

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Marius ZAPALSKIS
Vadybos studijų programos studentas

**ORGANIZACINĖ KULTŪRA KELIŲ TIESIMO
ĮMONĖSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Marius ZAPALSKIS

ORGANIZACINĖ KULTŪRA KELIŲ TIESIMO
ĮMONĖSE

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

Marius Zapalskis

Organizacinė kultūra kelių tiesimo įmonėse

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas - ištirti organizacinės kultūros formavimo aspektus kelių tiesimo įmonėse. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo atskleisti organizacinės kultūros esmė, bendrieji bruožai, funkcijos, tipai, ją lemiantys veiksniai bei vadovo įtaka organizacinės kultūros formavimui ir gerinimui. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti kokie organizacinės kultūros tipai vyrauja dviejose kelių tiesimo įmonėse. Tyrimui atlikti buvo naudojamas *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn, organizacinės kultūros diagnozavimo modelis. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

SUMMARY

Marius Zapalskis

Organizational culture in road construction companies

Master's Thesis

The aim of the master's thesis is to analyze aspects of formation of organizational culture for road construction companies. After the literature analysis was revealed the concept of organizational culture, their general features, functions, types, its determinants and the influence of the head of organizational culture formation and improvement. The study was designed to ascertain what organizational culture dominated by two types of road construction companies. The study was carried out using *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) developed by K. S. Cameron and R. E. Quinn. In the end, the conclusions have been drawn and the recommendations have been made.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Organizacinės kultūros esmė, bendrieji bruožai ir reikšmė	12
1.2. Organizacinės kultūros funkcijos, lygmenys ir tipai	17
1.3. Organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai	29
1.4. Vadovo vaidmuo organizacinėje kultūroje	33
1.5. Organizacinės kultūros vertinimas	39
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODOLOGIJA KELIŲ TIESIMO ĮMONĖSE	44
2.1. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ veikla ir ypatumai	44
2.2. UAB „Šiaulių plentas“ veikla ir ypatumai	46
2.2. Organizacinės kultūros tyrimo metodologija ir organizavimas	48
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI.....	56
3.1. Vadovų apklausos tyrimo rezultatai	56
3.1.1. Socialinių – demografinių vadovų duomenų analizė	56
3.1.2. UAB „Šiaulių plentas“ vadovų apklausos tyrimo rezultatai	58
3.1.3. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovų apklausos tyrimo rezultatai	62
3.2. Administracijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.....	66
3.2.1. Socialinių – demografinių administracijos darbuotojų duomenų analizė	66
3.1.5. UAB „Šiaulių plentas“ administracijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	68
3.1.6. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ administracijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	77
IŠVADOS.....	87
REKOMENDACIJOS.....	90
DISKUSIJOS	91
LITERATŪRA.....	92
PRIEDAI	96
1 priedas. Organizacinės kultūros apibrėžimai.....	97
2 priedas. Anketa vadovams.....	98
3 priedas. Anketa darbuotojams.....	101
4 priedas. Terminų žodynas.....	103

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinės kultūros tipų charakteristikos.....	24
2 lentelė. Organizacinės kultūros tipai pagal K.S. Cameron ir R.E. Quinn.....	28
3 lentelė. Organizacinę kultūrą įtakojantys veiksniai.....	32
4 lentelė. Lyderio veikla, formuojant organizacinę kultūrą.....	36
5 lentelė. Organizacinės kultūros reitingavimo pavyzdys.....	53
6 lentelė. Darbuotojų apklausos, nustatant organizacinės kultūros elementus, klausimų eiliškumas.....	53
7 lentelė. UAB „Šiaulių plentas“ vadovų apklausos rezultatai.....	58
8 lentelė. UAB „Šiaulių plentas“ vadovų apklausos rezultatai.....	6
9 lentelė. Klano kultūros duomenų suvestinė UAB „Šiaulių plentas“.....	69
10 lentelė. Adhokratinės kultūros duomenų suvestinė UAB „Šiaulių plentas“.....	71
11 lentelė. Rinkos kultūros duomenų suvestinė UAB „Šiaulių plentas“.....	73
12 lentelė. Hierarchijos kultūros duomenų suvestinė UAB „Šiaulių plentas“.....	74
13 lentelė. Klano kultūros duomenų suvestinė VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“.....	78
14 lentelė. Adhokratinės kultūros duomenų suvestinė VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“.....	80
15 lentelė. Rinkos kultūros duomenų suvestinė VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“.....	82
16 lentelė. Hierarchijos kultūros duomenų suvestinė VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“.....	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės kultūros požymiai.....	13
2 pav. Organizacinės kultūros „ledkalnis“	19
3 pav. J.P.Kotter ir J.L. Heskett kultūros lygiai.....	20
4 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika	22
5 pav. Valdžios kultūros „voratinklis“	24
6 pav. Vaidmens kultūros „kolonos“	25
7 pav. Užduoties kultūros „tinklas“	25
8 pav. Asmens kultūros „galaktika“	26
9 pav. Organizacinės kultūros tipai	29
10 pav. Organizacinės kultūros formavimas.....	31
11 pav. Organizacinės kultūros formavimo etapai	35
12 pav. Trijų lygmenų organizacinės kultūros tyrimas	39
13 pav. Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonės	41
14 pav. Darbuotojų skaičiaus kaita VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“	45
15 pav. Darbuotojų skaičiaus kaita UAB „Šiaulių plentas“	47
16 pav. Tyrimo proceso etapai	48
17 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.....	51
18 pav. Organizacinės kultūros profilio pavyzdys	54
19 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N – 16)	56
20 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių, procentais (N – 16)	56
21 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, procentais (N – 16)	57
22 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal darbo patirtį, procentais (N – 16)	57
23 pav. UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovus.....	59
24 pav. UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	60
25 pav. UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	61
26 pav. UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	61
27 pav. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovus.....	63
28 pav. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus.....	64
29 pav. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus.....	64
30 pav. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus.....	65
31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N – 103)	66

32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, procentais (N – 103)	67
33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, procentais (N – 103)	67
34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį, procentais (N – 103)	68
35 pav. Klano kultūros požymių pasiskirstymas UAB „Šiaulių plentas“, procentais (N – 61)	70
36 pav. Adhokratinės kultūros požymių pasiskirstymas UAB „Šiaulių plentas“, procentais (N – 61)...	72
37 pav. Rinkos kultūros požymių pasiskirstymas UAB „Šiaulių plentas“, procentais (N – 61).....	74
38 pav. Hierarchijos kultūros požymių pasiskirstymas UAB „Šiaulių plentas“, procentais (N – 61)....	75
39 pav. Bendras UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus.....	76
40 pav. Bendras UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovus ir administracijos darbuotojus.....	77
41 pav. Klano kultūros požymių pasiskirstymas VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“, procentais (N – 42).....	79
42 pav. Adhokratinės kultūros požymių pasiskirstymas VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“, procentais (N – 42).....	81
43 pav. Rinkos kultūros požymių pasiskirstymas VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“, procentais (N – 42)....	83
44 pav. Hierarchijos kultūros požymių pasiskirstymas VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“, procentais (N – 42).....	84
45 pav. Bendras VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus.....	85
46 pav. Bendras VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovus ir administracijos darbuotojus.....	85

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Šiuolaikinė organizacija nuolat sąveikauja su įvairialype dinamiška aplinka. Ši aplinka kelia tam tikrus reikalavimus, prie kurių organizacija privalo prisitaikyti, norint išlikti konkurencinga. Pokyčiai organizacijoje paliečia ne tik darbo struktūrą, procesus, produkciją, bet ir žmogų. O tai reiškia, kad kaita neišvengiamai susijusi su kiekvieno organizacijos žmogaus nuostatomis bei vertybėmis. Organizacijos veiklos sėkmę, pasak P.Zakarevičiaus (2004), lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos vidinė kultūra.

Norint išlikti konkurencingais vienkartinį patobulinimą jau nepakanka. Organizacija turi keistis savo viduje, sugebėti formuoti kultūrą individualiai prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Įsitikinimų, prasmų modelis, kurį kuria ir palaiko veikiančios normos ir ritualai, lemia organizacijos gebėjimą priimti ir įveikti iššūkius, su kuriais ji susiduria. Ieškomos problemų, susijusių su atskirų žmonių integracija ir būtinybe adaptuotis prie aplinkos, sprendimo, organizacijos, pasak Mokšin (2007), įsitraukia į tam tikrą kolektyvinį apmokymą, kuris lemia tam tikrų vertybių ir įsitikinimų formavimą, vadinamą kultūrą.

Jau suvokiama, kokios sudėtingos yra šiuolaikinės organizacijos. Šiais laikais organizacijose svarbu ne tik rezultatai, bet ir metodai, kuriais tie rezultatai pasiekiami, bei vertybės, kurių laikantis siekiama rezultatų. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad yra taikomos užsienio mokslininkų įvairios teorijos ir metodai, kurie padeda formuoti organizacinę kultūrą, tačiau konkrečių empirinių tyrimų, atliktų šioje srityje – mažoka. Yra įrodyta (Šimanskienės, 2002; Schein, 2004; Robbins, 2003; Seiliaus, 1998 ir kt. mokslininkų), kad organizacinė kultūra ir vadovybė tarpusavyje neatsiejamai susijusios. Pasak autorių, organizacinė kultūra yra reiškinys, turintis didelę įtaką įmonių ilgalaikiai sėkmei. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, jos vystymas, žinių apie organizacinę kultūrą įsisavinimas – yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.

Organizacijos efektyvumo būdų paieškose svarbus organizacinės kultūros aktualumas. Kiekvienai organizacijai būdinga tam tikra organizacinė kultūra, kuri pasak R. G. Oweno (1991), yra išskirtinė organizacijos savybė, todėl pastaruoju metu tam mokslininkai skiria pakankamai dėmesio. Siekiant pažūrėti į organizaciją šiek tiek plačiau, būtini organizacinės kultūros tyrimai. Dauguma įmonių jau suprato, jog klesti tos organizacijos, kuriose egzistuoja darnus kolektyvas, kur kiekvienas organizacijos narys suinteresuotas sėkminga įmonės veikla. Efektyvi organizacinė kultūra yra pagrindas ir pagrindinė prielaida, kad žmogus dirbtų ne dėl pinigų, o dėl bendro įmonės tikslo, tai yra siekti ilgalaikės organizacijos sėkmės. Tam tikros organizacinės kultūros analizė gali padėti geriau suprasti organizacijoje vyraujančių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija siekdama savo tikslų ir

sprendama iškilusias problemas. Norint pasiekti maksimalių organizacijos tikslų, būtina išsiaiškinti vyraujančias organizacijoje kultūrinės vertybes, organizacinės kultūros tipą bei modelį.

Organizacinės kultūros formavimo aktualumas, jos pozityvus vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje pabrėžiamas užsienio (Schein, 2004, Jewell, 2002, Robbins, 2003, Lukasova, 2005, Cameron, Quinn, 1999, ir kt.) bei Lietuvos (Šimanskienės, 2002, Jucevičienės, 1996, Seiliaus, 1998, Paulauskaitės, Vanago, 1998, Guščinskienės, 1999 ir kt.) autorių darbuose.

Pastaruoju metu ypač yra domimasi įvairiais organizacinės kultūros vertinimo metodais. Tiek Lietuvoje, tiek užsienyje įmonių bei organizacijų vadovai kreipiasi į įvairias konsultacines firmas su prašymu ištirti organizacijos organizacinę kultūrą. Lietuvos mokslininkai dar nėra sukūrę atitinkančių lietuvišką kultūrą organizacinės kultūros vertinimo modelių, tačiau Lietuvos įmonių bei organizacijų vadovų susidomėjimas organizacijos organizacine kultūra yra kasmet vis didėjantis. Užsienio teoretikų bei mokslininkų dažniausiai minimi yra Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999); Organizational Culture Index (OCI), sukurtas R. Cooke ir C. Lafferly, bei D. R. Denison modelis.

Praktinį problemos aktualumą lemia tai, kad organizacijos Lietuvoje per mažai dėmesio skiria organizacinei kultūrai, jos diagnozavimui, formavimui, keitimui. Šiuo metu organizacijų vadovai nevisiškai suvokia, kas yra organizacinė kultūra. Jie pripažįsta, kad kultūra egzistuoja, bet teikia jai antraeilę reikšmę. Galima sakyti, kad viena iš svarbiausių vadovybės problemų yra sukurti organizacinę kultūrą ir jos valdymą, bei laikui bėgant ją kryptingai tobulinti.

Mokslinė problema galėtų būti grindžiama šiais probleminiais klausimais:

- Kas yra organizacinė kultūra ir kaip ji reiškiasi kelių tiesimo įmonėse?
- Koks organizacinės kultūros tipas vyrauja kelių tiesimo įmonėse?

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

- Nagrinėjamose kelių tiesimo įmonėse stipriai dominuoja hierarchinė kultūra.
- Kelių tiesimo įmonėse ateityje labiausiai bus išvystyti rinkos kultūros elementai.

Iškeltos hipotezės bus tikrinamos anketinės apklausos pagalba, kuri bus atlikta remiantis Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtu K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) ir atlikus statistišką duomenų analizę.

Apibrėžiamas **tyrimo objektas** - organizacinė kultūra kelių tiesimo įmonėse.

Tyrimo dalykas – organizacinės kultūros formavimo ypatumai kelių tiesimo įmonėse.

Tyrimo tikslas - ištirti organizacinės kultūros formavimo aspektus kelių tiesimo įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti organizacinės kultūros esmę, funkcijas ir tipus.
2. Išanalizuoti organizacinę kultūrą lemiančius veiksnius bei vadovo įtaką organizacinės kultūros formavime ir gerinime.
3. Ištirti organizacinės kultūros formavimosi aspektus kelių tiesimo organizacijose.

Tyrimo metodika:

1. Tiriamieji. Atliekant organizacinės kultūros tyrimą dalyvavo dviejų kelių tiesimo įmonių (VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ ir UAB „Šiaulių plentas“) administracijos darbuotojai ir vadovai.

2. Instrumentarijus. Tyrimui atlikti buvo naudojamas *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn, organizacinės kultūros diagnozavimo modelis. Jis paremtas teoriniu modeliu, kuris vadinamas „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“.

3. Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros sisteminė analizė buvo atliekama siekiant atskleisti organizacinės kultūros sampratą, reikšmę, funkcijas ir tipus, taip pat rengiant tyrimo instrumentarijų.

- Anketinės apklausos, vykdomos remiantis K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999), organizacinės kultūros diagnozavimo modeliu, pagalba buvo ištirti kelių tiesimo įmonėse vyraujantys organizacinės kultūros tipai.

- Rezultatų apdorojimui buvo naudojama statistinė duomenų analizė atliekama naudojant statistinį paketą SPSS. Lyginamoji analizė ir grafinis duomenų vaizdavimas atlikta Microsoft Excel programa.

Tyrimo mokslinis naujumas. Organizacinės kultūros tyrimas, naudojant K. S. Cameron ir R. E. Quinn, organizacinės kultūros diagnozavimo modelį, kelių tiesimo įmonėse buvo atliktas pirmą kartą. Išanalizavus atlikto tyrimo rezultatus bus nustatyta, kokia pasak vadovų ir administracijos darbuotojų organizacinė kultūra yra suformuota kelių tiesimo įmonėse.

Darbo teorinė reikšmė yra ta, kad organizacinės kultūros apibrėžimui vienodos sampratos nėra, tačiau apibrėžimai pakankamai analogiškai išskiria svarbiausius prioritetus. Organizacinė kultūra formuojasi iš organizacijos įkūrėjų, vadovų filosofijos, numatytų veiksmo gairių. Svarbu kiek darbuotojai suvokia, priima ir įsisavina organizacinės kultūros elementus. Stipri organizacinė kultūra sąlygoja geresnį darbo efektyvumą, požiūrį į darbą, pasitenkinimą darbu, mažina darbuotojų kaitą. Organizacijoje vyraujančios vertybės sudaro prielaidas efektyviam, veiksmingam darbui.

Tyrimo praktinis reikšmingumas susijęs su nagrinėjama kelių tiesimo įmonių vadovų ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros analize. Šio darbo išvados ir rekomendacijomis

galės pasinaudoti organizacijų vadovai, kas leis jiems gerinti organizacinę kultūrą, skatinti darbuotojų lojalumą, taip mažinant jų kaitą organizacijose. Atlikto tyrimo rezultatai gali būti pritaikyti ne tik nagrinėjamose įmonėse, bet ir kitų panašaus profilio įmonių organizacinės kultūros formavime ir jo tobulinime.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš santraukų lietuvių bei anglų kalbomis, įvado, 3 pagrindinių skyrių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo. Literatūros sąrašą sudaro 68 literatūros šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikiami 3 priedai. Darbo apimtis yra 96 puslapiai, jame yra 16 lentelių ir 46 paveikslai.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacinės kultūros esmė, bendrieji bruožai ir reikšmė

Pasak S.C. Cartwright bei L.Cooper (1993), pradėjus suvokti organizaciją, kaip socialinį organizmą, susidomėta ryšiais tarp to socialinio organizmo sudedamųjų dalių – žmonių, pastebėta, kad šie ryšiai susieja taip organizacijos narius, kad jie dirba kaip bendra komanda (Vaitkūnaitė, 2006.). Taigi darbuotojus imta vertinti, kaip įmonės turtą. Jiems sąveikaujant, kuriasi bendravimo sistema, vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, t. y. susiformuoja organizacinė kultūra.

1979 metais Pettigrew organizacinės kultūros sąvoką įvedė į organizacijos teorijos sritį. Jis teigė, kad ritualai, mitai ir simboliai yra labai svarbūs organizacijai. Ypatingą įtaką kultūros raidai turėjo socialinis psichologas E. Schein. Jis išskyrė tris svarbius kultūros aspektus. Pirma, kultūra susijusi su prielaidomis, kaip grupės nariai suvokia, ką galvoja ir jaučia. Antra ir trečia, kultūra priklauso grupei ir ji yra išmokstama (Rekašiūtė – Balsienė, 2007). Vieną pirmųjų apibrėžimų, kuris yra laikomas klasikiniu, yra pateikęs E. Schein (1992) (Vanagas, 2004), pasak jo, organizacinė kultūra – tai įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas kertinių, susijusių su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau veikė ir buvo efektyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams, kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. Šis apibrėžimas išryškina organizacinės kultūros svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje. Todėl kultūra yra tai, kaip organizacija elgiasi su savo aplinka.

