimo ir kaitos būdus ir sritis, kuriose pokyčiai yra būtini. Organizacinės kultūros kaita apima visą organizaciją: strategiją, personalą, organizacijos bei valdymo struktūrą bei kt.

1.4.2. Organizacinė kultūra ir strategija

Pasak J. P. Kotter ir J. L. Heskett (1992), organizacinė kultūra nėra tas pats, kas įmonės struktūra, ar strategija, tačiau ji yra abiejų komponentas. Labai svarbu, kad organizacinė kultūra būtų integruota tiek į organizacijos struktūrą, tiek ir į jos strategiją.

Stoner ir kt. (2005), mano, kad pati organizacinė kultūra yra vienas iš veiksnių darančių įtaką įmonės struktūrai. Ji įtakoja įmonės veiklą bei jos kokybę. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos esmines vertybes ir įsipareigoja joms, tuo stipresnė yra

organizacinė kultūra, tačiau ištirti organizacinę kultūrą yra gana sudėtinga, kadangi kiekviena įmonė turi susiformavusi savas vertybes, savitą kalbą ir tradicijas.

Strategiją - vidinį organizacinės kultūros veiksnį sudaro vizija, misija, strateginiai tikslai. Nour, D. (2010) organizacijos misiją apibūdina kaip jėgą, kuri priverčia judėti į priekį, nes ji visa organizacijos esmė ir svarba. Organizacijoms iššūkis formuluojant misiją yra atrasti pusiausvyrą tarp pelno siekimo ir vidinio darbuotojų pasitenkinimo darbu. Misijoje turi atsispindėti svarbiausi organizacijos tikslai.

Pasak Mamedaitytės, S. (2003), misijos kūrimas svarbus ne tik firmos vadovui, bet ir pačios firmos sėkmei. Misija nusako pagrindinę veiklos kryptį, atsako į klausimą kodėl, kam organizacija egzistuoja, nusako jos būties priežastį, pateisinimą, paaiškina kuo įmonė skiriasi nuo kitų organizacijų. Dažnai žodžiai vizija ir misija yra naudojami kaip sinonimai, nes misija išreiškia organizacijos viziją. Fuller, J. N. (2011) teigia, jog vizija yra vadovavimo branduolys ir organizacijos strategijos pagrindas. Vadovo darbas yra sukurti įmonei viziją, kuri patrauks darbuotojų vaizduotę ir energiją. Vizija turi būti susieta su tuo, ką organizacija vertina. Vizija žiūri į ateitį, įvertindama praeitį.

R. Jucevičius (1998) teigia tam, kad vizija būtų efektyvi, svarbus jos komunikavimas organizacijoje. Vizija organizacijos bendruomenei turi tapti asmeniškai reikšminga ir motyvuojančia, nukreipiančia jos veiklą tam tikra linkme.

Dessler (2001) nuomone, personalo strateginis valdymas – tai personalo valdymo susiejimas su strateginiais tikslais bei uždaviniais siekiant gerinti verslo rezultatus ir sukurti lanksčią, naujoves puoselėjančią organizacinę kultūrą.

Iš kitos pusės, jei organizacinė kultūra nėra orientuota, pasiruošusi permainoms, tobulėjimui ateityje, jokia strategija to neišvystys. Todėl, anot J. Mikulio (2007), nemažas darbas yra ne tik strategijos sukūrimas, bet ir užtikrinimas, kad visi organizacijos nariai kasdienine veikla sistemingai sieks jos įgyvendinimo. Visa tai realizuojama pasitelkus strateginį valdymą: ieškant tinkamų būdų, kad įstaiga dirbtų kokybiškai, kad būtų įgyvendinami strateginis planas. Todėl siekiant strategijos įgyvendinimo, tikslingas strateginis valdymas.

McManus, J. (2010), cituodamas Andrews (1971), teigia, kad organizacinė strategija-tai procesas organizacijoje, labai įtakojamas įmonės struktūros, elgesio ir organizacinės kultūros. Organizacinė strategija iš esmės numato įmonės strategiją, apibrėždama kontekstą, pagal kurį įmonės veikia tiek žmogaus, tiek ekonominiame lygmenyje.

Akcentuojant įmonės kultūrą, reikia atsiminti, kad žmonės, net ir labai geri specialistai, dirbdami kiekvienas sau, tik už pinigus negalės patenkinti organizacijos poreikių įgyvendinant numatytą misiją ir tikslus (Bosas, 2002).

Kiekvienoje įmonėje svarbu turėti bei nuolat atnaujinti strategiją. Palubinskas (1997), nurodo, kad strategija tai organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Jame pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai ir tikslams pasiekti. Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006), akcentuoja, kad rengiant strateginių pokyčių programą, būtina atsižvelgti į organizacijos struktūrą ir kultūrą, taip pat naujos strategijos stebėsenos galimybes. Be to, rengiant tokią strategiją, reikia numatyti ir organizacijos politiką, nes naujos strategijos įgyvendinimo sėkmė labai priklauso nuo pasirinkto valdymo stiliaus. Vasiliauskas (2004), priduria, kad strateginių pokyčių valdymas įmonėse vykdomas pagal valdymo programą, kuri sudaroma pagal tam tikrą strateginių pokyčių valdymo modelį. Strateginių pokyčių valdymo programoje yra numatomi ir su organizacine kultūra susiję pokyčiai.

Visgi numatomi pokyčiai ne visada sutinkami entuziastingai ir kartais jaučiamas priešinimasis, tačiau kaip teigia Vasiliauskas (2002), organizacinė kultūra gali padėti įveikti priešinimąsi, nes padeda įtvirtinti požiūrį, kad organizacija turi pasitikti priimti pokyčius.

Apibendrinant, galima teigti, kad strateginių pokyčių sėkmingą valdymą lemia visapusiškas organizacinės kultūros pažinimas. Jai pažinti atliekama analizė, apimanti tokias sudedamąsias dalis, kaip istorija, įprasta organizacijos veikla, simboliai, kontrolės sistemos, organizacijos struktūra ir valdžios struktūra.

1.4.3. Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą

Siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų, dirbtų pelningai ir, kad jos visi darbuotojai jaustų jai priklausomybę, bei, dirbdami joje, matytų savo ateitį ir gyvenimo prasmę, būtina, pasak A. Seiliaus (1998), kad tokiai organizacijai vadovautų žmogus, kuris sugebėtų apjungti visų dirbančiųjų interesus organizacijos tikslų įgyvendinimui, t.y. jis turėtų sukurti specifinę organizacinę kultūrą.

Kiekviena organizacija rinkos sąlygomis turi išlikti konkurencinga. Tai verčia organizacijas tapti atviromis ir dinamiškomis. Todėl iš vadovų reikalaujama vis didesnių adaptacinių sugebėjimų, o jo vaidmuo organizacijos formavimo procese tampa vis svarbesniu.

Anot Seiliaus (1998) vadovybė, kurdama organizacijos ateitį, turi misiją suformuluoti taip, kad ji būtų priimtina supančiai aplinkai, potencialiems klientams bei gerai suprantama ir visiems dirbantiesiems, mobilizuojant jų bendrą kryptingą veiklą. Įrodyta, kad žmogus, dirbdamas tik dėl pinigų, nesijaučia tos organizacijos šeimos nariu. Jis, stengdamasis dėl savęs, dėl savo artimųjų, gali ignoruoti savo bendradarbių bei organizacijos interesus. Koks

bebūtų veiklus, sumanus ar tobulas vadovas, jis nieko negali padaryti, jeigu nepajėgs nukreipti visų dirbančiųjų dvasinių ir fizinių jėgų bendram organizacijos reikalui.

Organizacinė kultūra ir vadovybė yra tarpusavyje neatsiejamai susijusios (Šimanskienė 2002; Garalis, 2003; Robbins, 2006; Seilius, 1998). Vadovo talentas pasireiškia jo gebėjimu suprasti susidariusią kultūrą ir ją ugdyti. Todėl aukščiausio lygmens vadovo svarbiausias uždavinys – kultūros sukūrimas ir plėtojimas. Jeigu vadovas nesupras savo organizacijos organizacinės kultūros, tai ne jis valdys kultūrą, o kultūra jį valdys (Garalis, 2005). Kultūrą kuria vadovai, kurie formuoja grupes, organizacijos nuostatas ir vertybes. Jeigu kultūra sukurta, tuomet ji nusako lyderiavimo kriterijus. Kultūros suvokimas svarbus visiems darbuotojams, tačiau labiausiai būtinas vadovui. Esminė vadovavimo funkcija – kultūros manipuliavimas., todėl organizacijoje reikia vadovybės, kuri galėtų paveikti seną kultūrą ir atskleisti naują požiūrį į pasaulį (Schein, 2002).

Schein (2002) teigimu, vertybių tinkamas formavimas yra labai svarbus organizacinės kultūros vystymesi. Vadovų vertybės – jų elgesiui būdingi tikslai, pareigos, interesai, jausmai, įsitikinimai (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999). Vertybės – organizacinės kultūros pagrindas, jomis nurodoma kaip reikia dirbti (komandomis ar individualiai), į ką nukreiptas dėmesys („pažanga – svarbiausias mūsų produkcijai“), ko siekiama (tapti didžiausia ar žinomiausia kompanija), stengiamasi dirbti daugiau, jei iš jo to tikimasi (Šimanskienė, 2002).

Herojai personifikuoja kultūrinės vertybes kaip realius tarnautojų vaidmenis ir modelius. Dalis herojų – kompanijų įkūrėjai, dalis – puikūs darbuotojai. Jie yra sektinas pavyzdys , kaip reikia elgtis, kad pasiekti tikslus arba patiems tapti herojais. Kada organizacijoje esama herojų, tuomet galima teigti, kad čia egzistuoja stipri kultūra (Šimanskienė, 2002).

Darbuotojai praranda domėjimąsi organizacija, jei jos kultūrinė vertybė tik rentabilumas, nes jaučia, kad jų vertybės ir įsitikinimai nesvarbūs. Todėl vadovybė formuodama organizacijos misiją, ateitį turi apibrėžti taip kad būtų priimtina darbuotojams ir potencialiems klientams. Įrodyta, kad žmogus dirbdamas tik dėl pinigų nesijaučia tos įmonės šeimos nariu (Seilius, 1998). Vadovas turi įkvėpti darbuotojus, kad jie galėtų pagerinti savo darbinę aplinką, pakeisti, tai kas trukdo gerai atlikti darbą, suformuoti paslaugos savininko jausmą, sužadinti norą kurti naujoves. Jis turi siekti žmonių pasiaukojimo, priklausomybės jausmo organizacijai, padėti darbuotojams atsikratyti pokyčių baimės (Vanagas, 2005).

L. Sakalauskienė ir V. Janušauskienė (2001) teigia, kad svarbiausia žmonių išteklių (darbo jėgos, darbuotojų) valdymo filosofija tokia: darbuotojai turi būti vertinami kaip kolegos ir padėjėjai, o ne tik kaip pelno priemonės. Darbuotojai – svarbiausia valdymo grandis, nes jie pastovioji organizacijos dalis. Kadangi gerai organizuotas žmoniškųjų išteklių

valdymas turi didelės įtakos organizacinės kultūros formavimui, šią veiklą vadovai turi įvertinti kaip pagrindinę (Kaziliūnas, 2004).

Vadovai įgyvendindami pokyčius organizacijoje turi turėti vadovui lyderiui būdingų savybių, turėti teorinių žinių. Lyderiai – tai žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje (Seilius, 1998). Svarbios lyderio savybės: *novatoriškumas ir lankstumas*, kurios sąveikauja viena su kita. A. Zaleznik, M. Kets de Vries (1985) (Šimanskienė 2002) teigia, kad maksimalūs lyderiai yra nelankstūs, nes tvirtai laikosi standartų, labai save vertina, nelinkę prisitaikyti prie kitų žmonių sukurtų sąlygų. Tai gali tapti didele problema, jei lyderis neatsižvelgs į realybę. Minimalus lyderis – lankstus, bet vengia inovacijų, nes per daug remiasi kitų nuomone.

Kultūros formavimą lemia organizacijos lyderiai, kurie įteigia organizacijai savo asmenines vertybes. Jeigu organizacijos veikla pasiteisina, tai jos kultūrą perima ir būsimieji vadovai. Tada lyderiavimo esmę lems anksčiau susiformavusi kultūra. Organizacijai susidūrus su sudėtingomis adaptacijos problemomis, aktyvus vaidmuo vėl bus perleistas buvusiam vadovybei (Garalis, 2003).

E. H. Schein (2002) pateikia lyderio veiklos, formuojančios organizacinę kultūrą, etapus, kuriuos skiria į pirminius kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmus ir antrinius įtvirtinimo mechanizmus. Kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

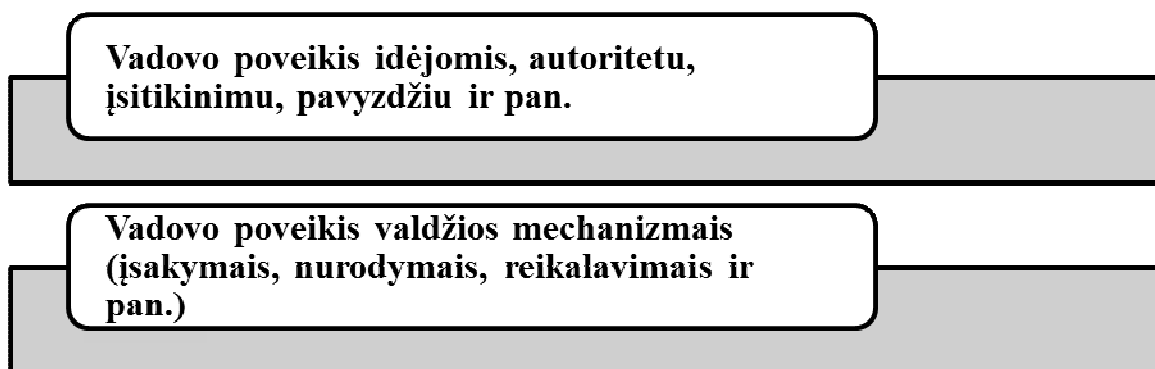
Kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai

Pirminiai kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai	Antriniai kultūrinių pagrindų formavimo ir įtvirtinimo mechanizmai
1. Į ką vadovas atkreipia dėmesį, priemonės, kontrolės ar reguliavimo bazė. 2. Kaip lyderiai reaguoja į kritines situacijas ir organizacijos krizes. 3. Kriterijai, kuriais remdamiesi lyderiai skirsto resursus. 4. Apsvarstyti modeliavimo, apmokymo ir treniravimo vaidmenys. 5. Kriterijai, kuriais remiantis lyderiai skirsto pareigybės ir skiria apdovanojimus. 6. Kriterijai, kuriais remiantis priimami naujokai, vyksta paaukštinimas, atleidimas, bendravimo su organizacijos nariais pobūdis.	1. Organizacijos veiklos planavimas ir struktūra. 2. Organizacijos sistema ir procedūros. 3. Organizacijos ritualai ir ceremonijos. 4. Fizinės darbo aplinkos, pastatų ir fasado planavimas. 5. Istorijos, legendos ir mitai apie žmonės ir įvykius. 6. Formalūs pareiškimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir pažiūras.

Šaltinis: sudaryta, remiantis Schein, E.H. (2002)

Kaip teigia P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas (2004), vadovavimą galima apibūdinti kaip vieno žmogaus įtaką kitam žmogui (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius. Pagrindinis įtakos instrumentas yra poveikis.

Vadovo poveikio pavaldiniams būdų ir priemonių yra gana daug. Labai apibendrintai galima skirti dvi pagrindines šių būdų grupes (žr. 14 pav.).



14 pav. Vadovo poveikio pavaldiniams būdai ir priemonės

Šaltinis: sudaryta, remiantis Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004)

Poveikis idėjomis. Vadovo dėstomos organizacijos veiklos perspektyvos yra tokios patrauklios, kad jos nariai, netgi labai nesigilindami į jų esmę, mielai sutinka realizuoti veiksmus, reikalingus šioms perspektyvoms įgyvendinti.

Poveikis autoritetu. Asmeninės vadovo savybės, jo veiklos rezultatai imponuoja pavaldiniams ir šie yra įsitikinę, kad jam vadovaujant organizacija klestės. Dažnai toks vadovas yra vadinamas charizmatiniu vadovu.

Poveikis įtikinimu. Vadovas, rodydamas savo puikias žinias, pateikdamas konkrečių pavyzdžių geba įrodyti pavaldiniams, kad jos požiūris yra teisingas, pavaldiniai patiki ir pradeda vykdyti vadovo nuostatas.

Antrosios grupės (valdžios) poveikio būdai pagrįsti formaliomis vadovo teisėmis paveikti pavaldinių veiksmus (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004).

Susiformavus organizacinei kultūrai, vadovų, bei tuo pačiu ir visų organizacijos narių, svarbi užduotis yra išsaugoti ir stiprinti norimą kultūros tipą. Tai galima padaryti nuolatos vystant organizacinės kultūros išraiškos priemones.

Nuo vadovo požiūrio priklauso socializacijos, adaptacijos, bei identiškumo procesai, kurie labai svarbūs diagnozuojant organizacinę kultūrą ir norint formuoti naują, tinkančią organizacijai (Schein, 2002).

Autorės A. Jonaitytės (2003) teigimu, E. Schein pateikia keletą aspektų, kurie turi įtakos organizacijos kultūrai, įvertindamas juos vadovas gali daryti įtaką kultūrai per:

- tai, į ką vadovas kreipia dėmesį, vertina, kontroliuoja. Tai, kaip vadovas reaguoja į organizacijos „krizės“, rodo jo vertybes ir nuostatas. „Krizės“ metu padidėja darbuotojų emocinis įsitraukimas.

- tai, kaip paskirstomas biudžetas. Tai atskleidžia vadovų pagrindines nuostatas, pavyzdžiui, skyriui, kuris uždirba mažiausią pelną, nustatomas mažiausias atlyginimas.

- darbuotojai vadovus stebi ir neformaliai. Vadovas turi save kontroliuoti ir nepamiršti, kad yra visą laiką stebimas darbuotojų.

- už ką yra paaukštinama ir baudžiama. Jei naujos, netradicinės idėjos yra išjuokiamos ir sumenkinamos, darbuotojai tada supranta, kad būti novatoriumi nenaudinga (Jonaitytė, 2003).

Kaip teigia Šimanskienė (2002), vadovavimo stilius – įprasta, vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu, norint juos paveikti ir pažadinti norą, siekiant organizacijos tikslų. Lyderio valdymo stilių rodo :

- Įgaliojimų pavaldiniams suteikimo laipsnis.
- Valdžios tipai.
- Rūpinimasis pavaldiniais arba gamyba.

Skiriami trys vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis, liberalus. Jų ryšys su organizacine kultūra yra pateiktas 15 paveiksle.

Autokratinis. Vadovas turi pakankamai valdžios, kurią, kai jam atrodo būtina, primeta pavaldiniams. Tik jis formuoja organizacinę kultūrą, sprendžia kurias vertybes diegti darbuotojams ir nurodo kaip to siekti. Viena iš vertybių-paklusnumas valdžiai.

Demokratinis. Suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti organizacijos veikloje, skatina dirbti kartu, komandomis, pasitiki darbuotojais ir mano, kad jei yra sudaromos sąlygos darbuotojams, tai darbuotojai noriai prisiima atsakomybę. Jis stengdamasis suvokti visų darbuotojų poreikius formuos organizacinę kultūrą, nurodys gaires.

Liberalus. Organizacinę kultūrą bus formuojama atsitiktinai, vadovas bus nebent idėjų generatorius. Kultūra bus formuojama atsitiktinai, priklausomai nuo situacijos, nes vadovas nenori kištis į organizacijos reikalus.

15 pav. Vadovavimo stilių ryšys su organizacine kultūra

Šaltinis: sudaryta, remiantis Šimanskienė, L. (2002)

A.Sakalas (2003) organizacinę kultūrą traktuoja, kaip reikšmingą sėkmės veiksnį. Organizacijos sėkmė priklauso daugiau nuo „minkštųjų veiksnių“: valdymo stiliaus, darbuotojų vertybės sistemos, nei nuo „kietųjų veiksnių“: valdymo struktūros, įmonės politikos ar technologijos.

Apibendrinami, galime teigti, kad organizacinė kultūra ir vadovybė yra neatskiriamai tarpusavyje susijusios. Vadovų (lyderių) mąstymas, elgsena ir vertybės lemia sėkmingą arba nesėkmingą organizacinės kultūros formavimą. Vadovas turi sukurti aiškią vertybių įsitikinimų sistemą, kad suteiktų organizacijos nariams susitapatinimo jausmą, kuris išugdo įsipareigojimą organizacijai. Lyderiai, įgyvendindami pokyčius organizacijose turi būti teoriškai pasirengę, turėti specialiai vadovui (lyderiui) būtinų savybių. Jei vadovas nesupras savo įmonės organizacinės kultūros, tai ne jis valdys kultūrą, o kultūra valdys vadovus.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA ŠIAURĖS VAKARŲ STATYBOS ORGANIZACIJOSE

2.1. Statybos įmonės kaip savitos organizacijos veikla ir jos specifika

Statyba yra svarbi valstybės nacionalinio ūkio šaka. Ją turi kiekviena šalis nepriklausomai nuo jos bendrojo išsivystymo lygio, ūkio struktūros, geopolitinės padėties, gamtinių išteklių ir kitų veiksnių. Statyba atspindi nacionalinio ūkio ekonominę būklę. Tai reiškia, kad gerėjant šalies ekonomikai didėja investicijos ir statybos apimtys visose ūkio srityse.

Vienos darbo vietos atsiradimas statybos sektoriuje įgalina sukurti dvi darbo vietas kitose su statyba susijusiuose šakose (medienos perdirbimo ir baldų gamyboje, statybinių medžiagų ir gaminių pramonėje, statinių inžinerinių sistemų gamyboje ir kt.) (Jakutis, Kazlovas, Kvantūnas, 2007).

Statyba kaip ūkio šaka turi svarbią reikšmę tiek nacionalinei ekonomikai, tiek viso Europos Sąjungos ūkio integracijai, nes:

- Dalyvauja materialinių vertybių kūrimo procese (statomos ir modernizuojamos pramonės įmonės, gyvenamieji ir visuomeniniai pastatai, infrastruktūros, aplinkos apsaugos ir kiti statiniai);
- Yra valstybės įrankis vykdant konjunktūros, regionų plėtros, sveikatos apsaugos politiką ir sprendžiant kitus klausimus;
- Yra vienas pagrindinių darbdavių nacionalinėje ekonomikoje (Jakutis, Kazlovas, Kvantūnas, 2007).

Statybos sektorius iš kitų ūkio sričių išsiskiria šiais specifiniais bruožais:

- Galutinis statybos produktas yra pastatai ir statiniai, kuriems būdingas ilgas realizavimo ir gyvavimo ciklas;
- Materialiniai, techniniai darbo resursai juda į statomo objekto vietą, priešingai nei pramonėje.
- Beveik pusę visų statybos darbų apimčių sudaro statinių rekonstravimas, renovavimas, modernizavimas;
- Beveik visi statybos projektai yra skirtingi, jų statybos technologiją, organizavimą ir kainą lemia esamos statybos sąlygos;
- Statybos gamybai būdinga didelė objektų sklaida ir didelės transporto išlaidos;

- Statybose dirba įvairių profesijų darbuotojai. Šioje šakoje gana daug nelaimingų atsitikimų;

- Investicijos inovaciniams projektams įgyvendinti statyboje dažnai yra mažesnės negu kitose ūkio srityse;

- Statyboje susidaro daug atliekų, tarp jų skirtų sudeginti utilizavimui

- Statybos produktas – pastatai sunaudoja apie 42% visos energijos;

- Statybos plėtra priklauso nuo bendrų ekonominių ciklų dėsningumų (Jakutis, Kazlovas, Kvantūnas, 2007).

Dažniausiai įmonė apibūdinama kaip gaminanti produkciją arba tiekianti paslaugas techniniu, organizaciniu ir ūkiniu požiūriu vientisa sistema. Nuo jos organizuotumo, pasirinktos sistemos bei išorinių aplinkybių turi priklausyti įmonės rezultatai, dažniausiai vertinami materialiuoju pelnu. Kadangi gaunamas pelnas priklauso nuo daugelio faktorių, ne visada priklausančių nuo įmonės darbo kokybės, organizacijos turėtų kuo labiau sumažinti tuos nuostolius, kurie priklauso nuo jų pačių, t.y. verslo organizuotumo, sistemos, pagal kurią ji veikia (Venskus, 2009).

Lietuvos Respublikos įmonių įstatymo 2 straipsnyje „Įmonė“ pateikiamas toks apibrėžimas: „Įmonė yra savo firmos vardą turintis ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei – ūkinei veiklai. Įmonę sudaro medžiaginių – daiktinių, finansinių ir ne materialinių, aktyvų, jos teisių ir pareigų kompleksas.“ Įmonės yra ir juridiniai asmenys (Jakutis, Kazlovas, Kvantūnas, 2007).

Statybos įmonė yra įprasta gamybinė statybos verslo organizacija. Ji steigiama ir veikia pagal tuos pačius principus kaip ir kiekviena gamybinė įmonė. Tačiau būtina įvertinti išskirtinius šios įmonės bruožus: statybinės produkcijos (pastatų, statinių) unikalumą, palyginti ilgą jos kūrimo trukmę, didelę atliekamų darbų ir darbo priemonių įvairovę, kintamus statybos poreikius bei kt. (Zavadskas, Mikšta, Sakalauskas ir kt. 2009).

Steigiant statybos įmonę būtina teisingai apibrėžti numatomos įmonės veiklos idėją (misiją) ir jos perspektyvinę plėtotę ateityje palankiausiomis sąlygomis. Todėl veiklos programa yra svarbiausias rodiklis, padedantis nustatyti konkretų įmonės tikslą. Šis tikslas turi būti išreikštas išmatuojamais rodikliais, pavyzdžiui, įmonės pelno didinimas per tam tikrą laiką, darbuotojų skatinimas, gamybinės bazės didinimas ir kt. Tikslas turi būti pasiekiamas, kad darbuotojai galėtų matyti savo veiklos rezultatus.

Paskui galima kurti įmonės strategiją - kompleksinį planą, kuris turi padėti įgyvendinti veiklos idėją ir tikslą. Įvertinus rinkos poreikius ir jos pokyčius, analizuojami galimi strategijos variantai. Parenkamas tinkamiausias esamoms sąlygoms. Strategija turi būti

lanksti, kad būtų galima ją koreguoti, kai pasikeičia įmonės veiklos aplinkybės (Zavadskas, Mikšta, Sakalauskas ir kt. 2009).

Statybos įmonės sėkmė siekiant tikslo ir vykdant strateginį planą priklauso nuo pasirinktos ir efektyvios jos valdymo struktūros. Įmonės valdymo struktūros kuriamos iš viršaus į apačią remiantis dviem pagrindinėmis koncepcijomis: specializuotu darbo pasidalijimu ir jo kontrole. Specializuotas darbo pasidalijimas apima atskirus valdymo lygmenis vertikaliai ir specializuotas valdymo sritis horizontaliai. Tai būdinga visoms įmonėms, išskyrus mažas.

Statybos verslo įmonių veiklą galima skirstyti į keturias dalis:

- 1) užsakymai ir rinkotyra;
- 2) planavimas ir produkcijos gamybos projektavimas;
- 3) apsirūpinimas ištekliais;
- 4) gamyba ir pateikimas vartotojui.

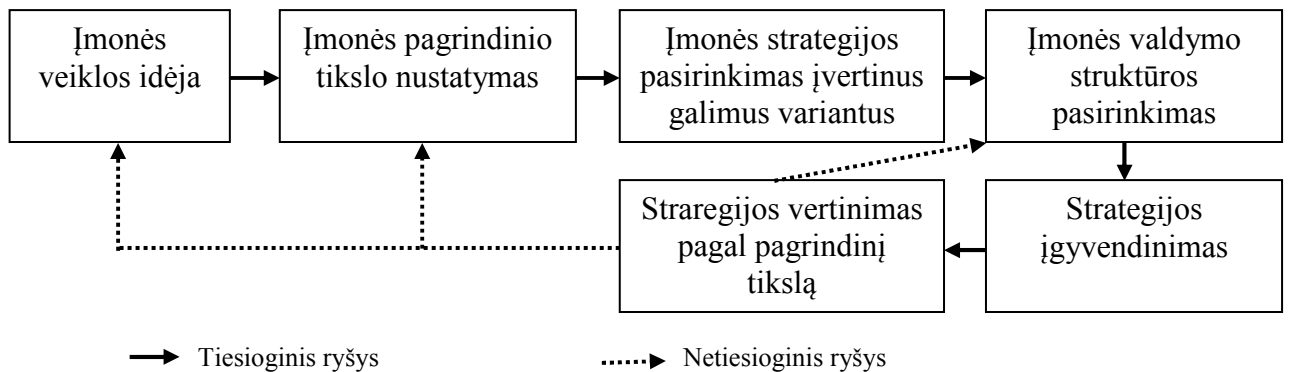
Pagal statybos įmonės veiklą gali būti numatyta įmonės valdymo struktūra: funkcinė, kai vadovas pasitelkia funkcinis pagalbininkus ir jiems deleguoja tam tikrus įgaliojimus, arba matricinė, kai įmonė vykdo didelės apimties projektus ir juos vykdyti paskiria atsakingus vadovus. Šiuo atveju funkciniai padaliniai turi derintis prie dviejų vadovų: funkcinio (tiesioginio) ir atsakingojo už projektą.

Pagal pasirinktą valdymo struktūrą numatomos pareigybės, jų uždaviniai ir tikslas bei priemonės šiam tikslui pasiekti. Pagal šias sąlygas parenkami ar skiriami specialistai (Zavadskas, Mikšta, Sakalauskas ir kt. 2009).

Statybos verslo įmonės techniniu, organizaciniu ir ūkiniu požiūriu sudaro vieningą sistemą. Jose produkcijos gamybos ekonominiai rezultatai pasiekiami optimaliai derinant darbo objektų, darbo priemonių ir darbo subjektų sąveiką. Statybos ir montavimo įmonės yra atviros sistemos organizacijos. Jos privalo bendradarbiauti su daugeliu kitų išorinės aplinkos įmonių ar organizacijų, kurios daro įtaką jų veiklai, o pasitaikantys trukdžiai paveikia ekonominius gamybos rezultatus. Išorinės aplinkos įtaka įmonės veiklai būna tiesioginė ir netiesioginė (globalinė), būdinga įmonėms, dirbančioms kitose šalyse. Tiesioginiai veiksniai gali turėti lemiamą reikšmę įmonės veiklai, todėl būtina įvertinti kintančias išorinės aplinkos sąlygas ir pagal jas pertvarkyti įmonės gamybinę struktūrą. Ji taip pat koreguojama įvertinus ir įmonės darbe pasitaikančius vidinius trukdžius (darbo drausmės pažeidimas, mechanizmų gedimus ir kt.). Atitinkamai pertvarkoma ir valdymo struktūra.

Įmonės gamybinė ir valdymo struktūra tobulinama iš apačios į viršų pradėdant nuo žemiausių grandžių darbo. Taigi pradėjus įgyvendinti įmonės strategiją gali tekti koreguoti

ne tik įmonės valdymo struktūrą, bet ir tikslą ir netgi pačios įmonės veiklos idėją. Šis procesas pavaizduotas 16 paveiksle.



