

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Justas EIDINTAS**  
Vadybos studijų programos studentas

**ORGANIZACINĖ KULTŪRA STATYBOS  
ORGANIZACIJOSE: ASOCIACIJOS “LIETUVOS  
DUJOTIEKIO STATYBA” NARIŲ PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2012

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Justas EIDINTAS**

**ORGANIZACINĖ KULTŪRA STATYBOS**  
**ORGANIZACIJOSE: ASOCIACIJOS “LIETUVOS**  
**DUJOTIEKIO STATYBA” NARIŲ PAVYZDŽIU**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovas:**

**doc. dr. Linas ŽALYS**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

## **Santrauka**

Justas Eidintas

### **Organizacinės kultūros tobulinimas statybos organizacijose: asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių pavyzdžiu**

Magistro darbas

Magistro darbe nagrinėjama organizacijos kultūros samprata, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių pateikti organizacinės kultūros bruožai, elementai tipai ir lygmenys. Analizuojami asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonių – narių vadovų bei administracijos darbuotojų požiūriai į jų įmonėse puoselėjamos organizacinės kultūros tipo bruožus.

Tyrimo tikslas buvo ištirti atskirus organizacinės kultūros išraiškos elementus ir nustatyti organizacinės kultūros tipus asociacijai „Lietuvos dujotiekio statyba“ priklausančiose įmonėse.

Organizacijos kultūra analizuojama pasitelkiant mokslininkų siūlomą „organizacinės kultūros vertinimo metodą“ (OCAI). Patvirtinama autoriaus suformuota hipotezė, kad asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ organizacijose vyrauja skirtingų tipų kultūra.

## **Summary**

Master's Thesis

By Justas Eidintas

### **The Development of Organisational Culture in the Organisation of Construction: based on the example of the members of „Lithuanian Gas Pipe Construction“**

Master's Thesis examines the conception of organisational culture, moreover, the elements, types and levels of the cultural features provided by Lithuanian and foreign authors are analysed and systemised. The precise analysis of attitudes towards a cherished features of organisational culture of the association's „Lithuanian Gas Pipe Construction“ member companies, i.e. managers and administration staff.

The object of research is to investigate individual expressive elements of cultural expression and to determine the types of organisational culture of companies belonging to the association of „Lithuanian Gas Pipe Construction“.

Organisational culture is analysed through scientific analysis method OCAI – Organisational Culture Assessment Instrument. The authors hypothesis that in the association „Lithuanian Gas Pipe Construction“ ‘prevails the culture of divergent types is proved in a present Master Thesis.

# TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	3
ĮVADAS .....	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Organizacinės kultūros esmė ir jos bendrieji bruožai.....	12
1.2. Organizacinės kultūros elementai ir lygmenys.....	19
1.3. Organizacinės kultūros tipai ir funkcijos.....	27
1.4. Organizacinės kultūros formavimas .....	37
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS ASOCIACIJOJE “LIETUVOS DUJOTIEKIO STATYBA” .....	42
2.1. Asociacijos “Lietuvos dujotiekio statyba” apibūdinimas.....	44
2.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas .....	46
2.3. Asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių organizacijos vadovų požiūris į jų įmonėse vyraujančią organizacinę kultūrą.....	49
2.4. Asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių organizacinė kultūra administracijoje dirbančių darbuotojų požiūriu.....	68
2.5. Asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių organizacinės kultūros palyginimas: vadovų ir darbuotojų požiūriai.....	76
IŠVADOS .....	87
REKOMENDACIJOS .....	88
DISKUSIJA .....	90
NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS:.....	91
PRIEDAI .....	97
1 priedas Organizacinės kultūros sampratos .....	98
2 priedas „Lietuvos dujotiekio statyba asociacijos“ įmonių – narių charakteristika .....	99
3 priedas Anketos vadovams pavyzdys .....	101
4 priedas Anketos darbuotojams pavyzdys .....	103
5 priedas Administracijos darbuotojų anketose vyraujančių teiginių ryšys su analizuojamais organizacijos kultūros tipais .....	105
6 priedas Įmonės X <sub>1</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose .....	107
7 priedas Įmonės X <sub>2</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose .....	108
8 priedas Įmonės X <sub>3</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose .....	109
9 priedas Įmonės X <sub>4</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose .....	110
10 priedas Įmonės X <sub>5</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose .....	111
11 priedas Įmonės X <sub>6</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose .....	112
12 priedas Įmonės X <sub>7</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose .....	113

<i>13 priedas</i> Įmonės X <sub>8</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose .....	114
<i>14 priedas</i> Įmonės X <sub>9</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose.....	115
<i>15 priedas</i> Įmonės X <sub>10</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose.....	116
<i>16 priedas</i> Įmonės X <sub>11</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose.....	117
<i>17 priedas</i> Įmonės X <sub>12</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose.....	118
<i>18 priedas</i> Įmonės X <sub>13</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose.....	119
<i>19 priedas</i> Organizacinės kultūros tipų dominavimas tiriamose įmonėse .....	120
<i>20 priedas</i> Darbuotojų anketose pateiktų teiginių atsakymų dažniai .....	121
<i>21 priedas</i> Darbuotojų anketose pateiktų teiginių atsakymų dažniai procentais .....	122
<i>22 priedas</i> Darbuotojų anketose pateiktų teiginių atsakymų dažniai atskirose įmonėse .....	123

## PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ANALIZĖ

A

**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 K.S. ir Quinn R.E. 2003);

**Analizė** – tyrimas, kruopštus aplinkybių bei priežasčių nustatymas (Merkys G. 1995);

D

**Darbo aplinka** – sudėtinė žmogaus aplinkos dalis. Pastaroji – tai laiko ir erdvės ribojama visuma veiksmų, lemiančių žmogaus būties gerovę fizine, dvasine ir socialine prasmėmis (Gražulevičienė R., 2002., p. 33);

F

**Funkcija** – funkcija [lot. functio — atlikimas, veikla] pareigos, veiklos sritis; paskirtis.

(Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-11-26]

<http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Funkcija&wid=6732>)

H

**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 K.S. ir Quinn R.E. 2003);

K

**Klano kultūra** – tai labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Organizacijos panašios į dideles šeimas. Jų lyderiai ar vadovai suvokiami, kaip auklėtojai arba net, kaip tėvai. (Cameron K.S. ir Quinn R.E. 2003);

**Kultūra** – kultūra [lot. cultura — apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas]: žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes; (Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-11-26] <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=kult%C5%ABra&wid=11010>)

**Kultūros elementai** – bendravimo taisyklės, organizacijos fizinis išsidėstymas, pagrindinės vertybės, kurios laikomos organizacijos filosofija ir ideologija. (Purlys, Č. (2008). Modeling of Organization Culture. Socialiniai tyrimai. Social Research. );

O

**Objektyvumas** – metodologinė charakteristika, kuri argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams. (Merkys G. 1995)

**Organizacija** - organizacija [pranc. organisation < gr. organizō — sutvarkau, surengiu]: 1. kieno nors struktūra, sandara; sistema; 2. žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui; dažn. turi atskirą turtą ir valdymo organus. (Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-11-26] <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Organizacija&wid=14171>)

**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 (Vveinhardt J., Nikaitė I. 2008, p. 176);

**Organizacijos kultūra** – organizacijos savaime, be vadovybės ar darbuotojų pastangų susiklosčiusią kultūrą, net nežinant, kad toks dalykas apskritai egzistuoja (L. Šimanskienė, 2002).

P

**Personifikacija** - personifikacija [lot. persona — asmuo + facio — darau], įsmeninimas, sužmoginimas — žmogui būdingų savybių suteikimas negyvosios gamtos reiškiniams, gyvūnams ar abstrakčioms sąvokoms, pvz.: „Akmenėlis turi šaltą širdį — / Ir mažos našlaitės nesupras.“ — S. Nėris.

(Prieiga per internetą <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=personifikacija&wid=15101>) [žiūrėta 2012-11-26]

R

**Rinkos kultūra** – tai tokia organizacijos kultūra, kurioje vyrauja konkurencija ir kontrolė. Vertybės – pergalių siekimas, rinkos dalies užkariavimas (Cameron K. S. ir Quinn R. E. 2003)

V

**Vertybės** – individo gyvenimui ir socialiam bendravimui būtinos taisyklės, elgesio normos, orientavimosi modeliai.(Paulauskaitė A. Kučinskas V.)

## IVADAS

Organizacinė kultūra – tai neatsiejama šiuolaikinės organizacijos dalis, kuri įprasmina visą organizacijos identitetą, parodo tikrąjį organizacijos struktūros veidą. Organizacinė kultūra į vieną visumą suveda daugelį mokslo sričių – tai vadyba, sociologija, psichologija, filosofija, kultūrologija ir t.t.

Organizacinė kultūra prasideda nuo vadovo, jis turi savo viziją, nuostatas bei prielaidas ką ir kaip pasiekti. Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda ne tik gerinti darbuotojų santykius, bet ir vystyti aiškiai nubrėžtą strategiją. Vadovas atlieka pagrindinį vaidmenį kuriant ir palaikant organizacinę kultūrą (Dereškevičiūtė E. 2009). Pirminė kultūra kyla iš organizacijos įkūrėjo filosofijos. Dabartinė įmonėje vyraujanti kultūra – aukščiausios vadovybės veiksmų sukuriama aplinka, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, o kitoks ne. Neretai teigiama, jog organizacinis lygis ir organizacijos kultūra įtakoja atskirų žmonių moralines savybes, fizinę jų sveikatą ir emocinę samdomų darbuotojų būklę. (Robbins S.P. 2006., p. 292).

Daugelis mokslininkų ir apžvalgininkų, kurie gilinasi į organizacines problemas, pripažįsta, kad kultūra daro didelę įtaką įmonių veiklos gamybiniais rodikliais ir įtakoja jų ilgalaikį efektyvumą. (D.Denison 1990, H.Trice, J. Beyer, 1993)

Šių dienų organizacinės aplinkos problemoms spręsti reikia profesionalumo, pagrįsto teorinėmis žiniomis ir praktiniu patyrimu. Nuolatiniai pokyčiai išorės aplinkoje lemia pokyčius organizacijos vidaus aplinkoje. Todėl būtinas vadovų ir specialistų intelekto bei idėjų atnaujinimas, pagrįstas tęstinėmis studijomis ir pažangios patirties perėmimu (Kučinskas V. 2004., p.178).

Organizacinės kultūros gerinimas stiprina darbuotojų, bei visos organizacijos darną, darbinę motyvaciją, lojalumą, padeda identifikuoti ir priimti abipusį organizacijos vertybių suvokimą, tradicijų kūrimą.

**Tyrimo aktualumas.** Mokslininkai įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacinę kultūrą, yra vieningi, manydami, kad organizacinė kultūra gali turėti lemiamą įtaką organizacijos veiklai, bei darbinio gyvenimo kokybei. Organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija kurią laikantis pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad naudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas atskleidžiamos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų poreikius. (Šimanskienė L., 2008)

Efektyvi organizacijos kultūra yra pagrindas ir siekis, kad kiekvienas darbuotojas darbą vertintų ne tik dėl piniginės naudos, bet būtų suinteresuotas bendromis jėgomis siekti įmonės tikslo ir ilgalaikės organizacijos sėkmės. Norint pasiekti maksimalių įmonės rezultatų, reikia išsiaiškinti vyraujančias kultūrinės vertybes, organizacinės kultūros tipą bei modelį. Stiprioje ir darnioje



kultūroje organizacijos pagrindinės vertybės yra netik stipriai palaikomos, bet ir plačiai įgyvendinamos.

Organizacinė kultūra Lietuvoje nėra plačiai tyrinėta. Organizacijos retai kada daro užsakomuosius tyrimus, bandydami išsiaiškinti kokia organizacinė kultūra vyrauja, su kokiais problemomis susiduria darbuotojai bei kaip efektyviai išspręsti visas kylančias problemas. Stipriose organizacijose kultūra yra palaikoma ir plėtojama. Organizacinių kultūrų vertinimas gali atskleisti trūkumus, kurios pašalinus galima siekti didesnio veiklos efektyvumo tobulinant organizacijos veiklą.

*Organizacinės kultūros bruožai* priklauso nuo organizacinės valdymo struktūros, atskirų padalinių tarnybų organizavimo, pavaldinių skaičiaus, vadovų darbo stiliaus, darbuotojų elgesio ir pan. Organizacijos optimaliai veiklai būtina, kad visuose lygiuose, visuose padaliniuose žmonės gerai žinotų savo vietą, darbą, vaidmenį ir atliekamas funkcijas. Klasikinė vadyba remiasi hierarchiniais santykiais, tačiau šiuolaikiniame pasaulyje vis dažniau puoselėjamos naujos vadybos tendencijos, kurios leidžia atskleisti organizacinės kultūros savitumą, nuostatas, vertybes. Efektyviausiai įvertinti organizacinę kultūrą padeda Cameron K. S. Ir Quinn R. E.(2001) sukurtas „Organizacinės kultūros vertinimo metodas“.

Užsienio mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkami organizacijos kultūros matavimo instrumentai yra šie: „Organizacinės kultūros vertinimo metodas“ (Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn, „Organizacinės kultūros indeksas“ (Organizational Culture Index (OCI)), sukurtas R. Cooke ir C. Lafferly, bei D. R. Denison modelis (Aiman – Smith, 2004, Fisher, Alford, 2000, Denison, 1995).

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) – tai diagnostikos instrumentas, kuris remiasi teoriniu modeliu, vadinamu OCAI „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Šis modelis gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo, bei vystymosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilių, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę.

**Tyrimo problema.** Organizacinė kultūra kaip reiškinys nagrinėjamas visapusiškai ir domina įvairių šalių mokslininkus. Jie sutaria, kad šis nagrinėjamas reiškinys yra itin svarbus bet kokio dydžio įmonėms ir jų veiklai. Užsienio tyrinėtojai (Ouchi W. G. 1982., Shein E. H. 1985, Robins S. P. 1993, Hofstede G. Ir kt.), taip pat Lietuvos mokslininkai (Jucevičius R. 1996, Jucevičienė P. 1996, Poškienė A. 1998, Paulauskaitė N. 1998, Šimanskienė L., 2008 ir kt.), analizuoja organizacijos kultūros problemas, ieško strateginių planų įgyvendinimo kelių, darbuotojų motyvacijos skatinimo įgyvendinimo, bei veiklos efektyvumo didinimo galimybių.

**Mokslinio darbo tyrimo problema grindžiama šiais probleminiais klausimais:**

- Koks organizacinės kultūros tipas vyrauja asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių organizacijose?

- Ar skiriasi ir kuo skiriasi organizacinė kultūra asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių organizacijose?

**Tyrimo objektas:** organizacinė kultūra asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonėse.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizavus organizacinės kultūros teorinius aspektus, ištirti asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narėse – statybos įmonėse – dominuojančius organizacines kultūros tipus.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti organizacinės kultūros esmę ir jos bendruosius bruožus.
2. Išnagrinėti organizacinės kultūros elementus ir lygmenis.
3. Ištirti organizacinės kultūros funkcijas bei tipus.
4. Ištirti ir palyginti asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių organizacijų dominuojančius organizacinės kultūros tipų bruožus.

**Tyrimo hipotezė.** Asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonėse vyrauja skirtingų tipų organizacinė kultūra.

**Tyrimo metodika:**

- **Tiriamieji:** Tyrime dalyvaus asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonės: UAB „Vilduja“, UAB „Ardega“, UAB „Šiaulių dujotiekio statyba“, UAB „Šilda“, UAB „Klaipėdos Ugnė“, TŪB GSF „Energija“, UAB „Dujovika“, UAB „DS-1“, UAB „Dujotiekio statyba“, UAB „Deglas“, UAB „Alvora“, UAB „Ardynas“, AB „Kauno dujotiekio statyba“.

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

- **Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros sisteminė – struktūrinė analizė buvo naudojama atskleidžiant organizacijos kultūros sampratą, organizacinės kultūros tipus ir lygius bei rengiant tyrimo instrumentarijų.

- Statistiniai metodai, duomenų apdorojimas Excel ir SPSS 13.00 programomis;
- Sisteminiai apibendrinimai;
- Lyginamoji analizė;
- Grafinis duomenų iliustravimo metodas;
- Anketinė apklausa;

**Tyrimo rezultatai.** Atlikus tyrimą sužinosime kokia organizacinė kultūra vyrauja asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių statybinėse organizacijose. Patvirtinsime arba paneigsime iškeltą hipotezę. Taip pat įvertinsime kaip asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“

įmonių vadovai suvokia savo vaidmenį organizacinės kultūros formavimo bei keitimo procese. Atskleisime darbuotojų požiūrį į jų atstovaujamosiose įmonėse propaguojamą organizacinę kultūrą, jos tipą bei palyginsime jį su vadovų išsakytu požiūriu.

**Rezultatų naujumas.** Asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonių organizacinės kultūros pagal Cameron K. S. ir Quinn R. E. metodiką tyrimas vykdomas pirmą kartą. Surinkti duomenys atspindi vadovų bei darbuotojų kultūros raiškos ypatumus.

**Teorinis rezultatų reikšmingumas.** Teorinė medžiaga leidžia nustatyti ryšį tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo. Ištyrus asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonių organizacinę kultūrą, galima išvelgti ir eliminuoti tam tikras problemas, bei pagerinti organizacijos veiklos efektyvumo lygį.

**Praktinis rezultatų reikšmingumas.** Tyrimo rezultatai parodys kokia organizacinė kultūra iš keturių žinomų kultūros tipų – adhokratijos, klano, hierarchijos ar rinkos vyrauja asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narėse. Pasinaudodami mokslinių tyrimų rezultatais vadovai galės gerinti organizacinę kultūrą, kuri tiesiogiai įtakoja įmonės veiklos rezultatus.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados, rekomendacijos, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas, priedai.

Pirmoje darbo dalyje analizuojama organizacinės kultūros samprata, atskleidžiant šios sąvokos platumą ir daugiareikšmiškumą, nagrinėjami skirtingi teoretikų vertinimo kriterijai, požymiai. Analizuojama kokios yra organizacinės kultūros sudedamosios dalys, lygiai, funkcijos. Siekiama išnagrinėti pagrindinius vyraujančius organizacinės kultūros tipus.

Antroje darbo dalyje pristatoma asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“ ir jai priklausančių organizacijų veikla, t.y. supažindinama su empirinio tyrimo objektu.

Trečioje dalyje siekiant išsiaiškinti organizacinės kultūros tipus vyraujančius asociacijai „Lietuvos dujotiekio statyba“ priklausančiose įmonėse – narėse atliktas kokybinis tyrimas. Tyrimo metu anketinės apklausos pagalba išsiaiškinama įmonių – narių vadovų bei administracijos darbuotojų požiūriai į jų darbo vietoje vyraujančios organizacinės kultūros bruožus.

# 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Organizacinės kultūros esmė ir jos bendrieji bruožai

Žmogus yra socialinė būtybė. Nė viena iš jų, neegzistuoja neveikiama visuomenės normų, neįtakojamas įsivyravusių vertybių, o už nepaklusimą bendrai priimtoms taisyklėms neretai ir baudžiama. Kiekvienas žmogus vadovaudamasis jam priskirtomis taisyklėmis, normomis atlieka savo socialinį vaidmenį. Neretai, tuos pačius socialinius vaidmenis atliekantys individai kooperuojasi į grupes. Tačiau ir pastarosios negali veikti neįtakojamos kitų grupių ar bendruomenės. Todėl jos (grupės) jungiasi į organizacijas, o šios – į asociacijas. Kiekvienas darinys – grupė, organizacija, asociacija – savo veikimo zonoje sukuria atitinkamą, jų tikslus padedančią pasiekti organizacinę kultūrą.

Organizacijos kultūros terminas atsirado socialinės antropologijos moksle. Ši sąvoka pradėta vartoti tik XX amžiaus šeštajame dešimtmetyje. Iki tol ji buvo nagrinėjama tik kaip atskirų mokslo šakų dalis. Pirmasis 1951 m. šią sąvoką pavartojo E. Jaques veikale „Besikeičianti gamyklos kultūra“. Tačiau ji plačiau pradėta vartoti tik 1970 m., kai tyrinėtojai pradėjo ieškoti organizacijos išlikimo būdų konkuruojančioje bei besikeičiančioje aplinkoje. Tuo metu, organizacija buvo suprantama kaip negyvas, mechaninis objektas, kuriame darbuotojai tėra organizacijos – mašinos – dalis, o dabar vis labiau akcentuojamas jos, kaip gyvo socialinio organizmo aspektas (Vaitkūnaitė V. 2006., p. 46). Sąvoka „organizacinė kultūra“ yra sudėtinė, todėl norint geriau suprasti organizacinės kultūros esmę, reikia išsiaiškinti dviejų terminų „organizacija“ ir „kultūra“ apibrėžimus. Tai padės nuodugniau bei giliau pažvelgti į organizacinės kultūros sampratą, bei išsiaiškinti ją apibrėžiamą reiškinį.

Taigi terminas „organizacija“, kaip ir daugelis kitų sąvokų, neturi vieningo apibrėžimo. Skirtingų autorių jis interpretuojamas įvairiai. Ch. Barnard (1938) ir jo šalininkai kalbėdami apie organizaciją daugiausia dėmesio skyrė bendriems žmonių veiksams, jų korporacijai, ir tik po to pabrėžė tikslo siekimą. Kaip teigia Karlof B., Lovingsson F. (2006), maždaug penktajame XX a. dešimtmetyje Ch. Bernard apibrėžė organizaciją kaip „dviejų ar daugiau asmenų sąmoningai koordinuojamos veiklos ar jėgų sistemą“ (Karlof B., Lovingsson F., 2006., p.158). P. Blau ir W. Scott (1963), apibūdindami organizaciją, teigia, jog ji turi turėti formalią struktūrą, kuri padėtų įgyvendinti jos tikslus. A. Etzioni (1961) nuomone, organizacija - tai socialinis junginys (arba žmonių grupės), sąmoningai sudaromas ir perdaromas siekiant specifinių tikslų. Šis autorius daugiausia dėmesio skiria narystės organizacijoje sąmoningumui bei sąmoningiems žmonių veiksams. Klasikinės organizacijos šalininkai F. W. Taylor, H. Fayol. bei M. Weber organizacijos sąvoką sieja su darbo pasidalijimu, hierarchine struktūra, komunikacija per vyresnius, formaliu autoritetu bei pabrėžia, jog organizacijai būdinga ribota atsakomybė. Tačiau Zakarevičius P. (1998)

pastebi, kad pasaulyje organizacija pasuko decentralizacijos keliu, o horizontalios valdžios organizacijos apogėjus tapo XX a. dešimtas dešimtmetis.

Taigi nors šie autoriai apžvelgia tą patį darinį – organizaciją, bet jie akcentuoja skirtingas svarbiausias jos egzistavimo kryptis: bendri narių veiksmai; darbo pasidalijimas; formali, hierarchinė struktūra; sąmoninga narystė. Tačiau reikia pastebėti, kad visos šios kryptys veda prie tikslo siekimo, kaip vieno iš svarbiausių organizacijos egzistavimo tikslų.

Analizuojant aukščiau autorių pateiktas organizacijos apibrėžimo kryptis, galima išskirti du specifinius bruožus, atskiriančius organizacijas nuo kitų socialinių grupių:

- Organizacijos – tai socialinės grupės, orientuotos į tarpusavyje susijusių ir specifinių tikslų įgyvendinimą. Kiekviena organizacija yra tikslinga ta prasme, kiek jos narių veiksmai koordinuoti siekiant bendro tikslo konkrečioje veiklos srityje.
- Organizacijos – tai tokios grupės, kurioms būdinga didelė normalizacija. Jos vidinė struktūra labai formalizuota, nes taisyklės ir reglamentai apima beveik visą jos narių elgesį. Ji aiškiai ir tiksliai suformuluota ir apima visus vaidmenis, numato narių elgesį, neatsižvelgiant į asmenines individo savybes, jo vietą organizacijos struktūroje.

Apibendrinant organizacijos sąvoką, tikslinga remtis S.P. Robbins pateiktu apibrėžimu, kuris apjungia prieš tai apžvelgtų autorių išsakytus pagrindinius organizacijos bruožus. Taigi plačiausia prasme, organizacija – tai formali, planinga ir koordinuojama struktūra, kurią sudaro du ar daugiau žmonių, siekiančių bendro tikslo (Robbins S. P., 2006., p. 347).

Kitas terminas, su kurio apibrėžimu reikia susipažinti, norint išsiaiškinti organizacinės kultūros sampratą, - tai kultūra. Kaip ir organizacijos sąvokos atveju, taip ir kultūros termino apibrėžią randame ne viename šaltinyje.

Tarptautinių žodžių žodyne (1999., p. 201) ši sąvoka apibrėžiama, kaip (lot. *Cultura*) apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas: žmogaus bei visuomenės veiklos produktas, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines vertybes. Oxford Advanced Learner's žodyne (2000., p.323) culture [way of life; beliefs / attitudes] interpretuojama kaip – deklaruojami įsitikinimai, gyvenimo būdas ir socialinė sistema priskiriama tam tikrai grupei; nuostatos, požiūris, kuriuos žmonės dalijasi tarpusavyje tam tikroje organizacijoje ar struktūroje. M. Harris (1998) knygoje „Kultūrinė antropologija“ teigė: „kultūra, suprantama plačiąja etnografinė prasme, yra ta kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, morale, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Kultūros padėtis įvairiose žmonių visuomenėse, kiek ją galima tyrinėti bendraisiais principais, yra dalykas, kurį galima tyrinėti kaip žmonių minties ir veiklos dėsnis“. Kultūra sparčiai kinta, elgesys dažnai pasikeičia prieš pakintant idėjoms, ir galima sakyti, kad elgesys programuoja žmonių idėjas taip pat lengvai, kaip ir idėjos programuoja jų elgesį

(Harris, 1998). Todėl kultūra yra tapusi svarbesniu prisitaikomojo elgesio šaltiniu negu biologinė evoliucija, pagrįsta genų dažnio pokyčiais. L. Šimanskienė (2008) teigia, jog žmonių prisitaikymą taip pat dažnai kaip kova ir konkurencija gali nulemti bendradarbiavimas ir altruizmas. Kultūra yra užkoduota smegenyse, o ne genuose, nes kultūra – tai gyvenšana. Kotler P., Amstrong G. ir kt. (2003, p.182), kultūrą apibūdina kaip nusistovėjusį gyvenimo būdą. Tai pagrindinių vertybių, suvokimo, troškimų ir elgesio normų rinkinys, kuriuos visuomenės narys perima iš šeimos ir kitų svarbių socialinių institucijų. Kultūra apima socialinę visuomenės struktūrą, religiją, papročius ir ritualus, vertybes ir požiūrį į gyvenimą.

Daugelio užsienio autorių nuomone, kultūra – tai sudėtinga nuostatų, elgesio modelių, mitų, metaforų, bei kitų idėjų, darančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu, samplaika (Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2000, p.177).

Taigi susipažinus su aukščiau pateiktais kultūros apibrėžimais, galima skirti dvi, viena kitą papildančias, kultūros aiškinimo variacijas. Pirmojoje kultūros samprata traktuojama kaip vertybių sistema, kurią įtakoja papročiai, religija, ritualai, įsivyravusios normos, taisyklės; antrojoje – kaip gyvenimo būdas, socialinė sistema priskiriama tam tikrai grupei. Tačiau šios sampratos viena kitos nepaneigia, o kaip tik viena iš kitos išplaukia. Tam tikroje grupėje įsivyravusios normos, papročiai, vertybės nuolat perduodamos grupės nariams tampa jų gyvenšenos pagrindu, kuriuo remiantis sukuriami visuotinai pripažinta socialinė sistema.

Trumpai aptarus „organizacijos“ ir „kultūros“ apibrėžimus, galima grįžti prie pagrindinio šio skyriaus tikslo – organizacinės kultūros sampratos. Remiantis aukščiau esančiais apibrėžimais, galima teigti, kad organizacinė kultūra – tai vertybių sistemos dialektinė vienovė su elgsenos normomis, kurias darbuotojai propaguoja įmonėje.

Analizuojant organizacinės kultūros sampratą, pastebima, kad skirtingi autoriai apibrėždami šią sąvoką akcentuoja skirtingus jos bruožus. Vieni teigia, kad organizacinė kultūra – tai valdymo priemonė (L. Šimanskienė(2008), J. Paužuolienė, K. Trakšelys (2009), G. Vorley, F. Tinkle (2009) ir kt.) , kiti – vertybių kompleksas (S. Stoškus, D. Beržinskienė (2009), R.W. Griffin (1990), T. Keller (2009) ir kt.).

Pirmajai grupei galima priskirti ir organizacinės psichologijos klasiką, E.H. Spein (1992), kuris organizacinę kultūrą apibūdina kaip bendrų bazinių prielaidų visumą, kurią grupė išmoksta spęsdama išorines adaptacijos problemas. Tai tam tikros grupės (organizacijos) *patirtinio mokymosi rezultatas*, apimantis grupės funkcionavimo emocinius, elgesio ir kognityvinius elementus. L. Šimanskienė(2008) teigia, kad organizacinė kultūra užtikrina tapatumo jausmą, ugdo atsidavimą organizacijos misijai, tampa *pagrindine valdymo priemone*, padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius, išskiria kiekvieno žmogaus vertingumą pripažinimą, sukuria draugiškus santykius su bendradarbiais, apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Organizacinės kultūros sudedamoji dalis yra

kolektyvas. Kaip teigia A. Makštutis (1999., p.103), *organizacijos kolektyvas* – tai visuomenės dalis (taip pat bazinis – svarbiausias modelis), nuolat besiplėtojantis ir kintantis (atsinaujinantis) laike ir erdvėje. Šį modelį sudaro individai, kuriuos vienija bendras tikslas, veikla, uždaviniai, vertinimo kriterijai, veiklos normatyvai, ištekliai, tikrasis rezultatas, veiklos perspektyvos. Vorley G. ir Tinkle F. (2002, p. 29) organizacinę kultūrą įvardija kaip *organizacijos politiką ir tikslus*, kuriuos sudaro: vadovavimo stilius (autokratinis ar demokratinis), darbuotojų nuostatos (negatyviai žvelgiančius į permainas ar teigiamai ir imliai žvelgiančius į naujas idėjas ir galimybes), darbuotojų motyvacija ir kokybė, pokyčiai ir tobulėjimas. Autoriai pabrėžia, jog organizacijos sandara, sistema (santvarka) ir kultūra yra glaudžiai tarpusavyje susiję, todėl norint gerai suvokti organizaciją, reikia nagrinėti kiekvieną iš šių dalių.

Antrajai grupei priskirtini autoriai akcentuoja organizacinės kultūros vertybių sistemą. R.W. Griffin (1990., p. 332) nagrinėdamas organizacijos kultūrą, ją apibūdina kaip *vertybių kompleksą*, kuris padeda darbuotojams suprasti organizacijos siekius ir tikslus, pagrindinius principus, kuriais vadovaujasi organizacija. Kultūra yra amorfinė (beformė) koncepcija, kuri nepaklūsta jokiems objektyviems išmatavimams ar siekiams. K. Soter ir L. Rogers (2010) organizacinę kultūrą apibūdina kaip *individualias ir grupines pažiūras*, įsitikinimus, patirtį, psichologiją ir vertybes. Šios vertybės ir normos atspindi darbuotojų bendras normas, kurios sąveikauja tarpusavyje ir visuomenei bei diktuoja atitinkamus standartus, siekiant savo tikslų. Pasak T. Keller (2009) – *tai visuma praktiku, požiūrių, vertybių, įsitikinimų*, kurių šaknys kyla „didžiuosiuose klausimuose“ – iš kur ateina gyvenimas? kokia gyvenimo prasmė? kas mes esame? kas yra pakankamai svarbu, kad skirtume tam savo gyvenimo metus organizacijai? Nė vienas negali gyventi ir ką nors daryti vienaip ar kitaip neatsakęs į šiuos klausimus, o atsakymų visumą apibrėžia kultūra. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) kultūrą apibūdina kaip *esminių vertybių sistemą*, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių. Ji veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. T. Bulajeva, V. Targamadzė (2005) akcentuoja tokią organizacijos kultūrą, kuri vadovaujasi tam tikrais *tarpkultūrinio bendravimo ir bendradarbiavimo principais bei vertybėmis*, puoselėjančiomis internacionalumą ir interkultūrizmą tarp asmeniniu ir tarp instituciniu lygmeniu. E. Žalpys (2007) išanalizavęs daugelį mokslinių organizacijos kultūros apibrėžimų, pateikia savąjį – atspindintį šiądieninę organizacinę kultūrą. Pasak jo, organizacinė kultūra – tai *organizacijos vertybių, normų, tradicijų derinys*, kuris ne tik jungia organizacijoje dirbančius žmones, tačiau ir kuria, puoselėja tam tikrą organizacijos įvaizdį visuomenėje.

G. Johnson, K. Scholes (2002) į organizacijos kultūrą žvelgia kaip į *pagrindinę prielaidą ir tikėjimą*, kuriais dalinasi organizacijos nariai (darbuotojai); kultūra egzistuoja savaime ir apibrėžia organizacijos pagrindą bei egzistuojančią (vyraujančią) aplinką.

Bet ar tikrai organizacinė kultūra egzistuoja savaime? Niekieno neskatinama? Ar tapačios sąvokos organizacinė kultūra ir organizacijos kultūra? Riekia atkreipti dėmesį, jog G. Johnson, K. Scholes kalba apie organizacijos, o ne organizacinę kultūrą. Šių sąvokų skirtį aprašė L. Šimanskienė (2002). Autorė savo tyrimuose aiškiai atskiria du terminus – *organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra*. Pirmoji – tai natūrali, specialiai nekuriama kultūra, suvokiama kaip susiklosčiusių, žmonių bendravimo būdas, vertybės ar požiūris. Antroji – organizacinė kultūra – autorės apibūdinama kaip sąmoningai vadovų sukurta dirbtina kultūra.

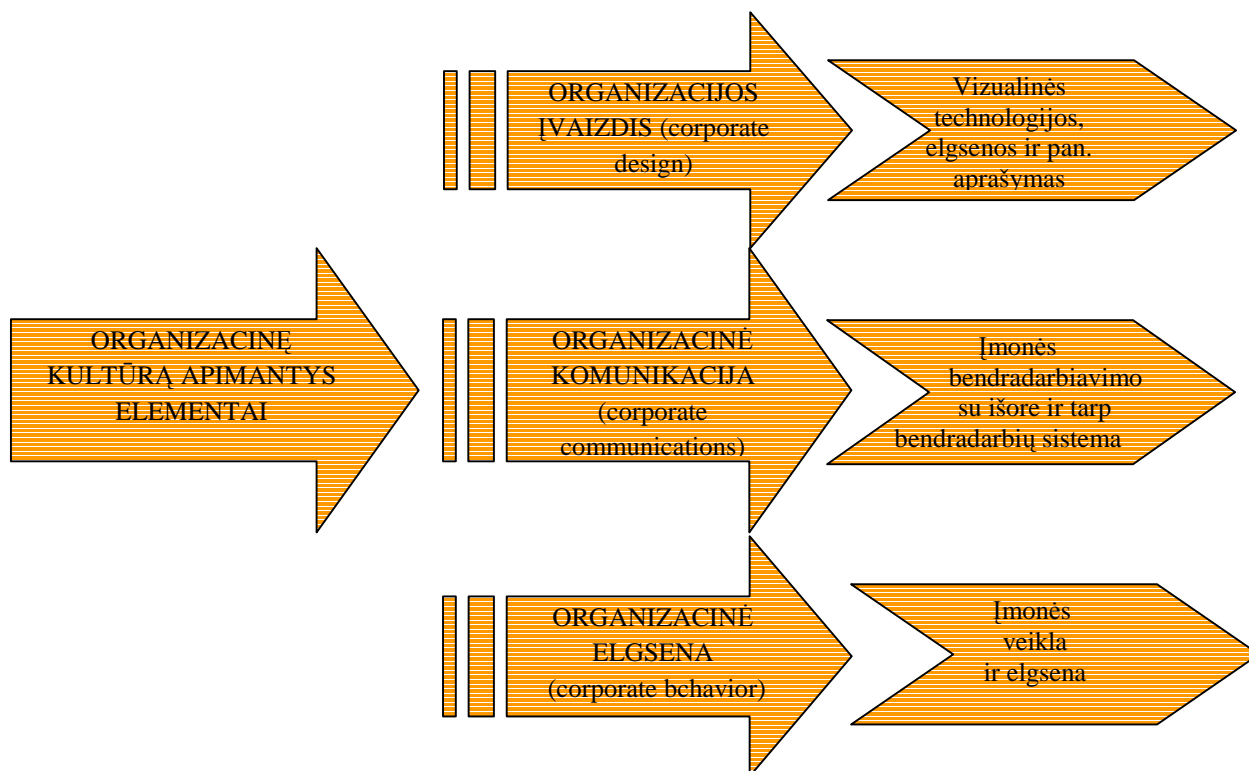
*Apie organizacinės kultūros dualumą kalba ir P. Zakarevičius (2004)*. Jis teigia, jog skiriamos dvi kultūros turinio dalys: *materialinė kultūra ir dvasinė kultūra*, kurios yra dialektinėje vienybėje.

Taigi, organizacinė kultūra, tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius. Kaip pastebi L. Šimanskienė (2008), organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija organizacinei kultūrai sukurti. Tačiau tam turi būti sukurta tinkama organizacinė kultūra, kuri ne tik būtų priimtina esamoje padėtyje, bet ir nuolat gebėtų reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje, bei ją supančioje aplinkoje.

Kaip teigia S. P. Robbins (2006), organizacinė kultūra atspindi bendrą jos narių suvokimą. Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma. Kai kalbama apie organizacijos kultūrą, turima omenyje jos vyraujančią kultūrą. Organizacinės kultūros sampratos pateikiamos 1 priede.

Tačiau nors organizacinė kultūra ir yra dirbtinai kuriama organizacijos vadovų, A. Sakalas (2003) pastebi, kad įmonės kultūrą atspindi angliškoje literatūroje vartojama sąvoka – *corporate identity*, kuria organizacija personifikuojama, t.y. organizacijai suteikiamos žmoniškosios savybės. Taigi organizacija gali būti tapatinama su gyvu organizmu, kuris suvokia ir išskiria save iš kitų, vystosi, auga (1 pav.).





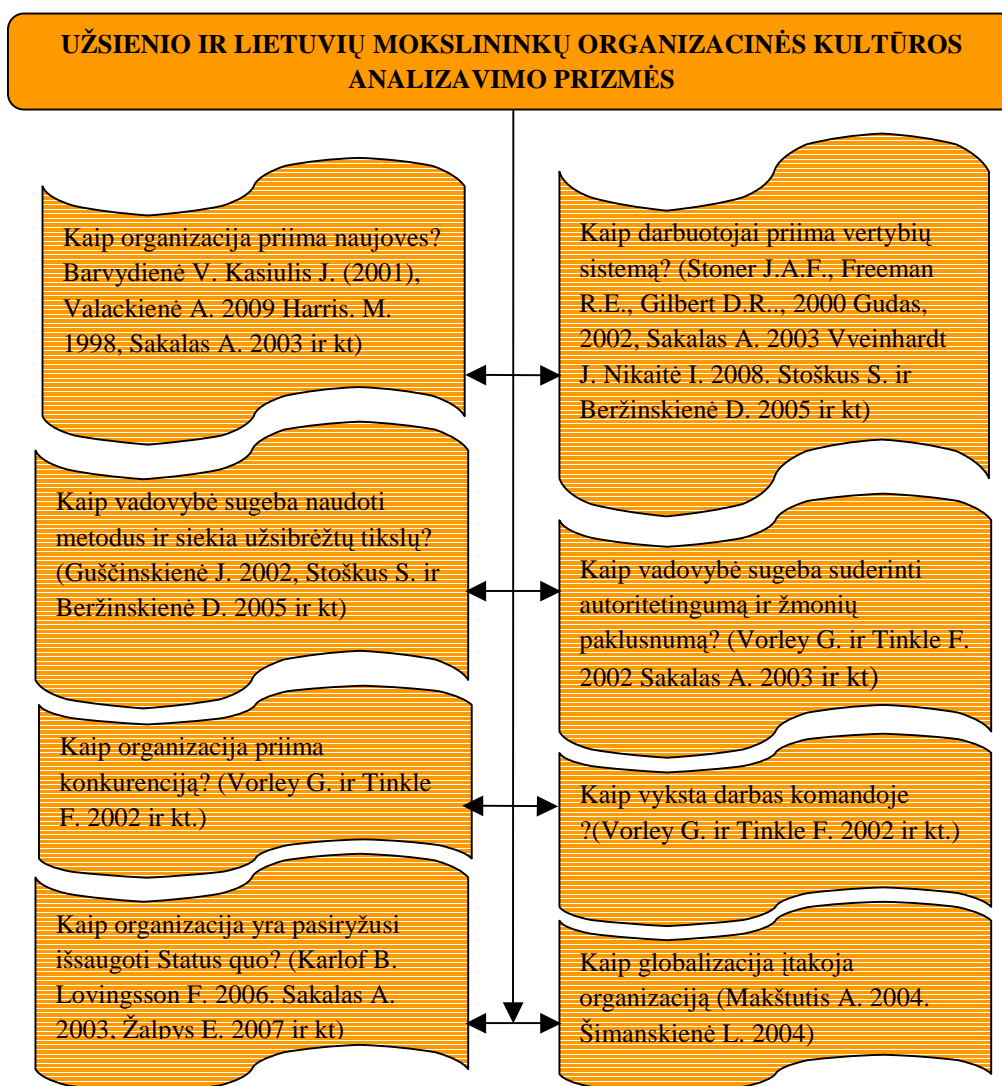
**1 pav.** Organizacinės kultūros identiškumo išraiška.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Sakalas A. 2003. Personalo vadyba, Margi raštai. Vilnius.p.21

Kuomet įmonės kultūra personifikuojama, ji suvokiama kaip vientisas, nedalomas organizmas, kurio elementai – organizacijos įvaizdis, organizacinė komunikacija, organizacinė elgsena – papildo ir įtakoja vienas kitą. Visa organizacijos filosofija orientuota į tikslo siekimą. Organizacijos įvaizdis (logotipai, darbuotojų apranga, vyraujančios spalvos ir pan.) padeda organizacijos nariams save identifikuoti, susitapatinti su įmonės vardu, išskirti save iš kitų organizacijų, atsakyti į klausimus: kas mes esame? ko mes siekiame? Organizacinė komunikacija – tai įmonės prisistatymas visuomenėje, supažindinimas su jos propaguojama veikla, reputacijos kūrimas, o tai įtakoja įmonės plėtrą. Kaip pastebi L. Stundžė (2010), nemažą vaidmenį organizacinėje kultūroje atlieka ir vidinė komunikacija, kurios pagalba keičiamasi informacija ir žiniomis, vyksta sprendimų priėmimo procesai, įgyvendinami organizacijos tikslai. Todėl išskiriamas ir trečiasis organizacinės kultūros elementas – organizacinė elgsena. Jis apima tokias sritis, kaip įmonės vertybių kūrimas bei skatinimas, veiklos kontrolė, tikslai, gebėjimas reaguoti į pokyčius. Anot J.Paužuolienės, K. Trakšelio (2009), kryptingai kuriama organizacinė kultūra yra vienas iš organizacijos valdymo būdų, ir ne tik organizacijos vadovas, bet ir darbuotojai kuria organizacijos vertybes, normas, legendas

Taigi, bendriausia prasme organizacinė kultūra, tai vertybių sistema, kuria remiasi pati organizacija. Nagrinėjant organizacinės kultūros sampratą, pastebėta, jog tiek užsienio, tiek

Lietuvos mokslininkai organizacinę kultūrą analizuoja per šias prizmes, kurios ir sudaro organizacinės kultūros esmę (2 pav.).



**2 pav.** Organizacinės kultūros analizavimo prizmės.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Barvydienė V. Kasiulis J. (2001), Valackienė A. 2009 Harris. M. 1998, Sakalas A. 2003, Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2000, Makštutis A. 2004, Šimanskienė L. 2004i ir 2002, Vveinhardt J. Nikaitė I. 2008. Stoškus S. ir Beržinskienė D. 2005, Guščinskienė J. 2002, Stoškus S. ir Beržinskienė D. 2005 ir kt. Vorley G. ir Tinkle F. 2002, Karlof B. Lovingsson F. 2006. Sakalas A. 2003, Žalpys E. 2007 ir kt.

Visos šios prizmės (2 pav.) domina mokslininkus, kurių dėka išplečiama organizacinės kultūros analizė. Norint geriau suvokti organizacinę kultūrą, reikia atsižvelgti ne tik į jos sudedamąsias dalis, bet ir problemas su kuriomis susiduria kiekvienas organizacijos darbuotojas bei vadovas. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip organizacija sugeba susidoroti su pokyčiais, globalizacijos reiškiniais, kaip priima inovacijas, ar tai naujovėms atvira ar uždara organizacija. Taip pat svarbu kokioje aplinkoje dirba organizacijos nariai: ar jiems priimtinos organizacijos propaguojamos vertybės, darbo metodai (komandinis, individualus), kaip vadovai derina autoritetingumą ir darbuotojų paklusnumą. Galiausiai norint suprasti organizacinės kultūros

principus, kuriais vadovaujasi analizuojama organizacija, svarbu išsiaiškinti kokiais metodais organizacija pasiryžusi išsaugoti savo autentiškumą ir nepriklausomybę (status quo), kaip priima konkurenciją.

*Taigi, svarbu ne tik apibrėžti sąvoką „organizacinė kultūra“, bet ir paanalizuoti skirtingų autorių skirtingas sąvokos apibrėžimo variacijas. Traktuoti organizacinę kultūrą ne tik kaip vertybių sistemą, ar valdymo priemonę, bet apjungiant šiuos bruožus išplėsti sąvoką iki gebėjimo per sukurtas vertybes, papročius, normas, organizuoti įmonės veiklą taip, kad būtų pasiektas įmonės tikslas. Suprasti ir gebėti skirti sąvokas organizacinė kultūra ir organizacijos kultūra, kurių skirtis, kaip parodė L. Šimanskienė yra labai didelė. .*

*Apžvelgus pagrindinių autorių organizacinės kultūros apibrėžimus, galima teigti, kad 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. Vis gi, apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra vertybės, kurios atspindi organizacijos veiklą bei požiūrį į organizacijos užsibrėžtus tikslus bei siekius.*

## **1.2. Organizacinės kultūros elementai ir lygmenys**

Socialiai veiksniai ar jėgos suvokiamos kaip žmonių santykiams poveikį darantys kultūros aspektai: vertybės, poreikiai, elgesio normos. Būtent socialiniai veiksniai formuoja vadinamąjį socialinį kontraktą – nerašytas bendras taisyklės bei sampratas, naudojamas tiek bendraujant tarpusavyje, tiek bendraujant vadovams ar pavaldiniams (Šavareikienė D., 2008., p.11).

Organizacinė kultūra dažniausiai analizuojama dviem aspektais:

1. Išskiriant organizacinės kultūros lygius;
2. Subkultūrų požiūriu (Jucevičienė P., Poškienė. A, Kudirkaitė L. ir kt. 2000)

Daugelis organizacijų neturi vieningos, visą organizaciją apimančios kultūros, t.y. jose būna vyraujanti kultūra ir daugybė subkultūrų. Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma, o subkultūra, tai – kultūros variantas, būdingas tam tikrai grupei žmonių, kurią vienija pasaulėžiūra, pomėgiai, socialinė padėtis kiti ypatumai. (Robbins S. P., 2003., p. 285-286).

Šioje darbo dalyje, didesnis dėmesys skiriamas organizacinės kultūros lygių ir elementų analizei, o subkultūrų aspektas neliečiamas

Daugelis lietuvių mokslininkų (R. Jucevičius (2009), L.Šimanskienė (2008), S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), ir kt) pabrėžia, jog organizacinė kultūra išreiškiama vertybėmis, herojais, ritualais, ceremonijomis bei kultūros bendravimo tinklu, kurie tarpusavyje yra glaudžiai susiję. Tai organizacijos sudedamosios dalys – elementai. Organizacinės kultūros elementu šiame darbe taip

pat vadinama tai kas sudaro organizacinę kultūrą – nebeskaidomas jos komponentas. V. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998), išanalizavę J. Cornmall ir B. Peslman straipsnį aprašė dešimt organizacijos kultūros komponentų tokių kaip: tolerancija rizikai, pagarba savo veiklai, pasitikėjimo ir atsakomybės etika, žmonės, emocinis pripažinimas, pasitenkinimas darbu, lyderiavimas, orientacija į vartotojų vertybes, efektyvumas ir veiksmingumas, dėmesys detalėms bei išbaigtumui (plačiau 1 lentelėje).

1 lentelė

### Organizacinės kultūros komponentai

Organizacinės kultūros komponentas	Komponento charakteristika
Tolerancija rizikai	galimybių ir naujienų paieškoms pritaria visi – nuo eilinio darbuotojo iki generalinio direktoriaus bei savininko
Pagarba savo veiklai	kiekvienas asmuo suvokia, jog tai, ką daro visa organizacija ir kiekvienas jos narys, yra reikšminga ir nusipelno pagarbos.
Pasitikėjimo ir atsakomybės etika	žmonės organizacijoje įsipareigoja vienas kito atžvilgiu elgtis teisinga.
Žmonės	pagrindinis organizacijos turtas. Jie įtraukiami, kviečiami dalyvauti organizacijos veikloje.
Emocinis pripažinimas	žmonių nuomonės įvairiausiais klausimais išklausymas bei atsižvelgimas į ją, darbuotojų asmeninio indėlio pripažinimas.
Pasitenkinimas darbu	užduotims atlikti skiriami norintys jas atlikti darbuotojai
Lyderiavimas	darbuotojams suteikiami įgaliojimai realizuoti savo sumanymus, imtis iniciatyvos.
Orientacija į vartotojų vertybes	organizacijos veikla turi būti vertinga tiek jos klientams, tiek darbuotojams.
Dėmesys detalėms bei išbaigtumui	vadovaujamosi nuostata, kad viską įmanoma atlikti geriau nei buvo padaryta prieš tai.
Efektyvumas ir veiksmingumas	organizacijos efektyvumą lemia sėkminga kasdienė veikla bei jos ateities kūrimas. Tai įmanoma pasiekti nuolat stebint ir kontroliuojant jos veiklą ir rezultatus, pagrįstai rizikuojant ir diegiant naujoves.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis Barvydienė V., Kasiulis J.(1998).