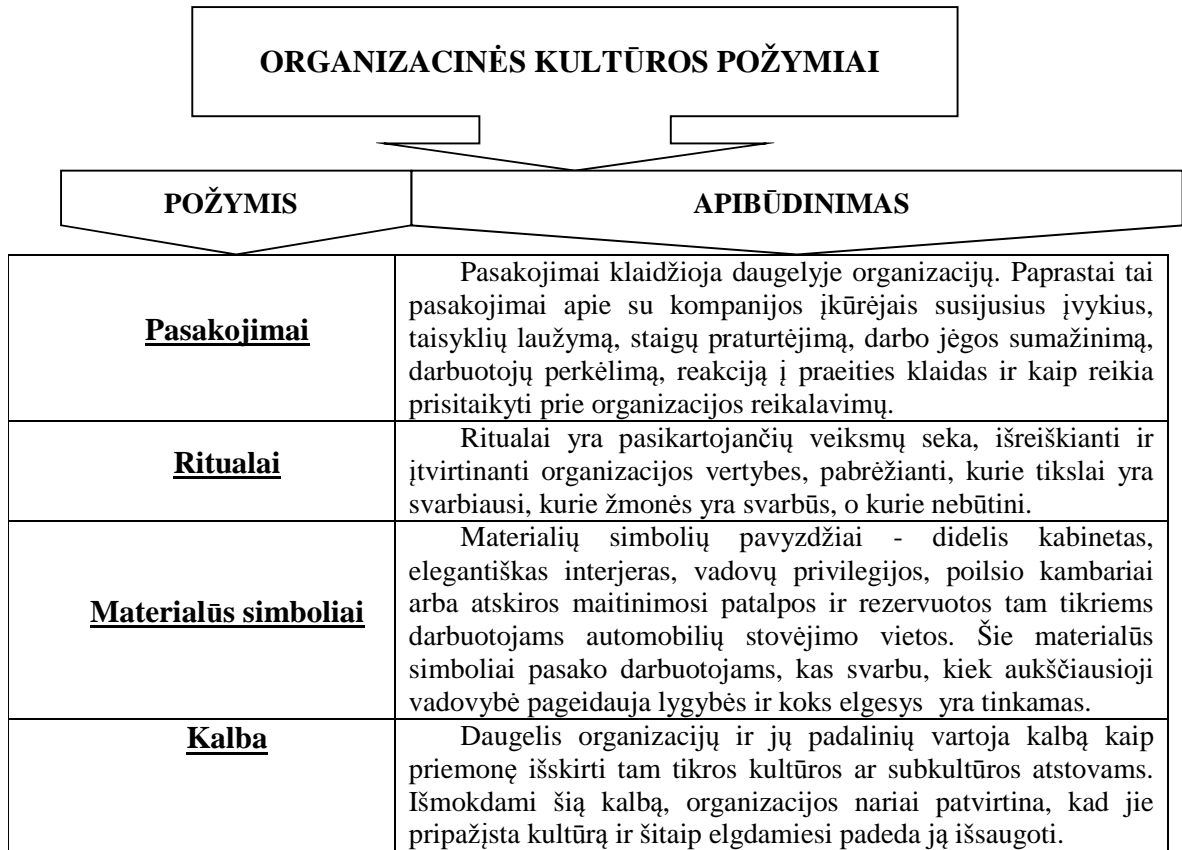
Užsienio autoriai organizacinės kultūros tyrimams skiria didelį dėmesį. Šios srities aktualumo priežastimi yra vis labiau įsigalinti nuostata, kad organizacinė kultūra turi didžiulę įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Dauguma Europos ir pasaulio kompanijų, teikiančių konsultacijas kitoms organizacijoms verslo valdymo klausimais, siūlo įmonėms tokias paslaugas kaip organizacinės kultūros diagnostika, teikia pasiūlymus dėl įvairių permainų (Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009).

Užsienio autoriai (Robbins, 2003; Deal, Kenedy, 1982) išskiria šiuos organizacinės kultūros požymius (1 pav.): pasakojimai, ritualai, materialūs simboliai ir kalba.

Organizacinė kultūra - galinga jėga, tai pageidautiną ir nepageidautiną elgesį atskiriantis kontrolės mechanizmas, organizacijos istorija, įsipareigojimų vykdymo priemonė ir sėkmės receptas. (Jewell, 2002).

Sampratą, kad kultūra apima beveik viską, kas vyksta organizacijoje, pasiūlė Pacanowsky bei O'Donnel-Trujillo (1982) ir Morgan (1997) ji taip pat įkūnyta Johnson ir Scholes (1999) „kultūrinio tinklo“ koncepcijoje. Svarbiausia šiame tinkle yra „organizacinė paradigma“ - tai reikštų „kaip mes

viską darome”. Paradigmą sudaro simboliai, ritualai ir kontrolės sistemos, valdžios bei organizacinės struktūros.



1 pav. Organizacinės kultūros požymiai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis S.P. Robbins, 2003

Norint sukonstruoti kultūrinį tinklą, reikia daug laiko ir pastangų. Kiekvienas tinklas yra unikalus, ir jį reikia pradėti kurti „nuo nulio“. Be to, apklausiant skirtingas pareigas užimančius ir skirtingose vietose dirbančius žmones, gali būti gauti keli skirtingi kultūriniai tinklai (Chmiel, 2000).

Organizacinė kultūra – būdingų tam tikros organizacijos nariams normų, vertybių, požiūrių, įsitikinimų visuma (Stoner, Freeman, 1999).

W. H. Ouchi (1981), rašo, jog kultūra nusako organizacijos vertybes, tokias, kaip agresyvumas gynybiškumas ir palankumas, kurios nustato veiklos atvirumo ir elgesio būdą. Savo pavyzdžiu vadybininkai perduoda ir įdiegia šį būdą darbuotojams. Todėl organizacinė kultūra gali būti interpretuojama, kaip vadybos strategija, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą. (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Organizacinės kultūros apibrėžimų yra gana daug. Iki šiol nėra vieno sutarimo, kas yra organizacinė kultūra ir kokios jos charakteristikos. Kiekvienas rašantysis pateikia savo organizacinės kultūros apibrėžimą. Plačiąja prasme organizacinė kultūra (Paulauskaitė, Vanagas, 1998) – yra priimtų ir išmoktų esamų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboliškai forma.

Lietuvos mokslininkų darbuose organizacinė kultūra apibrėžiama, kaip esminės vertybės apie tai, kas gera ir bloga, tai suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji nariai turi išmokti, kad taptų organizacijos nariais (Jucevičius, 1998; Guščinskienė, 1999, Kaziliūnas, 2004). A. Seiliaus (1998) teigimu, kultūra yra organizacijos realybė. Ji formuoja viską, kas vyksta organizacijoje. Kultūra išreiškiama per organizacijos filosofiją, taisykles, normas, vertybes ir beveik viską, ką daro jos nariai.

A. Sakalas (2003) organizacinę kultūrą apibrėžė, kaip per patyrimą išugdytą įmonės personalo sugebėjimą ir emocinį požiūrį į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reakciją į vykstančius reiškinius ir plėtrą.

Vienas iš išsamesnių organizacinės kultūros apibrėžimų yra išskirtas R. Jucevičiaus (1998). Pasak jo, organizacinė kultūra – tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška. Tačiau šis autorius pabrėžia, jog visus šiuos veiklos ir mąstymo būdus turi suformuoti vadovybė ir tik vėliau juos turi išmokti ir priimti organizacijos nariai, tokiu būdu tapdami pilnaverčiais organizacijos nariais.

V. Janušonis (2000) bei A. Sakalas (2003) taip pat sutinka, jog įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas, emocinis požiūris į uždavinius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą, kuriamus produktus ar paslaugas, jog tai yra vertybių, normų ir tikėjimo visuma, kuri turi būti priimta daugumos organizacijos narių. Pasak autorių, ji turi padėti organizacijai ir jos nariams įveikti problemas, siekiant savo tikslų.

Kiti autoriai (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Zakarevičius, 2004) akcentuoja, kad organizacinė kultūra yra subjektyvus valdymo sprendimų priėmimo veiksnys, nes vadovo priimami sprendimai neturėtų prieštarauti organizacinei kultūrai.

Pasak L. Šimanskienės (2002), bendrąja prasme organizacinę kultūrą nusako vertybės ir simboliai, tradicijos ir papročiai, įsitikinimai ir bendri siekiai, kuriuos suvokia jos bendruomenė. E. Simonaitis (1988) teigia, kad paprastai kultūra organizacijoje suteikia jos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus. Organizacinė kultūra skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą, išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo. Teisingai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina

darbuotojų tarpusavio santykius. Jeigu darbuotojai save sutapatina su organizacija, tai jau didelis laimėjimas. Tai parodo, kad darbuotojai nėra abejingi tiems procesams, kurie vyksta organizacijoje. Jiems rūpi, kas bus jų organizacija rytoj ar už kelių metų. Jie supranta, kad jeigu bus gerai visai organizacijai, vadinasi bus gerai ir jiems (Šimanskienė, 2008).

Anot L. Šimanskienės (2008), 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 J. Vveinhardt ir I. Nikaitė (2008), puoselėti vertybes ir organizacinę kultūrą - tai vadovauti tiesiogiai nevadovaujant. Vertybės yra veiksmingos veiklos prielaida. Apibrėžiant kultūrą, akcentuojamas bendrumas, vertybės, įmonių sukurti produktai, tarp kurių ir pats žmogus - kaip organizacinės kultūros produktas. Organizacijos vertybės sudaro prielaidas veiksmingam darbui. Tačiau tam, kad būtų galima veiksmingai panaudoti šį instrumentą, privalu nustatyti organizacijoje vyraujančias vertybes, jų sklaidą ir koreguoti vertybines nuostatas.

Vadybos tyrinėtojai I. Bakanauskienė (2004) , S.P Robbins (2003) organizacinę kultūrą įvardina kaip vidinės vadybinės elgsenos modelį, kuris apibūdina tradicijų, bendravimo manierų visumą, kaip filosofiją, kaip normų visumą, kurias priima grupės visoje organizacijoje, kaip „žaidimo taisykles“, kurios privalomos visiems organizacijos nariams, norintiems sėkmingai pritaipyti prie organizacijos.

Pasak S. P. Robbins (2003), kai kultūra atsiranda, organizacijos viduje susiformuoja tokia veiklos praktika, kad jos nariai susiduria su panašia patirtimi. Pasak autoriaus, šios septynios savybės iš esmės perteikia organizacinę kultūrą:

- 1) novatoriškumas ir rizika - kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški;
- 2) dėmesys detalėms - kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms;
- 3) orientavimasis į rezultatus - kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti;
- 4) orientavimasis į įmones - kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos įmonėms;
- 5) orientavimasis į komandas - kiek darbas organizuotas ne pavienių įmonių, o komandų pagrindu;
- 6) agresyvumas - kiek įmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi;
- 7) stabilumas - kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti statusą, o ne plėstis.

J. Cornnall ir B. Perlman (1990) greta minėtų savybių išskiria dar tris : pagarbą savo veiklai, pasitenkinimą darbu, orientacija į vartotojo vertybes (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Schein (1992) organizacinę kultūrą apibūdina keliais aspektais:

1. Tai tam tikri elgsenos reguliavimai, įmonėms veikiant vienas kitą: kalba, ritualai, kurie taikomi esant tam tikroms situacijomis.

2. Grupės normos, standartai, kaip reikia elgtis.

3. Vertybės: viešai deklaruojamos vertybės ir principai, kuriuos stengiamasi įgyvendinti.

4. Formali filosofija: ideologiniai principai – tai tarsi nuorodos, kaip grupei reikia elgtis.

5. Žaidimo taisyklės: taisyklių kurių būtina laikytis ir su kuriomis reikia supažindinti naujokus, rinkinys.

6. Klimatas: tai jausmai ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, klientais, kitais įmonėmis.

7. Įtvirtinti įgūdžiai: tai specialūs įgūdžiai, perduodami iš kartos į kartą be aprašymo.

8. Mąstymo įpročiai: tai suvokimo, kalbos nuorodos, taikomos ankstyvajame socializacijos etape.

9. Padalyta reikšmė: suvokimas, kad grupės nariai ką nors sukuria tik tada, jei jie bendradarbiauja vienas su kitu.

10. Simboliai: idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip patys grupės nariai save apibūdina. Tai labiausiai emociingas kultūros aspektas.

Organizacinė kultūra reiškiasi organizacijos elgsena. Ji apima penkis organizacijos aspektus: bendrąsias vertybes, organizacijos klimata, vadovavimo stilių, organizacinę elgseną, struktūrą (organizacijos lankstumo lygį) (Jewell, 2002).

Organizacinė kultūra gali būti stipri ir silpna (Robbins, 2003; Šimanskienė, 2002; Paulauskaitė, Vanagas 1998). Stipriai kultūrai būdinga, kad organizacija plačiai puoselėja ir pripažįsta bendras vertybes. Teigiama, kad stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir mažina darbuotojų kaitą. Silpna kultūra pastebimo poveikio ar įtakos darbuotojams nedaro. Jeigu organizacinė kultūra yra bendra, tai ji yra stipri ir jeigu ji sudaryta iš gana ryškių pokultūrų tai – silpna.

Anot J.P. Kotter, J. L. Heskett (1992) (Šimanskienė, 2002) tyrimų rezultatai rodo, kad organizacinės kultūros reikšmė organizacijai yra stipri ir didėjanti. Autoriai nusako jos reikšmę organizacijai:

- korporacinė kultūra gali veikti ilgalaikę įmonės ekonominę veiklą, korporacinės kultūros trukdančios stipriai ilgalaikėi sėkmei atsiranda net įmonėse, kuriose dirba daug protingų žmonių;
- korporacinė kultūra dar labiau įtakos įmonės sėkmę ar nesėkmę ateinančiais dešimtmečiais;
- korporacinės kultūros gali būti suformuotos, taip, kad stiprintų įmonės veiklą.

Anot R.B. Jewell (2002), nuo kultūros jos priklauso darbuotojų motyvacija, darbuotojų kaita, lemia moralę ir geras darbuotojo vardas, turi įtakos darbo našumui, lemia darbo kokybę bei priimamus pokyčius.

Organizacinė kultūra reikšminga, nes:

- suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus; skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą;
- išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra bene svarbiausia organizacijos ypatybė. Skirtingų autorių apibrėžimai skirtingai apibūdina kultūrą (1 priedas): vieni mano, kad ji pasireiškia organizacijos veikėjų elgesiu, kiti – organizacijos vertybėmis. Kiekvienas mokslininkas pastebi tik jam svarbius aspektus, tačiau visi autoriai nurodo, kad organizacinė kultūra specialiai formuojama, tam, kad būtų išskirtinė. Visi autoriai pripažįsta organizacinės kultūros svarbą organizacijai. Organizacinė kultūra leidžia organizacijai kryptingai veikti bei išsiskirti iš kitų organizacijų savo istorija, tradicijos, ceremonijomis ir t.t. Organizacijos, turinčios stiprią kultūrą darbuotojai sutapatina save su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs, ir jų asmeninė sėkmė tampa neatskiriama nuo organizacijos sėkmės. Bendrąja prasme organizacinė kultūra apima bendrąsias vertybes, simbolius, įsitikinimus, kurie įtakoja organizacijoje vykstančius procesus, jos pripažinimą tarp organizacijos narių, pasireiškimo formas ir būdus.

Galima teigti, kad kultūra yra „socialiniai klijai“, padedantys išlaikyti organizaciją kartu, diktuoja „žaidimo taisykles“, taip vienydama visą organizaciją ir tuo pat metu išskirdama ją iš kitų. Organizacinė kultūra reikšminga kiekvienos organizacijos veiklos dalis, organizuojanti ir integruojanti darbuotojus į organizaciją.

1.2. Organizacinės kultūros funkcijos, lygmenys ir tipai

Organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija, kurios 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, t.y. organizacijos narių, poreikius. Sukurti organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, tačiau stiprios organizacijos tai daro ir gaunami stulbinančio produktyvumo rezultatai.

Kiekvienai organizacijai labai svarbu atsakyti į klausimą, kam reikalinga organizacinė kultūra ir kokios jos funkcijos bei paskirtis.

Pagrindinė kultūros funkcija padėti suprasti aplinką, nustatyti ir apibrėžti, kaip ja naudotis. Išorinės ir vidinės problemos yra susijusios ir organizacija jas turi spręsti tuo pačiu metu (Yukl, 2004).

L. Šimanskienė (2002) pabrėžia, kad organizacinė kultūra:

1. Kultūra užtikrina tapatumo jausmą. Kuo tiksliau apibrėžiamos organizacinės vertybės ir vaizdiniai, tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį.

2. Kultūra ugdo atsidavimą organizacijos misijai. Kai kada žmonėms naudinga peržengti savo interesų ribas. Bet esant stipriai vienijančiai kultūrai žmonės pradeda jaustis didelės, griežtai apibrėžtos visumos dalimi ir įsitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms, kam reikalinga organizacija.

3. Kultūra – pagrindinė (dažniausia nepiniginė) valdymo priemonė.

4. Kultūra padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius.

5. Kultūra padeda pripažinti kiekvieno žmogaus vertingumą.

6. Kultūra leidžia siekti atvirumo dėl bendravimo galimybių.

7. Esant stipriai kultūrai susiklosto draugiški santykiai su bendradarbiais.

8. Kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Kultūra nukreipia darbuotojų žodžius ir poelgius, aiškindama, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje, kas ypač naudinga naujokams.

Pasak Schein (1990), organizacinė kultūra yra tam, kad išspręstų organizacijos problemas:

1) išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos;

2) integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas sugebėjimas išgyventi ir prisitaikyti.

Kaip teigia R. L. Daft (2004) organizacinė kultūra atlieka dvi lemiamas funkcijas:

✓ Integruoja naujus narius į organizaciją, kad jie žinotų, kaip reikia elgtis vienas su kitu.

✓ Padeda organizacijai adaptuotis prie išorinės aplinkos.

Vidinė integracija reiškia, kad nariai priklauso kolektyvui ir žino kaip efektyviai kartu dirbti. Išorinė adaptacija nurodo, kaip organizacijai tinkamai elgtis su konkurentais. Kultūra padeda vadovui kasdieninėje veikloje kartu su darbuotojais siekti bendrų tikslų.

R. Kreitner, A. Kinicki, M. Buelens (2002) nurodo keturias organizacinės kultūros funkcijas:

✓ Teikia tapatumo jausmą;

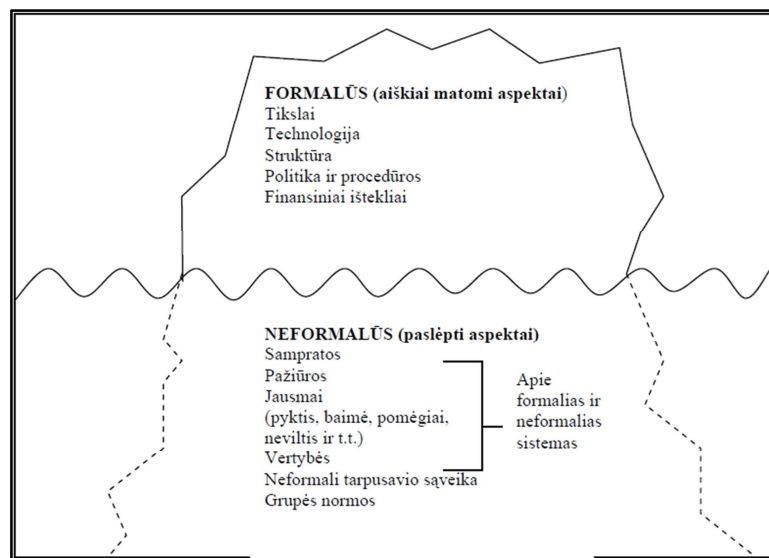
✓ Ugdo atsidavimą organizacijai: didžiuojamasi esant jos dalimi, arba ne;

✓ Skatina socialinės sistemos stabilumą, padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusia;

✓ Modeliuoja darbuotojų nuostatas ir elgesį.

P. Vanagas (1998) išskiria septynias kultūros funkcijas, kurios sutampa su kitų autorių nurodytomis funkcijomis, tačiau dar priduria, kad organizacinė kultūra pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos išteklių.