16 pav. Statybos įmonės strategijos planavimas ir įgyvendinimas

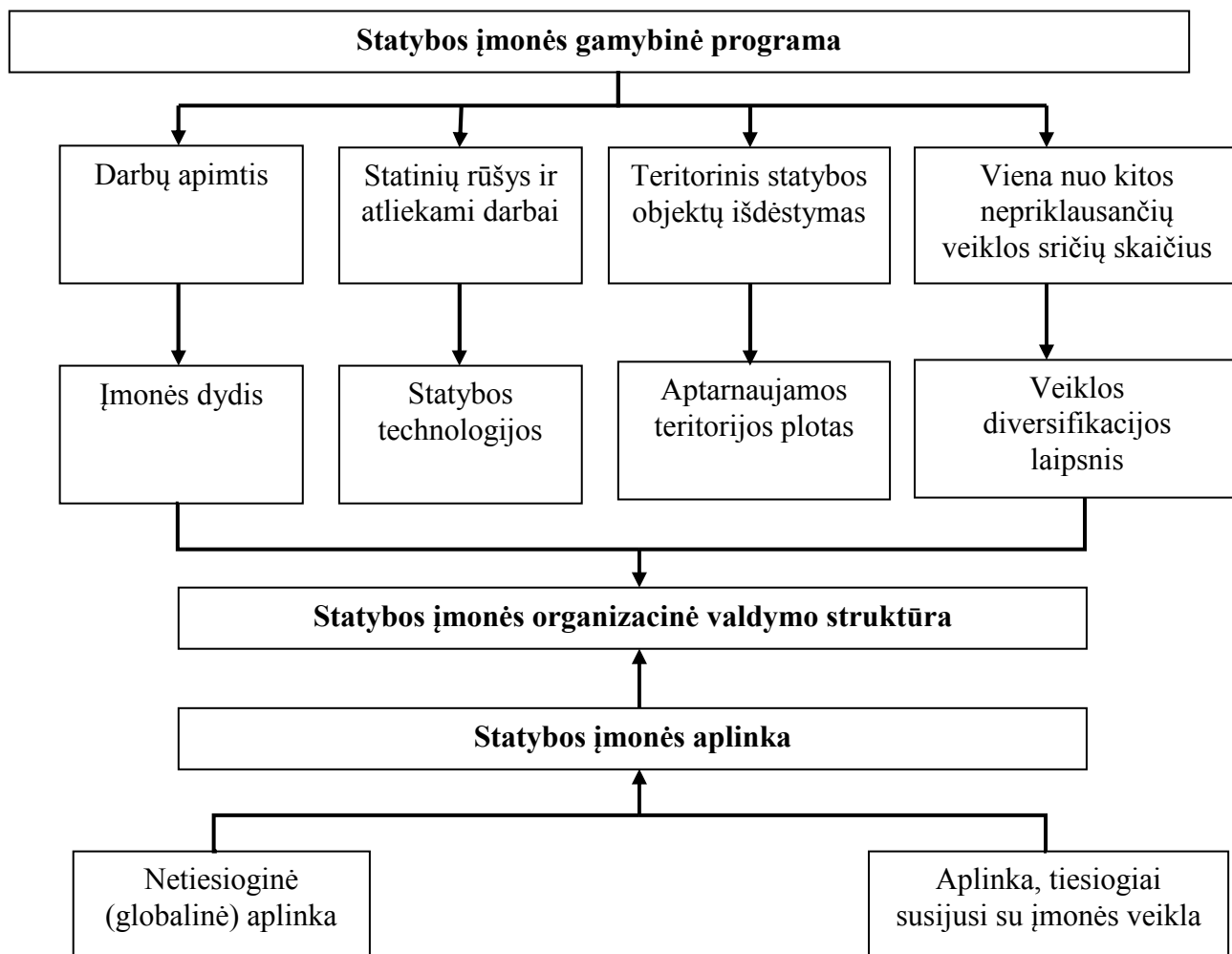
Šaltinis: sudaryta, remiantis Zavadskas, E.P., Mikšta, K., Sakalauskas, R. ir kt. (2009)

Statybos verslo įmonės bei jų struktūros yra tikslinės, skirtos projektuoti, statyti ir tobulinti įvairius statinius, gaminti medžiagas bei dirbinius, teikti tam tikras paslaugas. Tokiai veiklai realizuoti sudaromos sutartys ir parduodamos medžiagos bei dirbiniai. Taip sukuriamą statybos verslo įmonės gamybinę programą, pagal kurią nustatomas įmonės dydis, statinių rūšys, atliekami darbai bei technologijos, teritorinis statinių išdėstymas. Jei įmonė imasi kitų pelningų veiklos sričių nekeisdama savo pagrindinio profilio, tai vertinama kaip jos veiklos diversifikacija.

Tai pirmoji veiksnių grupė, veikianti statybos verslo įmonės valdymo struktūrą. Antroji veiksnių grupė priklauso nuo įmonės aplinkos (žr. 17 pav.).

Pasiekti numatytus statybos verslo įmonės tikslus bei įvykdyti gamybinę programą atsižvelgiant į kintamas išorinės aplinkos sąlygas bei vidinius trukdžius įmanoma tik tuo atveju, jei vadovai turi nuolatinę informaciją. Tokia informacija svarbi visais įmonės veiklos etapais: prognozuojant įmonės veiklos pobūdį; sudarant statybos verslo planą; vykdant gamybinę programą pagal sutartis.

Informacijos kiekis ir paskirtis priklauso nuo vadovavimo lygmens, kad vadovai, atsižvelgdami į jiems deleguotas valdymo funkcijas, galėtų priimti būtinus sprendimus

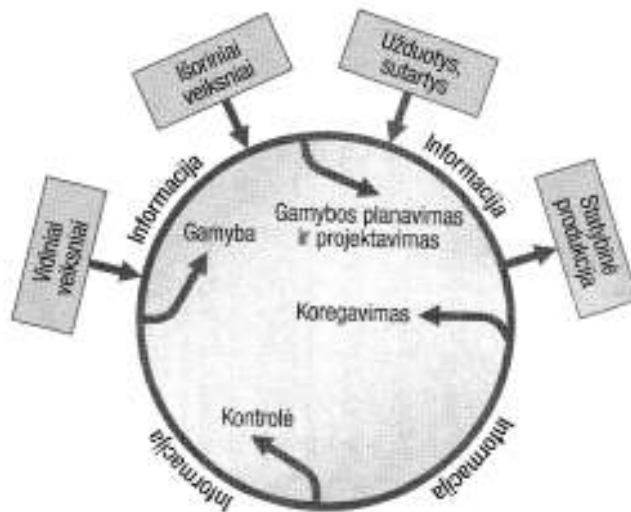


17 pav. Statybos įmonės organizacinės valdymo struktūros veiksniai

Šaltinis: sudaryta, remiantis Zavadskas, E.P., Mikšta, K., Sakalauskas, R. ir kt. (2009)

Tačiau ir geri sprendimai gali būti nelabai veiksmingi, jei nebus nuolatinės jų vykdymo kontrolės. Kontrolė yra labai svarbi valdymo funkcija - tai organizacijos tikslo siekimo garantija. Ji turi būti visapusiška. Kiekvieno vadovo pareiga - neatsižvelgiant į vadovavimo lygmenį kontroliuoti jam pavestų darbų atlikimą. Gali būti sukurtas ir specialus kontrolės aparatas. Visos įmonės strategijos planavimo ir įgyvendinimo procesas ne įmanomas be kontrolės. Kontrolė yra veiksminga, kai jos rezultatai patenka vadovams, turintiems teisę koreguoti procesą. Ji turi būti atlikta laiku, kuo paprastesnė ir ekonomiškai pagrįsta. Apie atliktą koregavimo užduotį funkciniai padaliniai turi pranešti vadovui.

Statybinės produkcijos kūrimo informacija, kontrolė ir koregavimas turi vykti periodiškai (žr. 18 pav.). Tai gamybos programos vykdymo garantas.



18 pav. Statybos produkcijos kūrimo schema

Šaltinis: sudaryta, remiantis Zavadskas, E.P., Mikšta, K., Sakalauskas, R. ir kt. (2009)

Anot A. Jakučio ir kt. (2007), statybos įmonę sudaro dvi dalys: gamybos ir gamybos valdymo. Šių dalių sandarą diktuoja jose vykstantys procesai – gamybos ir valdymo (žr. 19 pav.).

Įmonės gamybos valdymo tikslas – kuo racionaliau vykdyti gamybos programą, t.y. laiku ir gerai atlikti užsakymus, tesėti sudarytas sutartis. Gamybos padaliniuose dirba dauguma įmonės darbuotojų. Čia parodomos išlaidos taip pat sudaro pagrindinę lėšų dalį. Todėl gamybos valdymas yra svarbiausia įmonės vadovo darbo dalis. Tačiau įmonės sėkmę lemia ne kasdienis gamybos reikalų tvarkymas, o teisingos perspektyvos numatymas, įmonės strateginių uždavinių sprendimas (naujovių diegimas, darbų kokybė, ryšiai su užsakovais, užsakymų gausa ir pan.).

<p>Gamybos proceso dalys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apsirūpinimas užsakymais, lėšomis ir pajėgumais (strateginė dalis); • Statinių ir jų statybos procesų projektavimas; • Aprūpinimas resursais; • Statinių statyba ir jų perdavimas eksploatacijon.
<p>Gamybos valdymo proceso uždaviniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nustatyti veiklos tikslą; • Prognozuoti ir planuoti veiklą, pasirinkti veiksmus ir priemones; • Organizuoti veiklą: sukurti priemones, koordinuoti veiksmus; • Reguluoti veiklą.

19 pav. Statybos įmonėse vykstantys procesai

Šaltinis: sudaryta, remiantis Jakutis, A., Kazlovas, V., Kvantūnas D. (2007).

Apibendrinant galima teigti, kad statyba geriau negu kitos ūkio šakos, rodo šalies ekonominį potencialą; ji yra viena svarbiausių valstybės ūkio šakų. Statybos įmonės, išsiskiria iš kitų įmonių savo veikla ir jos specifika. Statybos įmonės veikla neįmanoma be gero strateginio ir taktinio planavimo ir vykstančių procesų analizės. Atsargų valdymas, gamybos paruošimas, planavimas, dokumentacija, vykdymo kontrolė ir t.t. - tinkamai nesuderinus šių aspektų pelninga įmonės veikla tebus laikinas reiškinys, sąlygotas atsitiktinumo. Reikalavimai kokybei nuolat didėja, tad statybos įmonės priverstos ieškoti būdų, kaip darbus atlikti taupiau bei sparčiau, o to padaryti nepavyks, jei įmonės darbas nėra gerai organizuotas, neišskirti svarbiausi sėkmingo darbo momentai, nepaskirstytos pareigos ir atsakomybė, nesuprasti svarbiausi pačios veiklos principai. Statybos organizacijos, kaip ir bet kurios kitos, norėdamos išlikti konkurencingos ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių neišvengiamai turi formuoti savo organizacinę kultūrą ir nuolat ieškoti būdų, kaip ją tikslingai keisti, kad ji atitiktų darbuotojų mąstyseną, jų poreikius, bei padėtų nukreipti jų veiklą tinkama kryptimi.

2.2. Organizacinės kultūros tyrimo metodologija ir organizavimas

Ištirti organizacinę kultūrą organizacijose yra pakankamai sudėtinga. Kiekviena organizacija turi susiformavusias savas vertybes, savitą kalbą, herojus, istorijas, tradicijas. Ateinantis tyrėjas nebūna susipažinęs su jau esama organizacine kultūra, todėl daugelio dalykų jis paprasčiausiai nežino. Tačiau, pasitelkus tam tikrus metodus, galima juos pažinti (Šimanskienė, 2008).

Organizacinės kultūros tyrimus dažniausiai atlikdavo filosofai, sociologai, labai mažai ekonomistų bei vadybos ekspertų. Taigi, organizacinės kultūros tyrimai pakibdavo virš operatyvinės gamybos organizavimo bei ekonominių problemų vertinimo pjedestalo, kurios arba ignoruojamos arba apsiribojama tik abstrakčiais vertinimais (Purlys, 2009).

Organizacinės kultūros tyrimais buvo siekta išsiaiškinti, kaip darbuotojai traktuoja savo organizaciją: ar tikslai ir laukiami darbo rezultatai yra aiškūs? Ar organizacija atlygina už novatoriškumą? Ar ji skatina konkurenciją? Ir priešingai, pasitenkinimo darbu tyrimais siekiama įvertinti darbuotojų reakciją į darbo aplinką. Čia domimasi, ką darbuotojai mano apie organizacijos lūkesčius, atlyginimo praktiką, konfliktų sprendimo metodus ir panašiai. Nors šie abu santykiai, be abejo, turi tų pačių ypatybių, reikia turėti galvoje, kad organizacijos kultūra yra aprašomoji, o pasitenkinimas darbu yra vertinamasis (Robbins, 2003).

Deal, Kennedy nurodo gaires, kurios gali padėti norint suprasti dominuojančios organizacinės kultūros tipą (Šimanskienė, 2008):

- Studijuoti fizinę aplinką: pastatus, baldus, dizainą, spalvas.
- Skaityti pranešimus spaudoje, ką apie tai sako patys vadovai ar darbuotojai.
- Atkreipti dėmesį, kaip sutinka atvykėlius, pašalinius žmones. Tai labai priklauso nuo būdotojo, nuo sekretorės ir t. t. Taip parodoma, kas svarbu organizacijai.

• Interviu su organizacijos žmonėmis: paprašyti papasakoti organizacijos istoriją; pasiteirauti, kodėl organizacija sėkminga, kaip ji vystosi, kas svarbiausia organizacijai; išsiaiškinti, kokio tipo žmonės dirba organizacijoje, kokie herojai; pasiteirauti, kaip atliekamas darbas, charakterizuojami ritualai, susirinkimai, biurokratinės procedūros.

• Kaip žmonės praleidžia laiką? Išsiaiškiname, kaip jie išskiria tam tikras vertybes. Tai, ką sako ir tai, ką daro, rodo kultūrinį pasirinkimą.

• Kaip galima siekti karjeros? Išsiaiškinama pozicija, už ką paskatinama, kokie kriterijai, kaip pasireiškia ištikimybė organizacijai.

• Atkreipti dėmesį, apie ką diskutuojama ir kas yra aprašoma.

• Atkreipti dėmesį į anekdotus, istorijas bei kultūrinį tinklą. Kokia šių pasakojimų esmė, ko jais siekiama?

Daugelis autorių (Schein, 1992, Denison, 1990, Deal, Kennedy, 1982) pateikia organizacinės kultūros diagnostavimo etapus klausimais. Klausimų seka pateikiama taip, kad būtų parodoma, į kokius svarbiausius dalykus reikia atkreipti dėmesį. Pasak E. Schein (1992), organizacinę kultūrą reikia kurti trimis lygmenimis: pirmame tirti fizinę aplinką, kokia darbuotojų aplinka, kokios išskiriamos emocijos; antrame lygmenyje tirti, kokios vyrauja vertybės, prioritetai; trečiame lygmenyje – aiškintis pagrindines prielaidas. Besidominantys organizacine kultūra mokslininkai ir tyrėjai jau daugeli metų aptarinėja kokybinių ir kiekybinių organizacinės kultūros nustatymo metodų privalumus bei trūkumus. Pasak L. Aiman-Smith (2004) kokybinių metodų šalininkai pabrėžia, kad organizacijos vidaus patirties ir suvokimo gausa yra gyvybiškai svarbūs giluminiam supratimui, ir teigia, kad kultūra negali būti suvaržyta dimensijų sąrašu ar rodiklių matrica.

Kiekybinių metodų šalininkai teigia, kad vadovams reikalingi neabejotini duomenys, pridurdami, kad kokybinės informacijos rinkimo trūkumai (lėtumas, nepatikimumas, brangus duomenų rinkimas) geriausiu atveju suteikia abejotinos naudos (Aiman-Smith, 2004). Kultūros komponentų stebėjimas, diskusija bei analizė siūlo atlikti kokybinį stebėjimą laikui bėgant. Kiekybinių duomenų rinkimo metodų privalumas, pasak Aiman-Smith (2004), tas, kad jie suteikia vadovams galimybę surinkti daugiau patikimų duomenų, analizuoti juos ir pažvelgti į kultūrą kaip į valdymo elementą, bei stebėti užfiksuotus standartizuotus kultūros komponentus išilgai. Įvairių metodų panaudojimas, kokybinių ir kiekybinių rodiklių

derinimas leidžia vadovams pasinaudoti kiekybinių metodų privalumais kartu fiksuojant turtingą nelengvai išmatuojamą organizacijos vaizdą (Aiman-Smith, 2004).

Populiariausios organizacinės kultūros tyrimo priemonės iki šiol buvo anketinės apklausos ir pokalbiai su dirbančiais. Nors, kai kurie autoriai (Schein, 1992, Šimanskienė, 2002) teigia, kad tiriant kultūros kitimą, klausimynų naudojimas yra diskutuotinas ir problemiškas. E. Schein (1992) teigia, kad klausimyną arba anketą, kaip tyrimo priemonę, mokslininkai parengia iki susidūrimo su konkrečia kultūra. Anketa ribota išankstiniais kultūros vertinimo rėmais, kurie gali neatitikti kultūros tikrosios esmės. Anketos kalba, pasak L.Šimanskienės (2002), gali neatitikti tiriamoje organizacijoje vartojamos kalbos, todėl kai kurie anketos klausimai gali būti neteisingai suprasti, ir gauti klaidingi apklausos rezultatai. Tačiau kai kuriems konkretiems klausimams tirti klausimynus arba anketas rekomenduojama naudoti (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Prieš pasirenkant organizacinės kultūros diagnostikos instrumentą svarbu įsitikinti tokio instrumento moksliniu pagrindimu, validumu bei reliabilumu (Aiman-Smith, 2004).

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

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

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

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

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

Organizacinė kultūra paprastai įtakoja visą organizacijos veiklą, todėl labai svarbu ją tirti, o jos tyrimui turėti patikimas priemones. Organizacinė kultūra dažniausiai analizuojama dviem aspektais (Jucevičienė, 1996):

- išskiriant organizacinės kultūros analizės lygius;
- subkultūrų požiūriu.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkami organizacinės kultūros matavimo instrumentai yra tokie: D. Denison modelis, R. Cooke ir C. Lafferty sukurtas *Organizational Culture Index* (OCI), K. S. Cameron ir R. E. Quinn *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), G. Hofstede (angl. *Values Survey Module 1994*) bei D.R. Denison modelis (Denison, 1995).

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

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) diagnostikos instrumentas OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Naudojant šį metodą organizacinė kultūra vertinama pagal tokius parametrus: svarbiausias organizacijos charakteristikas, bendrus lyderiavimo stilius, darbuotojų valdymą, vienijančią organizacijos esmę, strateginius tikslus bei sėkmės kriterijus.

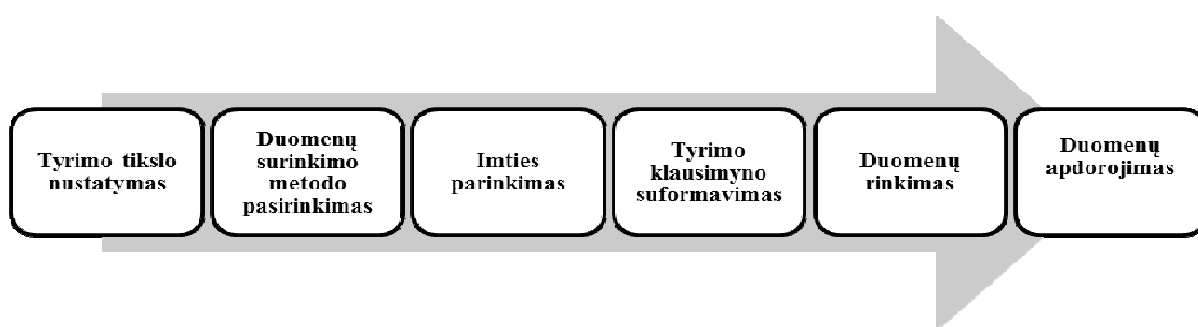
Remiantis G. Hofstede metodika išskiriamos tautinės kultūrinės charakteristikos, įgalinančios vertinti kultūrą tiek organizacijos, tiek visuomenės mastu. G. Hofstede sukurtas diagnostikos instrumentas vertybių tyrimo modulis 1994 (VSM94). VSM94 — tai 26 dalių klausimynas sukurtas palyginti kultūros sąlygojamas žmonių vertybes. VSM94 rezultatai leidžia įvertinti penkias kultūros dimensijas, kurios nustatomos keturiais klausimais dimensijai, viso — $5 \times 4 = 20$ klausimų kultūrinėms dimensijoms (jėgos distancija, neapibrėžtumo vengimas, individualizmas – kolektyvizmas, moteriškumas – vyriškumas, trumpalaikė – ilgalaikė orientacija) diagnozuoti. Likę šeši klausimai yra demografiniai, jie pateikiami anketos pabaigoje, klausia respondentų jų lyties, amžiaus, išsilavinimo lygio, darbo pobūdžio, dabartinės pilietybės ir prigimtinės tautybės.

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

stipriai įtakoja organizacijos veiklą: dalyvavimas, pastovumas, prisitaikomumas ir misija. Kiekviena iš šių savybių yra matuojama trejais sudėtiniais indeksais, o kiekvienas indeksas yra matuojamas penkiais tyrimo elementais.

Įvairių autorių nuomonių įvairovė dar iki galo neatskleidė nei pačios organizacinės kultūros esmės, nei jos sudėtinių struktūrinių elementų bei jų vietos ir reikšmingumo organizacijų veiklos rezultatams. Todėl tolimesni organizacinės kultūros tyrimai (vertinant naujausias vadybos teorijas ir vertinimo modelius) bei jos modeliavimas yra neišvengiami (Purlys, 2009). Analizuojant įmonių organizacines kultūras ir jų poveikį įmonės veiklos rezultatams, svarbu naudoti tokią tyrimo metodiką, kuri šį poveikį leistų įvertinti kuo tiksliau.

Siekiant ištirti statybos organizacijų organizacinę kultūrą, visų pirma buvo nustatyta tyrimo organizavimo eiga. Ji buvo suskirstyta į tam tikrus etapus (žr. 20 pav.).



20 pav. Tyrimo organizavimo etapai

Šaltinis: sudaryta autorių.

Tyrimo tikslo nustatymas. Tyrimas pradedamas nuo tyrimo tikslo nustatymo. Šiame darbe atlikto tyrimo tikslas – nustatyti kokie organizacinės kultūros tipai vyrauja šiaurės vakarų regiono statybos organizacijose.

Duomenų surinkimo metodo pasirinkimas. Bet ką, kas padeda gauti reikiamus duomenis, galima pavadinti tyrimo įrankiu. Tai gali būti interviu planai, klausimynai, stebėjimų formos ir pan. Tokio „tyrimo įrankio“ sukūrimas yra pirmasis „praktinis“ žingsnis link tyrimo išvadų. Šiame etape reikia apsispręsti, kurį iš galimų įrankių naudoti.

Šiuolaikinis socialinių tyrimų vykdymas reikalauja suprasti logiką, pagal kurią pasirenkamas kiekybinis ar kokybinis (ar abiejų metodų kompleksinis) duomenų surinkimo metodas.

Kiekybinis tyrimas, anot K. Kardelio (2005) – tai struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze, tyrimas, taikant matematinės statistinės analizės būdus tyrimo duomenims – skaičiams sutvarkyti.

Kokybiniais metodais surinkti duomenys nepateikia tikslių skaičių, koreliacijos, bet leidžia nusakyti tendencijas, idėjas, požiūrius. Tokie tyrimai daugiau orientuoti į atvejus, o ne

į skaičius. Kokybiniais metodais gauti duomenys atsako ne į klausimus: kiek daug? kaip dažnai? kaip labai?, bet kodėl? kaip? kas? Kiekybiniais duomenų rinkimo metodais surinkti duomenys paprastai yra skaičiai, procentai, todėl galima atlikti matavimus, lyginimus, naudoti statistinės analizės procedūras.

Kiekybinį tyrimą yra tikslinga rinktis, kai yra svarbu gauti duomenis apie visą generalinę visumą, kai norima suvokti tam tikras generalinės visumos ypatybes. Kokybinį tyrimą tikslinga rinktis, kai nėra aiškus tam tikrų duomenų ar ypatybių turinys.

Tiriamu atveju, būtų tikslinga derinti abu tyrimo metodus, tam kad pilniau atsakytume į suformuluotą tyrimo tikslą bei užsitikrintume sėkmę. Tačiau kokybinio tyrimo dėl laiko ir galimybių stokos nebuvo galima atlikti. Todėl nuspręsta vykdyti kiekybinį tyrimą – anketinę darbuotojų ir vadovų apklausą.

K. Kardelis (2005) pateikia svarbius principus, kuriais reikia vadovautis tyrime naudojant anketavimo metodą. Autorius teigia, jog turi būti motyvuotai, logiškai paaiškinta, dėl ko atliekamas tyrimas, po to pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija. Apklausiamojo pastangos turi būti minimalios, todėl klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami. Kuo mažiau respondentui tenka rašyti, tuo daugiau jis tiki, kad bus išlaikytas anonimiškumas. Labai svarbi anketos apimtis, nes ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai. Autorius pataria vengti klausimų, kurie stumia respondentą į vieną atsakymą. Taip pat reikia atsisakyti sudėtingų, erzinančių klausimų. Ruošiant klausimus, reikia numatyti:

1. Ar nebus klausimas neteisingai suprastas?
2. Ar dėl netinkamo formulavimo arba emocinės klausimo manieros atsakymas nebus primetamas?
3. Ar labiau beasmenis klausimas bus rezultatyvesnis?
4. Ar ankstesnis klausimas neturės įtakos tolesnio klausimo atsakymui?
5. Ar gera klausimų seka psichologiniu požiūriu?
6. Ar klausimas pateiktas ne per anksti, ar ne per vėlai?

Neįdomius respondentui biografinius duomenis geriau pateikti anketos pabaigoje. Klausimai turėtų eiti nuo paprastesnių prie sudėtingesnių. Svarbiausi ir sunkiausi klausimai turėtų būti anketos viduryje, o paprastesni – anketos pradžioje ir pabaigoje; be to, paprastesni ir neįdomūs klausimai – anketos pabaigoje, o paprastesni ir įdomūs klausimai – anketos pradžioje.

Kaip jau minėta anksčiau, organizacinę kultūrą iširti yra gana sudėtinga. Siekiant iširti, koks organizacinės kultūros tipas vyrauja šiaurės vakarų regiono statybos organizacijose, buvo pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn sukurtas organizacinės kultūros tyrimo

instrumentas - Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) (žr. 6 priede). OCAI yra paremtas teoriniu modeliu, kuris vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Kiekvienas kvadratas atitinka keturiems kultūros tipams: klanas, adhokratija, rinka ir hierarchija, kuriuose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Vadinasi, ši diagnostikos priemonė leis nustatyti dominuojantį organizacinės kultūros tipą.

Šis metodas pasirinktas dėl jo patogumo tiek tyrėjui, tiek respondentams, nes organizacijose dirba nemažas skaičius darbuotojų, o anketavimas greičiausias būdas ištirti juos. Šis instrumentas leidžia rezultatyviai ir kruopščiai diagnozuoti tuos svarbius organizacijos aspektus, kurie sudaro jos kultūrinį pagrindą.

OCAI buvo sukurtas remiantis daugiau nei tūkstančiu analizuotų organizacijų ir įrodė savo galimybę nusakyti organizacinės veiklos rodiklius. Šis įvertinimo modelis turi šiuos privalumus:

- *Praktinė orientacija* – jis pajungia esminius kultūros pokyčius, kurie yra įvardyti kaip atsakingi už organizacijos sėkmę.

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

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

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

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

- *Pagrįstumas* – šio proceso pagrindas įgauna prasmę ne tik žmonėms įsigilinant į savo organizacijos egzistavimo analizę, jis taip pat paremtas plačia empirine medžiaga bei mokliškai pagrįstu pagrindu. (Cameron, Quinn, 2006).

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

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

Šis organizacijų kultūrų tyrimas buvo atliktas atsitiktinės imties būdu, kai visi tiriamos populiacijos elementai turi vienodas galimybes patekti į imtį (Merkys, 1999). Iš viso apklausoje dalyvavo 203 šiaurės vakarų regiono statybos organizacijų administracijos darbuotojų ir vadovų. Kiekvienoje organizacijoje buvo apklausta po vieną vadovą, visi kiti – administracijos darbuotojai. Iš viso apklausta 7 vadovai ir 196 administracijos darbuotojai. Jų pasiskirstymas pagal organizacijas pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė

Apklaustųjų administracijos darbuotojų ir vadovų skaičius pagal organizacijas

Statybų organizacijos	Viso administracijos darbuotojų ir vadovų (N)	Reikiamas respondentų skaičius (n)
UAB „Darstamas“	27	25
UAB „Rudesta“	22	21
UAB „Telšių meistras“	15	14
UAB „Plungės lagūna“	36	33
UAB „Plungės Jonis“	49	44
UAB „Konsolė“	29	27
UAB „Vėtrūna“ (Telšių poskyris)	35	32

Saltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis tiriamų organizacijų duomenimis ir atliktais skaičiavimais

Tyrimo klausimyno suformavimas. Anketa vadovams yra suskirstyta į šešias skiltis (žr. 7 priedas), kuriose pateikta po keturias alternatyvas (A, B, C, D). Šios dalys nusako:

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

Raidėmis yra užkoduoti keturi organizacinės kultūros tipai: A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija. Statybos organizacijų vadovų buvo paprašyta paskirstyti 100% visoms alternatyvoms taip, kaip jiems atrodo, jog yra būdinga jų vadovaujamoje organizacijoje. Anketoje išskirtos dvi svarbios skiltys „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Vadovai turėjo įvertinti dabartinę organizacijos būklę ir apibūdinti, kokia organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Anketos pabaigoje statybos organizacijų

vadovai turėjo pateikti socialinius-demografinius duomenis apie savo lytį, amžių, išsilavinimą, išsilavinimo pobūdį bei darbo patirtį nagrinėjamose organizacijose.

Tiriant statybos organizacijų administracijos darbuotojus, remtasi tuo pačiu K.S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) modeliu. Anketa administracijos darbuotojams sudaryta iš dviejų blokų: pirmasis – organizacijos kultūros modelio nustatymas, antrasis – socialiniai-demografiniai respondentų duomenys (žr. 9 priedą). Darbuotojams pateikiami 24 teiginiai, kurie pateikti tokiu eiliškumu, kad būtų lengva atkoduoti, kuris elementas atspindi tam tikrą kultūros tipą (žr. 5 lentelę). Antrasis blokas sudarytas tam, kad būtų aptariama svarbių sociodemografinio pobūdžio kintamųjų įtaka darbuotojų nuomonėms. Šios apklausos tikslas – nustatyti, kokia organizacinė kultūra administracijos darbuotojų nuomone išvystyta organizacijoje ir palyginti, ar ji sutampa su vadovų suvokiama organizacine kultūra.

5 lentelė

Administracijos darbuotojų apklausos, nustatant organizacinės kultūros elementus,
klausimų eiliškumas

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

Šaltinis: sudaryta, remiantis Cameron, K., Quinn, R.E. (2001)

Duomenų rinkimas. Duomenų rinkimas vyko sklandžiai. Statybos organizacijų vadovų bei administracijos darbuotojų anketavimas buvo atliktas 2012 metų rugsėjo - spalio mėnesiais. Anketų dalinimo eiliškumas pateiktas 6 lentelėje. Pirmas keturias statybos organizacijas apklausė Mindaugas Bružas, likusias tris Marius Jašmontas. Tokį vykdytojų pasiskirstymą lėmė organizacijų administracijos darbuotojų skaičius. Buvo stengiamasi, kad kiekvienas vykdytojas apklaustų panašų respondentų skaičių. Anketas vykdytojais pateikė kiekvienos statybos organizacijos vadovui. Šie anketas perdavė administracijos darbuotojams. Kaip matome, kiekvienoje organizacijoje anketas dalino patys vadovai, dėl šios priežasties jų grįžtamumas buvo net 100 proc.

6 lentelė

Anketų dalinimo eiliškumas

Eil. Nr.	Statybų organizacijos pavadinimas	Vykdytojas
1.	UAB „Darstamas“	Mindaugas Bružas
2.	UAB „Rudesta“	Mindaugas Bružas

3.	UAB „Telšių meistras“	Mindaugas Bružas
4.	UAB „Plungės lagūna“	Mindaugas Bružas
5.	UAB „Plungės Jonis“	Marius Jašmontas
6.	UAB „Konsolė“	Marius Jašmontas
7.	UAB „Vėtrūna“ (Telšių poskyris)	Marius Jašmontas

Duomenų apdorojimas. Vadovų anketų apdorojimui buvo pasitelktas toks skaičiavimo metodas, kurio pirmuoju žingsniu buvo susumuoti kiekvieno vadovo visi A atsakymai iš skilties „Dabar“. Paskui gauta suma padalinta iš šešių, taip gaunant A alternatyvų vidurkį. Tokie pat skaičiavimai kartojami B, C ir D alternatyvoms. Antruoju žingsniu tie patys veiksmai atliekami iš duomenų skilties „Numatoma ateityje“. Aštuntame priede pavyzdys, kaip turi atrodyti aukščiau apibūdintas skaičiavimas. Taip yra gaunami šiaurės vakarų regiono statybos organizacijų kultūrų modeliai pagal kiekvienos organizacijos vadovus.

Kiekvienas administracijos darbuotojų anketoje pateiktas teiginys atspindi konkretų organizacinės kultūros tipą (A – klanas, B – adhokratija, C - rinka, D – hierarchija). Todėl apskaičiavus šias keturias alternatyvas, sukonstruojamas grafinis šių apskaičiavimų vaizdas. Tokiu būdu yra pateikiamas bendras organizacijose šiuo metu vyraujančios bei numatomos po penkerių metų organizacinės kultūros vaizdas (žr. 10 priedą).