Taigi kaip galima pastebėti, didžioji dalis autorių iškirtų komponentų / elementų (net 8 iš 10) tiesiogiai susiję su žmogiškaisiais ištekliais: tolerancija rizikai, pagarba savo veiklai, pasitikėjimo ir atsakomybės etika, žmonės, emocinis pripažinimas, pasitenkinimas darbu, orientacija į vartotojų vertybes, lyderiavimas ir tik du punktai tiesiogiai susiję su organizacine veikla: dėmesys detalėms bei išbaigtumui, efektyvumas ir veiksmingumas. Tai rodo, kad pasak J. Cornmall ir B. Peslman, kuriuos analizuoja V. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998), siekiant teigiamų rezultatų, svarbiausia organizacijoje sukurti darbuotojams palankią ir priimtina darbo aplinką. Tik darbu patenkinti organizacijos nariai sieks organizacijai naudingų rezultatų, tuo tarpu nepatenkintas darbuotojas, bus pasyvus ir nesieks bendrų tikslų.

Tokiai organizacinės kultūros elementų klasifikacijai antrina ir Č. Purlys (2008). Pastarasis atliko organizacinių kultūrų įvertinimo tyrimą, kuriam rinko duomenis iš 160 Lietuvos organizacijų. Tyrimo metu autoriaus išskirtus organizacinės kultūros elementus galima grupuoti į du pagrindinius

pograpius: į žmones ir į organizacijos savybes orientuotus elementus. Pirmajam pogrupiui priskirtini tokie elementai kaip: orientacija į klientus, darbuotojus, komandą ir pan., tuo tarpu antrajam pogrupiui – dėmesys detalėms, orientacija į rezultatus, žinios apie organizacijos tikslus ir pan. Č. Purlio išskirti organizacinės kultūros elementai sugrupuoti 2 lentelėje.

2 lentelė

### Organizacinės kultūros elementai pagal Č. Purlį

<b>Orientacija į žmones</b>	<b>Orientacija į savybes</b>
Orientacija į klientus;	Dėmesys detalėms;
Orientacija į komandas	Orientacija į rezultatus;
Orientacija į darbuotojus	Žinios apie organizacinius tikslus;
Kaip darbuotojai vertina organizacinę kultūrą;	Organizacinių tikslų siekimas
Darbuotojai didžiuojasi organizacija	Garantijos;
Įvertinama darbuotojų patirtis	Elgesio normos
Pasitikėjimas darbuotojais	
Darbuotojų pasitikėjimas savimi	
Savarankiškas sprendimų priėmimas	
Kūrybiškumas	

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Purlis, Č. (2008)

Kaip ir pirmuoju atveju didesnis dėmesys organizacinėje kultūroje, pasak Č. Purlio (2008) turėtų būti skiriamas žmogiškiesiems ištekliams, tačiau jis kitaip, nei prieš tai apžvelgti autoriai, šiek tiek daugiau dėmesio skyrė organizacijai. Be dėmesio detalėms, efektyvumui bei veiksmingumui, kuriuos, galima traktuoti kaip numatytas elgesio normas (nes kaip vienas iš apibrėžimų nurodomas stebėjimas ir kontrolė), šis autorius išskiria ir orientaciją į rezultatus, žinias apie organizacinius tikslus, organizacinių tikslų siekimą, garantijas. Tačiau taip pat išskiria tokius organizacinės kultūros elementus kaip: orientacija į klientus, darbuotojus, komandas. Pabrėžia, jog svarbu kuriant / palaikant organizacinę kultūrą atkreipti dėmesį į tokius elementus kaip kūrybiškumas, galimybė savarankiškai priimti sprendimus, pasitikėjimas darbuotojais, darbuotojų pasitikėjimas savimi, vertinama darbuotojų patirtis, teigiamas darbuotojų požiūris į vyraujančią organizacinę kultūrą.

Panašius, organizacinės kultūros elementus išskyrė ir B.Z. Milner (2003). Pasak jo, organizacinės kultūros elementus sudaro: individualus autonomiškumas, laiduojantis saviraiškos galimybes organizacijoje; veiklos kontrolė ir valdymo tam tikra struktūra, apibrėžianti tiesioginio valdymo veikiančias normas; organizacijos tikslų lygis, kryptingumas ir perspektyvos; organizacijos subjektų palaikymo lygis ir integracija, siekiant tam tikrų tikslų; komunikacinis ryšio lygmuo; pavaldiniams suteikiamo palaikymo lygis; skatinimo, susieto su pasiektais rezultatais, priklausomybė ir lygis; rizika bei jos valdymas.

Visi aukščiau pateiktų autorių išskirti organizacinės kultūros elementai orientuoti į organizacijos veiklą ir žmogiškųjų išteklių valdymą, taigi galima teigti, kad jie apibūdina vidinį organizacijos procesą. Todėl juos galima įvardyti kaip „vidinius“ organizacinės kultūros elementus. Tačiau kiti autoriai, kalbėdami apie organizacinės kultūros elementus išskiria visai kitokias organizacinės kultūros ypatybes – išorinius, kiekvienos organizacijos propaguojamus ir viešai deklaruojamus elementus. Vienas iš tokių autorių – G. Johnson (1988). Pastarojo išskirti elementai labiau atspindi organizacinės kultūros sampratą, ir mažiau dėmesio skiria organizacijos nariams. G. Johnson (1988) išskirti organizacinės kultūros elementai ir jų charakteristikos pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

### Organizacinės kultūros elementai pagal G. Johnson (1988)

Organizacinės kultūros elementas	Elemento charakteristika
Paradigma	organizacijos egzistavimo esmė, vizija, misija, vertybės
Kontrolės sistemos	tam tikri procesai skirti stebėti kas kaip vyksta organizacijoje
Organizacinės struktūros	pavaldumas, hierarchija struktūros, ir taip kaip organizuojamas darbas.
Valdžios struktūros	kas priima sprendimus, valdžios ribos, valdžios pagrindimas.
Simboliai	organizacijos logotipai, lozungai, specifinė organizacijos kalba ir terminologija, taip pat galios simboliai, tokie kaip vieta automobilių stovėjimo aikštelėje ar atskiros prausyklos vadovams.
Ritualai ir rutina	valdybos posėdžiai, vadovų susitikimai su darbuotojais, valdybos ataskaitos ir t.t. supažindinantys su tuo, kas organizacijoje yra vertinama.

Šaltinis: Johnson, G. (1988)

Pasak G. Johnson (1988), organizacinę kultūrą galima apibrėžti šiais elementais: paradigma, kontrolės sistemos, organizacinės struktūros, valdžios struktūros, simboliai, rutina ir ritualai. Jie apima tokias organizacinės kultūros ypatybes kaip: organizacijos egzistavimo esmė, vizija, misija, vertybės, logotipai, lozungai, galios simboliai, terminologija ir pan.

Nei viena iš aptartų elementų grupių nėra nei geresnė, nei blogesnė, visos jos tarpusavyje susijusios ir papildo viena kitą. Pvz. Organizacijoje vyraujantys ritualai, simboliai, terminologija padeda suprasti vyraujantį požiūrį į darbininką, lozungai, vertybės, misija – parodo organizacijos tikslus ir pan.

Susipažinus su įvairių autorių (J. Cornmall, B. Peslman, Č. Purlys, G. Johnson, Milner B. Z.) išskirtais kultūros elementais, pagrindiniai pastebimos kultūros išraiškos būdai pateikiami 4 lentelėje.

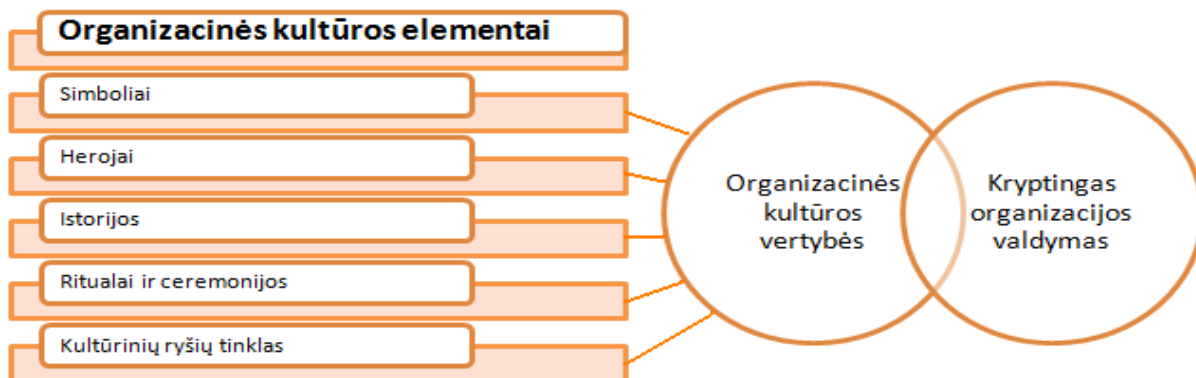
### Pagrindiniai pastebimos kultūros išraiškos būdai

Elementas		Apibrėžimas
Simboliai		Daiktai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant.
Kalba		Verbaliųjų simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą.
Pasakojimai	Istorijos	Praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes.
	Mitai	Išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti tam tikrus veiksmus ar įvykius.
Veiksmai	Apeigos, ritualai	Veiksniai, perduodantys ypatingą idėją.
	Ceremonijos	Standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Barvydienė V., Kasiulis J. (1998), Purlys Č. (2008), Johnson G. (1988), Milner B. Z. (2003).

Kiekvienas organizacinės kultūros elementas tiesiogiai veikia organizacijos valdymą. Simboliai – gerina įmonės įvaizdį, kuria prestižą, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų, taip pat informuoja apie svarbiausias vertybes organizacijoje. Herojai personifikuoja kultūrinės vertybes, rodo pavyzdį kaip reikia elgtis. Istorijos atspindi organizacijos patirtį, kuria organizacijos savitumo įvaizdį, skleidžia informaciją apie organizaciją. Ritualai ir ceremonijos išlaiko organizacijos vertybes ir prielaidas, sutvirtina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vertybėmis. Organizacinės kultūros vertybės - suteikia organizacijos nariams identiškumo jausmą, daro teigiamą įtaką personalui, jo nuostatoms, sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų. Taip susikuria kultūrinių ryšių tinklas, kuriuo siunčiama informacija. Pastaroji padeda suprasti, kas vyksta organizacijoje, stiprina pagrindines vertybes, parodo, kokie yra bendravimo ryšiai organizacijoje.

J. Paužuolienė ir K. Trakšėlys (2009) paaiškino organizacinės elementus ir nurodė jų įtaką organizacijos valdymui (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Organizacinės kultūros elementai ir jų įtaka organizacijos valdymui

Šaltinis: J. Paužuolienė ir K. Trakšėlys (2009)

Šiame paveiksle matome, kaip įmonės įkūrimo pradžioje suformuoti simboliai, ritualai, istorijos ir kiti organizacinės kultūros elementai, įtakoję tam tikrų vertybių atsiradimą tiesiogiai veikia organizacijos valdymą. Neretai pasikeičiant vadovui keičiamos ir kai kurios įmonėje pripažįstamos vertybės, tačiau visiškas jų išgyvendinimas iš įmonės politikos galimas tik keičiant, modifikuojant, papildant pagrindinius organizacinės kultūros elementus. Organizacinės kultūros elementai – organizacinės kultūros vertybės – kryptingas organizacijos valdymas yra neatsiejamas, vienas kitą įtakojantis procesas. Siekiant vadovo iškeltų tikslų realizavimo organizacijoje, šie turi atspindėti vyraujančias vertybes.

Tai patvirtina ir P. Jucevičienė (1996), kuri teigia, kad organizacinės kultūros išoriniai elementai ilgainiui, tampa tradicijomis, kurios turi didelę įtaką organizacijos kultūros ir pačios organizacijos tęstinumui. P. Jucevičienė, A. Poškienė ir kt. (2000) pateikė J.A. Wagner ir J.H. Hollenbeck (1995) bei R. Kreitner ir A. Kinicki (1995) organizacijos kultūros išorinių elementų klasifikaciją (žr. 5 lentelę):

5 lentelė

### Organizacinės kultūros išoriniai elementai

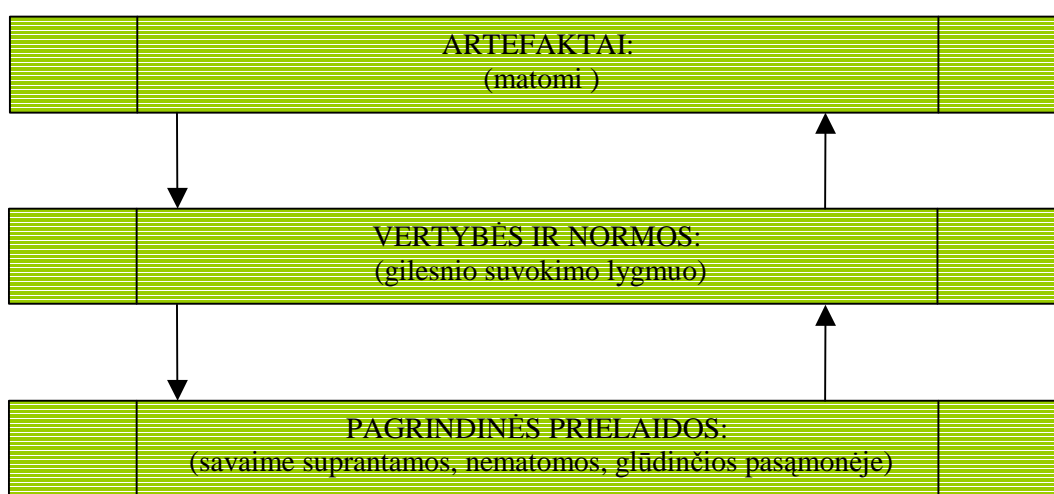
Elementas	Apibrėžimas
<i>Ceremonijos</i>	Standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis tikromis progomis
<i>Apeigos, ritualai</i>	Veiksniai, perduodantys ypatingą idėją
<i>Istorijos</i>	Praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes
<i>Mitai</i>	Išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali įtakoti
<i>Herojai</i>	Žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, veiklos būdą
<i>Simboliai</i>	Objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant
<i>Kalba</i>	Verbaliųjų simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą
<i>Sakmė</i>	Įvykio, turinio istorinį pagrindą, pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis
<i>Gestai</i>	Išreiškiantys prasmę kūno judesiai
<i>Fizinė aplinka</i>	Supantys žmones daiktai, kurie suteikia jiems tiesioginį jausminį stimulą perduodant kultūriškai išraiškingus veiksmus
<i>Žmogaus rankų dirbiniai</i>	Materialūs, žmogaus rankomis padaryti daiktai, palengvinantys kultūriškai išraiškingus veiksmus

Šaltinis: Jucevičienė P., Poškienė A. ir kt. 2000.



Taigi matome, kad P. Jucevičienė, A. Poškienė, kaip organizacijos išorinius elementus nurodė: ceremonijas ir apeigas, organizacijoje atliekamas tam tikromis progomis; istorijas, pagrindžiančias vyraujančias normas bei vertybes; mitus ir sakmes kurie turėtų padėti išvengti neigiamų pasekmių; herojus, kurių veiksmai tapo vertybių pagrindu; simboliai, kurie primena organizacijos nariams vyraujančias vertybes; fizinę aplinką, kalbą ir gestus, kurie leidžia nariui save identifikuoti organizacijoje bei žmogaus rankų dirbinius.

Schein E.(2004) tai pat kultūros elementus apibūdina kaip organizacijos fizinį išsidėstymą, bendravimo taisykles, pagrindines vertybes, kurios laikomos organizacijos ideologija ir filosofija. Tačiau be organizacinės kultūros elementų, šis autorius išskiria ir tris organizacijos kultūros lygius: išorinis atributas (artefaktai), vertybės ir esminės prielaidos (žr. 4 pav.).



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

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Schein E. (2004)

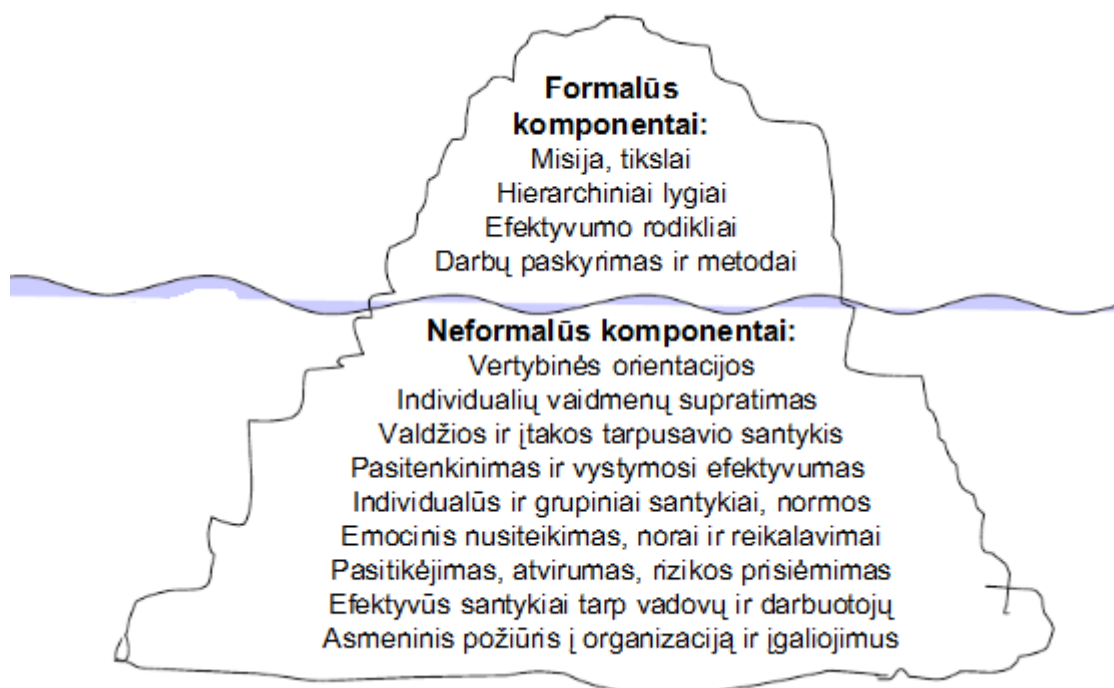
4 paveiksle pavaizduotas klasiko E. Schein modelis, kurio lygmenys yra glaudžiai susiję. L. Šimankienė pastebi, kad vertybes bei elgesį E. Schein laiko matomomis organizacijos kultūros esmės manifestacijomis, tai yra kultūros lygiais. Organizacinė kultūra pasireiškia trimis lygmenimis, apimančiais visas organizacijos gyvavimo sritis: artefaktais, vertybėmis ir pagrindinėmis prielaidomis (Šimanskienė L., 2002., Rao I. 2009).

*Artefaktai* suvokiami kaip sutartiniai matomi objektai: darbuotojų aprangos kodas, fizinis patalpų planavimas, organizacijos simboliai, kalba, pasakojimai (mitai, legendos), veiksmai (apeigos, ritualai, ceremonijos), herojai, kūno kalba. Stebint organizaciją, kaip ir žmogų, pirmiausia matomi išoriniai dalykai – artefaktai.

*Vertybės ir normos* – tai grupės narių bendrosios vertybės ir įsitikinimai, kurie nurodo, kaip viskas turi vykti. Yra daugybė vertybių, kurioms organizacija pritaria ir tikisi, kad personalas taip pat jas priims. Tipiniai tokių vertybių pavyzdžiai yra gera darbo kokybė, didelis efektyvumas ir kt.

*Pagrindinės prielaidos* – tai individų sąmonėje glūdinčios įsitikinimai ir prielaidos, kurių jie patys nepastebi ir kurie tampa neatskiriama jų gyvenimo dalimi. E. Schein šį lygmenį apibūdina kaip „minčių pasaulį“, kurį sunku iširti, nes jis yra abstraktus. Galima teigti, kad toks E. Schein organizacinės kultūros elementų išskyrimas yra susistemintas ir bendro pobūdžio. (Stundžė L. 2010)

Organizacijų tyrėjų nuomone, organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinį, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai. Organizaciją galima pavaizduoti tarsi „ledkalnį“ (5 pav.). „Ledkalnio“ viršūnėje yra matomi formalūs (aiškūs, atviri) aspektai, taip vadinami „tvirtieji“ elementai, priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoja sąmoningam jos formavimui ir valdymui. Struktūros elementai: formalūs aspektai – strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas. Tuo tarpu, „ledkalnio“ pagrindą sudaro neformalūs (uždari arba paslėpti) aspektai, vadinami „minkštaisiais“ elementais, kadangi juos sunku formuoti, kontroliuoti, jie nėra gerai matomi. Kultūros elementai: neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai – bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys ir pan. Pastarieji aspektai labiau veikia organizacijos sėkmę (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. 2000).



**5 pav.** Organizacinės kultūros „ledkalnis“.

Šaltinis: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. 2000.

Mokslininkai J. Kotteris ir J. Heskettas taip pat išskyrė du kultūros lygius – vieną matomą ir kitą nematomą. Pirmasis, matomas lygis apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių. Antrasis, nematomas lygis – priimtas ilgalaikes vertybes bei nuostatas. Sunkiau yra pakeisti antrąjį lygį. Tačiau J. Kotteris ir J. Heskettas teigia, jog pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti pakeisti giliau įsišaknijusius įsitikinimus. Taigi kultūros pokytį formuoja elgesys. (Šalčius A., 1998, p. 183-184.).

Taigi galima teigti, jog autorių (J. Cornmall, B. Peslman, Č. Purlys, G. Johnson, Milner B. Z ir kt.) išskirti vidiniai ir išoriniai organizacinės kultūros elementai, toliau gali būti naudojami organizacinės kultūros lygmenims apibrėžti. Išoriniai organizacinės kultūros elementai priskiriami pirmajam organizacinės kultūros lygiui – artefaktams pagal E. Schein, arba formaliems komponentams, pagal „ledkalnio“ teoriją. Tuo tarpu „vidinius“ elementus, galima priskirti antrajam bei trečiajam organizacinės kultūros lygiui, kadangi šie elementai apima ne tik organizacijos narių bendrąsias vertybes ir normas, bet ir akcentuoja vidines, žmonių sąmonėje glūdinčias prielaidas, pvz. darbuotojų pasitikėjimas savimi, pasitikėjimo ir atsakomybės etika.

*Kiekvieno organizacinės kultūros lygio analizė – tiek analizuojant matomus elementus: simbolius, ritualus, herojus, kalbą ir pan., tiek neformalius komponentus : vertybes, komunikacinius ryšius, rizikos priėmimas ir pan. – suteikia unikalios informacijos apie tos organizacijos organizacinę kultūrą. Tačiau siekiant išanalizuoti konkrečios organizacijos kultūrą, neužtenka numatyti organizacijos elementus ir lygius, prasminga žinoti, kas kokiam organizacijos tipui būdinga. Kokie išoriniai ir vidiniai elementai būdingi konkrečiam organizacijos kultūros tipui.*

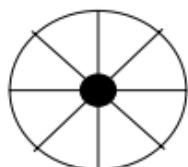
### **1.3. Organizacinės kultūros tipai ir funkcijos**

Kaip jau minėta, kiekvienoje organizacijoje vyrauja savita, tik jai būdinga ir priimtina organizacinė kultūra. Vis gi, kiekvienoje organizacijoje, vieni ar kiti organizacinės kultūros aspektai sutampa, kartojami, todėl jas galima sisteminti ir grupuoti.

Skiriami keturi organizacinės kultūros tipai. Mokslininkai, apibūdinami organizacijų kultūros tipus, vadovaujami skirtingais kriterijais. Šiuos kriterijus sąlyginai galima suskirstyti į keletą pagrindinių grupių (Zakarevičius ir kt., 2008):

- 1) personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- 2) veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- 3) psichologinio mikroklimato kriterijai;
- 4) galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

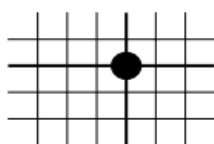
Pastebėta, kad organizacinės kultūros skirstymui, mokslininkai dažnai vartoja tiksliai jas apibūdinančios metaforas bei kultūros tipus atspindinčius simbolius. Plačiai paplitusi ir dažniausiai vartojama yra Ch. Handy keturių organizacinės kultūros tipų schema (Handy Ch., 1993, p. 445). Ch. Handy nuomone, visas organizacines kultūras, nepriklausomai nuo organizacijos dydžio ar veiklos pobūdžio, galima suskirstyti į keturis tipus: valdžios, vaidmenų, užduočių ir asmenybių kultūras (6 pav.)



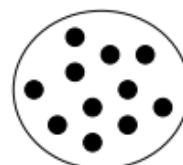
1) Valdžios (jėgos) kultūra



2) Vaidmenų kultūra



3) Užduočių kultūra



4) Asmenybių kultūra

**6 pav.** Organizacinės kultūros tipai pagal Ch. Handy (1993)

*Valdžios jėgos kultūrai* būdingas aiškus vienvaldiškumo principas. Jos simbolis – voratinklis, organizacijos globėjas yra Dzeusas – visagalis valdovas, valdąs rimbu ir impulsais. Ji būdinga šeimyninėms ar dinastinėms organizacijoms. Pokyčiai čia yra ne taip vertinami kaip tradicijų paveldimumas. Tai stipri kultūra, ir ja pagrįstos organizacijos yra tvirtos. Jos greitai reaguoja į pokyčius, tačiau ar toji reakcija teisinga, priklauso nuo voratinklio centre esančių žmonių (vadovo). Tokia kultūra pasitiki individualiais, o ne komitetais. Valdžios kultūra labai efektyvi krizių atvejais. Tuomet dažniausiai yra priimami racionalūs sprendimai. Ši kultūra vertinama kaip “kieta”, “šalta” ir nepatraukli, tačiau dažnai – sėkminga. Kaip ir kiti kultūros tipai, ji gali būti ir efektyvi, ir ne. Istorijos pavyzdžiai rodo, kad šio tipo organizacija suyra arba joje prasideda sąstingis kai miršta centrinė jos figūra – voratinklis negali egzistuoti be voro (Handy Ch., 1993).

*Vaidmenų kultūra* - tai klasikinė biurokratinė organizacija, kurios varomoji jėga yra logika ir racionalumas. Simbolis – graikų šventykla, kurios kolonos simbolizuoja organizacijos padalinius. Organizacijos globėjas – Apolonas, proto dievas. Tokios organizacijos stiprumas pasireiškia jos kolonose (funkciniuose padaliniuose). Kolonos yra stiprios pačios savaimė, savo specializacijomis ir atliekamomis funkcijomis. Kuo žmonės yra labiau specializuoti, tuo jie labiau išsiskiria organizacijoje. Kolonų darbą ir tarpusavio sąveiką kontroliuoja vaidmenų taisyklės: nuostatai (ypač

pareigybiniai), įstatai, įsakymai, nurodymai, normos, standartai, instrukcijos. Kolonų darbą koordinuoja frontonas – vadovybė. Tarp kolonų nėra jokių komunikavimo kanalų. Galimi zigzaginiai kanalai – ne tiesioginiai tarp skyrių, bet per vadovybę. Šioje kultūroje vaidmuo (arba pareigų instrukcija, darbo aprašymas) dažnai yra svarbesnis už tą vaidmenį atliekantį individą. Darbuotojai priimami tam, kad tinkamai atliktų pavestą darbą. Veikla, išeinanti už užduoties rėmų, nėra reikalaujama. Vaidmenų kultūra patikima / stipri tol, kol gali veikti stabilioje aplinkoje. Tokia organizacija kontroliuoja aplinką savo monopolija arba oligopolija. Vaidmenų kultūra lėtai suvokia poreikį keistis, ir lėtai keičiasi netgi tada, kai šis poreikis yra akivaizdus. Tai gali baigtis arba žlugimu / suirimu, arba vadovybės pakeitimu (Handy Ch., 1993).

*Užduočių kultūros* simbolis – tinklas. Tai kultūra, orientuota į darbą arba projektą. Tinklo akučių susidūrimuose glūdi daug įtakos ir jėgos. Šios organizacijos globėja – Atėnė, karo deivė, kuriai svarbiausia – pergalė, rezultatas. Visiškai nesvarbu kokiomis priemonėmis jis bus pasiektas. Čia yra gaunami reikiami ištekliai, suburiami tinkami žmonės reikiamame lygmenyje ir leidžiama jiems veikti. Tokioje organizacijoje nėra viršūnių, centrų, t.y. kvalifikacija, kompetencija bei ekspertizė turi daugiau įtakos nei asmeninė valdžia ar pozicijos teikiama valdžia. Šis organizacinės kultūros tipas dar yra vadinamas komandiniu darbu, kur žmonės suburiami tam tikrai užduočiai atlikti ir bendro tikslo bei rezultato siekimas naikina statuso ar stiliaus skirtumus. Užduočių kultūra reikalauja, kad individas susitapatintų su organizacijos tikslais, būtų lojalus organizacijai. Grupės jėga išnaudojama darbo efektyvumui didinti. Tokia kultūra labai lengvai adaptuojasi prie aplinkos pokyčių. Ji tinkama tokiais atvejais, kai svarbu jautriai ir greitai reaguoti į aplinkos poreikius ir pasikeitimus. Tačiau tokia organizacija yra sunkiai kontroliuojama bei valdoma. Užduočių kultūra dažnai apibūdinama kaip geriausiai suderinanti individo ir grupės interesus, tinkamiausia pokyčiams įgyvendinti, suteikianti daug erdvės asmenybėms. Tai dažniausiai kultivuojamų organizacinių kultūrų šiuo metu (Handy Ch., 1993).

*Asmenybių kultūra* vadovaujasi šeimos, mažos konsultacinės firmos, architektų kontoros, hipių, menininkų bendruomenės. Asmenybių kultūros centre yra individas ir jo tikslai, o į grupes jungiamasi siekiant lengviau, greičiau juos įgyvendinti. Tokios organizacijos turi negriežtą struktūrą, apibūdinamą kaip atskirų žvaigždžių galaktika. Šio tipo organizacijos globėjas yra Dionizas – į save orientuotų individų dievas, pirmasis egzistencialistas.

Kitas organizacinės kultūros analizavęs teoretikas, J. Mole (1998, p. 236), remdamasis organizacijos bei vadovavimo dimensijomis išskyrė tokius keturis skirtingus organizacinės kultūros archetipus:

1. *Indėnų (indians) kultūra* apjungia organinio tipo organizaciją ir individualų vadovavimą. Šio tipo organizacijai vadovauja vadas. 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. 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 (Mole J. 1998).

2. *Kavalerijos (cavalry) 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. Organizacijos simbolis – vėliavoje sukryžiuoti kardai. Archetipas – multikultūrinė kompanija. Numatymas bei planavimas čia laikomi vienais iš svarbiausių organizacijos veiklos sėkmės garantų. Sudarius bei patvirtinus strateginį planą, jis padalinamas į trumpalaikius (ketvirčių ar mėnesio trukmės) planus, kurie yra pristatomi vidutinės grandies vadovams (Mole J. 1998).

3. *Policijos būrio (posse) kultūra* sujungia sisteminio tipo organizaciją ir grupinį vadovavimą. Tai gerai organizuota, įgaliojimus turinti specialistų grupė, turinti tiksliai nustatytus tikslus. Jie išsirenka “šerifą”, kurio kadencijos trukmė priklauso nuo jo vykdomų pareigų kokybės bei nuo jo autoriteto komandoje. “Šerifas” gali savo komandai paskirti tokios trukmės įgaliojimus, kokius jo pavaldiniai yra pasiruošę vykdyti. Organizacijos simbolis – šerifo ženklelis, o jos archetipas – didelė konsultacinė firma. 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 (Mole J. 1998).

4. *“Neformalų” (outlaws) kultūra* apjungia organinio tipo organizaciją ir grupinį vadovavimą. Ji veikia bendrų sprendimų priėmimo, lygaus dalijimosi pelnu bei bendros kolektyvinės įtakos principais. Šio tipo organizacija yra nepastovi, spontaniška, tačiau tikslinga. Ji grindžiama tokiais asmeniniais narių santykiais, kokie jų manymu yra tinkami. Laikiniai čia gali iškilti lyderis, tačiau jis bet kada gali būti pašalintas. Ši organizacija neturi aiškaus simbolio, tačiau įvairaus tipo juodos skrybėlės gali ją atspindėti. Archetipas – šiuolaikinė aukštųjų technologijų bendrovė. Šio tipo organizacija dažniausiai neturi vieningo plano, kiekvienas čia vadovaujasi savo idėjomis, mintimis. Organizacijos nariai gali be pabaigos diskutuoti ką, kaip turėtų daryti organizacija ir kuria linkme eiti. Mėginimas detalizuoti bendrą organizacijos tikslą į formalius planus paprastai nepasiseka (Mole J. 1998).

Visus keturis minėtus organizacinės kultūros tipus galima pavaizduoti žemiau pateikiamoje koordinacinių ašyje, kurią sudaro vadovavimo bei organizacijos dimensijos.

INDIVIDUALUS		
Vadovavimas	Indėnų kultūra	Kavalerijos kultūra
	„Neformalų“ kultūra	Policijos būrio kultūra
GRUPINIS		
	ORGANINĖ	SISTEMINĖ
	<b>Organizacija</b>	

7 pav. Organizacinės kultūros tipologija

Šaltinis: Mole J. (1998).

Kaip pastebi R. Jucevičius (1996), grupinę veiklos kultūrą sąlygoja individų veiklos kultūra, ir atvirkščiai. Ji tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų intelekto, žinių, vertybių orientacijų, motyvų sistemos. Organizacija, neturinti savo suformuotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Tuo tarpu susiformavusios kultūros organizacija turi ir ryškų veiklos stilių, atpažįstamą tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis.

V. Kavolis (1996) teigia, kad suprantamos gali būti tik kultūros dalys, o ne visuma. Jis išskiria tris galimas kultūras, taigi ir tris organizacijos tipus, organizacijų veikloje: *integracijos kultūrą*, kuri pasižymi visuotinio susitarimo, konsensuso dėl taisyklių siekimu; *diferenciacijos kultūrą*, kuri pabrėžia, jog kiekvienoje organizacijoje yra subkultūros, grupės žmonių, siekiančių skirtingų tikslų, veikiančios skirtingais būdais; *fragmentacijos kultūrą*, kurioje nėra jokio sutarimo, kiekvienas siekia savo tikslų taip kaip juos supranta, susidaro laikinos koalicijos (V. Kavolis, 1996). Šie kultūros tipai nurodo tris viena kitai prieštaringas organizacinės kultūros variacijas.

A. Sakalas (1998) ir A. Seilius (1998) apibendrina daugelio mokslininkų darbus, ir vadovaudamiesi psichologinio mikroklimato kriterijais, organizacijų kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus:

1. Paranojinė kultūra – darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose išvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas sukelia audringą reakciją.
2. Depresinė kultūra – vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės. Vidinė aplinka sustabarėjusi. Darbuotojai vadovaujasi principu „aš nieko pakeisti negaliu, nes esu „mažas““.
3. Prievartinė kultūra – veikla organizuojama administracinėmis priemonėmis, kurių pagrindiniai akcentai: drausmė, tvarka, paklusnumas. Stiprus ir gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas. Emocijos nepripažįstamos. Vadovavimas pagrįstas hierarchijos principu.

4. Šizoidinė kultūra – aukščiausiojo lygio vadovai atitolę nuo pavaldinių. Pavaldiniais nepasitikima. Darbuotojų tarpusavio santykiai labai formalūs. Žemesniuose lygiuose vyksta kova dėl geresnio posto. Didelę įtaką turi lyderiai, neformalios grupuotės.
5. Oportūnistinė kultūra – bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiama individualybė, išskirtinumas. Didesnis dėmesys skiriamas procedūroms, o ne reikalo esmei. Siekiama pastovumo, neieškoma jokių pokyčio galimybių.

Būtent šių autorių siūloma organizacinės kultūros tipologija labiausiai remiasi šio skyriaus pradžioje aptartais, Zakarevičiaus ir kt. (2008) susistemintais organizacinės kultūros identifikavimo (personalo tarpusavio santykių, veiklos organizavimo ir vadovavimo, psichologinio mikroklimato, galimybių darbuotojams pasireikšti) kriterijais.

Be jau aptartų autorių, organizacinės kultūros tipologiją išdėstė ir K. Cameron, R.E. Quinn (2001) veikale „Organizacinės kultūros diagnostavimas ir keitimas“. Šie autoriai ne tik, aptarė galimą organizacinės kultūros skirstymą į keturis pagrindinius tipus, bet ir pasiūlė organizacinės kultūros vertinimo metodą, kuris remiasi teoriniu modeliu vadinamu „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Pastarasis padeda nustatyti organizacijos gyvavimo ciklą, vystymosi laikotarpį, vadovavimo stilių, žmogiškųjų resursų valdymo ypatybes bei profesionalios patirties reikšmę. K. Cameron ir R.E. Quinn (2001) siūlo organizacijų kultūrą analizuoti remiantis dviem pagrindiniais matmenimis. Pirmasis iš jų apima organizacijos įvairiapusiškumą ir lankstumą iš vienos pusės, bei stabilumą ir ilgaamžiškumą iš kitos pusės. Tuo tarpu antrasis matmuo atskiria efektyvumo kriterijus: vidinę integraciją, vieningumą bei išorinę orientaciją ir diferenciaciją. Remiantis šiais matuokliais sudaromas kvadratas. Kiekvienas kvadrato ketvirtis atspindi keturias kriterijų grupes – pagrindines vertybes –, pagal kurias vertinama organizacija, t.y. atskiria keturis pagrindinius organizacinės kultūros tipus (8 pav.) (Cameron K., Quinn R.E., 2001)



**8 pav.** Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

Šaltinis: Камерон К., Куинн Р. 2001.



Taigi šių matavimų pagrindu sudarytas kvadratas – tai diagnostikos priemonė, leidžianti nustatyti dominuojantį kultūros tipą tiriamoje organizacijoje. Kiekviena kvadrato išskiriama kultūra, autorių apibrėžiama nurodant pagrindines šias kultūras nusakančias gaires.

*Klano kultūros tipas*, pasak šių autorių, paremtas šeimyniniu pavyzdžiu. Klanų tipo organizacijoms būdingas vadovavimasis visų pripažintomis vertybėmis, keliami visiems priimtini tikslai. Tokio tipo įmonėje pastebimas jos narių susitelkimas, siekis bendradarbiauti. K. Cameron ir R.E. Quinn (2001) kaip pagrindines klano kultūros tipą nusakančias hipotezes įvardija:

- Su supančia aplinka geriau susidoroti padeda geras komandos darbo organizavimas ir siekimas nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją;
- Į vartotojų geriau žiūrėti kaip į partnerius;
- Darbo aplinka turi būti humaniška ir pan.

Taigi, klano kultūros tipo organizacija, apibūdinama kaip draugiška, pasitikėjimą vienas kitu skatinanti darbo aplinka, kurioje darbuotojai yra atsidavę darbui bei ištikimi savo atstovaujamai įmonei ir jos puoselėjamos tradicijoms. Savo ruožtu, organizacija laikosi savo įsipareigojimų, siekia ilgalaikės naudos, keldama kolektyvo kvalifikaciją, bei kurdama moralinį klimatą.

*Adhokratijos kultūra* pasižymi dinamiškumu ir gebėjimu reaguoti į intensyviai kintančias aplinkos sąlygas. Šia kultūra pasižyminčios organizacijos stengiasi nuolat propaguoti naujos produkcijos gamybą, nuolat tobulina paslaugų teikimą. Pasak autorių (Cameron K., Quinn R.E. 2001), kaip pagrindines šią kultūrą nusakančias hipotezes galima išskirti:

- Reikia spartinti adaptaciją, užtikrinti įmonės politikos lankstumą ir kūrybiškumą;
- Būtina gaminti naują, kitos kokybės produkciją ar teigti naujos kokybės paslaugas;
- Darbuotojas turi gebėti dirbti individualiai, gebėti rizikuoti ir „numatyti ateitį“.

Taigi, atsižvelgiant į išsakytus K. Cameron ir R.E. Quinn adhokratinės kultūros tipo kriterijus,

galima teigti, jog šios kultūros tipu besivadovaujanti įmonė pasižymi kūrybingumu ir verslumu, darbuotojai skatinami aukotis ir rizikuoti.

Trečioji kvadrato išskirta kultūra – *rinkos*. K. Cameron ir R.E. Quinn (2001) pabrėžia, jog organizacijai, besivadovaujančiai šiuo kultūros tipu svarbiausia yra ekonomikos mechanizmai, todėl ji labiau orientuota į supančią aplinką, išorės klientus (vartotojus, tiekėjus, rangovus ir pan.), o ne į vidaus reikalus. Tai tikslingas konkurencingumo ir produktyvumo siekimas.

K. Cameron ir R.E. Quinn (2001) išskiria tokias rinkos kultūros tipą nusakančias hipotezes:

- Supanti aplinka – tai konkurentų mestas iššūkis;
- Vartotojai labai išrankūs ir visad nori įsigyti vertybes;
- Organizacija užsiima verstu, siekdama sustiprinti savo poziciją konkurencinėje kovoje;

- Vadovo užduotis – didinti organizacijos rezultatyvumą ir pelningumą.

Taigi, rinkos kultūros tipo organizacijai būdinga orientaciją į rezultatą. Lyderiai ne tik užsibrėžtų tikslų siekiantys, reiklūs, tvirti vadovai, bet neretai ir nuožmūs konkurentai. Organizacijai vienija siekis būtinai laimėti konkurencinėje kovoje.

*Biurokratijos / hierarchijos kultūros tipu*, besivadovaujanti organizacija, K. Cameron ir R.E. Quinn (2001) traktuojama kaip labai formalizuota ir struktūrizuota. Tokioje organizacijoje akcentuojamas taisyklių laikymasis, organizacijos politikos žinojimas. Šio tipo organizacijai priskirtinos tokios pagrindinės gairės:

- Darbuotojai daro tai, kas nurodyta nustatytais procedūromis, o lyderiai – tai geri koordinatoriai ir organizatoriai;
- Svarbu planingai užtikrinti nepertraukiamą organizacijos veiklą;
- Ilgalaikis organizacijos tikslas – užtikrinti jos stabilumą, kryptingumą ir rentabilumą.

Taigi, ši kultūra labiau apibrėžiama kaip nekintanti, stabilumą bei kontrolę akcentuojanti darbo aplinka, kuri reguliuojama numatytais taisyklėmis. Darbuotojams garantuojamas užimtumas ir ilgalaikis veiklos numatymas.

Kaip matyti, egzistuoja įvairios organizacinės kultūros tipologijų variacijos. Nė vienas iš šių pateiktų organizacinės kultūros tipų nėra nei geresnis, nei blogesnis už kitus. Tiesiog jie skirtingi ir yra būdingi skirtingoms organizacijoms skirtingose jų raidos bei veiklos etapuose. Be to, galima matyti ir tam tikrų pasikartojimų skirtingų teoretikų išskiriamose organizacinės kultūros tipuose, ypač tai pastebima J. Mole (1998) ir Ch. Handy (1993) tipologijose. Pvz. J. Mole (1998) išskirta „kavalerijos kultūra“ pasižymi panašiais organizacinės kultūros elementais kaip ir Ch. Handy (1993) „vaidmenų kultūra“, o „valdžios kultūra“ gali būti tapatinama su J. Mole (1998) „indėnų kultūra“ ir pan. Žinoma, tai nėra visiškai tapatūs organizacinės kultūros tipai, juose rasime ir skirtingų detalių, tačiau pagrindiniai valdžios pasiskirstymo principai išlieka tie patys.

Vis gi, reikia pastebėti, kad organizacijoje grynas, visus organizacinės kultūros išskirtus principus atitinkantis, tipas neegzistuoja. Neretai vienoje organizacijoje galima pastebėti vyraujančią, keliems organizacijos kultūros tipams būdingų, elementų samplaiką. Taip nutinka organizacijoms kintant, pereinant iš vieno tipo į kitą. Kaip pastebi K. Cameron ir R.E. Quinn (2001) organizacijos stabilumas vis dažniau interpretuojamas kaip sąstingio, o ne patvarumo būklė, taigi organizacijos kurios nesikeičia neretai vertinamos kaip sustabarėjusios ir negebančios tobulėti kartu su ją supančia aplinka. Vadinasi, organizacijos, jeigu jos tinkamai veikia, plečiasi, nuolat turi prisitaikyti prie jas supančios aplinkos, t.y. persvarstyti savo vertybes, peržvelgti normas, o tai skatina ir organizacinės kultūros kismą.

Visgi, kaip pastebi S.P. Robbins (2006), svarbiausia yra ne sukurti konkrečiu teoretikų apibrėžtu tipu besivadovaujančią organizacinę kultūrą, bet mėginti sukurti organizacinę kultūrą,

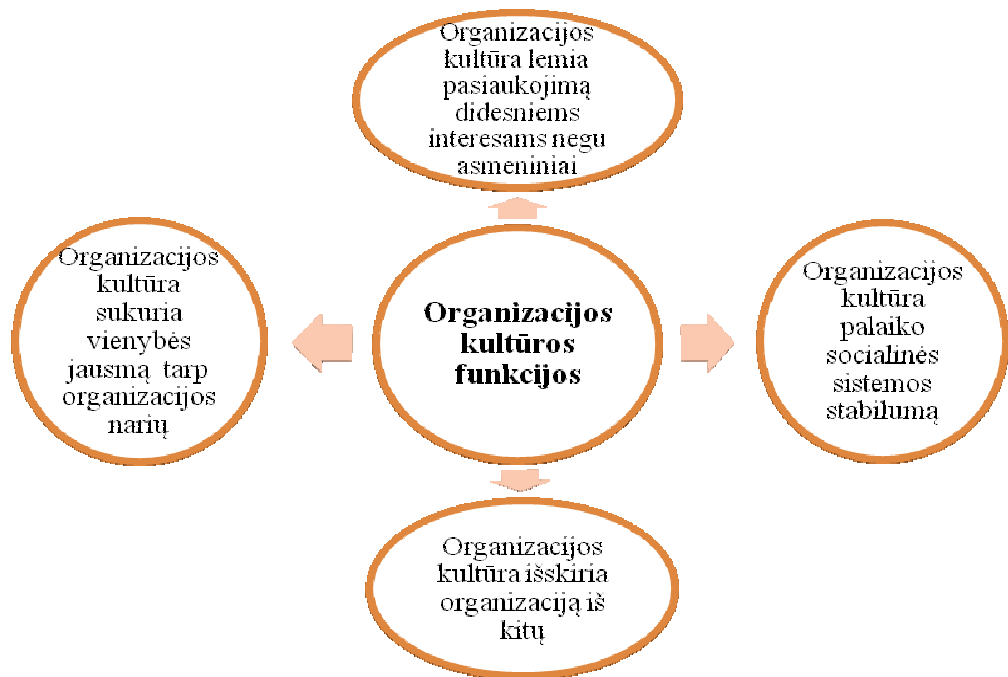
pagrįstą dėmesiu pagrindiniams įtaką darantiems asmenims, t.y. darbuotojams bei vartotojams, ir taip užtikrinti, kad kultūra kistų kartu su organizacijos strategija. Neįmanoma sėkmingai įgyvendinti strategijos, jei ji prieštarauja organizacinei kultūrai. Stiprios organizacinės kultūros turi aiškiai suformuluotus ir visų organizacijos narių pripažįstamus veiklos tikslus. Jie siejami su bendrosiomis strateginėmis vertybėmis ir tam tikromis elgesio normomis.

Taigi organizacijų kultūrai taip pat daro įtaką tokie faktoriai kaip organizacijos slaida, valdymo filosofija, vadovų požiūris į darbuotojus ir vartotojus. Valdymo filosofija ir vadovų orientacijos lemia, kokia kultūra dominuos organizacijoje: progresyvi, orientuota į paslaugas ir vartotoją, ar uždara, tradicinė.

Kad suprastume organizacijos kultūros svarbą, reikia įvertinti tris svarbius problemos pjuvius ir aspektus. Juos aptarė P. Jucevičienė (1996):

- Objektvų – subjektyvų. Objektviosios organizacijos charakteristikos yra visa tai, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi fiziniai jos atributai, pradedant pastatais ir baigiant ceremonijomis bei ritualais. Subjektyvūs aspektai – tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos.
- Kokybinį – kiekybinį. Kokybinis aspektas – kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, apibrėžia, suvokia. Kiekybiniai aspektai priešingai, išreiškia, ką žmonės sako apie organizacijos kultūrą.
- Perteikiančiojo – priimančiojo. Šis aspektas labai svarbus objektyvumo požiūriu. Tos pačios organizacijos kultūros vertinimas dviejų žmonių atžvilgiu gali labai skirtis. Išorės stebėtojas matys vienokius reiškinius ir vertins savaip, o organizacijos darbuotojas tą patį gali įsivaizduoti visiškai kitaip. Tai lemia informuotumo lygis, skirtingas tų pačių reiškinių suvokimas, interpretavimas, vertinimas.