Organizacijų tyrinėtojų nuomone (Daft, 2004; Jewell, 2002), organizacinę kultūrą, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai. Organizaciją galima pavaizduoti tarsi „ledkalnį“ (2 pav.). „Ledkalnio“ viršūnėje yra matomi formalūs (aiškūs, atviri) aspektai, vadinami „tvirtieji“ elementai, priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam jos formavimui ir valdymui. Struktūros elementai: formalūs aspektai – strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, paskatinimas, kontrolė. „Ledkalnio“ pagrindą sudaro neformalus (uždari arba paslėpti) aspektai - „minkštieji“ elementai, nes juos sunku formuoti, kontroliuoti ir jie nėra gerai matomi. Kultūros elementai: neformalus organizacijos gyvenimo aspektai – tradicijos, elgesys bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, įsitikinimai, santykiai, vertybių sistema, ir pan. Pasirodo, kad pastarieji aspektai turi didesnę poveikį organizacijos sėkmei.

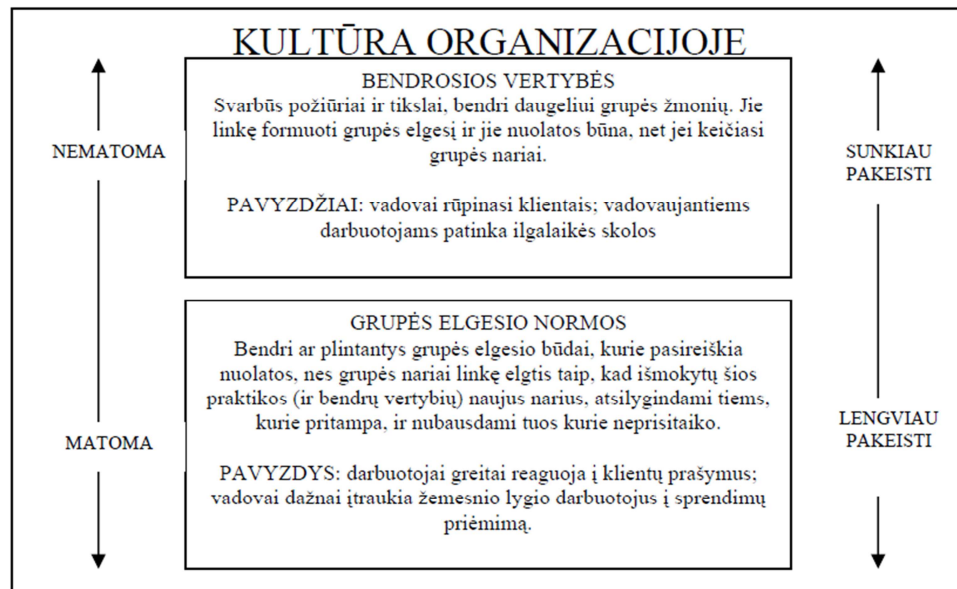


2 pav. Organizacinės kultūros „ledkalnis“

Šaltinis: Stoner, Freeman, Daniel, 2006

Pragmatišką požiūrį išpažįstantys autoriai, siekdami atskleisti organizacinę kultūrą skaido ją į lygmenis. J.P. Kotter ir J.L. Heskett (1992), teigia, kad kultūroje egzistuoja du lygiai : išorinis (matomas) ir pamatinis (nematomas) (3 pav.). Matomi artefaktai ir pastebima elgsena – tai, kaip žmonės rengiasi, elgiasi ir simboliai, istorijos bei ceremonijos, kuriomis dalijasi organizacijos nariai. Šie matomi kultūros elementai vis dėlto atsispindi giluminėse vertybėse, organizacijos narių mintyse.

Pamatinės, giluminės vertybės, prielaidos, tikėjimai ir yra tikroji kultūra. Pavyzdžiui „Southwest Airlines“, raudonos „LUV“ širdys yra kompanijos emblema, matomas simbolis, kurio pamatinė reikšmė yra „mes esame viena šeima, kuri rūpinasi viena kitu“ (Daft, 2004).



3 pav. J.P.Kotter ir J.L. Heskett kultūros lygiai

Šaltinis: Kotter, Heskett, 1992

Norint geriau suprasti organizacijos gyvenimą, reikėtų neužmiršti kiekvienos organizacijos savitumo. Kiekviena organizacija yra unikali, nes jose dirba žmonės su skirtingais poreikiais, savitu supratimu apie supantį pasaulį ir organizaciją.

D.Denison (1990), apžvelgęs įvairių autorių darbus, pateikia Lundbergo pasiūlytą organizacinės kultūros tyrimo modelį, pagal kurį kultūra susideda iš 4 lygmenų (Šimanskienė, 2002):

1. Paviršiniai bruožai – tai apčiuopiami organizacijos narių kultūros aspektai. Kalbos, elgesio ir fiziniai bruožai – tai paviršinės organizacinės kultūros apraiškos. Specifiniai posakiai, sklindančios organizacijoje ir tik jos nariams suprantamos istorijos bei mitai; ritualai ir ceremonijos, netgi organizacijos patalpų išdėstymas, narių aprangos stilius – tai tik keli tokių bruožų pavyzdžiai.

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

3. Vertybės – vertinamasis pamatas, kuriuo organizacijos nariai remiasi, vertindami situacijas, veiksmus, objektus ir žmones. Vertybės atskleidžia organizacijos tikslus, idealus, veiklos normas ir narių gyvenimiškų problemų sprendimo būdus. Vertybės yra abstraktesnės už nuostatas.

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

D. Denison (1990) pateikia kultūros modelį, susidedantį ir 3 lygmenų (Šimanskienė, 2002):

- ✓ vertybės ir įsitikinimai, kurie yra veiksmų pagrindas;
- ✓ narių elgesio ypatumai, sustiprinantys tas vertybes;
- ✓ sąlygos, kurias tie elgesio ypatumai sukuria ir kuriomis organizacijos nariai turi funkcionuoti.

D. Denison didesnę dėmesį skiria konkretiems veiksams bei sąlygoms, kitų autorių vadinamiems paviršutiniams bruožams, nes jie yra geriausiai, matomi ir apčiuopiami.

Organizacinė kultūra pagal E. Schein (1985) (Šimanskienė, 2002) sudaryta iš trijų lygių, apimančių visas organizacijos gyvenimo sritis (4 pav.):

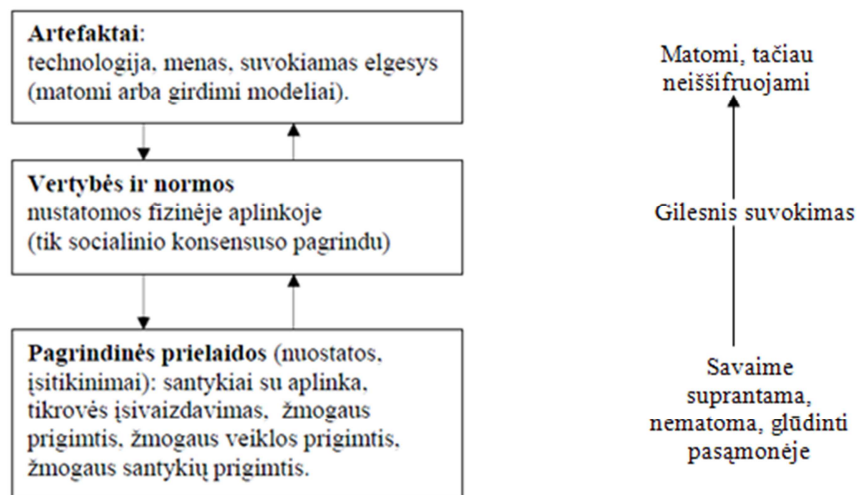
- *Artefaktai* - technologijos ir elgesio modeliai. Matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygmuo. Artefaktus yra lengviausia pakeisti, nei kitus du lygmenis. Tai grupės narių elgesys, statuso sistema, organizacijos ženklas, naudojama kalba, simboliai, organizacijos archyvai, organizacijos išorinis vaizdas. Norint suprasti afektų reikšmę, reikia analizuoti pagrindines vertybes.

- *Vertybės* – nematomas lygis. Kultūrinis išmokymas atskleidžia kažkieno vertybes, turinčias tam tikrą prasmę, rodančias, kaip viskas turėtų būti. Kai vertybės yra pripažįstamos, jos pamažu tampa sąmoningos ir automatiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Taip ta vertybių dalis atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją. Vertybes galima nustatyti stebėjimu ar pasitelkus klausimynus. Kai stebimos vertybės sutampa su slypinčiomis prielaidomis, naudinga jas paversti filosofija, kuri suburtų grupę ir būtų identiteto bei esminės misijos šaltinis (Šimanskienė, 2002).

- *Svarbiausios prielaidos* - sąmoninga ir priimama kaip duotybė. Tai, kas organizacijoje labiausia vertinama ir nesikeičia net išorinės kaitos atveju (Rekašiūtė – Balsienė, 2007). Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Atsiskleidžia per du kitus lygius. Šiame lygmenyje pasireiškia esminiai veiksniai ir prielaido, kurie lemia organizacijos sėkmę. Šie veiksniai reguliuoja darbuotojų elgseną, nusako, kaip organizacijos nariai turi galvoti, suvokti ir jausti (Garalis, 2005).

E.Schein tipologinę klasifikaciją turbūt galima laikyti pačia aiškiausia, apimančia visus organizacinės kultūros aspektus.

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



4 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika

Šaltinis: Barvydienė, Kasiulis, 1998

V. Vaitkūnaitė (2006) pabrėžia, jog kiekviena organizacija turi savo unikalią kultūrą. Ji organizacijai yra tas pats, kas asmenybė žmogui. Organizacinę kultūrą taip pat galima įvardyti socialiniu organizacijos veidu, veikimo būdu, ji suvienija organizacijos narius bendram darbui.

Organizacinę kultūrą, pasak autorės, gali nusakyti labai daug skirtingų elementų, o kad būtų paprasčiau – daugelis autorių pagal tam tikras savybes jau yra sugrupavę organizacines kultūras į tam tikrus jų tipus. Tyrinėtojai, apibūdinami organizacinių kultūrų tipus, dažniausiai vadovaujasi skirtingais kriterijais. Šiuos kriterijus P. Zakarevičius (2004) sąlyginai sugrupavo į keletą pagrindinių grupių:

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

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

Nors kiekvienoje organizacijoje susiformuoja unikali kultūra, sąlygiškai galima išskirti keletą vyraujančių kultūrų tipų. Organizacinę kultūras į tipus skirstantys autoriai tipus apibūdina įvairiomis organizacinę kultūrą grindžiančiomis vertybėmis ir charakteristikomis. A. Williams (2007) teigia, kad

organizacinės kultūros tipai atspindi skirtumus, susiklosčiusius visuomenėje, organizacijos istorijoje ir atliekamoje funkcijoje.

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

- **Biurokratinės kultūros organizacijoje:** pabrėžiami vaidmenys ir procedūros; dažnai atmetamos naujos idėjos; vaidmenys aiškiai apibrėžiami; vyrauja hierarchinė struktūra; pabrėžiamas problemų sprendimas; labai vertinamas stabilumas ir patirtis; vyrauja įsakinėjimas ir kontrolė.

- **Linkusios į riziką kultūros charakteristikos:** naujų galimybių akcentavimas; naujų idėjų siekis; vertinama motyvacija ir inovacija; personalas savarankiškas ir pajėgus rodyti iniciatyvą; plokščia ir lanksti struktūra; mintys ir politika dažnai keičiasi priklausomai nuo aplinkybių (Jewell, 2002).

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

Vadovaujantis personalo tarpusavio santykių kriterijais, J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) išskyrė keturis organizacinės kultūros tipus: beisbolo komanda, klubas, tvirtovė ir akademija“ (Zakarevičius, 2004).

Beisbolo komanda: darbuotojų talentas įvertinamas ir ugdomas; plati veikimo laisvė; pripažįstami kiekvieno individualūs rezultatai; solidus atlyginimas; skatinamas naujovių diegimas. Klubas: korektiški, draugiški santykiai; pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams; vertinamas lojalumas, patirtis; karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“. Tvirtovė: garantuotas veiklos pastovumas ir pusiausvyra; vyrauja saugumo atmosfera; gerbiama nuomonių įvairovė. Akademija: darbas aiškiai reglamentuotas, specializuotas; garantuotas nuolatinis tobulėjimas; užtikrinamas sisteminis karjeros vystymasis.

Šių organizacinės kultūros tipų apibendrintos charakteristikos pateiktos 1 lentelėje.

Organizacinės kultūros yra kuriamos ir ugdomos metų metus. Jas formuoja tose organizacijose dominuojančios žmonių grupės. Kiekviena organizacinė kultūra yra savita ir gali būti stipri arba ne. Nepaisant to, kokio tipo organizacinė kultūra vyrauja įmonėje, vienos organizacijos gali būti efektyvios, o kitos, priskiriamos tam pačiam tipui – neefektyvios (Harrison, 1970).

Organizacinės kultūros tipų charakteristikos

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

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis, Zakarevičius P. (2004).

R.Harrison (1970) išskyrė taip pat keturis organizacinės kultūros tipus: valdžios, vaidmens, užduoties ir asmens (Šimanskienė, 2002). Šis autorius, anot P. Zakarevičiaus (2004) tiksliausiai sugrupavo organizacinės kultūros tipus.

Valdžios kultūra. Dažniausiai ši kultūra egzistuoja mažose organizacijose, prekybos arba finansinėse įstaigose. Jos struktūra pavaizduota 5 paveiksle. Vadovas – centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių ir procedūrų, aprašų, mažai biurokratijos. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius. problema yra organizacijos dydis, nes kuo daugiau darbuotojų, tuo mažiau vadovas gali kontroliuoti ir vadovauti organizacijai.



5 pav. Valdžios kultūros „voratinklis“

Šaltinis: Šimanskienė, 2002

Vaidmens kultūra. Ji dažniausiai sutapatinama su biurokratija. Šios organizacijos struktūra gali būti pavaizduota kaip Graikijos kolonos (6 pav.).

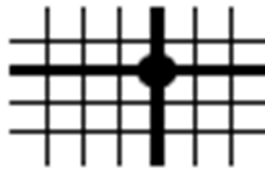


6 pav. Vaidmens kultūros „kolonos“

Šaltinis: Šimanskienė, 2002

Čia tvarka yra labai griežta: visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Šio tipo kultūroje vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Būdinga stabili vidinė tvarka ir procesai. Ši kultūra egzistuoja nenutrūkstamos gamybos įmonėse, draudimo kompanijose, bankuose.

Užduoties kultūra. Ji orientuota tik į darbą ar projektą. Ši kultūra gali būti pavaizduota kaip „tinklas“ (7 pav.).



7 pav. Užduoties kultūros „tinklas“

Šaltinis: Šimanskienė, 2002

Dažnai valdžia ir įtaka pasiskirsto tinkle, valdžia susikerta „mazguose“. Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje pagrįsti geranoriškumu, korektiškumu. Kita vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Pastebimi ryškūs komandinio darbo privalumai. Tačiau kontrolė šioje kultūroje yra sudėtinga. Iš pradžių gal visi ir stengiasi dirbti efektyviai, bet vėliau pati komanda gali apsnūsti, pakeisti organizacijos vertybes ir nuostatas siekti efektyvumo. Užduoties kultūra krypsta į valdžios ir vaidmens kultūras, kai yra riboti išteklių ir pati organizacijos veikla yra nesėkminga.

Asmens kultūra. Pagrindinis dėmesys šio tipo kultūroje skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Tokio tipo kultūroje praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Kita vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl jie stengiasi ją stiprinti ir vystyti. Šios kultūros struktūra labai panaši į galaktiką, kur ryškios pavienės žvaigždės (8 pav.).



8 pav. Asmens kultūros „galaktika“

Šaltinis: Šimanskienė, 2002

Nedaugelis organizacijų gali priklausyti šiam kultūros tipui. Be to, kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija čia yra neįmanoma. Organizacijos reikia individams, kad jie pasiektų savo tikslus. Tai yra viena iš ateities organizacijų formų. Tik tos organizacijos, kurios dirba kūrybinį darbą priskiriamos asmens kultūros tipui.

Apibendrinę daugelio tyrinėtojų darbus, A. Sakalas (2003) ir A. Seilius (1998) vadovaudamiesi psichologinio mikroklimato kriterijais, siūlo išskirti šiuos organizacinės kultūros tipus: paranojinė, depresinė, prievartinė, šizoidinė, oportunistinė ir įsipareigojanti.

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

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

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

Šizoidinė kultūra. Aukščiausio lygio vadovai atitolę nuo pavaldinių. Paprastai pavaldiniais nepasitikima. Darbuotojų tarpusavio santykiai labai formalūs, netgi „šalti“. Žemesniuose lygiuose vyksta kova dėl geresnio posto. Didelę įtaką turi neformalios grupuotės. Dominuoja karjerizmas.

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

Įsipareigojanti kultūra. Ši kultūra yra atvira dalykiniu ir socialiniu požiūriu, pasirengusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Tai svarbiausias jos privalumas. Jai būdingas interesų, vertybių nesutapimo pavojus, todėl daug laiko sugaištama interesams derinti.

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

tipai: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projekcinė kultūra ir proceso kultūra.

Viskas arba nieko kultūra. Tai individualistų kultūra. Kiekvienas darbuotojas organizacijoje siekia maksimalių rezultatų. Vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas. Pripažįstami ir vertinami lyderiai. Draugiška elgsena nebūdinga.

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

Analitinė projekcinė kultūra. Veikla vykdoma analitinio loginio mąstymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidautinos. Karjera daroma pamažu, apsirengimas – korektiškas, elgesys – dėmesingas, emocijos – nepageidautinos.

Proceso kultūra. Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia užimama hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti.

Suprantama, jog organizacijos, kurios priskiriamos vienam ar kitam išvardintam kultūros tipui, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais, principais ir t.t. Kiekviena organizacija turi savo simbolius, istoriją, tradicijas, ceremonijas, ritualus ir tokiu būdu kuria tik sau būdingą kultūrą. Yra išskirta nemažai organizacinės kultūros tipų, todėl yra labai sunku tam tikrą organizaciją priskirti konkrečiam tipui. Tiesiog jie skirtingi ir yra būdingi skirtingoms organizacijoms, skirtinguose jų raidos bei veiklos etapuose.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) išskyrė keturis pagrindinius organizacinės kultūros tipus: hierarchinį, rinkos, klano ir adhokratinę (2 lentelė).

Kaip jau buvo minėta, daugelis organizacijų susikuria savitą kultūros stilių. Anot Ū. Ūbius ir R. Alas (2009) atliktų tyrimų rezultatų, daugiau kaip 80 proc. visų kelių tūkstančių organizacijų turi vieną joms būdingą kultūros tipą. Toms organizacijoms, kuriose kultūros stilius nėra aiškiai išreikštas, dažniausiai būdingos kelių tipų savybės. K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) teigimu, stipriausiose organizacinėse kultūrose vyrauja tik vienas tipas, o kiti jį tik papildo.