Sukonstravus kultūrinius statybos organizacijų profilius, kiekvienai organizacijai atskirai duomenys interpretuojami keliais pjūviais:

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

Tyrimo duomenų analizei taikyta aprašomoji statistika ir lyginamoji duomenų analizė. Statistiniai duomenys apdoroti SPSS ir Microsoft Office Excel programomis. Gauti tyrimo duomenys pateikti lentelėse ir grafikuose. Organizacinės kultūros tyrimo rezultatai pateikti trečiame skyriuje.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS

3.1. Statybių organizacijų demografinių vadovų charakteristikų analizė

Tyrime dalyvavo septyni šiaurės vakarų regiono statybos organizacijų vadovai. Apklaustų vadovų socialiniai – demografiniai duomenys pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Socialiniai - demografiniai apklaustų vadovų duomenys

<i>Statybos organizacijos vadovas</i>	<i>Lytis</i>	<i>Amžius</i>	<i>Išsilavinimas</i>	<i>Išsilavinimo pobūdis</i>	<i>Darbo patirtis šiose pareigose</i>
<i>UAB „Darstamas“</i>	Vyras	56	Aukštesnysis	Inžinerinis	10
<i>UAB „Rudesta“</i>	Vyras	53	Profesinis	Inžinerinis	15
<i>UAB „Telšių meistras“</i>	Vyras	45	Aukštasis	Inžinerinis	16
<i>UAB „Plungės lagūna“</i>	Vyras	63	Aukštasis	Inžinerinis	22
<i>UAB „Plungės Jonis“</i>	Vyras	62	Aukštasis	Inžinerinis	20
<i>UAB „Konsolė“</i>	Vyras	62	Aukštasis	Ekonominis, inžinerinis	31
<i>UAB „Vėtrūna“ (Telšių poskyris)</i>	Vyras	50	Aukštasis	Ekonominis	10

Kaip matome iš lentelėje pateiktų duomenų visi vadovai yra brandaus amžiaus vyrai. Pagal amžių jauniausias yra UAB „Telšių meistras“ vadovas, tačiau pagal darbo patirtį užimamose pareigose (16 metų) jis vadovų lentelėje yra viduryje. Penki vadovai turi aukštąjį išsilavinimą, keturių iš jų inžinerinio pobūdžio. UAB „Rudesta“ vadovas yra įgijęs profesinį inžinerinį išsilavinimą. UAB „Darstamas“ vadovo išsilavinimas yra aukštesnysis inžinerinis. UAB „Vėtrūna“ vadovas yra įgijęs aukštąjį ekonominį išsilavinimą. Išsilavinimo pobūdį lemia, tai, kad jie vadovauja statybos organizacijoms. Vadovų darbo stažas yra ganėtinai skirtingas. UAB „Konsolė“ vadovas šias pareigas užima jau 31 metus. Mažiausias, dešimties metų, stažas užimamose pareigose yra UAB „Darstamas“ vadovo.

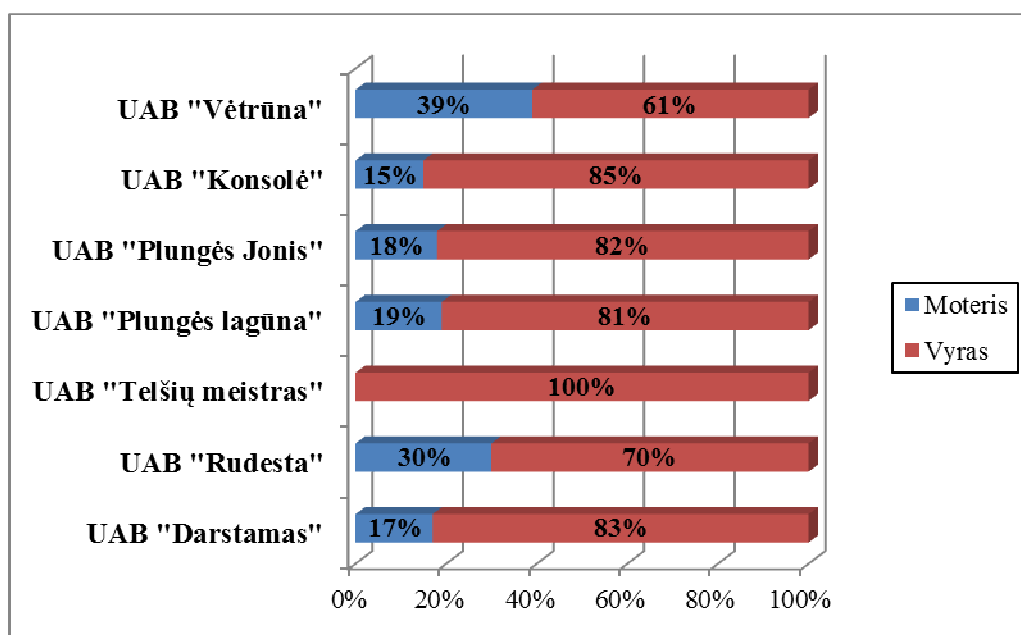
Darbo stažas užimamose vadovo pareigose yra labai svarbus analizuojant organizacinę kultūrą. Vadovai, išdirbę statybų organizacijoje ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta, žino jos privalumus ir trūkumus. Jie gali lyginti kaip bėgant metams kinta organizacija, kaip tai veikia darbuotojus ir pačią statybų rinką šiaurės vakarų Lietuvos regione. Kadangi apklaustų vadovų darbo stažas užimamose pareigose siekia 10 metų ir daugiau, tai, galima teigti, kad per jų

vadovavimo laikotarpį jie padarė didesnę ar mažesnę įtaką savo vadovaujамų įmonių organizacinei kultūrai.

Rezultatai, kaip tiriami vadovai įvertina savo statybos įmonių organizacines kultūras ir kokią kultūrą norėtų suformuoti po penkerių metų, pateikiami sekančiuose poskyriuose.

3.2. Statybos organizacijų demografinių administracijos darbuotojų charakteristikų analizė

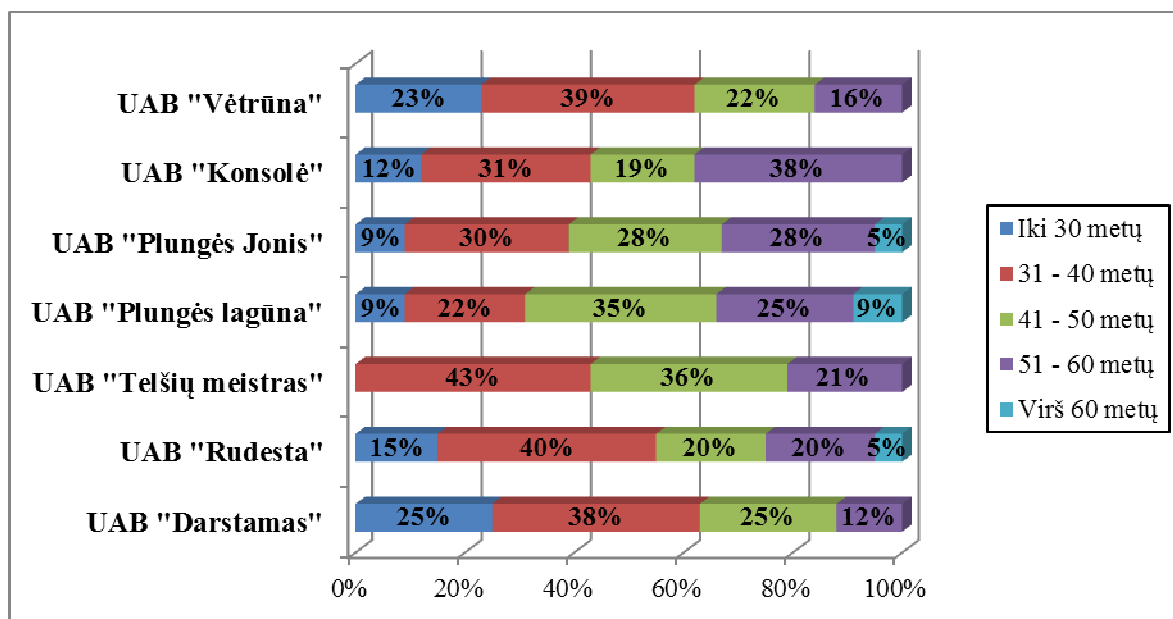
Atliktoje apklausoje dalyvavo septynių šiaurės vakarų regiono statybos įmonių administracijos darbuotojai. Apklausoje iš viso dalyvavo 196 administracijos darbuotojai: 24 UAB „Darstamas“ administracijos darbuotojai, 20 UAB „Rudesta“ administracijos darbuotojų, 13 UAB „Telšių meistras“ administracijos darbuotojų, 32 UAB „Plungės lagūna“ administracijos darbuotojų, 43 UAB „Plungės Joris“ administracijos darbuotojų, 26 UAB „Konsolė“ administracijos darbuotojų ir 31 UAB „Vėtrūna“ administracijos darbuotojų.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N – 196)

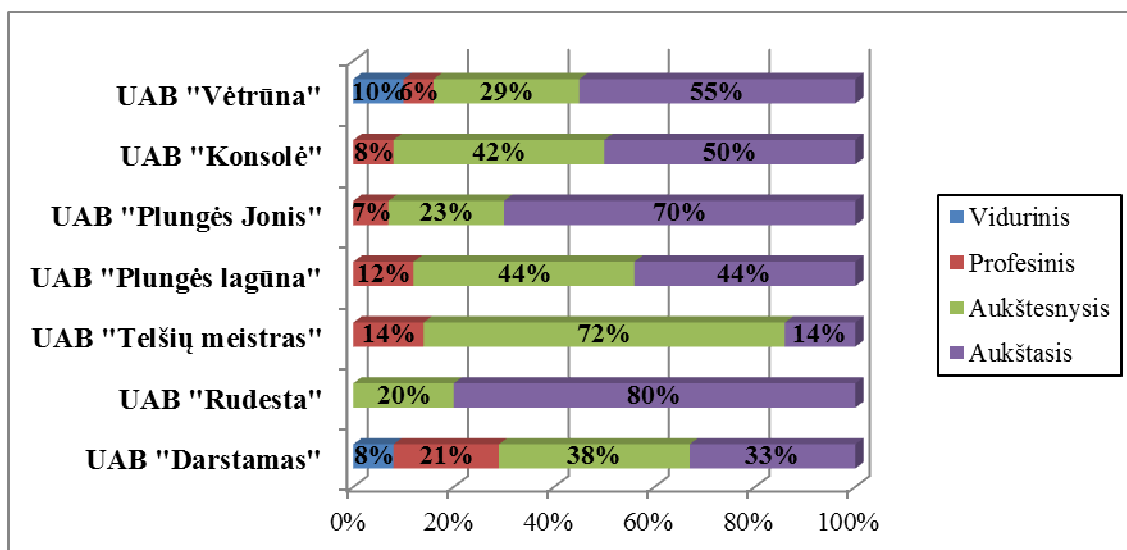
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 21 paveiksle. Tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma statybos organizacijų administracijos darbuotojų yra vyrai. Daugiausiai moterų buvo apklausta UAB „Vėtrūna“ (39 proc.) ir UAB „Rudesta“ (30 proc.). Visose kitose įmonėse daugumą, virš 80 proc., sudaro vyrai. Šitokią apklaustųjų pasiskirstymą pagal lytį lemia statybos įmonės, kaip savitos organizacijos, veikla ir specifiškumas. Tai sritis, kurioje vadovai labiau linkę samdyti vyrus.

Tyrimė dalyvavusiose įmonėse administracijos darbuotojų amžius įvairus. Jų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 22 paveiksle. Penkiose organizacijose didžioji dalis dirbančiųjų yra 31 – 40 metų. Šiek tiek mažiau yra nuo 41 – 50 metų administracijos darbuotojų. UAB „Konsolė“ net 38 proc. apklaustų respondentų priklauso 51 – 60 metų amžiaus grupei, UAB „Plungės Jonis“ ši grupė sudaro 28 proc. visų apklaustųjų. Daugiausiai darbuotojų iki 30 metų dirba UAB „Darstamas“, jie sudaro 25 proc. Trijose įmonėse dirba darbuotojų, kuriems virš 60 metų. Toks respondentų amžiaus pasiskirstymas rodo, kad šių organizacijų vadovai vertina darbo patirtį turinčius darbuotojus, kurių žinios ir kompetencija gali užtikrinti sklandų darbą, tikslų siekimą ir maksimalų užduočių įgyvendinimą. Tai padeda konkurencinėje kovoje.



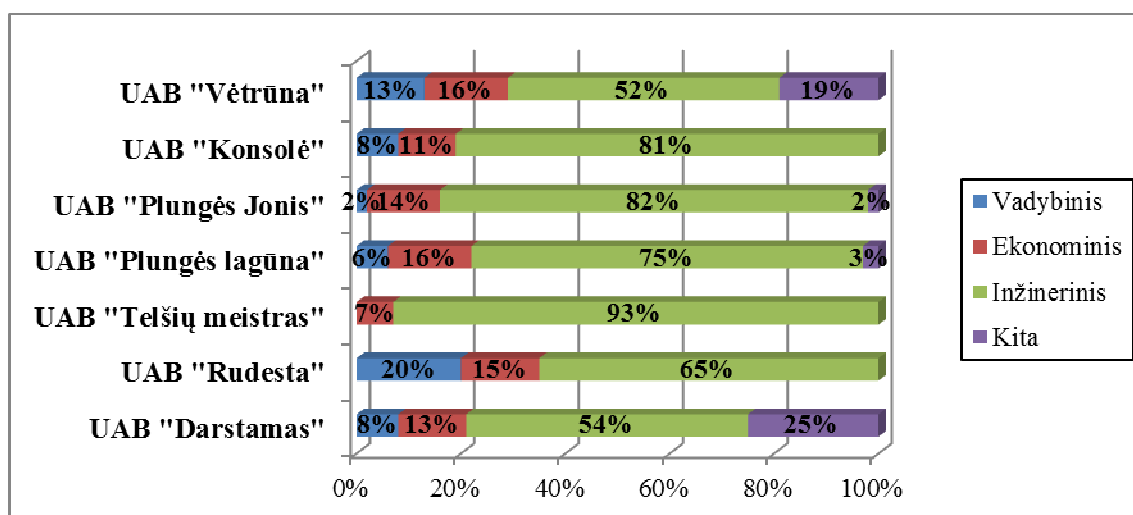
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, procentais (N – 196)

Labai svarbi respondentų socialinė demografinė charakteristika – išsilavinimas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 23 paveiksle. Rezultatai parodė, kad apklausoje dalyvavę administracijos darbuotojai yra išsilavinę. Tik dvejose įmonėse (UAB „Vėtrūna“ ir UAB „Darstamas“) yra darbuotojų (10 ir 8 proc.), kurie turi tik vidurinį išsilavinimą. Didžiąją darbuotojų dalį sudaro turintys aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą. Labiausiai išsilavinę yra UAB „Rudesta“ administracijos darbuotojai, ten 80 proc. turi aukštąjį, likę 20 proc. turi aukštesnįjį išsilavinimą. UAB „Plungės Jonis“ taip pat išsiskiria darbuotojų turinčių aukštąjį išsilavinimą skaičiumi (70 proc.). Tyrimo duomenys rodo, kad įmonės vertina darbuotojus turinčius aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Tai parodo, kad administracijos darbuotojai turi geras teorines žinias.



23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, procentais (N – 196)

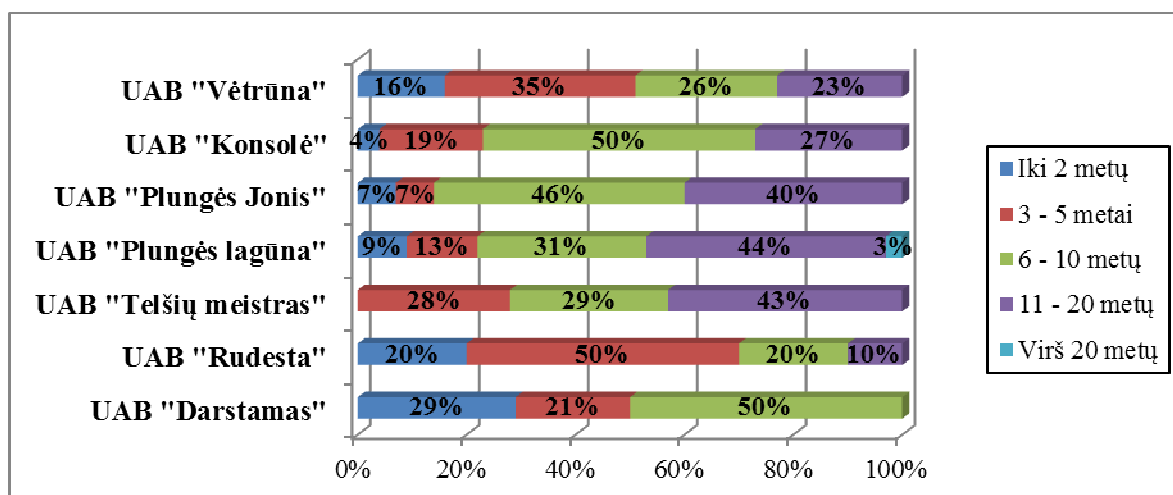
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo pobūdį pateiktas 24 paveiksle. Matome, kad visose įmonėse daugiau nei pusė administracijos darbuotojų turi inžinerinį išsilavinimą. UAB „Telšių meistras“ šie darbuotojai sudaro net 93 proc. Taip pat apie 15 proc. kiekvienos įmonės darbuotojų sudaro turintys ekonominį išsilavinimą. Tai, kad statybos įmonėse dirba daugiausiai inžinerinį išsilavinimą turinčių darbuotojų, yra visiškai natūralu. Šie specialistai geriausiai išmano statybos įmonės veiklą ir jos specifiką. Vadovų nuomone geriausi tie darbuotojai, kurių išsilavinimo pobūdis sutampa su darbo pobūdžiu.



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo pobūdį, procentais (N – 196)

Labai svarbus kriterijus analizuojant organizacinę kultūrą yra žmonių darbo patirtis tiriamose statybų įmonėse. Asmenys, išdirbę įmonėje ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta. Jie gali lyginti kaip organizacija kinta kelerių ar net keliolikos metų bėgyje. Todėl tiriamų darbuotojų darbo patirtis yra aktualus tyrimui. Taip pat svarbi ir neseniai savo karjerą nagrinėjamose statybų įmonėse pradėjusių administracijos darbuotojų nuomonė, kadangi jie į visus organizacijoje

vykstančius reiškinius žiūri kitaip. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį pateiktas 25 paveiksle.



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį, procentais (N – 196)

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad lojaliausi administracijos darbuotojai dirba UAB „Plungės lagūna“, UAB „Telšių meistras“ ir UAB „Plungės Jonis“. Šiose organizacijose virš 40 proc. sudaro darbuotojai išdirbę 11 – 20 metų. Mažiausią darbo patirtį turi UAB „Darstamas“ darbuotojai, 29 proc. sudaro iki 2 metų dirbantys, 21 proc. 3 – 5 metus ir 50 proc. 6 – 10 metų dirbantys žmonės. Vienintelėje įmonėje UAB „Plungės lagūna“ yra administracijos darbuotojų dirbančių virš 20 metų. Galima daryti prielaidą, kad tyrime dalyvaujančiose statybų įmonėse dominuoja ilgametę darbo patirtį turintys administracijos darbuotojai. Šiose įmonėse yra maža personalo kaita.

Išanalizavus respondentų anketinius duomenis, buvo nustatytas šiuo metu statybos įmonėse vyraujantis organizacinės kultūros tipas/ tipai pagal administracijos darbuotojų nuomonę. Organizacinės kultūros tyrimo rezultatai pateikti sekančiuose poskyriuose. Bendras nagrinėjamų statybų įmonių administracijos darbuotojų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 25 priede.

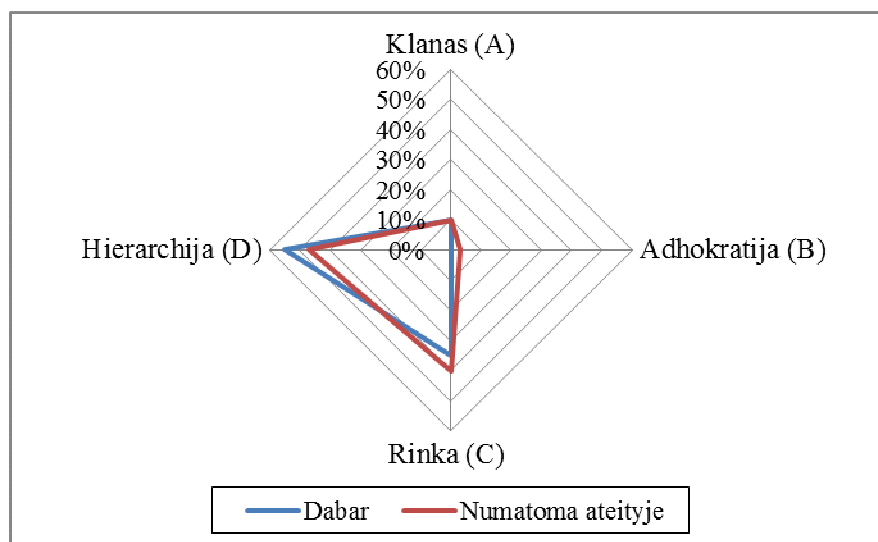
3.3. UAB „Darstamas“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai

Statybų organizacijos UAB „Darstamas“ vadovo apklausos rezultatai, kaip jis vertina organizacinę įmonės kultūrą dabar ir kokia ji turėtų būti ateityje, rezultatai pateikti 8 lentelėje.

UAB „Darstamas“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas

Skaiciavimo „Dabar“ balai		Skaiciavimo „Numatoma ateityje“ balai	
0	0	0	0
10	0	0	0
60	0	30	0
0	0	0	0
0	0	0	20
0	0	30	0
Suma: 60	Suma: 0	Suma: 60	Suma: 20
Vidurkis (Klanas): 10 %	Vidurkis (Adhokratija): 0 %	Vidurkis (Klanas): 10 %	Vidurkis (Adhokratija): 3 %
20	80	50	50
40	50	60	40
0	50	20	50
50	50	50	50
50	50	30	50
50	50	30	40
Suma: 210	Suma: 330	Suma: 240	Suma: 280
Vidurkis (Rinka): 35 %	Vidurkis (Hierarchija): 55 %	Vidurkis (Rinka): 40 %	Vidurkis (Hierarchija): 47 %

Pateikti duomenys (žr. 8 lentelė) rodo kiek procentų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipui įmonėje. Jis vertino dabartinę situaciją įmonėje ir pažymėjo, kokia organizacija turėtų tapti ateityje, kad dirbtų sėkmingai. Grafiškai duomenys pateikiami 26 paveiksle.



26 pav. UAB „Darstamas“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Rezultatai parodė, kad įmonėje UAB „Darstamas“ yra du ženkliai dominuojantys organizacinės kultūros tipai, tai hierarchinė (55 proc.) ir rinkos (35 proc.) kultūros. Tai rodo, kad organizacija yra griežtai kontroliuojama, orientuota į rezultatus ir tikslo siekimą. Viskas joje paremta taisyklėmis ir oficialia politika. Dabar organizacija yra visiškai nelinkusi rizikuoti, nes adhokratijos tipui vadovas skyrė 0 proc.

Ateityje vadovas nenumato didelių pasikeitimų organizacinėje kultūroje. Hierarchijos tipo bruožų turėtų sumažėti 8 proc., rinkos bruožų padidėti 5 proc. ir atsirasti 3 proc. adhokratijos bruožų. Tai reiškia, kad vadovas norėtų, kad darbuotojai turėtų būti labiau linkę rizikuoti ir priimtų išskylančius naujus iššūkius.

Toliau bus atliekama išsamesnė statybos įmonės UAB „Darstamas“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus (žr. 11 priedas):

- **Svarbiausios organizacijos charakteristikos.** Vadovo nuomone, organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama, žmonių veiksmai reguliuojami instrukcijomis, taisyklėmis ir procedūromis. Hierarchijos tipui vadovas skyrė 80 proc. Taip pat organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą, rinkos tipo bruožams vadovas skyrė 20 proc. Ateityje vadovas daugiau procentų skiria rinkos elementams (50 proc.) ir mažiau skiria hierarchijos tipui, 50 proc. Organizacija turėtų tapti dar labiau orientuota į rezultatus ir užduočių atlikimą, o joje dirbantys žmonės į tikslų siekimą.

- **Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.** Organizacija yra koordinavimo, vienijimo ir sklandaus darbo pavyzdys, nes hierarchijai vadovas skyrė 50 proc., bei orientuojasi į rezultatus, dalykiškumą ir agresyvumą, rinkai skyrė 40 proc. Ateityje vadovas sieks dar labiau lyderiauti orientuojantis į rezultatus, nes rinkai skiria 60 proc., o hierarchijai – 40 proc.

- **Darbuotojų valdymas.** Dabar organizacijos valdymo stilius remiasi komandiniu darbu, vieningumu ir dalyvavimu priimant sprendimus, klanui skyrė 50 proc. Taip pat darbuotojų valdyme siekiama užimtumo garantijos, paklusnumo ir santykių stabilumo, hierarchijai skyrė 50 proc. Ateityje vadovas norėtų pakeisti darbuotojų valdymą. Jis sieks didesnio reiklumo, skatins pasiekimus, rinkai skiria 20 proc., taip sumažindamas klanų elementų.

- **Vienijamoji organizacijos esmė.** Vadovo nuomone, organizaciją vienija tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas, rinkos elementams skyrė 50 proc., taip pat formalios taisyklės ir oficiali politika, hierarchijai skyrė 50 proc. Ateityje vadovas neketina keisti vienijamosios organizacijos esmės.

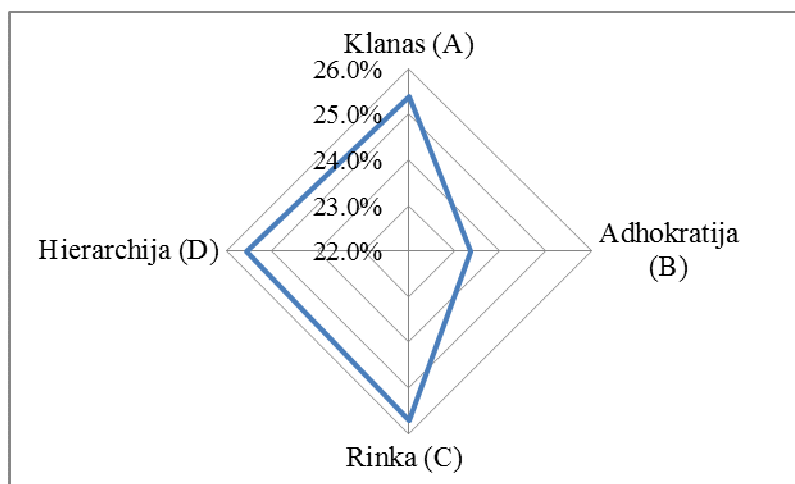
- **Strateginiai tikslai.** Konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai (rinkai – 50 proc.), bei nekintamumas ir stabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas (hierarchija – 50 proc.) yra strateginiai UAB „Darstamas“ tikslai. Ateityje vadovas sieks sumažinti rinkos elementų (30 proc.) ir sieks žmonių ugdymo, aukšto pasitikėjimo, klanui skyrė 20 proc.

- **Sėkmės kriterijai.** Organizacijos sėkmę lemia pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje (rinka – 50 proc.) ir rentabilumas, sklandūs planai (hierarchija – 50 proc.). Ateityje

vadovas nori šiek tiek pakeisti sėkmės kriterijus. Jis sieks žmogiškųjų resursų plėtros, komandinio darbo, klanui skyrė 30 proc.

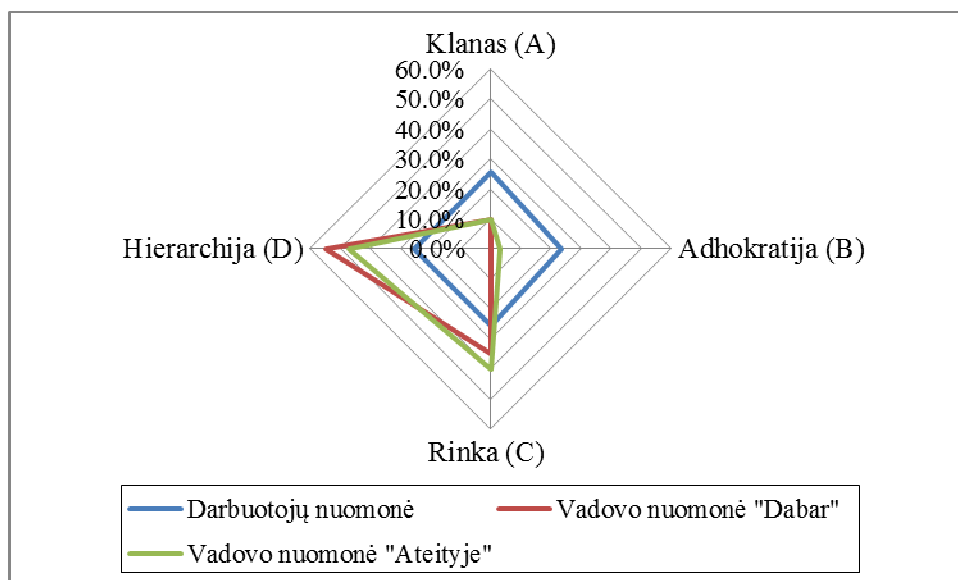
Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 12 priede.

Statybų organizacijos UAB „Darstamas“ administracijos darbuotojų apklausos rezultatai, kaip jie vertina organizacinę įmonės kultūrą, rezultatai pateikti 25 priede. Pateikti duomenys (žr. 25 priedą) rodo kiek ir koks organizacinės kultūros tipas yra įvertintas administracijos darbuotojų įmonėje. Pastebėta, kad didelio skirtumo tarp kiekvieno kultūros tipo įvertinimo nėra, todėl mus domins net nedidelis įvertinimo skirtumas. Grafiškai UAB „Darstamas“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus pateikiamas 27 paveiksle.



27 pav. UAB „Darstamas“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 24)

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinėje kultūroje ryškiau dominuoja trys kultūrų tipai: rinkos (25,7 proc.), hierarchijos (25,5 proc.) ir klanas (25,4 proc.). Apklausos rezultatai stebina, nes tai reikštų, kad UAB „Darstamas“ administracijos darbuotojai savo vadovą mato keliuose vaidmenyse: padėjėjo, griežto vadovo ir racionaliai mąstančio koordinatoriaus. Panašiai darbuotojai suvokia ir savo organizaciją, kur persipina vertybės, būdingos skirtingiems kultūrų tipams: draugiška darbo vieta, orientacija į rezultatus ir formalizuota darbo vieta.



28 pav. UAB „Darstamas“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 25)

UAB „Darstamas“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai pateikti 28 paveiksle. Rezultatai parodė, kad vadovo nuomone tiek dabar, tiek ateityje organizacijoje vyraus hierarchijos ir rinkos tipo kultūros, darbuotojai šias kultūras taip pat šiek tiek daugiau išskiria iš kitų. Vadinasi organizacija yra griežtai struktūrizuota, orientuota į rezultatus. Siekdamas pergalės prieš konkurentus ir lyderystės rinkoje, vadovas griežtai kontroliuoja darbuotojų veiksmus, įvesdamas formalias taisykles ir oficialią politiką.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Darstamas“ vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės sutampa tik iš dalies. Pasak vadovų ir administracijos darbuotojų monėje dominuoja du organizacinės kultūros tipai, rinkos ir hierarchijos, tačiau jų procentinis pasiskirstymas labai skiriasi. Vadovas suformavo tokią kultūrą, kurioje viskas yra griežtai kontroliuojama, įmonės darbas orientuotas į rezultatus, uždavinių įgyvendinimą ir tikslų siekimą. Organizacijos sėkmę lemia pergalė prieš konkurentus, lyderystė rinkoje ir rentabilumas. Ateityje vadovas planuoja sumažinti klano kultūros elementų darbuotojų valdyme, tačiau sustiprinti klano kultūros poziciją, siekdamas žmogiškųjų resursų plėtrą, jų ugdymo, aukšto pasitikėjimo. Daugiau didesnių pokyčių organizaciniame kultūroje vadovas nenumato, nes yra patenkintas susiklosčiusia kultūra.