Taigi nesvarbu, koks vyrautų organizacinės kultūros tipas, svarbu, kad jis būtų priimtinas organizacijos nariams, bei padėtų sklandžiai pasiekti organizacijos tikslus. Tačiau siekiamų tikslų įgyvendinimas nėra vienintelė funkcija, kurią atlieka organizacinė kultūra. Pagrindines organizacijos kultūros funkcijas išskiria S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) (9 pav.).



**9 pav.** Organizacinės kultūros funkcijos

Šaltinis: S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005).

Taigi be organizacijos tikslo siekimo – narių pasiaukojimo siekiant didesnių interesų nei asmeniniai jų tikslai, organizacinė kultūra palaiko socialinės sistemos stabilumą, t.y. įsivyravusių vertybių ir normų pagalba apibrėžia vadovavimo stilių, tarpusavio komunikaciją. Taip pat sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių, naudojantis tai organizacijai būdingais simboliais, kalba leidžia nariams save identifikuoti, išskiria organizaciją iš kitų. Nors S. Stoškus ir D. Beržinskienė to nepažymėjo, tačiau kaip organizacinės kultūros funkcijas dar galima išskirti vertybių bei pažiūrų sistemos formavimą, darbuotojų motyvacijos bei skatinimo plėtrą, organizacijos veiklos efektyvinimą ir pan.

*Taigi, nors organizacinę kultūrą pagal tam tikrus kriterijus galima klasifikuoti į keletą bendrų tipų (ką ir daro Handy (1993), Mole (1998), Sakalas (1998) ar Cameron ir Quinn (2001) pateikdami savo organizacijos kultūros tipologijas), tačiau organizacijos kultūra, kokia ji bebūtų, daro organizaciją unikalią, nes kiekvienos organizacijos kūrimo pradžia, vystymas bei patirtis yra saviti ir nepasikartoja. Vis gi, organizacinės kultūros skaidymo į tipus reikšmė akivaizdi, nes tik remiantis aptartų teoretikų pateiktomis tipų klasifikavimo variacijomis lengviau identifikuoti kokia organizacinė kultūra vyrauja konkrečioje organizacijoje. Tai padeda geriau suprasti kokia strategija tiriama organizacija vadovaujasi ir kokią darbo aplinką kuria savo darbuotojams.*

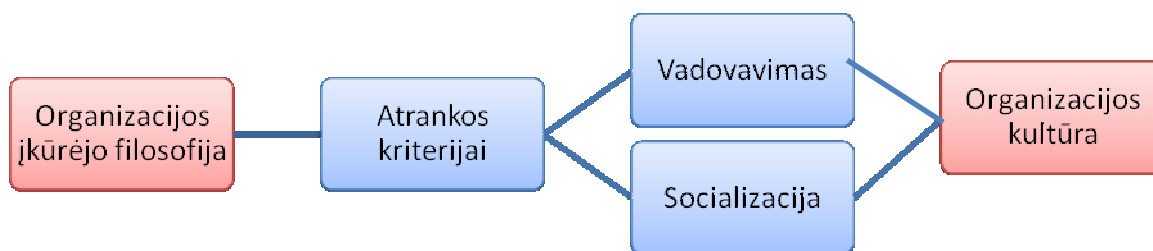
*Organizacinė kultūra neatskiriama kiekvienos kultūros dalis. Kaip teigia S. Clegg, (1996), ji suteikia organizacijos nariams išskirtinumo, tikslo, bei tapatumo jausmą, kurie apjungia grupės narius. Žmonės nejučia lyg ir savanoriškai įtraukiami į „bendrą žaidimą“, kur kultūra diktuoja*

*taisykles, o jų nesilaikymas reiškia ne tik “iškritimą iš žaidimo“, bet ir visos organizacijos išdavimą (A. Poškienė, 1998). Taigi organizacinė kultūra ne tik organizacijos numatyta vizija, filosofija ar tikslai, bet ir organizacijos vienetus jungianti jėga.*

#### 1.4. Organizacinės kultūros formavimas

Organizacinės kultūros formavimas priklauso nuo organizacijos veiklos stiliaus ir tradicijų. Didžiausią įtaką jos formavimui turi įkūrėjai, kurie apsprendžia organizacijos tikslus ir esmę. Organizacijos įkūrėjai įgyvendina organizacijos viziją, jų nevaržo ankstesnės veiklos tradicijos ar ideologija, todėl jie ir pradeda kurti naujos organizacijos pradinę kultūrą. Kadangi naujos organizacijos yra mažos, įkūrėjai betarpiškai bendrauja su visais organizacijos nariais. Pirminė organizacijos idėja priklauso įkūrėjams, kurie turi šališką tvirtą nuomonę, kaip šią idėją įgyvendinti. Tokiu būdu pasaulyje egzistuoja daug ir netgi stambių organizacijų, kurios gali būti apibūdinamos tokiu pačiu savybių rinkiniu, kaip ir jų įkūrėjai (Robbins S. P. 2003).

S.P. Robbins (1989, p. 288) teigia, kad organizacijos kultūrą formuoja šie veiksniai (10 pav.):



**10 pav.** Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai

Šaltinis: Robbins S.P. (1989).

*Pačios organizacijos istorija, filosofija, organizacijos įkūrėjai.* Organizacinė kultūra formuojama tik konkrečiai kompanijai būtinų vertybių pagrindu, tad vertybės tampa darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo sistema, kuri užtikrina organizacijos misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą.

*Atrankos kriterijai.* Personalo tarnybos uždavinys yra atrinkti žmones taip, kad jie pritaaptų prie organizacijos kultūros. Jei nauji darbuotojai pritaro organizacijos kultūrai ir ją remia, bus apdovanoti, ir priešingai – jei nauji darbuotojai priešinsis visiems priimtina organizacijos kultūrai, nepritaps ir gali būti pašalinti iš organizacijos. Be to, atrankos procesas suteikia informaciją kandidatams apie organizacijos kultūrą. Tokiu būdu abi pusės gali atsisakyti toliau bendradarbiauti, jei mato, kad jų vertybės iš esmės nesutampa. Taigi atrankos procesas padeda išlaikyti ir išgryninti

organizacijos kultūrą, nes turintys skirtingą požiūrį kandidatai pasitraukia patys, o iš tinkamų kandidatų atrenkamas, turintis daugiausiai bendrų vertybių su organizacija.

*Vadovavimas.* Aukščiausių vadovų veiksmai daro didžiausią poveikį organizacijos kultūrai, nes savo žodžiais ir elgesiu vadovai nustato normas, kurios prasiskverbia į visus organizacijos lygmenis, įtvirtindamos supratimą, kaip reiktų elgtis konkrečiose situacijose ir už kokius veiksmus galima tikėtis atlyginimo pakėlimo, paaukštinimo pareigose ar kitokio apdovanojimo. Jei organizacijai vadovauja ryžtingas, iniciatyvus asmuo, šiuolaikiškai plėtojantis kompanija, tai organizacijoje galima tikėtis iniciatyvios, neformalios, kolegiškos, novatoriškos, drąsios ir riziką remiančios kultūros. Tačiau jei aukščiausio vadovo darbo stilius formalus, laikui bėgant kompanija gali virsti formalia ir nuobodžia, turinti didelį biurokratinį mechanizmą, kurio viduje daug politikuojama ir kovojama.

*Socializacija.* Toks procesas reikalingas, tam, kad nauji darbuotojai susipažintų su organizacijos kultūra, nes kitu atveju jie gali trikdyti nusistovėjusius įsitikinimus ir papročius. Atėjus į organizaciją naujam darbuotojui, iškart prasideda svarbiausias jo socializacijos etapas, kurio metu svarbu išmokyti svarbiausių elgesio normų, vyraujančių organizacijoje. Jei naujas darbuotojas nepriima tokių taisyklių, kyla rizika, kad jis bus laikomas nepripažintu ar maištininku, o galiausiai jis gali būti atleistas. Organizacija socializuoja (nors kartais ir neakivaizdžiai) kiekvieną darbuotoją per visą jo karjerą, toks nuolatinis procesas taip pat padeda išsaugoti kultūrą.

J. Guščinskienė (2002, p. 115-116) pateikia tokią J. Kelly organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių sampratą, kuria remiantis, organizacijos kultūra susiformuoja dėl dviejų problemų, kylančių visose organizacijose, sąveikos:

- išorinės adaptacijos bei išlikimo problemų;
- vidinės integracijos problemų.

Jos detaliau pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė

### Organizacijos kultūrą formuojančios problemos

Išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos		Vidinės integracijos problemos	
Misija ir strategija	Nustatoma pirminė misija bei pagrindinės užduotys, parenkamos strategijos šiai misijai įgyvendinti	Bendra kalba bei koncepcinės kategorijos	Parenkami komunikacijos būdai, apibrėžiami terminai ir sąvokos
Tikslai	Vyksta tikslų nustatymas, pasiekiamas pritarimas jiems	Grupės ribos. Įėjimo ir išėjimo ribos	Nustatomi narystės organizacijoje ar grupėje kriterijai

Priemonės	Numatomos priemonės, kuriomis bus siekiama tikslų; susitariama dėl metodų, atlyginimo sistema, hierarchija ir t.t.	Jėga ir padėtis	Nustatoma padėtis organizacijoje, sukuriamos taisyklės įtakai parodyti
Kriterijų informacijos bei kontrolės sistemų nustatymas	Numatomi kriterijai, pagal kuriuos bus nustatoma, kaip atskirti žmonės ar grupės įgyvendina savo tikslus, taip pat parenkama informacijos bei kontrolės sistema	Intymumas, draugystė, meilė	Sukuriamos socialinių ryšių tarp lyčių taisyklės, nustatomas leistinas atvirumo bei intymumo darbe laipsnis
Korekcijos	Reikalingos tuo atveju, kai grupė nepasiekia tikslo ir reikia pasirinkti kitus veiksmus	Skatinimas ir nuobaudos	Tinkamo ir netinkamo elgesio nustatymas

Šaltinis: Guščinskienė J. (2002).

Taigi, kaip matyti 6 lentelėje, ši autorė, kaip ir S.P. Robbins (1989), pabrėžia, jog organizacinės kultūros formavimui didelę įtaką daro įkūrėjų numatyta organizacijos misija, strategija, tikslai, priemonės – išoriniai organizacinės kultūros formavimo aspektai, bei bendra kalba, narystės grupėje kriterijai, nustatomos taisyklės, skatinimas ir nuobaudos – vidiniai organizacinės kultūros formavimo aspektai. Visgi, J. Guščinskienės (2002) pateiktoje organizacinę kultūrą formuojančių veiksmų sampratoje detaliau aptariami kriterijai apimantys darbuotojų kontrolės, korekcijos sritys, bei darbuotojų tarpusavio santykius grindžiančios taisyklės.

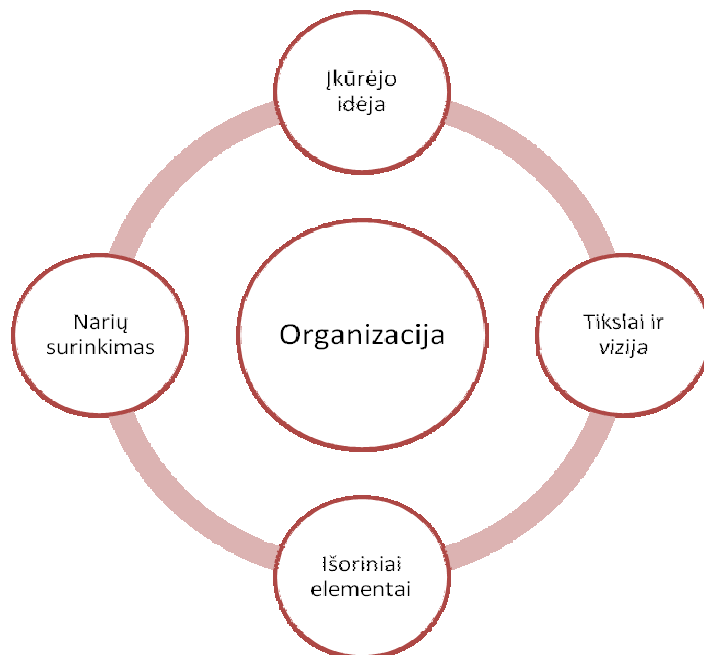
Daugelio tyrėjų nuomone, kultūra yra bendra visuma, kurią interpretuoja organizacijos nariai ir kuri jiems padeda veikti aplinkoje. Tačiau kaip teigia Pruskus V., Lukoševičius V. (2009, p. 13), tyrėjas E. Schein pastebi, kad tai – dar ne viskas. Jis skiria dvi papildomas įtakos rūšis, svarbias organizacijų kultūros formavimuisi:

- Įkūrus naują organizaciją, jos kūrėjai sukuria organizacijos kultūrą, kuri vėliau tampa įkūrėjo idėjų bei kitų organizacijos narių patirties kompleksu.
- Organizacijos kultūrą taip pat veikia nacionalinė kultūra, organizacijos paslaugų vartotojai ir šalyje egzistuojančios socialinio bei moralinio elgesio tradicijos, elgesio normos.

Organizacinės kultūros formavimo procesas pradedamas grupėse, be kurių kultūra yra neįmanoma ir atvirkščiai, jeigu žmonių nevienija vertybės, interesai, jų negalima vadinti grupe. Tokiu atveju tai bus tik žmonių būrys. Pagal E.Schein (2004) formavimosi procesas pradedamas nuo to, kad (11 pav.):

- vienas asmuo turi idėją kaip sukurti naują įmonę;
- idėją pasako kitiems žmonėms ir nustato tikslus bei sukuria viziją. Visi tiki, kad idėja yra gera, nors ir rizikinga; aptariama kiek reikia laiko, lėšų, energijos jai įgyvendinti;

- įkūrėjų grupė pradeda veikti, kuria darbo vietas, perka patalpas, įrengimus ir kt.
- į organizaciją priimami kiti nariai, taip pradedama kurti istorija, dalijamasi patirtimi, akcentuojama, kaip reikia elgtis, kokių vertybių laikytis, kad organizacija vystytųsi.



**11 pav.** Organizacijos formavimosi procesas pagal E. Schein

Šaltinis: Schein, E. H. (2004).

Taigi, organizacija tampa branduoliu, kuris apima įkūrėjo idėją, tikslus, viziją, narius, kurie kuria istoriją, vertybes, dalijasi patirtimi, ir galiausiai išorinius elementus: patalpas, priemones ir pan.

Visgi, pasak L. Šimanskienės (2002, p. 149) kiekvienai organizacijai svarbu sukurti savitą darbo aplinką. Ir tam neužtenka E.H. Schein išskirtų organizacinės kultūros elementų. Be viso to, kiekvienai organizacijai svarbu sukurti bendrą kalbą, nustatyti aiškias taisykles kas ir kaip vadovauja grupei bei vystyti draugystės, artumo, atlygio ir bausmių atvejus, kad darbuotojai žinotų už ką gali būti giriami ir už ką gali būti nubausti. Kaip pastebi Pruskus V., Lukoševičius V. (2009, p. 13), savo ruožtu kiekviena organizacija funkcionuoja siekdama įgyvendinti išsikeltus tikslus. Tam būtinas gebėjimas ne tik adaptuotis prie kintančių sąlygų, bet ir siekti pripažinimo. Kitaip tariant, sukurti savo organizacijos kultūros elgesio modelį.

Organizacinės kultūros savitumo ir unikalumo formavimui, labai didelę įtaką daro organizacijos vadovas. Vadovų vaidmuo organizacijos kultūros formavimo procese yra akcentuojamas daugelio teoretikų bei vadybos specialistų (Denison (2000), Cameron, Quinn (2001), Schein (2002), Drūteikienė (2002) ir kt.). Pavyzdžiui, Denison (2000) teigia, kad lyderiams verta suprasti savo organizacijos kultūrą ir pabrėžia jos svarbą organizacijos veiklai; Drūteikienė (2002) pastebi, jog vadovai turi iširti organizacijos individualumą ir jo pagrindu plėtoti organizacijos filosofiją, kuri apimtų pagrindines organizacijos vertybes, kas ir yra organizacijos kultūra;



Kubilienė (2000) pabrėžia, kad vadovo vaidmuo skatinant ir stiprinant kolegialumo bei augimo kultūrą yra lemiamas ir t.t. A.Sakalas (2003, p.200) taip pat teigia, jog personalo valdymas yra neatskiriama organizacinės kultūros dalis. Galima teigti, kad tai net vienas svarbiausių organizacinės kultūros atspindžių, nes valdovas ne tik kuria santykius tarp darbuotojų, bet ir koreguoja organizacijos vertybes, normas, tikslus ir kitas organizacinės kultūros sudedamąsias dalis.

Todėl nenuostabu, kad organizacinės kultūros kūrimo procese didelę reikšmę turi ir vadovo asmeninės savybės. Daugelis mokslininkų mėgino sukurti vadovo savybių modelius, kuriose įvertinama išvaizda, žinios, patyrimas, iniciatyvumas ir pan. E. Schein (2002) teigia, kad vadovavimas yra pagrindinis procesas, kuris formuoja ir keičia kultūrą. Lyderiai yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje. Šį procesą jie atlieka per tai, į ką jie kreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja, ir ypatingai – ką skatina. Lyderio reakcija į išorines ar vidines krizes ar kritinius incidentus yra vyraujančios kultūros atspindys (Seilius, 1998).

*Taigi, organizacinės kultūros formavimo procesas yra ilgalaikis bei daugialypis ir apimantis visą organizacijos gyvavimo etapą, nuo įkūrimo pradžios iki pat organizacijos žlugimo. Įkūrėjas numato organizacijos viziją, filosofiją, kriterijus bei vertybes, kuriais vadovausis organizacija, nurodo siekiamus tikslus bei priemones jiems pasiekti. Ilgainiui formuojama šią viziją atitinkanti darbo aplinka, kuriamas tikslus gebantis pasiekti kolektyvas. Tačiau, kaip minėta, organizacinė kultūra, turi kisti atsižvelgiant į supančią aplinką, todėl įkūrėjo sukurta vizija, išskelti tikslai, palaipsniui keičiami. Šį kismą prižiūri ir skatina organizacijos vadovas (nebūtinai įkūrėjas, pvz. jei ši organizacija veikia ilgesnį laiką). Nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta organizacijoje, priklauso ir socializacijos, adaptacijos bei identiškumo procesai. Pirminiai vadovo nuostatai ilgainiui tampa visą organizacijos veiklą apimančia organizacine kultūra. Taigi, organizacinės kultūros vystymasis – tai nuolatinis procesas, kurio pagrindinis formuotojas yra vadovas.*

## 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS ASOCIACIJOJE “LIETUVOS DUJOTIEKIO STATYBA”

Kaip tinkamai tirti organizacinę kultūrą nurodė ne vienas teoretikas (Ginevičius R. (2008), Šimanskienė L. (2002), Robbins S.P. (1991) ir kt.).

Pasak Šimanskienės L., organizacinės kultūros tyrimas yra labai sudėtingas procesas, todėl tinkamai ir objektyviai nustatyti, koks organizacinės kultūros tipas vyrauja konkrečioje organizacijoje sudėtinga. Kiekviena organizacija turi savo vertybes, herojus, kalbą, istorijas, tradicijas, kurios formuoja organizacinę kultūrą. Tačiau organizacijos nepažįstančiam tyrėjui būna sunku juos tinkamai identifikuoti. Vis dėl to, kaip teigia autorė, pasitelkus tam tikrus metodus, juos galima atpažinti. Šimanskienė L. teigia, jog organizacinę kultūrą reikia tirti trimis lygiais:

1. Ištirti fizinę organizacijos aplinką: darbo aplinka, vadovo apranga, vyraujančios emocijos ir pan.
2. Užduoti klausimus: kas vyksta? Kodėl jūs darote būtent taip?, kodėl naudojate vienus ar kitus simbolius? ir pan.
3. Ištirti pagrindines prielaidas: patikrinti ar išsakytos vertybės atitinka vykdomą veiklą (Šimanskienė L., 2008)

Panašų tyrimo metodą siūlo ir Ginevičius R. bei Sūdžius V. Šie teoretikai teigia, jog organizacija kaip visuma labai sudėtingas darinys, todėl siekiant išanalizuoti vienokį ar kitokį jos elementą derėtų remtis trimis analizės lygiais: individo, grupės ir organizacijos. Tai organizacijos elgsenos tyrimo metodika, kuria pabrėžiama, jog organizacijai labai daug įtakos turi jos darbuotojai. Todėl svarbu tirti ne tik organizaciją kaip visumą, bet ir individualiai jos darbuotojų elgseną, susidariusias grupes (Ginevičius R., Sūdžius V. 2008).

Nurodytieji tyrimo metodai veiksmingi tuomet, kai darbuotojai ir organizacijų vadovai yra geranoriški ir linkę bendradarbiauti su tyrėju. Tik sulaukus aktyvaus darbuotojų dalyvavimo tyrime galima gauti objektyvius, realybę atspindinčius rezultatus.

Dar vienas autorius nurodęs pagrindines gaires analizuojat organizacinę kultūrą yra S.P. Robbins (1991). Pasak jo, organizacinę kultūrą įtakoja todėl į tai būtina atsižvelgti tyrimo metu:

1. asmeninė iniciatyva – tai atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės laipsnis, kuri darbuotojas turi tiriamojoje organizacijoje;
2. rizikos laipsnis – kiek darbuotojas gali rizikuoti;
3. veiksmų kryptingumas – organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko organizacija tikisi iš savų;
4. vadovų palaikymas – pagalba ir domėjimasis darbuotojais;

5. veiksmų suderinamumas – atskirų padalinių ar skyrių veiksmų derinimas;
6. kontrolė – taisyklių ir instrukcijų išsiaiškinimas bei tikrinimas, kaip jų laikomasi;
7. identifikavimas – kiekvieno darbuotojo susitapatinimas su organizacija;
8. apdovanojimų sistema – nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami, kaip tai fiksuojama;
9. konfliktų lygis – kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisė konfliktuoti;
10. bendradarbiavimas – jis išreiškiamas formalioje hierarchijoje. (Šimanskienė L., 2002, p. 176)

Autorių nurodyti tyrimo metodai ir gaires subordinuoja tyrėją atlikti integruotą stebėjimą (stebėjimą dalyvaujant) tiriamojoje organizacijoje, t.y. natūralių, tikrų situacijų stebėjimas ir jų analizavimas. Tai būtų kokybinis tyrimas, kurio gauti rezultatai leistų vertinti toje organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros tipą. Tačiau toks metodas reikalauja labai daug laiko. Norint išanalizuoti ir tinkamai įvertinti vyraujančią organizacinę kultūrą reikia organizacijos veikla stebėti gana ilgą laiką, o siekiant ištirti ne vieną organizacijos organizacinę kultūrą tai neįmanoma dėl laiko stokos.

Dar vienas metodas, pasak mokslininkų, padedantis ištirti organizacinę kultūrą – tai klausimynai. Tačiau pastarasis turi būti tinkamai paruoštas. Klausimai – konkretūs, o atsakymų variantai – suprantami. Pastebėta, kad anketos apimtis neturėtų būti didelė, nes tai vargina respondentus. Svarbiausius ir sunkiausius klausimus derėtų sudėti anketos viduryje, o paprastesnius, nesudėtingus – anketos pradžioje ir pabaigoje. Pastarieji dar skirstomi į kokybinius tyrimus: grupinės apklausos, giluminis interviu, pusiau – struktūrinis interviu, projekciniai ir asociatyviniai metodai bei kiekybinius tyrimus: anketavimas. (Šimanskienė L., 2002, Rudzkienė V. 2005, Čekanavičius V., Murauskas G., 2002).

Iki šiol diskutuojama, kuris – kokybinis ar kiekybinis – tyrimo metodas tinkamesnis organizacinei kultūrai tirti. Pastebėta, kad tiek vienas, tiek kitas metodas turi savo teigiamas ir neigiamas puses. Pagrindinis šių tyrimų skirtumas yra tas, kad kiekybinių tyrimu metu gaunami tiesiogiai išmatuojami rezultatai (dalykai, skaičiai), o naudojant kokybinį metodą nagrinėjami tekstai, žodžiai, paveikslai – labiau subjektyvūs dalykai. Vis gi, pasak L. Aiman –Smith (2004) kokybinių metodų šalininkai pabrėžia, jog šie metodai padeda išgryninti giluminį organizacijos kultūros supratimą, ko nepadaro kiekybiniai tyrimai, nes kultūra negali būti suvaržyta dimensijų sąrašu ar rodiklių matrica. Tuo tarpu kiekybinių tyrimų šalininkai pasisako už tikslus, konkrečius rezultatus. Jie pastebi ir daug kokybinių tyrimų trūkumų: lėtumas, nepatikimumas, brangus duomenų rinkimas.

## 2.1. Asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ apibūdinimas

Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“, tai vienaip ar kitaip su suskystintų dujų tiekimu, aptarnavimu, priežiūra, remontu, naujų objektų statyba susijusių įmonių grupė.

Degiųjų dujų panaudojimo Lietuvos teritorijoje pradžia, sąlygojama kapitalistinių santykių išsigalėjimo, siekia XIX a. (1861 m. Klaipėdoje ir 1864 m. Vilniuje iš pastatytų degiųjų dujų gamyklų nutiesti dujinio apšvietimo tinklai), tačiau dėl didelės dujų gavybos savikainos, jas pakeitė atvežtinis skystas kuras – kanapių aliejus, spirito – terpentino mišinys, žibalas, vėliau – akmens anglių ir durpių kuras. Dujinis kuras vėl imtas naudoti tik 1956 metais. Tai įtakoją suskystintų dujų įrangos ir tinklų plėtrą, kuri ypač išsiplėtė 1961 metais, kai Vilniuje, Vingio parke, buvo uždegtas gamtinių dujų fakelas (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

Naujų technologijų diegimas pareikalavo ir specializuotų statybinių organizacijų, kurios gali kokybiškai atlikti vamzdynų suvirinimo ir įrengimų montavimo darbus visuose Lietuvos regionuose, kūrimosi. Lietuvos dujifikavimo procesas prasidėjo apie 1954 -1969 metus. Tuo metu, buvo įkurtos UAB „Šilda“ Vilniuje (1954 m.), AB „Kauno dujotiekio statyba“ Kaune (1964 m.), UAB „Klaipėdos Ugnė“ Klaipėdoje (1969 m.), UAB „Šiaulių dujotiekio statyba“ Šiauliuose (1967 m.), UAB „Dujotiekio statyba“ Panevėžyje (1969 m.) pirmtakės. Visos šios įmonės buvo valstybinės, keletą kartų pertvarkomos, reorganizuotos, privatizuotos, keitėsi jų pavadinimas (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

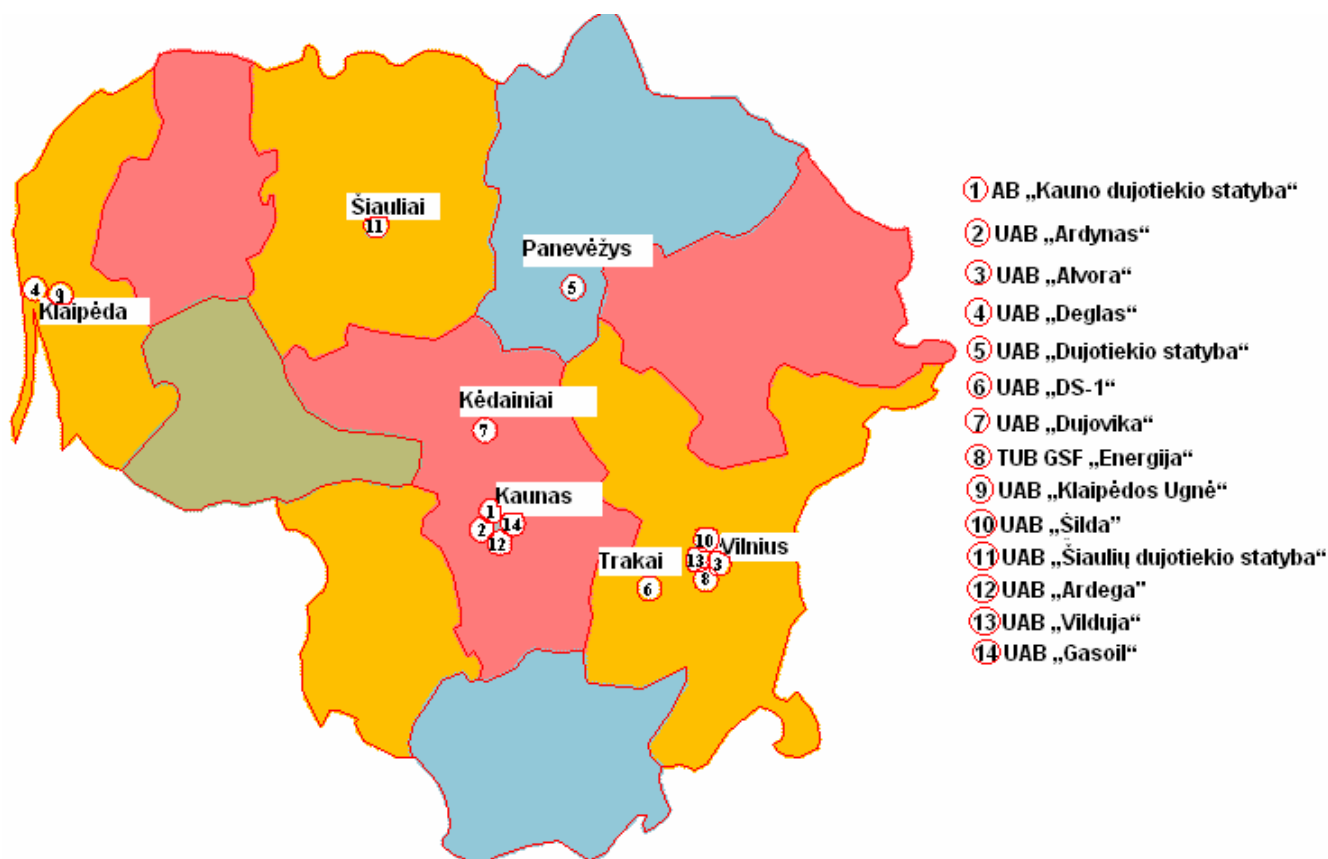
Atgavus Lietuvos nepriklausomybę, Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio organizacijos nusprendė įkurti jų bendrus interesus atstovaujančią visuomeninę organizaciją. Taip 1991 metų kovo mėnesio 20 dieną buvo įsteigta ir Kauno miesto Rejestrų tarnyboje įregistruota Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“. Asociacija (lot. associatio — sujungimas) – organizacijų arba asmenų susivienijimas bendrai ūkinei, politinei, kultūrinei ar kt. veiklai. (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985). 2002 metais Asociacijos administracinis valdymas buvo perkeltas į Vilnių, pakeisti įstatai, valdymo struktūra. Nuo įsteigimo pradžios Asociacijai vadovauja prezidentas – Henrikas Bartusevičius (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

„Lietuvos dujotiekio statybai“ priklausančios įmonės susivienijo siekdamos didinti gamybinio potencialo panaudojimą, operatyviai ir efektyviai gauti ir naudoti informaciją apie mokslo ir technikos naujoves dujotiekių statyboje, plėsti bendradarbiavimą. Tuo pačiu asociacija analizuoja energetikos vystymo politiką, įstatymus ir viešai skelbti savo nuomonę šiais klausimais, kontroliuoja darbų kokybę, statybos grafikus, palaiko ryšius su užsienio ir tarptautinėmis organizacijomis; analizuoja ir propaguoja dujų ūkiui skirtos technikos naujoves, pažangius darbo metodus, verslo organizavimo principus, koordinuoja ir vykdo Asociacijos narių pavestus uždavinius, atstovauja ir gina savo narių teises, jų interesus valstybinės valdžios ir valdymo

institucijose, rūpinasi, kad būtų įgyvendintos tarptautiniuose teisės aktuose, Lietuvos Respublikos norminiuose teisės aktuose įtvirtintos dujotiekio organizacijų teisės (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

Taigi Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“ – tai dujotiekio statybinių organizacijų savanoriškas susivienijimas, jungiantis įmones, organizacijas, vykdančias dujotiekio statybos, projektavimo darbus, dujinių įrenginių bei prietaisų gamybą, komplektavimą ir prekybą jais, paslaugas, susijusias su dujotiekio remonto darbais Lietuvoje ir už jos ribų.

Šiuo metu Asociaciją „Lietuvos dujotiekio statyba“ sudaro 14 narių. Be įmonių – steigėjų (AB „Kauno dujotiekio statyba“, UAB „Dujotiekio statyba“, UAB „Klaipėdos Ugnė“, UAB „Šilda“, UAB „Šiaulių dujotiekio statyba“) asociacijai priklauso UAB „Ardynas“, UAB „Alvora“, UAB „Deglas“, UAB „DS-1“, UAB „Dujovika“, TŪB GSF „Energija“, UAB „Ardega“, UAB „Vilduja“, ir UAB „Gasoil“. „Lietuvos dujotiekio statybos“ įmonių – narių charakteristikas žiūrėti 2 priede. Tai visoje Lietuvos teritorijoje išikūrusios specializuotos statybinės organizacijos. Geografinį įmonių išsidėstymą žiūrėti 12 pav.



12 pav. „Lietuvos dujų asociacijai“ priklausančių įmonių geografinis išsidėstymas

Visų „Lietuvos dujų asociacijai“ priklausančių įmonių veikla susijusi su statyba. Kiekviena įmonė specializuojasi tam tikroje sferoje. Vienos įmonės labiau orientuotos į paslaugų teikimą (dujifikavimą, vandentiekio tiesimą, nuotekų šalinimą ir kt.), kitos į šių paslaugų tiekimui

*reikalingų įrangų prekybą. Taip asociacijai priklausančios įmonės viena kitą papildo ir užtikrina kokybiškų paslaugų tiekimą visose Lietuvos regionuose.*

## **2.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas**

Siekiant išanalizuoti organizacijų organizacinės kultūros tipus atliktas empirinis tyrimas.

### **Tyrimo objektas ir pagrįstumas:**

Tyrimo objektas – tai „Lietuvos dujotiekio statyba“ asociacijos narės. Kaip buvo minėta, asociaciją „Lietuvos dujotiekio statyba“ sudaro 14 narių, tačiau tiriamos tik 13, nes viena įmonė neatsakė į prašymą padėti iširti asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių organizacinę kultūrą.

Siekiant išanalizuoti organizacinę kultūrą aptartuose įmonėse naudojamosi vadovų ir administracijos darbuotojų anketine apklausa. Kaip nurodė teoretikai, tai geriausias būdas tirti įmonėje vyraujančios organizacinės kultūros tipą. Klausimynas parengtas taip, kad pavyktų išsiaiškinti vyraujančios kultūros tipą. Kiekvienoje tiriamoje įmonėje padalintos anketos darbininkams bei vadovams. Pastarosios parengtos remiantis K.Cameron ir R.E. Quinn (2001) pateiktu organizacijos kultūros įvertinimo modeliu (OCAI), kuris nusako: organizacijos svarbiausias charakteristikas, bendrą lyderiavimo stilių, darbuotojų valdymą, vienijamąją organizacijos esmę, strateginius tikslus, sėkmės kriterijus.

Remiantis K.Cameron, R.E. Quinn (2001) vadovams pateiktos anketos, kuriose atsispindi šešios pagrindinės aukščiau aptartos OCAI sritys. Kiekviena iš šešių OCAI sričių apibūdinama keturiais galimais teiginiais, kurie atstovauja vieną iš kvadrato (žr. 32 psl.) pateiktų organizacinės kultūros tipų (klano, adhokratijos, rinkos, biurokratijos). Respondentas turi paskirstyti 100 % taip, kad jo pasirinkti balai atspindėtų jo organizaciją, t.y. didžiausią procentinę dalį skirti tai alternatyvai, kuri labiausiai atitinka jo organizaciją. Anketoje siekiama išanalizuoti ne tik dabar vyraujančias vertybes, bet ir numatomą tolimesnę organizacinės kultūros plėtrą, todėl išskiriami du stulpeliai: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Antrasis stulpelis – tai vadovo požiūris kokiomis vertybėmis organizacija turėtų vadovautis po penkerių metų (anketos pavyzdys pateiktas prieduose – 3 priedas.). Iš viso išdalinta 13 anketų vadovams.

Kadangi siekiama išanalizuoti ne tik vadovo požiūrį į vyraujančią organizacinę kultūrą, bet ir administracijos darbuotojų nuomonę, kurių darbo aplinka tiesiogiai įtakojama organizacijoje vyraujančių vertybių, tai ir pastariesiems pateiktos anketos. Darbuotojams paruoštos kitokios anketos, siekiant išsiaiškinti kaip jie vertina savo darbo aplinką. Klausimyną sudaro 24 teiginiai, prie kiekvieno teiginio yra pateiktos penkios atsakymo alternatyvos: visiškai sutinku, iš dalies sutinku, nežinau, iš dalies nesutinku, visiškai nesutinku ( 4 priedas). Kiekvienas teiginys atspindi

tam tikros organizacinės kultūros – klando, adhokratijos, rinkos, hierarchijos – bruožus ( žr. 5 priede).

Kiekvienas respondentas pažymi jiems tinkamiausią atsakymą. Kuo aukštesnis balas pasirenkamas, tuo labiau šios kultūros bruožas išgalėjęs įmonėje.

Darbuotojams taip pat pateiktas uždaro modelio klausimynas, siekiant reprezentyvesnės apklausos rezultatų. Siekiama surinkti, kuo didesnę procentą atsakytų anketų, o atviri klausimai neretai gąsdina respondentus, jiems trūksta laiko į juos išsamiai atsakyti. Tačiau nėra apsiribojama atsakymais – „taip“ arba „ne“ – paliekant terpę įvairesniems, labiau realistiškesniems atsakymo variantams. Klausimyne vyrauja su darbo pasidalinimu, vadovų „paliepimais, įsakymais“ susiję klausimai. Jie parinkti tikslingai siekiant išsiaiškinti kokia darbuotojų nuomone organizacinė kultūra vyrauja įmonėje.

Tyrimo metu, administracijos darbuotojams iš viso buvo išsiustos 75 anketos iš jų grįžo 53. Atitinkamai pagal administracijoje dirbančių žmonių skaičių, anketos padalintos:

7 lentelė

**Anketinės apklausos respondentų pasiskirstymas ir imties koeficientas (be vadovų)**

Įmonės kodas	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>9</sub>	Y <sub>10</sub>	Y <sub>11</sub>	Y <sub>12</sub>	Y <sub>13</sub>
Išplatinta anketų	14	6	6	5	15	7	5	8	4	3	5	3	10
Grįžo anketų	8	2	4	2	7	3	3	8	2	2	3	2	7
Imties koeficientas % (K=(n/N)*100)*	57	33	66,6	40	46,6	43	60	100	50	66,6	60	66,6	70

Šaltinis : sudaryta autoriaus

Kaip matyti 7 lentelėje, reprezentatyviausi darbuotojų apklausos analizės rezultatai bus gauti iš įmonių Y<sub>8</sub> (100 proc.), Y<sub>13</sub> (70 proc.), Y<sub>3</sub> (66,6 proc.), Y<sub>10</sub> (66,6 proc.), Y<sub>7</sub> (60 proc.), kadangi šių įmonių darbuotojai noriausiai atsakinėjo į anketoje pateiktus klausimus, bei daugiausia jų gražino. Tuo tarpu, kaip jau minėta vadovams išdalinta 13 anketų, visos jos grįžo, todėl galima analizuoti ir lyginti vadovų ir darbuotojų anketose išsakytus požiūrius organizacinės kultūros klausimu.

Taigi tyrimas susideda iš pjūvių:

1. Tiriamas organizacijos vadovų požiūris apie jų įmonėje vyraujančias organizacinės kultūros vertybes;

\* K – imties koeficientas;  
n – grįžusių anketų skaičius;  
N – išdalintų anketų skaičius.

2. Analizuojamas administracijos darbuotojų požiūris apie jų įmonėje vyraujančias organizacinės kultūros vertybes;
3. Palyginami gauti tyrimo rezultatai tarp vadovo ir administracijos.

### Respondentų socialinė – demografinė struktūra

Visų analizuojamų įmonių darbuotojų socialinė – demografinė struktūra pateikta 8 ir 9 lentelėse.

8 lentelė

#### Tiriamųjų organizacijų vadovų socialinės - demografinės charakteristikos

Įmonės kodas	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>
Vadovo amžius (metais)	Iki 50	Iki 60	Iki 50	Iki 60	Iki 80	Iki 40	Iki 50	iki 60	iki 50	Iki 50	Iki 40	Iki 30	Iki 40
Vadovo išsilavinimo pobūdis	Inžinerinis	Inžinerinis	Inžinerinis	Inžinerinis	Inžinerinis	Inžinerinis	Inžinerinis	Inžinerinis	Fizikinis	Teisinis	Inžinerinis	Teisinis	Inžinerinis
Dirba organizacijoje (metais)	8	26	5	14	40	9	18	10	8	4	10,5	4	6

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Kaip matyti 8 lentelėje statistinis asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“, priklausančių įmonių vadovas – tai vidutinio amžiaus (tik vienas vadovas jaunesnis nei 30 metų ir vienas vyresnis nei 70 metų), aukštąjį išsilavinimą turintis, nemažiau nei keturi metus savo pareigas einantis žmogus. Daugelyje įmonių (net 10 iš 13) vadovo pareigas užima inžinerinį išsilavinimą turintis asmuo. Tik dvejose įmonėse vadovas nurodė teisinį ir tik vienoje fizikinį išsilavinimą.

9 lentelė

#### Demografinės ir profesinės respondentų – administracijos darbuotojų charakteristikos

Kategorija	Reikšmės	Dažnis	Procentai
Išsilavinimas	Aukštasis	49	92,5
	Kita	4	7,5
Išsilavinimo pobūdis	Vadybinis	13	24,5
	Ekonomika, finansai	6	11,3
	Inžinerinis	30	56,6



	Kita	4	7,5
<b>Darbo stažas</b>	nuo 0 iki 4	15	28,3
	nuo 5 iki 14	27	50,9
	nuo 15 iki 30	11	20,8
<b>Amžius</b>	iki 30	11	20,8
	nuo 31 iki 50	28	52,8
	51 ir daugiau	14	26,4

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Tuo tarpu statistinis administracijos darbuotojas – tai nuo 31 iki 50 metų amžiaus (52,8 proc.), aukštąjį (92,5 proc.) inžinerinio pobūdžio (56,6) išsilavinimą turinti, nuo 5 iki 14 metų (50,9 proc.) organizacijoje dirbanti asmenybė (9 lentelė).

Taigi apžvelgus demografines ir profesines respondentų charakteristikas, matome, kad analizuojamose įmonėse daugiausia dirbančiųjų turi inžinerinį išsilavinimą, ir įmonėje dirba daugiau nei 5 metus.

### **2.3. Asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių organizacijos vadovų požiūris į jų įmonėse vyraujančią organizacinę kultūrą**

Atlikus kokybinę asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonių vadovų analizę, matyti, kad nė vienoje iš analizuotų įmonių, vadovų požiūriu, nėra vyraujančio vieno, teorinėje dalyje apibrėžto organizacinės kultūros modelio. Visose įmonėse vyrauja organizacinių kultūrų mišinys, vienoks organizacinės kultūros modelis taikomas personalo valdyme, kitoks – planų įgyvendinime. Tai lemia organizacinės kultūros modelių diferenciaciją organizacijoje. Tačiau kaip identifikuoti tokios įmonės organizacinę kultūrą?

Cameron K. ir Quinn R. (2001) veikalė „Organizacinės kultūros diagnostavimas ir keitimas“ pastebi, kad beveik nėra organizacijos, kurioje vyrų tik vienas organizacinės kultūros tipas, tai sąlygoja ir organizacijos kaita, vystymasis. Kaip jau minėta teorinėje dalyje, organizacijoje išlieka jos elementai, tokie kaip simboliai, mitai, vertybės, papročiai – kurie ir keičiantis organizacijos valdžiai, keičiant organizacinės kultūros tipą, lieka ankstesniojo modelio „liekanos“, kurios neleidžia pereiti prie kito organizacinės kultūros modelio. Tad, kad ir kaip stengtųsi vadovas, senąją organizacinę kultūrą sunku išgyvendinti ir visiškai pakeisti nauju modeliu. Tai veda prie organizacinės kultūros tipų asimiliacijos, kuomet nebematomas vienas, visas organizacijos sferas apimantis organizacinės kultūros tipas.

Paanalizuokime tiriamų organizacijų vadovų pildytose anketose esančius duomenis. Kaip minėta, analizuotos 13 įmonių. Jos įvardytos  $X_1, X_2, X_3 \dots X_{13}$ . Siekiant detalesnės analizės tikslinga ne tik apibendrinti vadovų anketos duomenis, bet ir apžvelgti kiekvieno anketoje esančio pūvio rezultatus. Susisteminti kiekvienos organizacijos atskirų pūvių rezultatai pateikti 10 lentelėje.

## Įmonių organizacinės kultūros tipų raiška skirtinguose pjūviuose: vadovų anketos

Įmonė	Svarbiausios charakteristikos		Bendrasis organizacijos lyderių stilius		Darbuotojų valdymas		Vienijamoji organizacijos esmė		Strateginiai tikslai		Sėkmės kriterijai		Vidurkis	
	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje
1	A/B	R	K/A	K/A	B	B	A/R	A/R	A/R/B	A/R/B	B	B	A/B	A/B/R
2	K	K	R	R	A	A	R	R	B	B	—	—	R	R
3	K/R	K/R	R	R	B	R	K/R	K/R	R	R	A	A	R	R
4	R	R ▲	K/B	—	B	B	K/R	K ▲	A	A	—	B	K/R/B	K/B
5	K/R	K/R	K/R	K/R	A/B	A/B	R	R	B	B	—	—	R	R
6	K	K ▲	K	K	K	K ▲	K	K	K/A	K ▲	A	A ▲	K	K
7	A/R	A/R	K	K	A/R/ B	A/R/B	K	K	B	B	K	K	K	K
8	R	R	—	K/B	K/A	K/A	B	K	B	—	B	K	B	K
9	A	K	R	R ▼	K	K	K	—	A/R	R ▼	K/A	K ▲	K	K
10	B	B	A	A ▼	A/R	A/R	A	A	R	R	K	K	A/B	A
11	R	R ▲	A/R	R/B	B	B	R	R	K	K	K/A	K/R	R	R
12	B	B	A	K	K	K	R	R	K	K ▼	A	A	K/A	K
13	R	R ▼/K	B	R	K/R	A/B	A/R	K	B	B ▼/A	K	K ▼/A	K/R	K

K - Klano kultūra

A - Adhokratijos kultūra

R - Rinkos kultūra

B - Biurokratijos kultūra

— Visas kultūras apibūdinantys teiginiai, vadovų nuožiūra vienodai svarbūs (sužymėta po 25 proc.)

▼ – Ateityje numatoma dar labiau skatinti nurodytą kultūrą

▲ – Ateityje numatoma mažinti nurodytos kultūros bruožus

Taigi, įmonėje  $X_1$ , pagal vadovo pateiktus duomenis (žr. 13 pav.), tiriamuoju metu (juoda linija) vyrauja rinkos kultūra. Tai reiškia, kad įmonė labiau orientuota į rezultatų siekimą, konkurenciją konkurentų atžvilgiu. Tokia vadovo politika suprantama, turint omenyje, jog vykdomi konkursai įvairiems objektams laimėti. Kiekviena įmonė stengiasi nurungti konkurentą ir laimėti teisę organizuoti ir atlikti numatytus darbus. Tačiau tai nebūtinai reiškia, kad tokia pat politika taikoma ir įmonės viduje, nes  $X_1$  analizės rezultatai taip pat rodo, jog įmonėje taip pat yra ir klano, adhokratijos bei biurokratijos organizacinės kultūros tipų bruožų. Įdomu tai, kad labiausiai iš likusiųjų modelių, po rinkos kultūros, skatinama biurokratijos organizacinės kultūros elementų turintis tipas. Taigi šalia rinkos kultūros, dominuoja biurokratijos kultūra, vadinasi, šioje įmonėje rezultatų siekiama remiantis griežtai struktūruotomis, formaliomis taisyklėmis. Procesas kontroliuojamas, rezultatai tikrinami. Tačiau reikia pažymėti, kad tai būdinga ne visose srityse, o tai rodo ne ką mažiau vadovo išreikšti klano ir adhokratijos organizacinės kultūros tipų elementai. Įdomu tai, kad šios įmonės vadovas ir anketinės apklausos skiltyje „numatoma ateityje“ (raudona linija) nurodo, kad ir po 5 metų neketinama keisti vadovavimo politikos, taigi ir organizacinės kultūros.

Tačiau, pirmojoje organizacijoje analizuojant kiekvieną pjūvį atskirai (žr. 6 priede), vadovo požiūriu, šiuo metu vyrauja adhokratijos ir biurokratijos / hierarchijos kultūrų bruožai. Kaip minėta anksčiau, tai griežtų taisyklių laikymusi, formalizuota bei struktūruota politika, novatoriškumu teikiant paslaugas, pasireiškianti darbo aplinka. Tačiau tokia išvada galima, tik tuomet, jei bandysime vidurkį apžvelgti kiekvieno pjūvio balų pasiskirstymą atskirai ir tuomet vesime bendrą, pasikartojančių kultūros tipą apibūdinančių teiginių vidurkį (kaip pateikta 10 lentelėje), tačiau kitokie analizės rezultatai gaunami, jei analizuojami ne pavieniai teiginiai, o teiginių, atspindinčių konkretų kultūros tipą (kaip siūlo daryti Cammeron ir Quinn, 2001) vidurkį (kaip parodyta 13 pav.). Tokiu atveju, išryškėja (nors ir nežymus) rinkos kultūros tipo dominavimas. Kodėl taip yra?