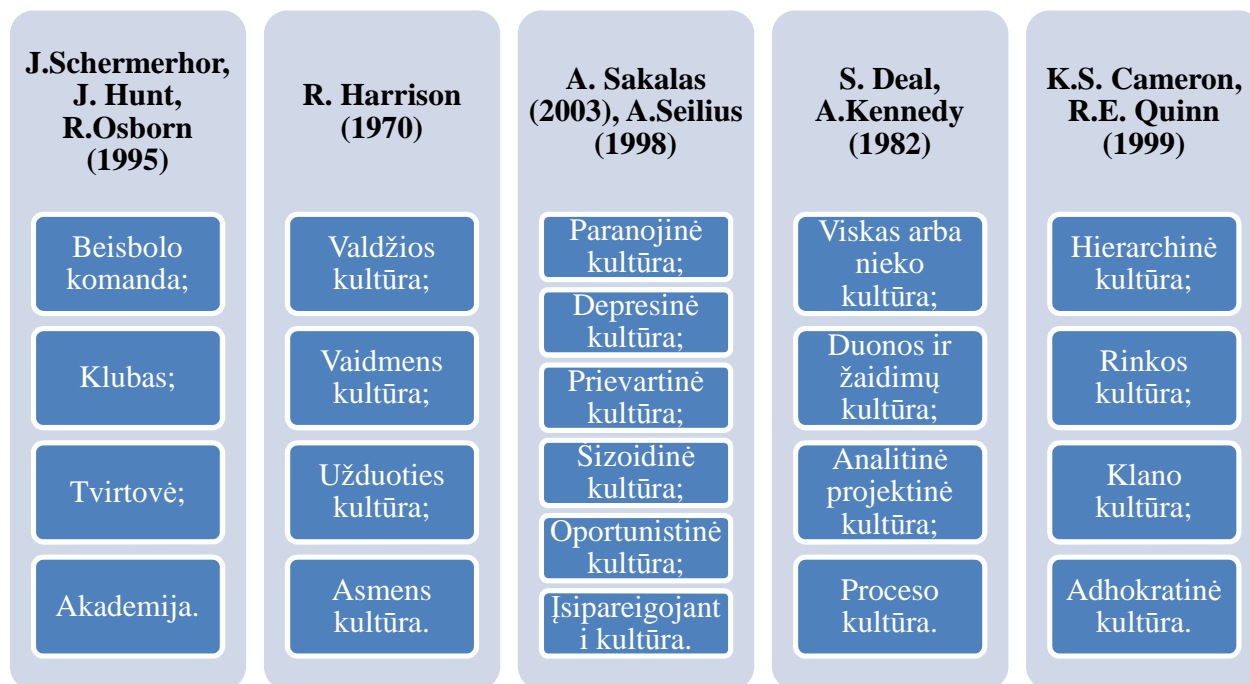
Organizacinės kultūros tipai pagal K.S. Cameron ir R.E. Quinn

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

Šaltinis: Cameron K. S., Quinn R. E. (1999).

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

Kai kurie organizacinės kultūros tyrėjai pripažįsta, kad organizacinė kultūra labai veikia organizacijos veiklos efektyvumą, o empiriniai tyrimai pabrėžė kultūros svarbą visoje organizacijos veikloje. Taigi organizacinė kultūra pagal savo savybes gali būti skirstoma į daugelį tipų (9 pav.) (beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija (pagal Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1995); valdžios kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra, asmens kultūra (pagal Harrison, 1970); paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra, įsipareigojanti kultūra (pagal Sakalą, 2003 ir Seilių, 1998); viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra (pagal Deal ir Kennedy, 1982). Tačiau pagrindinis ir priimtinausias yra hierarchinio, rinkos, klano ir atstovavimo kultūros tipo skirstinys (pagal Cameron ir Quinn, 1999).



9 pav. Organizacinės kultūros tipai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant, galima teigti, kad kiekviena organizacija yra unikali, tačiau organizacinės kultūros gali būti apibendrintos bendromis kategorijomis, kurios atspindi esmines vertybes, pageidaujamą elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus. Siekiant susisteminti organizacijas pagal kultūrą, bandoma jas klasifikuoti. Organizacinės kultūros tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami kuo tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes, remiantis skirtingais kriterijais. Tačiau nemažai organizacijų negalima priskirti vienam, kuriam nors organizacinės kultūros tipui, nes dažniausiai organizacijoms būdingas kelių organizacinių kultūros tipų junginys, ar vystymasis iš vieno tipo į kitą.

1.3. Organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai

Jokia organizacija negali suformuoti savo kultūros dirbdama laikinai, atlikdama pavienias užduotis, neturėdama savo ilgalaikės strategijos, o jos negali turėti neturėdama savo ateities vizijos, t.y. misijos. Misija ne tik konkrečiai apibrėžia organizacijos veiklos filosofiją, jos vertybių skalę, nurodo niekada nepasiekiamą, tačiau visuomenei labiau priimtina bendražmogišką jos siekį, visų darbuotojų gyvenimo prasmę. Jos dėka galima auklėti, mokyti, formuoti kultūrą, tradicijas, moralines vertybes ir priimti į

darbą jau žinomos orientacijos žmones. Geriausias specialistas profesionalas niekuomet neįgyvendins organizacijos tikslų, jeigu jis moraliai nepritaro jos veiklai. (Seilius, 1998).

S. P. Robbins (2003) teigimu, svarbiausias organizacinės kultūros šaltinis yra organizacijos įkūrėjai, nes egzistuojantys organizacijos papročiai, tradicijos ir veiklos stilius daugiausiai priklauso nuo to, kas buvo daroma anksčiau. D. Currie (1997) nuomone, organizacinės kultūros formavimuisi įtakos turi istorija, vertybės, įsitikinimai, ir nerašytos taisyklės.

S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005) nurodo, kad kultūra formuojasi, kai nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami šias problemas.

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

- išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos. Kurias sudaro bendra kalba, darbuotojų priėmimo ir atleidimo kriterijai, valdžia ir statusas, socialinių santykių taisyklės, bausmės ir atlyginimai, grupių parengimas veiklai;
- vidinės integracijos problemos. Apimančios įmonių misijos, strategijos, tikslų nustatymą, priemones jiems pasiekti, įvertinimą.

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

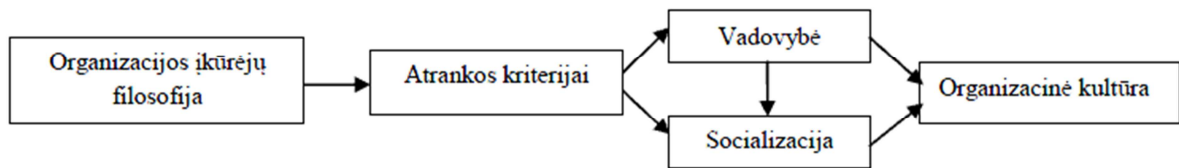
S. P. Robbins (2003), S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005) nuomone, organizacinę kultūrą formuoja šie pagrindiniai veiksniai (10 pav.):

- *Vadovavimo stilius*. Personalo valdymo pobūdis. Kultūrą lemia ir organizacijos valdymo pobūdis ir darbuotojų brandumas. Vadovui svarbu ne tik sutelkti pastangas formuojant kultūrą, bet ir ugdyti savo vidinę kultūrą. Darbuotojai lengvai perima vadovo požiūrį, kai šis yra teisingas (Garalis, 2005);
- *Organizacijos įkūrėjai, istorija*. Organizacijos įkūrėjai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą. Kuo senesnė organizacija, tuo jos istorija turiningesnė, tuo ta kultūra stipresnė ir konservatyvesnė. Organizacinė kultūra priklauso nuo steigėjų, kurie samdydami pirmus darbuotojus perduoda savo vertybes ir taip formuoja kultūrą.

- *Atrankos procesas*. Galutiniam sprendimui, kad priimti į darbą turi įtakos, tai kaip žmogus pritaps prie organizacijos. Vadovai samdo žmones turinčius vertybes iš esmės sutampančias su

organizacijos vertybėmis. Atrankos proceso metu palaikoma organizacinė kultūra, nes atmetami asmenys, galintys pakenkti organizacijos vertybėms.

• *Socializacijos procesas.* Socializacija, kadangi žmonėms būdinga kalba jie gali perduoti savo pasaulio supratimą, taip kad naujiems nariams nereikėtų iš naujo daryti tų pačių klaidų ir jie žino kaip prisitaikyti, netrikdant grupės gyvenimo. Išankstinės socializacijos etapas prasideda darbuotojui dar neatėjus į organizaciją, jis atvyksta su jau susiformavusiomis vertybėmis ir nuostatomis susijusiomis su būsimu darbu. Įsijungus į darbą prasideda susidūrimo etapas. Kai lūkesčiai skiriasi nuo tikrovės darbuotojai privalo socializuotis, priimti organizacijos taisykles, jei nori išlikti darbe.



10 pav. Organizacinės kultūros formavimas

Šaltinis: Robbins, 2003

A.Seiliaus (1998) organizacinės kultūros formavimo modelis sudarytas iš septynių grandžių: organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka, vadovavimo filosofija, struktūra ir ryšiai, priklausymo organizacijai identifikavimas, motyvacija, kontrolė bei pokyčiai.

Organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka: geopolitinės, politinės, teisės rinkos analizavimas; tarptautinės regioninės ekonominės aplinkos analizė; sociokultūrinės rinkos analizė; technologinės aplinkos bei rinkos analizė.

Vadovavimo filosofija apima misijos, vizijos, tikslų, vertybių, požiūrių, principų formulavimą ir žinojimą. Priklausomai nuo to koks vadovas, kokiais polinkiais, įgūdžiais vadovaujasi tokia ir organizacinė kultūra. Protingas vadovas kritiškai žiūrėdamas į save gali keisti save ir organizaciją. Nuo jos apskritai priklauso visa organizacijos elgsena.

Struktūra ir ryšiai. Apibrėžiama organizacinė valdymo struktūra, komunikacija tarp struktūrų, darbuotojų komplektavimas, pareigybių identifikavimas.

Priklausymo organizacijai identifikavimas. Darbo organizacijoje suvokimas, darbo sunkumas, aiškumas, monotoniškumas, kompleksiskumas, pasitenkinimas darbu bei galimybė tobulėti.

Motyvacija. Priklausomybės organizacijai jausmas, darbo atlikimo motyvacija, pasitenkinimas darbu, karjeros galimybė, antistresiniai veiksmai.

Kontrolė. Kiekybiniai ir kokybiniai aspektai, metodai.

Individų ir organizacijos pokyčiai: amžius, kilimas pareigose, asmeninės vertybės, mokymas, barjerai.

B. Bertrand (2002) teigimu, bet kokia organizacinė kultūra yra formuluojama ir paveikiama keleto veiksnių (3 lentelė). Pati didžiausia įtaka yra organizacijos vadovo, nes viršininkas yra pagrindinis, vadovaujantis darbuotojas. Bet kokios organizacijos viršininko vertybės išreiškiamos organizacinėje kultūroje. Antrasis veiksnys yra organizacijos narių poveikis – kurie yra pasamdyti, tam, kad padėtų įgyvendinant organizacijos misiją.

3 lentelė.

Organizacinę kultūrą įtakoiantys veiksniai	
	Įtakoiantys veiksniai
B. Bertrand (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ organizacijos vadovo poreikis; ✓ organizacijos narių poreikis.
J. Kelly (1991), E. H. Schein (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ išoriniai veiksniai: organizacijos misija, strategija, tikslai, priemonės tikslams pasiekti; ✓ vidiniai veiksniai: bendra kalba, taisyklės draugystė, skatinimas, nuobaudos.
G. Yukl (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ organizacijos įkūrėjai; ✓ atrankos procesai; ✓ organizacijos istorija; ✓ vadovavimo stilius.
D. Currie (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pirminiai veiksniai: reagavimas į kritiką, vaidmenų modeliavimas, apdovanojimų kriterijai, atrankos bei atleidimo iš darbo kriterijai; ✓ antriniai veiksniai: vadybinių sistemų ir procedūrų formavimas, organizacijos struktūros formavimas, patogumų formavimas.
P. Jucevičienė (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ istorija; ✓ vertybės; ✓ įsitikinimai; ✓ nerašytos taisyklės.
B. R. Jewell (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ įkūrėjų filosofija, istorija ir tradicijos; ✓ verslo pobūdis ir veiklos sritys; ✓ dydis; ✓ nuosavybė; ✓ technologija; ✓ išorės veiksniai; ✓ tikslai ir uždaviniai; ✓ geografinė padėtis; ✓ vadovybė ir darbuotojai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

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

Tuo tarpu G. Yukl teigia, kad organizacinės kultūros formavimuisi įtaką daro organizacijos lyderiais ir remiantis Schein taip pat išskiria pirminius ir antrinius veiksnius (3 lentelė). B. R. Jewell

(2002) taip pat turi savo nuomonę kas daro įtaką organizacinei kultūrai (3 lentelė). Organizacinė kultūra taip pat gali būti paveikiama išorinių kultūrų. Šis poveikis išeina iš aplinkos. Pavyzdžiui, industrijos ir vyriausybės sistemos gali paveikti organizacinės vidinę kultūrą. Nors išorinių veiksmų poveikis nebus matomas ar jaučiamas tiesiogiai, jie kritiškai supranta organizacinę kultūrą ir neturėtų būti ignoruojami (Bertrand, 2002). Tuo tarpu Jucevičienė, Poškienė ir kt. (2000) išskiria panašius veiksmus, kurie daro įtaką organizacinės kultūros formavimui. Jis teigia, jog organizacinė kultūra atsiranda tada kai nariai bandydami išspręsti organizacijoje kilusias problemas dalijasi žiniomis.

Apibendrinus matyti, kad daugelio mokslininkų nuomonė sutampa, nes jie išskiria panašias organizacinės kultūros dedamąsias, skiriasi tik skirstymo būdas, nes vieni išskiria plačiau, o kiti išskiria tik du veiksmus. Mokslininkų nuomone (S. P. Robbins, G. Yukl, B. R. Jewell, S. Stoškus, D. Beržinskienė), labai svarbūs yra organizacijos įkūrėjai, ar vadovas, organizacijos istorija, vadovavimo stilius. Vieni tyrėjai (D. Currie) išskiria pirminius ir antrinius veiksmus, kiti (J. Kelly ir E. H. Schein) išskiria išorinius ir vidinius veiksmus.

1.4. Vadovo vaidmuo organizacinėje kultūroje

Pasak S. Staniulienės (2010), žmogus formuoja kultūrą, o kultūra formuoja žmogų. Kultūra siejama su žmonijos tradicijomis, išmoktomis mąstymo ir elgesio tradicijomis, taip pat su visuomenės lygiu.

Anot S. P. Robbins (2003), kultūra daro didelį poveikį organizacijos darbuotojų elgsenai. Kai tik organizacija kuriasi, savininkai arba jų pavesta vadovybė gali daryti didelę įtaką organizacijos veiklai, nes tokiu atveju dar nėra jokių nusistovėjusių tradicijų, organizacija yra maža.

Šitokiomis sąlygomis vadovybė turi galimybę sukurti savitą kultūrą, kuri gali padėti įgyvendinti organizacijos tikslus. Galima teigti, kad vadovams, dar tik kuriant organizacijos viziją, formuluojant jos misiją, naudinga tuo pat metu pradėti kurti ir organizacijos istoriją, o formuojant naują strategiją – formuoti vertybes, taisykles ir normas. Visa tai kurtų organizacinės kultūros savitumą ir nurodytų, kas joje vienija darbuotojus.

Kultūra gali būti formuojama, keičiama arba stiprinama, o šių veiksmų įgyvendinimui svarbiausią vaidmenį atlieka būtent organizacijos vadovas. Pasak P. Jucevičienės (1996) *formuoti* organizacinę kultūrą reikia tada, kada organizacija yra atskirų struktūrų rinkinys ir darbuotojų nevienija bendra idėja. Imtis organizacijos *keitimo* veiksmų reikia tais atvejais, kai organizacija, turinti stiprią ir nusistovėjusią kultūrą, susiduria su besikeičiančios aplinkos reikalavimais keistis. O *stiprinti* organizacinę kultūrą reikia tada, kai ją sudaro įvairių subkultūrų ir kontrkultūrų mišinys. Nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta organizacijoje, priklauso ir socializacijos, adaptacijos bei identiškumo procesai, kurie yra

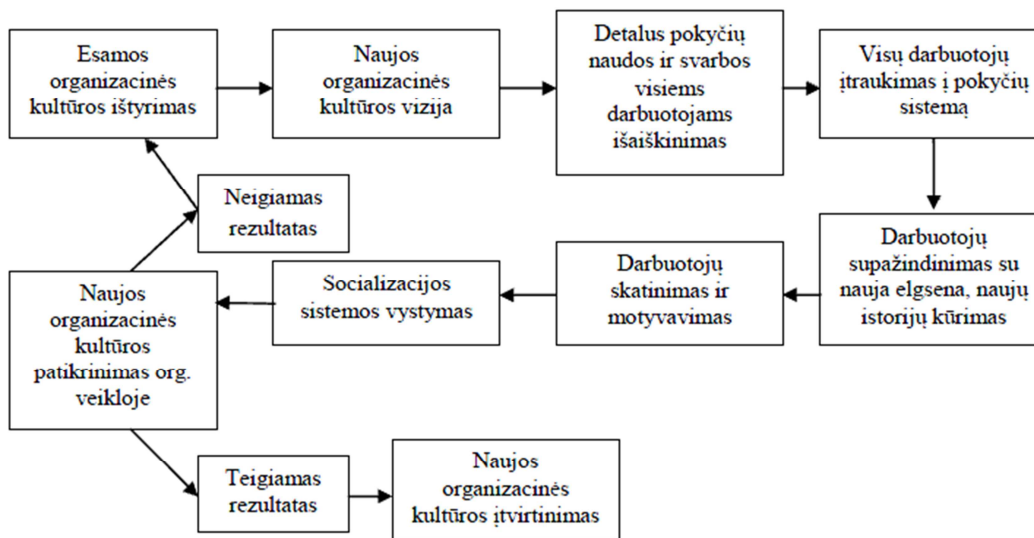
svarbūs, norint diagnozuoti organizacinę kultūrą ir formuoti naują – tinkamą organizacijai (Šimanskienė, 2002).

Pasak S. P. Robbins (2003) organizacinė kultūra staiga iš niekur nieko neatsiranda. Anot autoriaus, svarbiausias organizacinės kultūros šaltinis – organizacijos įkūrėjai, kurie turi didžiausią poveikį tik pradėdant formuoti naują kultūrą. Jie kuria pačią organizaciją ir jos viziją. Tačiau aukščiausiosios vadovybės veiksmai, autoriaus nuomone, taip pat daro labai svarbų poveikį organizacinei kultūrai. Savo žodžiais ir elgesiu vadovai nustato normas, kurios praskverbia į organizaciją, įtvirtina supratimą, ar organizacijoje pageidaujama rizikuoti, nustato kaip reikia rengtis, nurodo už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaukštinama pareigose, pristato už ką bus skiriami apdovanojimai ir pan. Tai yra nelengvas vadovo darbas su įmonės darbuotojais.