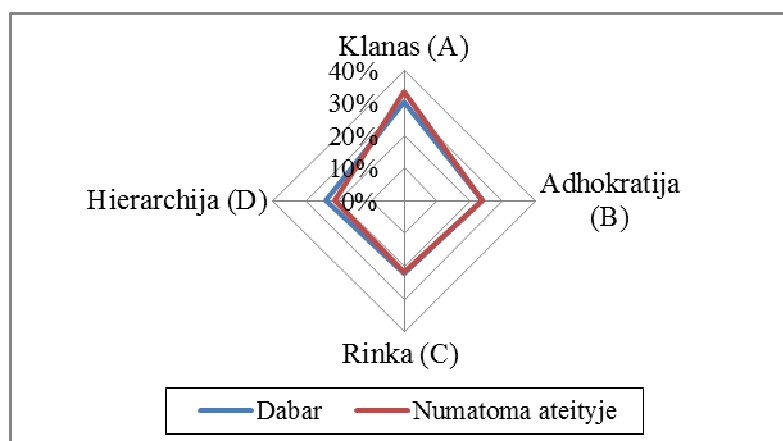
3.4. UAB „Rudesta“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai

Statybos organizacijos UAB „Rudesta“ vadovo apklausos rezultatai, kaip jis vertina organizacinę įmonės kultūrą dabar ir kokia ji turėtų būti ateityje, rezultatai pateikti 9 lentelėje.

UAB „Rudesta“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas

Skaiciavimo „Dabar“ balai		Skaiciavimo „Numatoma ateityje“ balai	
12	12	13	17
40	10	45	10
40	40	42	35
35	35	40	40
35	10	35	10
20	35	25	30
Suma: 182	Suma: 142	Suma: 200	Suma: 142
Vidurkis (Klanas): 30 %	Vidurkis (Adhokratija): 24 %	Vidurkis (Klanas): 33 %	Vidurkis (Adhokratija): 24%
38	38	35	35
15	35	15	30
15	5	20	3
20	10	10	10
35	20	35	20
10	35	15	30
Suma: 133	Suma: 143	Suma: 130	Suma: 128
Vidurkis (Rinka): 22 %	Vidurkis (Hierarchija): 24%	Vidurkis (Rinka): 22 %	Vidurkis (Hierarchija): 21 %

Grafiškai duomenys, kiek procentų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų įmonėje, pateikiami 29 paveiksle.



29 pav. UAB „Rudesta“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

UAB „Rudesta“ nėra ryškiai dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Daugiausiai procentų vadovas skyrė klano tipo bruožams (30 proc.), po 24 proc. skyrė adhokratijos ir hierarchijos tipui, mažiausiai 22 proc. – rinkos tipui.

Ateityje vadovas nenumato didelių pasikeitimų organizacinėje kultūroje. Šiek tiek daugiau (33 proc.) jis skyrė klano tipui ir sumažino hierarchijos tipo elementų. Tai reiškia, kad ateityje kaip ir dabar organizacija bus panaši į didelę šeimą, kur bus stengiamasis padėti ir išmokyti, vyraus didelis tarpusavio pasitikėjimas, komandinis darbas.

Toliau bus atliekama išsamesnė statybos įmonės UAB „Rudesta“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus (žr. 13 priedas):

- **Svarbiausios charakteristikos.** Vadovo nuomone, organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą. Taip pat organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Rinkos ir hierarchijos tipams vadovas skyrė po 38 proc. Ateityje vadovas ženklų pasikeitimų nenumato.

- **Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.** Organizacija yra monitoringo pavyzdys, kur stengiamasi padėti ir išmokyti, klanų kultūros tipui vadovas skyrė 40 proc. Taip pat organizacija yra koordinavimo, vienijimo ir sklandaus darbo pavyzdys, nes hierarchijai vadovas skyrė 35 proc. Ateityje vadovas ženklų pasikeitimų organizacinėje kultūroje nenumato.

- **Darbuotojų valdymas.** Dabar organizacijos darbuotojų valdymo stilius remiasi komandiniu darbu, vieningumu ir dalyvavimu priimant sprendimus, klanui vadovas skyrė 40 proc. Taip pat darbuotojų valdyme siekiama laisvės ir savitumo skatinimo, individualios rizikos, adhokratijai skyrė 40 proc. Ateityje vadovas norėtų šiek tiek pakeisti darbuotojų valdymą. Jis sieks didesnio reiklumo, skatins pasiekimus, rinkai skiria 20 proc., taip sumažindamas adhokratijos elementų.

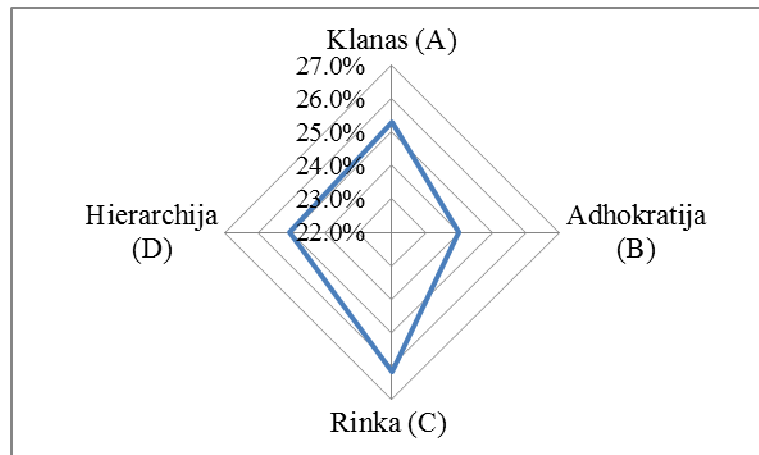
- **Vienijamoji organizacijos esmė.** Vadovo nuomone, organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tobulinimui, tarpusavio pasitikėjimas, siekimas pirmauti, klanų ir adhokratijos tipui skyrė po 35 proc. Ateityje vadovas ketina dar labiau sustiprinti dabar esamą vienijamąją organizacijos esmę.

- **Strateginiai tikslai.** Konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai (rinkai – 35 proc.), bei žmonių ugdymas, aukštas pasitikėjimas (klanai – 35 proc.) yra strateginiai UAB „Rudesta“ tikslai. Ateityje vadovas visiškai jokių pasikeitimų nenumato. Tai nėra labai gerai, nes rodo, kad vadovas neketina keisti strategijos, tai gali sustabdyti organizacijos vystymąsi.

- **Sėkmės kriterijai.** Vadovo nuomone, organizacijos sėkmę lemia unikalių ir naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 35 proc.) ir rentabilumas, sklandūs planai (hierarchija – 35 proc.). Ateityje vadovas nori šiek tiek pakeisti sėkmės kriterijus. Jis sieks žmogiškųjų resursų plėtros, komandinio darbo, klanui skyrė 25 proc.

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 14 priede.

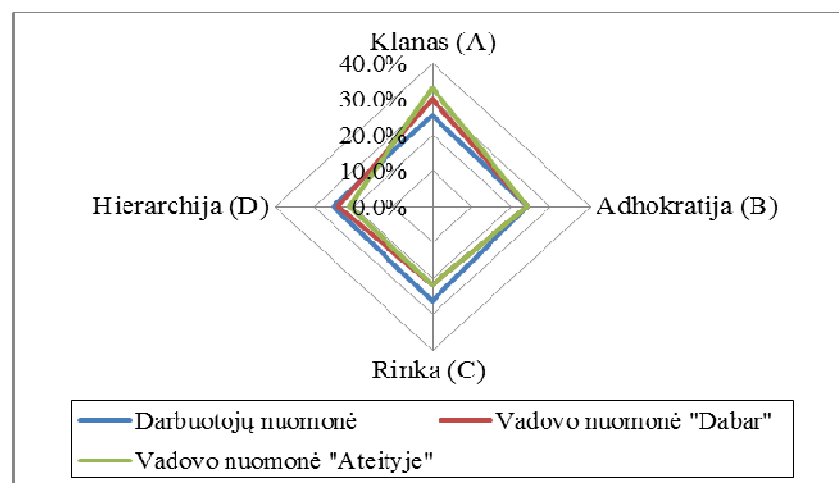
Stybos organizacijos UAB „Rudesta“ administracijos darbuotojų apklausos rezultatai, kaip jie vertina organizacinę įmonės kultūrą, rezultatai pateikti 25 priede. Pateikti duomenys (žr. 25 priedą) rodo kiek ir koks organizacinės kultūros tipas yra įvertintas administracijos darbuotojų įmonėje. Grafiškai UAB „Rudesta“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus pateikiamas 30 paveiksle.



30 pav. UAB „Rudesta“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 20)

Iš paveikslo matyti, kad anot darbuotojų organizacijoje nėra vienos labai smarkiai dominuojančios kultūros. Respondentai savo įmonėje jaučia visų organizacinės kultūros tipų požymius. Jų nuomone organizacijoje stipriausiai vyrauja rinkos ir klanų kultūros. Darbuotojai jaučia reiklumą, dalykiškumą, tarpusavio konkurenciją.

Rezultatai rodo (žr. 31 pav.), kad vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės sutampa, kad įmonėje vyrauja klaninė kultūra. Organizacijoje visi jaučiasi vieninga komanda, visus supa gera darbo atmosfera, pasitikėjimas. Tačiau vėliau vadovo ir darbuotojų nuomonė išsiskiria. Sekančiu dominuojančiu tiek dabar tiek ateityje kultūros tipu vadovas laiko adhokratijos ir hierarchijos tipus, t.y. jis mano, kad darbuotojai skatinami reikšti savo nuomonę, turi laisvės saviraiškai. Tačiau darbuotojai mano, kad po klaninės kultūros dominuoja rinkos kultūra. Darbuotojai jaučia dalykiškumą, reiklumą, nuolatinę orientaciją į rezultatus.



31 pav. UAB „Rudesta“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 21)

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Rudesta“ vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės dėl dominuojančio organizacinės kultūros tipo iš dalies sutampa. Jų nuomonės sutampa dėl organizacijoje vyraujančio klaninės kultūros tipo. Visi jaučiasi dirbantys draugiškoje aplinkoje, jaučia tarpusavio pasitikėjimą ir atvirumą, kiekvienas ten dirbantis žmogus yra svarbus. Vėliau vadovo ir darbuotojų nuomonės išsiskiria, nes vadovas mano, kad įmonėje jaučiama stipri adhokratijos kultūra, tačiau darbuotojų nuomone po klaninės kultūros vyrauja rinkos kultūra. Darbuotojai jaučiasi įpareigoti plėsti rinką, siekti pergalės prieš konkurentus.

3.5. UAB „Telšių meistras“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai

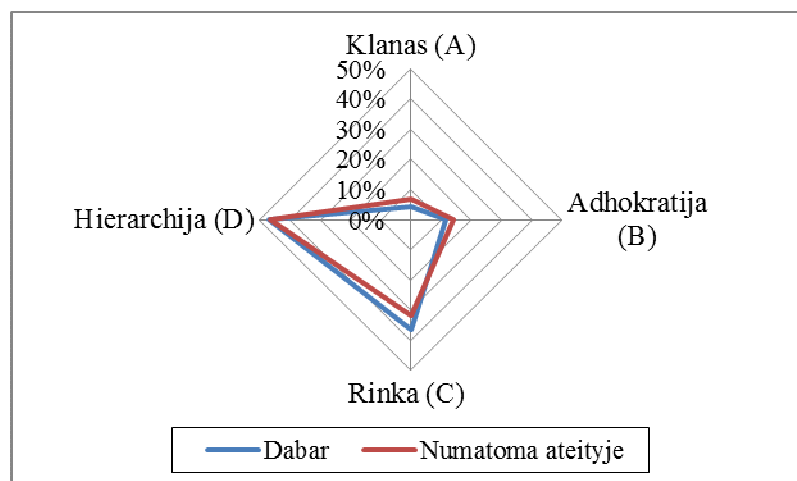
Statybos organizacijos UAB „Telšių meistras“ procentiniai vadovo apklausos rezultatai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

UAB „Telšių meistras“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas

Skaiciavimo „Dabar“ balai		Skaiciavimo „Numatoma ateityje“ balai	
0	10	0	10
5	5	5	5
10	5	30	20
10	10	10	10
0	20	0	20
0	20	0	20
Suma: 25	Suma: 70	Suma: 45	Suma: 85
Vidurkis (Klanas): 4 %	Vidurkis (Adhokratija): 12 %	Vidurkis (Klanas): 7 %	Vidurkis (Adhokratija): 14 %
70	20	70	20
20	70	20	70
60	25	30	20
70	10	70	10
0	80	0	80
0	80	0	80
Suma: 220	Suma: 285	Suma: 190	Suma: 280
Vidurkis (Rinka): 37 %	Vidurkis (Hierarchija): 47 %	Vidurkis (Rinka): 32 %	Vidurkis (Hierarchija): 47 %

Grafiškai duomenys, kiek procentų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų įmonėje, pateikiami 32 paveiksle.



32 pav. UAB „Telšių meistras“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Tyrimo rezultatai, atskleidė, kad UAB „Telšių meistras“ yra du ryškiai dominuojantys organizacinės kultūros tipai. Daugiausiai procentų vadovas skyrė hierarchijos tipo bruožams (47 proc.) ir rinkos tipui – 37 proc. Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, tikslų siekimą, nuoseklumą, reiklumą ir sklandžius planus. Ateityje dominuojantys kultūros tipai nesikeis.

Toliau bus atliekama išsamesnė stovybos įmonės UAB „Telšių meistras“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus (žr. 15 priedas):

- **Svarbiausios charakteristikos.** Vadovo nuomone, organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą. Rinkos tipui vadovas skyrė net 70 proc. Taip pat organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama, tai vadovas pabrėžė hierarchijos kultūros tipui skirdamas 20 proc. Ateityje vadovas svarbiausių charakteristikų keisti neketina.

- **Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.** Organizacija yra koordinacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys, hierarchijos kultūros tipui vadovas skyrė 70 proc. Skirdamas rinkos tipui 20 proc., vadovas pabrėžė, kad bendras lyderiavimo stilius yra dalykiškas, orientuotas į rezultatą. Ateityje vadovas ženklių pasikeitimų nenumato.

- **Darbuotojų valdymas.** Didelis reiklumas, konkurentabilumas bei pasiekimų skatinimas yra dominuojantis darbuotojų valdyme. Rinkos tipui vadovas skyrė 60 proc. Taip pat darbuotojų valdyme siekiama užimtumo garantijos, paklusnumo, hierarchijai skyrė 25 proc. Ateityje vadovas norėtų iš esmės pakeisti darbuotojų valdymą. Jis sieks komandinio darbo ir laisvės skatinimo, vieningumo, dalyvavimo priimant sprendimus, individualios rizikos. Tai jis ketina padaryti per pusę sumažindamas rinkos kultūros tipo bruožus ir 30 proc. skirdamas klanų, bei 20 proc. adhokratijos tipams.

- **Vienijamoji organizacijos esmė.** Vadovo nuomone, organizaciją vienija tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas. Rinkos tipui vadovas skyrė 70 proc. Likusiuosius tolygiai paskirstydamas trims kitiems tipams. Ateityje vadovas šioje srityje nieko keisti neketina..

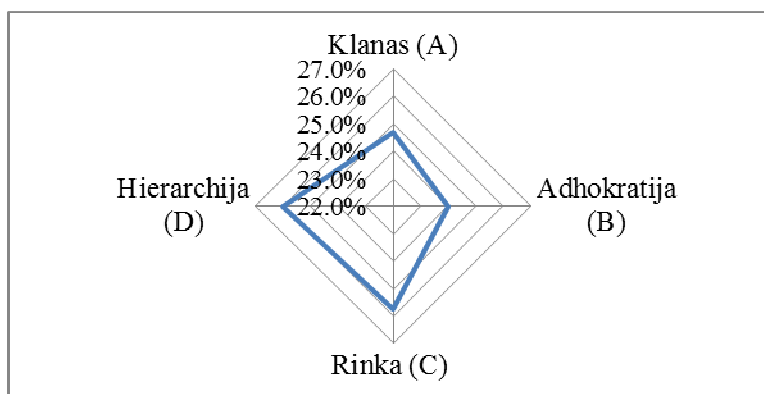
- **Strateginiai tikslai.** Vienareikšmiškai, skirdamas 80 proc. hierarchijos kultūros tipui, vadovas pasisako už nekintamumą ir stabilumą, rentabilumą ir kontrolę. Taip pat neturi būti pamirštas dėmesys naujovėms (20 proc. – adhokratijos tipui). Ateityje vadovas nenumato pakeitimų. Matome, kad vadovas nėra orientuotas į pokyčius. Tai gali sutrukdyti organizacijai pasiekti aukštesnių tikslų ateityje.

- **Sėkmės kriterijai.** Vadovo nuomone, organizacijos sėkmę lemia rentabilumas, sklandūs planai ir garantuotas aprūpinimas (hierarchija – 80 proc.). Čia taip pat dėmesys skiriamas unikalių ir naujų paslaugų kūrimui (adhokratija – 20 proc.). Ateityje vadovas organizacijos sėkmės kriterijų keisti neplanuoja. Šitoks požiūris nėra geras, nes kintant aplinkai, kinta ir sėkmę garantuojantys kriterijai.

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 16 priede.

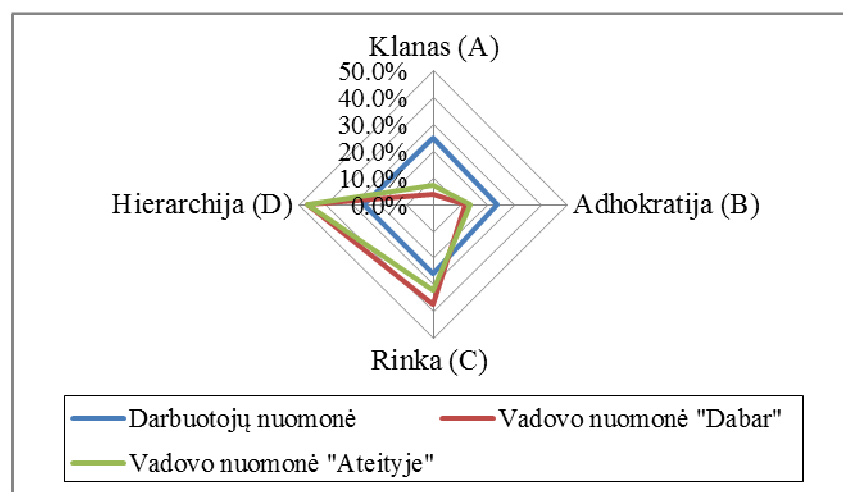
Statybos organizacijos UAB „Telšių meistras“ administracijos darbuotojų apklausos rezultatai, kaip jie vertina organizacinę įmonės kultūrą, rezultatai pateikti 25 priede. Pateikti duomenys (žr. 25 priedą) rodo kiek ir koks organizacinės kultūros tipas yra įvertintas administracijos darbuotojų įmonėje. Grafiškai UAB „Telšių meistras“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus pateikiamas 33 paveiksle.

Tyrimo rezultatai rodo (žr. 33 pav.), kad įmonėje vyrauja hierarchijos ir rinkos kultūros. Administracijos darbuotojų nuomone, įmonėje remiamasi tokiomis vertybėmis kaip reiklumas, paklusnumas ir stabilumas. Remiamasi tuo, kad aiškus tikslas ir agresyvi strategija padeda siekti produktyvumo ir pelno. Vadovai yra reiklūs ir griežti, organizacija orientuota į laimėjimus. Vadovas vykdydamas oficialią politiką siekia nugalėti rinkoje.



33 pav. UAB „Telšių meistras“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 13)

Vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai pateikti 34 paveiksle. Matome, kad vadovo nuomone dabar ir ateityje įmonėje yra žymiai dominuojantys du tipai, t.y. hierarchijos ir rinkos. Anot administracijos darbuotojų visi tipai yra vienodai svarbūs UAB „Telšių meistras“. Tačiau išigilinus į procentines išraiškas, matyti, kad darbuotojų nuomonė sutampa su vadovo. Jų nuomone, įmonėje stipriausios yra hierarchijos ir rinkos kultūros. Kadangi tiek vadovo tiek administracijos darbuotojų nuomonė sutampa, galima teigti, kad įmonės organizacinė kultūra yra stipri ir teigiamai vertinama. Išsilaikyti sunkioje konkurencinėje kovoje ir tapti rinkos lyderiais galima tada, kai veikla yra griežtai kontroliuojama, visi dirba orientuodamiesi į rezultatus ir siekdami tikslų.



34 pav. UAB „Telšių meistras“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 14)

Remiantis UAB „Telšių meistras“ vadovo bei administracijos darbuotojų apklausos rezultatais, galima daryti išvadą, kad vadovo ir apklaustų darbuotojų nuomonės sutampa, kad įmonėje dominuoja dvi kultūros: hierarchijos ir rinkos. Išsilaikyti sunkioje konkurencinėje kovoje ir tapti rinkos lyderiais galima tada, kai veikla yra griežtai kontroliuojama, visi dirba orientuodamiesi į rezultatus ir siekdami tikslų. Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, tikslų siekimą, nuoseklumą, reiklumą ir sklandžius planus. Ateityje dominuojantys kultūros tipai nesikeis. Vertinant atskirus kriterijus būtina pabrėžti, kad vadovas norėtų iš esmės pakeisti darbuotojų valdymą. Jis sieks komandinio darbo ir laisvės skatinimo, vieningumo, dalyvavimo priimant sprendimus, individualios rizikos. Daugiau žymesnių pakitimų vadovas nenumato, nes jį tenkina dabartinė organizacijos kultūra. Vadovas nėra orientuotas į didesnius pokyčius ateityje, o tai gali sustabdyti sėkmingą organizacijos vystymąsi.

3.6. UAB „Plungės lagūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai

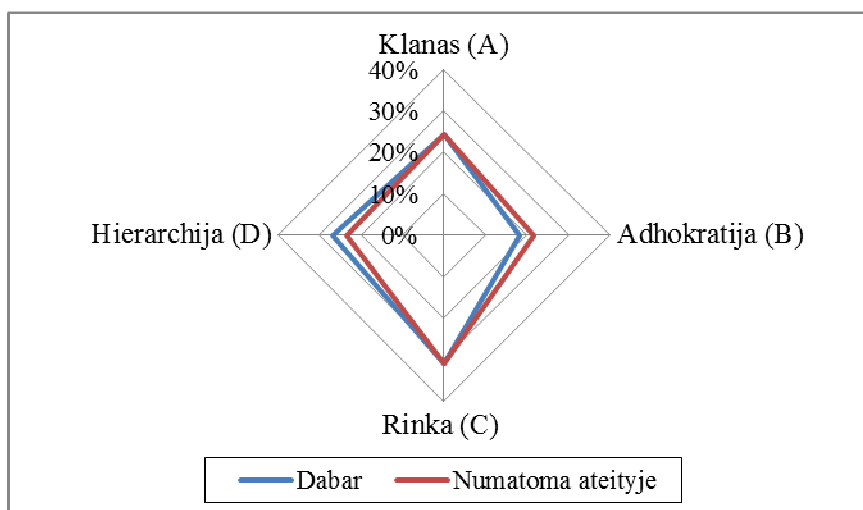
Statybų organizacijos UAB „Plungės lagūna“ vadovo anketiniai duomenys pagal procentinį organizacinės kultūros tipų pasiskirstymą pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

UAB „Plungės lagūna“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas

Skaiciavimo „Dabar“ balai		Skaiciavimo „Numatoma ateityje“ balai	
25	10	20	15
25	25	25	25
40	20	40	25
25	25	25	25
10	10	15	15
20	20	20	25
Suma: 145	Suma: 110	Suma: 145	Suma: 130
Vidurkis (Klanas): 24 %	Vidurkis (Adhokratija): 18 %	Vidurkis (Klanas): 24 %	Vidurkis (Adhokratija): 22 %
35	30	40	25
25	25	25	25
20	20	20	15
25	25	25	25
40	40	40	30
40	20	35	20
Suma: 185	Suma: 160	Suma: 185	Suma: 140
Vidurkis (Rinka): 31 %	Vidurkis (Hierarchija): 27 %	Vidurkis (Rinka): 31 %	Vidurkis (Hierarchija): 23 %

Grafiškai duomenys, kiek procentų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų įmonėje, pateikiami 35 paveiksle.



35 pav. UAB „Plungės lagūna“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Tyrimo rezultatai, atskleidė, kad UAB „Plungės lagūna“ nėra ryškiai dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Daugiausiai procentų vadovas skyrė rinkos tipo bruožams (31 proc.) ir hierarchijos tipui – 27 proc. Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties

atlikimą, tikslų siekimą, nuoseklumą, konkurencinius veiksmus ir lyderystę rinkoje. Ateityje dominuojantys kultūros tipai keisis labai nežymiai.

Toliau bus atliekama išsamesnė statybos įmonės UAB „Plungės lagūna“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus (žr. 17 priedas):

- **Svarbiausios charakteristikos.** Vadovo nuomone, organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą. Rinkos tipui vadovas skyrė net 35 proc. Taip pat organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama, tai vadovas pabrėžė hierarchijos kultūros tipui skirdamas 30 proc. Ateityje vadovas svarbiausias charakteristikas ketina keisti nežymiai. Jis planuoja 5 proc. padidinti rinkos ir adhokratijos elementų. Ateityje organizacija taps dinamiškesnė, žmonės labiau ryšis aukotis ir rizikuoti.

- **Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.** Vadovas visiems tipams skyrė vienodą balų skaičių, tai reiškia, kad visi tipai dominuoja lyderiaujant. Ateityje vadovas jokių pasikeitimų nenumato.

- **Darbuotojų valdymas.** Komandinio darbo skatinimo, vieningumas, dalyvavimas priimant sprendimus yra svarbiausia darbuotojų valdyme. Tai vadovas pabrėžė skirdamas 40 proc. klanų tipui. Visiems kitiems tipams jis skyrė po vienodą balų skaičių (po 20 proc.), tai reiškia, jog kiti tipai vienodai svarbūs darbuotojų valdyme. Ateityje vadovas esminių pokyčių šioje srityje nenumato.

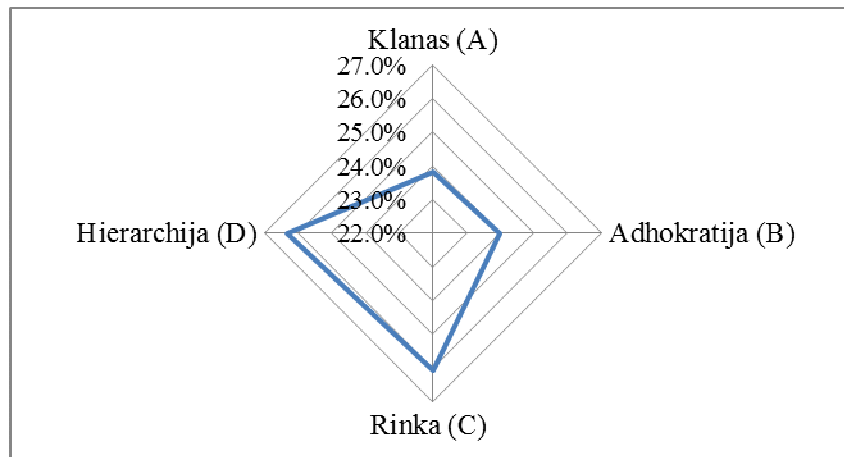
- **Vienijamoji organizacijos esmė.** Vadovas visiems tipams skyrė vienodą balų skaičių, tai reiškia, kad visi tipai dominuoja vienijant organizaciją. Ateityje vadovas jokių pasikeitimų nenumato.

- **Strateginiai tikslai.** Skirdamas po 40 proc. rinkos ir hierarchijos kultūros tipams, vadovas pasisako už konkurencinius veiksmus ir pasiekimus, nekintamumą ir stabilumą, rentabilumą ir kontrolę. Ateityje vadovas ketina daugiau dėmesio skirti naujovėms bei žmonių ugdymui ir pasitikėjimui. Tai jis ketina padaryti 10 proc. sumažindamas hierarchijos tipo bruožų ir po lygiai juos padalindamas klanui ir adhokratijai.

- **Sėkmės kriterijai.** Organizacijai sėkmę lemia pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje (rinka – 40 proc.). Likusiems kultūros tipams vadovas skyrė po 20 proc. Ateityje vadovas organizacijos sėkmės kriterijų iš esmės keisti neplanuoja. Ketina šiek tiek daugiau dėmesio skirti naujų paslaugų kūrimui.

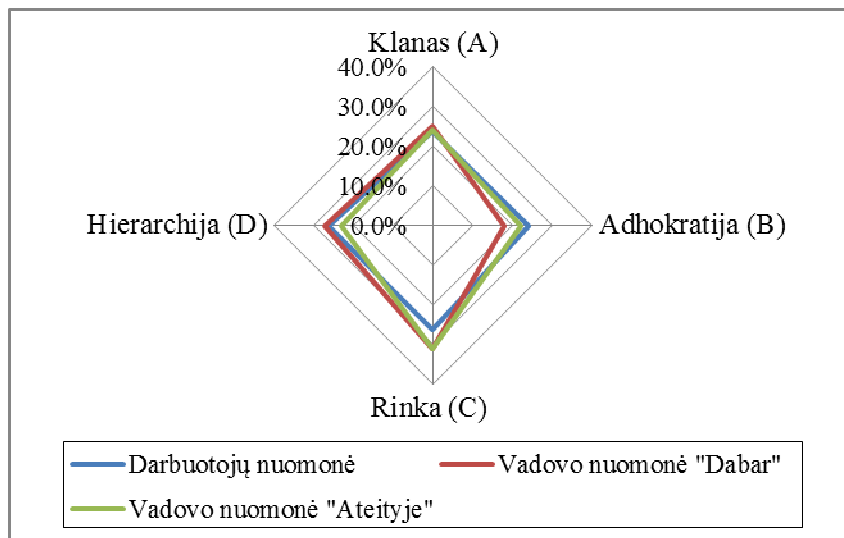
Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 18 priede.

Grafiškai UAB „Plungės lagūna“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus pateikiamas 36 paveiksle. Tyrimo rezultatai rodo, kad šioje organizacijoje darbuotojai išskiria du dominuojančius tipus, t.y. hierarchijos ir rinkos, atitinkamai 26,3 proc. ir 26,1 proc.



36 pav. UAB „Plungės lagūna“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 32)

Vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai pateikti 37 paveiksle. Matome, kad vadovo nuomone dabar ir ateityje įmonėje yra žymiai dominuojantys du tipai, t.y. rinkos ir hierarchijos. Administracijos darbuotojų nuomonė sutampa su vadovo. Jų nuomone, įmonėje stipriausios yra hierarchijos ir rinkos kultūros. Kadangi tiek vadovo tiek administracijos darbuotojų nuomonė sutampa, galima teigti, kad įmonės organizacinė kultūra yra stipri ir teigiamai vertinama. Išsilaikyti sunkioje konkurencinėje kovoje ir tapti rinkos lyderiais galima tada, kai veikla yra griežtai kontroliuojama, visi dirba orientuodamiesi į rezultatus ir siekdami tikslų.



37 pav. UAB „Plungės lagūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 33)

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Plungės lagūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonė dėl dominuojančių kultūros tipų sutampa. Išsiskiria rinkos ir hierarchijos tipai. Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, tikslų siekimą,

nuoseklumą, konkurencinius veiksnius ir lyderystę rinkoje. Ateityje, anot vadovo, dominuojantys kultūros keisis labai nežymiai. Vertinant atskirus kriterijus būtina pabrėžti, kad vadovas ateityje planuoja daugiau dėmesio skirti naujovėms, žmonių ugdymui. Daugiau pakitimų vadovas nenumato, nes jį tenkina dabartinė organizacijos kultūra.