Siekiant išsiaiškinti tokį nesutapimą, reikėtų, kiekvieną pjūvį paanalizuoti plačiau. Pirmosios įmonės vadovas kalbėdamas apie bendrąsias charakteristikas, tai yra apie darbo aplinką, teigia, jog šiuo metu ryškiausiai puoselėjamos adhokratijos ir biurokratijos kultūros tipus atspindinčios vertybės. Jo požiūriu, „organizacija yra labai dinamiška ir versli. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti“, tačiau tuo pačiu, tai ir „aiškiai struktūruota ir griežtai kontroliuojama“ įmonė (po 30 proc.). Tačiau ateityje, įmonės vadovas, mato poreikį skatinti rinkos kultūros plėtrą, t.y. daugiau dėmesio kreipti į išsikeltus tikslus, siekti kuo palankesnio rezultato. Rinkos kultūros bruožų plėtra, vadovo manymu, galima sumažinus adhokratijos ir biurokratijos kultūrų bruožus.

Įdomu tai, kad kalbėdamas apie organizacijos lyderių stilių, vadovas tiek dabar, tiek ateityje siekia plėtoti klanų ir adhokratijos kultūros tipų bruožus (po 30 proc.). Šioje srityje (pjūvyje) nebėra taip akcentuojamas biurokratinis / hierarchinis kultūros tipas grindžiantis teiginys, vietoje tikslaus organizavimo, planingo ir nuoseklaus vadovavimo, vadovas, kaip vyraujančią tendenciją pasirenka lyderių gebėjimą tapti monitoringo pavyzdžiu, stengimąsi padėti ir išmokyti, bet taip pat pabrėžia, jog lyderiai – verslios, novatoriškos, bei gebančios rizikuoti asmenybės.

Tačiau nors, vadovo nuomone, lyderių organizavimo stilius negrindžiamas biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo principais, to paties negalima pasakyti apie darbuotojų valdymo sritį. Čia gi vėl dominuoja užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių, tarp darbuotojų, apibrėžtumas ir stabilumas. Taigi, vėl akcentuojama hierarchijos kultūra (35 proc.). Galima teigti, kad tokia darbuotojų valdymo sistema vadovui priimtina ir pelninga įmonei, nes ir po penkerių metų, šioje srityje, vadovas organizacinės kultūros neketina keisti.

Kalbant apie „vienijamąją organizacijos esmę“ (4 pjūvis vadovų anketoje), vėl gi biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo bruožai nėra propaguojami įmonėje (tik 15 proc.). Pasak vadovo, šioje srityje, svarbesni ir labiau eskaluojami rinkos bei adhokratijos kultūros tipų bruožai (po 30 proc.). Jo teigimu, tiek dabar, tiek ateityje, norima išlaikyti vieningą organizacijos novatoriškumo ir tobulinimo siekimą. Taip pat organizaciją vienija tikslo ir uždavinių įgyvendinimo

siekimas, akcentuojamas noras pirmauti. Nuolat aptariamose temose – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir laimėjimai. Tai skatina nuolatinę organizacijos „ėjimą pirmyn“.

Skiltyje „strateginiai tikslai“, vadovas neišskiria vienos ar net dviejų organizacinės kultūros tipų bruožų, kurie būtų labiau nei kiti, propaguojami jo atstovaujamoje įmonėje. Pasak jo, iš keturių pateiktų teiginių, tik vienas yra mažiau tinkamas jo darbo aplinkai apibūdinti. Tai klanų kultūros tipą apibūdinantis teiginys (10 proc.). Tuo tarpu, kiti trys teiginiai yra tinkami (po 30 proc.). Taigi, įmonėje būdinga naujų resursų įsigijimo ir naujų problemų sprendimų paieškų akcentavimas – adhokratinė kultūra; konkurencinių veiksmų, pasiekimų, pergalių rinkoje akcentavimas – rinkos kultūra, nekintamumo, stabimulo, rentabilumo ir visų operacijų sklandumo bei kontrolės akcentavimas – biurokratijos kultūra. Tokia kultūrų įvairovė, kuri iš dalies ir prieštarauja ir papildo viena kita, šiek tiek kelia abejonių. Įdomu, kaip įmonėje tuo pačiu metu skatinamas ir nekintamumas, stabilus ir naujų problemų sprendimų paieška. Tačiau vadovas, ir po penkerių metų numato, kad šioje srityje vyraus tie patys dominuojantys organizacinės kultūros tipų bruožai.

Kalbant apie „sėkmės kriterijus“, vadovas pažymėjo, kad įmonei labiausiai pabrėžiami: rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai – grafikai ir nedideli kaštai. Taigi vėl grindžiama biurokratijos kultūros tipo bruožais (45 proc.)

Detaliau apžvelgus kiekvieną pjūvį, matyti, jog šiuo metu labiau akcentuojamos adhokratinės ir biurokratijos kultūrų tipų vertybės, tačiau ateityje šalia minėtų kultūros tipų vertybių, bus siekiama plėtoti ir rinkos kultūros bruožus. Kaip jau minėta, skaičiuojant bendrą kultūros tipą apibūdinančių teiginių vidurkį, būtent pastarosios kultūros bruožai ryškiausi šioje organizacijoje. Tokia tendencija ir nesutapimas tarp dviejų analizės pusių galima todėl, kad adhokratinės ir biurokratijos kultūros tipų bruožai vienose srityse yra labai propaguojami, tuo tarpu kitose – mažai vadovo palaikomi, tuo tarpu, rinkos kultūros bruožus atspindintys teiginiai visose pjūviuose vertinami panašiai – pakankamai palankiai, o žiūrint į ateitį, net labiau propaguojami nei kitus kultūros tipus grindžiantys teiginiai.

X<sub>2</sub> (13 pav.) įmonės vadovas, anketinėje apklausoje apskaičiavus bendrąjį vidurkį, teigia, jog jų įmonėje vyrauja biurokratinis / hierarchinis organizacinės kultūros tipas. Taigi, įmonės politika pagrįsta struktūrizuotomis ir formaliomis taisyklėmis, darbas griežtai organizuotas, organizacijos vadovas stengiasi užtikrinti įmonės stabilumą ir palaikyti tolygų vykdomų operacijų rentabilumą. Tačiau ne ką mažiau įmonei svarbus ir rinkos organizacijos kultūros tipo puoselėjimas. Taigi, galima teigti, jog įmonės stabilumas, vykdomų operacijų rentabilumas užtikrina sėkmingą konkurenciją rinkoje. Tikslus užduočių vykdymas, laiku atlikti darbai, suteikia įmonei norimą patikimumą visuomenėje. Ateityje, įmonės vadovas ruošiasi dar labiau propaguoti rinkos kultūrą, tuo pačiu truputį mažinant biurokratinės kultūros tipo eskalavimą.

Kalbant apie atskirus pjūvius (7 priedas), šioje įmonėje, vadovo X<sub>2</sub> teigimu, darbo aplinkoje vyrauja klanų kultūros bruožai (50 proc.), tačiau kalbėdamas apie bendrąją organizacijos lyderių stilių labiau akcentuoja rinkos kultūros tipo bruožus (40 proc.). Ši organizacija pasižymi „organizacija yra unikali savo ypatumais, ji panaši į didelę šeimą“, tačiau tuo pačiu „tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys“. Taigi, įmonės viduje darbuotojams stengiamasi sukurti šeimos atmosferą, tačiau konkurentų atžvilgiu skatinamas veržlumas, savo tikslo siekimas.

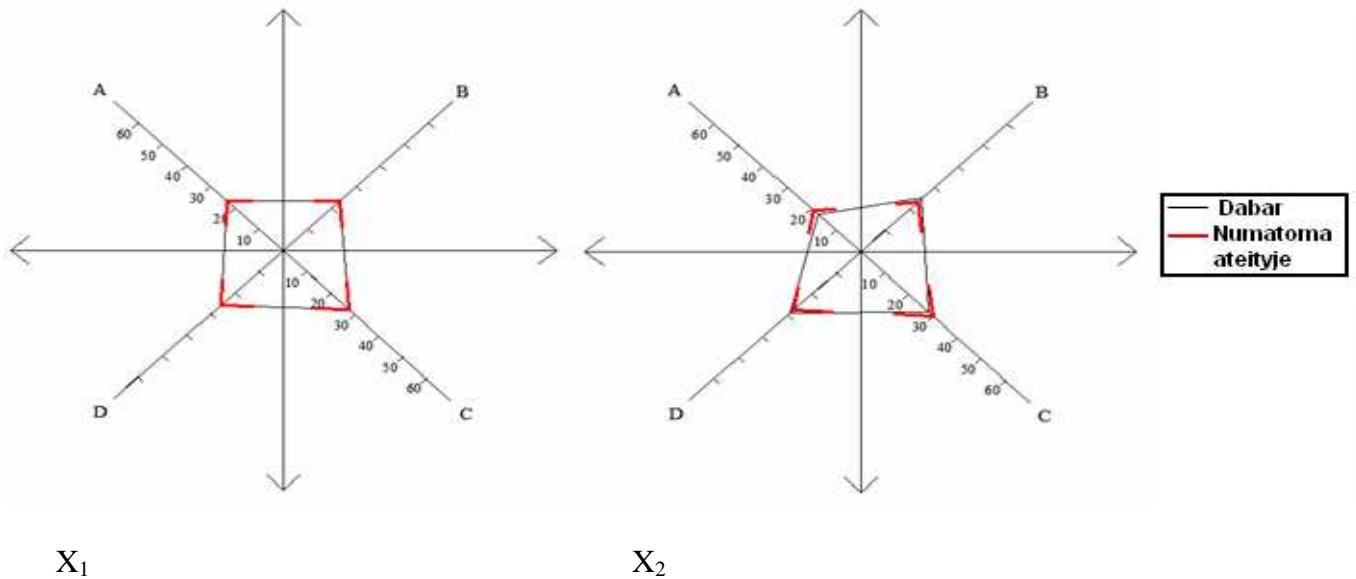
Kalbant apie darbuotojų valdymą, vadovas teigia, kad šioje srityje labiausiai skatinama individuali rizika, novatoriškumas, laisvė ir savitumas. Taigi, šioje srityje vadovas pabrėžia adhokratinės kultūros bruožus (50 proc.).

Skiltyje „vienijamoji organizacijos esmė“. Jis teigia, jog organizaciją vienija tikslo ir uždavinių siekimas. Skatinama kalbėti temomis „agresyvumas“ (konkurentų atžvilgiu), „laimėjimai“ ir pan. Taigi, kaip ir skiltyje „bendrasis organizacijos lyderių stilius“, taip ir šioje sferoje puoselėjamas rinkos kultūros tipas (60 proc.).

Įdomi vadovo pozicija išsakyta pjūvyje „strateginiai tikslai“. Šioje srityje postuluojuamas nekintamumas, stabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas. Nors ankstesnėse pozicijose labiau akcentuojamos klanų ir rinkos kultūrų tipai, tačiau šioje srityje labiausiai akcentuojami biurokratijos / hierarchijos kultūros bruožai (55 proc.).

Tačiau, vadovas negalėjo išskirti, kuris iš šių keturių kultūros tipų yra dominuojantis kalbant apie sėkmės kriterijus (visi teiginiai įvertinti po 25 proc.). Įdomi šio vadovo išsakyta pozicija ir kalbant apie šios organizacijos kultūrą ateityje. Nei vienoje srityje / pjūvyje nėra numatoma jokių pokyčių. Ir po penkių metų, vadovas ketina plėtoti tokį pat organizacinės kultūros tipų pasiskirstymą atskirose srityse.

Apibendrinant X<sub>2</sub> vadovo išsakytą poziciją, matyti, jog atskirose pjūviuose šioje įmonėje ryškiausi rinkos kultūros tipo bruožai, tačiau skaičiuojant bendrąją vidurkį, vis gi matyti, jog labiausiai propaguojamas biurokratinis / hierarchinis organizacinės kultūros tipas.



**12 pav.** Įmonių  $X_1$  ir  $X_2$  vadovų požiūris į jų atstovaujамų organizacijų kultūrą: dabar ir ateityje.

$X_3$  įmonėje, kaip rodo anketinė vadovo apklausa (13 pav.), taip pat vyrauja rinkos tipas. Tačiau šioje organizacijoje rinkos tipui priskirtini požymiai derinami labiau ne su hierarchine / biurokratine, bet su klano kultūra. Nors apklausos duomenys nėra labai išsiskiriantys (tiek biurokratinės, tiek ir klano kultūros bruožų yra įmonėje), vis gi labiau pabrėžiami klano organizacinės kultūros tipo požymiai. Taigi nors ir yra formalios taisyklės, hierarchija, vis gi galima numanyti, kad grupėse vyksta bendrų sprendimų paieška konkrečiais atvejais. Šioje įmonėje ir toliau numatoma dar labiau skatinti rinkos bei klano kultūrą ir mažinti biurokratinės kultūros bruožus.

Analizuojant atskirus organizacinės kultūros pūvius (8 priedas), matyti, jog  $X_3$  įmonės vadovas, skiltyje “svarbiausios charakteristikos“ pažymi, kaip dominuojančią klano kultūrą (30 proc.), tačiau greta šios kultūros propaguoja rinkos kultūrą (30 proc.), taigi, ši įmonė yra unikali savo ypatumais, ji panaši į didelę šeimą, darbuotojai turi daug ką bendro, tačiau tuo pačiu siekiama, kad organizacija būtų orientuota į rezultatą, žmonės būtų nusiteikę konkuruoti ir siekti užsibrėžto tikslo.

Kalbant apie bendrąjį organizacijos lyderių tipą, kaip ir antrosios įmonės vadovas,  $X_3$  teigia, jog skatinamas rinkos kultūros bruožų (30 proc.) puoselėjimas. Trečiajame anketos pūvyje – darbuotojų valdymas – , vadovo nuomone, šiuo metu vyrauja biurokratijos / hierarchijos kultūros tipas (30 proc.), t.y. eskaluojama užimtumo garantija, reikalaujama paklusnumo, vyrauja santykių apibrėžtumas ir stabilumas. Tačiau ateityje, atsižvelgiant į lyderių stilių, bus siekiama įtraukti daugiau rinkos kultūros bruožų (30 proc.). Taigi vietoje šiuo metu dominuojančių biurokratinę kultūrą atspindinčių bruožų tikimasi labiau skatinti darbuotojų siekimą konkuruoti ir laimėti.

Ketvirtajame anketinės apklausos pjūvyje - „vienijamoji organizacijos esmė“, vadovo nuomone, tiek dabar tiek ateityje svarbiausi klanų ir rinkos kultūros tipų bruožai (po 30 proc.). Taigi, organizaciją vienija „atsidavimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis“ bei „tikslas ir uždavinių įgyvendinimo siekimas.“ Toks vadovo pasisakymas pagrindžia pirmojoje anketos skiltyje „svarbiausios charakteristikos“ išsakytą poziciją.

Skiltyje „Strateginiai tikslai“ vadovas pabrėžia, organizacijos konkurencinių veiksmų ir pasiekimų svarbą. Akcentuojamas tikslinis jėgų koncentravimas ir pergalių rinkoje siekimas. Taigi, šiame pjūvyje taip pat pabrėžiamas rinkos kultūros tipas (30 proc.). Ateityje šioje srityje nieko keisti neketinama.

Įdomu tai, kad vadovas kalbėdamas apie „sėkmės kriterijus“ palankiausiai vertina teiginių „gebėjimas pritaikyti ir valdyti unikalias ir naujas paslaugas / produkciją – tai lyderiavimo bei novatoriškumo pavyzdys“. Tai adhokratinės kultūros tipo bruožas (30 proc.). Jis kaip dominuojantis pasižymi tik šiame pjūvyje. Taigi, kyla klausimas, kodėl adhokratijos kultūros tipo bruožas vertinamas kaip sėkmės kriterijus, tačiau kitose pjūviuose nėra dominuojantis? Ar „sėkmė“ nėra traktuojama kaip visų pjūvių visuma – darbo rezultatas?

Šioje vietoje, reikėtų pabrėžti, kad ir keliuose kitose anketinės apklausos skiltyse, vadovas, pažymėjo adhokratinės kultūros tipo bruožų svarbą („bendrasis organizacijos lyderių stilius“, „darbuotojų valdymas“ (po 25 proc.)), ir tik šiek tiek daugiau dėmesio skyrė kitų kultūros tipų bruožams.

Apibendrinant  $X_3$  vadovo anketos duomenis, galima teigti, kad šioje įmonėje daugiausia propaguojamas rinkos kultūros tipas, o ateityje jo bruožų plėtra dar intensyviau bus skatinama įmonėje.

Tuo tarpu  $X_4$  įmonėje, vadovo nuomone (13 pav.), vyrauja klanų kultūra, kuriai būdinga draugiška darbo aplinka, aukštas pareigingumo lygis, atsidavimas darbui. Tokia darbo aplinka užtikrina ilgalaikį asmenybės / darbuotojo tobulėjimą – darbdavys organizuoja įvairius mokymus, kursus. Puoselėjamas bendrystės jausmas. Nors ji kaip ir ankstesniais atvejais nėra vienintelė dominuojanti kultūra. Šioje organizacijoje taip pat yra ir adhokratinės bei biurokratinės kultūros tipų bruožų. Biurokratinė ir klanų kultūros priešpriešinamos viena kitai, todėl labai sunku paaiškinti, kaip šalia klanų kultūros toje pačioje organizacijoje taip pat pakankamai ryškūs biurokratinės kultūros bruožai. Vis gi tai gali būti traktuojama kaip įmonės organizacinės kultūros kaita, nes „numatoma ateityje“ langelyje, gauti vadovo atsakymų rezultatai rodo, kad po penkerių metų, bus siekiama dar labiau akcentuoti klanų kultūros vertybes ir nežymiai sumažinti biurokratinės kultūros bruožus.

Atskirose pjūviuose (9 priedas) matyti, kad  $X_4$  įmonėje eskaluojami kultūros tipų bruožai truputį panašūs į pirmos įmonės propaguojamų kultūros tipų pasiskirstymą atskirose pjūviuose.

Kalbant apie svarbiausias įmonės charakteristikas, vadovas pažymi, jog jo atstovaujamoje organizacijoje, tiek dabar tiek ateityje bus propaguojamos rinkos kultūra, t.y. ši įmonė labiausiai orientuota į rezultatą, o jos pagrindinis rūpestis – įgyvendinti išsikeltus tikslus. Įmonėje dirbantys žmonės nusiteikę konkuruoti ir siekti užsibrėžto tikslo. Nors ir dabar įmonės vadovas, šios kultūros tipą įvardija kai dominuojanti kalbant apie darbo aplinką (40 proc.), tačiau ateityje siekiama dar labiau stiprinti rinkos kultūros bruožų išsigalėjimą (numatoma 50 proc.).

Tačiau bendrasis lyderių stilius, kitaip nei pirmajame pjūvyje pažymėta tendencija, remiasi ne tik rinkos kultūros tipu, bet klano kultūra (po 30 proc.). Vis gi ateityje vadovas nemano skirti jokios kultūros kaip dominuojančios. Jis visus organizacinės kultūros tipus atspindinčius teiginius įvertino vienodai – po 25 proc.

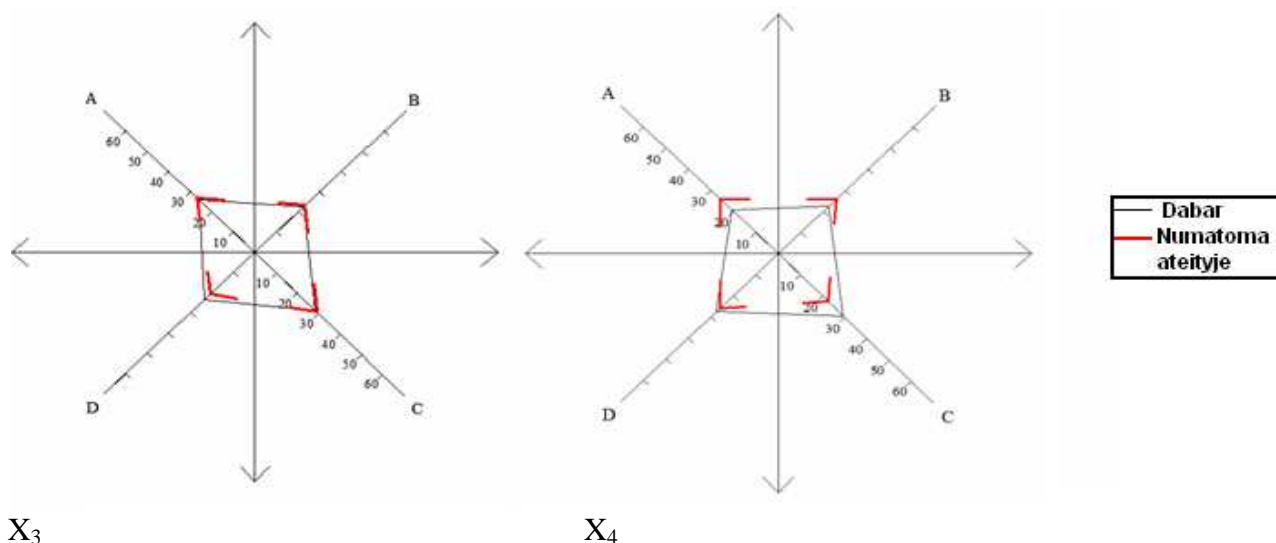
Trečiajame pjūvyje – darbuotojų valdymas – įmonės vadovas, kaip ir pirmosios įmonės vadovas, pagrindine dominuojančia kultūra nurodė biurokratijos kultūrą (40 proc.). Taigi, svarbiausia darbuotojų valdyme yra užimtumo garantija, paklusnumas, santykių apibrėžtumas ir stabilumas. Tuo tarpu kaip vienijančią organizacijos esmę, vadovas nurodė atsidavimą darbui, tarpusavio pasitikėjimą, darbuotojų atsakingumą – klano kultūra (30 proc.), taip pat šios organizacijos narius vienija tikslo ir uždavinių įgyvendinimo siekimas – rinkos kultūra (30 proc.). ateityje vadovas ketina, dar labiau skatinti klano kultūros bruožus ir mažinti rinkos kultūros puoselėjamas vertybes šioje srityje (atitinkamai 40 ir 20 proc.).

Vadovo nuomone, jų puoselėjamus tikslus geriausiai atspindi adhokratinės kultūros bruožai (40 proc.). „Organizacijoje akcentuojamas naujų resursų išsigijimas ir naujų problemų sprendimas. Vertinamas naujų galimybių atsiradimas. Ir po penkerių metų bus siekiama išlaikyti pagrindinius tikslus panašius – skatinti novatoriškumą, tačiau kitaip nei dabar greta šių vertybių, bus labiau siekiama propaguoti ne biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo bruožus (30 proc. skiltyje „dabar“ ir 10 proc. skiltyje „numatom ateityje“), o klano kultūrą (10 proc. – „dabar“ ir 30 proc. – „numatoma ateityje“). Taigi, numatoma labiau skatinti darbuotojų tobulėjimą, ugdyti pasitikėjimą, atvirumą, propaguoti bendrą dalyvavimą valdyme išmažinti kontrolę.

Vadovui nepavyko išskirti šiuo metu organizacijos sėkmę lemiančių kriterijų, tačiau ateityje, jo nuomone, sėkmės kriterijais turėtų tapti biurokratijos kultūros tipų bruožai (40 proc.). Įdomu tai, kad pjūvyje „strateginiai tikslai“, vadovas nurodo, jog ateityje bus stengiamasi mažinti biurokratinės kultūros vertybių įtaką, tačiau šioje skiltyje, jis teigia, jog ateityje biurokratijos kultūros vertybės taps sėkmės kriterijais. Žinoma, tai galia aiškinti kaip darbuotojų valdymo išdava, kuri, kaip minėta anksčiau, paremta biurokratinio kultūros tipo bruožais. Vis gi, ne vien rentabilumas, sklandūs planai vadovo nurodomi, kaip sėkmės garantas, bet ir gebėjimas prisitaikyti ir valdyti unikalias ir naujas paslaugas / produkciją. Čia vadovas vėl suponuoja adhokratinės kultūros vertybių svarbą (30 proc.).



Taigi apžvelgus pagrindinius pjūvius ir juos atspindinčius organizacinės kultūros tipus, galima teigti, kad šioje įmonėje šiuo metu ryškiausiai matomi rinkos, klano ir biurokratijos kultūros tipų vyravimas, o ateityje bus siekiama labiau propaguoti klano ir biurokratijos kultūrų įtaką.



**13 pav.** Įmonių X<sub>3</sub> ir X<sub>4</sub> vadovų požiūris į jų atstovaujamų organizacijų kultūrą: dabar ir ateityje.

X<sub>5</sub> organizacijoje (14 pav.), kaip ir prieš tai analizuotose įmonėse siekiama palaikyti klano ir rinkos kultūrų eskaluojamas vertybes. Taigi siekiama sukurti darbuotojų tobulinimąsi skatinančią darbo aplinką ir palaikyti konkurencingumą tarp kitų įmonių. Įdomu tai, kad ir artimiausioje ateityje (ir po penkių metų) vadovas nenumato jokių organizacinės kultūros pakeitimų.

Penktoje analizuojamoje įmonėje (žr. 10 priedą), vadovas X<sub>5</sub>, tiek pjūvyje „svarbiausios charakteristikos“, tiek pjūvyje „bendras organizacijos lyderių stilius“ nurodo vyraujančius dviejų kultūros tipų vyraujančius bruožus: klano ir rinkos (po 30proc.). taigi, ši įmonė unikali savo ypatumais, panaši į didelę šeimą, kur lyderiai stengiasi padėti darbuotojams. Tuo pačiu, tai įmonė orientuota į rezultatą, o lyderiai siekia būti pavyzdžiu, kaip dalykiškai bet kartu ir agresyviai tai reikėtų padaryti. Abejose pjūviuose vadovas ateityje nenumato jokių pakeitimų.

Darbuotojų valdyme, kitaip nei prieš tai aptartuose pjūviuose, vadovo nuomone, vyrauja adhokratijos ir biurokratijos kultūrų bruožai (po 30 proc.). iš vienos pusės darbuotojai skatinami rizikuoti, savitai spręsti problemas, bet iš kitos pusės vis dar vyrauja paklusnumo reikalavimas, santykių apibrėžtumas. Taigi darbuotojų laisvė ir novatoriškų sprendimų įgyvendinimas apribojamas biurokratinės kultūros tipo vertybėmis.

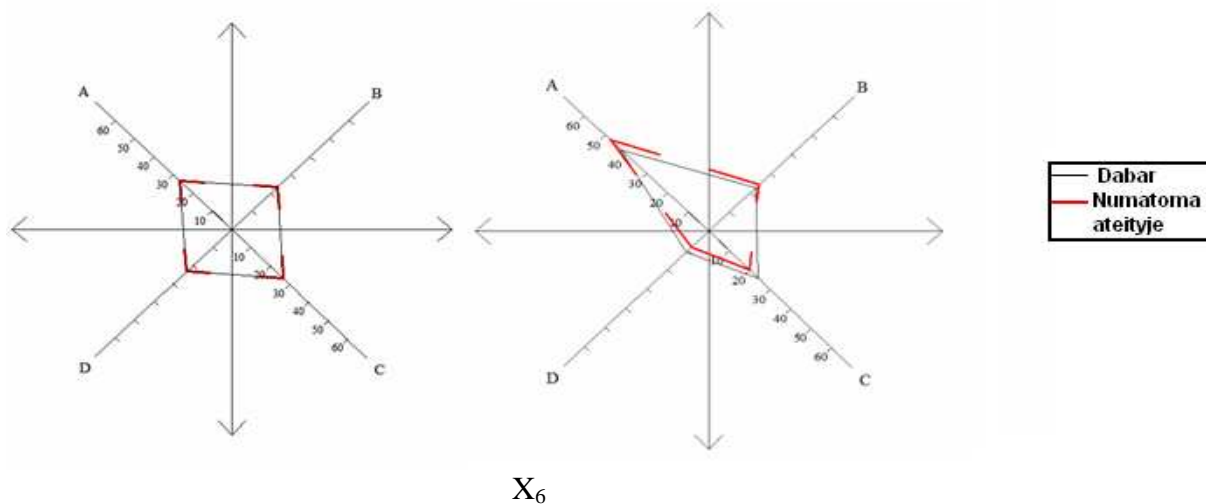
Kalbėdamas apie strateginius tikslus, vadovas nurodo, kad šie labiausiai paremti biurokratinės kultūros vertybėmis (30 proc.). Tačiau, nei dabar nei ateityje, vadovas negalėjo išskirti nei vienos kultūros bruožų, kuriuos būtų galima įvardyti kaip sėkmės kriterijus.

Apžvelgus visus vadovo išsakytus pųvių vertinimus, galima teigti, kad ųioje organizacijoje labiausiai dominuoja ir keliose skirtinguose pųviuose pasireiųkia biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo bruoųai, taĳiau ųvelgiant ų bendrąjį vidurkį ryųkesni klando bei rinkos kultūros tipų bruoųai.

*X<sub>6</sub> organizacijoje*, vadovo nuomone (14 pav.), vyrauja labai draugiųka darbo aplinka. Darbuotojai turi daug bendro, vadovaujamosi vyraujanĳiomis tradicijomis, siekiama nuolatinio darbuotojų tobulėjimo, sukuriamas palankus moralinis klimatas. Darbuotojai ųtraukiami ų sprendimų priėmimą, skatinamas grupinis darbas, vadovas siekia santarvės su darbuotojais. Taigi ųioje ųmonėje taip pat vyrauja klando organizacinės kultūros tipas. Būtent ųiam kultūros tipui būdinga vadovavimasis vyraujanĳiomis, visų pripaųintomis vertybėmis bei visiems priimtinių tikslų kėlimas. Organizacija pasiųymi vieningumu, atsidavimu darbui ir iųtikimybe savo kompanijai. Taĳiau be ųio organizacinės kultūros tipo, skatinama ir adchokratinė organizacijos kultūra. Organizacijoje akcentuojamas novatoriųkumas, nuolat siekia tobulinti ir gerinti paslaugų teikimą, pasinaudojant naujausiomis technologijomis. Pagrindinis ųios kultūros bruoųas – uųtikrinti lankstumą ir kūrybingumą, dirbant neapibrėųtose ar net dviprasmiųkose situacijose. Skiltyje „numatoma ateityje“, kurioje norima išsiaiųškinti vadovo poųiūrį, kokia organizacinė kultūra vyraus po penkerių metų, vadovas nurodė, kad ir toliau bus plėtojamos klanų ir adchokratijos kultūrų vertybės, dar labiau maųinant biurokratinės / hierarchinės organizacinės kultūros bruoųus. Taigi ųios organizacijos vadovą galima ųvardyti kaip novatoriųšką pagalbininką, kuris akcentuodamas naujausius techninius sprendimus, pasitelkdamas grupių išsakytą poziciją randa tuo metu organizacijai palankiausią sprendimą.

*X<sub>6</sub> vadovas*, kalbėdamas apie savo atstovaujamos ųmonės charakteristikas (11 priedas) teigia, jog svarbiausia yra humaniųka, darbuotojams priimtina, unikali darbo aplinka (40 proc. „dabar“, 50proc. „numatoma ateityje“) (10 lentelė), kur lyderiai būtų ne tik iniciatoriai, bet ir globėjai, gebantys ir norintys pamokyti, padėti (70 proc. „dabar“, 70 proc. „numatoma ateityje“). ųioje ųmonėje skatinamas komandinis darbas, vieningumas, bendras sprendimų priėmimas (40 proc. „dabar“, 50 proc. „numatoma ateityje“) . Organizaciją vienija atsidavimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas (40 proc. „dabar“, 40 proc. „numatoma ateityje“). Visa tai galima pasiekti skatinant darbuotojų tobulėjimą, pasitikėjimą, atvirumą (35 proc. „dabar“, 45 proc. „numatoma ateityje“). Taĳiau nepamirųtant ir naujų resursų ųsigijimo privalumo, naujų problemų sprendimo variacijų ieųkojimo – vertinamas naujų galimybių atsiradimas (35 proc. „dabar“, 30 proc. „numatoma ateityje“). Vis gi ateityje siekiama maųiau dėmesio kreipti ų novatoriųškumą, o dar labiau puoselėti humanistines nuostatas. Taĳiau nepamirųti, jog gebėjimas pritaikyti ir valdyti naujas ir unikalias paslaugas ar produkciją gali tapti sėkmės kriterijumi (35 proc. „dabar“, 40proc. „numatoma ateityje“),

Kaip matyti, daugeliu atžvilgiu šioje organizacijoje propaguojamos klanų kultūros tipo vertybės. Ir tik dviejuose pjūviuose – „strateginiai tikslai“ ir „sėkmės kriterijai“ šalia klanų kultūros bruožų propaguojami ir adhokratijos kultūra. Ateityje, šios įmonės vadovas, ir toliau labiausiai puoselės klanų kultūros vertybes.



**14 pav.** Įmonių X<sub>5</sub> ir X<sub>6</sub> vadovų požiūris į jų atstovaujamų organizacijų kultūrą: dabar ir ateityje.

Įmonės X<sub>7</sub> vadovo nuomone (15 pav.), organizacijoje labiausiai plėtojamos adhokratijos ir biurokratijos / hierarchijos organizacinių kultūrų vertybės. Taigi organizacija pasižymi tokiais bruožais kaip formalizuota ir struktūruota darbo vieta, formalios taisyklės ir oficiali politika. Darbo organizavimu rūpinasi vadovas, kuriam svarbu palaikyti tolygią organizacijos veiklą, stabilumą. Taip pat siekiama nuolat gerinti paslaugų tiekimą. Kaip pastebi Cameron ir Quinn (2001) adhokratijos kultūrose, kuriose vyrauja vidinis disciplinotumas, kuris atsiranda propaguojant biurokratinį / hierarchinį organizacinės kultūros tipą, yra galimybė pasireikšti tam tikrai organizacinei anarchijai. Tačiau, šie organizacinių kultūrų bruožai, nėra aiškiai išskirti iš likusių kultūrų tipų – klanų ir rinkos kultūrų. Taigi šioje įmonėje, šiuo metu, vadovo teigimu, daugiau vyrauja visų keturių organizacinės kultūros tipų dermė. Tačiau ateityje (po 5 metų), vadovas norėtų įmonėje matyti draugišką darbo aplinką, darbuotojus labiau įtraukti priimant sprendimus, sukurti moralinį klimatą, tai yra labiau skatinti klanų organizacinės kultūros vertybes ir mažinti biurokratinio / hierarchinio kultūros tipo apraiškas.

Vadovas X<sub>7</sub>, pirmajame pjūvyje (12 priedas) – svarbiausios charakteristikos, kaip dominuojančias nurodo adhokratijos ir rinkos kultūras (po 30 proc.). Taigi organizacija yra labai dinamiška versli, orientuota į rezultatą. Tačiau kalbant apie lyderius, tai vadovo požiūriu, šie labiau propaguoja klanų kultūros tipo bruožus (40 proc.) ir yra linkę tapti monitoringo pavyzdžiu. Įdomu tai, kad kalbant apie darbuotojų valdymą, klanų kultūros tipo bruožai kaip tik vertinami mažiausiai

(tik 10 proc.) taigi nors lyderiai skatinami padėti ir pamokyti darbuotojus, tačiau šioje įmonėje mažai dėmesio kreipiama komandinio darbo skatinimui, vieningumo jausmo puoselėjimui. tuo tarpu visi kiti teiginiai, atspindintys adhokratijos, rinkos ir biurokratijos kultūros tipų bruožus įvertinti palankiai (po 30 proc.). kaip organizacijos vienijamąją esmę, vadovas, vėl gi nurodo klanų kultūros tipą grindžiančias vertybes – atsidavimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas, atsakingumas (50 proc.) Tačiau strateginiai tikslai labiau paremti biurokratinės kultūros tipo bruožais (45 proc.) Tokiu atveju, organizacijoje labiau akcentuojamas nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas.

Galiausiai kaip sėkmės kriterijus, vadovas nurodo gebėjimą plėsti žmogiškuosius išteklius, komandinį darbą, sėkmingą darbuotojų integravimą į organizacijos veiklą, gebėjimą rūpintis žmonėmis. Taigi apeliuojama į klanų kultūros tipo bruožus (55 proc.) įdomu tai, kad šis vadovo nemato poreikio ateityje keisti nei vieno pūvūviuose aptarto atvejo.

Apibendrinant galima teigti, jog ir apžvelgus atskirus pūvūvius, šis vadovas daugiausia dėmesio skiria klanų kultūros bruožų puoselėjimui. Tokie analizės rezultatai nesutampa su bendraisiais sodmenimis (15 pav.), todėl, kaip ir pirmosios įmonės analizės atveju galima teigti, jog atskirose srityse labiau palaikomas vienas ar kitas organizacinės kultūros tipas, tačiau visumoje labiau akcentuojami biurokratinis / hierarchinis bei adhokratinis tipai.

Tuo tarpu *įmonėje X<sub>8</sub>*, vadovo nuomone (15 pav.), vyrauja klanų ir rinkos organizacinių kultūrų tipų bruožai. Taigi siekiama išsivirti rinkoje, išlikti konkurencinga įmone, o tai daroma orientuojantis į klientus, tiekėjus, vartotojus, rangovus, profsąjungas, teisinio reguliavimo organus ir pan. Tokia organizacija remiasi rinkos ekonomikos mechanizmais, kur vyrauja monetariniai manai. Tačiau kitaip, nei grynoje rinkos kultūroje, šioje įmonėje vadovas neakcentuoja agresyvios tikslų siekimo strategijos. Anketinės apklausos metu, išaiškėjo, jog šis vadovas kaip tik yra orientuotas ne tik į išorės klientus, bet ir į humanistinės darbo vietos sukūrimą įmonės darbuotojams. Tai galima traktuoti, kaip siekimą, sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojai noriai atstovautų įmonę išoriniams klientams, ko pasekoje gerėtų teikiamų paslaugų kokybė, o tuo pačiu ir įmonės konkurencingumas. Geresnė darbo aplinka, dalyvavimas priimant sprendimus skatina darbuotoją atsakingiau vertinti savo veiksmus, identifikuoti save su įmonės veikla, todėl energingiau siekti įmonės tikslų. Ateityje, organizacijos vadovas, nurodo ketinimą toliau skatinti klanų organizacinės kultūros tipą, taip pat daugiau dėmesio rengiamasi skirti ir adhokratinės kultūros plėtimui.

X<sub>8</sub> įmonės vadovas teigia, kad darbo aplinką geriausiai atspindi rinkos kultūros tipo bruožai (13 priedas). Darbuotojai pasiryžę aukotis ir rizikuoti dėl įmonės tikslų. Ateityje šioje srityje nieko neketinama keisti. Kitaip yra antrajame pūvūvyje – bendrasis organizacijos lyderių stilius. Šioje srityje, šiuo metu, vadovas negali nurodyti vieno dominuojančio tipo vertybių, tačiau ateityje bus siekiama labiau skatinti klanų bei biurokratijos kultūros tipų bruožus (po 30 proc.). Taigi vadovai

turėtų tapti ne tik globėjiškesni, bet kartu ir tikslesni organizatoriai, planingo ir nuoseklaus vadovavimo praktikai.

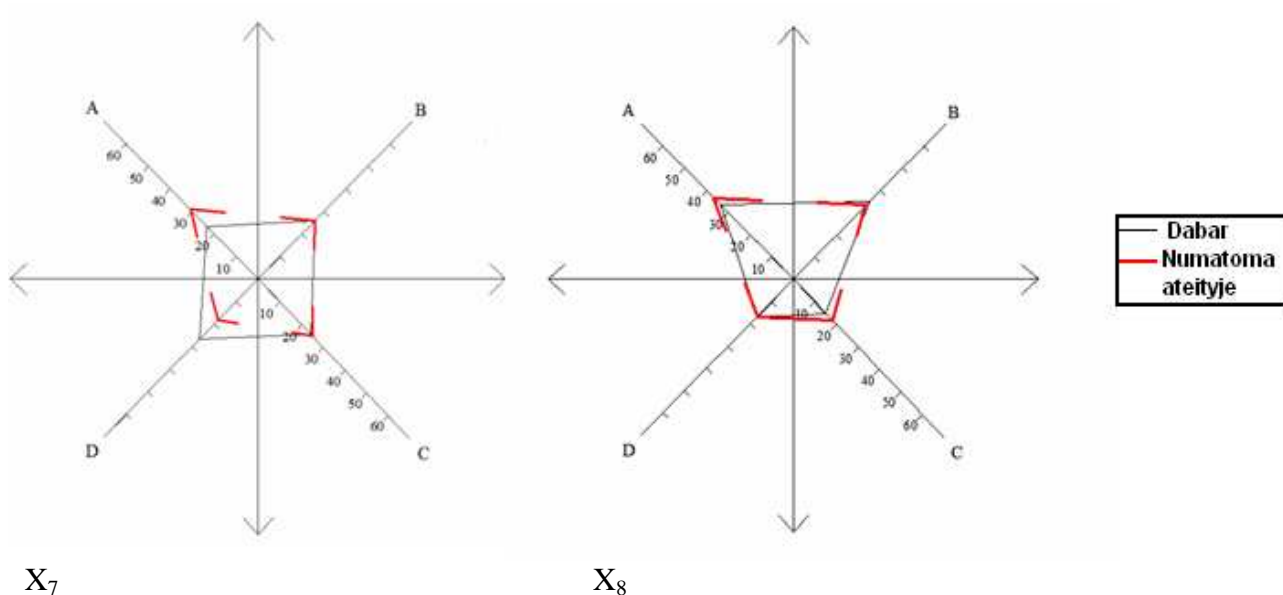
Darbuotojų valdymo srityje, vadovas mato dominuojant klando ir adhokratijos kultūrų tipus (po 30 proc.). Dabar ir toliau įmonėje skatinamas komandinis darbas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus, taip pat individuali rizika, novatoriškumas, laisvė ir savitumas.

Vadovas įsitikinęs, kad šiuo metu, jo atstovaujamą organizaciją vienija biurokratinio / hierarchinio tipo organizacinė kultūra (35 proc.). Tokiu atveju, organizacijos esmė paremta formaliomis taisyklėmis ir oficialia politika. Svarbus ir nuolatinis planavimas. Tačiau ateityje, šis vadovas, pasiryžęs ženkliai pakeisti vienijamosios organizacijos esmės pagrindą. Pasak X8, po penkerių metų, organizaciją vienyti turėtų atsidavimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Didesnis dėmesys numatomas organizacijos atsakingumo lygiui didinti. Taigi ateityje, vyraujančią biurokratijos / hierarchijos kultūros tipą, turėtų pakeisti klando kultūra (40 proc.)

Vadovas taip pat sunku išskirti kultūros tipą, kurį būtų galima įvardyti kaip strateginių tikslų pagrindu. Tačiau šiuo metu ryškesni, jo nuomone, biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo bruožai (30 proc.). Taigi organizacijoje, truputį daugiau akcentuojamas nekintamumas, stabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas. Vis gi ateityje, siekiama sumažinti šios kultūros dominavimą ir truputį daugiau dėmesio kreipti rinkos kultūros tipo bruožų integravimui (numatoma padidinti 5 proc.). Šio pjūvio skiltyje „numatoma ateityje“ vadovas visus anketoje išdėstytus teiginius įvertino po 25 proc.

Vadovas pastebi, kad šiuo metu daugiausia sėkmės garantuoja rentabilumas, sklandūs planai, grafikai, nedideli kaštai - tai biurokratijos / hierarchijos kultūros tipas. Vis gi, jis mano, kad šie kriterijai nebus tokie pat naudingi įmonei ateityje. Todėl ilgainiui sėkmės kriterijai turėtų būti grindžiami kalno kultūra (30 proc.), t.y. gebėjimu plėsti žmogiškuosius išteklius, komandinio darbo skatinimu, sėkmingu darbuotojų integravimu į organizacijos veiklą, gebėjimu rūpintis įmonėje dirbančiais žmonėmis. Tokia atsidavimą ir globėjiškumą puoselėjanti darbo aplinka, tampa ne tik malonia terpe joje dirbantiems asmenims, bet ir padeda įmonei sėkmingai gyvuoti.

Taigi, šioje įmonėje šiuo metu vis dar labiausiai vyrauja biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo bruožai, tačiau ateityje vadovas vis labiau linkęs nuo šio kultūros tipo pereiti prie klando kultūros postuluojamų vertybių. Griežtą, formalizuotą valdymo forma palaipsniui pakeisti į kiek lankstesnę, ypač darbo aplinkos kūrimo požiūriu, vadovavimo formą.



**15 pav.** Įmonių X<sub>7</sub> ir X<sub>8</sub> vadovų požiūris į jų atstovaujамų organizacijų kultūrą: dabar ir ateityje.

Tokia pat situacija matoma ir įmonėje X<sub>9</sub>. Šioje organizacijoje, vadovo požiūriu (16 pav.), taip pat vyrauja klanų ir rinkos organizacinių kultūrų samplaika. Ir ateityje vadovas neplanuoja jokių didesnių pakeitimų.

X<sub>9</sub> vadovas aptardamas atskirus pjūvius (žr. 14 priedą), nurodo, kad pjūvyje „svarbiausios charakteristikos“, šiuo metu vadovas labiau linkęs manyti, jog propaguojamos adhokratijos kultūros vertybės (40 proc.), tačiau o penkerių metų, jis viliasi, jog darbo aplinkoje labiau dominuos klanų kultūros bruožai (40 proc.)

Šiek tiek kitaip vadovas vertina antrojo pjūvio „bendrasis organizacijos lyderių stilius“ situaciją. Jis teigia, kad šioje srityje svarbu, kad lyderiai būtų dalykiški, konkurentų atžvilgiu agresyvūs, orientuoti į rezultatą. Ir būtent tokį sektinį pavyzdį lyderiui turėtų rodyti darbuotojams. Tai rinkos kultūros tipas (40 proc.). Ateityje nors ir numatomas šio tipo bruožų dominavimas, tačiau vadovo atžvilgiu, jis turėtų būti mažesnis (35 proc.), o truputį didesnis dėmesys skiriamas koordinacijos, tikslaus organizavimo, nuoseklaus vadovavimo propagavimui – biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo bruožų skatinimui (35 proc.).

Pjūviuose „darbuotojų valdymas“, „vienijamoji organizacijos esmė“, „sėkmės kriterijai“, vadovas taip pat nurodo vyraujant klanų kultūros tipą (atitinkamai 40, 40 ir 30 proc.). Taigi įmonėje vyrauja komandinis darbas, vieningumas, atsidavimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas. Stengiamasi plėsti žmogiškuosius išteklius, padėti sėkmingai darbuotojams integruotis į įmonės veiklą ir pan. Kaip „sėkmės kriterijus, vadovas taip pat nurodo gebėjimą pritaikyti ir valdyti naujoves – novatoriškumą. Tai adhokratinės kultūros postuluojamos vertybės (30 proc.). Vis gi, ateityje nors ir šiai kultūrai skiriamas nemažas dėmesys (30 proc.), tačiau numatoma labiau puoselėti klanų

kultūros vertybes (35 proc.). Darbuotojų valdyme taip pat ateityje planuojama toliau propaguoti klano kultūros tipo bruožų dominavimą (40 proc.). Tačiau skiltyje „vienijamoji organizacijos esmė“, vadovas nėra tikras, kuri iš kultūrų turėtų dominuoti ateityje.

Šios įmonės vadovas, kaip jau minėta su klano kultūra netapatina tik organizacijos lyderių stiliaus, bei strateginių tikslų. Pastarieji  $X_9$ , teigimu labiau grindžiami naujų resursų įsigijimu, naujų galimybių paieška bei konkurenciniais veiksmais ir pasiekimais. Taigi, jie paremti adhokratijos bei rinkos kultūrų bruožais (po 35 proc.). Tačiau, ateityje nors ir numatoma toliau labiau eskaluoti rinkos kultūros bruožus šioje srityje (30 proc.), tačiau nebe taip ryškiai kaip tai daroma dabar.

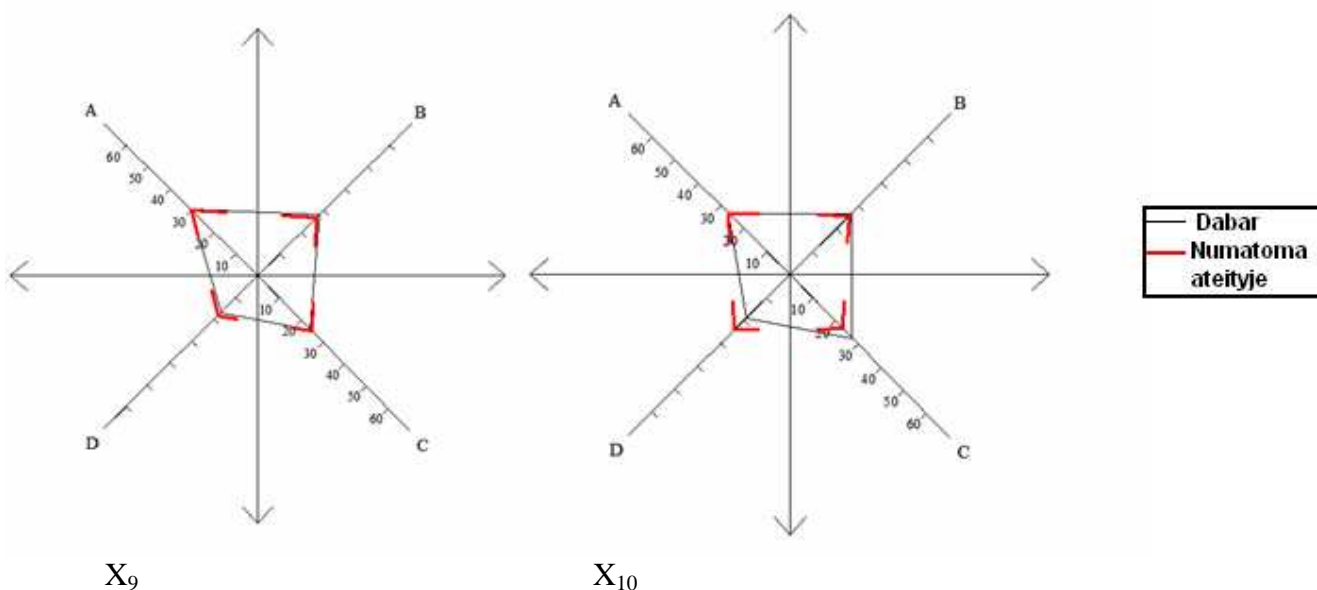
Apibendrinat devintosios analizuojamos įmonės vadovo pasisakymus atskiruose pjūviuose, matoma, kad šioje įmonėje ir dabar ir tuo labiau ateityje propaguojamos klano kultūros tipas.