Kultūra kyla iš organizacijos įkūrėjo filosofijos (tai turi didelę įtaką kriterijams priimant į darbą naujus darbuotojus). Daugelis organizacijų išlieka specifinės kultūros dėka (Šimanskienė, 2002). Vadovai turi iširti organizacijos individualumą ir jo pagrindu plėtoti organizacijos filosofiją, kas ir yra organizacinės kultūros formavimo pradžia. Vadovybės veiksmai sukuria aplinką, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, o kitoks ne. Kaip darbuotojus reiks socializuoti (adaptuoti prie organizacinės kultūros), daugiausiai priklauso nuo to, kaip atrankos procese pavyko priderinti naujų darbuotojų vertybes prie organizacijos vertybių. Anot A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006) organizacijos filosofija – organizacijos modelio kūrimo instrumentas, kuriuo propaguojant tikslus, idealus, vertybes, elgesio normas, formuojamas palankus organizacijos įvaizdis, veikiama darbuotojų elgsena ir pan. Kultūra atspindi darbuotojų norą ir gebėjimą vykdyti filosofijoje suformuluotas nuostatas. Ir tik tada, kada darbuotojai sąmoningai suvokia ir pripažįsta organizacijos pasirinktas vertybes, elgesio normas, kultūra tampa reikšmingu organizacijos veiklos sėkmės veiksniumi.

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

L. Šimanskienė (2002) pateikia aktyviai veikiančios organizacijos vadovų ir kitų narių sąmoningai apgalvotos organizacinės kultūros formavimo etapus (11 pav.).



11 pav. Organizacinės kultūros formavimo etapai

Šaltinis: Šimanskienė, 2002

Pirmasis etapas – esamos organizacinės kultūros ištyrimas. Vadovai, naudodamiesi gautais rezultatais, kuria naują organizacinės kultūros viziją. Kitas, daug kantrybės ir tolerantiškumo reikalaujantis etapas – visiems darbuotojams smulkiai išaiškinti pokyčių naudą. Norint pasiekti pageidaujamų rezultatų, į pokyčių procesą būtina įtraukti visus darbuotojus, išmokyti juos naujos elgsenos, kurti naujus herojus ir istorijas. Kad rezultatai būtų geri, darbuotojus, kurie laikosi naujų normų ir taisyklių, reikia skatinti. Toliau svarbu išvystyti socializacijos sistemą, kuri apimtų mokymą, adaptavimą, skatintų darbuotojų identifikavimąsi su organizacija. Kitame etape būtina patikrinti, kaip veikia nauja organizacinė kultūra. Jeigu negaunama rezultatų, kurių tikėjosi vadovas, reikia ieškoti klaidų, kodėl nepasisekė įgyvendinti pokyčio. Tada ciklas kartojamas nuo pradžių, kol gaunamas teigiamas rezultatas. Jo sulaukus, dar stipresne motyvacija, naujais simboliais, herojais, istorijomis, kalba, vertybėmis ir t.t. – įtvirtinama nauja organizacinė kultūra.

Šie 11 paveiksle pateikti etapai būtų tinkami ir norint pakeisti organizacinę kultūrą. Tačiau, anot L. Šimanskienės (2002), organizacinės kultūros keitimas yra labai sudėtingas procesas, kuriam reikia būtinai kruopščiai pasiruošti. Jis susijęs su darbuotojų mąstymo kaita ir norėjimu, kad visi darbuotojai vienareikšmiškai suprastų ir priimtų keičiamą organizacinę kultūrą.

E.Schein (1992) pateikia lyderio veiklos, formuojančios organizacinę kultūrą, etapus ir iš čia išplaukiančius stiprinimo mechanizmus, kurie glūdi organizacijos veikloje ir aplinkoje (4 lentelė).

Lyderio veikla, formuojant organizacinę kultūrą

Pradinis įtvirtinimo mechanizmas	Tolesnis sustiprinimo mechanizmas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Į ką vadovas atkreipia dėmesį, priemonės, kontrolės ar reguliavimo bazė. 2. Kaip lyderiai reaguoja į kritines situacijas ir organizacijos krizes. 3. Kriterijai, kuriais remdamiesi lyderiai skirsto resursus. 4. Apsvarstyti modeliavimo, apmokymo ir treniravimo vaidmenys. 5. Kriterijai, kuriais remiantis lyderiai skirsto pareigybes ir skiria apdovanojimus. 6. Kriterijai, kuriais remiantis priimami naujokai, vyksta paaukštinimas, atleidimas, bendravimo su organizacijos nariais pobūdis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijos veiklos planavimas ir struktūra. 2. Organizacijos sistema ir procedūros. 3. Organizacijos ritualai ir ceremonijos. 4. Fizinės darbo aplinkos, pastatų ir fasado planavimas. 5. Istorijos, legendos ir mitai apie žmonės ir įvykius. 6. Formalūs pareiškimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir pažiūras.

Šaltinis: Schein E. (1992).

Pasak A. Sakalo (2003), įmonės kultūra yra susiformavusi tik tada, kai galima skirti tipines darbuotojų elgesio normas ir elgseną. Jei to nėra, laikoma, jog įmonės kultūra dar nėra visiškai susiformavusi.

Anot L. Šimanskienės (2008), organizacija, kuri egzistuoja mažiau nei dvejus metus, išvis dar neturi stabilios savo susikurtos ir nusistovėjusios organizacinės kultūros. O kai organizacija jau yra tvirtai susiformavusi, jos vyraujanti kultūra taip pat būna susiformavusi, ji tampa atspari permainoms. Tad jeigu tam tikra kultūra organizacijos vadovui pasidaro nepriimtina, per trumpą laiką jis gali nedaug ką pakeisti.

A. Seiliaus (1998) nuomone, vadovai, įgyvendindami pokyčius organizacijoje, privalo turėti vadovui lyderiui būdingų savybių bei teorinių žinių, kad galėtų tinkamai perduoti ir įtvirtinti norimą kultūrą organizacijoje. Kolektyvo lyderiai turi suprasti, kad jų elgsys, požiūriai, įsitikinimai yra pavyzdys kitiems darbuotojams (Vanagas, 2004). Galima teigti, jog jų darbas yra suprasti savo organizacinę kultūrą įmonėje ir pabrėžti jos svarbą darnios organizacijos veiklai. Idealiausias variantas yra tada, kai organizacijos vadovas ir yra tas kolektyvo lyderis, kuris imasi tęsti organizacijos istoriją, kuria identiškumo jausmą, skatina tarp darbuotojų narystę bei didina darbuotojų sąveikavimą. Pasak A. Seiliaus (1998), lyderiai – tai tie žmonės, kurie perduoda ir įtvirtina organizacinę kultūrą organizacijose. Suprantama, jog didžiausią dėmesį organizacinei kultūrai turi kreipti organizacijos vadovai (lyderiai). Vadovai, turėdami idėją ir organizacijos viziją, kuria organizacijos vertybes. Taip pat labai didelę reikšmę turi organizacijos herojai, kurie savo pavyzdžiu tiesiogiai išreiškia

organizacijos vertybes. Herojais gali būti ne tik organizacijos įkūrėjai, bet ir kiti organizacijos darbuotojai, kurie yra nusipelnę organizacijai. Todėl ypač svarbus organizacijos narių bendravimas su herojais.

Kai žinoma organizacijos filosofija, vizija, tuomet formuluojama misija, tikslas ir jam įgyvendinti rengiama organizacijos strategija. Norint vystyti darnią organizacinę kultūrą, būtina sąlyga – sukurti vienybės, identiškumo jausmą tarp organizacijos narių. Labai svarbu priimtas organizacijos vertybes ir normas perduoti organizacijos nariams. Paprastai vadovai gali jas išreikšti išorinės kultūros elementais: tradicijomis, pasakojimais, simboliais, kalba (jas taip pat gali perduoti ir organizacijos herojai). Taigi kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta ir laikosi organizacijos normų ir vertybių, tuo stipresnis vienybės ir identiteto jausmas jaučiamas organizacijoje.

Vystant organizacinę kultūrą būtina ne tik organizacijos narių vienybė ir identitetas, bet ir pačių darbuotojų narystės suvokimas. Vadovai gali skatinti darbuotojų narystę tobulindami atlyginimo sistemą, gerindami darbo sąlygas, valdydami karjeros procesus. Narystės skatinimui taip pat svarbu atrinkti naujus darbuotojus, kurių vertybės ar tikslai būtų kuo artimesni organizacijos vertybėms ir tikslams. Svarbu, kad sėkmingai vyktų naujų darbuotojų adaptacijos procesas. Taip pat svarbu nuolat įvertinti aplinkos dinamikos įtaką ir reikšmę.

Būtina sąlyga norint vystyti darnią organizacinę kultūrą yra organizacijos narių tarpusavio sąveiką, kurios turinį sudaro keitimasis informacija. Labai svarbu, kad darbuotojai keistųsi idėjomis, dalyvautų priimant sprendimus. Tokiu būdu sąveikaujantys darbuotojai kartu inicijuos naujas idėjas, plės ir geriau įsisavins organizacijos vertybes.

Taigi L. Šimanskienė (2008) teigia, jog norint tinkamai įvertinti vadovo įtaką, formuojant organizacinę kultūrą, reikia panagrinėti veiksnius, kurie formuotų vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia tai paties vadovo sugebėjimai, vertybės, norai, poreikiai, jo požiūris į vykstančius reiškinius, jo iniciatyvumas, ambicijos. Patį vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius. Kiekvienas darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi ir savų tikslų, ir bendrų, organizacinių tikslų. Todėl tas tikslų įgyvendinimas yra labai svarbus, jis dalinai, o kartais ir visiškai, priklauso nuo vadovo. Vadovą veikia ir tos organizacijos organizacinė kultūra, kuri, buvo sukurta pačio vadovo, arba prieš tai buvusio vadovo nuostatomis. Organizacinė kultūra veikia vadovo sprendimus, kuriuos jis priima formuojant organizacinę kultūrą. Išorinė aplinka taip pat įtakoja vadovo sprendimus, tai politinė, ekonominė, socialinė bei kultūrinė aplinkos, į kurias būtina atsižvelgti, formuojant organizacinę kultūrą. Taigi, įvertinus šiuos veiksnius, reikia akcentuoti, kad vyksta procesai, kurių metu vadovas gali pakeisti savo vertybines orientacijas

arba nepakeisti jų. Vienu ar kitu atveju visa tai vis tiek atsilies organizacinės kultūros formavimui. Pasak E. Schein (2004) apie vadovą galima spręsti iš to, kaip jis suvokia organizacinę kultūrą ir ją įgyvendina.

Pasak P. Zakarevičiaus (2004), vadovo suvokiamų emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas, istorijų ir mitų perdavimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, ypač pasižymėjusių darbuotojų (herojų) garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas – turi labai didelę reikšmę organizacinės kultūros formavimui.

Vadovai, formuodami organizacinę kultūrą, turi atkreipti dėmesį į tai, kokioje gyvavimo stadijoje organizacija yra ir ką atitinkamai reikia daryti su vyraujančia organizacine kultūra (ar ją reikia keisti, ar tik stiprinti, ar tik palaikyti jos formavimą). Įgyvendindami pokyčius organizacijoje specialios organizacinės kultūros pagrindu, vadovai turi būti teoriškai pasirengę ir turėti lyderiui būtinų savybių. Galima teigti, kad svarbiausi organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai yra steigėjo filosofija ir vadovavimas, darbuotojų atranka, socializacija. Kuriant organizaciją svarbu ne tik žinoti kokiu vertybiniu pagrindu ji bus formuojama, bet ir reikia numatyti, kokia norima organizacinė kultūra bus. Tobulinti, keisti kultūrą reikia kai organizacijos vertybės, elgesio normos trukdo siekti užsibrėžtų tikslų arba keičiantis aplinkai reikia prisitaikyti prie pokyčių. Lemiamą vaidmenį formuojant ar keičiant organizacinę kultūrą atlieka vadovas. Todėl, jei norima užtikrinti efektyvią, sėkmingą organizacijos veiklą svarbu žinoti organizacinės kultūros tobulinimo, formavimo ir kaitos būdus.

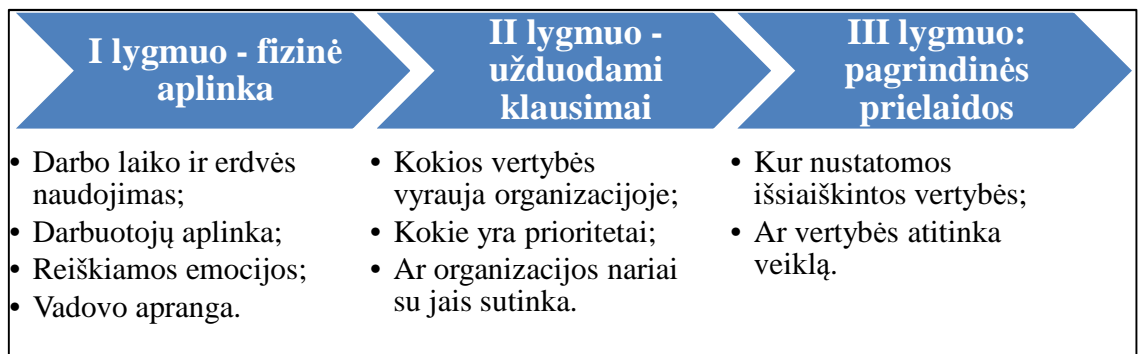
Apibendrinant, galima teigti, kad organizacinė kultūra ir vadovas yra neatskiriamai tarpusavyje susiję. Jei vadovas nesupras savo vaidmens svarbos įmonės organizacinės kultūros formavime, tai ne jis valdys kultūrą (o tuo pačiu ir organizaciją), o kultūra valdys vadovą. Vadovavimas žmonėms – svarbiausia organizacijos funkcija, garantuojanti jos egzistenciją. Efektyvus vadovavimas žmonėms yra svarbesnis už sugebėjimą paskirstyti fizinius išteklius. Pastebėta, kas lyderiai, jeigu jie veikia nuosekliai, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką daro. Vadovų (lyderių) mąstymas, elgsena ir vertybės lemia sėkmingą arba nesėkmingą organizacinės kultūros formavimą. Vadovas turi sukurti aiškią vertybių įsitikinimų sistemą, kad suteiktų organizacijos nariams susitapatinimo jausmą, kuris išugdo įsipareigojimą organizacijai. Lyderiai, įgyvendindami pokyčius organizacijose turi būti teoriškai pasirengę, turėti specialiai vadovui (lyderiui) būtinų savybių. Jei vadovas nesupras savo įmonės organizacinės kultūros, tai ne jis valdys kultūrą, o kultūra valdys vadovus.

1.5. Organizacinės kultūros vertinimas

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

Anot Č. Purlio (2009), siekdami įvertinti organizacinę kultūrą ir jos reikšmę, organizacijos materialius ir nematerialius aspektus valdymo sistemoje, įvairūs tyrėjai sukūrė eilę modelių. Tačiau jie neatskleidė nei pačios organizacinės kultūros esmės, nei jos sudėtinių struktūrinių elementų bei jų vietos ir reikšmingumo veiklos rezultatams.

Organizacinę kultūrą reikia tirti trimis lygmenimis (12 pav.) (Schein, 1992).



12 pav. Trijų lygmenų organizacinės kultūros tyrimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Schein, 1992

Pirmuoju lygmeniu tiriama fizinė aplinka: kaip naudojamas darbo laikas ir erdvė, kokia darbuotojų aplinka, kokia vadovo apranga, ar ji skiriasi nuo visų darbuotojų aprangos, kokios emocijos yra reiškiamos, kai kalbama apie darbą. Jeigu darbuotojai yra aktyvūs ir šnekūs, tai tyrėjui labiau padeda aiškintis organizacinę kultūrą, šiuo atveju tyrėjas turi būti tylus ir rinkti informaciją. Jeigu darbuotojai nešnekūs, tokiu atveju tyrėjas turi būti aktyvesnis, kad galėtų gauti išsamesnę informaciją. Antruoju lygmeniu užduodami tokie klausimai: „Kas vyksta?“, „Kodėl jūs darote būtent tai?“, „Kodėl naudojate vienus ar kitus simbolius?“. „Mes manome, kad bendradarbiavimas yra geras dalykas“, „Mes netikime, kad vadovai turi daugiau teisių negu tarnautojai“, vairiais teiginiais bei klausimais galima išsiaiškinti, kokios vertybės vyrauja organizacijoje, kokie yra prioritetai, patikrinti, ar organizacijos nariai su tuo sutinka. Jeigu nesutinka, aiškinamasi įvairiose subgrupėse. Trečiuoju lygmeniu tiriamos pagrindinės prielaidos. Tikrinama, kur išsiaiškintos vertybės nustatomos, ir ar jos atitinka tą veiklą. Pavyzdžiui, buvo

teigiama, kad svarbus planavimas, o planai kuriami, kai yra kritinė situacija. Autorius teigia, kad žmonės visada dirba puikiai, jeigu aiškiai žino visas taisykles ir pritaria vyraujančiai vertybių sistemai.

A. Reino (2007), L. Šimanskienė (2008) pateikia organizacinės kultūros diagnostikos priemones, kurios pateiktos 13 paveiksle:

1. *Fizinės aplinkos studijavimas*. Neišvengiamai organizacinę kultūrą rodo ir organizacijos investicijos į jos pastatus, patogią ir jaukią darbo aplinką. Organizacija, kuri didžiuojasi savimi ir savo kultūra, išreišk savo pasididžiavimą per aplinką. Direkcijos patalpos, centrinis pastatas neretai pranoksta kitus statinius. Tačiau Japonijoje pirmiausiai kuriamos jaukios ir saugios darbo vietos žemesnės grandies darbuotojams, tik po to - vadovybei. Skirtinga įvairių padalinių aplinka atskleidžia organizacijos požiūrį skirtingas darbuotojų kategorijas. Įvairių kategorijų darbuotojų skirtingos fizinės aplinkos yra akivaizdžiai silpnos arba fragmentiškos kultūros požymis. Stiprios kultūros organizacijos rūpinasi visais savo žmonėmis.

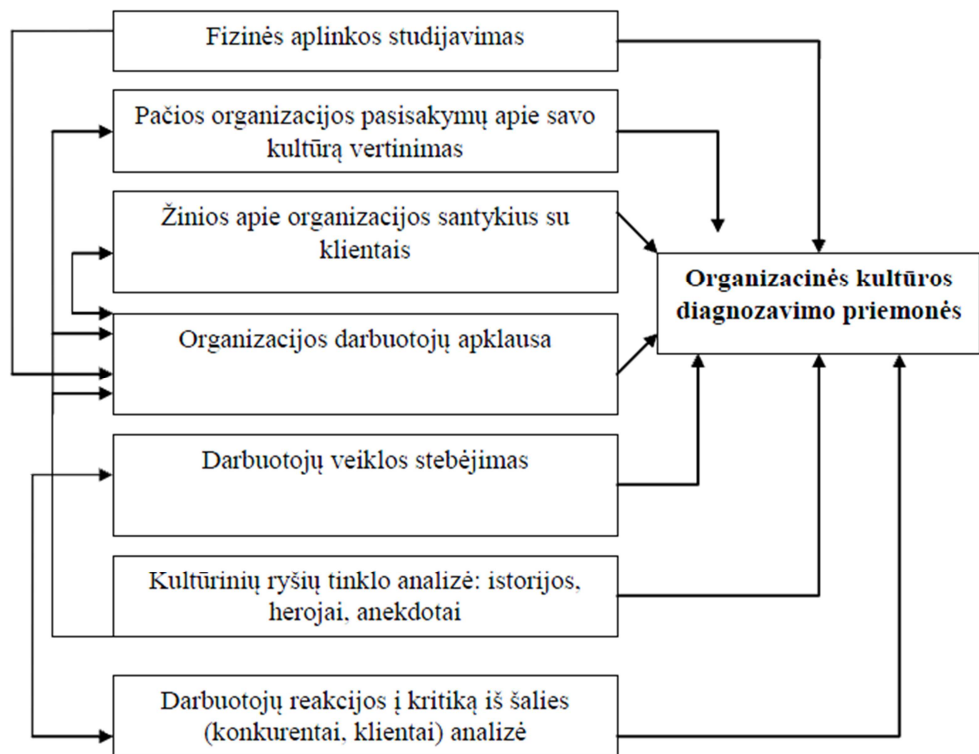
2. *Pačios organizacijos pasisakymų apie jos kultūrą vertinimas*. Tai organizacijos metinės ataskaitos, pranešimai spaudoje, komentarai finansų analitikams, kurie suteikia daug informacijos. Stiprios kultūros organizacijos iškelia savo vertybes ir sumanius darbuotojus, tai nuolat pabrėžia. Silpnos ir fragmentiškos kultūros organizacijos akcentuoja daugiau verslo problemas.