3.7. UAB „Plungės Jonis“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai

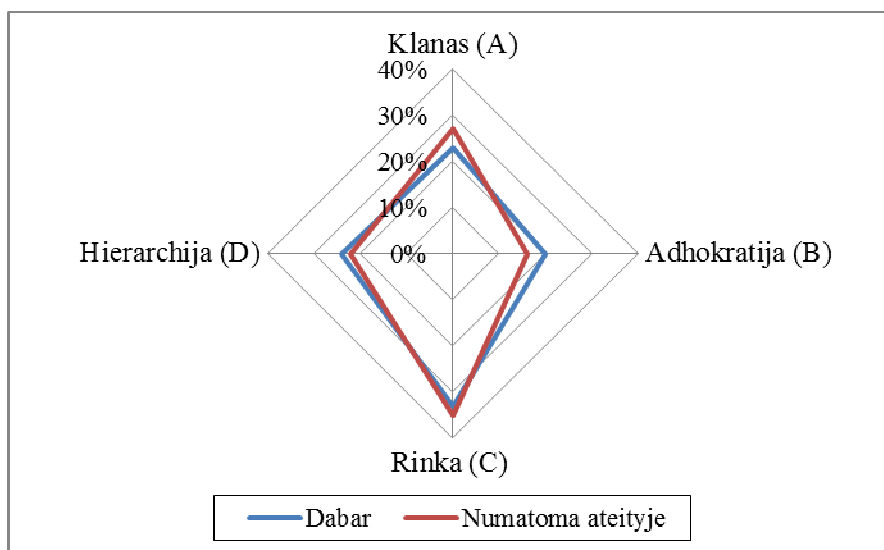
Statybos organizacijos UAB „Plungės Jonis“ vadovo anketiniai duomenys pagal procentinį organizacinės kultūros tipų pasiskirstymą pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė

UAB „Plungės Jonis“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas

Skaiciavimo „Dabar“ balai		Skaiciavimo „Numatoma ateityje“ balai	
20	20	15	25
10	20	15	15
30	10	40	10
35	15	40	15
20	30	25	25
25	20	25	10
Suma: 140	Suma: 115	Suma: 160	Suma: 100
Vidurkis (Klanas): 23 %	Vidurkis (Adhokratija): 19 %	Vidurkis (Klanas): 27 %	Vidurkis (Adhokratija): 16 %
50	10	50	10
20	40	30	40
30	40	30	20
35	15	30	15
30	20	30	20
35	20	40	25
Suma: 200	Suma: 145	Suma: 210	Suma: 130
Vidurkis (Rinka): 33 %	Vidurkis (Hierarchija): 24 %	Vidurkis (Rinka): 35 %	Vidurkis (Hierarchija): 22 %

Grafiškai duomenys, kiek procentų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų įmonėje, pateikiami 38 paveiksle.



38 pav. UAB „Plungės Jonis“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Rezultatai parodė, kad UAB „Plungės Jonis“ yra vienas ryškiau dominuojantis organizacinės kultūros tipas. Daugiausiai procentų vadovas skyrė rinkos tipo bruožams (33 proc.). Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, tikslų siekimą, uždavinių įgyvendinimą, konkurencinius veiksmus ir pergalę prieš konkurentus. Ateityje dominuojantys kultūros tipai nesikeis.

Toliau bus atliekama išsamesnė stovybos įmonės UAB „Plungės Jonis“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus (žr. 19 priedas):

- **Svarbiausios charakteristikos.** Vadovo nuomone, organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą. Rinkos tipui vadovas skyrė net 50 proc. Taip pat organizacija yra unikali savo ypatumais ir dinamiška, tai vadovas pabrėžė klanų ir adhokratijos kultūros tipams skirdamas po 20 proc. Ateityje vadovas svarbiausias charakteristikas ketina keisti nežymiai. Jis planuoja 5 proc. padidinti adhokratijos elementų. Ateityje organizacija taps dar labiau dinamiškesnė, žmonės labiau ryšis aukotis ir rizikuoti.

- **Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.** Organizacija yra koordinacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys. Hierarchijos tipui vadovas skyrė 40 proc. Taip pat organizacijoje labai svarbu dalykiškumas agresyvumas bei orientacija į rezultatus, rinkai skyrė 30 proc. Ateityje vadovas žymesnių pasikeitimų nenumato.

- **Darbuotojų valdymas.** Šioje srityje vadovas pabrėžė paklusnumo, santykių stabilumo, komandinio darbo skatinimo, vieningumo, dalyvavimo priimančiam sprendimams svarbą. Jis 40 proc. skyrė hierarchijos tipui ir 30 proc. klanų tipui. Ateityje vadovas ketina keisti darbuotojų valdymą dar labiau orientuodamasi į komandinį darbą ir bendrą sprendimų

priėmimą, bei į didelį reiklumą ir pasiekimų skatinimą. Hierarchijos tipui ateityje jis skiria 20 proc. mažiau, juos po lygiai paskirsto klanų ir rinkos tipams.

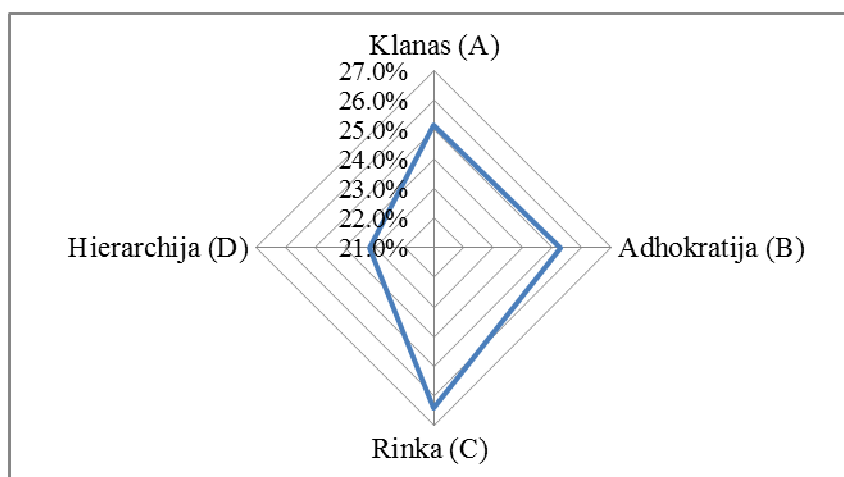
- **Vienijamoji organizacijos esmė.** Vadovo nuomone organizaciją vienija pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas, tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas. Klanų ir rinkos kultūros tipams jis skyrė po 35 proc. Ateityje vadovas jokių didelių pasikeitimų nenumato.

- **Strateginiai tikslai.** Skirdamas po 30 proc. adhokratijos ir rinkos kultūros tipams, vadovas pasisako už konkurencinius veiksmus ir pasiekimus, naujų resursų gavimą, naujovių aprobavimą. Ateityje vadovas ketina daugiau dėmesio skirti žmonių ugdymui, pasitikėjimui ir atvirumui. Tai jis ketina padaryti 5 proc. sumažindamas adhokratijos tipo bruožų ir juos padalindamas klanui.

- **Sėkmės kriterijai.** Organizacijai sėkmę lemia pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje (rinka – 35 proc.). Taip pat organizacijos sėkmės kriterijams vadovas priskiria žmogiškųjų resursų plėtrą, komandinį darbą ir darbuotojų suinteresuotumą savo darbu, klanui skyrė 25 proc. Likusiems kultūros tipams vadovas skyrė po 20 proc. Ateityje vadovas organizacijos sėkmės kriterijų iš esmės keisti neplanuoja.

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 20 priede.

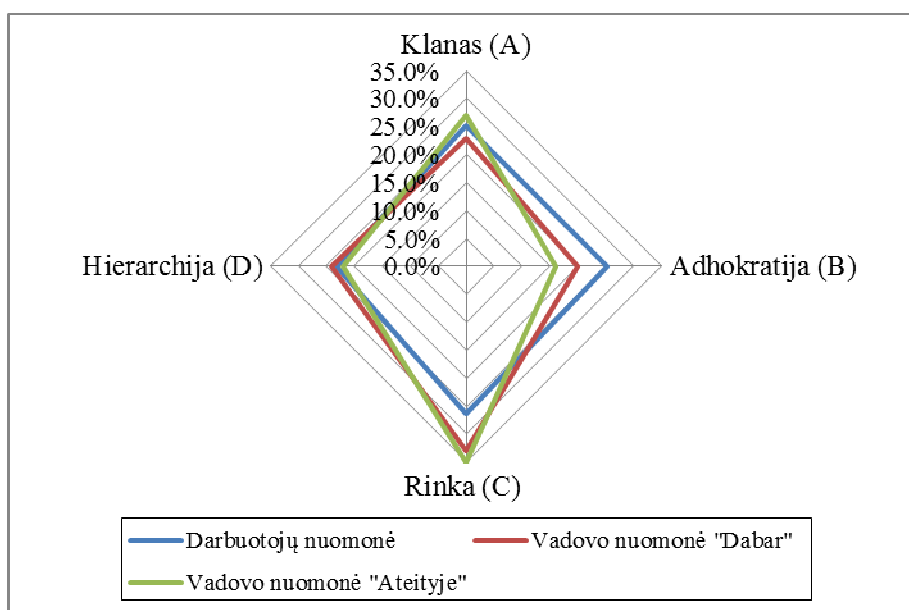
Grafiškai UAB „Plungės Jonis“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus pateikiamas 39 paveiksle. Tyrimo rezultatai rodo, kad šioje organizacijoje darbuotojai išskiria du labiau dominuojančius tipus, t.y. rinkos ir adhokratijos, atitinkamai 26,4 proc. ir 25,3 proc.



39 pav. UAB „Plungės Jonis“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 43)

Atlikto tyrimo rezultatai rodo (žr. 40 pav.), kad vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės sutampa, dėl įmonėje vyraujančios rinkos kultūra. Organizacijoje visi jaučiasi vieninga komanda, visus supa gera darbo atmosfera, pasitikėjimas. Tačiau dėl antro tipo

vadovo ir darbuotojų nuomonė išsiskiria. Sekančiu dominuojančiu kultūros tipu dabar vadovas laiko hierarchiją, o ateityje sieks plėsti klano kultūrą. Anot darbuotojų kita stipriai dominuojanti kultūra yra adhokratija.



40 pav. UAB „Plungės Jonis“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 44)

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Plungės Jonis“ vadovo ir administracijos darbuotojų nuomone dominuoja rinkos kultūros tipas. Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, tikslų siekimą, uždavinių įgyvendinimą, konkurencinius veiksmus ir pergalę prieš konkurentus. Ateityje dominuojantys kultūros keisis nežymiai. Vertinant atskirus kriterijus būtina pabrėžti, kad ateityje vadovas ketina keisti darbuotojų valdymą dar labiau orientuodamasi į komandinį darbą ir bendrą sprendimų priėmimą, bei į didelį reiklumą ir pasiekimų skatinimą. Šiek tiek keisdamas strateginius įmonės tikslus vadovas planuoja daugiau dėmesio skirti žmonių ugdymui, pasitikėjimui ir atvirumui.

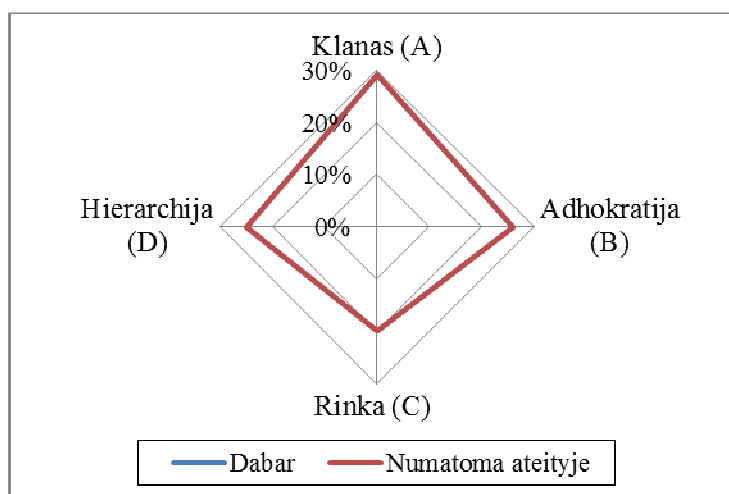
3.8. UAB „Konsolė“ vadovo apklausos rezultatai

Statybų organizacijos UAB „Konsolė“ vadovo apklausos rezultatai, kaip jis vertina organizacinę įmonės kultūrą dabar ir kokia ji turėtų būti ateityje, rezultatai pateikti 13 lentelėje.

UAB „Konsolė“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas

Skaiciavimo „Dabar“ balai		Skaiciavimo „Numatoma ateityje“ balai	
20	35	20	35
15	35	15	35
40	30	40	30
25	20	25	20
35	15	35	15
40	20	40	20
Suma: 175	Suma: 155	Suma: 175	Suma: 155
Vidurkis (Klanas): 29 %	Vidurkis (Adhokratija): 26 %	Vidurkis (Klanas): 29 %	Vidurkis (Adhokratija): 26 %
25	20	25	20
25	25	25	25
10	20	10	20
20	35	20	35
15	35	15	35
25	15	25	15
Suma: 120	Suma: 150	Suma: 120	Suma: 150
Vidurkis (Rinka): 20 %	Vidurkis (Hierarchija): 25 %	Vidurkis (Rinka): 20 %	Vidurkis (Hierarchija): 25 %

Pateikti duomenys (žr. 13 lentelė) rodo kiek procentų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipui įmonėje. Grafiškai duomenys pateikiami 41 paveiksle.



41 pav. UAB „Konsolė“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Rezultatai parodė, kad įmonėje UAB „Konsolė“ nėra ženkliai dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Mažiausiai balų vadovas davė rinkos tipui. Tai rodo, kad organizacija yra labai dinamiška, orientuota į rezultatus. Joje yra skatinamas komandinis darbas vieningumas. Viskas joje paremta taisyklėmis ir oficialia politika. Žmogiškųjų resursų plėtra ir komandinis darbas veda organizaciją į sėkmę. Ateityje vadovas nenumato visiškai jokių pasikeitimų organizacinėje kultūroje. Vadovas nėra orientuotas į pokyčius organizacinėje kultūroje. Tai rodo, kad jis nenori pakelti organizacijos į aukštesnį lygį ir nėra

orientuotas į jos vystymąsi ateityje. Susiklosčiusią situaciją galėjo įtakoti vadovo amžius (62 metai) ir jo darbo stažas užimamose pareigose (net 31 metai).

Toliau bus atliekama išsamesnė statybos įmonės UAB „Konsolė“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus (žr. 21 priedas):

- **Svarbiausios organizacijos charakteristikos.** Vadovo nuomone, organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių, taip pat ji yra orientuota į rezultatus ir tikslų siekimą. Adhokratijos tipui vadovas skyrė 35 proc., rinkos – 25 proc. Ateityje vadovas jokių pakeitimų neplanuoja.

- **Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.** Organizacija yra versliniškumo, novatoriškumo ir polinkio į riziką pavyzdys, nes adhokratijai vadovas skyrė 35 proc. Taip pat ši statybos organizacija orientuojasi į rezultatą, dalykiškumą ir agresyvumą, koordinaciją ir nuoseklų reikalų tvarkymą, rinkai ir hierarchijai vadovas skyrė po 25 proc. Ateityje vadovas šioje srityje nieko keisti neketina.

- **Darbuotojų valdymas.** Dabar organizacijos valdymo stilius remiasi komandiniu darbu, vieningumu ir dalyvavimu priimant sprendimus, klanui skyrė 40 proc. Taip pat darbuotojų valdyme siekiama individualios rizikos, laisvės ir savitumo, adhokratijai skyrė 50 proc. Ateityje vadovas darbuotojų valdymo keisti neplanuoja.

- **Vienijamoji organizacijos esmė.** Vadovo nuomone, organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika, hierarchijos elementams skyrė 35 proc., taip pat pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas, klanui skyrė 25 proc. Ateityje vadovas neketina keisti vienijamosios organizacijos esmės.

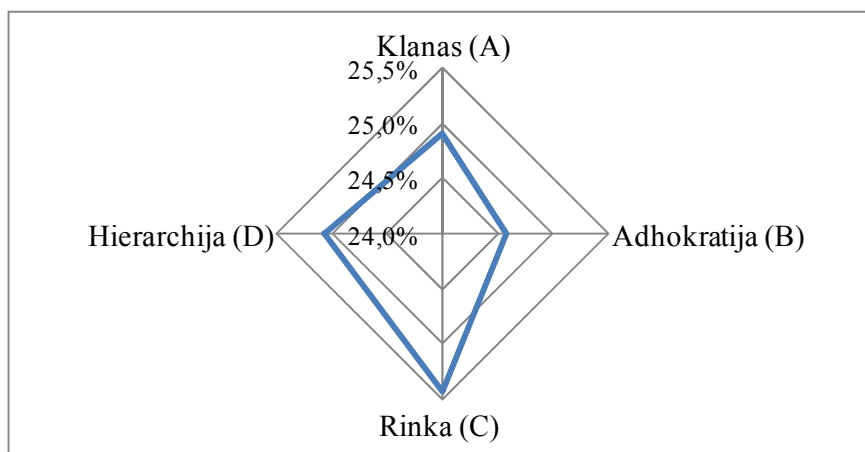
- **Strateginiai tikslai.** Žmonių ugdymas, atvirumas ir aukštas pasitikėjimas (klanui – 35 proc.), bei nekintamumas ir stabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas (hierarchija – 35 proc.) yra strateginiai UAB „Konsolė“ tikslai. Ateityje vadovas strateginių įmonės tikslų keisti neplanuoja.

- **Sėkmės kriterijai.** Organizacijos sėkmę lemia žmogiškųjų resursų plėtra, komandinis darbas (klanai – 40 proc.), taip pat pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje (rinka – 25 proc.). Ateityje sėkmės kriterijai įmonėje išliks tokie patys.

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 22 priede.

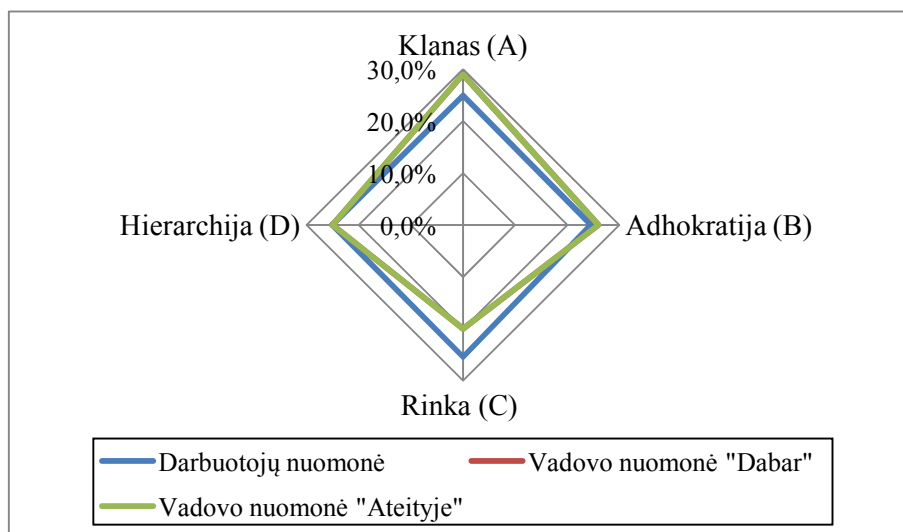
Statybos organizacijos UAB „Konsolė“ administracijos darbuotojų apklausos rezultatai, kaip jie vertina organizacinę įmonės kultūrą, rezultatai pateikti 25 priede. Pateikti duomenys (žr. 25 priedą) rodo kiek ir koks organizacinės kultūros tipas yra įvertintas administracijos darbuotojų įmonėje. Grafiškai UAB „Konsolė“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus pateikiamas 42 paveiksle.

Tyrimo rezultatai rodo (žr. 42 pav.), kad įmonėje vyrauja rinkos ir hierarchijos kultūros, atitinkamai 25,4 proc. ir 25,1 proc. Administracijos darbuotojų nuomone, įmonėje remiamasi tokiomis vertybėmis kaip reiklumas, paklusnumas ir stabilumas. Aiškus tikslas ir agresyvi strategija padeda siekti produktyvumo ir pelno. Vadovai yra reiklūs ir griežti, organizacija orientuota į laimėjimus. Vadovas vykdydamas oficialią politiką siekia nugalėti rinkoje.



42 pav. UAB „Konsolė“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus (N – 26)

Vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai pavaizduoti 43 paveiksle. Rezultatai, rodo, kad vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės iš dalies skiriasi. Vadovas dominuojančiomis laiko klanų ir adhokratijos kultūras, o apklaustieji darbuotojai rinkos ir hierarchijos tipo kultūras. Reiškia, kad vadovo nuomone organizacija yra dinamiška, panaši į didelę šeimą, kur dirba žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti. Darbuotojų nuomonė skiriasi, jie mano, kad dirba organizacijoje, kuri yra orientuota į rezultatus, tikslų siekimą, jų veikla yra kontroliuojama ir reguliuojama taisyklių bei procedūrų.



43 pav. UAB „Konsolė“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 27)

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Konsolė“ iš dalies nesutapo vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės apie organizacinės kultūros tipus. Vadovas dominuojančiomis laiko klano ir adhokratijos kultūras, o apklaustieji darbuotojai rinkos ir hierarchijos tipo kultūras. Šis nuomonių nesutapimas rodo, kad organizacijoje reikalingi pokyčiai, kurie padėtų suformuoti bendrą organizacinę kultūrą. Tačiau ateityje vadovas nenumato visiškai jokių pasikeitimų organizacinėje kultūroje. Šis jo sprendimas gali atnešti neigiamų pasekmių tolimesnėje įmonės veikloje. Jis nenori pakelti organizacijos į aukštesnį lygį ir nėra orientuotas į jos vystymąsi ateityje. Susiklosčiusią situaciją galėjo įtakoti vadovo amžius (62 metai) ir jo darbo stažas užimamose pareigose (net 31 metai).

3.9. UAB „Vėtrūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų apklausos rezultatai

Statybos organizacijos UAB „Vėtrūna“ vadovo anketiniai duomenys pagal procentinį organizacinės kultūros tipų pasiskirstymą pateikti 14 lentelėje.

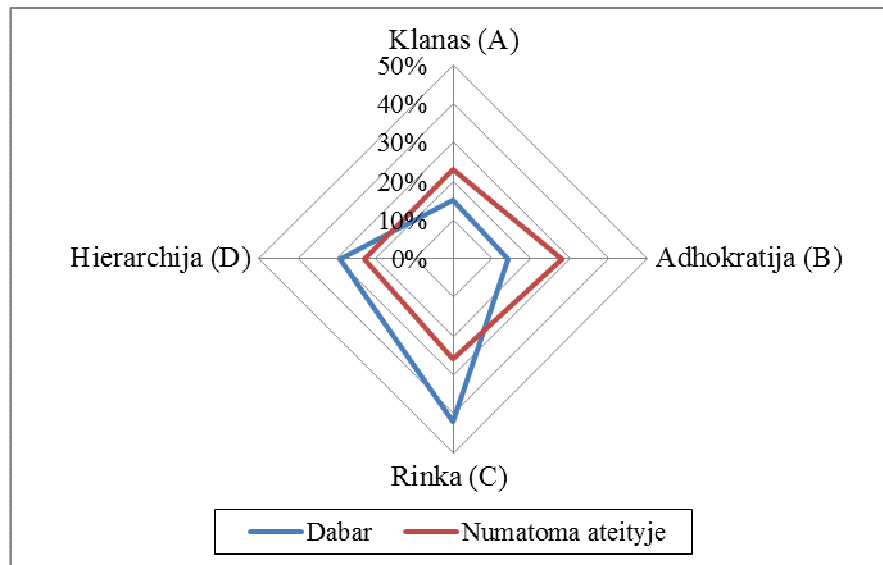
14 lentelė

UAB „Vėtrūna“ vadovo organizacinės kultūros reitingavimas

Skaičiavimo „Dabar“ balai		Skaičiavimo „Numatoma ateityje“ balai	
10	10	15	15
10	10	5	15
15	5	20	40
40	30	40	30
5	10	30	20
10	20	30	50
Suma: 90	Suma: 85	Suma: 140	Suma: 170
Vidurkis (Klanas): 15 %	Vidurkis (Adhokratija): 14 %	Vidurkis (Klanas): 23 %	Vidurkis (Adhokratija): 28 %

10	70	50	20
60	20	30	50
40	40	20	20
20	10	20	10
60	25	30	20
60	10	5	15
Suma: 250	Suma: 175	Suma: 155	Suma: 135
Vidurkis (Rinka): 42 %	Vidurkis (Hierarchija): 29 %	Vidurkis (Rinka): 26 %	Vidurkis (Hierarchija): 23 %

Grafiškai duomenys, kiek procentų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų įmonėje, pateikiami 44 paveiksle.



44 pav. UAB „Vėtrūna“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad UAB „Vėtrūna“ yra vienas ženkliai dominuojantis organizacinės kultūros tipas. Daugiausiai procentų vadovas skyrė rinkos tipo bruožams (42 proc.). Tai reiškia, kad organizacija yra dalykiškumo, agresyvumo konkurentų atžvilgiu pavyzdys. Šios įmonės dabartinė strategija pagrįsta konkurenciniais veiksmais ir pasiekimais, taip pat siekiu nugalėti rinkoje. Pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje šiuo metu yra organizacijos sėkmės kriterijai. Taip pat pastebimas dar vienas kultūros tipas, kuris ganėtinai stipriai pasireiškia organizacijoje, t.y. hierarchija – 29 proc.

Kaip matome iš 44 paveikslo, UAB „Vėtrūna“ vadovas ateityje siekia ženklų pokyčių organizacinės kultūros formavime. Ateityje vadovas norėtų, kad įmonėje neliktų žymiai dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Procentaliai visi tipai turėtų pasidalinti beveik po lygiai. Šiek tiek daugiau procentų (28 proc.) vadovas skiria adhokratijos tipui. Šis tipas labiausiai turėtų pasireikšti darbuotojų valdyme ir sėkmės kriterijuose. Tai reiškia, kad ateityje vadovas tikisi individualios rizikos, laisvės ir savitumo skatinimo, bei unikalių ir naujų paslaugų kūrimo. Vadovas kryptingai formuoja įmonės organizacinę kultūrą.

Toliau bus atliekama išsamesnė statybos įmonės UAB „Vėtrūna“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus (žr. 23 priedas):

- **Svarbiausios charakteristikos.** Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja taisyklės, instrukcijos ir procedūros. Hierarchijos tipui vadovas skyrė net 70 proc. Ateityje vadovas svarbiausias organizacijos charakteristikas ketina keisti. Jis planuoja net 30 proc. sumažinti hierarchijos elementų ir 40 proc. padidinti rinkos bruožus. Tai reiškia, kad ateityje organizacijoje bus mažiau griežtos kontrolės ir darbo pagal instrukcijas. Svarbiausiomis ateities charakteristikomis vadovas mato užduočių atlikimą, tikslų siekimą ir orientavimąsi į rezultatus.

- **Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.** Šiuo metu organizacija yra dalykiškumo ir agresyvumo konkurentų atžvilgiu pavyzdys. Rinkos tipui vadovas skyrė 60 proc. Ateityje vadovas numato didelių pasikeitimų šioje srityje. Jo nuomone ateityje reikia per pusę susilpninti rinkos tipą ir 30 proc. padidinti hierarchijos. Ateityje vadovas tikisi tikslios organizacijos ir nuoseklaus reikalų tvarkymo.

- **Darbuotojų valdymas.** Šioje srityje vadovas pabrėžė didelio reiklumo, griežto konkurentabilumo siekimo, paklusnumo, santykių stabilumo svarbą. Jis po 40 proc. skyrė rinkos ir hierarchijos tipams. Ateityje vadovas ketina keisti darbuotojų valdymą labiau orientuodamasi į individualią riziką, novatoriškumą, laisvę ir savitumo skatinimą. Hierarchijos ir rinkos tipams ateityje jis skiria po 20 proc. mažiau, juos pridėdamas adhokratijos tipui.

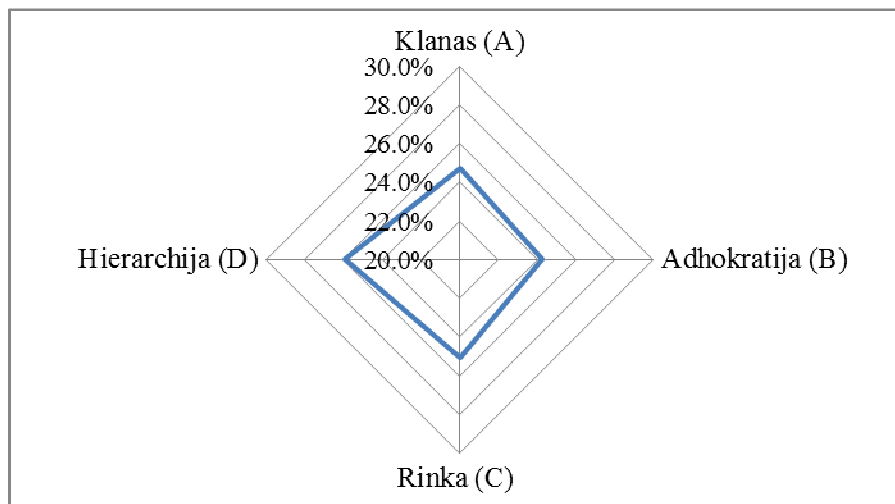
- **Vienijamoji organizacijos esmė.** Vadovo nuomone organizaciją vienija pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas. Klano kultūros tipui skyrė 40 proc. Taip pat organizaciją vienija pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui, adhokratijos tipui vadovas skyrė 30 proc. Ateityje vadovas jokių pasikeitimų šioje srityje nenumato.

- **Strateginiai tikslai.** Skirdamas 60 proc. rinkos kultūros tipui, vadovas pasisako už konkurencinius veiksmus ir pasiekimus, tikslinį jėgų koncentravimą ir siekimą nugalėti rinkoje. Ateityje vadovas ketina pakeisti organizacijos strateginius tikslus. Jis ketina per pusę sumažinti rinkos tipo elementų ir iki 30 proc. padidinti klano kultūros tipą. Tai reiškia, kad strateginiai įmonės tikslai bus žmonių ugdymas, atvirumas, aukštas pasitikėjimas ir bendras dalyvavimas valdyme.

- **Sėkmės kriterijai.** Organizacijai sėkmę lemia pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje (rinka – 60 proc.). Ateityje vadovas organizacijos sėkmės kriterijus planuoja keisti. Rinkai jis nori palikti tik 5 proc. Organizacija sieks tapti paslaugų lydere ir novatore, adhokratijai skyrė 50 proc. Klano tipui ateityje vadovas skiria 30 proc. Prie sėkmės kriterijų bus priskirtas komandinis darbas, žmogiškųjų resursų plėtra.

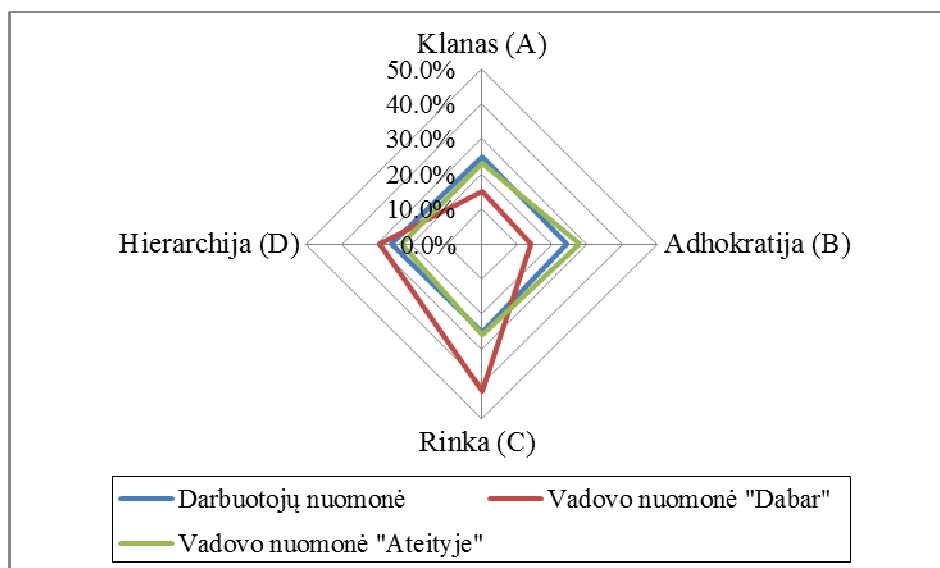
Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 24 priede.

Grafiškai UAB „Vėtrūna“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus pateikiamas 45 paveiksle. Tyrimo rezultatai rodo, kad šioje organizacijoje darbuotojai išskiria du labiau dominuojančius tipus, t.y. hierarchijos ir rinkos, atitinkamai 25,9 proc. ir 25,1 proc.



45 pav. UAB „Vėtrūna“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus
(N – 31)

Atlikto tyrimo rezultatai rodo (žr. 46 pav.), kad vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės sutampa, dėl dabar įmonėje vyraujančių rinkos ir hierarchijos kultūrų. Tai reiškia, kad organizacija yra dalykiškumo, koordinacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo ir agresyvumo konkurentų atžvilgiu pavyzdys. Šios įmonės dabartinė strategija pagrįsta konkurenciniais veiksmais ir pasiekimais, taip pat stabilu ir rentabilumu. Pergalė prieš konkurentus, lyderystė rinkoje, sklandūs planai šiuo metu yra organizacijos sėkmės kriterijai. Kaip jau buvo minėta prieš tai, ateityje vadovas siekia ženklų pokyčių organizacinės kultūros formavime. Ateityje vadovas norėtų, kad įmonėje neliktų žymiai dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Procentaliai visi tipai turėtų pasidalinti beveik po lygiai.