$X_{10}$  įmonėje, vadovas nurodo (16 pav.), kad šiuo metu, aiškiausiai pastebimi net trijų organizacinės kultūros tipų – klanų, rinkos ir adchokratinės – bruožai. Vis dėl to, toks modelis, turbūt, neatitinka išsikeltų tikslų, nes ateityje, vadovas numato, mažinti adchokratinės kultūros apraiškas ir skatinti biurokratinės / hierarchinės kultūros bruožus. Kaip pastebi Cameron ir Quinn (2001), neretai adchokratinė organizacinė kultūra apibrėžiama kaip laikinoji struktūra – dauguma darbuotojų savo pareigas atlieka susibūrę į tam tikras adchokratinės grupes, o kai užduotis įvykdoma ir tikslas pasiekiamas, grupės išformuojamos. Tai lanksčios ir greitai performuojamos struktūros. Taigi, numatomą organizacinės kultūros kaitą galima sieti ir su adchokratinės kultūros išbaigtumu, tai yra konkrečiu pasiektu įmonės tikslu, kurio įgyvendinimui reikėjo lanksčios, novatoriškos, kūrybingos grupės. Tačiau tikslą pasiekus, nebėra būtinybės toliau vadovautis ta pačia metodika, gal net rezultatų palaikymą labiau užtikrina biurokratinės / hierarchinės kultūros tipas.

Tačiau kiek kitaip nei bendrojoje analizėje, apžvelgiant atskirus pjūvius (15 priedas), didžiausias dėmesys, vadovo nuomone, skiriamas adhokratinės kultūros puoselėjimui. Nors vadovas sutinka, kad kai kuriose srityse vyrauja ir kito kultūros tipo bruožai, pvz. „svarbiausios charakteristikos“ – biurokratijos / hierarchijos (skiltyse „dabar“ ir „numatoma ateityje“ po 40 proc.); „sėkmės kriterijuose“ – klano (taip pat abejose skiltyse po 40 proc.), rinkos kultūra, kaip dominuojanti nurodoma pjūviuose „strateginiai tikslai“ („dabar“ ir „numatoma ateityje“ po 45 proc.), bei „darbuotojų valdymas (tiek „dabar“, tiek „numatoma ateityje“ po 30 proc.), tačiau dažniausiai pabrėžiamas būtent adhokratinės kultūros dominavimas. Pasak vadovo, daugiausiai šios kultūros bruožų pastebima pjūviuose: „bendrasis organizacijos lyderių stilius“ („dabar“ – 40 proc. „numatoma ateityje“ – 35 proc.), „darbuotojų valdymas“ (abėjose skiltyse po 30 proc.), „vienijamoji organizacijos esmė (ir dabar ir ateityje po 40 proc.).

Taigi, ši organizacija nors ir aiškiai struktūruota, griežtai kontroliuojama, vyrauja siekimas konkuruoti ir laimėti rinkoje, propaguojamas komandinis darbas, rūpinimasis vieni kitais, tačiau daugiausia jėgų sutelkiama skatinant darbuotojų individualią riziką, naujų problemų sprendimo,

tobulinimo galimybių paiešką. Lyderiai apibrėžiami kaip verslumo, novatoriškų idėjų generatoriaus, gebėjimo rizikuoti praktikai.



**16 pav.** Įmonių  $X_9$  ir  $X_{10}$  vadovų požiūris į jų atstovaujamų organizacijų kultūrą: dabar ir ateityje.

Įmonėje  $X_{11}$  (17 pav.), kaip ir įmonėje  $X_{10}$  taip pat nurodomos trys viena kita papildančios organizacinės kultūros modeliai – klanų, rinkos ir adhokratinė. Šių abiejų įmonių valdymo stilius labai panašus, nes ir ateityje  $X_{11}$  įmonėje numatoma mažinti adhokratinės kultūros įtaką ir didinti biurokratinės / hierarchinės kultūros įtaką.

Kalbėdamas apie atskirus pjūvius (16 priedas), vadovas  $X_{11}$ , teigia, kad jo atstovaujama įmonė labiausiai remiasi rinkos kultūros tipo vertybėmis. Nors kaip ir prieš tai analizuotos įmonės atveju, puoselėjamos ir kitų kultūros tipų vertybės. Įmonę, vadovas apibūdina kaip į rezultatą orientuotą organizaciją – rinkos kultūros tipas (35 proc.). Ateityje numatoma, dar labiau stiprinti darbuotojų nusiteikimą konkuruoti ir siekti užsibrėžtų tikslų (40 proc.). Lyderiai šioje įmonėje taip pat dalykiški, konkurentų atžvilgiu agresyvūs, į rezultatą orientuoti asmenys (rinkos kultūra – 30 proc.), bet taip pat tai verslumu, novatoriškumu pasižymintys darbuotojai (adhokratinės kultūra – 30 proc.). Vis gi, ateityje numatoma ir toliau puoselėti rinkos kultūros bruožus, tačiau vietoj adhokratinės kultūros, didesnę dėmesį skirti biurokratinės kultūros postuluojamoms vertybėms, tokioms kaip tikslus organizavimas, planingas ir nuoseklus vadovavimas (30 proc.). Biurokratijos / hierarchijos kultūros tipas, vadovo teigimu, dominuoja ir darbuotojų valdyme (40 proc.). taigi šioje srityje vyrauja užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių apibrėžtumai.

Rinkos kultūros tipo bruožai, vėl vadovo pabrėžiami kalbant apie „vienijamąją organizacijos esmę“ (45 proc.). Jo teigimu, „organizaciją vienija tikslo ir uždavinių įgyvendinimo



siekimas. Nuolat aptariamoms temoms – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir laimėjimai.“ Šiame pjūvyje šiuo metu mažiausiai akcentuojamas kultūros tipų vertybes – adhokratijos (15 proc.) ir biurokratijos / hierarchijos (10 proc.) ateityje planuojama skatinti (atitinkamai 20 ir 15 proc.).

Kalbant apie penktąjį anketinės apklausos pjūvį – „strateginius planus“, tai vadovo teigimu, „organizacijoje vyrauja humanistinės nuostatos. Skatinamas žmonių ugdymas, pasitikėjimas, atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyme“. Tokios pat strategijos viliamasi laikytis ir ateityje. Taigi, vadovas tiek stulpelyje „dabar“, tiek stulpelyje „numatoma ateityje“ didžiausiu balu įvertino klanų kultūros tipą grindžiantį teiginį (po 40 proc.) Klanų ir adhokratijos kultūros tipų bruožai, kaip dominuojantys, vadovo pažymėti, skiltyje „sėkmės kriterijai“. Gebėjimas plėsti žmogiškuosius išteklius, komandinio darbo propagavimas, sėkminga darbuotojų integracija bei gebėjimas pritaikyti unikalias naujoves įmonėje – tampa sėkminga įmonės gyvavimo praktika. Vis gi ateityje vietoje adhokratinės kultūros bruožų (25 proc.) planuojama stiprinti konkurencinį pirmavimą rinkoje, taigi rinkos kultūrą (30 proc.)

*X<sub>12</sub> įmonėje*, vadovo požiūriu (17 pav.), vyrauja klanų organizacinės kultūros tipas, tačiau kaip ir daugeliu prieš tai analizuotu atveju, tai nėra „grynasis“ šio tipo variantas. Vadovo anketinė apklausa parodė, kad valdyme taip pat apstu adhokratinės kultūros bruožų. O ateityje siekiama didinti rinkos organizacinės kultūros tipo įtaką įmonės valdyme.

Tačiau kiekvieno anketoje pateikto pjūvio analizė (17 priedas) parodė, kad dvyliktosios įmonės vadovas, kalbėdamas apie kuriamą darbo aplinką pažymi, jog jo atstovaujama „organizacija aiškiai struktūruota ir griežtai kontroliuojama. Žmonių tarpusavio santykiai – formalūs, procedūriniai.“ Šis anketoje pateiktas teiginys atspindi biurokratijos / hierarchijos tipo organizacinę kultūrą (35 proc.).

Antrajame pjūvyje „bendrasis organizacijos lyderių stilius“ vadovas teigia, jog lyderiai verslios, novatoriškos, rizikuoti gebančios asmenybės. Taigi šioje srityje suponuojamos adhokratinės kultūros tipo bruožai (45 proc.). Tačiau, nors pirmajame pjūvyje ir dabar ir ateityje numatoma propaguoti biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo bruožus, tai šioje srityje, po penkerių metų tikimasi plėtoti klanų kultūros bruožus (40 proc.). Šio kultūros tipo bruožai propaguojami ir darbuotojų valdyme. Vadovas teigia, kad tiek dabar, tiek ateityje numatoma skatinti komandinį darbą, vieningumą, suteikti galimybę kiekvienam organizacijos nariui dalyvauti priimant sprendimus (po 40 proc.).

Kyla klausimas, kodėl įmonės vadovas darbo aplinką traktuoja kaip biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo apraiškas, tačiau tiek darbuotojų valdyme, tiek numatomame bendrajame organizacijos lyderių stiliuje, kaip dominuojančios išskiriamos klanų kultūros vertybės? Vis gi, atidžiau pažvelgus į „svarbiausiose charakteristikose“ išdėstytą vadovo požiūrį, matyti, kad greta jau minėtų kultūros eskaluojamos ir klanų kultūros vertybės (30 proc.)

Kaip „vienijamąją organizacijos esmę“ vadovas nurodo rinkos kultūros tipą grindžiantį teiginį: „organizaciją vienija tikslo ir uždavinių įgyvendinimo siekimas“ (45 proc.). Šios kultūros tipo bruožais, vadovo nuomone, paremti ir įmonės „sėkmės kriterijai“. T.y., kad įmonė dirbtų sėkmingai svarbu „gebėjimas pritaikyti ir valdyti unikalias ir naujas paslaugas / produkciją.“ (45 proc.). Esanti pozicija vadovui atrodo priimtina, todėl ir ateityje nesiruošiamė šiose srityse nieko keisti.

Analizuojamos įmonės „strateginiai tikslai“ paremti klanų kultūros principais., t.y. humanistinėmis nuostatomis, darbuotojų pasitikėjimo kėlimu, tobulėjimu (40 proc.).

Apžvelgus visus pjūvius, matyti, kad  $X_{12}$  vadovo nuomone, organizacijoje vyrauja klanų ir adhokratinės kultūrų bruožai, o ateityje siekiama dar labiau propaguoti klanų kultūrą. Mažiausiai šioje įmonėje matoma biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo apraiškų (išskyrus pirmąjį pjūvį, kuriame jos nurodomos kaip dominuojančios).

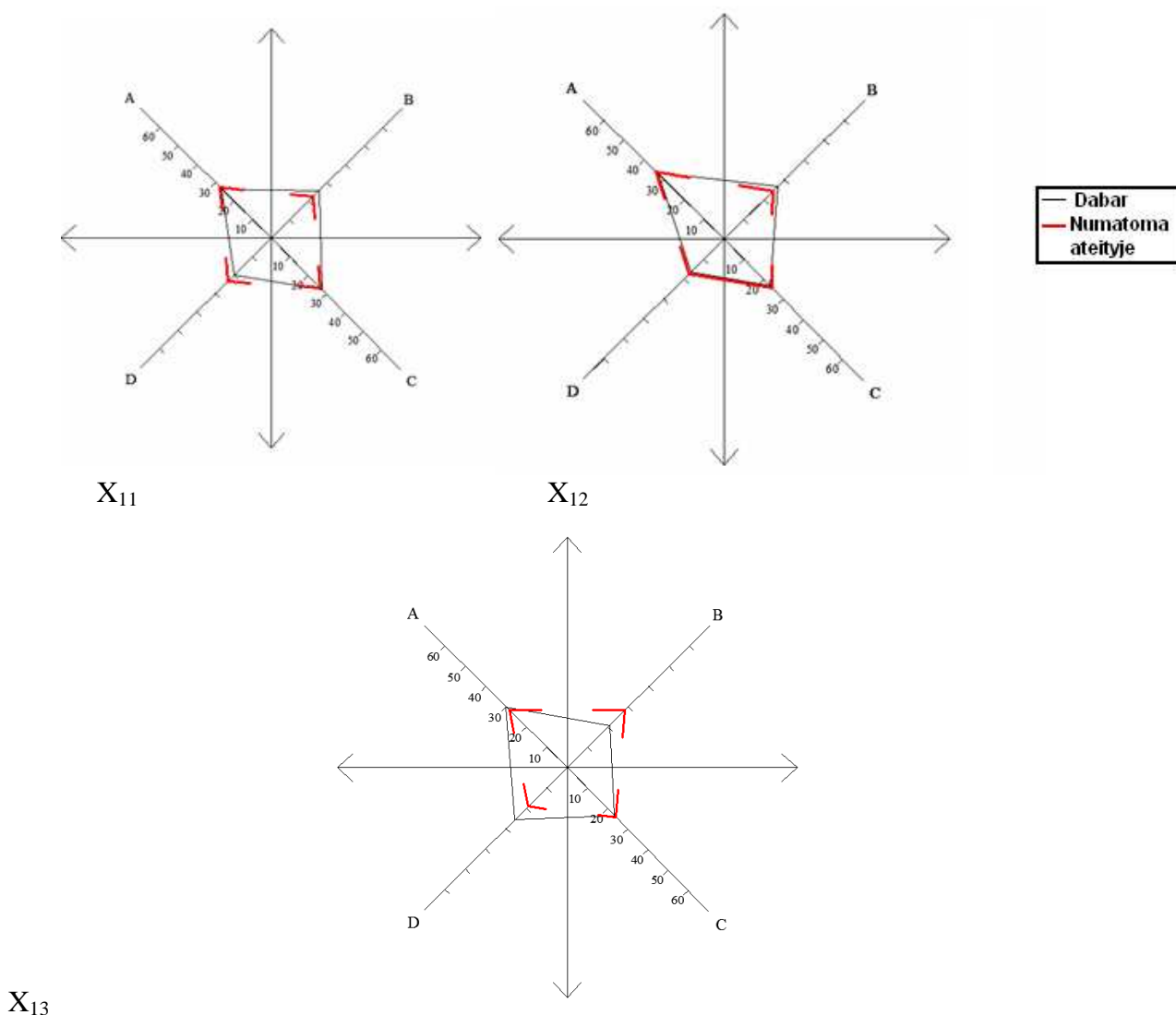
*Organizacijos  $X_{13}$*  vadovas nurodė (17 pav.), kad jo atstovaujamoje įmonėje ryškiausi klanų, adhokratinės organizacinės kultūros tipai. Taigi įmonėje siekiama sukurti darbuotojų kūrybingumui atsiskleisti palankias darbo sąlygas. Ateityje įmonės vadovas numato mažinti biurokratinės / hierarchinės kultūros apraiškas ir labiau akcentuoti rinkos organizacinės kultūros bruožus. Tačiau nei klanų, nei adhokratinės kultūros bruožų neplanuojama atsisakyti (sumažinti). Vadovas ir toliau numato kurti darbuotojams priimtina darbo aplinką, suteikti jiems galimybę dalyvauti priimant sprendimus, puoselėti novatoriškumą, bet tuo pačiu siekti, kad įmonė taptų konkurencingesnė, didesnę dėmesį kreipti į išorinius klientus.

Tačiau apžvelgus atskirus pjūvius (18 priedas), matyti, kad kai kuriose srityse vadovas labiausiai akcentuoja klanų bei rinkos kultūros tipus. Ryškiausiai šių kultūrų bruožai vadovo eskaluojami pjūviuose „svarbiausios charakteristikos“, „vienijamoji organizacijos esmė“ – rinkos (atitinkamai 40 ir 30proc.); „sėkmės kriterijai“ – klanų, (40 proc.) „darbuotojų valdymas“ – rinkos bei klanų (po 30 proc.). Taigi, įmonėje skatinama orientacija į rezultatą, tikslo ir uždavinių įgyvendinimą, konkurencija ir noras laimėti, taip pat komandinis darbas, vieningumas, atsidavimas įgyvendinat patikėtas užduotis, o gebėjimas suprasti ir palaikyti savo darbuotojus laikomas sėkmės kriterijumi.

Tačiau be šių kultūrų tipų propagavimo, įmonėje taip pat esti ir likusių dviejų – adhokratinės bei biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo bruožų. Adhokratinės kultūros bruožai vadovo pabrėžiami skyriuje „vienijamoji organizacijos esmė“ (30 proc.). Taigi šalia jau aptartų rinkos kultūros bruožų, vadovo požiūriu, organizaciją vienija ir novatoriškumo ir tobulinimo (produkcijos / paslaugų) siekimas. Tuo tarpu biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo bruožų eskalavimas labiau pastebimas aptariant bendrąjį organizacijos lyderių stilių (45 proc.), nei strateginius planus (35 proc.). Tačiau tiek viename, tiek kitame, šiuo metu biurokratijos /

hierarchijos kultūros tipo vertybėmis besivadovujančiame pjūvyje, vadovas mato būtinybę keisti dominuojantį kultūros tipą. Po penkerių metų, vadovas tikisi, kad lyderiai bus dalykiškesni, labiau orientuoti į rezultatą – rinkos kultūra (35 proc.). Taip pat ir kalbėdamas apie strateginius planus, vadovas pažymi, kad ateityje reikėtų šiek tiek didinti adhokratinės kultūros tipo bruožų dominavimą (30 proc.) ir truputį mažiau puoselėti biurokratijos / hierarchijos kultūros bruožų apraiškas. Nors ir toliau šiame pjūvyje pastarasis kultūros tipas (greta su adhokratine kultūra) lieka dominuojantys.

Taigi, ateityje numatomas didesnis klanų ir rinkos kultūros tipų dominavimas ir vis mažiau vietos paliekama biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo raiškai.



**17 pav.** Įmonių X<sub>11</sub>, X<sub>12</sub> ir X<sub>13</sub> vadovų požiūris į jų atstovaujамų organizacijų kultūrą: dabar ir ateityje.

Kaip matome, vadovų anketinės apklausos analizė parodė, kad nei vienoje iš analizuotų įmonių nėra vieno, visos valdymo, organizavimo sritis apimančio organizacinės kultūros tipo. Nors yra organizacijų, kuriose vienas iš organizacinių kultūros tipų ryškesnis, nei kiti (X<sub>6</sub>, X<sub>13</sub>), tačiau daugelyje organizacijų išryškėję bent dviejų (X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub>, X<sub>8</sub>, X<sub>9</sub>, X<sub>12</sub>) ar trijų organizacinės

kultūros tipų samplaika ( $X_{10}$ ,  $X_{11}$ ). Vadovų apklausos rezultatai parodė, kad yra ir tokių įmonių, kuriose pakankamai tolygiai pasiskirstę net visų keturių organizacinės kultūros tipų bruožai ( $X_1$ ,  $X_7$ ).

Atikus kiekvienos įmonės atskirų anketoje pateiktų pjūvių analizę dar kartą įsitikinome, kad nėra nė vienos vienodą organizacinę kultūrą turinčios įmonės, taigi tyrimo hipotezė – asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonėse vyrauja skirtingų tipų kultūra - pasitvirtino. Viename ar kitame pjūvyje, vadovo propaguojamos vertybės gali būti tapačios, tačiau visumoje, sudėjus šiuos pjūvius į visumą matomas įmonių organizacinės kultūros unikalumas. Apibendrinat šios analizės rezultatus, galima teigti, jog dažniausiai įmonės vadovaujasi klano bei rinkos kultūros tipų grindžiamomis vertybėmis, o rečiau kaip pagrindinės eskaluojamos adhokratijos ir biurokratijos / hierarchijos kultūros tipų vertybės. Žinoma, tai nereiškia, kad šių kultūros tipų bruožų vadovai visiškai atsisako, neretai, šių tipų bruožai nurodomi greta dominuojančių vertybių, tačiau klano ir rinkos kultūras grindžiantys teiginiai vertinti palankiau.

Kalbant apie įmonių valdymo perspektyvas ateityje (po penkių metų), daugiausia įmonės vadovai pasisakė už klano kultūros vertybių dominavimą jų įmonėse. Taip pat, ne vienas vadovas mato rinkos kultūros tipo dominavimo galimybę. Keli vadovai pažymėjo, jog ateityje, jų atstovaujamos įmonės, bus paremtos adhokratinės kultūros principais. Ir tik vienas vadovas (3 įmonė) nurodė, jog ateityje greta klano kultūros eskaluojamų vertybių norėtų matyti ir biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo bruožus.

#### **2.4. Asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių organizacinė kultūra administracijoje dirbančių darbuotojų požiūriu**

Išanalizavus vadovų apklausos rezultatus ir išsiaiškinus kokios organizacinės kultūros, pasak jų, vyrauja įmonėse, svarbu apžvelgti ir darbuotojų, tiksliau administracijos darbuotojų požiūrį šiuo klausimu. Šiai respondentų grupei, taip pat buvo pateiktos anketos su uždariais klausimais, atspindinčiais tuos pačius organizacinės kultūros tipus, kurie aptarti ir vadovų anketose (2 priedas). Atsakymus respondentai turėjo pažymėti penkiabalėje skalėje, atsižvelgdami į atstovaujamos įmonės valdymo ypatumus. Jei teiginys atitinka respondento požiūrį, jis žymi 5 – visiškai sutinku, arba 4 – iš dalies sutinku, jei respondentas nėra apsisprendęs ar pateiktas teiginys atitinka ar ne jo įmonėje esančią situaciją, jis žymi 3 – abejoju / nesu tikras, o jei teiginys neatitinka respondento požiūrio, tuomet jis žymi 2 – iš dalies nesutinku, arba 1 – visiškai nesutinku. Gauti anketos duomenys apdoroti SPSS ir Microsoft Office Excel programomis. Respondentų pasirinktų balų (atsakymų) dažniai pateikti prieduose (20, 21, 22 priedai). Atsižvelgiant į atsakymų / balų pasikartojimo dažnį kiekvienu konkrečiu klausimu, galima apžvelgti kokia organizacinė kultūra vyrauja analizuojamose įmonėse darbuotojų požiūriu. Kaip jau minėta anksčiau, anketoje

suformuluota po šešis teiginius atspindinčius pagrindinių keturių organizacinių kultūrų (klano, adhokratijos, rinkos, hierarchijos / biurokratijos) bruožus.

Paanalizuokime tiriamų organizacijų administracijos darbuotojų (toliau darbuotojų) anketas. Kaip ir vadovų požiūrio analizės atveju, nagrinėjamos 13 įmonių darbuotojų anketų atsakymai. Įmonės įvardytos  $Y_1, Y_2...Y_{13}$ . Įmonių šifras pasirinktas tikslingai, atkartojant vadovų šifrą, t.y. vadovas  $X_1$  atstovauja įmonei  $Y_1$ ;  $X_2 - Y_2$  ir t.t. Žiūrėti 19 priedą.

Įmonėje  $Y_1$ , darbuotojų požiūriu, ryškiausiai pastebimi klano ir biurokratijos organizacinių kultūrų bruožai. Tokia išsakyta pozicija, stebina, nes tai lyg ir dvi viena kitai prieštaraujančios kultūros. Klano kultūrai būdingas šeimos modelis, kuomet vadovas tampa tarsi tėvu, globėju darbuotojams, tuo tarpu hierarchijos / biurokratijos kultūros tipas, labiau pasižymi griežta tvarka, struktūrizuota, formalizuota valdžia, kurioje vengiama šališkumo.

Atsižvelgiant į darbuotojų amžių nėra didelio organizacinės kultūros tipo vertinimo skirtumo. Tačiau skirtingai organizacinės kultūros bruožus vertina skirtingą laiko tarpą šioje įmonėje dirbantys asmenys. Daugiau patirties turintys darbuotojai palankiau vertina klano kultūros bruožus atspindinčius teiginius. Jie teigia, jog „*su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko. / Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje. / Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti. / Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojo tobulėjimą*“. Tuo tarpu, trumpiau (iki dviejų metų) šioje įmonėje dirbantys asmenys labiau linkę akcentuoti hierarchijos / biurokratijos kultūros tipą apibendrinančius teiginius: „*Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbo ataskaitas ir būtume vertinami. / Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų. / Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti*“. Taigi skirtingą požiūrį įtakoja ir skirtinga darbo patirtis.

Tačiau šioje organizacijoje nėra didelės atskirties ir nuo kitų (adhokratijos ir rinkos) kultūros tipų. Taigi, įmonėje, darbuotojų požiūriu, negalima iškirsti vieno organizacinės kultūros modelio. Vyrauja mišri kultūra. Įdomu tai, kad net ir daugiausia balų turinčios kultūros – t.y. klano ir hierarchijos kultūros, vidurkis tik 3,4. Tai neleidžia daryti prielaidų, kad šių kultūrų dėstomos vertybės yra šios įmonės politikos pagrindas. 19 priede matyti, kad visų analizuojamų kultūrų atveju, atsakymai pasiskirstę labai panašiai, todėl tik preliminariai galima teigti, jog labiau akcentuojamos klano ir hierarchijos / biurokratijos kultūrų vertybės.

$Y_2$  įmonėje, nepaisant darbuotojų amžiaus ar patirties įmonėje, anketinės apklausos duomenų analizė parodė, kad labiausiai pastebimos rinkos kultūros vertybės. Darbuotojai pabrėžia, jog įmonėje vyrauja „*motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną*“. Motyvacija, siekti įmonės tikslų – viena iš rinkos kultūros vertybių, nes tai skatina konkurencingumą, atsidavimą

darbui. Darbuotojų apklausa parodė, kad mažiausiai šioje įmonėje vadovaujamasi adhokratinės kultūros vertybėmis.

Įmonės Y<sub>3</sub> darbuotojai demografiniu požiūriu labai panašūs, daugelis jų – vidutinio amžiaus, daugiau nei 7 metus įmonėje dirbantys asmenys. Pasak jų, organizacijoje vyrauja rinkos bei hierarchijos / biurokratijos kultūros vertybės. Dažniausiai darbuotojai teigė, kad juos „vadovas motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad jie atliktų darbus“, taip pat, jog „vadovas tiki, kad jie dirba taip, kad pasiektų kuo geresnio rezultato“. Šios įmonės darbuotojai tikina, jog kiekvienas iš jų „žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnio rezultato“. Tai rinkos organizacinės kultūros bruožai, kurie pagrįsti orientacija į galutinį rezultatą, produktyvumo, rinkos užėmimo siekimą. Be šių organizacinės kultūros bruožų, darbuotojai pabrėžė, jog jų įmonėje vyksta nuolatinė kontrolė: „vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus. / Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai“. Tai būdinga hierarchijos kultūrai. Taigi šioje įmonėje, darbuotojų teigimu vyrauja formalizuota, taisyklėmis apribota darbo aplinka, kurioje siekiama stabilumo, rentabilumo ir tuo pačiu nuolatinio augimo rinkoje.

Įmonėje Y<sub>4</sub> darbuotojų požiūriu, kaip ir įmonėje Y<sub>1</sub>, nėra vienos ar kelių organizacinės kultūros tipų požymių. Nors galima teigti, kad ryškesni rinkos bei hierarchinės / biurokratinės kultūros bruožai, tačiau jie neapima visų įmonės sričių. Ryškiausiai šių kultūros tipų vertybės matomos nusakant valdymo principus, t.y. nurodant ko vadovas tikisi iš pavaldinių. Darbuotojai teigia, jog „kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnio rezultato“ – rinkos kultūrai būdingas bruožas; bei „darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai“ – hierarchijos / biurokratijos kultūros tipo bruožas. Tačiau kalbant apie darbo aplinkos kūrimą, organizacijoje vyraujančius tarpusavio ryšius, sprendimų priėmimo kriterijus, šių dviejų kultūrų bruožai nebėra darbuotojų išskiriami. Tokiu atveju, matomas nuolatinis skirtingų organizacinės kultūros tipų vertybių persipynimas. Pavyzdžiui kalbant apie tarpusavio ryšius organizacijoje, vienodai tinkamais darbuotojų pasirinkti teiginiai (po 3,5 balus (19 priedas)) apibūdina skirtingų organizacinės kultūros tipų bruožus: „su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus“ – klanų kultūra; „kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti“ – adhokratinės kultūra; „vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnio rezultato“ – rinkos kultūra; „vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbo ataskaitas ir būtume vertinami“ – hierarchijos / biurokratijos kultūra. Tuo pačiu, kaip mažiausiai tinkamus teiginius nurodo: *Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus. / Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.* Taigi nors darbuotojų pateiktos naujos idėjos išklausomos ir jeigu jos pasirodo tinkamos – įgyvendinamos, tačiau nėra papildomo skatinimo jas

generuoti, taip pat nors vadovas aiškiai ir atvirai išsako savo nuomonę darbuotojų atliktų darbų klausimu, tačiau nėra skatinama dalintis asmeninėmis problemomis.

*Y<sub>5</sub> įmonėje*, darbuotojų teigimu, vyrauja kalno bei hierarchijos / biurokratijos organizacinės kultūros tipai. Tai parodo darbuotojų pasirinkti variantai „iš dalies sutinku“ į šiuo teiginius: „vadovas įdėmiai išklauso kito idėjas, nors ir nesutinka su jomis“ (klando kultūra) ir „vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti“ (hierarchijos / biurokratijos kultūra). Tačiau kaip ir ankstesniais atvejais, tai nėra išskirtinai šių kultūros tipų vertybėmis besivadovaujanti įmonė.

Įdomi situacija, kalbant apie organizacinę kultūrą, *įmonėse Y<sub>6</sub> ir Y<sub>7</sub>*. Tiek vienoje, tiek ir kitoje įmonėje, darbuotojai daugelį klausimyno teiginių pažymėjo, kaip iš dalies arba visiškai tinkančius jų atstovaujamos įmonės kultūrai apibūdinti. Tokiu atveju sunku kalbėti apie vieno organizacinės kultūros tipo dominavimą. Pavyzdžiui, *įmonėje Y<sub>6</sub>* nepriklausomai nuo darbuotojo amžiau ir išdirbto laikotarpio šioje įmonėje, išskirtini net trys skirtingų kultūrų tipų teiginiai, kurie darbuotojų teigimu visiškai atspindi jų darbo aplinką: „mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje“ – klando kultūra; „kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti“ – adhokratijos kultūra; „vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų“ – hierarchijos / biurokratijos tipo kultūra. Šalia šių bruožų, darbuotojai nemažai išskyrė ir kaip jų darbo aplinką nusakančius apibūdino – visus keturis organizacinės kultūros tipus apibūdinančius – teiginius, tokius kaip „vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti / vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus / vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus / visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą“ ir pan.

Panašūs rezultatai gauti ir apdorojus *Y<sub>7</sub> įmonės* darbuotojų anketas. Apskaičiavus kiekvienam organizacinės kultūros tipui priskirtų teiginių vertinimo vidurkį, matyti, kad visų keturių kultūrų bruožai įvardijami kaip iš dalies būdingi nagrinėjamai įmonei (vidurkis viršija 4). Ši tendencija atsispindi ir 19 priede. Šioje įmonėje nuo darbuotojo demografinės padėties priklausomų kultūros vertinimo bruožų, kaip ir įmonėje *Y<sub>5</sub>* ar *Y<sub>6</sub>*, nepastebėta.

*Įmonėje Y<sub>8</sub>* taip pat nėra akivaizdžių vienos kultūros vyravimo požymių. Nors šioje įmonėje dirba įvairaus amžiaus ir skirtingą patirtį įmonėje turintys darbuotojai, tačiau kardinalių kultūros vertinimo bruožų nėra. Trumpesnę laiką įmonėje dirbantys asmenys, jaučia palaikymą ir pagalbą iš kitų personalo darbuotojų, palaiko draugiškus santykius su įmonės vadovu. Jiems antrina ir vyresni, ilgesnį laiką įmonėje dirbantys asmenys.

Taigi, paskaičiavus analizuojamų organizacinės kultūros tipams priskirtų teiginių vertinimo vidurkius, matyti, jog labiau išskiriami trys organizacinės kultūros tipai: klando, adhokratinis ir hierarchijos / biurokratijos. Atitinkamai, darbuotojai teigia, jog jų įmonėje „vadovas įdėmiai

*išklauso kito idėjas, nors ir nesutinka su jomis / kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti / siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.* Taigi šioje įmonėje skatinama darbuotojo saviraiška, kuri kryptingai padėtų įgyvendinti įmonės tikslus.

Darbuotojų teigimu, *įmonėje Y<sub>9</sub> labiausiai pastebimos klanų kultūros apraiškos.* Jie teigia, jog *„su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko / mes dirbame stiprijoje, darbui atsidavusioje komandoje“.* Galima teigti, jog, šioje įmonėje dėmesys skiriamas jaukios darbo aplinkos kūrimui. Vadovaujamosi visų pripažintomis vertybėmis ir keliami visiems darbuotojams priimtini tikslai. Vis gi, ir šioje organizacijoje svarbus kitų organizacinės kultūros tipų vertybių puoselėjimas. T.y. organizacija nėra orientuota tik į vidinę aplinką. Kaip ir kiekvienai paslaugas teikiančiai įmonei, taip ir šiai, svarbi orientacija į rinką. Taigi, be klanų kultūros bruožų, palankiai darbuotojų įvertinti ir rinkos bei adhokratijos kultūros tipų bruožus atspindintys teiginiai, tokie kaip *„kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti / vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus“.*

*Y<sub>10</sub> įmonėje,* kaip parodė darbuotojų anketų analizė, ryškiausiai pastebimos adhokratinės kultūros vertybės. Respondentai įsitikinę, kad jų atstovaujamos įmonės *„vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas“*, be to, jie nurodė, kad *„darbe juos nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus“.* Be šių bruožų jie pažymi, jog *„vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti“.* Tai klanų kultūros tipo bruožas. Vis gi, pastarosios kultūros tipas nėra taip skatinamas, kaip adhokratinės kultūros tipo vertybės. Tai parodo ir teiginio *„su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus“* vertinimas – „iš dalies nesutinku“ arba „abejoju“.

*Y<sub>11</sub> įmonėje,* darbuotojų požiūriu vyrauja rinkos kultūros modelis, tačiau taip pat ryškios adhokratijos bei hierarchijos / biurokratijos organizacinės kultūros vertybės. Respondentai teigia, jog *„darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus. / Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas“.* Tuo tarpu klanų tipo kultūros vertybės nėra skatinamos. Anketų rezultatai rodo, kad mažiausiai šioje įmonėje plėtojamas šeimos įvaizdis. Darbuotojai teigia, jog jų įmonėje nėra skatinama *su vadovu darbe dalintis asmeninėmis problemomis.*

Tik trumpesnį laiką įmonėje dirbantis darbuotojas (apie metus) organizacinę įmonės kultūrą vertina atsargiau. Pasak jo, vienintelis teiginys anketos klausimyne, su kuriuo jis „iš dalies sutinka“ (įvertino 4) yra: *„vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnio rezultato“.* Šis darbuotojas vertindamas anketoje pateiktus teiginius, dažniausiai rinkosi variantą „abejoju / nesutinku“. Tai galima vertinti, kaip adaptacijos įmonėje rezultatą. Kadangi šis asmuo, įmonėje dirba nesenai, galima daryti prielaidą, jog jis dar nėra adaptavęsis darbo aplinkoje ir susipažinęs su vyraujančiomis organizacinės kultūros vertybėmis.



Labai įdomūs  $Y_{12}$  įmonės darbuotojų anketos analizės rezultatai. Tai viena iš įmonių, kurioje, darbuotojų požiūriu, nėra nei vieno ryškiai dominuojančio analizuojamų organizacinės kultūros tipų. Daugelį anketoje pateiktų teiginių respondentai įvertino kaip netinkamus ar nelabai tinkamus jų darbo aplinkai nusakyti. Pavyzdžiui, jie teigia, jog jų atstovaujamoje įmonėje nėra skatinama *su savo vadovu darbe dalintis asmeninėmis problemomis, nėra užtikrintos galimybės tobulėti*. Trūksta skatinimo *generuoti kūrybingumą, naujas idėjas*. Darbuotojams stinga vadovo motyvacijos ir energingumo, bendravimo su darbuotojais, kas įtakotų greičiau ir geriau atlikti darbus. Anketų analizė parodė, kad šioje įmonėje naujiems darbuotojams trūksta pagalbos, žinių adaptuojantis organizacijoje. Iš anketoje pateiktų teiginių, darbuotojai palankiau vertina tik keletą: *su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus. / Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla. / Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus*“. Šie teiginiai priskirtini klano, adhokratijos ir hierarchijos / biurokratijos kultūrų tipams. Skaičiuojat darbuotojų teiginių vertinimo vidurkį, aukščiausiai įvertinti (3,2) rinkos kultūros modelį atspindintys teiginiai, tačiau šis balas vertinimo skalėje įvardijamas kaip – „abejoju / nesu tikras“, tokį vidurkį lėmė kardinaliai skirtingas to paties teiginio darbuotojų vertinimas. Pavyzdžiui, teiginiai : *su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus. / Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla*“ vieno darbuotojo įvertinti 5 (visiškai sutinku), kito 2 (iš dalies nesutinku). Tokį skirtingą vertinimą sunku paaiškinti, kadangi tiek amžiumi, tiek patirtimi darbuotojai yra panašūs  $Y_{13}$  įmonėje, priešingai nei  $Y_{12}$ , ryškūs visų organizacinės kultūros tipų bruožai. Nepriklausomai nuo darbuotojo amžiaus ar patirties įmonėje, kaip matyti 19 priede, beveik visi anketoje pateikti teiginiai, darbuotojų įvertinti kaip iš dalies arba visiškai tinkami jų įmonės kultūrai apibūdinti. Palankiausiai darbuotojų įvertinti teiginiai: *vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti. / Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus. / Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbo ataskaitas ir būtume vertinami*. Taigi šioje įmonėje taip pat sunku išskirti vieną organizacinės kultūros tipą, kurį būtų galima įvardyti kaip dominuojantį.

Taigi, visų 13 analizuojamų asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonių narių, pagal darbuotojų anketinės apklausos rezultatus, organizacinės kultūros savitos, išskirtinės. Nėra dviejų įmonių tapačiomis organizacinėmis kultūromis. Vis gi įmones galima grupuoti į 3 grupes – klasterius, pagal darbuotojų išsakytą poziciją organizacinės kultūros klausimu:

1. Įmonės, kuriose darbuotojai abejoja, tačiau mato kai kurias organizacinės kultūros tipo vertybės eskaluojamas jų darbo aplinkoje –  $Y_5, Y_8, Y_9, Y_{10}$ ;
2. Įmonė, kuriose, darbuotojų požiūriu, nėra aiškiai eskaluojamos nė vienos analizuojamų organizacinių kultūros tipų vertybės –  $Y_1, Y_2; Y_4, Y_{11}, Y_{12}$ .

3. Įmonės, kuriose ryškiai matomos visų analizuojamų organizacinės kultūros tipų vertybės ir dominuoja aukštas teiginių vertinimas – Y<sub>6</sub>, Y<sub>7</sub>, Y<sub>3</sub>, Y<sub>13</sub>;

Tokiu atveju, galima paanalizuoti, koks organizacinės kultūros tipas ryškesnis kiekviename klasteryje.

### Organizacinės kultūros tipo dominavimas klasteriuose

11 lentelė

Klasteris		Klano kultūra	Adhokratinė kultūra	Rinkos kultūra	Hierarchinė kultūra
1	N	4	4	4	4
	Vidurkis	3,65	3,58	3,55	3,68
	Stand. nuokr.	0,25	0,17	0,13	0,10
2	N	5	5	5	5
	Vidurkis	2,98	2,94	3,10	3,04
	Stand. nuokr.	0,26	0,23	0,30	0,30
3	N	4	4	4	4
	Vidurkis	4,05	4,08	4,08	4,13
	Stand. nuokr.	0,21	0,29	0,10	0,05
Iš viso	N	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
	Vidurkis	<b>3,52</b>	<b>3,48</b>	<b>3,54</b>	<b>3,57</b>
	Stand. nuokr.	<b>0,52</b>	<b>0,54</b>	<b>0,46</b>	<b>0,51</b>

Šaltinis : sudaryta autoriaus

Taigi, kaip matyti 11 lentelėje, nė viename analizuojamame klasteryje, nėra vieno ryškiai dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Pirmajame klasteryje, kuris apjungia keturias įmones, kurių darbuotojai abejoja / nėra tikri, kurio organizacinės kultūros tipo bruožai yra dominuojantys, nėra didelės diferenciacijos tarp organizacinės kultūros tipų. Tai visiškai suprantama, atsižvelgiant į darbuotojų abejones, nes bet kurios kultūros bruožų dominavimas atsispindėtų darbuotojų anketose.

Antrojo klasterio įmonės dažniau pasirinko atsakymo variantą „netinka / iš dalies netinka“ nei „tinka ar iš dalies tinka“ vertindami savo darbo aplinką ir joje vyraujančią organizacinės kultūros tipą. Jeigu pažiūrėsime šių įmonių išsakytos pozicijos organizacinės kultūros klausimu vidurkį, matysime, jog šiose įmonėse vyrauja rinkos kultūros tipo bruožai.

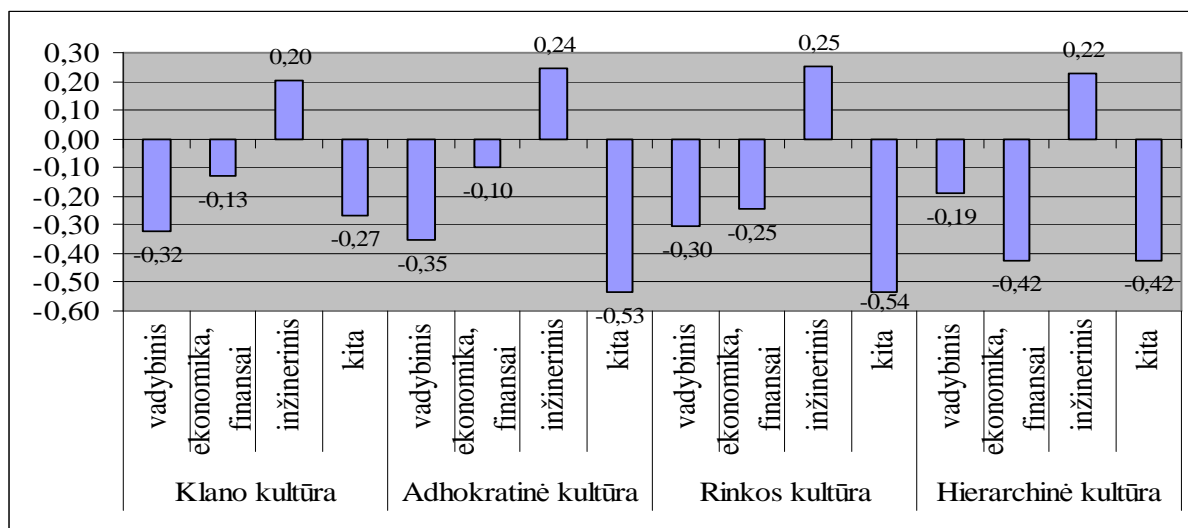
Trečiojo klasterio įmonių darbuotojai, vertindami skirtingų organizacinės kultūros tipus atspindinčius teiginius, dažniausiai rinkosi „iš dalies tinka“ arba „visiškai tinka“ variantus. Šiam klasteriui priskiriamų įmonių organizacinę kultūrą apibendrinti vienu tipu taip pat negalima, nes šiose organizacijose, remiantis darbuotojų apklausa, ryškūs visų kultūros tipų bruožai. Vis gi, apskaičiavus gautų rezultatų vidurkį, matome, kad aukščiausiai vertinamas hierarchijos / biurokratijos kultūros tipas.

Kalbant apie respondentų amžių ir darbinę patirtį įmonėje, ryškesnių vertinimo skirtumų nepastebėta. Tik keliose įmonėse trumpesnį laiką dirbantys asmenys organizacinės kultūros tipus

nusakančius teiginius vertina kitaip nei jų ilgesnį laiką dirbantys, kolegos.

Nors daugelis respondentų nurodo, jog turi aukštąjį išsilavinimą, vis gi įdomu pasižiūrėti, kaip organizacinė kultūra interpretuojama skirtingą išsilavinimo pobūdį turinčių darbuotojų (12 lentelė).

12 lentelė



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Duomenis transformuoti į z skalę (z skalė leidžia geriau paaiškinti skirtumus tarp grupių). Z skalė - tai skalė, kurios vidurkis yra 0, o standartinis nuokrypis (SD) yra 1. Skirtumai interpretuojami taip: jei vidurkių skirtumas 0,2 - mažas, 0,5 - vidutinis, 0,8 - didelis.

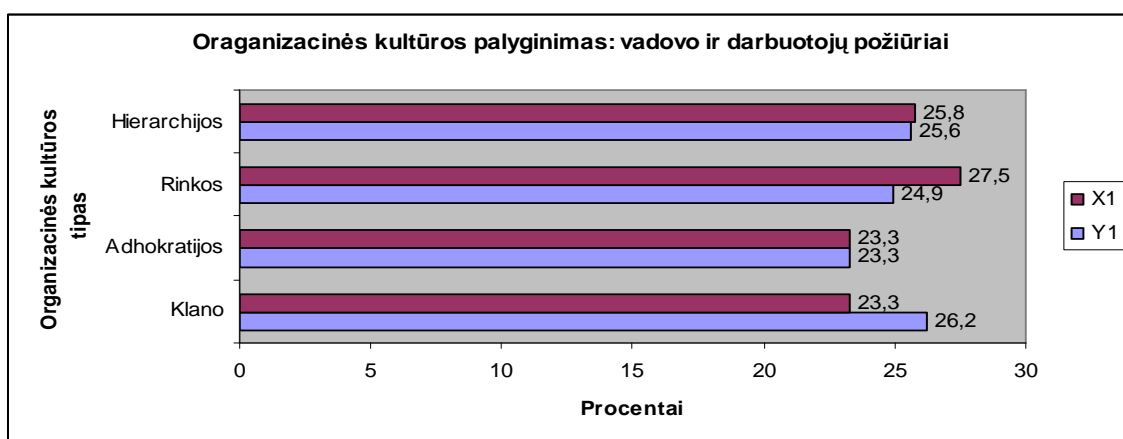
Taigi matome, kad labai didelės įtakos, organizacinės kultūros vertinimui išsilavinimo pobūdis neturi, nė vienas nuokrypis nėra didesnis nei vidutinis. Inžinerinį išsilavinimą turintys darbuotojai truputį palankiau (SD apie 0,2) pasisako dėl visų organizacinės kultūros tipų bruožų sklaidos įmonėse, pasak jų, šie bruožai pasireiškia labiau, lyginant su vidutiniu respondentų vertinimu. Tuo tarpu vadybinį išsilavinimą turintys respondentai nurodė, jog trūksta klano, adhokratijos bei rinkos kultūros bruožų propagavimo, o ekonominį, finansinį išsilavinimą turintys darbuotojai kaip tik įmonėse mato mažiau hierarchinės kultūros tipo apraiškų. Pasak kitokį išsilavinimą nurodžiusių respondentų, mažiausiai jų atstovaujamosse įmonėse matomos adhokratinės ir rinkos kultūros vertybės.

*Taigi darbuotojų anketinės apklausos analizė parodė, kad asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonėse narėse nėra propaguojamas vienos kultūros tipas. Daugelyje jų matomos 2, 3 ar net 4 kultūros tipų bruožų samplaika. Vis gi, dažniausiai analizuojamose įmonėse vyrauja rinkos ir hierarchijos / biurokratijos organizacinės kultūros tipų bruožai. Tuo tarpu įmonių darbuotojų mažiau akcentuojami klano ir adhokratijos kultūrų bruožai.*

## 2.5. Asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ narių organizacinės kultūros palyginimas: vadovų ir darbuotojų požiūriai

Išanalizavus vadovų ir darbuotojų apklausos rezultatus ir išsiaiškinus kokios organizacinės kultūros, pasak jų, vyrauja įmonėse, svarbu apžvelgti išsakytų vadovų ir darbininkų požiūrių suderinamumą. T.y. palyginti ar sutampa vadovo ir darbuotojų požiūriai dėl dominuojančio organizacinės kultūros tipo jų atstovaujamoje įmonėje. Tam, kad lyginamoji analizė būtų rezultatyvesnė, kiekvienos įmonės vadovų ir darbuotojų požiūriai aptariami atskirai.