3. *Žinios apie organizacijos santykius su klientais*. Svarbu atkreipti dėmesį į priėmimo patalpų aplinkos kūrimą, darbuotojų bendravimą su klientais, klientų aptarnavimo kultūrą bei profesionalumą. Tai taip pat atskleidžia organizacijos vertybes.

4. *Organizacijos darbuotojų apklausa*. Apklausos metu darbuotoju apibūdina, kas yra svarbiausia organizacijoje, ir tai dalinai parodo organizacinės kultūros vertybes. Dirbantieji gali vertinti kolegas, dirbančius organizacijoje, remdamiesi suformuotomis vertybėmis. Teigiamais apibūdinimais yra suformuojamas herojaus paveikslas, kuris realiai gal net neegzistuoja.

5. *Darbuotojų veiklos stebėjimas*. Geras būdas organizacinės kultūros vientisumui nustatyti yra stebėti, ar vertybės sutampa su veiksmais, palyginti, ką žmonės sako ir ką jie daro. Stipriose kultūrose darbuotojų deklaruojamos vertybės ir veiksmai sutampa.

Pateiktą organizacinės kultūros diagnostikos priemonių sąrašą pildome dar dviem: darbuotojų reakcijos analize bei kultūrinių ryšių analize. Siekdamas diagnozuoti organizacinę kultūrą, tyrėjas turėtų atskirai pasidomėti kultūrinių ryšių tinklu. Reikėtų išsiaiškinti, ką reiškia dažnai pasakojamos istorijos, kokia anekdotų apie tam tikrus darbuotojus esmė, ką atspindi vaizduojami herojai. Svarbu stebėti darbuotojų reakcijas į kritiką iš kitų organizacijų bei klientų pusės. Tuo atveju pamatoma, ar organizacijos darbuotojai yra vieningi, lojalūs organizacijai ir palaiko organizacijos interesus.



13 pav. Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės

Šaltinis: Šimanskienė, 2008

Tiriant organizacinę kultūrą DuBois (1996) rekomenduoja paanalizuoti daugelį organizacijoje vykstančių dalykų: aplinką, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, organizacijoje susidariusią stresinę situaciją ir t.t. Autorius akcentuoja, kad norint daryti tam tikras išvadas reikia organizacijoje, apžvelgti daugelį sričių, su kuriomis susiduria organizacija. Jis detalai apibrėžia socioekonominę aplinką, organizacijoje suformuotą filosofiją, organizacijos elgseną, kokia organizacija yra darbinėje situacijoje, kokie darbuotojų ryšiai, taip pat ir individualios darbuotojų elgsenos, bei akcentuoja, kad laukiamas rezultatas - organizacijos vystymasis.

Kiti autoriai kelia klausimą: kaip suprasti organizacinę kultūrą? Deal, Kennedy (1982) nurodo tokias gaires:

- 1) *Studijuoti fizinę aplinką*: pastatai, aplinka, baldai, dizainas, spalvos.
- 2) *Skaityti pranešimus spaudoje*, ką apie tai sako patys vadovai ar darbuotojai
- 3) *Atkreipti dėmesį, kaip sutinka atvykėlius, pašalinius žmones*. Tai labai priklauso nuo budėtojo, nuo sekretorės ir t. t. Taip parodoma, kas svarbu organizacijai.
- 4) *Interviu su organizacijos žmonėmis*:

a) prašome papasakoti organizacijos istoriją;

b) kodėl organizacija sėkminga? Kaip paaiškintų jos vystymąsi? Kas svarbiausia organizacijai?

c) kokio tipo žmonės dirba organizacijoje? Kokie herojai?

d) kaip atliekamas darbas? Charakterizuojami ritualai, susirinkimai ar biurokratinės procedūros.

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

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

7) *Kiek laiko praleidžia darbe?*

8) *Atkreipti dėmesį, apie ką diskutuojama ir kas yra aprašoma.*

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

Nagrinėjant organizacinės kultūras, atkreiptas dėmesys, kad ateityje neišvengiamai kils organizacinės kultūros problemų (Deal, Kennedy, 1982). Autoriai nurodo tokias problemas:

1. *Darbuotojų (personalo) pokyčiai:* žmonės bus turtingesni; padaugės išsimokslinusiųjų (geresnis išsilavinimas); „juodas“ ir „baltas“ darbas nebesiskirs; darbas taps įvairesnis; jame bus taikoma daugiau elektronikos, kompiuterizacijos.

2. *Aplinka* bus labiau kompleksiška ir turės daugiau įtakos.

3. Pripažinti, kad *pokyčiai neišvengiami.*

4. Bus *technologinių pokyčių*, prie kurių reikės derintis.

S. Joiner, M. Busse, (2008) pateikia apklausos tyrimą ir stebėjimą kaip pagrindinius tyrimo būdus. Č. Purlys (2009), A. Reino (2007), L. Šimanskienė (2008) pabrėžia, jog atskirų organizacinės kultūros elementų reikšmingumas gali būti nustatomas pasinaudojant apklausos duomenis. Tai ypač svarbu organizacinės kultūros formavimo ir vystymosi procesų tyrimui.

Kadangi atliekant tyrimą remiamasi darbuotojų apklausa, ją aktualiausia išsamiau analizuoti. L. Šimanskienė (2002) teigia, kad apklausa yra tam tikra suplanuota duomenų rinkimo forma ir naudojama aprašyti ar nuspėti tam tikrus veiksmus arba analizuoti dviejų tam tikrų kintamųjų sąryšį. Galvojant apie organizacinės kultūros keitimą, jis gali prasidėti jau nuo apklausos.

Anot J. Luobikienės (2000), apklausa užtikrina gavimą patikimų žinių apie socialinius faktus ir mechanizmus, kurie skatina kultūrinių procesų atsiradimą, palaikymą arba kaitą. Pasak L. Šimanskienės (2008), apklausos metodas taikomas kai tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, vertybės, motyvacija, nuotaikos, įsitikinimai ir kt.

Anketavimas, G. Merkio (1995) teigimu, yra apklausa raštu, kuria tiriamos žinios, nuostatos bei nuomonės. Kaip teigia I. Luobikienė (2005), anketa – klausimų, kuriuos apima tyrėjo siekis iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma. Anketinės apklausos metu respondentas į klausimus atsako raštu. Taip per trumpą laiką galima apklausti didelį skaičių respondentų, surinkti duomenis, kurie reikalingi operatyvių sprendimų priėmimui.

Atliekant apklausą raštu, respondentams mažiau baimės dėl anonimiškumo pažeidimo. L. Šimanskienė (2002) pabrėžia atviro ir uždaro tipo klausimus. Į uždaro tipo klausimus atsakymai pateikiami iš anksto. Respondentui telieka pasirinkti vieną iš jų, geriausiai išreiškiantį jo požiūrį. Atviro tipo klausimai informatyvesni, tačiau mažesnis atsakiusiųjų skaičius.

Diagnozavimo metodų įvairovė leidžia vertinti organizacinę kultūrą, taikant skirtingus būdus. Norint visapusiškai įvertinti organizacinę kultūrą, reikia jungti kuo daugiau metodų. Vertinant organizacinę kultūrą svarbus tyrimo veiksnys yra darbuotojų apklausa. Atliekant tyrimą pasirinktas vienas iš apklausos variantų – apklausa raštu, t. y. naudojamos uždaro tipo anketos.

Apibendrinant teorinę darbo dalį, galima teigti, kad organizacinės kultūros apibrėžimui vienodos sampratos nėra, tačiau apibrėžimai pakankamai analogiškai išskiria svarbiausius prioritetus. Organizacinė kultūra formuojasi iš organizacijos įkūrėjų, vadovų filosofijos, numatytų veiklo gairių. Svarbu kiek darbuotojai suvokia, priima ir įsisavina organizacinės kultūros elementus. Stipri organizacinė kultūra sąlygoja geresnį darbo efektyvumą, požiūrį į darbą, pasitenkinimą darbu, mažina darbuotojų kaitą. Organizacijoje vyraujančios vertybės sudaro prielaidas efektyviam, veiksmingam darbui. Vyraujančios vertybės turi būti visiems suprantamos, aiškios, stabilios. Autorių nuomonių analizė darbuotojų tarpusavio santykių kontekste atskleidė, kad labai didelė vidinės komunikacijos - neformalaus bendravimo reikšmė. Organizacijos valdžia sukuria aplinką, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, kitoks – nepriimtinas. Labai didelė reikšmė vertybių, kurių laikosi patys vadovai.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODOLOGIJA KELIŲ TIESIMO ĮMONĖSE

2.1. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ veikla ir ypatumai

VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ ir UAB „Šiaulių plentas“ - dvi skirtingos ir tuo pačiu savo veikla labai panašios įmonės. Tikslas panašus - gerinti Lietuvos kelių kokybę, tačiau pagrindinis skirtumas tarp jų yra, kad viena iš jų privati, kita valstybinė. Kiekviena iš jų turi savą organizacinę kultūrą, nes skirtingos misijos ir tikslai.

Valstybės įmonės „Šiaulių regiono keliai“ įregistruota 1990-11-15. Jos pagrindinė veikla – valstybinės reikšmės kelių priežiūra, kelių rekonstrukcijos ir remonto darbų užsakovų funkcijų vykdymas Šiaulių apskrityje. Įmonė atlieka kelių remonto ir priežiūros darbus, naudoja žemės gelmių ir kitus gamtinius išteklius, vykdo naudojamų žemių ir želdinių, esančių kelio juostoje, priežiūrą ir apsaugą, plėtoja ir tobulina valstybinės reikšmės kelių infrastruktūrą, likviduoja stichinių nelaimių padarinius, kaupia duomenis apie kelius ir statinius, teikia transporto, mechanizmų nuomos ir kitas mokamas paslaugas, Lietuvos automobilių kelių direkcijos pavedimu vykdo kelių tiesimo, rekonstrukcijos, remonto ir priežiūros darbų užsakovo funkcijas.

Pagrindinis VĮ „Šiaulių regiono keliai“ tikslas – užtikrinti Lietuvos automobilių kelių direkcijos prie Susisiekimo ministerijos užduotimi nustatytą valstybinių kelių priežiūros lygį. Tam skirtos visos lėšos turi būti panaudotos kelių priežiūrai, saugaus eismo užtikrinimui ištisus metus, nuolatinei kelių ir kelių statinių priežiūrai vasarą ir žiemą, kelių taisymui ir remontui. VĮ „Šiaulių regiono keliai“ prižiūri 2 782,32 km Šiaulių apskrities kelių, iš kurių 219,18 km yra magistraliniai, 603,33 km – krašto keliai, 1 959,81 km – rajoniniai keliai. Skirstant pagal dangų tipus – 1 461,67 km kelių su juodąja ar asfaltbetonine danga, o 1 320,65 km – žvyrkeliai.

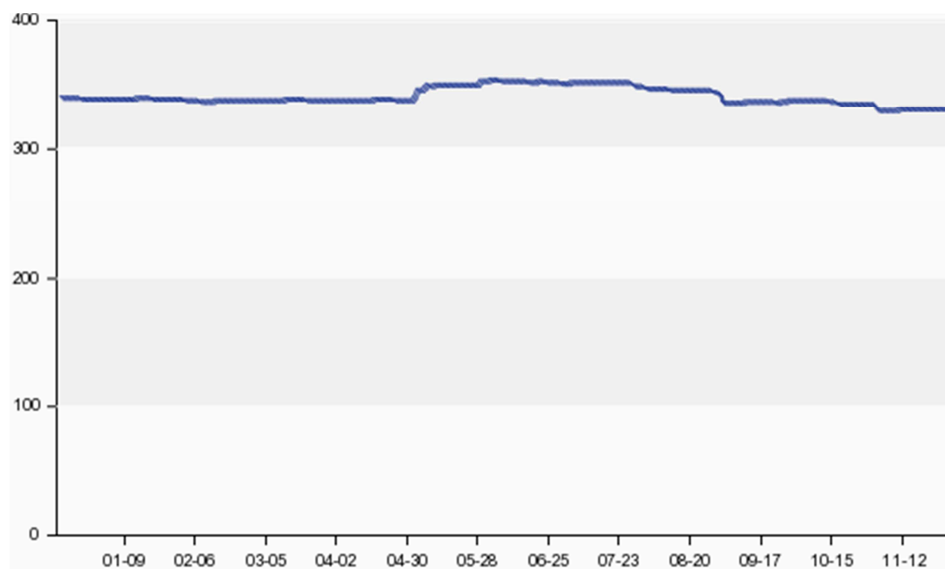
Įmonės prižiūrimuose keliuose yra 202 tiltai, kurių bendras ilgis 4958,49 m ir plotas – 57 112 m², 101 autopaviljonas, 1452 autobusų sustojimo aikštelės, 187,82 km pėsčiųjų ir dviračių takų, 24 poilsio ir automobilių stovėjimo aikštelės. Šiaulių regiono keliuose yra įrengta 84 741,5 m apsauginių atitvarų, 36 463 signaliniai stulpeliai, 20 699 kelio ženklai, kurių bendras plotas 10 271,7 m². Kelininkai prižiūri 2 767 pralaidas, iš kurių 2 737 vamzdžiai ir 30 daudų, bendras pralaidų ilgis 44 500,5 m, o taip pat 22 636 nuovažas, kuriose įrengta 16 319 pralaidų, kurių bendras ilgis 95 801,1 m.

Šiaulių regiono keliais rūpinasi kvalifikuoti specialistai ir darbininkai. Visi darbai mechanizuoti, įdiegta kompiuterinė technika, mobiliojo telefono ryšys. Kelių priežiūrai, tiesybai per metus Šiaulių apskrityje išleidžiama apie 20 mln. Lt. Šios lėšos yra taupiai naudojamos. Visą vasarą profiliuojami žvyrkeliai ir kelkraščiai, statomi nauji kelio ženklai ir keičiami sugadinti, ženklinama kelių važiuoja

moji dalis, tvarkomos sankasos, pylimų šlaitai. Prižiūrima ir valoma visa kelio juosta – šienaujama žolė, šlaituose kertami krūmai. Šiaulių regiono kelininkai magistraliniuose, krašto ir daugelyje rajoninių kelių kelio ženklų gelžbetonines atramas pakeitė metalinėmis cinkuotomis. Kai kelio ženklai, rodyklės, kitos informacijos priemonės sutvarkytos, malonu ne tik kelių prižiūrėtojams, pats kelias tampa patrauklesnis ir eismas jame saugesnis.

Nuolatinė kelių priežiūra žiemą sudaro didžiausią kelių priežiūros išlaidų dalį, jų dydį lemia konkrečios oro sąlygos bei eismo intensyvumas keliuose. Žiemai yra paruošiama speciali technika, įranga ir medžiagos, kurios kitu metų laiku yra ne naudojamos. Šiaulių regiono kelininkai žiemą valo ir barsto 1 500 km kelių, todėl kelių tarnybų veiklos planai iš anksto derinami su apskrities vadovais, rajonų savivaldybėmis, kelių policijos tarnybomis, viešojo transporto bendrovėmis. Kelių tarnybų planuose nurodyti prioritetai – kokie keliai kurią valandą turi būti nuvalyti, pabarstyti. Valomi pirmiausia magistraliniai, vėliau – krašto keliai ir tik po to jų kelininkai skuba valyti kitus rajoninius kelius. Regiono kelininkai savo kelius prižiūri taip, kad jie būtų saugūs ir patogūs eismo dalyviams visais metų laikais. O žiemą reikia ypač didelių sąnaudų. Kelininkai dirba tiek, kiek reikia, kad keliai būtų išvažiuojami ištisą parą. Nors 2005–2006 m. žiema įmonės darbuotojų nelepino, Šiaulių regione nė minutei nenutrūko eismas magistraliniais ir krašto keliais.

Siekdama išlaikyti ir dar labiau sustiprinti savo konkurencingumą, įmonė 2010 metais įdiegė integruotą kokybės, aplinkosaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą pagal standartus LST EN ISO 9001:2008, LST EN ISO 14001:2005 ir OHSAS 18001:2007.



14 pav. Darbuotojų skaičiaus kaita VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“

Įmonės darbuotojų skaičiaus kaita pateikta 14 paveiksle. Matome, kad 2012 metų gruodžio mėnesio duomenimis įmonėje dirbo 329 darbuotojai. Darbuotojų kaita yra ganėtinai didelė, nes sezono metu (gegužės – lapkričio mėnesiais) darbuotojų skaičius padidėja. Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius 2012 metų III ketvirtį sudarė 332 darbuotojo. Tai 31 žmogumi mažiau lyginant su 2011 metų III ketvirčiu. Vidutinis darbo užmokestis padidėjo 4%, lyginant su 2011 metų atitinkamu laikotarpiu.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant įgyvendinti įmonės tikslus, pagrindinis dėmesys yra sutelktas į darbuotojų veiklos efektyvumą, darbo našumo didinimą, įmonės išteklių ekonomišką naudojimą, veiklos gerinimą, vidaus kontrolės sistemos tinkamumą ir efektyvumą, įmonės politikos ir procedūrų, skaidrumo gairių, įstatymų ir kitų teisės aktų laikymąsi.

2.2. UAB „Šiaulių plentas“ veikla ir ypatumai

Akcinė bendrovė „Šiaulių plentas“ buvo įkurta 1993 m. vasario 4 diena, tačiau šios žinomos Šiaulių keliu tiesimo įmonės amžius skaičiuojamas nuo 1966 metų, kai buvo įkurta Šiaulių 4-oji kelių statybos valdyba (KVS-4). AB „Šiaulių plentas“ buvo KVS-4 turto ir teisių perėmėja. Nuo 2004 m. rugsėjo 27 d. AB „Šiaulių plentas“ reorganizavosi į UAB „Šiaulių plentas“. Įmonė yra atestuota atlikti visus kelių tiesimo ir projektavimo darbus visų reikšmių keliuose ir gatvėse. UAB „Šiaulių plentas“ projektuoja ir tiesia: valstybinės reikšmės kelius (magistralinius, krašto ir rajoninius), vietinės reikšmės kelius, miestų magistralines gatves ir sankryžas, aerodromų nusileidimo ir pakilimo kelius, stato tiltus ir viadukus, parduoda betoną, gelžbetonio gaminius, asfaltbetonį, nuomoja transportą ir mechanizmus.