46 pav. UAB „Vėtrūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profiliai (N – 32)

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Vėtrūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų nuomone ženkliai dominuojantys organizacinės kultūros tipai yra rinkos ir hierarchijos. Tai reiškia, kad organizacija yra dalykiškumo, koordinacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo ir agresyvumo konkurentų atžvilgiu pavyzdys. Šios įmonės dabartinė strategija pagrįsta konkurenciniais veiksmais ir pasiekimais, taip pat stabilu ir rentabilumu. Pergalė prieš konkurentus, lyderystė rinkoje, sklandūs planai šiuo metu yra organizacijos sėkmės kriterijai. UAB „Vėtrūna“ vadovas ateityje siekia ženklių pokyčių organizacinės kultūros formavime. Ateityje vadovas norėtų, kad įmonėje neliktų žymiai dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Procentaliai visi tipai turėtų pasidalinti beveik po lygiai. Gauti rezultatai rodo, kad vadovo netenkina dabartinė susiklosčiusi organizacijos kultūra, pasižyminti stabilumu, formalumu bei oficialumu, todėl vadovas numato kryptingai formuoti organizacijos kultūrą, kad ateityje ji taptų lankstesnė, darni, novatoriškesnė bei sugebanti reaguoti į pokyčius.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, atlikus vadovų bei darbuotojų organizacinės kultūros vertinimų analizę, aptikta tokia tendencija, jog šiaurės vakarų regiono statybos organizacijose daugiausia vyrauja hierarchijos ir rinkos tipo organizacinės kultūros. Vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonės dėl dominuojančių kultūros tipų šešiose iš septynių organizacijų sutampa. Iš dalies nuomonės išsiskyrė įmonėje UAB „Konsolė“. Visi vadovai suvokia savo vaidmenį organizacijos kultūros formavimo bei keitimo procese bei kryptingai formuoja organizacijos kultūrą. Visų organizacijų vadovai nori pasiekti gerų veiklos rezultatų, dominuoti rinkoje, tačiau jie renka skirtingus prioritetus tam pasiekti. Vieniems svarbiau naujovių įdiegimas, kitiems žmogiškieji ištekliai.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados:

- Daugybė autorių įvairiai apibūdina organizacinę kultūrą. Nėra susiformavusi vieninga ir visiems priimtina organizacinės kultūros samprata. Organizacinė kultūra apima nuostatų, elgesio modelių, istorijų mitų, metaforų bei kitų idėjų, darančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikru visuomenės nariu, sąsajas. Mokslinėje literatūroje organizacinė kultūra apibūdinama keliais aspektais: tam tikri elgsenos reguliavimai; grupės normos, standartai, kaip reikia elgtis; vertybės; formali filosofija; žaidimo taisyklės; klimatas; įtvirtinti įgūdžiai; mąstymo įpročiai; padalyta reikšmė; simboliai.

- Galima išskirti pagrindinius organizacinės kultūros bruožus, kurie apima tokius elementus kaip vertybės, simboliai, ceremonijos bei ritualai, istorijos ir kalba. Skirtingų autorių pateiktos organizacinės kultūros funkcijos yra panašios. Dažniausiai skiriasi tik jų prioritetai ir skaičius. Kalbant apie organizacinės kultūros funkcijas, būtina pabrėžti, kad daugelis autorių, kaip tarp pačių svarbiausių nurodo, personalo bendradarbiavimo skatinimą; bendrumo jausmo suteikimą; bendrų įsipareigojimų organizacijai ir jos misijai sustiprinimą; veiklos efektyvumo didinimą; organizacijos išskyrimą iš kitų.

- Organizacinės kultūros teoretikai, tokie kaip E. Schein, J.R. Schermerborn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn, išskiria tris organizacinės kultūros lygius: artefaktai, vertybės ir normos bei pagrindinės prielaidos. Kiti autoriai (G. Hofstede ir D. Denison) išskiria ir daugiau organizacinės kultūros lygmenų, tačiau tai pačių lygmenų esmės nekeičia. Organizacinė kultūra nėra lengvai suvokiama, išmatuojama ir įvertinama. Tai kompleksiškas ir pastoviai kintantis reiškiny.

- Daugelio organizacijų negalima priskirti konkrečiai vienam ar kitam tipui, nes tyrinėtojai vadovaujasi skirtingais personalo tarpusavio santykių, veiklos organizavimo ir vadovavimo, psichologinio mikroklimato bei galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijais. Dažniausiai pasitaiko kelių organizacinės kultūros tipų deriniai ir negalima teigti, kad egzistuoja vienas geriausias organizacinės kultūros tipas. Organizacijose, kuriose vyrauja ne vienas, o keletas skirtingų organizacinės kultūros tipų, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, požiūriais, principais ir pan. Organizacijai naudingiau, kai jos darbuotojai laikosi vieningai, ir taiko pirmenybę tiems patiems kultūros kriterijams.

- Daugelis autorių, tokių kaip S.P. Robbins, S. Stoškus, D. Beržinskienė, P. Zakarevičius, nurodo labai panašius organizacinę kultūrą formuojančius veiksniai. Išsamiai ir

aiškiai šiuos veiksnius pateikia P.Zakarevičius, išskyręs juos į dvi stambias grupes – išorinius ir vidinius.

Tiriamosios dalies išvados:

- UAB „Darstamas“, UAB „Telšių meistras“ ir UAB „Plungės lagūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės sutampa, kad įmonėje dominuoja du organizacinės kultūros tipai, rinkos ir hierarchijos. Vadovai suformavo tokią kultūrą, kurioje viskas yra griežtai kontroliuojama, įmonės darbas orientuotas į rezultatus, uždavinių įgyvendinimą ir tikslų siekimą. Organizacijos sėkmę lemia pergalė prieš konkurentus, lyderystė rinkoje ir rentabilumas. Ateityje šių įmonių vadovai didesnių pokyčių organizacinėje kultūroje nenumato, nes yra patenkinti susiklosčiusia kultūra.

- UAB „Rudesta“ vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės dėl dominuojančio organizacinės kultūros tipo iš dalies sutampa. Jų nuomonės sutampa dėl organizacijoje vyraujančio klaninės kultūros tipo. Visi jaučiasi dirbantys draugiškoje aplinkoje, jaučia tarpusavio pasitikėjimą ir atvirumą, kiekvienas ten dirbantis žmogus yra svarbus. Vėliau vadovo ir darbuotojų nuomonės išsiskiria, nes vadovas mano, kad įmonėje jaučiama stipri adhokratijos kultūra, tačiau darbuotojų nuomone po klaninės kultūros vyrauja rinkos kultūra. Darbuotojai jaučiasi įpareigoti plėsti rinką, siekti pergalės prieš konkurentus.

- UAB „Plungės Jonis“ vadovo ir administracijos darbuotojų nuomone dominuoja rinkos kultūros tipas. Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, tikslų siekimą, uždavinių įgyvendinimą, konkurencinius veiksmus ir pergalę prieš konkurentus. Ateityje dominuojančios kultūros keisis nežymiai. Šiek tiek keisdamas strateginius įmonės tikslus vadovas planuoja daugiau dėmesio skirti žmonių ugdymui, pasitikėjimui ir atvirumui.

- UAB „Konsolė“ iš dalies nesutapo vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės apie organizacinės kultūros tipus. Vadovas dominuojančiomis laiko klanų ir adhokratijos kultūras, o apklaustieji darbuotojai rinkos ir hierarchijos tipo kultūras. Šis nuomonių nesutapimas rodo, kad organizacijoje reikalingi pokyčiai, kurie padėtų suformuoti bendrą organizacinę kultūrą. Tačiau ateityje vadovas nenumato visiškai jokių pasikeitimų organizacinėje kultūroje. Šis jo sprendimas gali atnešti neigiamų pasekmių tolimesnėje įmonės veikloje. Jis nenori pakelti organizacijos į aukštesnį lygį ir nėra orientuotas į jos vystymąsi ateityje. Susiklosčiusią situaciją galėjo įtakoti vadovo amžius ir jo darbo stažas užimamose pareigose.

- UAB „Vėtrūna“ vadovo ir administracijos darbuotojų nuomone ženkliai dominuojantys organizacinės kultūros tipai yra rinkos ir hierarchijos. Tai reiškia, kad organizacija yra dalykiškumo, koordinacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo ir agresyvumo

konkurentų atžvilgiu pavyzdys. Šios įmonės dabartinė strategija pagrįsta konkurenciniais veiksmais ir pasiekimais, taip pat stabilu ir rentabilumu. UAB „Vėtrūna“ vadovas ateityje siekia ženklų pokyčių organizacinės kultūros formavime. Ateityje vadovas norėtų, kad įmonėje neliktų žymiai dominuojančio organizacinės kultūros tipo.

- Hipotezė, kad statybos organizacijose stipriai dominuoja hierarchinė kultūra, nepasitvirtino. Tik dviejų statybos organizacijų vadovai ir trijų organizacijų administracijos darbuotojai mano, kad ši kultūra ryškiausiai dominuoja jų valdomose organizacijose. Antroji hipotezė nepasitvirtino, nes ateityje rinkos kultūros elementai dominuos tik dviejuose statybos organizacijose.

REKOMENDACIJOS

Konkrečios rekomendacijos kiekvienai statybos organizacijai:

- *UAB „Darstamas“ vadovui:* siekdamas pergalės prieš konkurentus ir lyderystės rinkoje vadovas turėtų siekti, kad darbuotojai būtų linkę labiau rizikuoti ir lengviau priimtų išskylančius naujus iššūkius. Tai pasiekti padėtų hierarchijos kultūros elementų sumažinimas ir adhokratijos bruožų didinimas.

- *UAB „Rudesta“ vadovui:* siekiant išlaikyti organizaciją draugišką, panašią į didelę šeimą, reiktų sustiprinti darbuotojų orientaciją į komandinį darbą, rengti susitikimus su jais, skatinti bendrą dalyvavimą veikloje.

- *UAB „Telšių meistras“ vadovui:* siekiant komandinio darbo, laisvės skatinimo, vieningumo, dalyvavimo priimant sprendimus ir individualios rizikos, vadovui reiktų stebėti ar tai neigiamai neatsilieps užduočių atlikimui, tikslų siekimui ir orientacijai į rezultatus.

- *UAB „Plungės lagūna“ vadovui:* siekiant darbuotojų ugdymo, aukšto pasitikėjimo ir naujovių aprobavimo reiktų organizuoti įvairius mokymus ir seminarus. Pagyrimais, padėkos raštais ir premijomis skatinti darbuotojus už naujoves, savarankiškumą ir kūrybiškumą.

- *UAB „Plungės Jonis“ vadovui:* dar labiau orientuojantis į komandinį darbą, bendrą sprendimų priėmimą, bei didelį reiklumą ir pasiekimų skatinimą, vadovui derėtų skirti daugiau dėmesio pasitikėjimui ir atvirumui, labiau gilintis į darbuotojų problemas ir sunkumus, su kuriais jie susiduria darbo vietoje. Taip pat reiktų nepamiršti stebėti ar komandinis darbas ir bendras sprendimų priėmimas neatsilieps tikslų siekimui ir orientacijai į rezultatus.

- *UAB „Konsolė“ vadovui:* siekiant, kad organizacija sėkmingai dirbtų ir vystytųsi ateityje, vadovas turėtų numatyti tam tikrų organizacinės kultūros pakitimų ateityje, kurie padėtų suformuoti bendrą organizacinę kultūrą. Reiktų, kad vadovo ir darbuotojų nuomonės šiuo klausimu sutaptų.

- *UAB „Vėtrūna“ vadovui:* siekdamas suvienodinti visus organizacinės kultūros tipus ateityje, vadovas neturėtų pamiršti darbuotojų. Ženklus organizacinės kultūros pakeitimas gali pakenkti darbuotojų tarpusavio santykiams. Siekdamas, kad organizacija taptų lankstesnė, darnesnė bei novatoriškesnė, vadovui turėtų nepamiršti ir orientacijos į rezultatus, tikslų siekimo.

Bendros rekomendacijos visoms statybos organizacijoms:

- Vadovybė turėtų nusamdyti konsultantą, kuris supažindintų darbuotojus su organizacinės kultūros teikiama nauda organizacijai. Priimant naujus darbuotojus reiktų

atkreipti dėmesį ar jo vertybės sutampa su jau nusistovėjusiomis organizacijoje. Reiktų potencialų darbuotoją supažindinti su organizacijoje esamomis tradicijomis, ritualais, nuostatomis.

- Periodiškai kas metus kartoti organizacinės kultūros tyrimą, kurį atliktų konsultantai, nesusiję su įmone. Reiktų duomenis aptarti visam kolektyvui, analizuojant ar yra laikomasi nusistatytos krypties. Kuo didesnis procentas darbuotojų dalyvaus organizacinės kultūros tyrime ir tyrimo rezultatų aptarime, tuo didesnė tikimybė, kad tai teigiamai atsilieps organizacijos veiklos rezultatams.

- Darbuotojų veikla kasmet turėtų būti vertinama pagal jau numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo lygį. Vadovai turėtų periodiškai kas metus praveisti asmeninius pokalbius su darbuotojais, kur būtų išklausomos jų naujos idėjos, nusiskundimai ir jie būtų supažindinti su veiklos vertinimo rezultatais. Kiekvienas turėtų būti išgirstas, vadovas turėtų parodyti, kad kiekvienas darbuotojas jam yra svarbus ir vertinamas.

Diskusijos:

- Kadangi organizacinės kultūros tyrimas šiaurės vakarų regiono statybos organizacijose buvo atliktas pirmą kartą, analogiškus tyrimus reiktų atlikti ir kituose Lietuvos regionuose. Šie tyrimai padėtų atskleisti Lietuvos statybos organizacijų vadovų ir darbuotojų nusakomus organizacinės kultūros tipus dabar ir numatomus ateityje.

- Atlikus organizacinės kultūros tyrimus kituose Lietuvos regionuose, būtų tikslinga gautus rezultatus palyginti. Bet kokios statybos organizacijos vadovai galėtų pasinaudoti atlikto palyginimo rezultatais, išvadomis ir rekomendacijomis. Tai leistų jiems sustiprinti organizacinę kultūrą bei pagerinti veiklos efektyvumą.

- Organizacinės kultūros tyrimą reiktų atlikti ir įvairiose su statyba susijusiose asociacijose (Lietuvos statybininkų asociacija, Statybos industrijos asociacija, Lietuvos dujotiekio statyba, Lietuvos keliai ir kt.). Šis tyrimas atskleistų kokie organizacinės kultūros tipai vyrauja asociacijos įmonėse, kokia kryptimi organizacinę kultūrą reiktų tobulinti.

LITERATŪRA

1. Abramavičius, Š., Vanagas, P. (2000). ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problemos sprendimo paieška. *Socialiniai mokslai*, 2000, Nr. 3 (24).
2. Aiman – Smith, L. (2004). What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-10-11]. Prieiga per internetą: <http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf>.
3. Baker, A. K. (2006). Organizational Culture. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-08-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>>.
4. Baran, D., Čambál, M. (2006). *Creating of Optimal Organizational Culture – presumption of long – term Organization prosperity*. [interaktyvus]. Vadyba. Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2011-05-08]. <<http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Vadyba/12-13/11-13.pdf>>.
5. Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11.
6. Baron, J. N., Kreps, D. M. (1999). Consistent human resource practises. *California Managment Review*, 41(3).
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas.
8. Bartol, K. M., Martin D. C. (1991). *Management*. New York : McGraw-Hill
9. Bosas, A., (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda:Klaipėdos universiteto leidykla.
10. Bosas, A., et al. (2004). *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos*. Kolektyvinė monografija. – Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
11. Brown, A. D., (1995). *Organizational culture*. London: Pitman Publishing.
12. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc..
13. Carrol, G. R., Harrison, J. R. (1998). Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation. *Administrative Science Quarterly*, 43.
14. Chen, L., Mohamed Sh., (2008). Impact of the internal business environment on knowledge management within construction organisations. *Construction Innovation*.Vol. 8. No 1. [žiūrėta 2011-11-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/3330080104.html>>

15. Deal, T., Kennedy, A., (1982) Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison: Wesley Publishing Company.
16. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3).
17. Denison, D.R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
18. Densten, L. I., Gray, J. H. Sarros, J. C., & Santora, J.C. (2003). The Organizational Culture Profile: an Australian Perspective. [interaktyvus]. Monash University. Faculty of Business and Economics. [žiūrėta 2011-11-21]. Prieiga per internetą:<<http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2003/wp16-03.pdf>>.
19. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Technologija.
20. Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
21. Fuller, J. N. The Leader's Role in Strategy [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-12-16]. Prieiga per internetą:<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:t4h63FbONfcJ:gbr.pepperdine.edu/052strategy.html+Richard+Randall+organization%E2%80%99s+vision+and+goals&cd=3&hl=lt&ctclnk&gl=lt&client=firefox-a>>.
22. Garalis, A. (2003) . Nauja organizacijos kultūra: nuolat besimokanti organizacija. Vilnius: Pedagogika.
23. Garškienė, A., Klebanskaja, N., Pelanienė, N. (1994). Verslo planas: verslo aprašymas, marketingo planas, finansinis planas. Vilnius: Technika.
24. Giedraitis, A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2011. Nr. 2 (26). Research papers.
25. Ginevičius, R., Sūdžius, R. (2008). Organizacijų teorija. Vilnius: Technika.
26. Girdauskienė, L., Savanavičienė, A., (2010). Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba*. 2010, Nr. 15.
27. Guščinskienė, J. (2000). Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija.
28. Handy, Ch. (1993). *Understanding Organisations*. - London: Penguin
29. Hatch, M. J., (1993). The Dynamics of Organizational Culture. [interaktyvus]. *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4. [žiūrėta 2011-08-10]. Prieiga per internetą:<http://www.baodn.org/assets/documents/The_dynamics_of_organizational_culture_MJ_Hatch.pdf>

30. Heskett, J.L., Kotter, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
31. Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival: software of the mind*. London.
32. Jakutis, A., Kazlovas, V., Kvantūnas, D. (2007). *Statybos verslo elementai*. Vilnius: Technika.
33. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Vilspa
34. Johnson, G. (1992). *Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action*. – *Long Range Planning* 25, 28–36.
35. Jonaitytė, A. (2003). Organizacijos kultūra. // *Vadovo pasaulis*. Nr. 7–8.
36. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*.- Kaunas: Šviesa.
37. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
38. Juodaitytė, A., Martišauskienė, D. (2007). Darželio – mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės. [interaktyvus]. *Pedagogika* 2007.88. [žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/88/juodmar19-24.pdf>>.
39. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai. Šiauliai: Lucilijus.
40. Kasiulis, J. Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
41. Kazilūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 9 (2004). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
42. Khan, A. (2005). *Matching People with Organizational Culture*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-09-14]. Prieiga per internetą: <http://www.themanager.org/hr/Matching_People_with_Organizational_Culture.pdf>.
43. Kučinskas, V., Paulauskaitė, V. (2005). Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose. [interaktyvus]. *Aukštojo mokslo kokybė* 2005/2. [žiūrėta 2011-10-16]. Prieiga per internetą: <http://skc.vdu.lt/downloads/zurnalo_arch/amk_2/144_165kucinskas.pdf>.
44. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. *Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje*. [žiūrėta 2011-11-20] Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2006_1/laumenskaite.pdf>.

45. Mamedaitytė, S. (2003). Ryšiai su visuomene (autorizuota metodinė medžiaga). [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-11-10]. Prieiga per internetą: <http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf
46. Marcoulides, G., Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, *Organizational Science*, 4(2).
47. McManus, J. (2010). Revisiting ethics in strategic management. *Corporate governance*, Vol. 11, No. 2, 2011. [interaktyvus], [žiūrėta 2011- 11- 06]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1472-0701&volume=11&issue=2&articleid=1905787&show=html&PHPSESSID=jrhtuvnvpv85dgu4hpq70gnv07&&nolog=875766>.
48. Merkys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas). Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto leidykla.
49. Mikulis, J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba.- Vilnius: Ciklonas.
50. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radzvickienė L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, p. 315-322. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-315.pdf>>.
51. Naranjo-Valencia, J., C., Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decisions*, 49 (1), 55 – 72. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-11-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00251747&volume=49&issue=1&articleid=1905535&show=pdf>>.
52. Narijauskas, V. (2006). Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra o.k.? [žiūrėta 2012-01-12]. Prieiga per Internetą: <http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipniai.php?st=view&msg_id=1732>
53. Nikaitė, I., Vveinhardt, J. (2008). *Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui*. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (17). (176-186).
54. Nour, D. (2010). Put Top Talent to Use in Your Organization [Internet]. [žiūrėta 2011-12-16]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=107&sid=27a3b2a7-e24e-464e-a5a2-967b03e520cd%40sessionmgr114>>.
55. Ouchi, W. (1982). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*.- Mass.: Addison – Wesley.
56. Palubinskas, G., T. (1997). *Strateginis planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.

57. Patapas, A., Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, T. 10, Nr. 4, p. 589-603.
58. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). Organizacinės kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologija.
59. Paužuolienė, J. (2011). Organizacinės kultūros tyrimas socialiai atsakingose įmonėse. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (30).
60. Paužuolienė, J., Trakšėlys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba. Journal of Management*, Vol. 14, No. 2. Klaipėda.
61. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E., (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos: Ekonomikos teorija ir praktika*.
62. Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Culture. [interaktyvus] *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology. [žiūrėta 2011-10-21]. Prieiga per internetą: <[http://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M&A/Pettigrew%20\(1979\).pdf](http://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M&A/Pettigrew%20(1979).pdf)>.
63. Preikšienė, L., (2003). Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-09-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>.
64. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika*. Vilnius: Enciklopedija.
65. Pruskus, V. (2005) *Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas*. Vilnius: VPU leidykla.
66. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 49.
67. Ramanauskas, J., Stripeikis, O. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. [interaktyvus] *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2011. Nr. 1 (25). Research papers. [žiūrėta 2011-09-21]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/25/224.pdf>>.
68. Ramanauskienė, J., Gargasas, A. (2007). Kokybės aktualumas kaimo turizmo verslo vadyboje. [interaktyvus]. Lietuvos Žemės ūkio universitetas. [žiūrėta 2011-10-10]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/10/93.pdf>>.
69. Reh, J. *Company Culture. What It Is And How To Change It*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-11-12]. Prieiga per internetą: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/companyculture.htm>.
70. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2007). Organizacijos kultūra ir jos svarba. *Verslo žinios. Konsultacijos vadovui*. D. 9.1.

71. Robbins, S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
72. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
73. Sakalauskienė, L., Janušauskienė, V. (2001). Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualumas verslo efektyvumo požiūriu// *Verslas, vadyba ir studijos* 2000. Konferencinė medžiaga 2000m. lapkričio mėn. 29-30 d. V: Technika.
74. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd Ed.) San Francisco: Jossey Bass.
75. Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Josseybn Bass.
76. Schein, E. H., (1994). Coming to a new awareness of organizational culture. In *Sloan Management Review*, vol. 26 (Winter).
77. Scherhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1995). *Managing Organizational Behavior*. John Wiley&Sons, Inc.
78. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
79. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3).
80. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
81. Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-11-12]. Prieiga per internetą:<http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf>.
82. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
83. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostikos metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
84. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų finansavimo plėtrai*. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ar administravimas). Nr. 15(4). p. 175-181.
85. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 20 (1). Research papers.
86. Targamadžė, V. (2006). *Konfliktų kontūro brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Mokslinės monografijos. Vilnius: VPU leidykla.

87. Tharp, B. M., (2009). *Four Organizational Culture Types*. [interaktyvus]. Haworth. Organizational Culture White Paper. [žiūrėta 2011-05-19]. Prieiga per internetą:<http://www.haworth.com/en-us/Knowledge/Workplace-Library/Documents/Four-Organizational-Culture-Types_6.pdf>.
88. Trice, H.M., Beyer, J.M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. [interaktyvus] *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No.4. [žiūrėta 2011-09-14]. Prieiga per internetą: [http://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M&A/Trice%20and%20Beyer%20\(1984\).pdf](http://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M&A/Trice%20and%20Beyer%20(1984).pdf).
89. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*, VII t., Nr. 1
90. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Nr. 34, p. 217-229.
91. Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person – culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. [interaktyvus] *Journal of Organizational Behavior*, [žiūrėta 2011-11-15]. Prieiga per internetą:<<http://www.culturefit.com/whitepages/Person%20culture%20fit%20and%20turnover%20Vandenberghe%201999.pdf>>.
92. Vasiliauskas, A. (2004) Įmonės ir nacionalinės ekonominės strategijos valdymo sąsajos. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-10]. Prieiga per internetą: www.lbank.lt/leidiniai/pinigu_studijos2004_4/vasiliauskas.pdf>.
93. Venskus, R. (2009). *Pramonės organizacijos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
94. Willcoxson, L., Millett, B. (2000). The management of organizational culture. [interaktyvus]. *Australian Journal of Management & Organizational Behaviour*, 3 (2). [žiūrėta 2011-08-10]. Prieiga per internetą:<<http://www.usq.edu.au/extrafiles/business/journals/HRMJournal/AJMOArticles/Org%20culture%20paper%20LB1.pdf>>.
95. Zablackienė, A. (2005). Organizacijos kultūros formavimas. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 6 (16), p. 65-66.
96. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose. Priežastys. Valdymas. Pasekmės*. Monografija. Vytauto Didžiojo Universitetas
97. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Sisteminiai tyrimai*.
98. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: VDU leidykla.

99. Zavadskas, E.K., Mikšta, P., Sakalauskas, R. ir kt. (2009). Statybos organizavimas. Vilnius: Technika.

100. Žitkus, L., Junevičius, A. (2007). Boundaries of Possible Solutions of Management Problems Caused by Cultural Interactions, Engineering Economics.

PRIEDAI

Organizacinės kultūros apibrėžimai

Užsienio teoretikai	Lietuvių teoretikai
Simboliai, tradicijos, patirtis, sukuriantys vertybes ir normas (Ouchi, 1982).	Nuostatų, vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas (Jucevičienė, 1996).
Tiltas tarp mikro ir makro, tarp organizacinės elgsenos ir strateginio valdymo (Smircich, 1983).	Organizacijos realybė, formuojanti viską, kas vyksta joje ir besireiškianti per filosofiją, taisykles, normas, vertybes, klimatą, simbolius, herojus (Seilius, 1998)
Tai pagrindas, tam tikros grupės atrasto ir vystomo modelio, kurio pagrindinis tikslas mokytis susidoroti su išorės adaptacijos ir vidaus integracijos problemomis (Schein, 1984).	Tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška, tai suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji organizacijos nariai turi išmolti ir bent iš dalies priimti, kad taptų šios organizacijos nariais (Jucevičius, 1998)
Tai bendros nuomonės programavimas (Hofstede, 1994)	Tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti (Guščinskienė, 1999)
Normų, įsitikinimų, principų ir elgesio būdų sistema, kuri kiekvienai organizacijai suteikia išskirtinumą (Brown, 1995).	Organizacijos narių vertybių, nuostatų, įsitikinimų ir elgesio kompleksas (Abramavičius, Vanagas, 2000).
Stipri organizacinė struktūra, kurios pagrindas organizacijos narių vertybės, įsitikinimai ir nuostatos (Denison, 1996).	Sąmoningai vadovybės sukurta savita, išsiskirianti kultūra (Šimanskienė, 2002).
Pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių (Spencer, 1996).	Visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami organizacijos klientai (Vasiliauskas, 2002).
Aprėpia pagrindines vertybes, nuostatas, supratimą ir požiūrį, kurie charakterizuoja organizaciją (Cameron, Quinn, 1999).	Tik organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, kas yra traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną (Zakarevičius, 2003).
Organizacijos nariams būdingų normų, vertybių, požiūrių bei įsitikinimų visuma (Stoner, 1999)	Per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimą į vykstančius reiškinius ir plėtrą (Sakalas, 2003).
Yra sudėtingas padarinys, kuris iš esmės apima visas grupės bendras vertybes, požiūrius, įsitikinimus, nuostatas, darbo patirtį ir elgesį (Tharp, 2004).	Vertybės, įsitikinimai, lūkesčiai, normos, elgsenys, reikšmių ir simbolių sistema, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje (Mamedaitytė, 2003).
Principų rinkinys, kuris lemia žmonių elgesį įmonėje. Pagrindiniai pastebimi principai – tai žmonių įsitikinimai, nuostatos, vertybės, kurie įtakoja žmonių elgesį organizacijoje (Khan, 2005).	Etosas, tikėjimas, vertybės, tradicijos, viltys ir papročiai (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).
Pasireiškia per organizacijos narių mąstymo, suvokimo sistemą. Šios sistemos pagrindas – nuostatos ir vertybes. Šių pagrindinių nuostatų ir vertybių yra mokomi nauji nariai, kad būtų galima suvokti, galvoti, jausti ir elgtis, ir būtų galima numatyti kitų elgesį organizacijoje (Aiman –Smith, 2004).	Esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, įtakoja elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius (Preikšienė, 2003; Stripeikis, Ramanauskas 2011).
Pagrindas tiek sėkmingam organizacijos keitimuisi, tiek maksimizuojant organizacijos žmogiškojo kapitalo vertę (Baker, 2006).	Tai vadybos strategija, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą

	(Kasiulis, Barvydienė, 2005).
Suvestinė ar mišinys vidinių organizacijos vertybių, elgesio, santykių su kolegomis vidaus aplinkoje ir išorės aplinkoje (santykiai su klientais, verslo partneriais, tiekėjais, konkurentais) (Baran, Čambál, 2006).	Organizacijos nariams suprantama ir priimtina vertybių sistema, sąlygojanti kryptingą organizacijos veiklą, besiremianti organizacijos istorija, tradicijomis ir pan., padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų (Kučinskas, Paulauskaitė, 2005).
Vienodų organizacijos narių įsitikinimų sistema, išskirianti šia organizaciją iš kitų (Robbins, 2006)	Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Dubauskas, 2006).
	Tai įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis (Vaitkūnaitė, 2006).
	Racionalios veiklos būdo normų ir vertybių sistema (Ramanauskienė, Gargasas, 2007).
	Tai organizacijos narių suvokiamos vertybės, įsitikinimai apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus (Vanagas, 2008).
	Tai jos vertybės ir elgesio normos, istorija ir ritualai, žmonės ir jų santykiai (Nikaitė, Vveinhardt, 2008).
	Tradicijos, ritualai, simboliai, herojai, kultūrinių ryšių tinklas (Paužuolienė, Trakšelys, K. 2009).
	Valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, žmonių įsipareigojimo ir ištikimybės organizacijai dėka gauti puikių darbo rezultatų (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).
	Nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visuma, kuri sąmoningai vadovybės sukurta, ja vadovaujasi organizacija, siekdama savo užsibrėžtų tikslų ir spęsdama iškilusias problemas (Paužuolienė, 2011).

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Organizacinės kultūros tipai pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, N. Osborn

Beisbolo komanda

Tokio tipo organizacijose darbuotojų talentas įvertinamas ir ugdomas. Vyrauja plati veikimo laisvė. Solidus atlyginimas. Skatinamas naujovių diegimas. Svarbus talentas, jo įvertinimas, darbo vykdymas, aktyvumas ir darbo rezultatai.

Klubas

Vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Svarbūs veiksniai yra lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas organizacijos gerovei. Šio tipo organizacijos darbuotojai kopija hierarchijos laiptais lėtai ir palaipsniui. Karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“.

Tvirtovė

Šio tipo organizacijas charakterizuoja maža darbo garantija. Jos negali pažadėti saugaus ir užtikrinto darbo. Šio tipo organizacijos pabrėžia savo veiklos krypties pastovumą, mėgsta pusiausvyrą, vengia rizikos pasikeitimų, nelinkę priimti naujovių.

Akademija

Darbas aiškiai reglamentuotas, specializuotas. Garantuotas nuolatinis tobulėjimas. Užtikrinamas sisteminis karjeros vystymasis. Tokiose organizacijose vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu. Jiems svarbu, kad pavaldiniai taptų profesionaliais specialistais.

Šaltinis: sudaryta, remiantis Zakarevičius, P. (2003)

Organizacinės kultūros tipai pagal R. Harrison

Valdžios kultūra

Tai mažoms įmonėms būdinga kultūra, kuomet pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausia priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.