Pirmosios įmonės vadovas ( $X_1$ ) ir darbuotojai ( $Y_1$ ) nurodo skirtingus vyraujančios organizacinės kultūros tipus. Pasak vadovo, įmonėje labiausiai plėtojamos rinkos kultūros vertybės (27,5 proc.), t.y. jis mano, kad pagrindinis įmonės tikslas yra kuo efektyviau siekti išsikeltų tikslų, pirmauti rinkoje, aplenkti konkurentus. Vadovas save įvardija kaip kovotoją, aktyvią, ryžtingą, tikslų ir uždavinių įgyvendinimo siekiančią asmenybę. Tokiai vadovo pozicijai pritaria (24,9 proc.) ir darbininkai, tačiau už ryžtingo vadovo jie pastebi ir klano kultūros vertybių puoselėtoją (26,2 proc.). Pasak darbuotojų, be šių vadovo savybių jis pasižymi ir gebėjimu spręsti konfliktus, įtraukti žmones į nutarimų priėmimo ir problemų sprendimo procesus. Darbuotojai teigia, jog jų vadovas rūpestinga, gebanti suprasti kitus asmenybė. Todėl kuriama jauki, darbuotojams maloni darbo aplinka, kurioje noriai laikomasi puoselėjamų įmonės vertybių, tradicijų. Tiek darbuotojai, tiek ir vadovas pabrėžia (atitinkamai 25,6 ir 25,8 proc.) jog įmonėje skatinamos ir hierarchijos kultūros tipo vertybės. Taigi nors darbuotojai ir teigia, jog darbo aplinkoje kuriama šeimos atmosfera, tačiau įmonėje taip pat matoma aiški hierarchija – pavaldumo, formalizuotų normų, taisyklių rinkinys, kurį puoselėja ir vadovas.

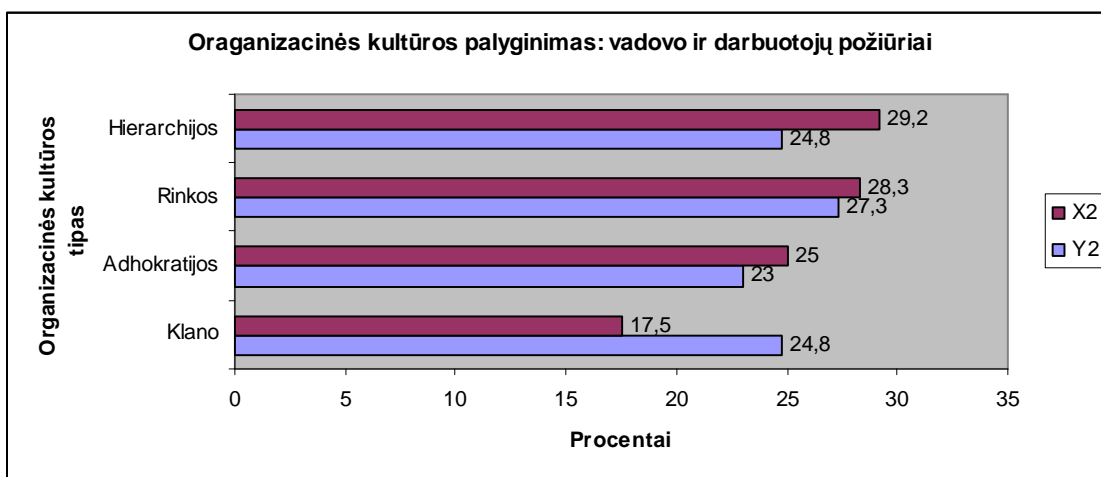


18 pav.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip matyti 18 pav. nors darbuotojų ir vadovo požiūriai organizacinės kultūros atžvilgiu nėra tapatūs, o tai, gali būti dėl adekvačių priešasčių, tokių kaip skirtingo darbo pobūdžio, tačiau jie nėra ir kardinaliai skirtingi. Abi analizuojamos pusės panašiai vertina savo darbo aplinkos organizacinę kultūrą.

Antroje įmonėje tiek vadovas ( $X_2$ ) tiek administracijos darbuotojai ( $Y_2$ ) kaip vienus ryškiausiai matomų organizacinės kultūros bruožų nurodo aktyvų ir ryžtingą uždavinių vykdymą ir įmonės tikslų įgyvendinimą (19 pav). Abi tiriamos pusės sutinka, kad įmonėje jaučiama tarpusavio konkurencija, tačiau vadovo nuomone konkurencija kontroliuojama pasitelkiant hierarchijos kultūros bruožus. T.y. vadovas nuolat koordinuoja ir organizuoja darbą, stebi ir vertina darbuotojų veiklą. Tuo tarpu darbuotojai jaučia tiek hierarchinės tiek ir klanų kultūros puoselėjimą. Pastarosios kultūros tipo bruožai, šiuo metu, vadovo požiūriu nėra labai aktyviai puoselėjami įmonėje. Tai gali būti interpretuojama įvairiai: galbūt skatinama konkurencija tarp grupių, o ne individų, kas darbuotojams sukelia savos grupės kaip šeimos traktavimo iliuziją, o vadovui lengvesnę kontrolę; kita vadovo ir darbuotojų nevienodo klanų kultūros vertinimo alternatyva – numatomos organizacinės kultūros kaitos padarinys. Kaip minėta vadovo ( $X_2$ ) anketinės apklausos analizės rezultatai parodė, kad po penkerių metų, įmonėje bus labiau propaguojamos klanų kultūros vertybės ir mažinamas hierarchijos kultūros puoselėjimas, taigi skirtingas šios įmonės darbuotojų ir vadovo klanų bei hierarchijos kultūrų vertinimas gali būti organizacinės kaitos, kurią numatė vadovas, išdava.



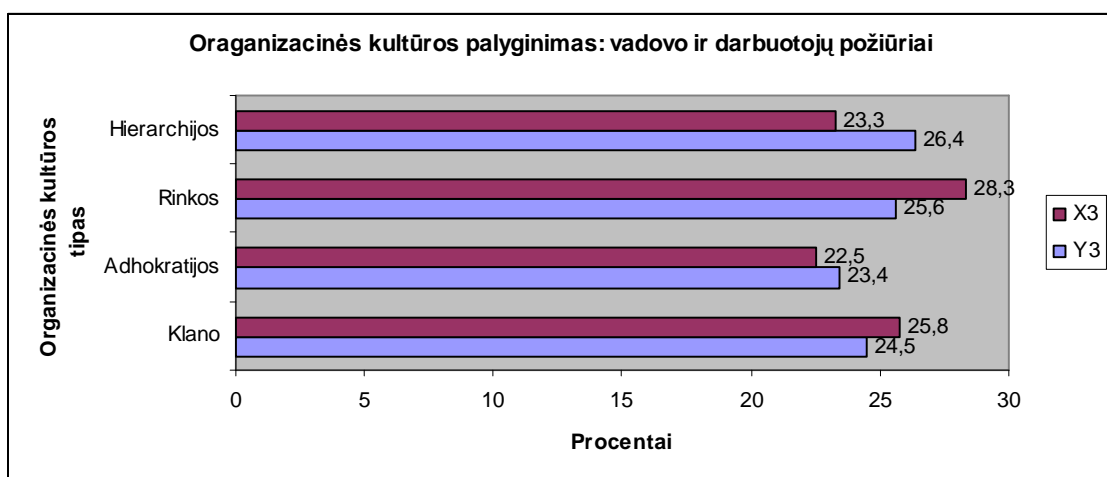
**19 pav.**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įmonės  $Y_3$  darbuotojų ir vadovo ( $X_3$ ) požiūriai organizacinės kultūros klausimu taip pat šiek tiek skiriasi. Vadovas kaip dominuojančią nurodo rinkos kultūrą, tuo tarpu darbuotojų nuomone, ryškesni hierarchijos kultūros bruožai. Taigi darbuotojai nurodo, jog jų vadovas labiau propaguoja įmonės

veiklos stabilumą ir kontrolę, nei produktyvumo skatinimą. Tačiau ir pastarasis bruožas yra labai svarbus šiai įmonei. Darbuotojai taip pat pripažįsta, jog rinkos kultūros bruožų dominavimas gan ryškus jų darbo aplinkoje (25,6 proc.). Taigi konkurencingumo valdymas, darbuotojų aktyvumo, rezultatyvumo skatinimas neatsiejamas nuo kontrolės ir vertinimo. Tačiau vadovo išsakyta pozicija, rinkos kultūros dominavimas ryškesnis, lyginant su darbuotoju požiūriu, t.y. vadovas labiau rinkos kultūrą išskiria iš kitų kultūros tipų nei darbuotojai (didesnis vertinimo atotrūkis (20 pav.)). Tokiu atveju, galima teigti, jog vadovo propaguojamos vertybės nėra aiškiai suprantamos darbuotojų.

Įdomu tai, kad nors darbuotojai daugiau mato hierarchijos kultūros bruožų (26,4 proc.), o vadovo teigimu, organizacijoje labiau nei šios kultūros vertybės (23,3 proc.), puoselėjama klano kultūra (25,8 proc.). Taigi, vadovas, teigia, jog įmonėje užtikrinamos galimybės tobulėti, skatinamas darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas, pasitikėjimas, savitarpio pagalba. Tuo tarpu darbuotojai šios kultūros teiginius vertino, kaip vienus iš mažiausiai (kaip ir adhokratijos bruožų) apibūdinančius jų darbo aplinką.



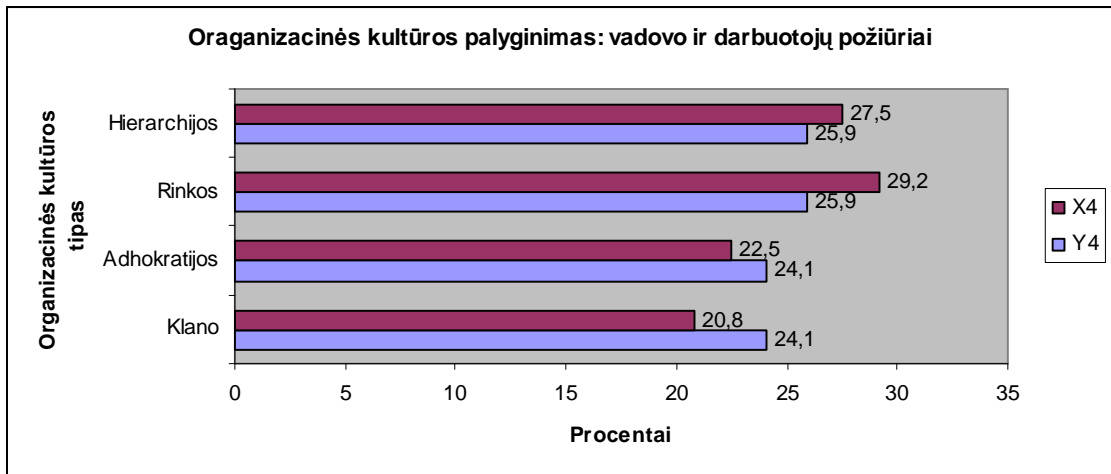
**20 pav.**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Taigi, šios įmonės vadovų ir darbuotojų požiūrio lyginamoji analizė parodė, kad vadovas ir darbuotojai skirtingai vertina tos pačios darbo aplinkos organizacinę kultūrą. Tokia atskirtį galima traktuoti kaip vadovo atskirtį nuo darbuotojų, tai ypač būdinga hierarchijos kultūros tipui, kuomet aukščiausias įmonės vadovas daugiau bendrauja su jam tiesiogiai pavaldžiais vadovais, o ne su visu kolektyvu.

Y<sub>4</sub> įmonės darbuotojų ir šios įmonės vadovo nuomonė dėl dominuojančių organizacinės kultūros bruožų sutampa. Tiek vadovas, tiek ir darbuotojai teigia, jog jų darbo aplinkoje vyrauja rinkos ir

hierarchijos / biurokratijos organizacinių kultūrų bruožai (21 pav.). Tik vadovas mano, jog rinkos kultūros bruožai šiek tiek daugiau eskaluojami įmonėje, o darbininkai nemato tokio šių kultūros tipų bruožų diferencijavimo. Tačiau tiek vienos, tiek ir kitos minėtos organizacinės kultūros tipo bruožai, tiriamųjų nuomone, ryškesni nei kitų dviejų – adhokratijos ir klano – kultūros tipų. Vis gi, mažiausiai vadovo pabrėžiama klano kultūra (20,8 proc.), darbuotojų nėra visiškai atskirta nuo kitų kultūros tipų.

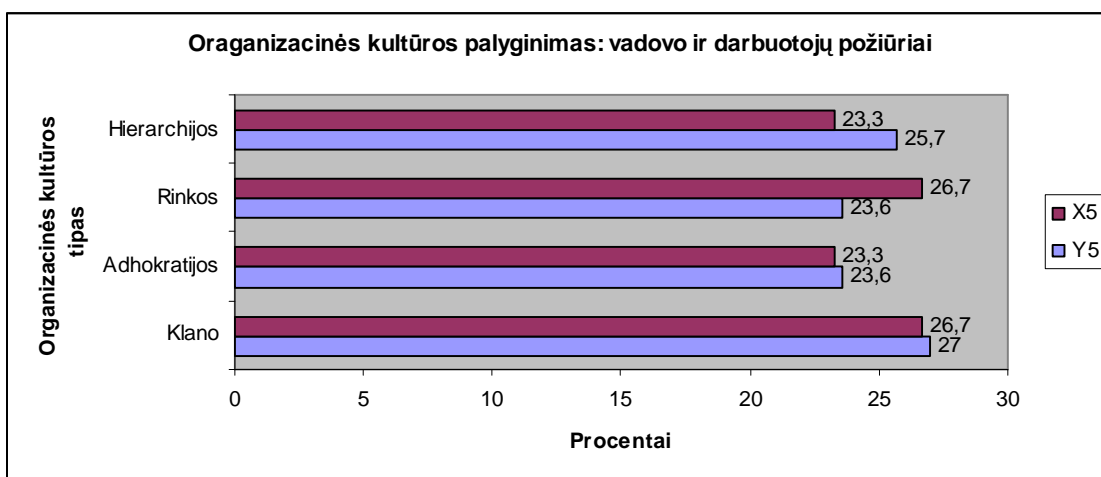


**21 pav.**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Penktojoje įmonėje vadovas (X5) ir darbuotojai (Y5) vieningai nurodė, jog jų įmonėje dominuoja klano organizacinės kultūros tipo vertybės. Darbuotojai teigia, kad jų darbuotojas yra globėjiškas, atjaučiantis, su juo galima pasidalinti asmeninėmis problemomis. Tuo tarpu vadovas nurodo, norintis sukurti moraliai darbuotojams tinkančią, humanišką darbo aplinką, skatinantis darbuotojus padėti vieni kitiems, bendrai ieškoti problemos sprendimo būdų. Be šios kultūros vertybių, vadovas teigia skatinantis ir rinkos kultūros bruožus, tačiau darbuotojai linkę manyti, kad jų organizacijoje labiau nei rinkos vertybės skatinamos hierarchinės / biurokratinės kultūros tipo vertybės. Čia vadovo ir darbuotojų nuomonė išsiskiria. Kaip matyti 22 pav. hierarchijos / biurokratijos ir adhokratijos kultūrų tipų vertybės, vadovo nuomone, mažiausiai deklaruojamos šioje įmonėje.

Vis gi, tokia darbuotojų išsakyta pozicija prieštarauja pati sau. Todėl tai galima vertinti kaip organizacinės kultūros kaitos procesą, nes vidinė įmonės orientaciją tiek į klano, tiek ir į hierarchijos / biurokratijos organizacinės kultūros tipų vertybes negali būti ilgalaikė įmonės perspektyva, palapsniui vienas kultūros tipas turėtų imti dominuoti ir atsižvelgiant į vadovo bei darbuotojų apklausos rezultatus, galima numanyti, kad šioje įmonėje vis labiau įsigalės klano kultūros tipo vertybės.



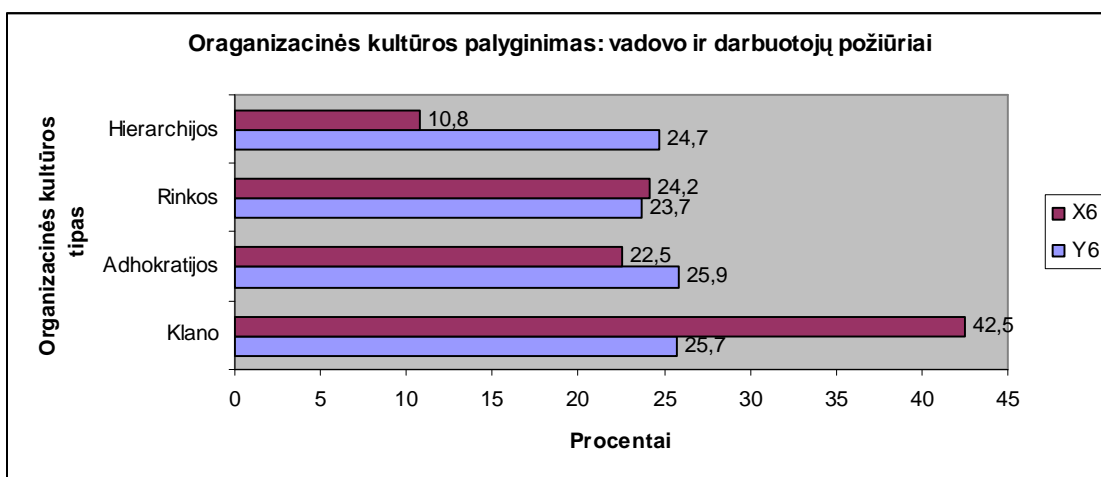
**22 pav.**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įmonėje Y6 vadovo nuomone, aiškiai vyraujančios yra klano kultūros tipo vertybės (net 42,5 proc.). Vadovas teigia esantis globėjiškas savo darbuotojams, juos išklausančias, stengiasi suprasti, aktyviai skatina moralinių principų laikymąsi. Taigi, vadovo požiūriu, jo valdymo politika paremta grupių, tarpusavio santykių valdymu. Tačiau, kaip matyti 23 pav., darbuotojai šios kultūros bruožų taip neišskiria iš kitų organizacinės kultūros tipų vertybių. Nors darbuotojai ir pažymi, jog klano kultūros vertybės gan ryškiai plėtojamos organizacijoje, tačiau, jų nuomone, daugiau vadovaujama adhokratijos kultūros vertybėmis. Toks požiūrių nesutapimas gali būti traktuojamas kaip įvairiapusė, tiek vidinės, tiek ir išorinės įmonės politikos apžvalga, t.y. vadovas pasižymi lankstumu (nes klano ir adhokratijos kultūrų bruožai pasižymi lankstumu, novatoriškumu) tiek bendraudamas su kolektyvu, puoselėdamas klano kultūros tipo vertybes, t.y. organizacijos viduje, tiek siekdamas plėtoti įmonės veiklą (adhokratinės kultūros tipų vertybių puoselėjimu) – orientacija į išorę.

Paradoksalu tai, kad šios įmonės darbuotojai kalbėdami apie jų organizacijoje vyraujančią kultūros tipą, pažymėjo, jog jų darbo aplinka neatsiejama nuo hierarchijos / biurokratijos kultūros tipo vertybių puoselėjimo. T.y. jie mato nusistovėjusių procedūrų, oficialios politikos, taisyklių, kalendorinių grafikų rinkinį. Tuo tarpu vadovo teigimu, šios kultūros tipo vertybės mažiausiai pasireiškiančios jo atstovaujamoje įmonėje.

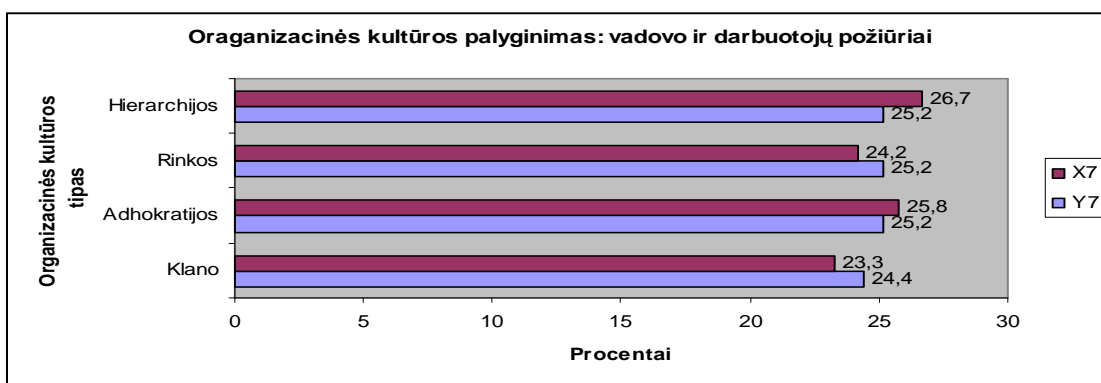




**23 pav.**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įmonėje Y<sub>7</sub>, tiek darbuotojai, tiek vadovas (X<sub>7</sub>) pateikė panašų požiūrį į jų įmonėje vyraujančią organizacinę kultūrą. Ir vadovas, ir darbuotojai negalėjo išskirti vieno vyraujančio organizacinės kultūros tipo. Taigi kaip matyti 24 pav., šioje organizacijoje vyrauja visų keturių analizuojamų kultūros tipų bruožų samplaika. Visi respondentai pažymėjo, jog iš visų keturių kultūros tipų, truputį daugiau įmonėje propaguojamos hierarchijos / biurokratijos ir adhokratijos vertybės. Tai rodo, kad įmonės viduje, tai yra valdant personalą labiau akcentuojama formalių taisyklių, paklusnumo, vertinimo svarba, tuo tarpu kalbant apie išorinę integraciją pastebimos ir novatoriškumo, lankstumo, kūrybingumo apraiškos.

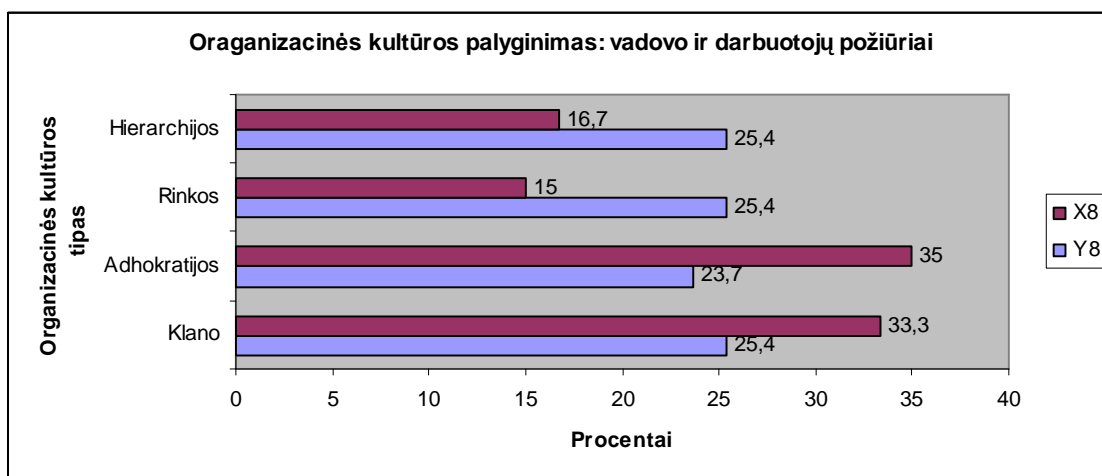


**24 pav.**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tačiau, kaip pastebi Cameron ir Quinn (2001), dažniausiai tokia kultūros tipų samplaika organizacijoje reiškia, jog ši įmonėje yra organizacinės kultūros kaitos procese ir palaiapsniui vienos vertybės tampa svarbesnės už kitas. Tokiai teoretikų išvadai antrina ir vadovo numatoma įmonės politika po penkerių metų. Vadovo anketos analizė parodė, kad ateityje, jis numato klano kultūros vertybių puoselėjimą. Taigi, galima teigti, jog šioje organizacijoje vyksta vadovo inicijuota organizacinės kultūros kaita.

Įmonėje Y<sub>8</sub> darbuotojų ir vadovo nuomonės organizacinės kultūros klausimu, kitaip nei įmonėje Y<sub>7</sub>, nesutampa (25 pav.). Vadovo išskirta adhokratinė kultūra (35 proc.) darbuotojų įvertinta, kaip mažiausiai įmonėje pasireiškiantis kultūros tipas (23,7 proc.). Vadovo manymų mažiausiai dominuojantys hierarchijos / biurokratijos ir rinkos kultūrų bruožai (atitinkamai 16,7 ir 15 proc.) darbuotojų įvertinti kaip vieni iš dominuojančių, šalia klano kultūros tipo, bruožų (po 25,4 proc.). Taigi, kur vadovas mato galimybę reikštis kūrybiškumui, novatoriškumui, darbuotojai jaučia kontrolę, formaliomis taisyklėmis susaistytą, stabilumu grįstą įmonės politiką.

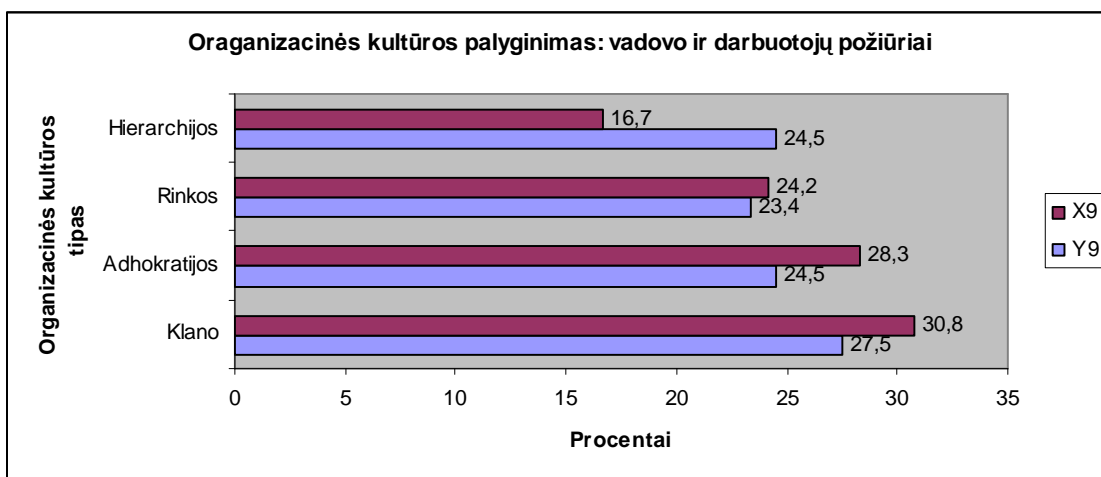


**25 pav.**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Y<sub>8</sub> įmonės darbuotojų ir vadovo nuomonė sutampa tik dėl klano kultūros vertybių dominavimo įmonėje. Tačiau atsižvelgiant į kitų kultūros tipų bruožų vertinimą, galima abejoti, dėl tokių klano kultūros vertybių, kaip abipusis supratimas, bendrų sprendimų priėmimas, domėjimasis vienas kitu – vyravimo įmonėje. Taigi, nors vadovas labai pabrėžia klano kultūros vertybių plėtrą, tačiau kardinaliai skirtinga vadovo ir darbuotojų organizacinės kultūros samprata jų atstovaujamoje įmonėje rodo šių dviejų grupių nesusikalbėjimą.

Įmonėje Y<sub>9</sub> tiek darbuotojai tiek vadovas sutinka, jog šioje organizacijoje vyraujantis yra klano organizacinės kultūros tipas (26 pav.). Taigi vadovas ir darbuotojai sutinka, kad jų įmonėje kuriama morali, atsidavimą įmonei skatinanti darbo vieta. Darbuotojams nuolat suteikiamos galimybės tobulėti, jie jaučiasi palaikomi vienas kito, jaučiama atsakomybė gerai atlikti užduotis, vyrauja atsidavimas įmonės tradicijoms, vertybėms. Taip pat šioje įmonėje puoselėjamos ir adhokratinės kultūros tipas (Y<sub>9</sub> – 24,5 proc.; X<sub>9</sub> – 28,3 proc.). Taigi lankstumas ir motyvacija tobulėti skatinama kalbant ne tik apie personalą, bet ir apie paslaugų teikimą.

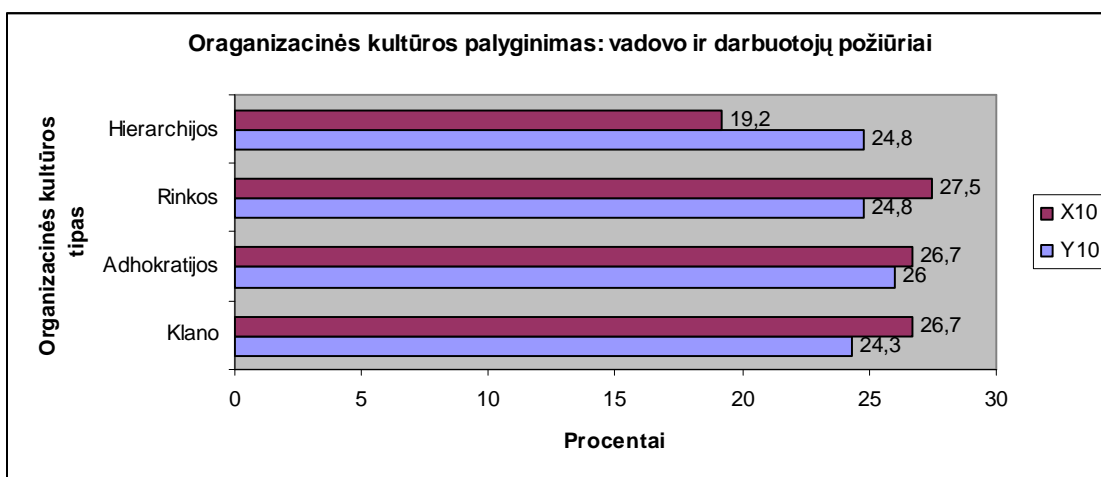


**26 pav.**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įmonėje Y<sub>10</sub>, kaip matyti 27 pav., vadovas (X<sub>10</sub>) teigia, jog vyrauja rinkos kultūros tipo bruožai, tuo tarpu darbuotojai (Y<sub>10</sub>) linkę manyti, jog ryškesni adhokratinės kultūros tipo bruožai. Abu kultūros tipai orientuoti į išorinę įmonės plėtrą. Įdomu tai, kad vadovas nurodo rinkos kultūrą, kuri pasižymi kontrole ir stabilumo siekimu, tuo tarpu darbuotojai – adhokratinę, kuri pasižymi lankstumu ir diskretiškumu. Kitų įmonių analizės atveju, dažniausiai darbuotojai nurodo, kad įmonėje vyrauja kontrolė, vertinimas, o vadovai linkę labiau akcentuoti darbuotojų veiklos laisvę atliekant užduotis.

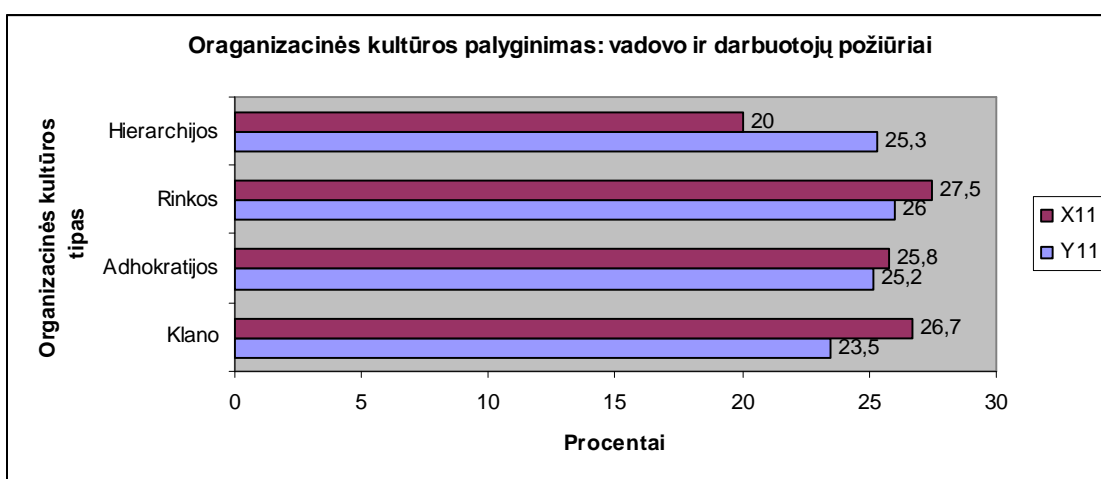
Tačiau kalbant apie personalo valdymą, vadovas linkęs manyti, kad labiau puoselėjamos klano kultūros tipo vertybės, tuo tarpu darbuotojai abejoja, kurios – klano ar hierarchijos / biurokratijos organizacinės kultūros tipų vertybės labiau eskaluojamos. Taigi darbuotojai, nors ir sutinka, kad jų vadovas supratingas, gebantis spręsti konfliktus, rūpinasi jų tobulėjimu, tačiau šalia šių bruožų pastebi ir kontrolę, reikalavimą atsiskaityti vadovui už atliktas užduotis, tvirtina žinantys, ko iš jų tikisi vadovas.



**27 pav.**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įmonėje Y<sub>11</sub> vadovo ir darbuotojų nuomone organizacinė kultūra jų atstovaujamoje įmonėje labiausiai pagrįsta rinkos kultūros bruožais. Taigi šioje įmonėje skatinama: orientacija į rezultatus, iškeltų uždavinių vykdymas, tikslų siekimas, konkurencija. Organizaciją vienija noras laimėti. Vadovas traktuojamas kaip ryžtinga, energinga asmenybė. Tačiau tai nėra vien rinkos kultūros tipo vertybėmis besivadovaujanti įmonė. Greta šių savybių, vadovas pabrėžia klano kultūrų bruožų svarbą, tuo tarpu darbuotojai linkę manyti, kad jų įmonėje labiau puoselėjamos hierarchijos / biurokratijos ir adhokratinės vertybės. Darbuotojų nuomone, kaip tik klano vertybių apraiškų mažiausiai esama šioje įmonėje.

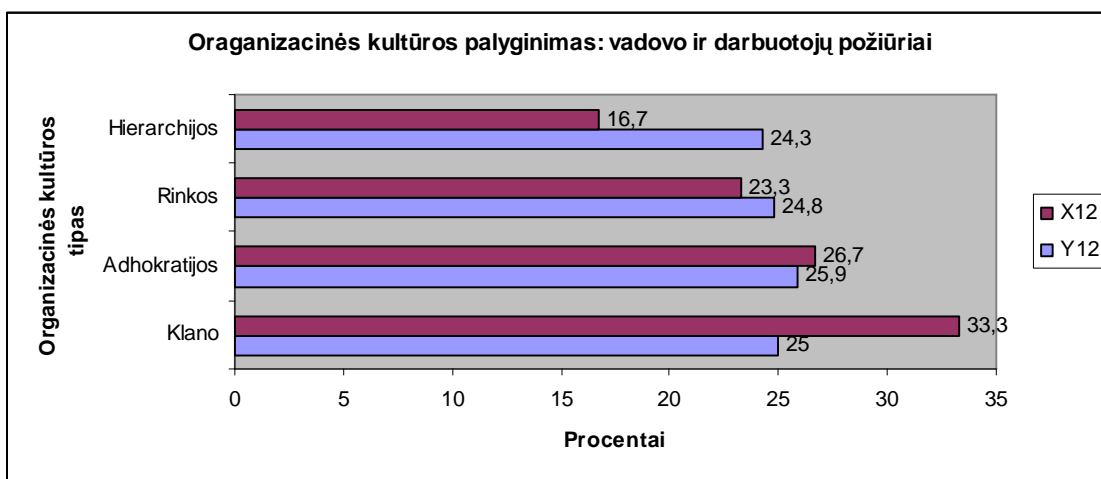


**28 pav.**

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įmonėje Y<sub>12</sub> sunku lyginti darbuotojų ir vadovo pozicijas organizacinės kultūros klausimu, kadangi darbuotojų anketinės apklausos analizė (3.3 skyrius) parodė, kad darbuotojai apskritai kaip netinkamus įvertino daugelį analizuojamų organizacinės kultūrų tipus nusakančių teiginių. Taigi, nors skaičiuojant vidurkį matyti (29 pav.), jog darbuotojai nurodo adhokratijos kultūros tipą kaip dominuojantį, tačiau realiai to negalima vadinti kultūros požymiu, kadangi vidutinis adhokratijos kultūrą apibūdinančių teiginių vidurkis tėra 3, o tai atitinka „abejoju / nesu tikras“ vertinimą. Kita vertus, šios kultūros tipo teiginiai įvertinti geriau nei rinkos kultūros, kurie buvo darbuotojų pateikti, kaip netinkantys (anketose pažymėti 2 arba 1) jų darbo aplinkai apibūdinti.

Šios įmonės vadovas (X<sub>12</sub>) nurodo, jog jų įmonėje vyrauja klanų kultūros tipas. Tuo tarpu darbuotojai tik vieną iš šešių teiginių nusakančių šios kultūros bruožus įvertino aukštesniu nei 3 (abejoju / nesu tikras) balu. Darbuotojai palankiau įvertino tik šį teiginį „su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus“. Taigi apie vyraujanti šio kultūros tipą, darbuotojų atžvilgiu negalima kalbėti.



**29 pav.**

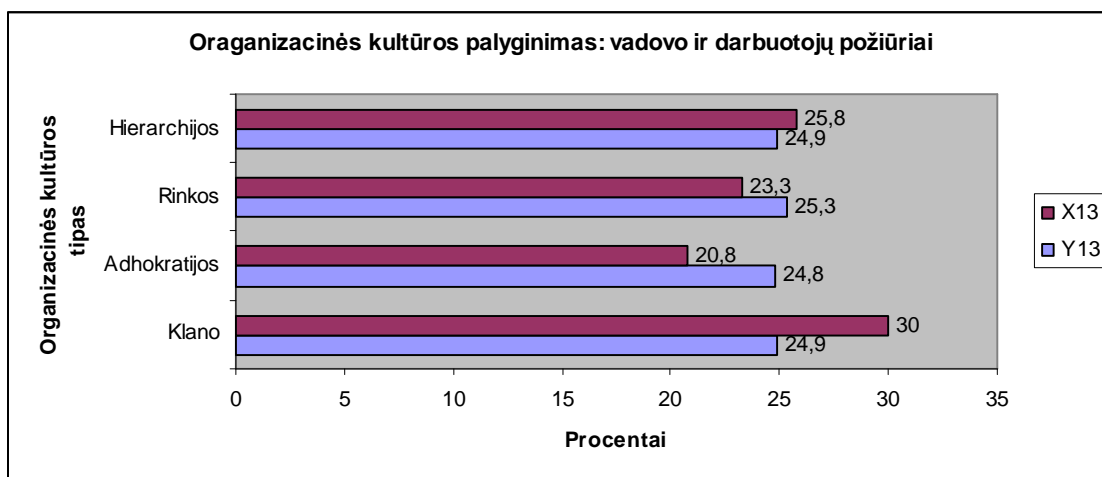
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kalbant apie organizacinę kultūrą šioje įmonėje, galima analizuoti tik vadovo požiūrį, tačiau dėl darbuotojų išsakyto požiūrio – nėra jokios vyraujančios organizacinės kultūros tipo – bet kokia vadovo išdėstyta pozicija šiuo klausimu kelia abejonę. Organizacinės kultūros tipas apima visą organizaciją, tiek vadovus, tiek darbuotojus.

Įmonėje Y<sub>13</sub> vadovas teigia, jog labiausiai skatinamos klanų kultūros vertybės, tuo tarpu darbuotojai linkę manyti, kad labiau pastebimos hierarchijos / biurokratijos ir rinkos kultūros tipų vertybės. Taigi vadovas labiau orientuotas į įmonės kolektyvo santykių gerinimo perspektyvas, tuo tarpu

darbuotojai mano, jog vadovas iš jų tikisi didesnio konkuravimo, iniciatyvumo, sėkmingo tikslų įgyvendinimo, kuris skatintų įmonės plėtrą. Žinoma, kaip matyti 30 pav. įmonės vadovui taip pat svarbūs, rinkos kultūros tipo bruožų skatinimas, tačiau darbuotojų tobulėjimas, bendrų sprendimų priėmimo galimybė, darbas grupėse, pasak jo, šiuo metu svarbesnės įmonei.

Vadovo nuomone, siekiant produktyvaus įmonės veiklos rezultato, svarbu ne tik skatinti klano kultūros vertybes, bet nepamiršti ir hierarchijos / biurokratijos organizacinės kultūros bruožų.



### 30 pav.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinat galima teigti, jog didžiausias nesusikalbėjimas tarp darbuotojų ir vadovo yra įmonėse Y<sub>3</sub>, Y<sub>8</sub>, Y<sub>10</sub>, Y<sub>12</sub>, Y<sub>13</sub>. Šių įmonių personalo nuomonė, apie jų darbo aplinkoje vyraujančią organizacinės kultūros tipą, labiausiai išsiskyrė. Dėl dominuojančių kultūros tipo bruožų, vadovo ir darbuotojų nuomonė iš dalies sutapo įmonėse Y<sub>1</sub>, Y<sub>2</sub>, Y<sub>6</sub>, Y<sub>11</sub>, o visiškai vienodą požiūrį išsakė Y<sub>4</sub>, Y<sub>5</sub>, Y<sub>7</sub> ir Y<sub>9</sub> įmonių vadovai ir darbuotojai.

Taigi kaip paaiškėjo apibendrinus vadovų ir darbuotojų anketinės apklausos duomenis, daugelyje įmonių vadovų ir darbuotojų nurodyti organizacinės kultūros tipai šiek tiek skiriasi, tačiau kardinalūs skirtumai matomi tik keliose įmonėse.

Pastebėta, jog vadovai dažniausiai, kaip vyraujančius nurodo klano arba rinkos organizacinės kultūros tipus, tuo tarpu darbuotojų teigimu daugiau puoselėjamos rinkos ir hierarchijos / biurokratijos kultūros tipų vertybės.

## IŠVADOS

Išnagrinėjus organizacinės kultūros sampratas, lygius ir tipus bei išanalizavus kokie vadovų ir administracijos darbuotojų požiūriu organizacinės kultūros tipai dominuoja asociacijai „Lietuvos dujotiekio statybos“ priklausančiose įmonėse, galima daryti tokias išvadas:

- Organizacinės kultūros samprata nėra vienareikšmiškai apibrėžta. Pastebima, kad skirtingi autoriai apibrėždami šią sąvoką akcentuoja skirtingus jos bruožus. Vieni teigia, kad organizacinė kultūra – tai valdymo priemonė (L. Šimanskienė, J. Paužuolienė, K. Trakšelys, G. Vorley, F. Tinkle ir kt.), kiti – vertybių kompleksas (S. Stoškus, D. Beržinskienė, R.W. Griffin, T. Keller ir kt.). taigi bendriausia prasme, 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.
- Daugelis teoretikų išskiria tris organizacijos kultūros lygius – artefaktai, vertybės ir normos, pagrindinės prielaidos –, kurie atitinka tam tikrą kultūros pasireiškimo laipsnį. Analizuojant kiekvieną lygį galima nustatyti organizacijos kultūros aplinką, pateikti jos privalumus ir trūkumus.
- Organizacinė kultūra atlieka net kelias organizacijai naudingas funkcijas: suburia darbuotojus vienam tikslui, skatina bendradarbiavimą, didina motyvaciją, padeda darbuotojui identifikuoti įmonės deklaruojamas vertybes. Organizacijoje vyraujanti kultūra tampa ne tik įmonės tikslu, bet ir ją supančios aplinkos atspindys.
- Teoretikai įvertinę organizacinių kultūrų įvairovę, remiantis skirtingais kriterijais grupuoja organizacinę kultūrą į atskirų tipų grupes. Taip pagal nubrėžtus esminius kultūros tipo bruožus lengviau ir tiksliau nustatyti konkrečioje organizacijoje vyraujantį kultūros tipą.
- Vadovų anketinės apklausos rezultatai parodė, kad analizuojamose įmonėse šiuo metu, daugiausia dominuoja rinkos kultūros tipas. O mažiausiai puoselejami adhokratijos ir hierarchijos / biurokratijos kultūrų tipai.
- Administracijos darbuotojų nuomone, įmonėse dažniausiai pastebimi hierarchijos / biurokratijos ir adhokratijos kultūrų tipų bruožai. Tik keletyje įmonių, darbuotojai teigia vyraujant klanų kultūros vertybes. Darbuotojų amžius, išsilavinimas ar darbinė patirtis didesnės reikšmės analizuojant organizacinę kultūrą neturėjo.
- Daugelis įmonių vadovų nurodė, kad po penkerių metų sieks skatinti klanų tipo bruožus.
- Tyrimo metu išaiškėjo, kad nors visos įmonės priklauso asociacijai „Lietuvos dujotiekio statyba“, tačiau kiekvienos iš tirtų įmonių organizacinė kultūra yra savita ir unikali, todėl iškelta hipotezė -

asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ organizacijose vyrauja skirtingų tipų kultūra - pasitvirtino.

## REKOMENDACIJOS

Tyrimas parodė, kad yra galimybių pagerinti organizacinę kultūrą ištirtose organizacijose. Todėl galima pateikti rekomendacijas visoms tyrime dalyvavusioms įmonėms:

1. **Suteikti daugiau žinių vadovams apie organizacinės kultūros svarbą ir identifikavimo galimybes.** Kadangi kultūra tampa lemiamu ir ilgalaikiu organizacijos pasiekimų efektyvumo faktoriumi, neišvengiamai būtina, kad žmonės, nuo kurių priklauso organizacinė kultūra ir jos valdymas mokėtų nustatyti jos pagrindinius parametrus, gebėtų kurti kultūros pokyčių strategiją ir galėtų realizuoti patį pokyčių procesą. Tai galima pasiekti surengus vadovams seminarą, kurį vestų šios srities specialistas. Seminarus tikslinga organizuoti kas 5 metus (išskyrus tuos atvejus, kai pasikeičia vadovai, tuomet naujas darbuotojas su organizacinės kultūros svarba turėtų būti supažindinamas artimiausiu metu).
2. **Tobulinti vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykius.** Kadangi tyrimo rezultatai parodė skirtingą tos pačios organizacijos vadovo ir administracijos darbuotojų kultūros vertinimą, galima numanyti, jog daugelyje įmonių trūksta tarpusavio bendravimo ir supratimo. Jeigu organizacinė kultūra gerai išplėtotą ir puoselėjama, neturėtų būti didelių skirtumų tarp vadovo ir likusio personalo kultūros bruožų vertinimo.

Vadovas turėtų:

- ištirti ar darbuotojai žino kokias vertybes, tradicijas, tikslus puoselėja jų atstovaujama įmonė, esant reikalui supažindinti su įmonėje puoselėjama organizacine kultūra;
  - išsiaiškinti kaip jų puoselėjama organizacinė kultūra veikia darbuotojus, kokias emocijas sukelia ir kaip tai įtakoja jų atliekamas užduotis;
  - peržiūrėti įmonės puoselėjamas nuostatas, vertybes ir išsiaiškinti darbuotojų požiūrį rūpimais klausimais.
3. **Skatinti klanų kultūros tipo bruožų apraiškas įmonėje.** Nors strategija, dalyvavimas rinkoje ir pirmaujančių technologijų naudojimas yra gana svarbūs, tačiau sėkmingai dirbančiai ir funkcionuojančiai įmonei svarbus ir personalo gerovės sukūrimas. Tai ne tik grupinio darbo propagavimas, bet ir galimybės tobulėti, dalyvauti sprendimų priėmime. Darbuotojų įtraukimas į įmonės strategijos kūrimą, leidžia jam pasijusti svarbiu ir naudingu, o tai skatina atsivimą



darbui, atsakomybės jausmą. Taip sukuriama ne tik morali darbo aplinka, bet ir užtikrinamas toks organizacijos lankstumo ir efektyvumo laipsnis, kuris leidžia operatyviai ir adekvačiai reaguoti į greitai kintančios išorinės aplinkos pokyčius.

#### **Rekomendacijos konkrečioms įmonėms:**

- X<sub>1</sub>, X<sub>5</sub>, X<sub>9</sub> – įmonių vadovams reikėtų numatyti kaip kis organizacinė kultūra ateityje. Vadovų anketose pastebimas įmonių sąstingis (nenumatoma jokių pakitimų po penkių metų), gali įmonę vesti į žlugimą.
- X<sub>1</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>7</sub>, X<sub>11</sub> – įmonių vadovams siekiant geresnių darbo rezultatų, darbuotojų valdymo pjūviuose reikėtų mažiau vadovautis biurokratijos / hierarchijos kultūros tipo principais ir daugiau skatinti lankstesnės, atviresnės kūrybingumui kultūrai būdingus bruožus. Žinoma, svarbi ir darbuotojų kontrolė, tačiau nuolat stebimi darbuotojai jaučiasi nepatogiai, todėl neretai nustoja domėtis jais supančia aplinka, galimais problemų sprendimais, o susikoncentruoja tik į patiktų užduočių atlikimą.
- X<sub>2</sub> – įmonės vadovas taip pat turėtų daugiau dėmesio skirti klando kultūrai būdingų vertybių puoselėjimui, kadangi tiek jis pats, tiek darbuotojai nurodo, jog šiuo metu vis dar vyrauja biurokratinės / hierarchinės kultūros propagavimas daugelyje sričių. Tačiau darbuotojų teigimu, vis dažniau kai kuriose srityse, matoma ir klando kultūros apraiškų, kurios vadovo anketoje nurodomos kaip įmonės politikos siekiamybė ateityje.
- X<sub>3</sub>, X<sub>6</sub>, X<sub>8</sub>, X<sub>10</sub>, X<sub>13</sub> – įmonės vadovams reikėtų aiškiau išsakyti savo poziciją darbuotojams, nes šiuo metu pastebimas vadovo ir darbuotojų nesusikalbėjimas vertinant įmonės organizacinę kultūrą. Siekiant apibrėžtesnės darbo aplinkos, vadovui derėtų surengti susirinkimą, kuriame būtų išdėstyti organizacijos tikslai, bei numatomos priemonės kaip jų pasiekti, apibrėžti tarpusavio darbo santykiai. Tai skatintų abiejų pusių bendradarbiavimą ir supratingumą.
- X<sub>12</sub> – įmonės vadovas, turėtų peržvelgti jo įmonėje puoselėjamos organizacinės kultūros vertybes, kadangi darbuotojų anketinė apklausa parodė jų apatiškumą šiuo klausimu. Siekiant sudominti darbuotojus organizacinės kultūros puoselėjimu, vadovas turėtų surengti keletą renginių, organizacinės kultūros tematika: supažindinti darbuotojus su jų įmonės sukūrimo istorija, tradicijomis, papročiais, konkrečiai apibrėžti įmonės tikslus ir vertybes.