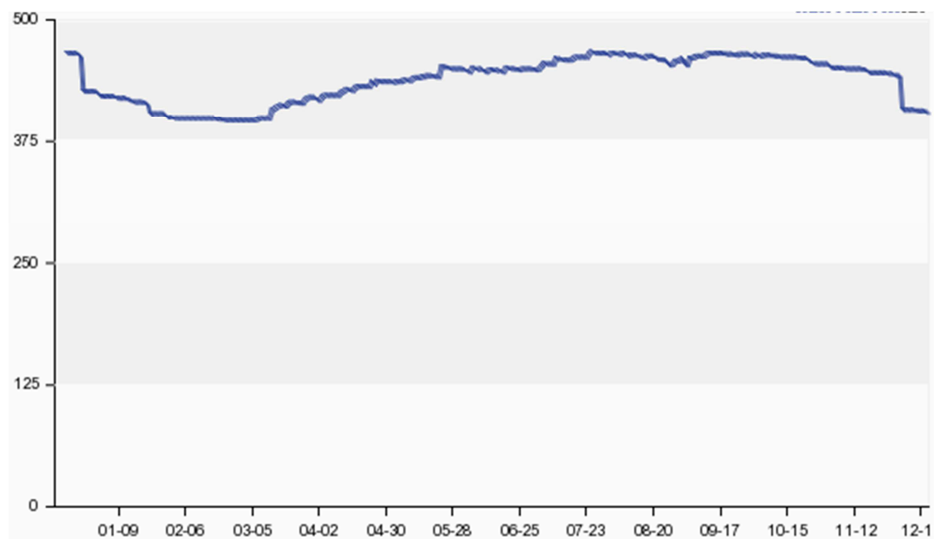
UAB „Šiaulių plentas“ tvarkydama finansinę apskaitą ir atskaitomybę vadovaujasi LR buhalterinės apskaitos įstatymu, LR įmonių finansinės atskaitomybės įstatymu, Verslo apskaitos standartais bei kitais teisiniais aktais bei norminiais dokumentais.

Bendrovė turi savo gelžbetonio cechą, kuris gamina visas reikalingas medžiagas, dažniausiai naudojamas statant viadukus, tiltus ir asfaltbetonio gamyklą. Įmonėje pagamintos kelių statybinės medžiagos panaudojamos atliekant kelių remonto darbus, kurie atliekami Lietuvoje pagal sutartis. Nepanaudotos kelių remonto darbams pagamintos medžiagos pagal atsitiktines sutartis parduodamos Lietuvos pirkėjams. Pagrindinis UAB „Šiaulių plentas“ užsakovas yra Lietuvos automobilių kelių direkcija, o pagrindiniai finansavimo šaltiniai: Europos sąjungos Regioninės plėtros fondas, Europos sąjungos Sanglaudos fondas, Kelių priežiūros ir plėtros programos lėšos ir kt.

UAB „Šiaulių plentas“ turi šiuolaikinės kompiuterizuotos ir automatizuotos technikos, atestuotą laboratoriją. Tai leidžia vykdyti didelės apimties ir sudėtingus kelių bei kelio statinių statybos ir rekonstrukcijos darbus. Laboratorija atlieka kelių statybinių medžiagų bandymus, kontroliuoja

naudojamų žaliavų ir medžiagų, gaminamos produkcijos, žemės darbų, sankasos, pagrindų ir asfaltbetonio dangų įrengimo kokybę.

Tačiau ne vien tik šiuolaikinė technika padeda laiku ir kokybiškai įvykdyti laimėtų objektų darbus. Tam didelę įtaką daro ir darnus bei kryptingai dirbantis kolektyvas. UAB „Šiaulių plentas“ vidutinis metinis darbuotojų skaičiaus kitimas 2012-01 mėn. 2012-12 mėn. pateikiamas 15 paveiksle. Matome, kad 2012 metų gruodžio mėnesį įmonėje dirbo 406 darbuotojai. Didelis darbuotojų sumažėjimas pastebimas žiemos laikotarpiu, tai susiję su sezoniškumu.



15 pav. Darbuotojų skaičiaus kaita UAB „Šiaulių plentas“

Sezoniniai svyravimai UAB „Šiaulių plentas“ veikloje – tai per daugelį metų tais pačiais periodais pasikartojantys padidėjimai ir sumažėjimai realizuojant įmonės paslaugas bei pagrindines medžiagas kelių tiesimo, statybos ir remonto darbams.

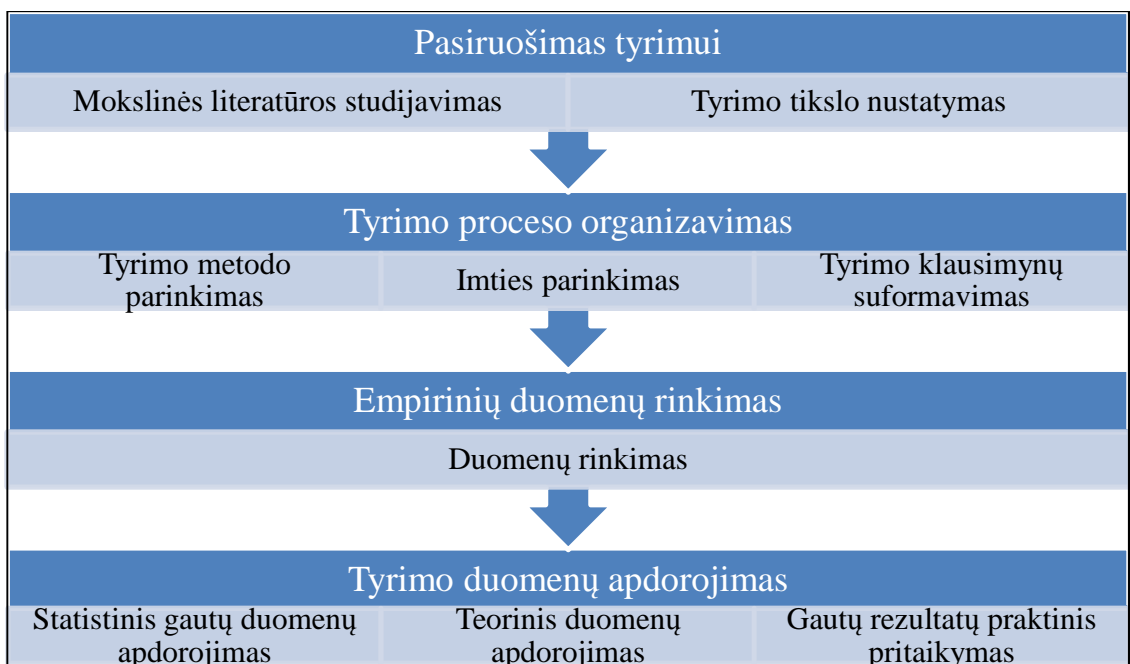
Įmonės teikiamos paslaugos daugiausia atliekamos palankiomis oro sąlygomis, nes esant šaltam orui, nuolat sningant ar lyjant daugelis darbų negali būti atliekami. Tuomet neužtikrinama jų kokybė arba įmonės turima technika nėra pritaikyta dirbti žiema (pvz. kelių statyba ir remontas, asfaltbetonio gamyba, karjerų eksploatavimas ir pan.). Bendrovė kiekvieną vėlyvą rudenį privalo stabdyti gamybą ir per kelis mėnesius atnaujinti įrangą, ją remontuoti, pašalinti įvairius nesklaidumus ir ruošti naujam darbų sezonui.

Apibendrinant galima teigti, kad būdama viena didžiausių kelių statybos ir remonto bendrovių Lietuvoje, turinti daugiau nei 40 metų patirtį, apsirūpinusi šiuolaikine naujausia technika, taikydamą modernias technologijas, UAB „Šiaulių plentas“ pajėgi kokybiškai ir laiku atlikti bet kokias užduotis bei patenkinti užsakovų poreikius.

2.2. Organizacinės kultūros tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimo procesas yra sudėtingas ir nevienalytis. Nors nėra griežtai reglamentuotų standartų bei absoliučiai unifikuotos tyrimų atlikimo metodologijos, tačiau tam, kad organizacinės kultūros tyrimas organizacijose būtų aiškesnis, pravartu detaliau panagrinėti tyrimo proceso struktūrą.

K.Kardelis (2002) pažymi, kad visą tyrimo procesą santykinai būtų galima suskirstyti į keturis etapus (16 pav.). Šie tyrimo proceso etapai nėra griežtai reglamentuojami. Atliekant tyrimą, vieni iš jų gali būti labiau išplėsti ir svarbūs, kiti – mažiau reikšmingi. Todėl tyrimo procesas gali būti papildytas naujais elementais, arba kai kurių jo etapų atsisakyta.



16 pav. Tyrimo proceso etapai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Kardelis, 2002

Pasiruošimas tyrimui. Atliekant mokslinės ir publicistinės literatūros analizę pirmojoje šio darbo dalyje, buvo nustatyta, kad prieš pateikiant organizacinės kultūros tobulinimo kryptis įmonėse, dažniausiai pirmiausia yra analizuojama organizacinė kultūra vyraujanti tose įmonėse. Mėginama atsakyti į klausimus, koks organizacinės kultūros tipas vyrauja organizacijose, kokios vyraujančios savybės ir charakteristikos, kaip įmonės darbuotojai vertina įstaigose vyraujančią organizacinę kultūrą, kokiais aspektais skiriasi nagrinėjamų kelių tiesimo įmonių organizacinės kultūros.

Šiame darbe atlikto tyrimo *pagrindinis tikslas* – remiantis organizacijų darbuotojų nuomone, išanalizuoti, kokia organizacinė kultūra vyrauja nagrinėjamose kelių tiesimo įmonėse.

Tyrimo proceso organizavimas. Viena iš svarbiausių tyrimo proceso dalių yra *tyrimo metodo parinkimas*. Kiekviena mokslo sritis, o tuo labiau kryptis, turi savus tyrimo metodus, nors aišku, yra ir bendrų tyrimo metodų (pavyzdžiui, eksperimentas, matematinė statistika, teorinės analizės ir apibendrinimo ir kt.). Metodo reikšmė – didžiulė. Gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Teigiama, kad nuo metodo priklauso viso tyrimo sėkmė, o remdamasis tinkamai parengtais tyrimo metodais net ir nelabai gabus žmogus gali daug padaryti, kai tuo tarpu netinkamai parinkti tyrimo metodai nepadės ir genialiam mokslininkui.

Tyrimo metodas – tai tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. Savo ruožtu tai sisteminė procedūra, susidedanti iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti norimų rezultatų. Be abejo, sudėtingos, specifinės mokslo problemos reikalauja ir specialių tyrimo metodų, kuriuos reikia sukurti.

Tyrimo metodai būna: kokybiniai (pokalbiai ir interviu) ir kiekybiniai (anketavimas). Kiekybinius tyrimus dažniausiai atliekame kai norime apibendrinti duomenis statistiškai (skaičiais). Kokybiniai tyrimai dažniausiai atliekami kai ieškome gilesnio ryšio, kurį sunku paaiškinti statistiškai (tai yra pokalbiai, interviu). Kokybinių tyrimų duomenų apdorojimo metodika yra pakankamai sudėtinga. Tai nėra tik draugiškas ir paprastas kalbančiojo išklausymas ir išsakytų minčių užfiksavimas. Dėl to, norint kokybinį tyrimą kokybiškai atlikti, geriausia kviesti tyrėjus: sociologus ar kitus tos srities mokslininkus, studentus tyrėjus, kurie galėtų kokybiškai apdoroti gautus duomenis - informaciją.

Dėl kokybinio tyrimo duomenų apdorojimo sudėtingumo šiame darbe atliekamam tyrimui bus naudojamas kiekybinis metodas - apklausa anketų pagalba.

Šio apklausos metodo pagalba galima apklausti didelę grupę žmonių nesugaištant tam daug laiko. Šios apklausos metodo metu yra pateikiamos anketos su klausimais, į kuriuos turi atsakyti tiriamieji asmenys, parengiama speciali taktika, kad būtų galima gauti kuo patikimesnius ir konkretesnius atsakymus.

Anketa - tai tam tikru būdu struktūriškai organizuotas rinkinys klausimų, kurių kiekvienas logiškai susijęs su pagrindiniais tyrimo uždaviniais. Tai toks apklausos metodas, kuris yra taikomas tais atvejais, kai reikia gauti informaciją apie teiginius, nuomones, vertinimus iš didesnio žmonių skaičiaus. Vienas iš šio metodų privalumų - mažos laiko sąnaudos, didelis informacijos kiekis, kaštus sudaro tik klausimyno paruošimas ir spausdinimas. Šis metodas naudingas dar ir todėl, kad dažnai anketos duomenys būna patikimesni, nes ji padeda garantuoti respondentų anonimiškumą, o tai padidina informacijos teisingumą ir objektyvumą. Tačiau egzistuoja ir anketos trūkumai: dažnai per mažas užpildytų anketų sugrįžimo skaičius, atvirų klausimų ignoravimas, skubotas pildymas ir pan. Anketinės

apklausos rezultatai kokybės prasme galbūt yra siauresnės apimties nei tai pavyktų pasiekti atliekant interviu, tačiau šiuo būdu gauti duomenys lengviau „apdorojami“, tikslesni. Žinoma, neišvengiamai lieka tam tikra rizika, kad į klausimyną gali likti neįtraukti klausimai, svarbūs respondentams (Nausėdienė, 2005).

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

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

Atlikus imties skaičiavimus paaiškėjo, kad norint, jog tyrimo rezultatai būtų patikimi UAB „Šiaulių plente“ apklausti reikia 68 iš 82 vadovų ir administracijos darbuotojų, o VŠĮ „Šiaulių regiono keliuose“ iš 59 vadovų ir administracijos darbuotojų – 51. Buvo paruošta ir išplatinta 119 anketų respondentams.

Tyrimo klausimynų suformavimas. Kaip jau minėta anksčiau, ištirti organizacinę kultūrą yra gana sudėtinga. Nagrinėjamų kelių tiesimo įmonių organizacinės kultūros formavimosi aspektams ištirti bei dominuojančiam kultūros tipui ar tipams nustatyti, buvo pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) sukurtas organizacinės kultūros tyrimo instrumentas - Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI yra paremtas teoriniu modeliu, kuris vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Šis instrumentas leidžia rezultatyviai ir kruopščiai diagnozuoti tuos svarbius organizacijos aspektus, kurie sudaro jos kultūrinį pagrindą. OCAI buvo sukurtas remiantis daugiau nei tūkstančiu analizuotų organizacijų ir įrodė savo galimybę nusakyti organizacinės veiklos rodiklius.

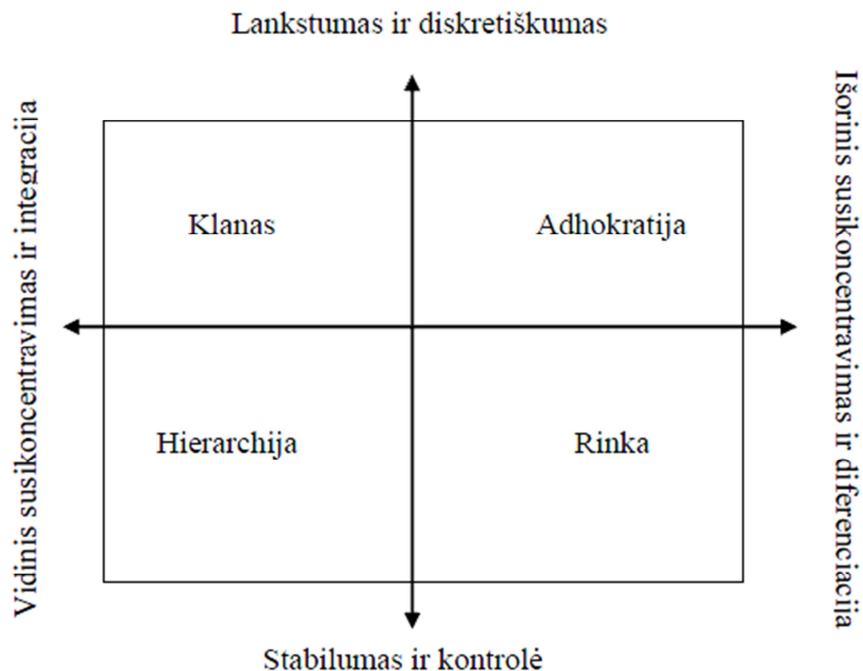
K. Cameron ir R. E. Quinn (1999) parengtas organizacinės kultūros įvertinimo modelis turi šiuos privalumus:

- *Praktinė orientacija* – jis pajungia esminius kultūros pokyčius, kurie yra įvardyti kaip atsakingi už organizacijos sėkmę.
- *Savalaikiškumas* – įvertinimo bei pokyčių strategijos parinkimo procesai gali būti įgyvendinti prasmingu pagal trukmę laiku.
- *Įtraukimo dydis* – proceso etapai leidžia įtraukti į darbą bet kurį organizacijos narį, bet ypatingai svarbu įtraukti visus tuos, kurie yra atsakingi už veiklos linkmės nustatymą ir vadovauja fundamentaliems pokyčiams.
- *Kiekybinis bei kokybinis įvertinimas* – procesas remiasi kiekybiniu pagrindinių kultūros matavimų įvertinimu, o taip pat pagrįstas kokybiniais metodais, įskaitant istorinius įvykius ir simbolius.

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

- *Pagrįstumas* – šio proceso pagrindas įgauna prasmę ne tik žmonėms išsigilinant į savo organizacijos egzistavimo analizę, jis taip pat paremtas plačia empirine medžiaga bei mokslškai pagrįstu pagrindu (Cameron, Quinn, 1999).

Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija pateikta 17 paveiksle. Kiekvienas kvadratas atitinka keturiems kultūros tipams: klanas, adhokratija, rinkta ir hierarchija, kuriuose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Vadinasi, ši diagnostikos priemonė leis nustatyti dominuojantį organizacinės kultūros tipą.



17 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

Šaltinis: Cameron, Quinn, 1999

Tiriant aukščiausio lygio vadovus, panaudotas K. Cameron ir R.E. Quinn (1999) parengtas organizacinės kultūros įvertinimo modelis (žr. 2 priedą), nusakantis:

- organizacijos svarbiausias charakteristikas;
- bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje;
- darbuotojų valdymą;
- vienijamąją organizacijos esmę;

- strateginius tikslus;
- sėkmės kriterijus.

Visoms šioms dalims pateiktos keturios alternatyvos (A - klanas, B - adhokratija, C - rinka, D-hierarchija). Vadovai turėjo paskirstyti 100% šioms alternatyvoms taip, kaip mano, kad būdinga jo vadovaujamai organizacijai. Atsakymams pateiktos dvi skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltis „Dabar“ skirta apibūdinti dabartinei organizacijos padėčiai. Skiltyje „Numatoma ateityje“ vadovai pateikia procentinę alternatyvų išraišką taip, kokia organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Anketos gale vadovai turėjo nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimą, išsilavinimo pobūdį, darbo patirtį, bei darbo patirtį nagrinėjamoje įmonėje. Vadovai anketą pildė vidutiniškai 30 minučių, nes ji pakankamai sudėtinga.