Vaidmens kultūra

Visų narių vaidmenys griežtai reglamentuotos, išdėstytos instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.

Užduoties kultūra

Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Kita vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryskūs komandinio darbo privalumai.

Asmens kultūra

Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą, t.y. dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Kita vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopai stengiasi ją stiprinti ir vystyti.

Šaltinis: sudaryta, remiantis Zakarevičius, P. (2003)

Organizacinės kultūros tipai pagal A. Seilių ir A. Sakalą

Paranojinė kultūra

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

Depresinė kultūra

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

Prievartinė kultūra

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

Šizoidinė kultūra

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

Oportunistinė kultūra

Bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiamas individualybė, išskirtinumas. Didžiulis dėmesys procedūroms, o ne reikalo esmei. Jokie pokyčiai nepageidaujami.

Šaltinis: sudaryta, remiantis Seilius, A. (1998), Sakalas, A. (2003)

Organizacinės kultūros tipai pagal S. Deal ir A. Kennedy

Viskas arba nieko kultūra

Kiekvienas darbuotojas organizacijoje siekia maksimalių rezultatų. Vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas. Pripažįstami ir vertinami lyderiai.

Duonos ir žaidimų kultūra

Galimybių pasireikšti turi kiekvienas darbuotojas, reikia tik atskleisti tas galimybes. Geriausiai galimybės atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl tokie veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys. Organizacijoje dažnos šventės, ritualinės apeigos, kurios suteikia impulsų produktyviai veiklai.

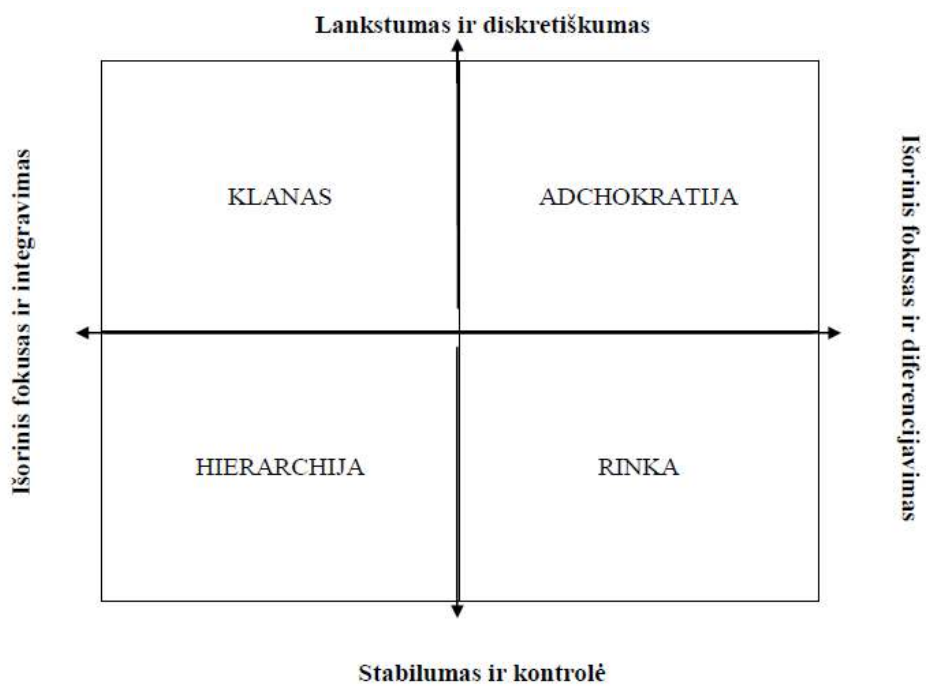
Analitinė projektinė kultūra

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

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. Egzeną lemia užimama hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti.

Šaltinis: sudaryta, remiantis Zakarevičius, P. (2003)

Konkuruojančių vertybių rėminė konstrukcija (OCAI)

Šaltinis: sudaryta, remiantis Cameron, K., Quinn, R.E. (2001)

Anketa vadovams

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto, statybos vadybos magistrantai Marius Jašmontas ir Mindaugas Bružas atlieka tyrimą, kurio tikslas – remiantis organizacijų vadovų nuomone, išsiaiškinti, koks organizacinės kultūros tipas vyrauja Jūsų organizacijoje. Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai konfidencialūs, jie bus naudojami tik statistiniams apibendrinimams.

Į pateiktus teiginius nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, taip, kaip negali būti nei teisingos, nei neteisingos kultūros. Kiekviena organizacija yra savita. Tam, kad organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, pasistenkite teiginius perskaityti įdėmiai ir atsakyti kiek įmanoma objektyviau. Kiekvienoje iš šešių skilčių yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Jūs turite paskirstyti 100% šioms alternatyvoms taip, kaip jums atrodo, kad yra būdinga Jūsų organizacijai. Didžiausią procentinę dalį skirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai primena Jūsų organizaciją. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30,...) ir penkių (5, 15, 25, 35,...).

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

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

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

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

Informacija apie Jus: (pabraukite arba įrašykite)

Jūsų lytis: moteris, vyras.

Jūsų amžius:

.....

Išsilavinimas: vidurinis, profesinis, aukštesnysis, aukštasis, nebaigtas aukštasis.

Išsilavinimo pobūdis: vadybinis, ekonominis, inžinerinis,

kita.....

Darbo patirtis šiose pareigose:.....

Dėkojame už nuoširdžius atsakymus!

Organizacinės kultūros reitingavimo pavyzdys

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

Šaltinis: sudaryta, remiantis Cameron, K., Quinn, R.E. (2001)

Anketa darbuotojams

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto, statybos vadybos magistrantai Marius Jašmontas ir Mindaugas Bružas atlieka tyrimą, kurio tikslas – remiantis organizacijų darbuotojų nuomone, išsiaiškinti, koks organizacinės kultūros tipas vyrauja Jūsų organizacijoje. Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai konfidencialūs, jie bus naudojami tik statistiniams apibendrinimams.

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

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

	mūsų.					
24.	Vadovas suteikia visą su darbu susijusią informaciją.	5	4	3	2	1

Informacija apie Jus: (pabraukite arba įrašykite)

Jūsų lytis: moteris, vyras.

Jūsų amžius:

.....

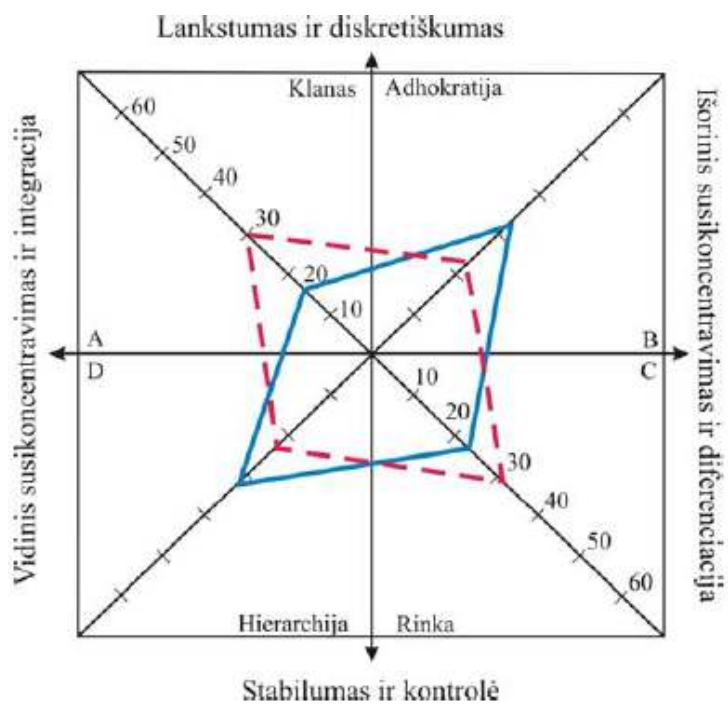
Išsilavinimas: vidurinis, profesinis, aukštesnysis, aukštasis, nebaigtas aukštasis.

Išsilavinimo pobūdis: vadybinis, ekonominis, inžinerinis,
kita.....

**Darbo patirtis šioje
organizacijoje:**.....

Dėkojame už nuoširdžius atsakymus!

Konkuruojančių vertybių konstrukcija

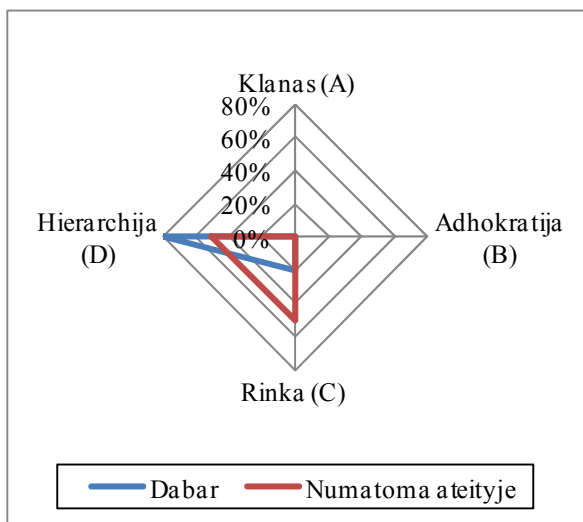


Šaltinis: sudaryta, remiantis Cameron, K., Quinn, R.E. (2001)

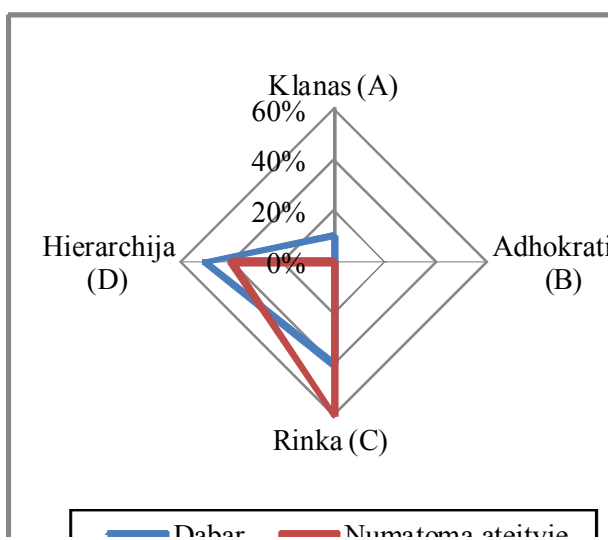
UAB „Darstamas“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus

Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)	VISO:
SVARBIAUSIOS CHARAKTERISTIKOS					
DABAR	0 %	0 %	20 %	80 %	100 %
ATEITYJE	0 %	0 %	50 %	50 %	100 %
BENDRAS LYDERIAVIMO STILIUS ORGANIZACIJOJE					
DABAR	10 %	0 %	40 %	50 %	100 %
ATEITYJE	0 %	0 %	60 %	40 %	100 %
DARBUOTOJŲ VALDYMAS					
DABAR	50 %	0 %	0 %	50 %	100 %
ATEITYJE	30 %	0 %	20 %	50 %	100 %
VINIJAMOJI ORGANIZACIJOS ESMĖ					
DABAR	0 %	0 %	50 %	50 %	100 %
ATEITYJE	0 %	0 %	50 %	50 %	100 %
STRATEGINIAI TIKSLAI					
DABAR	0 %	0 %	50 %	50 %	100 %
ATEITYJE	0 %	20 %	30 %	50 %	100 %
SĖKMĖS KRITERIJAI					
DABAR	0 %	0 %	50 %	50 %	100 %
ATEITYJE	30 %	0 %	30 %	40 %	100 %

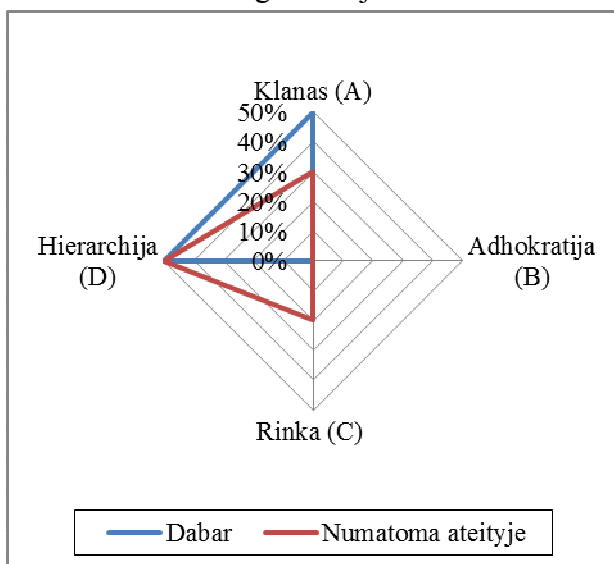
UAB „Darstamas“ vadovo išskirti 6 kriterijai (grafiškai)



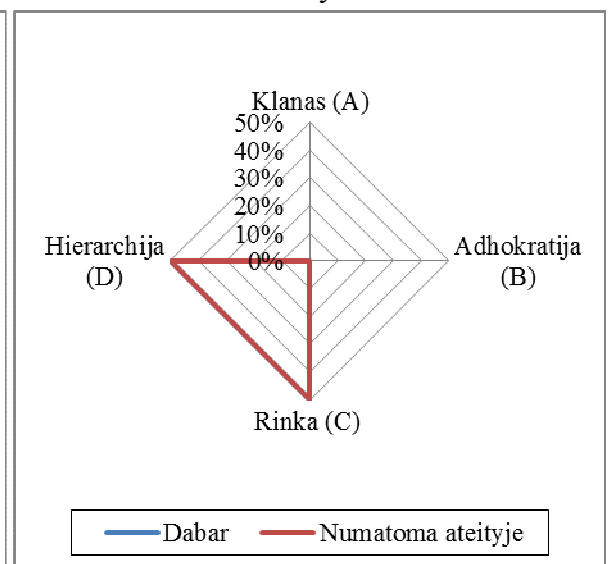
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos



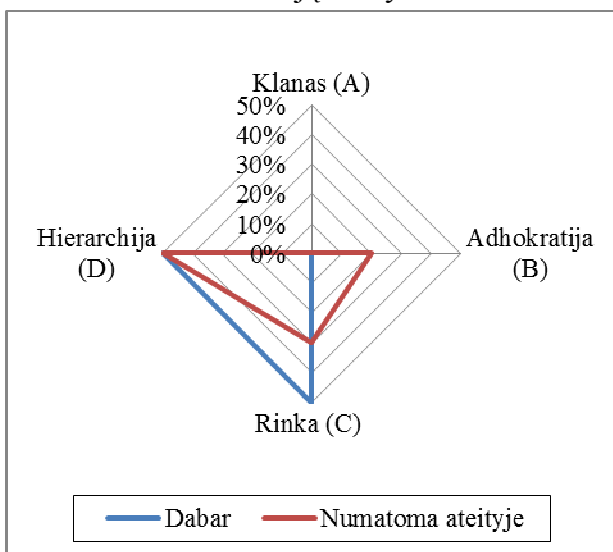
2. Bendras lyderiavimo stilius



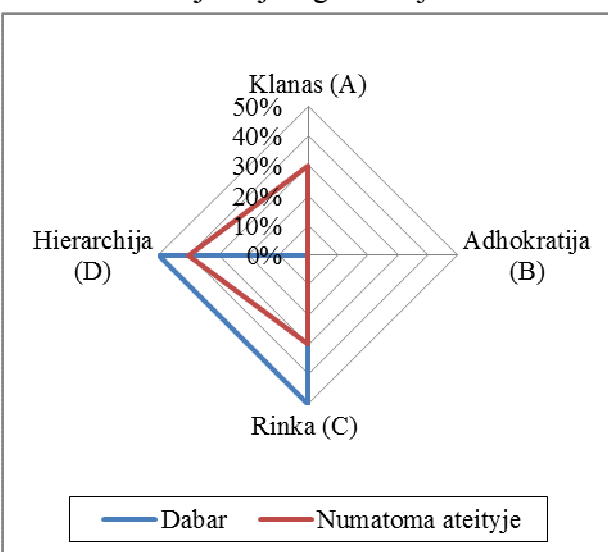
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė



5. Strateginiai tikslai

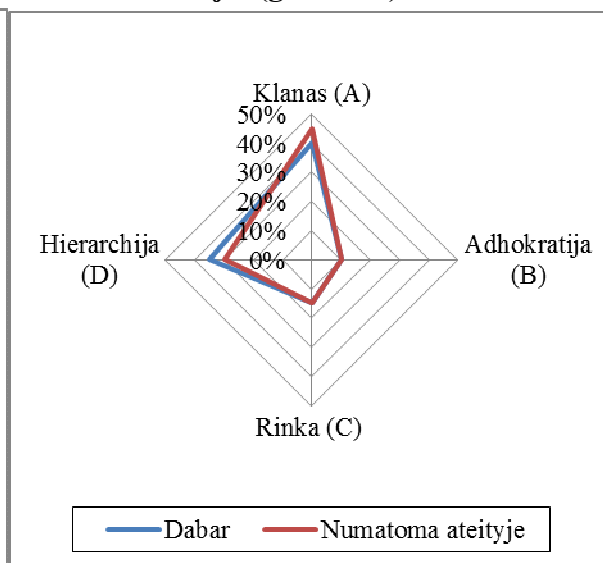
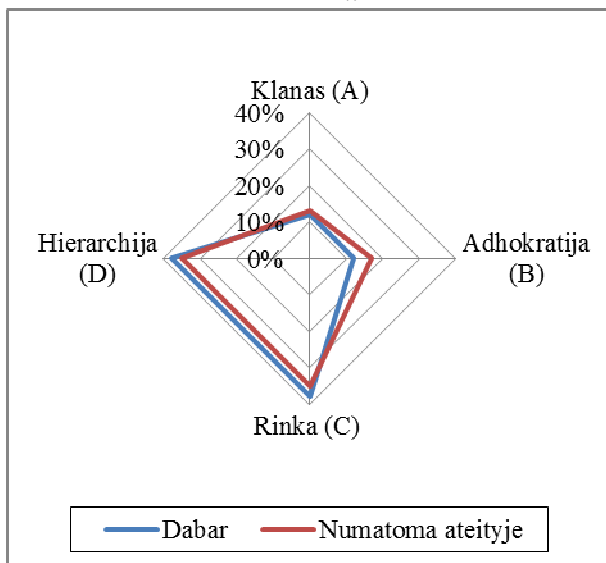


6. Sėkmės kriterijai

UAB „Rudesta“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus

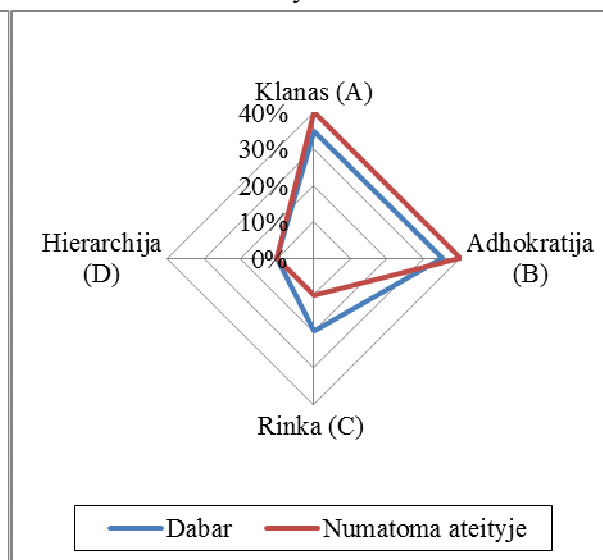
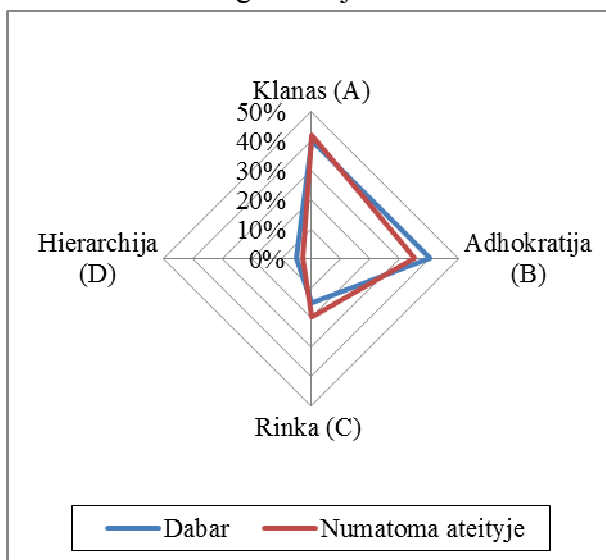
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)	VISO:
SVARBIAUSIOS CHARAKTERISTIKOS					
DABAR	12 %	12 %	38 %	38 %	100 %
ATEITYJE	13 %	17 %	35 %	35 %	100 %
BENDRAS LYDERIAVIMO STILIUS ORGANIZACIJOJE					
DABAR	40 %	10 %	15 %	35 %	100 %
ATEITYJE	45 %	10 %	15 %	30 %	100 %
DARBUOTOJŲ VALDYMAS					
DABAR	40 %	40 %	15 %	5 %	100 %
ATEITYJE	42 %	35 %	20 %	3 %	100 %
VIENIJAMOJI ORGANIZACIJOS ESMĖ					
DABAR	35 %	35 %	20 %	10 %	100 %
ATEITYJE	40 %	40 %	10 %	10 %	100 %
STRATEGINIAI TIKSLAI					
DABAR	35 %	10 %	35 %	20 %	100 %
ATEITYJE	35 %	10 %	35 %	20 %	100 %
SĖKMĖS KRITERIJAI					
DABAR	20 %	35 %	10 %	35 %	100 %
ATEITYJE	25 %	30 %	15 %	30 %	100 %

UAB „Rudesta“ vadovo išskirti 6 kriterijai (grafiškai)



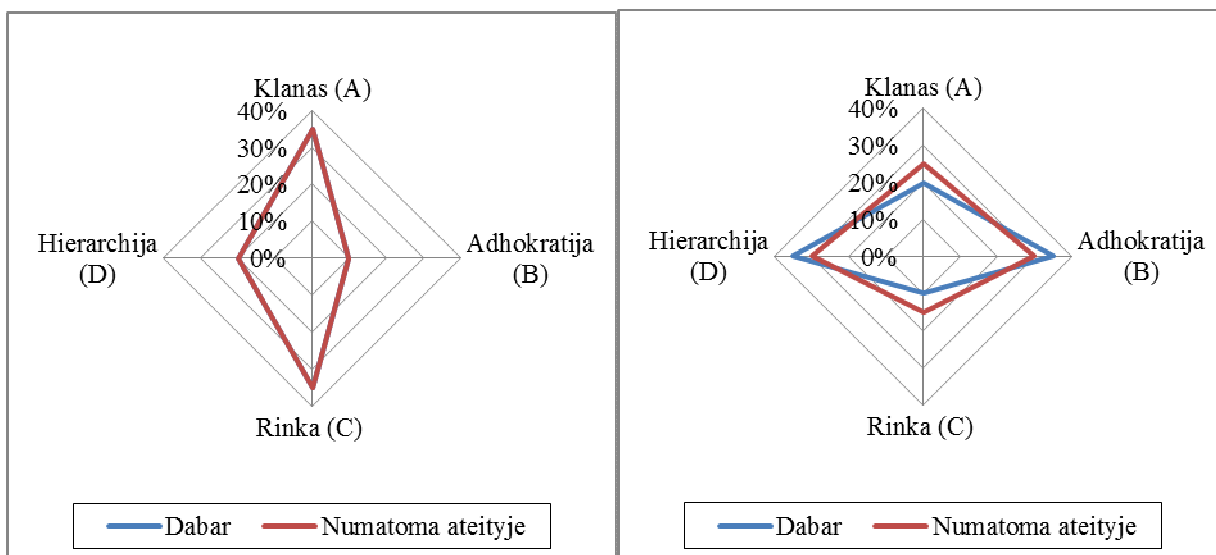
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos

2. Bendras lyderiavimo stilius



3. Darbuotojų valdymas

4. Vienijamoji organizacijos esmė



5. Strateginiai tikslai

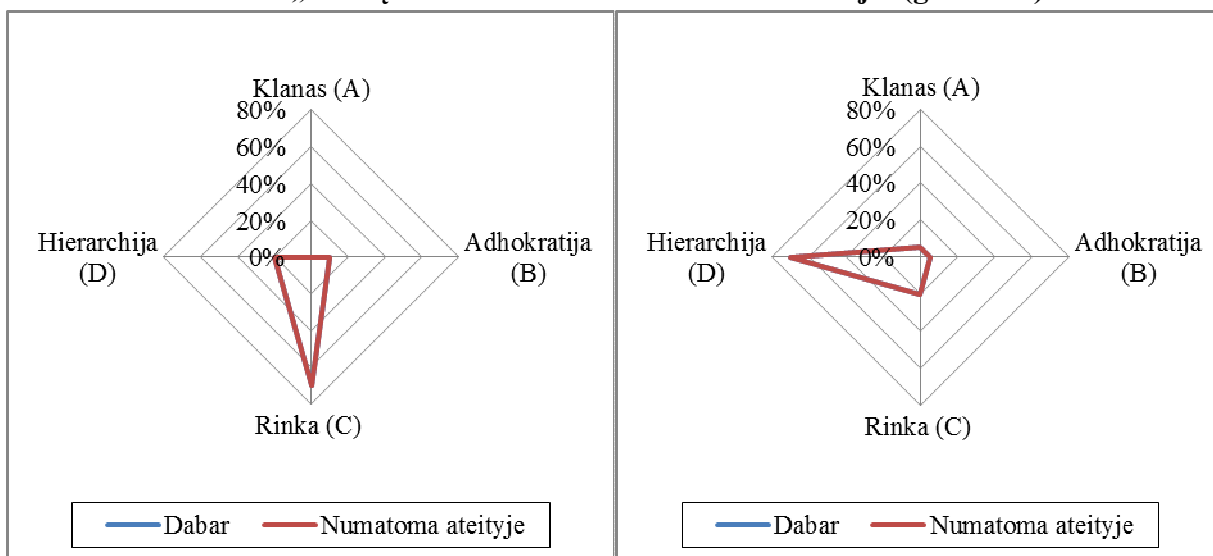
6. Sėkmės kriterijai

15 Priedas

UAB „Telšių meistras“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus

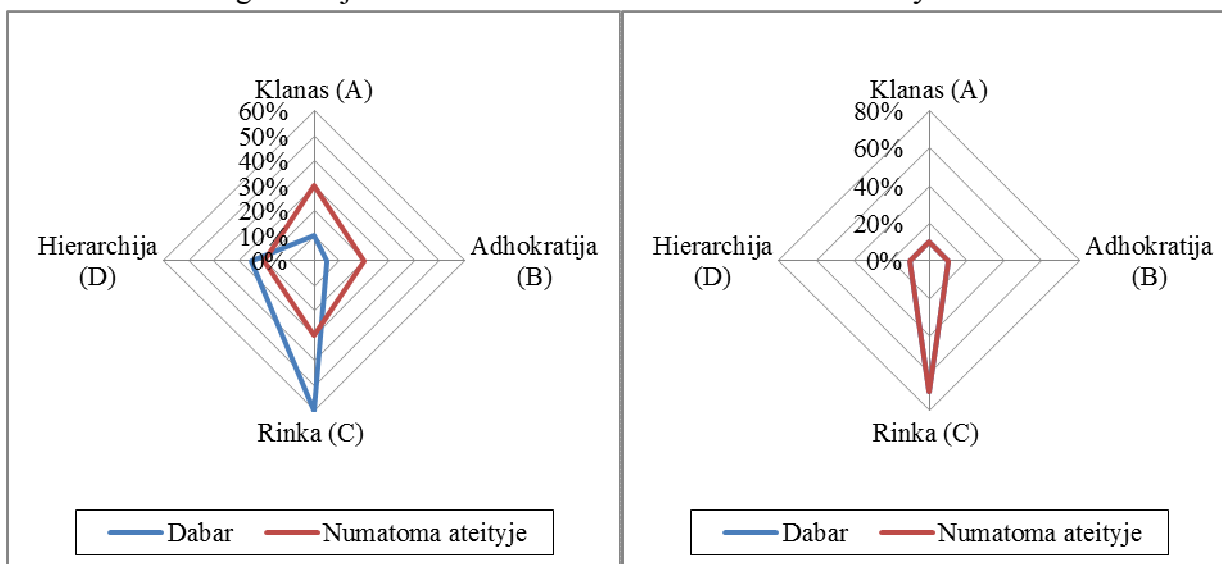
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)	VISO:
SVARBIAUSIOS CHARAKTERISTIKOS					
DABAR	0 %	10 %	70 %	20 %	100 %
ATEITYJE	0 %	10 %	70 %	20 %	100 %
BENDRAS LYDERIAVIMO STILIUS ORGANIZACIJOJE					
DABAR	5 %	5 %	20 %	70 %	100 %
ATEITYJE	5 %	5 %	20 %	70 %	100 %
DARBUOTOJŲ VALDYMAS					
DABAR	10 %	5 %	60 %	25 %	100 %
ATEITYJE	30 %	20 %	30 %	20 %	100 %
VINIJAMOJI ORGANIZACIJOS ESMĖ					
DABAR	10 %	10 %	70 %	10 %	100 %
ATEITYJE	10 %	10 %	70 %	10 %	100 %
STRATEGINIAI TIKSLAI					
DABAR	0 %	20 %	0 %	80 %	100 %
ATEITYJE	0 %	20 %	0 %	80 %	100 %
SĖKMĖS KRITERIJAI					
DABAR	0 %	20 %	0 %	80 %	100 %
ATEITYJE	0 %	20 %	0 %	80 %	100 %

UAB „Telšių meistras“ vadovo išskirti 6 kriterijai (grafiškai)



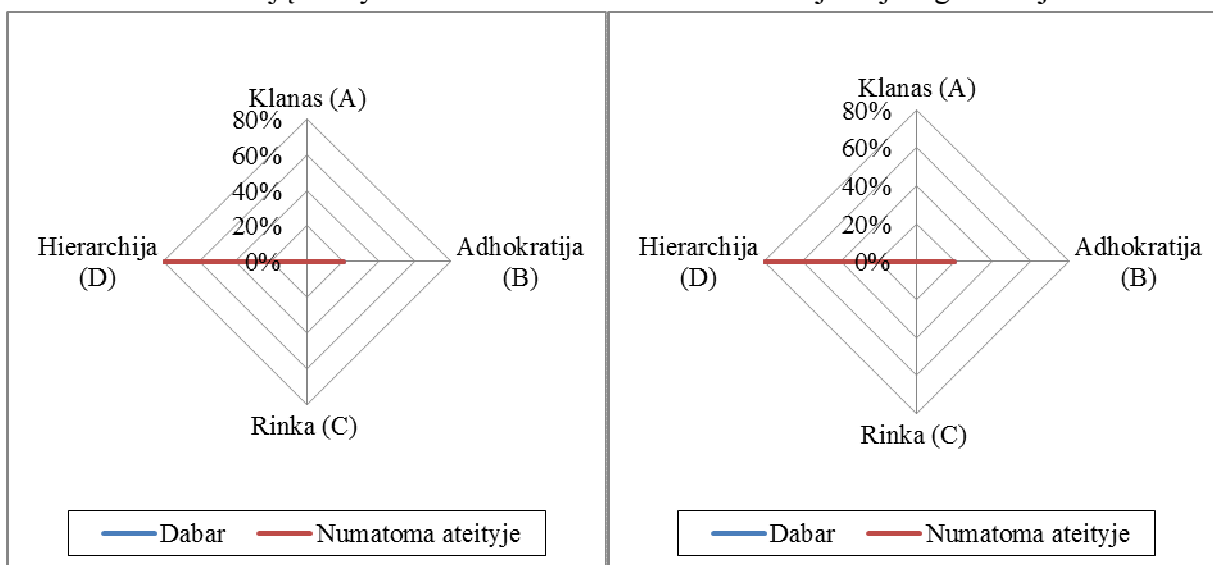
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos

2. Bendras lyderiavimo stilius



3. Darbuotojų valdymas

4. Vienijamoji organizacijos esmė



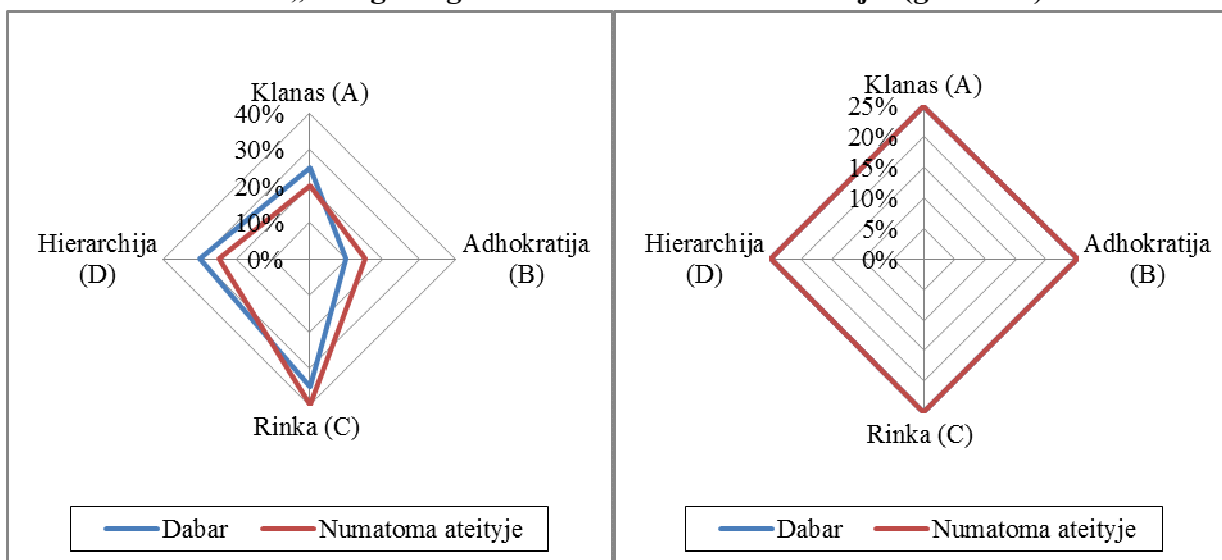
5. Strateginiai tikslai

6. Sėkmės kriterijai

**UAB „Plungės lagūna“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime
pateiktus 6 kriterijus**

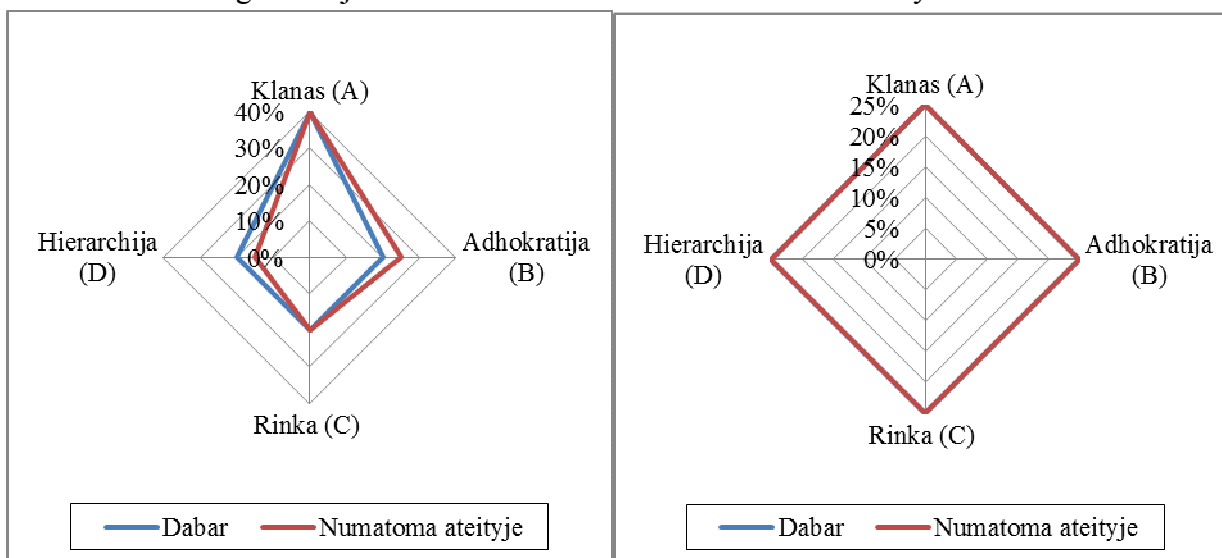
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)	VISO:
SVARBIAUSIOS CHARAKTERISTIKOS					
DABAR	25 %	10 %	35 %	30 %	100 %
ATEITYJE	20 %	15 %	40 %	25 %	100 %
BENDRAS LYDERIAVIMO STILIUS ORGANIZACIJOJE					
DABAR	25 %	25 %	25 %	25 %	100 %
ATEITYJE	25 %	25 %	25 %	25 %	100 %
DARBUOTOJŲ VALDYMAS					
DABAR	40 %	20 %	20 %	20 %	100 %
ATEITYJE	40 %	25 %	20 %	15 %	100 %
VINIJAMOJI ORGANIZACIJOS ESMĖ					
DABAR	25 %	25 %	25 %	25 %	100 %
ATEITYJE	25 %	25 %	25 %	25 %	100 %
STRATEGINIAI TIKSLAI					
DABAR	10 %	10 %	40 %	40 %	100 %
ATEITYJE	15 %	15 %	40 %	30 %	100 %
SĖKMĖS KRITERIJAI					
DABAR	20 %	20 %	40 %	20 %	100 %
ATEITYJE	20 %	25 %	35 %	20 %	100 %

UAB „Plungės lagūna“ vadovo išskirti 6 kriterijai (grafškai)



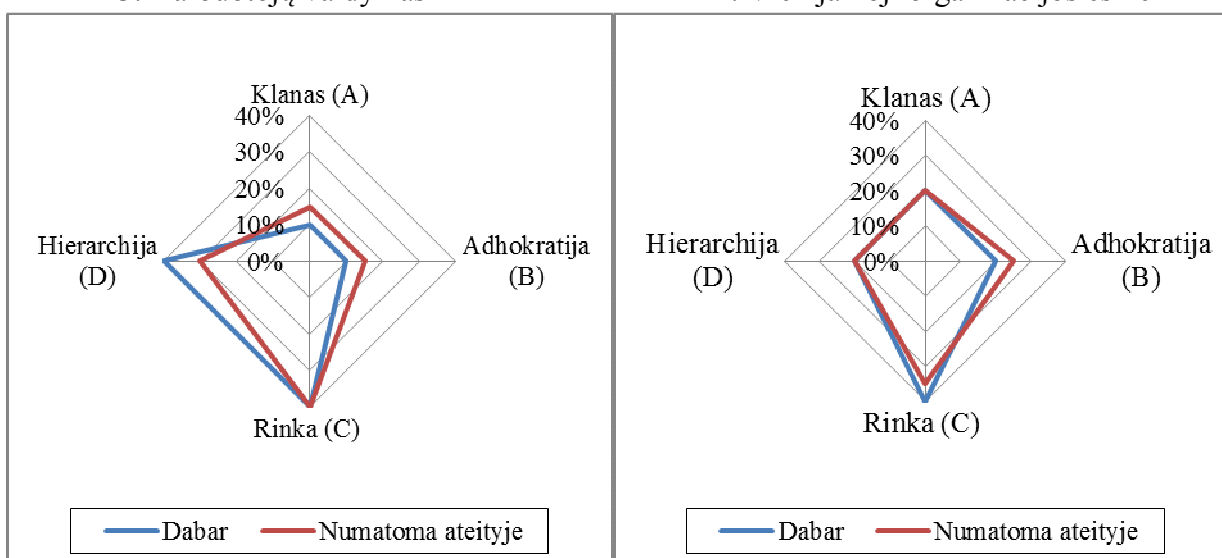
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos

2. Bendras lyderiavimo stilius



3. Darbuotojų valdymas

4. Vienijamoji organizacijos esmė



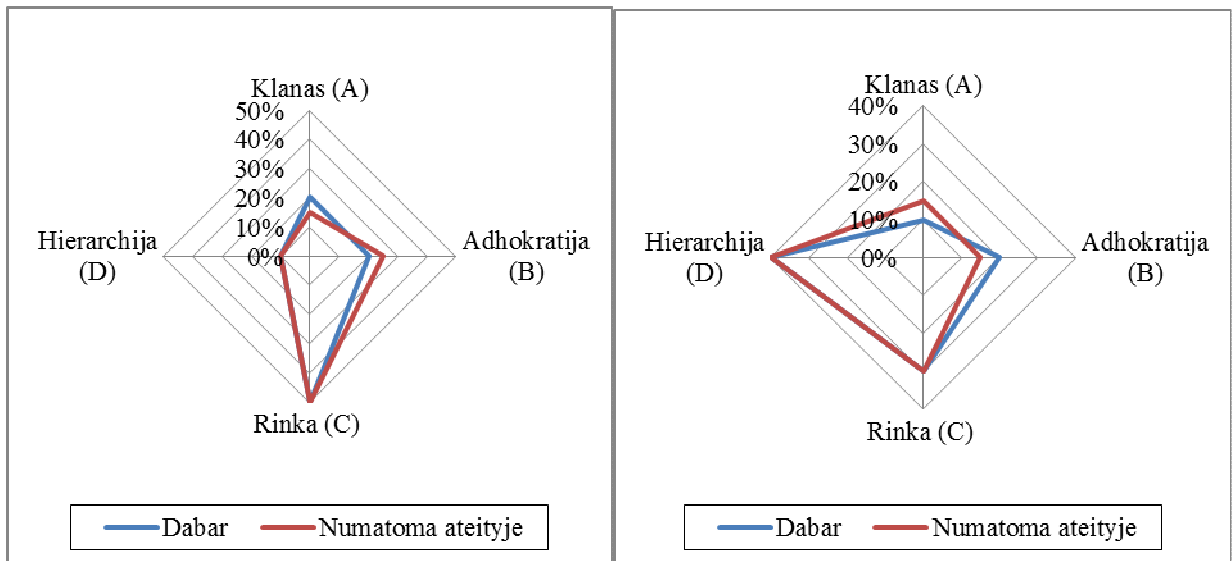
5. Strateginiai tikslai

6. Sėkmės kriterijai

**UAB „Plungės Jonis“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus
6 kriterijus**

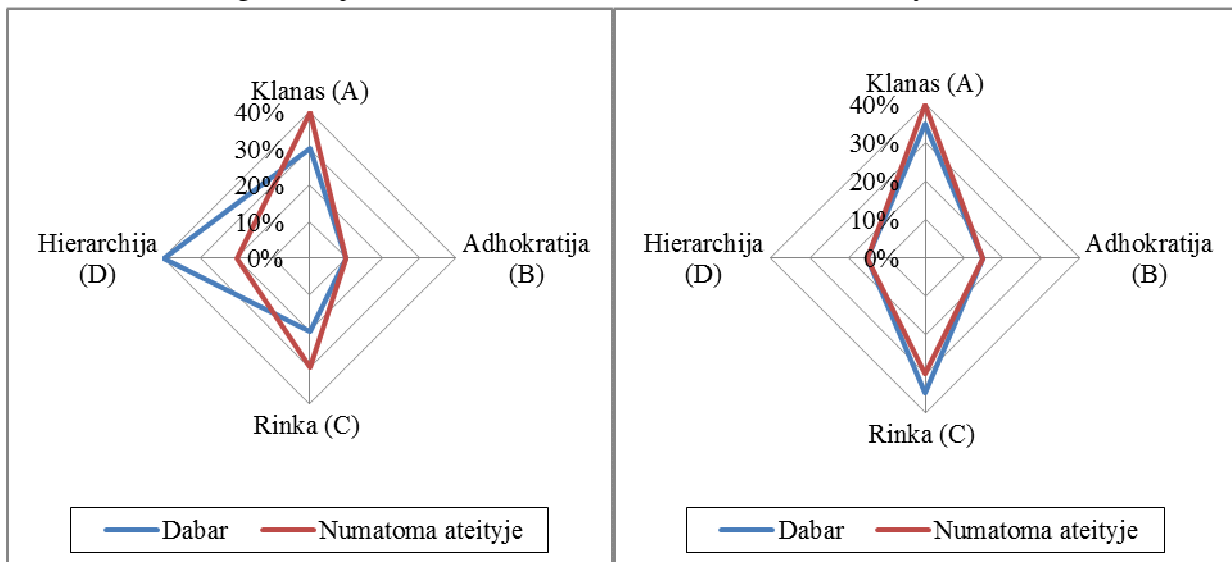
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)	VISO:
SVARBIAUSIOS CHARAKTERISTIKOS					
DABAR	20 %	20 %	50 %	10 %	100 %
ATEITYJE	15 %	25 %	50 %	10 %	100 %
BENDRAS LYDERIAVIMO STILIUS ORGANIZACIJOJE					
DABAR	10 %	20 %	30 %	40 %	100 %
ATEITYJE	15 %	15 %	30 %	40 %	100 %
DARBUOTOJŲ VALDYMAS					
DABAR	30 %	10 %	20 %	40 %	100 %
ATEITYJE	40 %	10 %	30 %	20 %	100 %
VINIJAMOJI ORGANIZACIJOS ESMĖ					
DABAR	35 %	15 %	35 %	15 %	100 %
ATEITYJE	40 %	15 %	30 %	15 %	100 %
STRATEGINIAI TIKSLAI					
DABAR	20 %	30 %	30 %	20 %	100 %
ATEITYJE	25 %	25 %	30 %	20 %	100 %
SĖKMĖS KRITERIJAI					
DABAR	25 %	20 %	35 %	20 %	100 %
ATEITYJE	25 %	10 %	40 %	25 %	100 %

UAB „Plungės Jonis“ vadovo išskirti 6 kriterijai (grafišškai)



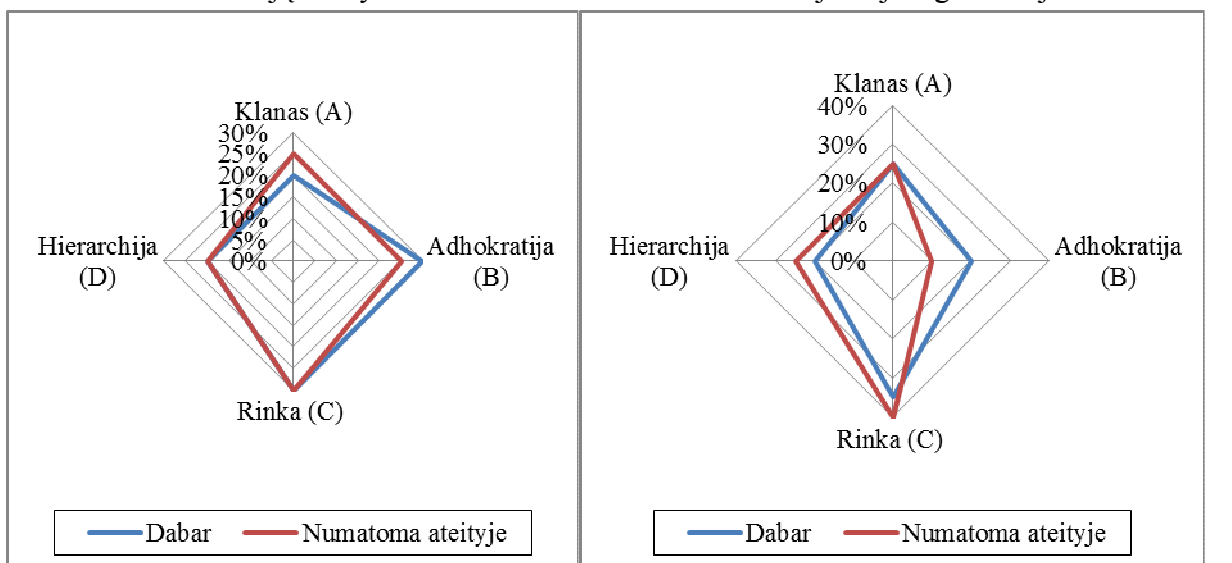
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos

2. Bendras lyderiavimo stilius



3. Darbuotojų valdymas

4. Vienijamoji organizacijos esmė



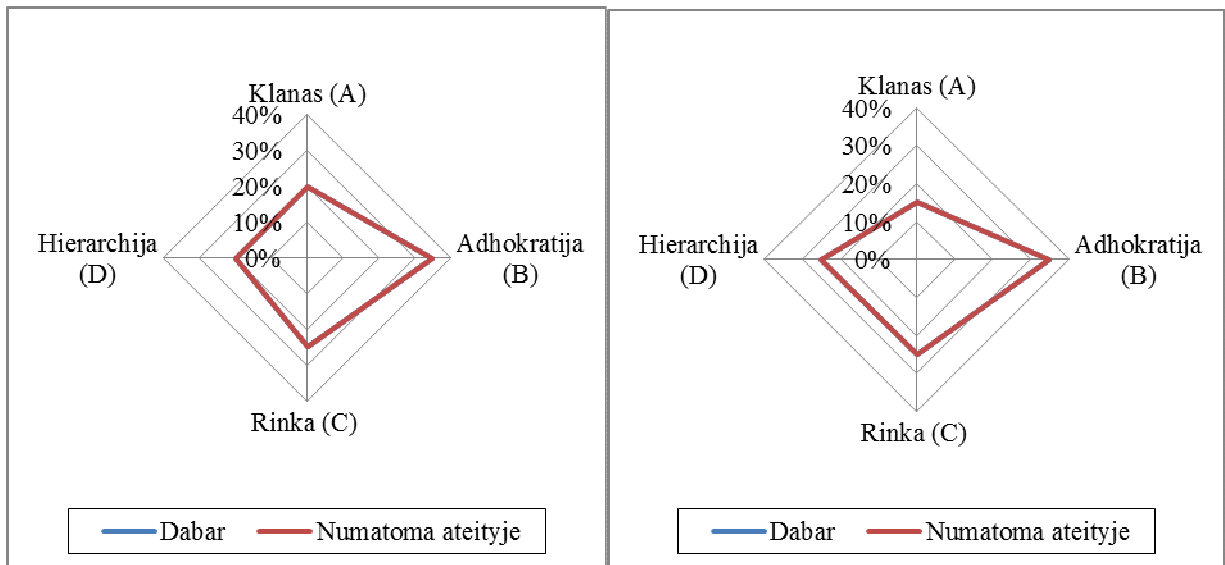
5. Strateginiai tikslai

6. Sėkmės kriterijai

UAB „Konsolė“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus

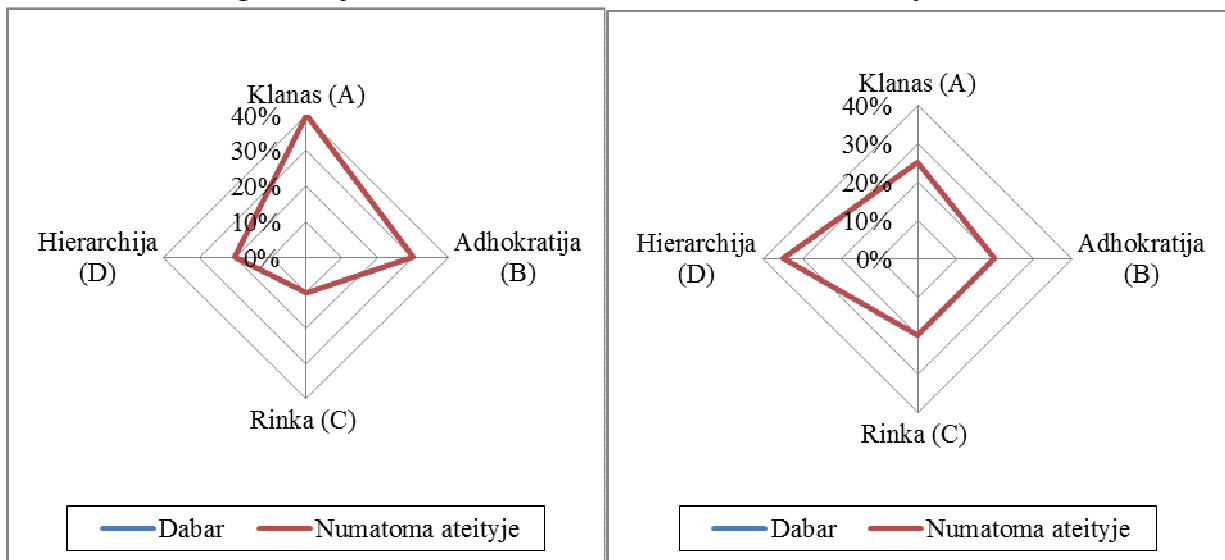
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)	VISO:
SVARBIAUSIOS CHARAKTERISTIKOS					
DABAR	20 %	35 %	25 %	20 %	100 %
ATEITYJE	20 %	35 %	25 %	20 %	100 %
BENDRAS LYDERIAVIMO STILIUS ORGANIZACIJOJE					
DABAR	15 %	35 %	25 %	25 %	100 %
ATEITYJE	15 %	35 %	25 %	25 %	100 %
DARBUOTOJŲ VALDYMAS					
DABAR	40 %	30 %	10 %	20 %	100 %
ATEITYJE	40 %	30 %	10 %	20 %	100 %
VIENIJAMOJI ORGANIZACIJOS ESMĖ					
DABAR	25 %	20 %	20 %	35 %	100 %
ATEITYJE	25 %	20 %	20 %	35 %	100 %
STRATEGINIAI TIKSLAI					
DABAR	35 %	15 %	15 %	35 %	100 %
ATEITYJE	35 %	15 %	15 %	35 %	100 %
SĖKMĖS KRITERIJAI					
DABAR	40 %	20 %	25 %	15 %	100 %
ATEITYJE	40 %	20 %	25 %	15 %	100 %

UAB „Konsolė“ vadovo išskirti 6 kriterijai (grafiškai)



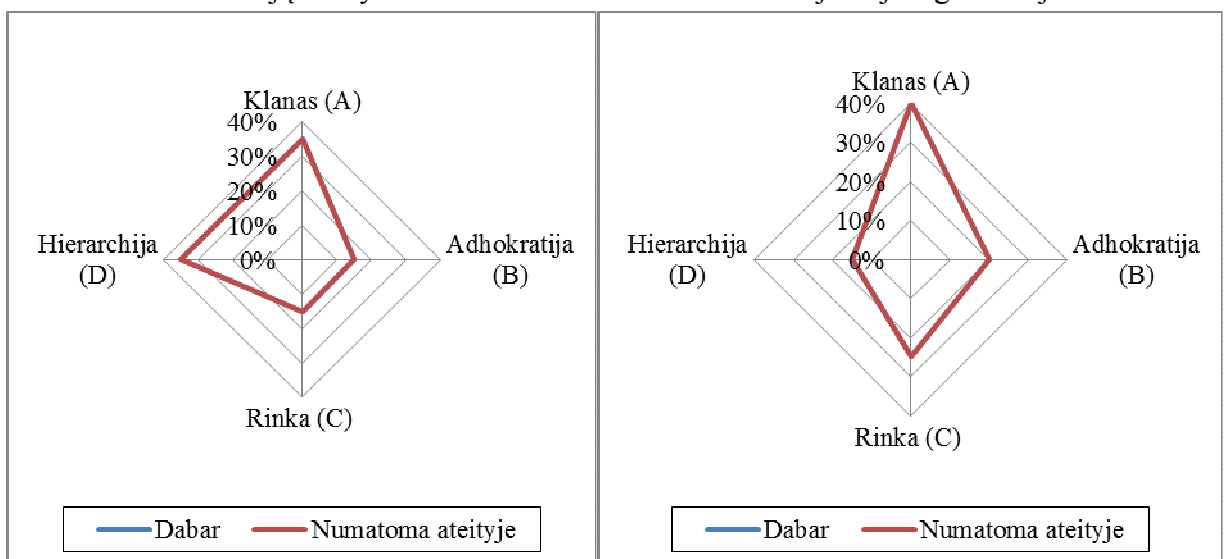
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos

2. Bendras lyderiavimo stilius



3. Darbuotojų valdymas

4. Vienijamoji organizacijos esmė



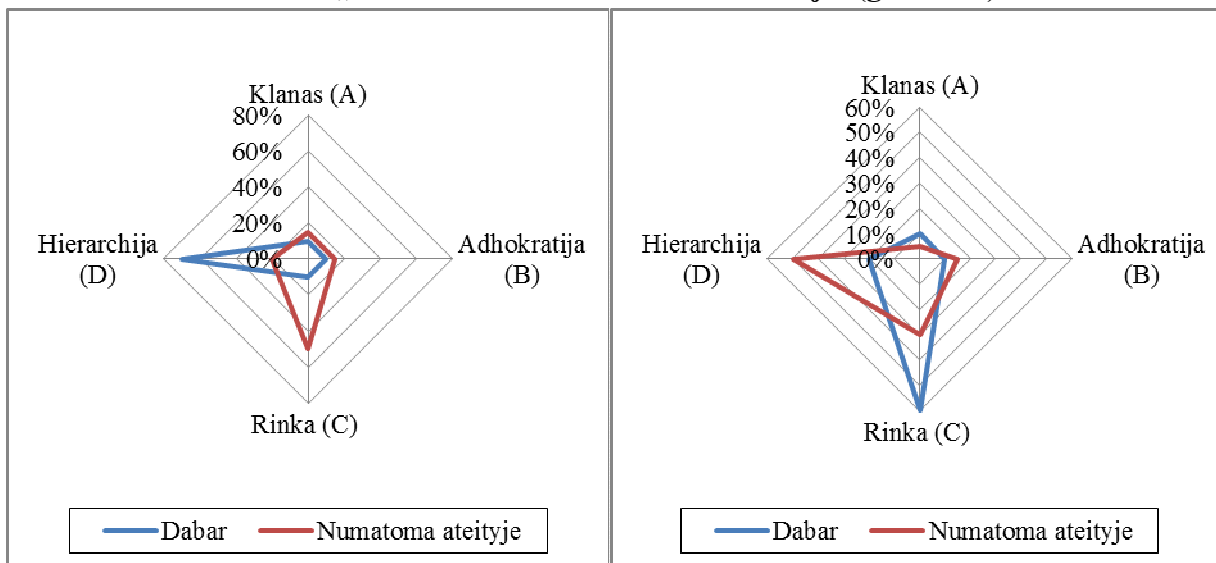
5. Strateginiai tikslai

6. Sėkmės kriterijai

UAB „Vėtrūna“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus

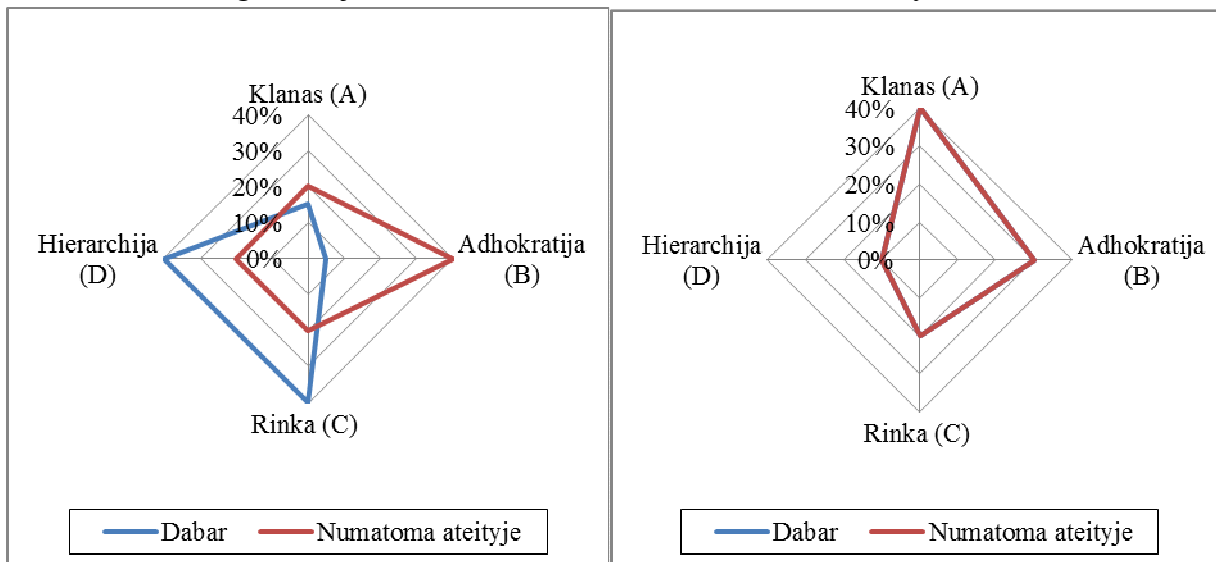
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)	VISO:
SVARBIAUSIOS CHARAKTERISTIKOS					
DABAR	10 %	10 %	10 %	70 %	100 %
ATEITYJE	15 %	15 %	50 %	20 %	100 %
BENDRAS LYDERIAVIMO STILIUS ORGANIZACIJOJE					
DABAR	10 %	10 %	60 %	20 %	100 %
ATEITYJE	5 %	15 %	30 %	50 %	100 %
DARBUOTOJŲ VALDYMAS					
DABAR	15 %	5 %	40 %	40 %	100 %
ATEITYJE	20 %	40 %	20 %	20 %	100 %
VIENIJAMOJI ORGANIZACIJOS ESMĖ					
DABAR	40 %	30 %	20 %	10 %	100 %
ATEITYJE	40 %	30 %	20 %	10 %	100 %
STRATEGINIAI TIKSLAI					
DABAR	5 %	10 %	60 %	25 %	100 %
ATEITYJE	30 %	20 %	30 %	20 %	100 %
SĖKMĖS KRITERIJAI					
DABAR	10 %	20 %	60 %	10 %	100 %
ATEITYJE	30 %	50 %	5 %	15 %	100 %

UAB „Vėtrūna“ vadovo išskirti 6 kriterijai (grafiškai)



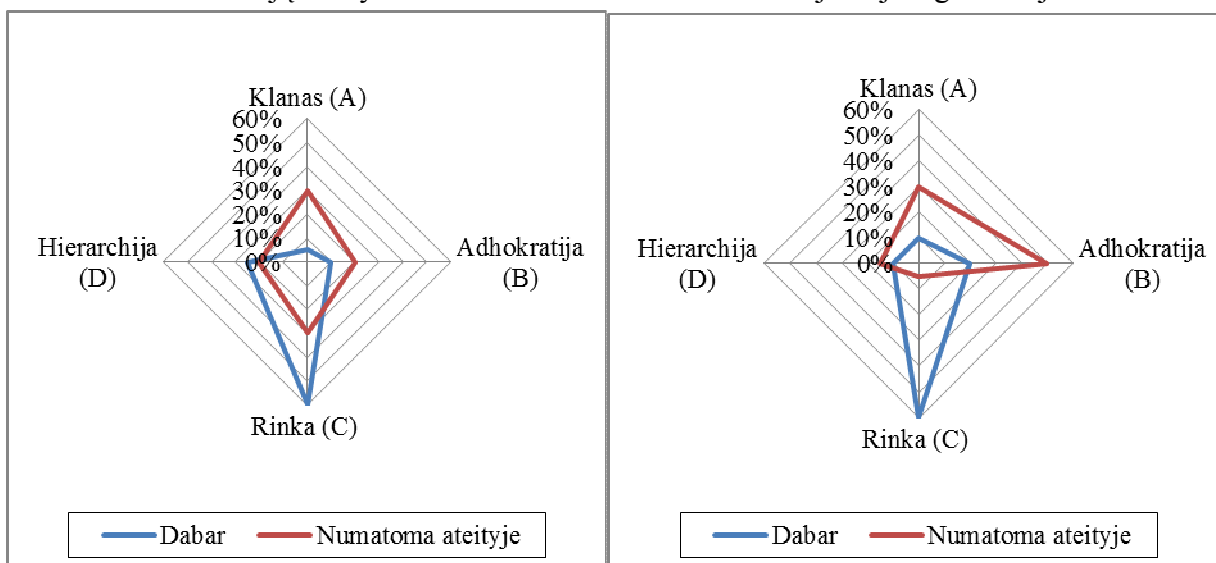
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos

2. Bendras lyderiavimo stilius



3. Darbuotojų valdymas

4. Vienijamoji organizacijos esmė



5. Strateginiai tikslai

6. Sėkmės kriterijai

Statybos įmonių organizacinės kultūros tipai pagal administracijos darbuotojus

Įmonės pavadinimas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)	VISO:
UAB „Darstamas“	25,4 %	23,4 %	25,7 %	25,5 %	100 %
UAB „Rudesta“	25,3 %	24,0 %	26,2 %	25,1 %	100 %
UAB „Telšių meistras“	24,7 %	23,6 %	25,7 %	26,0 %	100 %
UAB „Plungės lagūna“	23,8 %	23,8 %	26,1 %	26,3 %	100 %
UAB „Plungės Jonis“	25,2 %	25,3 %	26,4 %	23,2 %	100 %
UAB „Konsolė“	24,9 %	24,6 %	25,4 %	25,1 %	100 %
UAB „Vėtrūna“ (Telšių poskyris)	24,7 %	24,2 %	25,1 %	25,9 %	100 %