## DISKUSIJA

Darbe analizuota problema labai svarbi kiekvienai organizacijai. Ne išimtis ir „Lietuvos dujotiekio statybos“ asociacijai priklausančios įmonės. Kadangi, ji apima ne tik įkūrimo istoriją, mitus, puoselėjamas tradicijas ir papročius, bet ir vertybes, vizijas, tad neatsiejama ne tik nuo įmonės praeities, bet orientuota ir į ateitį. Planavimas ir tikslų numatymas – vienas iš įmonės sėkmingos veiklos kriterijų, tad gerai organizuota ir visiems įmonės darbuotojams priimtina organizacinė kultūra – sėkmingai ir pelningai veikiančios įmonės garantas.

Bet koks vykdomas tyrimas, bet kokioje organizacijoje, pirmiausia padeda atkreipti respondentų, dalyvaujančių tame tyrime, dėmesį į analizuojamą problemą. Taigi, tyrimo rezultatai padeda ne tik tyrėjui suprasti jo analizuojamą subjektą, bet ir respondentams detaliau susipažinti su jų aplinkoje vyraujančia pozicija. Kadangi, organizacinės kultūros tipo vertinimo tyrimas analizuojamose organizacijose atliktas pirmą kartą, tai jis, padėjo nustatyti koks organizacinės kultūros tipas vyrauja konkrečioje asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmonėje ir kaip ją traktuoja vadovai bei administracijos darbuotojai. Įdomu tai, kad kai kuriose įmonėse vadovų ir darbuotojų požiūriai į vyraujančios organizacinės kultūros tipus nesutampa. Vadovai nusako vieną vyraujančią tipą, tuo tarpu darbuotojai akcentuoja kitą. Toki nuomonių nesuderinamumas, skatina vykdyti gilesnę analizę.

Taigi, nors tyrime sutiko dalyvauti daugelis (net 13 iš 14) „Lietuvos dujotiekio statyba“ asociacijos įmonių, tačiau tyrimo rezultatai ganėtinai preliminarūs. Negalima įvertinti kiek nuoširdžiai tiriamieji atsakinėjo į jiems pateiktus klausimus. Taigi, siekiant detalesnio tyrimo, ateityje įmonėse galima ne tik vykdyti anketinę darbuotojų apklausa, bet ir – dalyvaujantis stebėjimas –, kuomet siekiama integruotis į konkrečią bendruomenę (šiuo atveju į asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ įmones) ir nuodugniai ištirti ne tik darbinę aplinką, bet ir darbuotojų tarpusavio santykius. Toks tyrimas padėtų ne tik detalizuoti kokia organizacija vyrauja konkrečioje tiriamoje įmonėje, bet ir išsiaiškinti kodėl kai kuriose įmonėse vyrauja skirtingas organizacinės kultūros tipo vertinimas tarp vadovų ir darbuotojų. Be to, išsamesnė įmonių analizė padėtų tiksliau numatyti galimas įmonių organizacinės kultūros gerinimo kryptis.

## NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“. Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-06-20] <http://www.asociacijalds.lt/>.
2. Balkevičius, V. (2000). Komercijos vadyba. Veiksmų teisinės ir organizacinės prielaidos bei sąsajos, Vilnius.
3. Baranauskienė I., Antanavičius K., Jucevičius R., ir kt. (2000). Vadybos paradigma. Ekonomikos transformavimasis. Kaunas. VDU leidykla.
4. [Barnard, Ch.I.](#) (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Barvydienė V., Kasiulis J. (1998). Vadovavimo psichologija. Kaunas.
6. Bennis W., Nanus B. (1998). Lyderiai. Atsakomybės strategija. Vilnius. Algarvė.
7. Blau P., Scott W. (1963). Formal organizations. A comparative approach. Lndn. Routledge and Kegan Paul
8. Bowditch J. L., Buono A. F. (1990). A Primer on Organizational Behavior. Willey
9. Bulajeva T., Targamadzė, V. (2005). Mokyklos organizacijos kultūra. [žiūrėta 2011-05-15]. <http://versita.metapress.com/content/125698/?p=532f2de4e7n94bden414b2a572eb9abb&cpi=0>
10. Cameron E., Green M. (2005). Making Sence of Change Management. A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. London and Sterling. VA.
11. Cameron K. S. ir Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. A. Wiley imprint.
12. Cameron K. S., Quinn, R. E. (2001). Diagnosing and Changing Organizational Culture; Based on the Competing Values Framework. Addison Wesley.
13. Cameron K. S., Quinn. R.E., De Graff. J., Thakor, A. J. (2003). Competing Values Framework. Prieiga per internetą [žiūrėta 2010-10-21] <http://www.competingvalues.com/pdf/CompetingValuesLeadershipExcerpt.pdf>.
14. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). Statistika ir jos taikymai, II. Vilnius, TEV.
15. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2006). Statistika ir jos taikymai, Antra dalis. Vilnius.
16. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas (2000). Vyr. red. S. Keinys. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
17. Denison D. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York; Wiley
18. Dereškevičiūtė E. (2009). Organizacijos DNR.
19. Dikčius V. (2005). Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika. Vilniaus vadybos kolegija, Vilnius

20. Dubauskas G., (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
21. Etzioni A. (1961). A comparative analysis of complex organizations, New York: Free Press.
22. Forehand G. A., von Gilmer B. (1964), Environmental variation in studies of organizational behaviour // Psychological Bulletin. vol. 62, p. 361-382.
23. Furnham, A. (1999). The Psychology of Behaviour at Work: the Individual in the Organization. United Kingdom: Biddles Ltd. ISBN 0-86377-493-8.
24. Ginevičius R., Sūdžius V. (2008). Organizacijų teorija. Vilnius. VGTU leidykla.
25. Gražulevičienė R., (2002). Žmogaus ekologija, Kaunas.
26. Griffin R. W. (1990). Management 3<sup>rd</sup> edition. Houghton Mifflin company. Boston. Printed in USA.
27. Grigas R. (1993), Personalo organizavimo vakaruose bruožai ir mes: paskaitų konspektas, Vilnius
28. Gudas S. (2002). Organizacijų veiklos modeliavimas. Kaunas. KTU leidykla.
29. Guščinskienė J. (2002). Organizacijų socialologija. Kaunas; Technologija.
30. Handy Ch. (1993) Understanding Organizations. 4<sup>th</sup> ed. London,.
31. Harris. M. (1998). Kultūrinė antropologija. Vilnius.
32. Heames, J.:Harvey. M. (2006). Workplace bullying: a cross-level assessment, Management Decision 44(9): 1214-1230. doi:10.1108/00251740610707695. [žiūrėta 2012-05-15].  
<http://www.bernardinai.lt/index.hph?url=articles/98601>  
<https://www.financialmirror.com/Columnist/Property/625>
33. James L. R., James L. A., Ashe D. K. (1990). The meaning of organization: the role of cognition and values //B. Schneider (Ed.). Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, P. 40–84.
34. Jewell, B.R. (2002). Integruotos verslo studijos. 4-oji laida. Vilnius: The Baltic Press. 487 p. ISBN 9955-9318-1-7.
35. Johnson G., Scholes K. (2002). Exploring Corporate Strategy. Sixth edition. Printed and bound by Mateu – Cromo Artes Graaficas, Madrid, Spain.
36. Johnson, G. (1988) Rethinking Incrementalism // Strategic Management Journal. Vol. 9, No. 1.
37. Jones A. P., James L. R. (1979) Psychological climate:Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perception // Organizational Behavior and Human Performance., vol. 23, p. 201–250.
38. Jucevičienė P., (1996). Organizacinė elgsena. Kaunas; technologija.

39. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. (2000). Universiteto kultūra ir jos tyrimas. Kaunas. Technologija.
40. Jucevičius G. (2009). Inovacijų kultūra šiuolaikinėse organizacijose Lietuvoje vertybės požiūriai ir praktikos. Socialiniai mokslai Nr. 1(63). (2009). KTU.
41. Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
42. Karlof B. Lovingsson F., (2006). Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z Vilnius.
43. Kasiulis J., Tarvydienė V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas. Technologija.
44. Kedaitienė A. (2009). Kokybinių tyrimų metodai. Marketingo tyrimai. Paskaitų konspektas. Vilnius. MRU
45. Keller T. (2009). Naujasis miesto krikščionis. Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-06-16]
46. Kelly J., Prince J. B. Ashforth B. (1991) Organizacional behavior. Readings, cases and exercises.- Canada: Prentice Hall,.
47. Kotler P., Amstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
48. Kouzes J. M., Posner B.Z. (2003). Iššūkis vadybai. Kaunas.
49. Kubilienė, R. (2000). Vadovo vaidmuo skatinant tobulintis profesijos mokytojus. [žiūrėta 2011-02-25]. Prieiga per Internetą: [http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/kubiliene\\_lt\\_kalb.doc](http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/kubiliene_lt_kalb.doc)
50. Kučinskas V., (2001). Ergonomika. Vilnius. Vadyba, (2009), 14(2), p. 157–162.
51. Land R. (2004). Educational Development. Open University Press,
52. LDS 15 metų. (2006). asociacijos „Lietuvos dujotiekio statyba“ informacinis leidinys.
53. Lukasova R. (2004). Organizational Culture: relationship between organizational character and behavior. Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai, 32
54. Luthans F. (1992) Organizational Behavior. McGraw Hill, Inc., p. 563.
55. Mackevičienė A. (1999). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius. Gimtinė.
56. Mackevičienė A. (2001). Aiškinamasis Lietuvių kalbos žodynas. Vilnius. Gimtinė.
57. Makštutis A. (1999). Veiklos vadyba. Teorija ir praktika, Vilnius.
58. Makštutis A. (2004). Globalizacijos veiksnių įtaka optimizuojant įmonių veiklą Lietuvoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. VDU.
59. McNamara C. (2006). Organizational culture. Prieiga per internetą [žiūrėta 2010-12-19] [http://www.managementhelp.org/org\\_thry/culture/culture.htm](http://www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm).

60. Melnikas B. (2008). Tinklų plėtojimu grindžiama tarptautinė ekonomika: inovacijų potencialas Europos Sąjungoje. Mykolo Romerio Universiteto leidžiamas Tarptautinis mokslo darbų žurnalas: Intelektinė ekonomika. Nr. 1(3). Vilnius. Prieiga per internetą [žiūrėta 2010-11-20] <http://www3.mruni.lt/~int.economics/3nr/meln.htm>
61. Merkys G (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas). Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto leidykla.
62. Šavareikienė D. (2008) Mikroklimato vertinimas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 4(13) p. 353-360. Motyvacija vadybos procese. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
63. Mole J. (1998). Mind your managers: managing business culture in Europe. London.
64. Muijen V. (1998). Organizational culture // P. Drenth, H. Thierry, Ch. de Wolff (Eds.). Handbook of Work and Organizational Psychology. Vol. 4. Organizational Psychology. East Sussex: Psychology Press, P. 113–133.
65. Nelson, Lynn D. and Irina Y. Kuzes. (1995) *Radical Reform in Yeltsin's Russia: Political, Economic and Social Dimensions*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe., Nr. 2 (12), 132–139.
66. Organizacijos valdymo pagrindai : paskaitų konspektas : I dalis (1998). Vilniaus universitetas ; [parengė Algirdas Šalčius]. – Kaunas.
67. Paulauskaitė A. Kučinskis V. Klaipėda. Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-01-18] [http://skc.vdu.lt/downloads/zurnalo\\_arch/amk\\_2/144\\_165kucinskas.pdf](http://skc.vdu.lt/downloads/zurnalo_arch/amk_2/144_165kucinskas.pdf)
68. Paužuolienė, Jurgita; Trakšėlysis, Kęstutis (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje
69. Pociūtė B. (2005). Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra. Vilnius. Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-01-17] <http://hu.su.lt/filemanager/download/3794/10.pdf>
70. Pruskus V., Lukoševičius V. (2009). Organizacijų kultūra. Vilnius: VPU.
71. Purlys, Č. (2008). Modeling of Organization Culture. Socialiniai tyrimai. Social Research.
72. Robbins S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
73. Robbins S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai, p. 284-302.
74. Robbins S. P. (1989) *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*.-New Jersey.,
75. Rudzkienė V. (2005). Socialistinė statistika. Vilnius
76. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. Margi raštai. Vilnius.
77. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: JosseyBass, 2004. 437 p.
78. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

79. Smith, A.L. (2004). Organizational Culture. What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. Center of innovation management studies. Prieiga per internetą [žiūrėta 2011-11-20].
80. Soter K. ir Roger L. (2010). Hotel organizational culture. Financial Mirror. Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-06-10]
81. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2000). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
82. Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005). Vadyba. – Kaunas: Technologija
83. Stundžė L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. Vilnius. Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-01-17] [http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/53/63-85.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/53/63-85.pdf)
84. Šalkauskienė L., Gedvilienė M. (2008). Kolegijos socialinio – psichologinio
85. Šimanskienė L. (2008). Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. Klaipėda, Klaipėdos universiteto leidykla.
86. Šimanskienė L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. Mokslo darbai Nr. 15 (4). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S) Klaipėda. Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-01-17] <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/175.pdf>
87. Šimanskienė Ligita. (2002) Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla,.
88. Targamadzė V. (2006). Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
89. Tarptautinių žodžių žodynas. (1985). Vyriausioji enciklopedijų redakcija. Prieiga per internetą [žiūrėta 2012-07-19] <http://www.zodziai.lt/reiksme%26word%3Dasociacija%26wid%3D1797>.
90. Vaitkūnaitė V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis verslo sėkmei. Verslas: teorija ir praktika, Nr. 1. Vilnius: VGTU.
91. Vanagas, P. (2005) Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 2005.34. p.217-229.
92. Vorley G. ir Tinkle F. (2002). Quality Management. Principles and Practice. 5<sup>th</sup> Edition. Printed and Bound in Great Britain by Woodbridge Park Estate.
93. Vveinhardt J., Nikaitė I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis darbo veiksmingumui. Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 1(17). (2008)., p. 176 –186.
94. Zakarevičius P. (1998). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos, Kaunas. VDU

95. Zakarevičius P. (2003). Pokučiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas; Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
96. Камерон К., Кунн Р. (2001). Диагностика изменение организационной культуры. Санкт-Петербург. Питер.
97. Мильнер Б. З. (2003). Теория организации: учебник. Москва: ИНФРА-М.
98. Шейн, Э. (2002). Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер.



# **PRIEDAI**

## Organizacinės kultūros sampratos

## 1 priedas

Organizacinė kultūra:	Autorius
užtikrina tapatumo jausmą, ugdo atsidavimą organizacijos misijai, <i>tampa pagrindine valdymo priemone</i> , apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus.	L. Šimanskienė (2008)
skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes, gerina darbo procesus bei didina organizacijos veiklos efektyvumą.	L. Stundžė (2010)
<i>vienas iš organizacijos valdymo būdų</i> , ir ne tik organizacijos vadovas, bet ir darbuotojai kuria organizacijos vertybes, normas, legendas.	J. Paužuolienė, K. Trakšėlys (2009)
Išskiriamos dvi kultūros turinio dalys: <i>materialinė kultūra ir dvasinė kultūra</i> , kurios yra dialektinėje vienybėje.	P. Zakarevičius (2004)
<i>esminių vertybių sistema</i> , kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių.	S. Stoškus ir D. Beržinskienė
<i>vertybių, normų, tradicijų derinys</i> , kuris ne tik jungia organizacijoje dirbančius žmones, tačiau ir kuria, puoselėja tam tikrą organizacijos įvaizdį visuomenėje.	E. Žalpytis (2007)
<i>organizacijos politika ir tikslai</i> , kuriuos sudaro: vadovavimo stilius, darbuotojų nuostatos, darbuotojų motyvacija ir kokybė, pokyčiai ir tobulėjimas.	G. Vorley, F. Tinkle (2009)
<i>vertybių kompleksas</i> , kuris padeda darbuotojams suprasti organizacijos siekius ir tikslus, pagrindinius principus, kuriais vadovaujasi organizacija.	R.W. Griffin (1990)
<i>pagrindinė prielaida ir tikėjimas</i> , kuriais dalinasi organizacijos nariai. Kultūra egzistuoja savaime ir apibrėžia organizacijos pagrindą bei egzistuojančią aplinką.	G. Johnson, K. Scholes (2002)
<i>individualios ir grupinės pažiūros</i> , įsitikinimai, patirtis, psichologija ir vertybės.	K. Soter, L. Rogers (2010)
vadovaujasi tam tikrais <i>tarpkultūrinio bendravimo ir bendradarbiavimo principais</i> ir vertybėmis, puoselėjančiomis internacionalumą ir interkultūrizmą tarp asmeniniu ir tarp instituciniu lygmeniu.	T. Bulajeva, V. Targamadžė (2005)
<i>visuma praktikų, požiūrių, vertybių, įsitikinimų</i> , kurių šaknys kyla „didžiuosiuose klausimuose“.	T. Keller (2009)
atspindi bendrą jos narių <i>suvokimą</i> .	S. P. Robbins.
Tai tam tikros grupės (organizacijos) <i>patirtinio mokymosi rezultatas</i> , apimantis grupės funkcionavimo emocinius, elgesio ir kognityvinius elementus	E.H. Spein (1992)

## **„Lietuvos dujotiekio statyba asociacijos“ įmonių – narių charakteristika 2 priedas**

*AB "Kauno dujotiekio statyba"* užsiima vandentiekio ir nuotekų šalinimo, šilumos ir karšto vandens gamybos bei tiekimo, šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo, dujofikavimo projektavimu. Taip pat bendraisiais ir specialiaisiais statybos darbais, mechanikos darbais, pastatų ir išorės vandentiekio bei nuotekų šalinimo, šilumos ir karšto vandens gamybos bei tiekimo, šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo, dujofikavimo, pavojingų medžiagų vamzdynų iki 10 MPa slėgio klojimo darbai. (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Ardynas“* turi teisę atlikti statinio projektavimo darbus, vykdyti statinio statybos techninę priežiūrą. Kuruoja gyvenamuosius, viešo naudojimo, pramonės, energetikos ir kitos ūkinės veiklos pastatus, inžinierinius tinklus. Užsiima architektūriniu, konstrukciniu, vandentiekio ir nuotekų šalinimo, šilumos ir karšto vandens gamybos ir tiekimo, šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo, dujofikavimo, elektrotechnikos, nuotolinio ryšio (telekomunikacijų), apsauginės ir gaisrinės signalizacijos, inžinierinių sistemų valdymo (automatizavimo), aplinkos apsaugos (išskyrus ekspertizę), ekonominiu projektavimu (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Alvora“* vykdo magistralinių, skirstomųjų dujotiekių, naftos, suskystintų dujų rezervuarų ir įvadų vamzdynų montavimo ir remonto darbus. Kompresorinių, skirstymo – reguliavimo, apskaitos stočių ir jų mazgų komplektavimo, montavimo bei remonto darbus. Taip pat, turi patirties statant dujines katilines, kogeneracinius įrenginius, atliekant lauko ir vidaus šilumos, vandentiekio sistemų, nuotekų tinklų, technologinių vamzdynų statybos bei montavimo darbus (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Deglas“* vykdo bendrastatybinius darbus, projektuoja ir montuoja lauko skirstomuosius ir vidaus dujotiekio tinklus, lauko ir vidaus vandentiekio, nuotekų, šilumos tiekimo tinklus, suskystintų dujų rezervuarus ir katilines (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Dujotiekio statyba“* užsiima magistralinių, paskirstomųjų ir įvadinių dujotiekių, dujų skirstymo stočių ir dujų reguliavimo punktų, dujinių katilinių, dujų apskaitos mazgų, kitų dujotiekio įrengimų bei vidaus dujotiekių statybos, remonto ir rekonstrukcijos darbais. Projektuoja lauko ir vidaus dujotiekius, o taip pat montuoja ir remontuoja plieno bei polietileno šilumos, vandentiekio bei nuotekų vamzdynus. (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „DS-1“* vykdo skirstomųjų dujotiekių, vidaus dujų sistemų, suskystintų dujų sistemų, katilinių bei šildymo sistemų projektavimo, montavimo, remonto ir techninio aptarnavimo darbus (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Dujovika“* vykdo bendruosius ir specialiuosius statybos darbus, užsiima mechanikos darbais: pastatų vidaus ir išorės vandentikiu bei nuotekų šalinimu, šilumos gamyba ir tiekimu, pastatų šildymu, vėdinimu, oro kondicionavimu, pastatų dujų sistemos, šilumos, dujų, naftos ar kito kuro technologinių vamzdžių klojimu, įrenginių paleidimu ir derinimu; elektrotechnikos darbais (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*TŪB GSF „Energija“* projektuoja magistralinius ir skirstomuosius dujotiekus, vykdo statybos, remonto, eksploatavimo darbus, šilumos trasų statybos ir remonto, įvairaus galingumo katilinių bei koogeneracinių jėgainių statybos darbus (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Klaipėdos Ugnė“* vykdo vidaus dujotiekio projektavimą ir statybą, dujų reguliavimo stočių bei punktų, dujų apskaitos stočių ir mazgų komplektavimo, surinkimo, derinimo, remonto darbus. Taip pat vykdo magistralių ir paskirstomųjų dujotiekų statybą ir montажą. Projektuoja ir stato dujines katilines, atlieka vandentekių sistemų statybos bei montavimo darbus (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Šilda“* atlieka paskirstomųjų dujotiekų statybos ir montажo, vidaus dujotiekų projektavimo ir statybos dujų reguliavimo stočių ir punktų, dujų apskaitos stočių ir mazgų komplektavimo, surinkimo, derinimo, remonto darbus. Taip pat užsiima dujiniu katilinių, vandentiekio sistemų, kanalizacijos, šiluminių tinklų projektavimu ir statyba (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Šiaulių dujotiekio statyba“* užsiima dujifikavimo (magistraliniai dujotiekiai ir dujų skirstymo stotys, lauko dujotiekio tinklai iš plieninių ir polietileninių vamzdžių, vidaus dujotiekų bei dujų įrenginiai) projektavimu. Atlieka žemės, mechanikos darbus: pastatų ir išorės vandentiekio tiesimo bei nuotekų šalinimo, šilumos ir karšto vandens gamybos bei tiekimo, dujifikavimo darbus (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Ardega“* užsiima aukšto, vidutinio ir žemo slėgio dujotiekų, katilinių, šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo bei vandens kokybės gerinimo įrengimų prekyba. (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Vilduja“* užsiima gamtinių dujų įrengimų, tokių kaip: slėgio reguliatoriai, apskaitos prietaisai, filtrai, uždaromoji armatūra ir kt., prekyba. Taip pat slėgio reguliavimo ir apskaitos įtaisų ir spintinių slėgio reguliavimo punktų projektavimu ir gamyba (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*UAB „Gasoil“* pagrindinė veikla – dujų, vandens bei nuotekų vamzdžių komplektavimas ir pardavimas. Ši įmonė taip pat užsiima inžinerinių projektų valdymu (Asociacija „Lietuvos dujotiekio statyba“).

*Organizacijos kultūros vertinimas asociacijos “Lietuvos dujotiekio statyboje”***Gerbiamas respondente,**

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto statybos vadybos magistrantas Justas Eidintas atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį, t.y. sužinoti koks organizacinės kultūros modelis vyrauja Jūsų organizacijoje.

**Anketa yra anoniminė** (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Bus skelbiami tik statistiškai apibendrinti tyrimo duomenys.

Pateiktiems teiginiams nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, taip, kaip negali būti teisingos ar neteisingos kultūros. Kiekviena organizacija yra savita. Ir tam, kad organizacinės kultūros diagnozė būtų tiksli, pasistenkite įdėmiai perskaityti teiginius ir atsakinėti kiek įmanoma objektyviau. Kiekvienoje iš šešių skilčių yra pateiktos keturios alternatyvos (A, B, C, D). Jūs turite paskirstyti 100 % taip, kad Jūsų pasirinkti balai atspindėtų Jūsų organizaciją, t.y. didžiausią procentinę dalį skirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai atitinka 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 organizaciją, kokia ji turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

**Pildymo pavyzdys:**

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

1.	Svarbiausios charakteristikos	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Atrodo, kad žmonės turi daug bendro.		
B.	Organizacija yra labai dinamiška ir versli. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.		
C.	Organizacija yra orientuota į rezultatą. Pagrindinis rūpestis – įgyvendinti išsikeltus uždavinius. Žmonės nusiteikę konkuruoti ir siekti užsibrėžto tikslo.		
D.	Organizacija aiškiai struktūruota ir griežtai kontroliuojama. Žmonių tarpusavio santykiai – formalūs, procedūriniai.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
2.	Bendrasis organizacijos lyderių stilius	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Tai monitoringo pavyzdys, stengimasis padėti ir išmokyti.		
B.	Tai verslumo, novatoriškumo, ir gebėjimo rizikuoti pavyzdys.		
C.	Tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys.		
D.	Tai koordinacijos, tikslaus organizavimo, planingo ir nuoseklaus vadovavimo pavyzdys.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%

<b>3.</b>	<b>Darbuotojų valdymas</b>	<b>Dabar</b>	<b>Numatoma ateityje</b>
A.	Skatinimas komandinis darbas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.		
B.	Skatinami: individuali rizika, novatoriškumas, laisvė ir savitumas.		
C.	Skatinamas griežtas siekimas konkuruoti, laimėti. Vyrauja aukšti reikalavimai		
D.	Vyrauja užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių apibrėžtumas ir stabilumas.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>4.</b>	<b>Vienijamoji organizacijos esmė</b>	<b>Dabar</b>	<b>Numatoma ateityje</b>
A.	Organizaciją vienija atsidavimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis.		
B.	Organizaciją vienija novatoriškumo ir tobulinimo siekimas. Akcentuojamas noras pirmauti.		
C.	Organizaciją vienija tikslo ir uždavinių įgyvendinimo siekimas. Nuolat aptariamose temose – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir laimėjimai.		
D.	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Svarbu palaikyti planuojamą organizacijos veiklą.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>5.</b>	<b>Strateginiai tikslai</b>	<b>Dabar</b>	<b>Numatoma ateityje</b>
A.	Organizacijoje vyrauja humanistinės nuostatos. Skatinamas žmonių ugdymas, pasitikėjimas, atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyme.		
B.	Organizacijoje akcentuojamas naujų resursų įsigijimas ir naujų problemų sprendimas. Vertinamas naujų galimybių atsiradimas.		
C.	Organizacijoje akcentuojami konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Vyrauja tikslinis jėgų koncentravimas ir pergalių rinkoje siekimas.		
D.	Organizacijoje akcentuojamas nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%
<b>6.</b>	<b>Sėkmės kriterijai</b>	<b>Dabar</b>	<b>Numatoma ateityje</b>
A.	Gebėjimas plėsti žmoniškuosius išteklius, komandinis darbas, sėkmingas darbuotojų integravimas į organizacijos veiklą, gebėjimas rūpintis žmonėmis.		
B.	Gebėjimas pritaikyti ir valdyti unikalias ir naujas paslaugas/produkciją. Tai lyderiavimo bei novatoriškumo pavyzdys.		
C.	Gebėjimas aplenkėti konkurentus. Konkurencinis pirmavimas rinkoje.		
D.	Rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai – grafikai ir nedideli kaštai.		
	<b>Viso:</b>	100%	100%

**Dabar prašau atsakyti į keletą klausimų apie save:**

Jūsų amžius.....

Jūsų išsilavinimas (pabraukite arba įrašykite): aukštasis, kita.....

Jūsų išsilavinimo pobūdis (įrašykite, pvz: vadybinis).....

Dabartinėse pareigose Jūs dirbate .....metų.

**Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!**

## Sėkmės darbuose!

### Anketos darbuotojams pavyzdys

### 4 priedas

#### Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto statybos vadybos magistrantas Justas Eidintas atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos lygį, t.y. sužinoti koks modelis vyrauja Jūsų organizacijoje.

**Anketa yra anoniminė** (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Bus skelbiami tik statistiškai apibendrinti tyrimo duomenys.

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.	5	4	3	2	1
5.	Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.	5	4	3	2	1
6.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip 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 vadovų 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 ja pasinaudoti.	5	4	3	2	1
16.	Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.	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 pasiektume kuo geresnių rezultatų.	5	4	3	2	1
21.	Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	5	4	3	2	1
22.	Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	5	4	3	2	1
23.	Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	5	4	3	2	1
24.	Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.	5	4	3	2	1

**Dabar prašau atsakyti į keletą klausimų apie save kitame puslapyje**

Jūsų amžius.....

Jūsų išsilavinimas (pabraukite arba įrašykite): aukštasis, kita.....

Jūsų išsilavinimo pobūdis (įrašykite, pvz: vadybinis).....

Dabartinėse pareigose Jūs dirbate .....metų.



**Administracijos darbuotojų anketose vyraujančių teiginių ryšys su analizuojamais organizacijos kultūros tipais** **5 priedas**

***Klano kultūrą atspindi šie teiginiai: :***

1. Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.
5. Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.
9. Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.
13. Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.
17. Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.
21. Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.

***Adhokratijos kultūra:***

2. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.
6. Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.
10. Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.
14. Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.
18. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.
22. Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.

***Rinkos kultūra:***

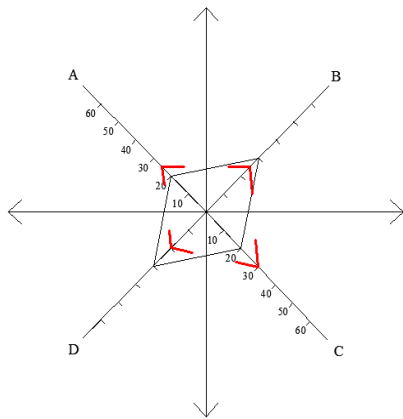
4. Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.
8. Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų..
12. Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energiją kiekvieną.
16. Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.
20. Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.
24. Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.

***Hierarchijos / biurokratijos kultūra:***

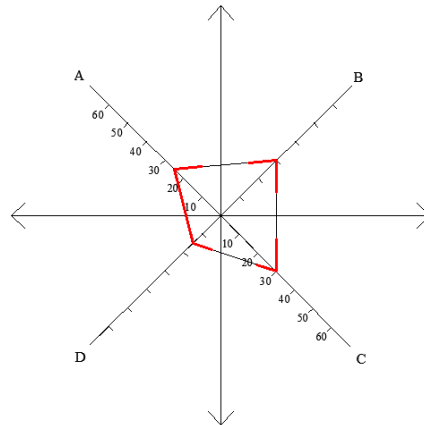
3. Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.
7. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.
11. Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.
15. Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti.
19. Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.
23. Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.

**Įmonės X<sub>1</sub> organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atskiruose pjūviuose**

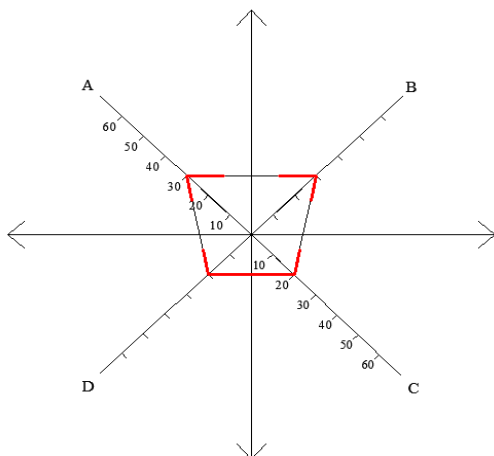
**6 priedas**



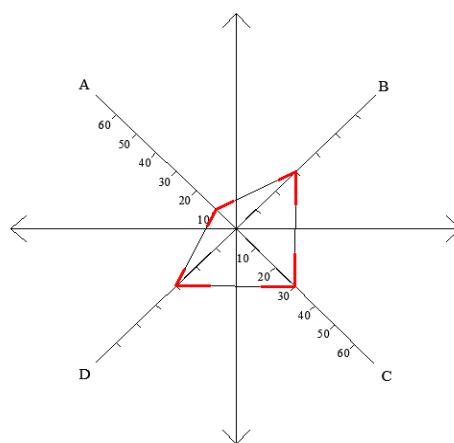
svarbiausios charakteristikos



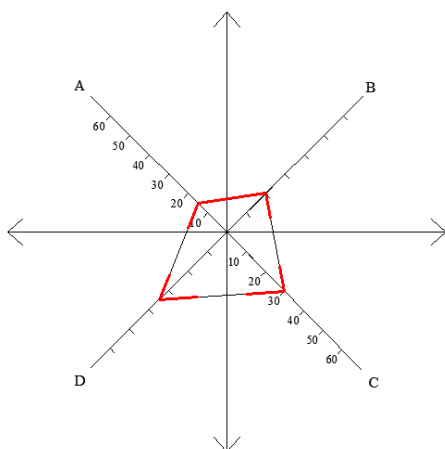
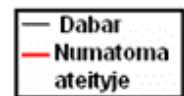
vienijamoji organizacijos esmė



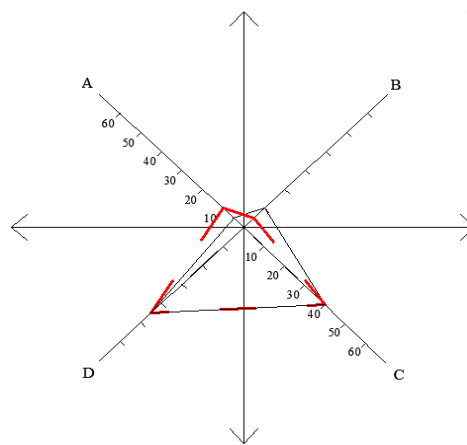
bendrasis organizacijos lyderių stilius



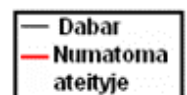
strateginiai tikslai

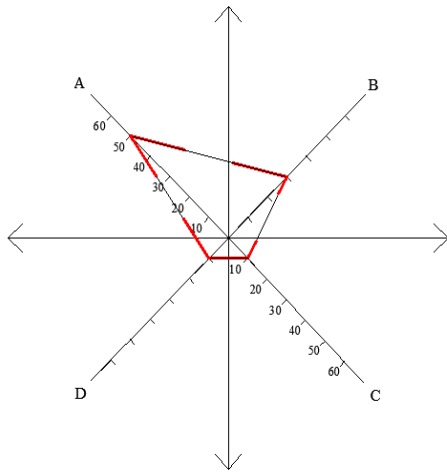


darbuotojų valdymas

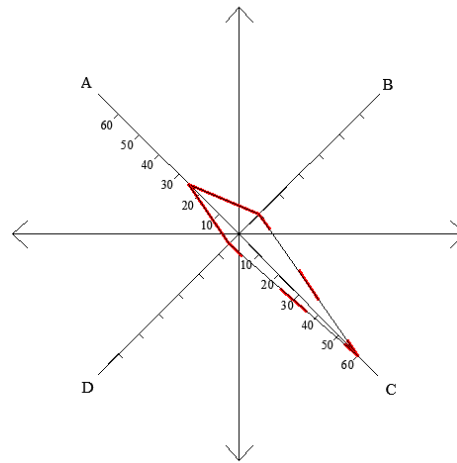


sėkmės kriterijai

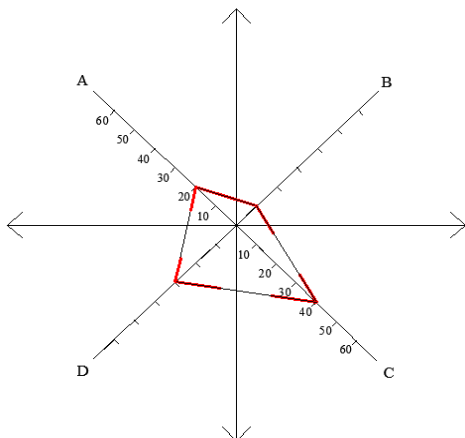




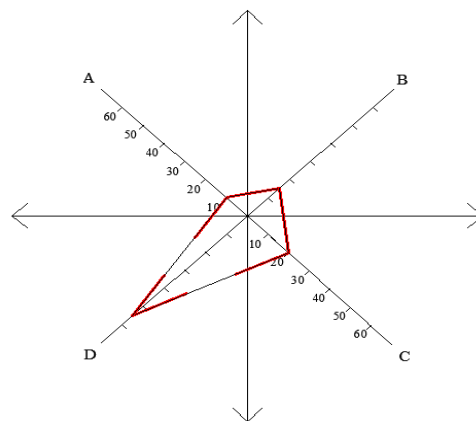
svarbiausios charakteristikos



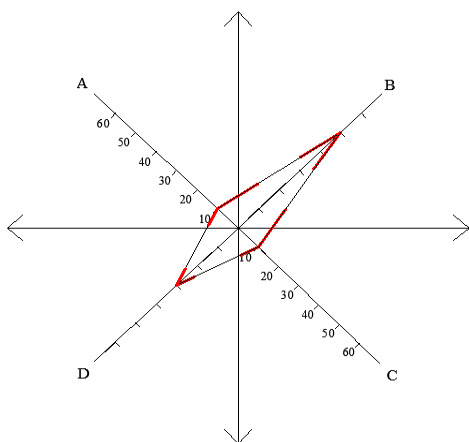
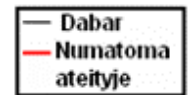
vienijamoji organizacijos esmė



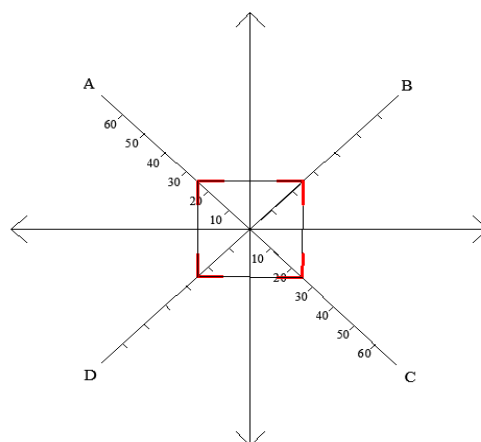
bendrasis organizacijos lyderių stilius



strateginiai tikslai

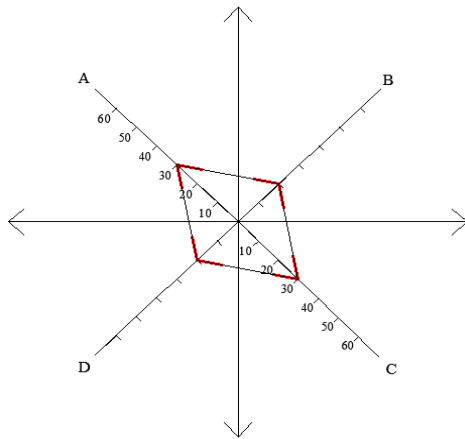


darbuotojų valdymas

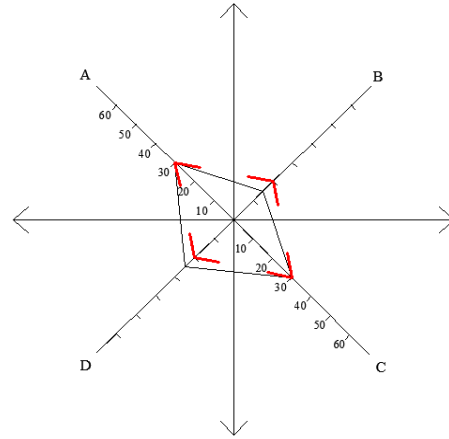


sėkmės kriterijai

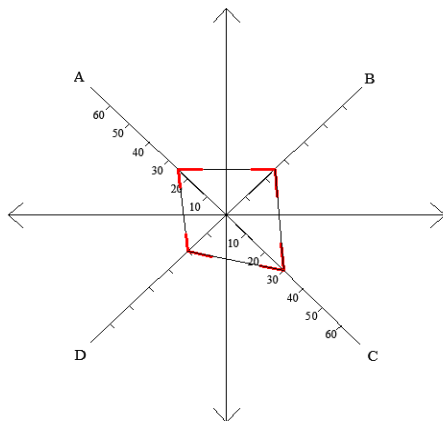




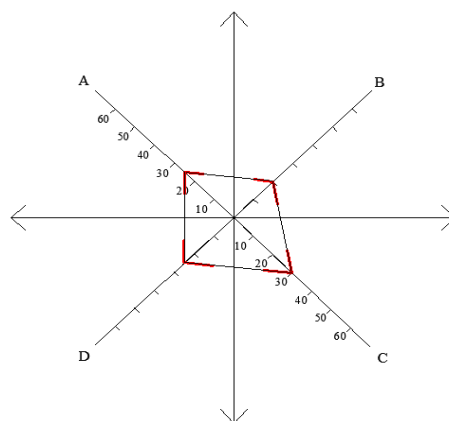
svarbiausios charakteristikos



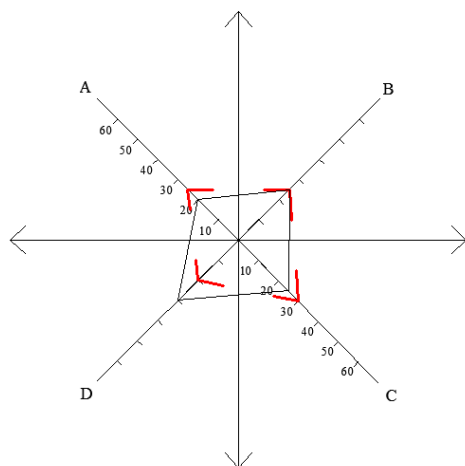
vienijamoji organizacijos esmė



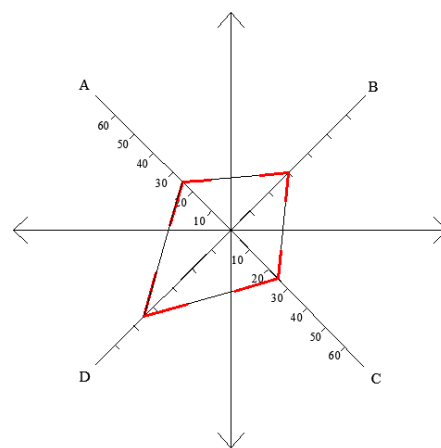
bendrasis organizacijos lyderių stilius



strateginiai tikslai

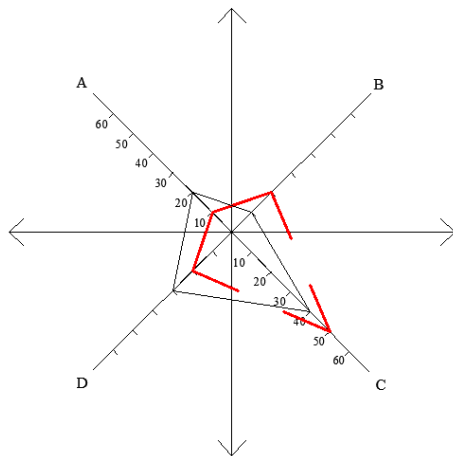


darbuotojų valdymas

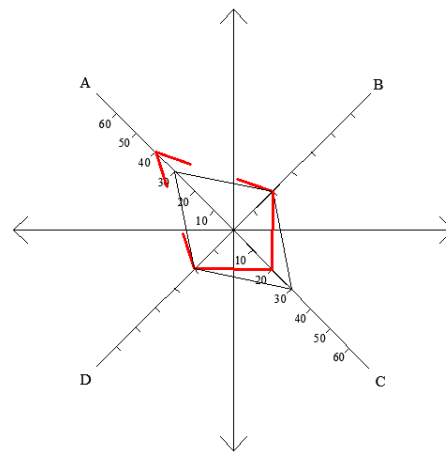


sėkmės kriterijai

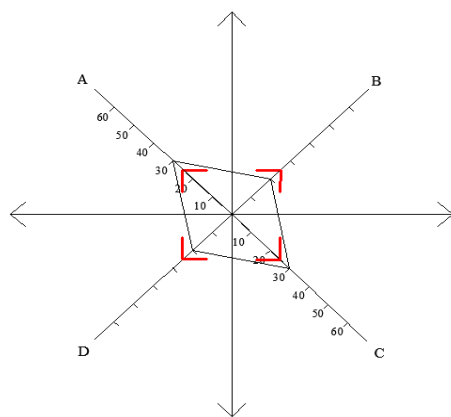




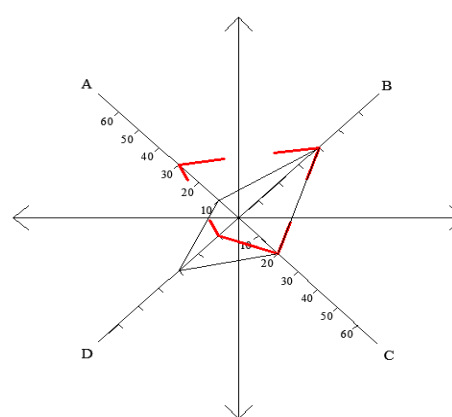
svarbiausios charakteristikos



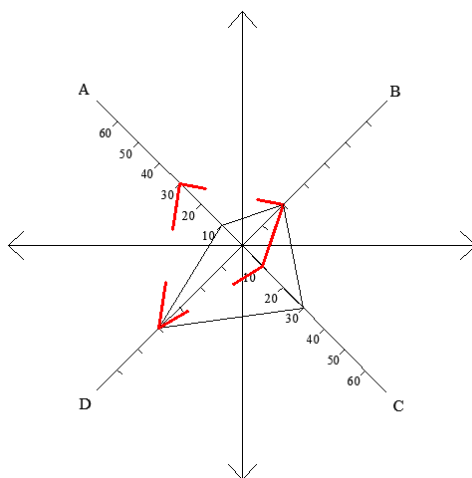
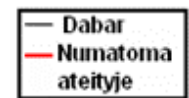
vienijamoji organizacijos esmė



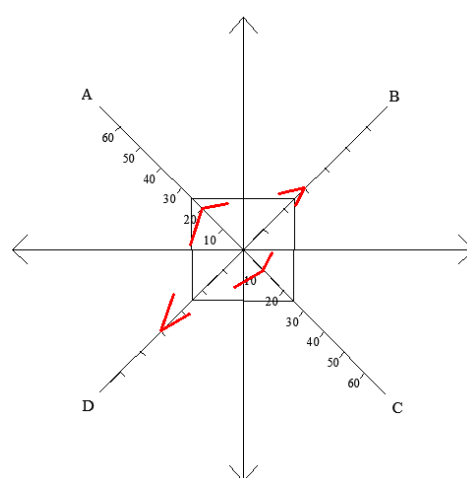
bendrasis organizacijos lyderių stilius



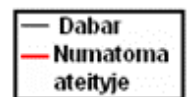
strateginiai tikslai

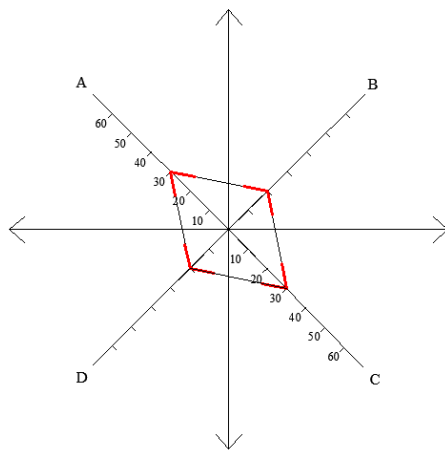


darbuotojų valdymas

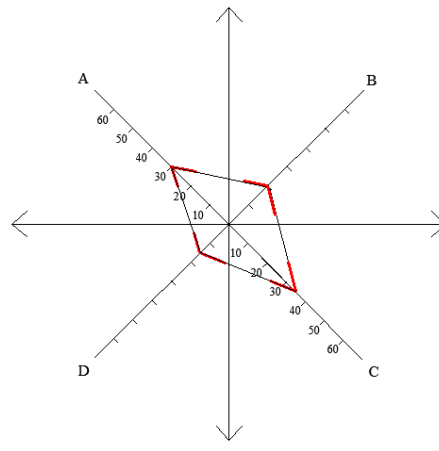


sėkmės kriterijai

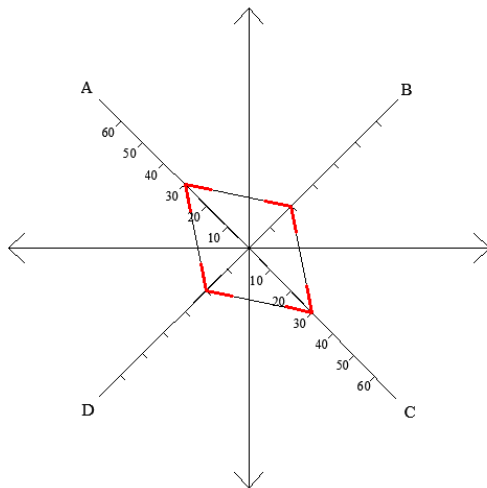




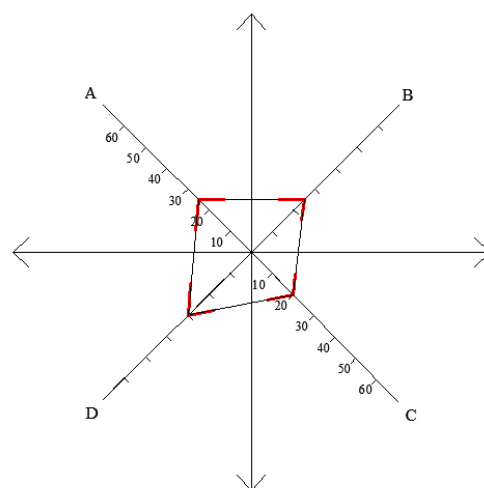
svarbiausios charakteristikos



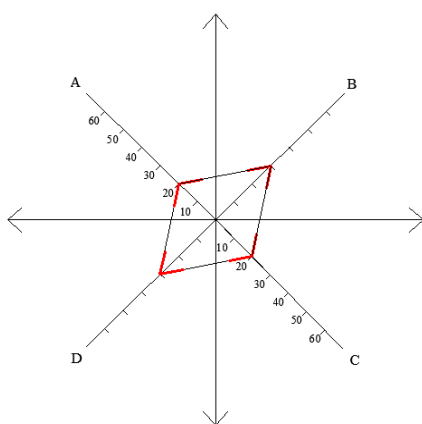
vienijamoji organizacijos esmė



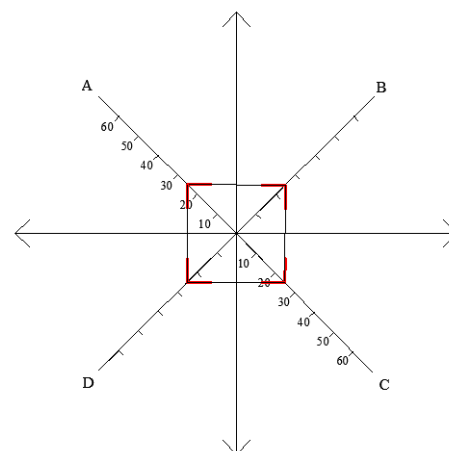
bendrasis organizacijos lyderių stilius



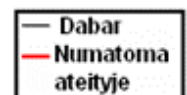
strateginiai tikslai

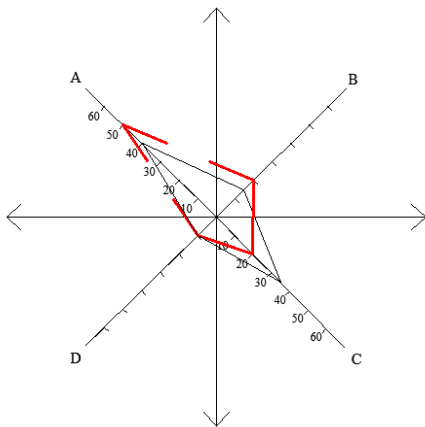


darbuotojų valdymas

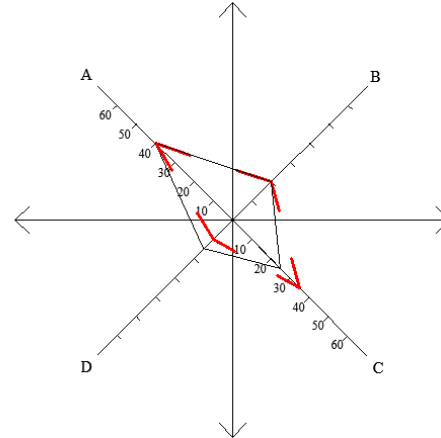


sėkmės kriterijai

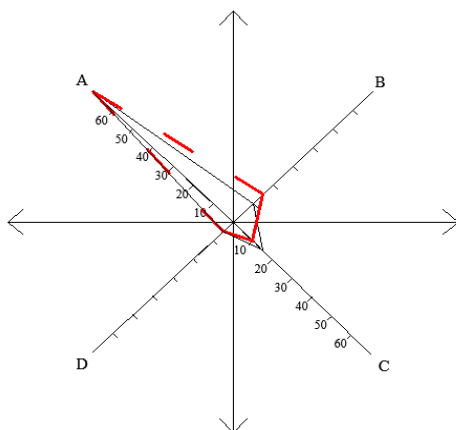




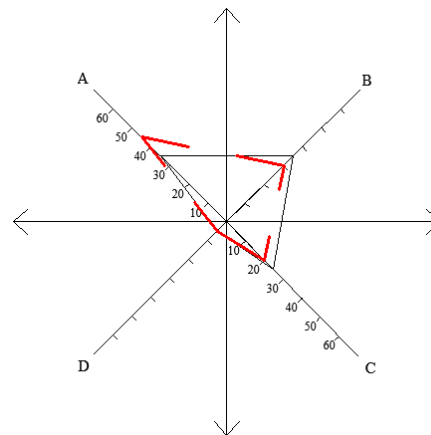
svarbiausios charakteristikos



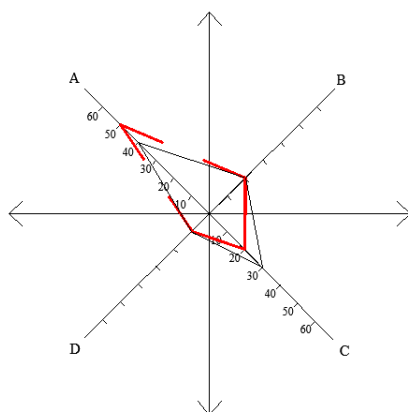
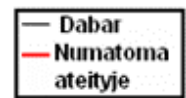
vienijamoji organizacijos esmė



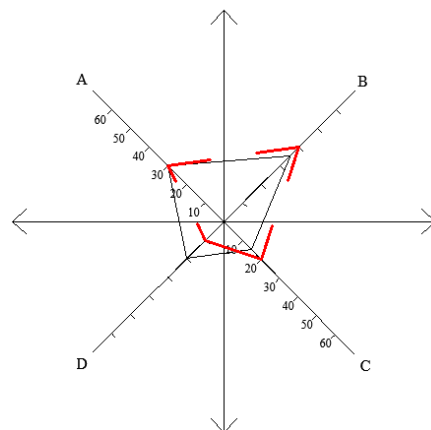
bendrasis organizacijos lyderių stilius



strateginiai tikslai



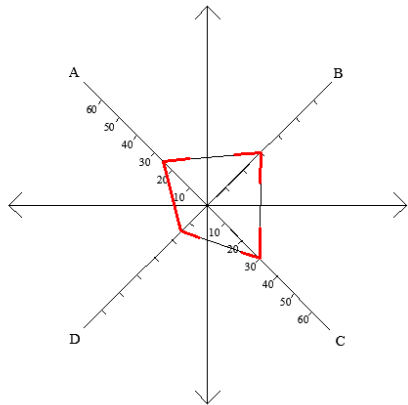
darbuotojų valdymas



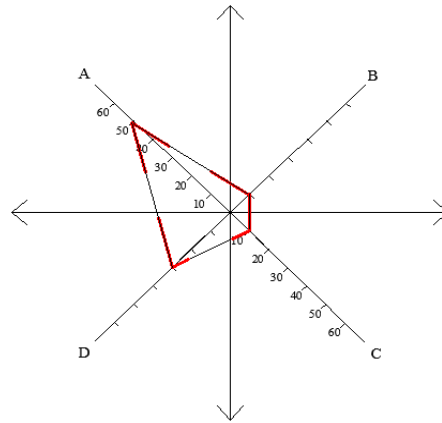
sėkmės kriterijai



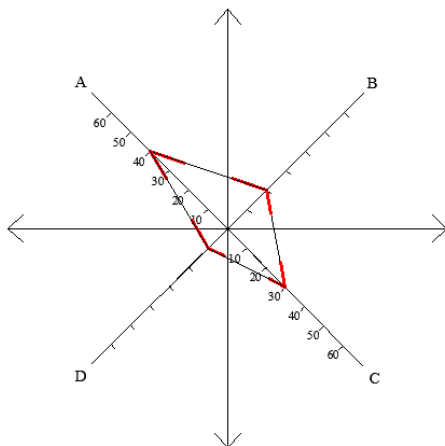




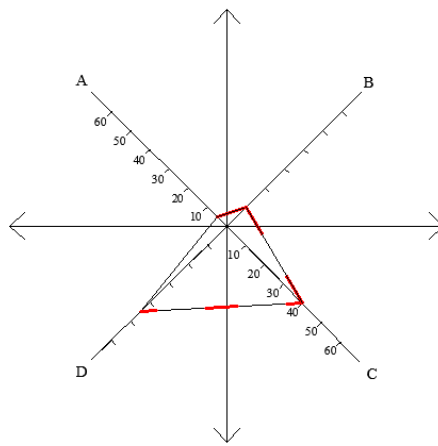
svarbiausios charakteristikos



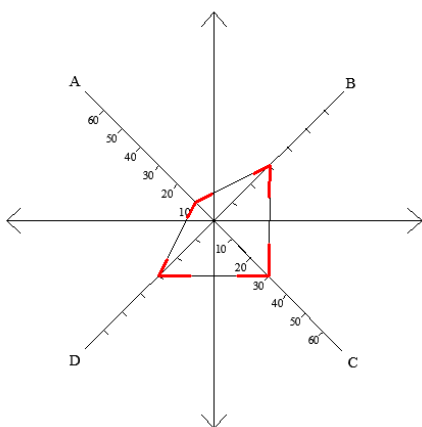
vienijamoji organizacijos esmė



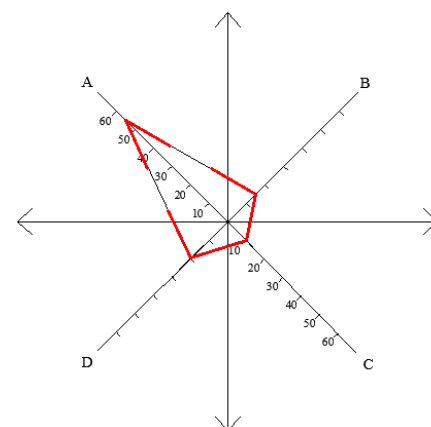
bendrasis organizacijos lyderių stilius



strateginiai tikslai

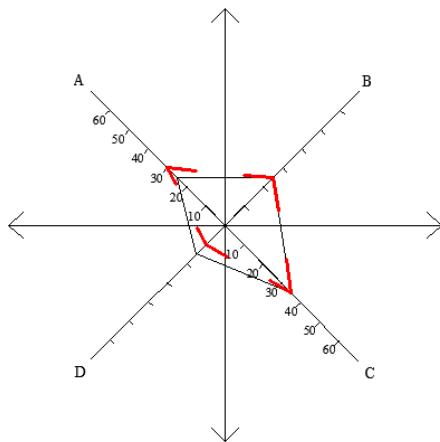


darbuotojų valdymas

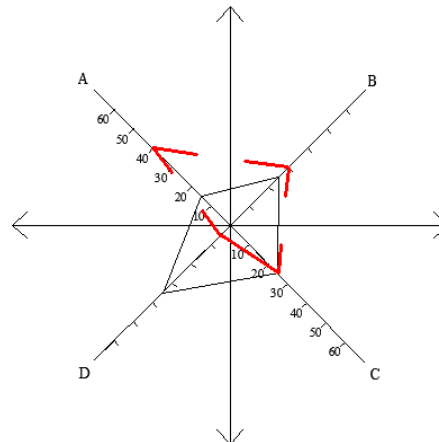


sėkmės kriterijus

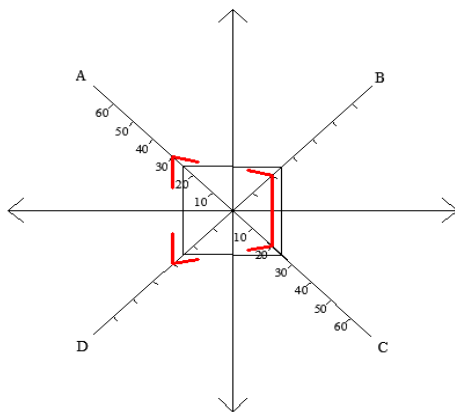




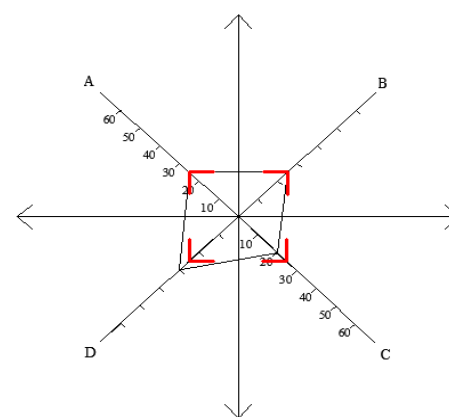
svarbiausios charakteristikos



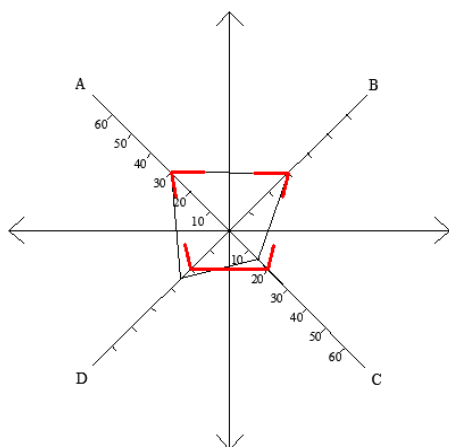
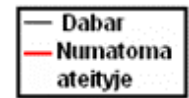
vienijamoji organizacijos esmė



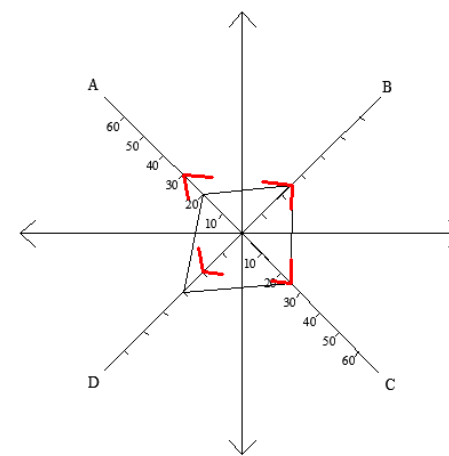
bendrasis organizacijos lyderių stilius



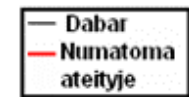
strateginiai tikslai

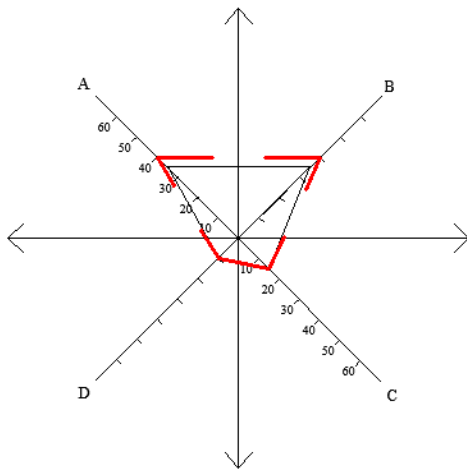


darbuotojų valdymas

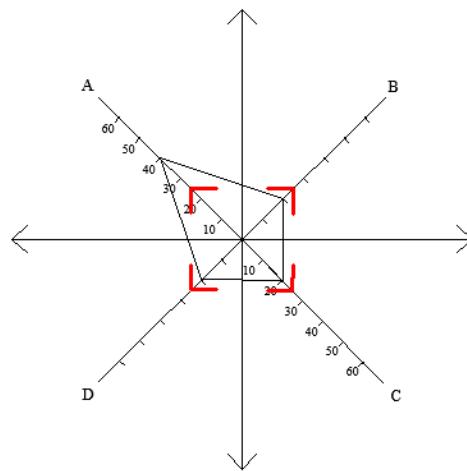


sėkmės kriterijai

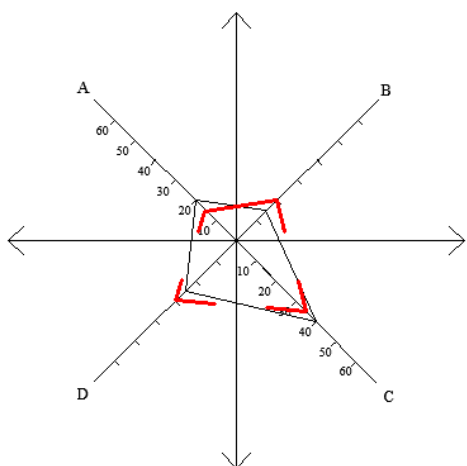




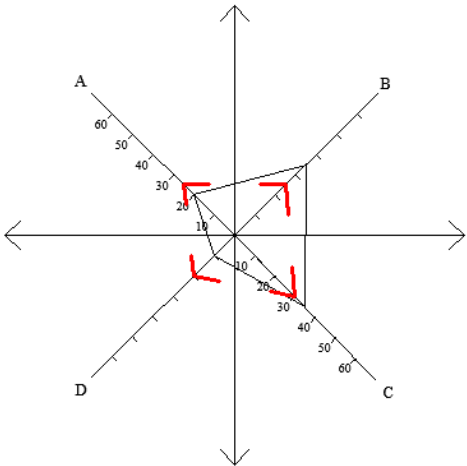
svarbiausios charakteristikos



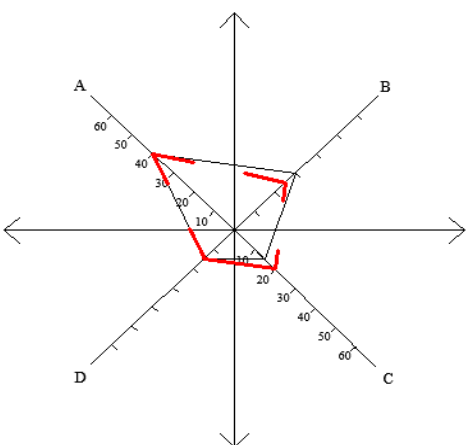
vienijamoji organizacijos esmė



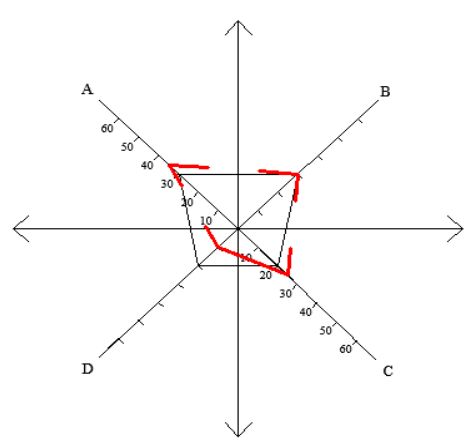
bendrasis organizacijos lyderių stilius



strateginiai tikslai

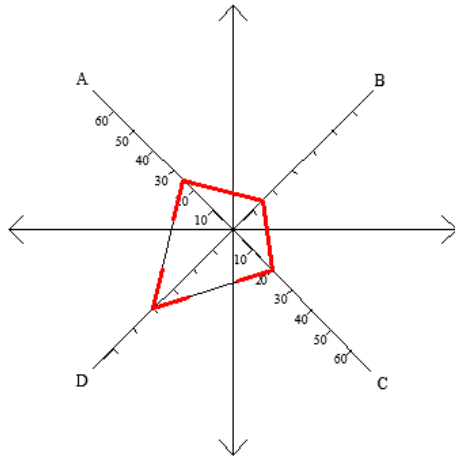


darbuotojų valdymas

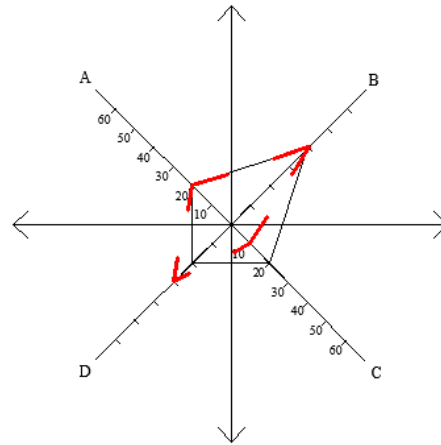


sėkmės kriterijai

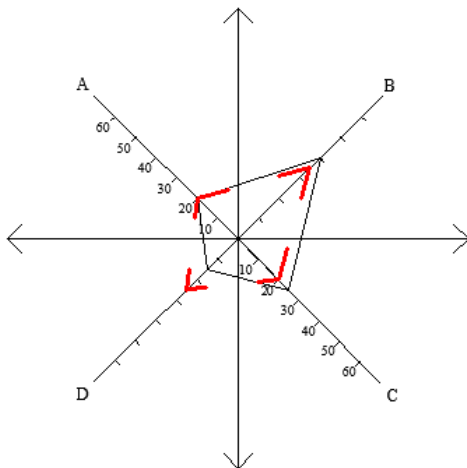




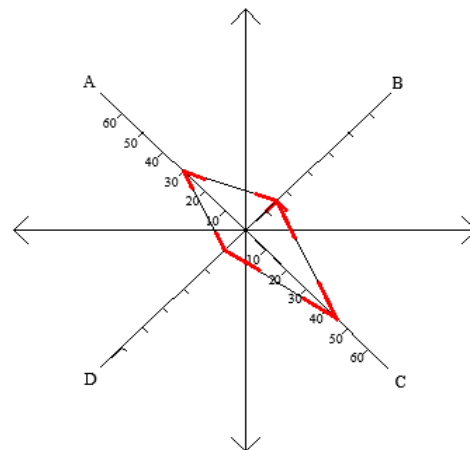
svarbiausios charakteristikos



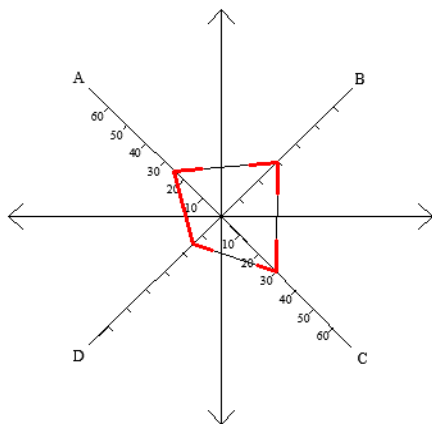
vienijamoji organizacijos esmė



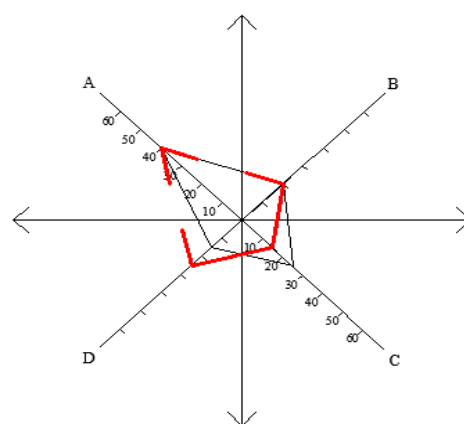
bendrasis organizacijos lyderių stilius



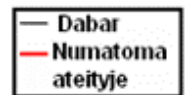
strateginiai tikslai

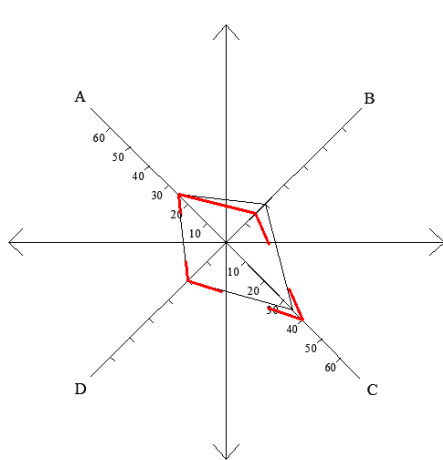


darbuotojų valdymas

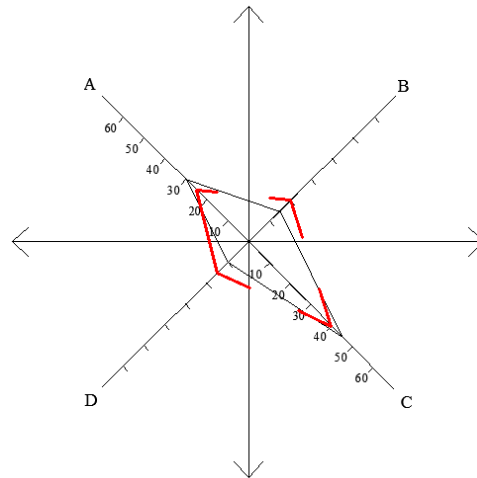


sėkmės kriterijai

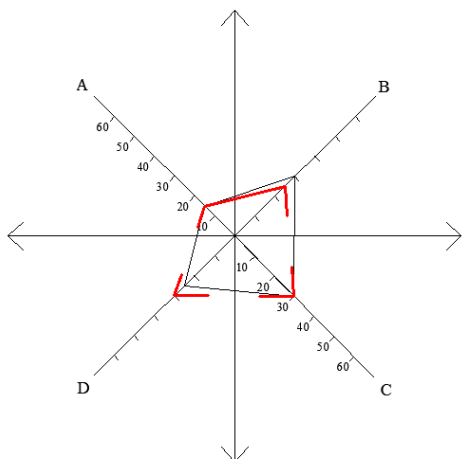




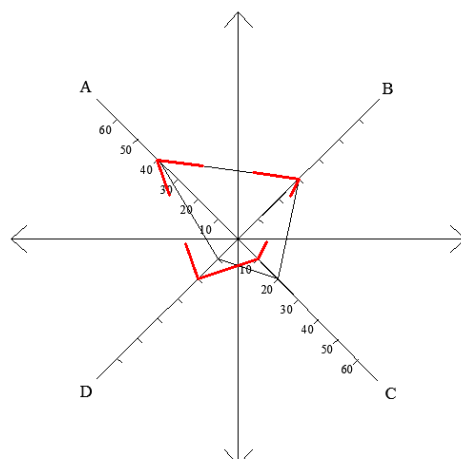
svarbiausios charakteristikos



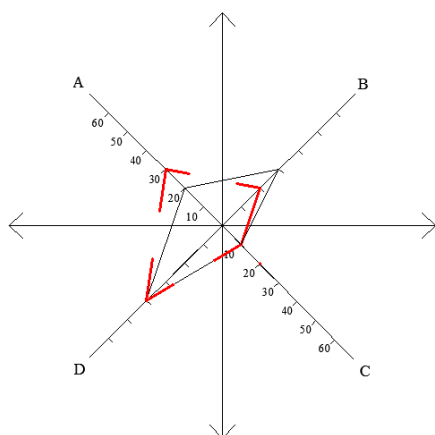
vienijamoji organizacijos esmė



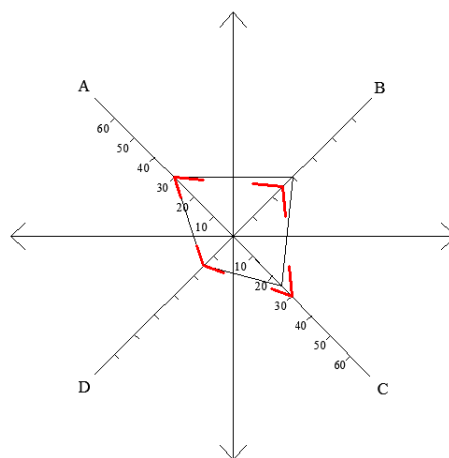
bendrasis organizacijos lyderių stilius



strateginiai tikslai

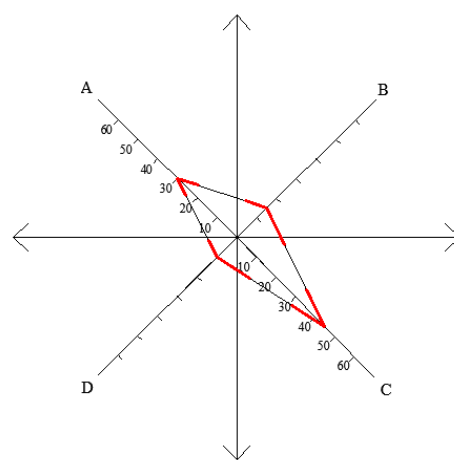
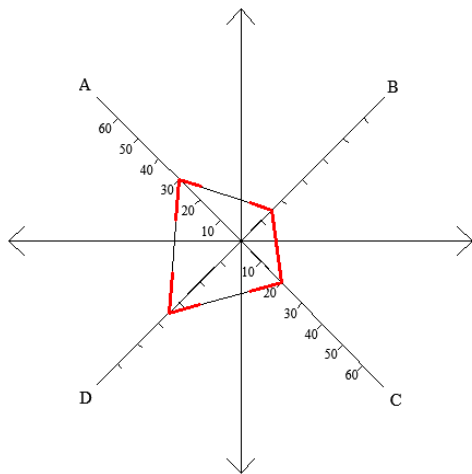


darbuotojų valdymas



sėkmės kriterijai

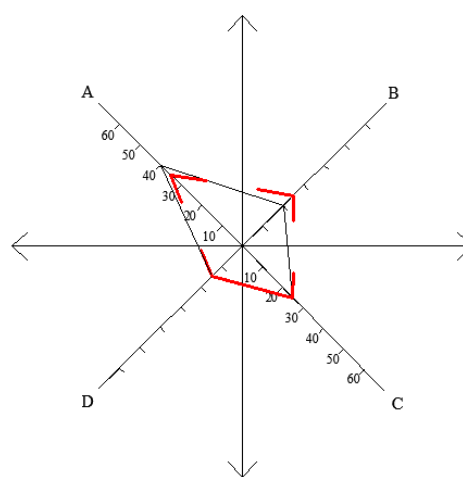
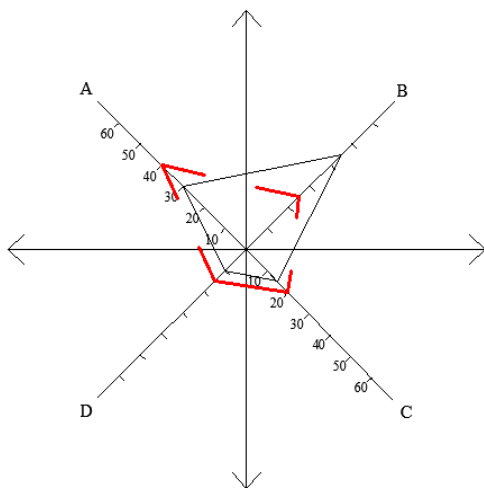




— Dabar  
— Numatoma ateityje

svarbiausios charakteristikos

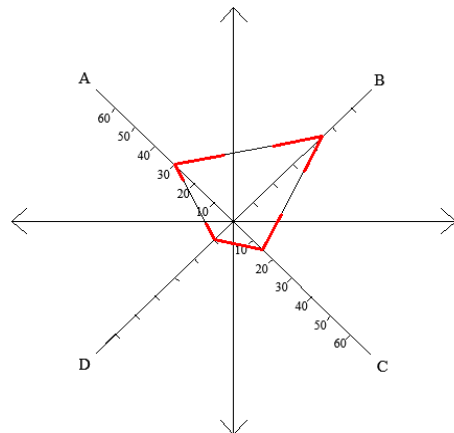
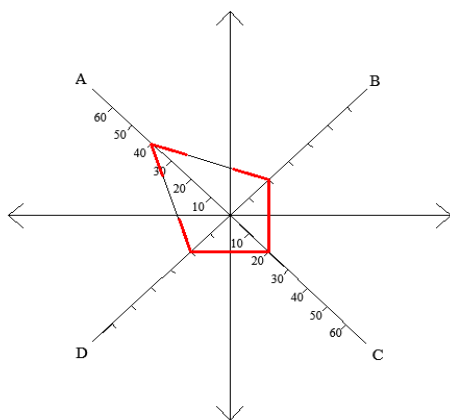
vienijamoji organizacijos esmė



— Dabar  
— Numatoma ateityje

bendrasis organizacijos lyderių stilius

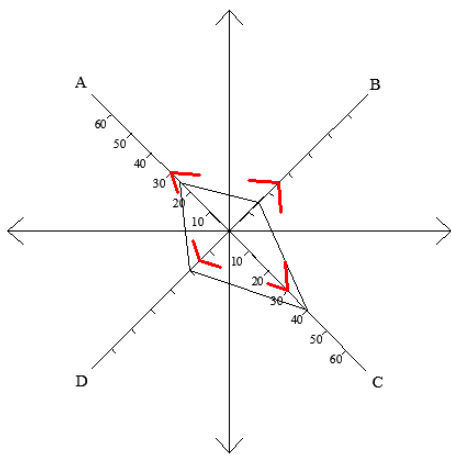
strateginiai tikslai



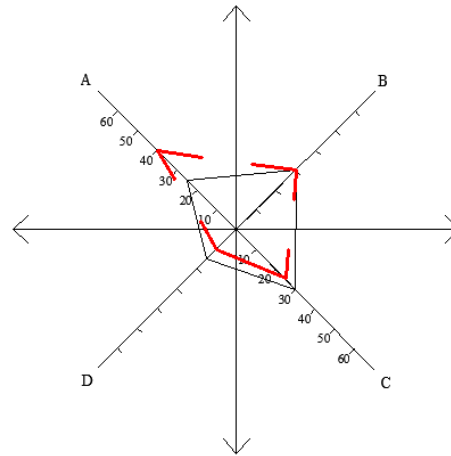
— Dabar  
— Numatoma ateityje

darbuotojų valdymas

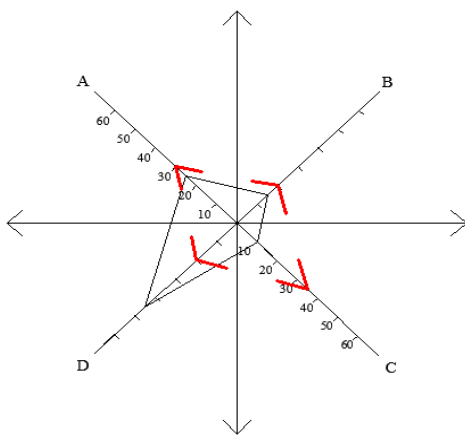
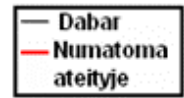
sėkmės kriterijai



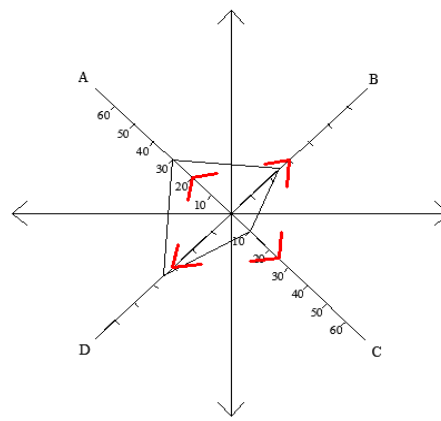
svarbiausios charakteristikos



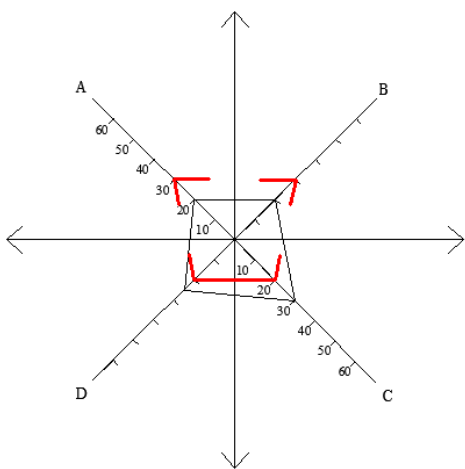
vienijamoji organizacijos esmė



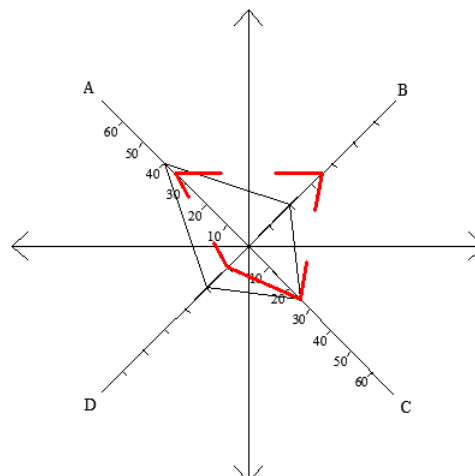
bendrasis organizacijos lyderių stilius



strateginiai tikslai



darbuotojų valdymas



sėkmės kriterijai



Organizacinės kultūros tipų dominavimas tiriamose įmonėse

19 priedas

Organizacinė kultūra	Teiginiai	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>9</sub>	Y <sub>10</sub>	Y <sub>11</sub>	Y <sub>12</sub>	Y <sub>13</sub>	Iš viso
Klano	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	3,4	2,5	4,3	2,0	3,1	4,0	4,3	3,6	4,5	4	2,3	2,0	4,3	3,5
	Mes dirbame stiprioje, darbu atsidavusioje komandoje.	3,5	2,5	4,3	3,0	3,4	5,0	3,8	3,3	4,5	3	3,3	3,0	4,1	3,7
	Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	3,4	3,0	4,0	3,5	3,4	4,3	4,3	3,6	4,0	2,5	2,7	3,5	4,1	3,6
	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	3,5	3,5	3,8	3,5	3,6	4,7	4,3	3,7	3,5	4,5	3,7	2,0	4,6	3,8
	Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojo tobulėjimą.	3,1	3,5	4,0	3,0	3,7	4,0	4,0	3,6	3,5	4	2,7	2,5	4,1	3,6
	Vadovas idėmiai išklauso kito idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	3,5	2,5	2,8	3,0	4,0	4,0	3,5	4,1	4,0	3,5	3,7	3,0	4,3	3,7
Adhokratijos	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	3,0	3,5	4,3	2,0	3,4	4,3	4,5	3,7	3,5	4	3,3	1,5	4,3	3,6
	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	3,3	2,5	4,0	3,5	3,6	5,0	4,0	4,0	3,5	3,5	3,3	3,0	4,0	3,7
	Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	3,0	2,5	3,5	3,0	3,6	4,3	4,3	3,6	4,0	3,5	2,7	3,5	4,0	3,5
	Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	3,4	2,5	4,0	3,0	3,4	4,3	3,8	2,8	4,0	5	3,7	3,0	4,3	3,6
	Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	3,1	3,0	3,0	3,0	3,7	4,0	3,8	3,1	3,5	3,5	2,7	2,0	3,9	3,3
	Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	2,6	2,5	3,3	3,0	3,4	4,3	4,5	3,4	3,0	3,5	4,0	3,5	4,3	3,5
Rinkos	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.	3,4	2,5	4,5	3,0	3,1	4,3	4,8	3,9	4,0	3,5	3,3	1,0	4,4	3,7
	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnio rezultato.	2,9	3,0	4,5	4,0	3,7	4,0	4,3	3,4	3,5	4	3,3	2,5	4,0	3,6
	Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	3,1	4,0	3,5	3,0	3,7	3,7	4,0	3,3	3,0	3	3,7	3,0	4,3	3,5
	Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.	3,6	3,5	3,8	3,0	3,6	4,0	3,8	4,0	3,5	4	3,0	2,0	4,2	3,7
	Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnio rezultato.	3,1	3,0	4,5	3,5	3,4	4,3	4,0	3,6	3,5	3,5	3,3	3,0	4,3	3,7
	Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojo poreikius ir pageidavimus.	3,3	3,0	3,3	2,5	3,4	3,7	4,0	3,7	3,0	4	3,7	3,5	4,0	3,5
Hierarchijos	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.	3,3	3,5	4,5	2,5	3,8	4,7	4,8	3,6	3,5	3,5	3,0	3,5	4,0	3,7
	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	3,4	2,5	4,5	4,0	3,7	4,0	3,8	3,7	3,5	4	3,7	2,5	4,3	3,7
	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbo ataskaitas ir būtume vertinami.	3,0	3,0	3,5	3,5	3,7	3,7	4,5	3,1	3,5	2,5	3,0	2,5	4,4	3,5
	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	3,5	2,0	3,8	3,0	4,0	3,7	3,5	3,6	4,0	5	3,3	2,0	4,1	3,6
	Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	3,1	3,5	4,3	3,0	3,7	4,0	4,0	3,7	4,0	4	3,0	2,0	4,1	3,7
	Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	3,6	3,0	4,3	3,0	3,7	5,0	4,3	4,1	3,0	3,5	4,0	3,0	4,1	3,9
<b>Bendras vertinimas</b>		3,3	2,9	3,9	3,1	3,6	4,2	4,1	3,6	3,6	3,7	3,3	2,6	4,2	

aukštas vienos ar kitos organizacinės kultūros bruožų dominavimas

žema organizacinės kultūros bruožų apraiška

Šaltinis: sudaryta autoriaus



## Darbuotojų anketose pateiktų teiginių atsakymų dažniai

## 20 priedas

	visiškai nesutinku	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	1	10	14	16	12
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	1	7	13	23	9
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.		3	20	15	13
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.	2	3	15	19	13
Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.		5	22	11	14
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	1	6	13	21	12
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.		6	13	23	11
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	2	7	12	20	12
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.		6	17	21	9
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	1	8	17	16	11
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbą ataskaitas ir būtume vertinami.	3	6	13	24	7
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	1	3	21	22	6
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	2	3	11	24	13
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	1	3	22	15	11
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti.	1	8	8	29	7
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.	1	6	13	22	10
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	1	5	15	25	6
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	4	4	19	22	4
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	1	3	19	19	10
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		6	14	25	8
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	1	4	17	20	11
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	3	5	16	20	9
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.		6	8	26	13
Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.	2	5	17	21	8

## Darbuotojų anketose pateiktų teiginių atsakymų dažniai procentais

## 21 priedas

	visiškai nesutinku (%)	iš dalies nesutinku (%)	abejoju (%)	iš dalies sutinku (%)	visiškai sutinku (%)
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	1,9	18,9	26,4	30,2	22,6
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	1,9	13,2	24,5	43,4	17,0
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.		5,9	39,2	29,4	25,5
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.	3,8	5,8	28,8	36,5	25,0
Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.		9,6	42,3	21,2	26,9
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	1,9	11,3	24,5	39,6	22,6
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.		11,3	24,5	43,4	20,8
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	3,8	13,2	22,6	37,7	22,6
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.		11,3	32,1	39,6	17,0
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	1,9	15,1	32,1	30,2	20,8
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbą ataskaitas ir būtume vertinami.	5,7	11,3	24,5	45,3	13,2
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	1,9	5,7	39,6	41,5	11,3
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	3,8	5,7	20,8	45,3	24,5
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	1,9	5,8	42,3	28,8	21,2
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	1,9	15,1	15,1	54,7	13,2
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.	1,9	11,5	25,0	42,3	19,2
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	1,9	9,6	28,8	48,1	11,5
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	7,5	7,5	35,8	41,5	7,5
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	1,9	5,8	36,5	36,5	19,2
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		11,3	26,4	47,2	15,1
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	1,9	7,5	32,1	37,7	20,8
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	5,7	9,4	30,2	37,7	17,0
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.		11,3	15,1	49,1	24,5
Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.	3,8	9,4	32,1	39,6	15,1

**Darbuotojų anketose pateiktų teiginių atsakymų dažniai atskirose įmonėse 22 priedas**

$Y_1$					
	visiškai nesutinku	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.		2	2	3	1
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.		3	2	3	
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.		1	5	1	1
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.	1		2	5	
Mes dirbame stiprioje, darbui atsivariusioje komandoje.		1	4	1	2
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.		3	1	3	1
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.		1	4	2	1
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų išskeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.		4	2	1	1
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.		1	3	4	
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.		3	3	1	1
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	1	2	2	2	1
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	1	1	3	2	1
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.		2	2	2	2
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.			6	1	1
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti.		1	2	5	
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.		2	1	3	2
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	1	2	1	3	1
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	1	2	1	3	1
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.		3	2		2
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		3	1	4	
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.		1	4	1	2
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	2	2	1	3	
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.		1	2	4	1
Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.		2	3	2	1

$Y_2$			
	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jį mus palaiko.	1	1	
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.		1	1
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.		1	1
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.	1	1	
Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.	1	1	
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	1	1	
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	1	1	
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų išskeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	1		1
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.		2	
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	1	1	
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.		2	
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.			2
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.		1	1
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	1	1	
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	2		
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.		1	1
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.		1	1
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	1		1
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.		1	1
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		2	
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	1	1	
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	1	1	
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.		2	
Vadovas užtikrina nuolatinę informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.	1		1

Y <sub>3</sub>					
	visiškai nesutinku	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.			1	1	2
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.			1	1	2
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.				2	2
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.			1		3
Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.		1			3
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	1				3
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.				2	2
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų išskeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.				2	2
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.			1	2	1
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	1			2	1
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.		1		3	
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.		1		3	
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	1			1	2
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	1				3
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.		1		2	1
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.	1			1	2
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.			1	2	1
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	1		1	2	
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.				3	1
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.				2	2
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	1	1		2	
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	1			3	
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.				3	1
Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.	1			3	

Y <sub>4</sub>			
	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	2		
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	2		
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.	1	1	
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.		2	
Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.		2	
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.		1	1
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.			2
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.			2
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.		1	1
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.		2	
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.		1	1
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.		2	
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.		1	1
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.		2	
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti.	1		1
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.	1		1
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	1		1
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.		2	
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.		2	
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		1	1
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.		2	
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	1		1
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	1		1
Vadovas užtikrina nuolatinę informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.	1	1	

Y <sub>5</sub>				
	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	1	4	2	
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.		4	3	
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.		1	4	
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.	2	2	3	
Mes dirbame stiprioje, darbui atsivariusioje komandoje.		4	3	
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.		4	2	1
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	1	1	4	1
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų išskeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	1	2	2	2
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	1	2	4	
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.		4	2	1
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.		2	5	
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.		3	3	1
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.		3	4	
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	1	2	4	
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti.		2	3	2
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.		4	2	1
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.		3	2	1
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.		3	3	1
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.		3	3	1
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.	1	2	4	
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.		1	5	1
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.		4	3	
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.		2	5	
Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.		4	3	

Y <sub>6</sub>			
	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	1	1	1
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.		2	1
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.		1	2
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.		2	1
Mes dirbame stiprioje, darbui atsivusioje komandoje.			3
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.			3
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	1	1	1
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	1	1	1
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.		2	1
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.		2	1
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	1	2	
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	1	2	
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.		1	2
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.		2	1
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	1	2	
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.	1	1	1
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.		3	
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	1	1	1
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	1	1	1
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		2	1
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.		3	
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.		2	1
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.			3
Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.	2		1



Y <sub>7</sub>				
	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.		1	1	2
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.			2	2
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.			1	3
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.			1	3
Mes dirbame stiprioje, darbui atsivariusioje komandoje.		1	3	
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.		1	2	1
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.		1	3	
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų išskeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.			3	1
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.			3	1
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.		1	1	2
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.		1		3
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.			4	
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.			3	1
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.		2	1	1
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti.	1		3	
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.		2	1	1
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.		1	2	1
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.		2	1	1
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.		1	2	1
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		2		2
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	1	1	1	1
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.		1		3
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.			3	1
Vadovas užtikrina nuolatinę informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.		1	2	1

Y <sub>8</sub>					
	visiškai nesutinku	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.		1	2	3	1
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.			2	5	
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.			4	2	1
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.			2	4	1
Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.		1	3	1	1
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.			1	5	1
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.		1	2	2	2
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų išskeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.		1	3	2	1
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.			4	2	1
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.		1	3	1	2
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	1	1	1	4	
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.			5	2	
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.		1	1	4	1
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.		1	5		
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.		1	1	5	
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.			1	5	1
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.			3	4	
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.		1	4	2	
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.			3	3	1
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		1	2	3	1
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.			2	2	3
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.			4	3	
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.		1		3	3
Vadovas užtikrina nuolatinę informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.	1		2	1	3

Y <sub>9</sub>				
	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jį mus palaiko.			1	1
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.		1	1	
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.		1	1	
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.			2	
Mes dirbame stiprioje, darbui atsivariusioje komandoje.			1	1
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.		1	1	
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.		1	1	
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų išskeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.		1	1	
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.		1		1
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.			2	
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.		1	1	
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.		2		
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.		1	1	
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.			2	
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.			2	
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.		1	1	
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.		1	1	
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.		1	1	
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.			2	
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		1	1	
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.		1		1
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.		2		
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	1		1	
Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.		2		

$Y_{10}$				
	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jį mus palaiko.			2	
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.			2	
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.		1	1	
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.		1	1	
Mes dirbame stiprioje, darbui atsivariusioje komandoje.		2		
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.		1	1	
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.			2	
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.			2	
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	1	1		
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.		1	1	
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	1	1		
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	1		1	
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.			1	1
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.				2
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.				2
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.			2	
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.			2	
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.		1	1	
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.			2	
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		1	1	
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.		1	1	
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.		1	1	
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.		1	1	
Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.			2	

Y <sub>11</sub>					
	visiškai nesutinku	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.		2	1		
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.			2	1	
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.			3		
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.			2	1	
Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.			2	1	
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.			2	1	
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.		1		1	1
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	1			1	1
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.		1	2		
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.		2		1	
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.		1	1	1	
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.			2		1
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.			1	2	
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.			1	2	
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.		1		2	
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.		1	1	1	
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.		1	2		
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	1		1	1	
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.			3		
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.			2	1	
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.			1	2	
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.			1	1	1
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.			1	1	1
Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.			1	2	

Y <sub>12</sub>					
	visiškai nesutinku	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	1		1		
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	1	1			
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.		1			1
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.	1				
Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.			2		
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.		1		1	
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.		1	1		
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	1			1	
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.		1			1
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.		1			1
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	1			1	
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.			2		
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	1		1		
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.			2		
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	1		1		
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.		2			
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.		1	1		
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	1		1		
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	1		1		
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.		1		1	
Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.			2		
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.			1	1	
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.		1		1	
Vadovas užtikrina nuolatinį informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.			1	1	

<i>Y<sub>13</sub></i>				
	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	1		2	4
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	1		2	4
Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.		3	1	3
Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.		2		5
Mes dirbame stiprijoje, darbui atsivariusioje komandoje.	1	1	1	4
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	1		4	2
Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.		1	3	3
Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų išskeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.		3	1	3
Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	1		3	3
Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.		2	3	2
Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.			4	3
Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.		1	3	3
Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.			3	4
Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.		1	3	3
Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.		1	4	2
Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais.		1	3	2
Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.		1	4	2
Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.		1	6	
Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.		2	2	3
Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių rezultatų.			5	2
Vadovas idėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.		1	3	3
Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	1		2	4
Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	1		3	3
Vadovas užtikrina nuolatinę informacijos rinkimą apie darbuotojų poreikius ir pageidavimus.	1		4	2