Tiriant organizacijos darbuotojus, remtasi tuo pačiu K. Cameron ir R.E. Quinn (1999) modeliu. Klausimų seka tokia pati, kaip ir anketoje vadovams, tik čia jie neišskiriami į atskirus blokus, nusakančius vieną ar kitą kriterijų, vyraujančią organizacijoje (žr. 3 priedas). Anketos užpildymui darbuotojai sugaišo vidutiniškai 15 minučių.

Empirinių duomenų rinkimas. Tyrimo duomenų rinkimas vyko sklandžiai. Vadovų ir darbuotojų anketavimas buvo atliktas 2012 metų liepos - rugpjūčio mėnesiais. Pagal apskaičiuotą tyrimo imtį reikėjo iš viso apklausti 119 įmonių darbuotojų. Buvo išdalinta 119 anketų, jų grįžtamumas buvo 100 proc. Apklausa buvo atliekama asmeniškai pateikiant anketas. Respondentai noriai sutiko dalyvauti tyrime ir skyrė tam pakankamai laiko. Pildydami anketas respondentai nesusidūrė su sunkumais, suprato pateiktus klausimus ir į juos atsakė.

Tyrimo duomenų apdorojimas. *Statistinis gautų duomenų apdorojimas.* Vadovų anketų apdorojimui buvo pasitelktas trijų žingsnių metodas. *Pirmuoju žingsniu* susumuoti kiekvieno vadovo visi A atsakymai iš skilties „Dabar“. Paskui gauta suma padalinta iš šešių, taip gaunant A alternatyvos vidurkį. Tokie pat skaičiavimai kartojami B, C ir D alternatyvoms (žr. 5 lentelė).

Antruoju žingsniu tie patys veiksmai atliekami iš duomenų skilties „Numatoma ateityje“. Penktoje lentelėje pateiktas pavyzdys, kaip turi atrodyti aukščiau apibūdintas skaičiavimas. Taip yra gaunamas organizacinės kultūros modelis pagal kiekvieną vadovą atskirai. Todėl trečiuoju žingsniu visos šios alternatyvos susumuotos ir apskaičiuotas bendras vidurkis, tokiu būdu gaunant konkuruojančių vertybių konstrukciją pagal filialo vadovybę.

Organizacinės kultūros reitingavimo pavyzdys

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

Šaltinis: Cameron, Quinn, 1999

Anketa darbuotojams sudaryta iš dviejų blokų: pirmasis – organizacinės kultūros modelio nustatymas, antrasis – socialiniai-demografiniai respondentų duomenys. Pirmojo bloko teiginiai pateikti tokiu eiliškumu, kad būtų lengva atkoduoti, kuris elementas atspindi tam tikrą kultūrą (6 lentelė). Antrasis blokas sudarytas tam, kad būtų aptariama svarbių sociodemografinio pobūdžio kintamųjų įtaka darbuotojų nuomonėms.

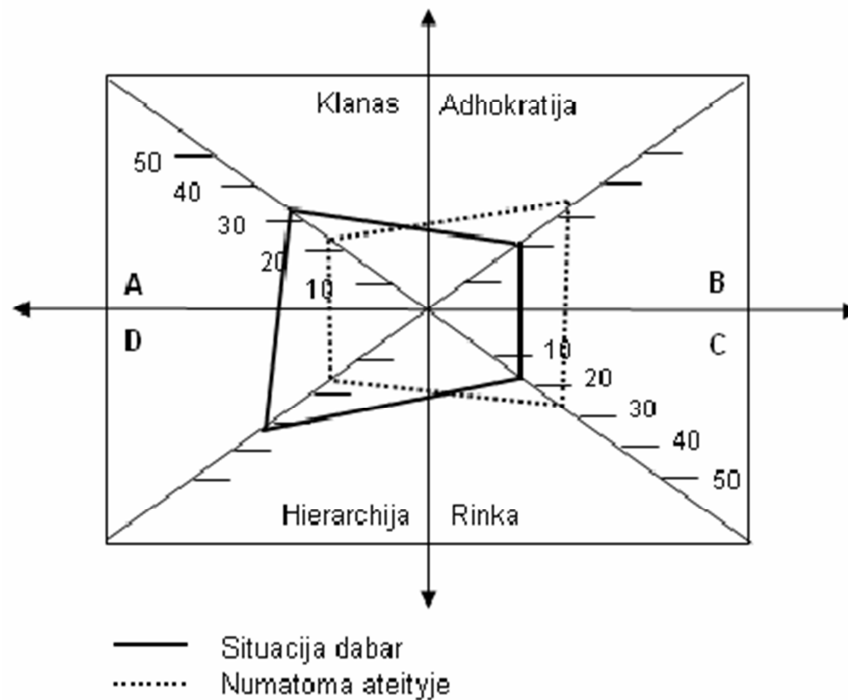
Darbuotojų apklausos, nustatant organizacinės kultūros elementus, klausimų eiliškumas

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

Šaltinis: Cameron, Quinn, 1999

Kaip jau buvo minėta anksčiau, kiekvienas teiginys atspindi konkretų organizacinės kultūros tipą (A – klanas, B – adhokratija, C - rinka, D – hierarchija). Todėl apskaičiavus šias keturias alternatyvas, sukonstruojamas grafinis šių apskaičiavimų vaizdas. Tokiu būdu yra pateikiamas bendras

organizacijoje šiuo metu vyraujančios bei numatomos po penkerių metų organizacinės kultūros vaizdas (18 pav).



18 pav. Organizacinės kultūros profilio pavyzdys

Šaltinis: Cameron, Quinn, 1999

Sukonstravus bendrą organizacinės kultūros profilį, kiekvienas blokas analizuojamas atskirai. Tuomet visų respondentų kiekvieno bloko abiejų skilčių duomenys pažymimi ant A, B, C ir D ašių. Taip iš kiekvieno vadovo atsakymų pateikiama po šešis grafikus, kurie atspindi: svarbiausias charakteristikas, bendrą lyderiavimo stilių, darbuotojų valdymą, vienijamąją organizacijos esmę, strateginius tikslus bei sėkmės kriterijus. Apibendrinimui visų vadovų A, B, C, ir D alternatyvos sudedamos ir apskaičiuojamas vidurkis. Tokiu būdu yra gaunami visų aukščiau išvardintų kriterijų modeliai pagal filialo vadovybę. Taip nustatoma, kurį kriterijų, neigiamai įtakojantį organizacinę kultūrą, reikia mažinti. Ir atvirkščiai, ką reikėtų labiau išvystyti, siekiant idealios būsenos.

Anketų duomenų analizė remiasi aprašomąja statistika. Gauti statistiniai duomenys koduoti ir apdoroti SPSS (Statistical program for special sciences) ir Excel programomis. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose.

Teorinis duomenų apdorojimas. Statistiniai tyrimo duomenys aprašomi teoriškai. Sukonstravus kultūrinius filialo profilius, duomenys interpretuojami keliais pjūviais:

- 1) šiuo metu dominuojantis kultūros tipas pagal filialo vadovybę;

- 2) numatomas ateityje kultūros tipas pagal filialo vadovybę;
- 3) skirtumas tarp dabartinės ir numatomos ateityje kultūros;
- 4) konkretaus kriterijaus dominavimas organizacijoje;
- 5) organizacinės kultūros tipas pagal filialo darbuotojus;
- 6) vadovų formuojamos ir darbuotojų jaučiamos organizacinės kultūros palyginimas.

Gautų rezultatų praktinis pritaikymas. Gavus organizacinės kultūros įmonėse tyrimo rezultatus, pateikiamos organizacinės kultūros gerinimo kryptys.

Organizacinės įmonių kultūros tyrimo rezultatai pateikti sekančiame skyriuje.

Apibendrinant galima teigti, kad pasiruošimo tyrimui etapas vyko sklandžiai. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo nustatyti tyrimo tikslai ir uždaviniai. Organizuojant tyrimo procesą, buvo pasirinktas anketinės apklausos (raštu) metodas. Remiantis V. I. Paniotto formule buvo apskaičiuota tyrimo imtis. Tyrimo klausimynų formavimui buvo pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) sukurtas organizacinės kultūros tyrimo instrumentas - Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). Buvo sudarytos dvi anketos: vadovams ir darbuotojams. Empirinių duomenų rinkimas vyko be trukdžių. Gauti statistiniai duomenys koduoti ir apdoroti SPSS (Statistical program for special sciences) ir Excel programomis. Statistiniai tyrimo duomenys aprašomi teoriškai. Sukonstravus kultūrinius filialo profilius, duomenys interpretuojami keliais pjūviais.

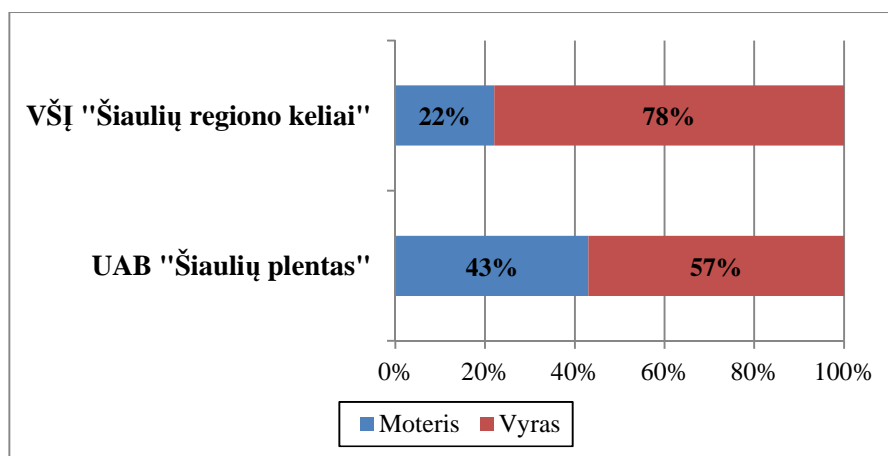
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI

3.1. Vadovų apklausos tyrimo rezultatai

3.1.1. Socialinių – demografinių vadovų duomenų analizė

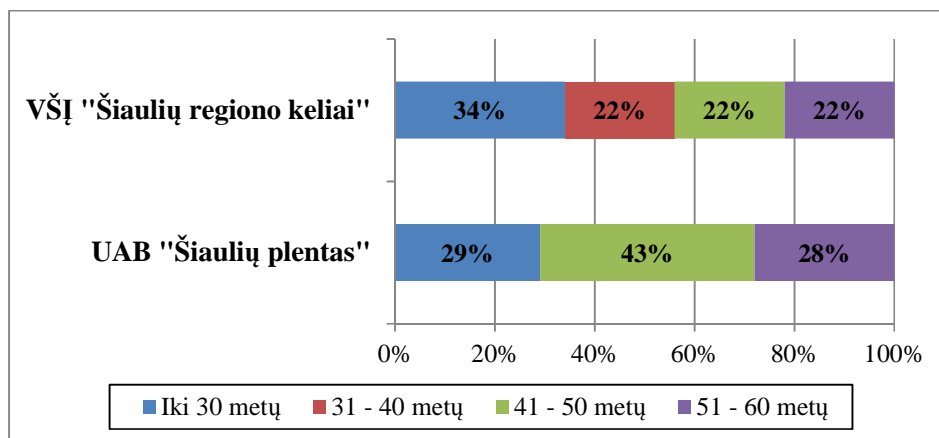
Atliktame kelių tiesimo įmonių organizacinės kultūros tyrime iš viso dalyvavo 16 vadovų, kurie turi didžiausią galią valdant ir vystant nagrinėjamas organizacijas. UAB „Šiaulių plentas“ buvo apklausta 7 vadovai, VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ – 9 vadovai.

Vadovų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 19 paveiksle. Pateikti duomenys rodo, kad UAB „Šiaulių plentas“ 57 proc. vadovų sudaro vyrai, 43 proc. moterys. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vyrai sudaro 78 proc. apklaustųjų.



19 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N – 16)

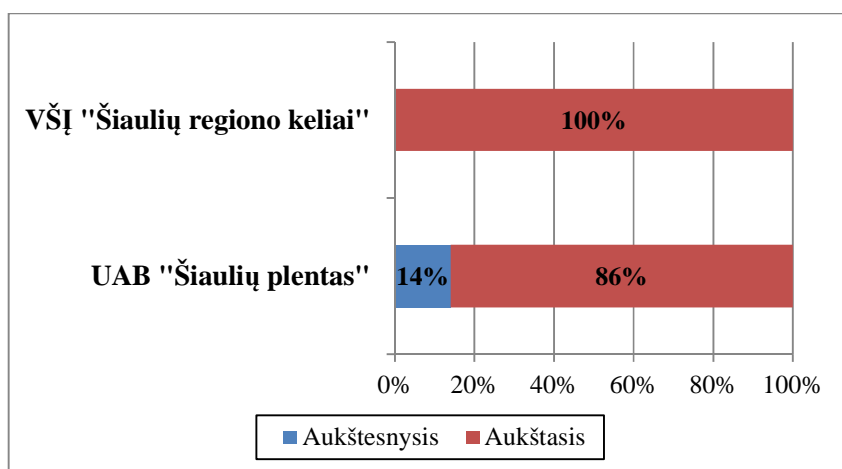
Kelių tiesimo įmonių vadovų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 20 paveiksle.



20 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių, procentais (N – 16)

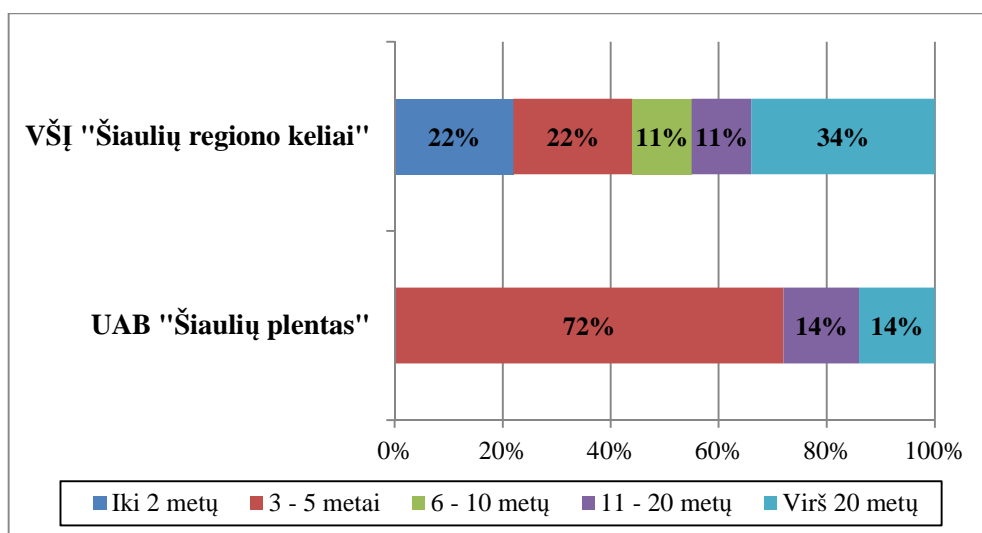
Matome, kad UAB „Šiaulių plentas“ daugiausiai yra vadovų, kurių amžius 41 – 50 metų (43 proc.). Likę vadovai beveik po lygiai pasiskirsto amžiaus grupėse iki 30 metų (29 proc.) ir 51 – 60 metų (28 proc.). VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovai, kuriems yra iki 30 metų sudaro didžiausią dalį (34 proc.). Kiti vadovai po lygiai, po 22 proc., pasiskirsto kitose amžiaus grupėse. Tyrimo rezultatai rodo, kad UAB „Šiaulių plentas“ dirba daugiau vyresnio amžiaus vadovų, kurių žinių ir kompetencijos lygis yra didesnis.

Išsilavinimas yra labai svarbi socialinė-demografinė charakteristika (žr. 21 pav.). Tik 14 proc. respondentų neturi aukštojo išsilavinimo. Visi jie dirba UAB „Šiaulių plentas“. Toks aukštas išsilavinimo lygis rodo, kad įmonėms vadovauja geras teorines žinias turintys specialistai.



21 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, procentais (N – 16)

Vadovų pasiskirstymas pagal darbo patirtį užimamose pareigose pateiktas 22 paveiksle.



22 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal darbo patirtį, procentais (N – 16)

Analizuojant apklaustuosius pagal darbo patirtį galima pastebėti, kad VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovai ilgiau dirba užimamose pareigose. Trečdalį jų (34 proc.) sudaro dirbantys virš 20 metų dabartinėse pareigose. Po 11 proc. atitinkamai 11 – 20 metų ir 6 – 10 metų. UAB „Šiaulių plentas“ didžiąją dalį vadovybės sudaro 3 – 5 metų darbo patirtį turintys respondentai (72 proc.). Virš 20 metų dirbantys dabartinėse pareigose sudaro 14 proc. visų apklaustųjų. Pagal darbo patirtį užimamose pareigose, galima teigti, kad įmonės VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovai tikrai prisidėjo prie ligi šiol suformuotos organizacinės kultūros. Todėl gerai žino, kokie kriterijai yra labai gerai išvystyti, ko trūksta ir ką reikėtų pakeisti jų vadovaujamoje organizacijoje.

Atlikus socialinių – demografinių vadovų duomenų analizę, toliau buvo nustatinėjamas šiuo metu įmonėse vyraujantis ir ateityje numatomas organizacinės kultūros tipas/tipai pagal vadovus. Organizacinės kultūros tyrimo rezultatai pagal vadovus pateikiami sekančiuose poskyriuose.

3.1.2. UAB „Šiaulių plentas“ vadovų apklausos tyrimo rezultatai

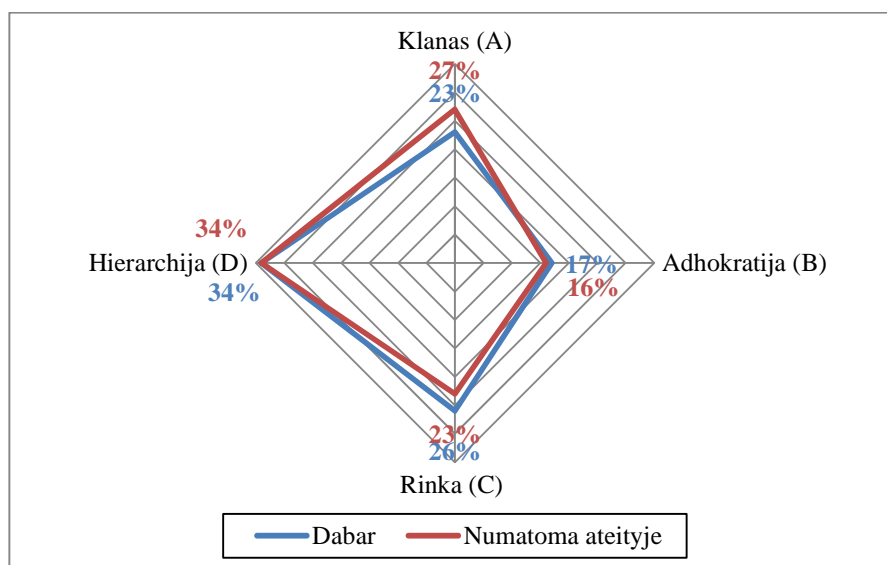
Apklausus didžiausią valdymo galią turinčius organizacijos vadovus, gauti duomenys, kur šiuo metu yra organizacija ir kur ji turėtų būti ateityje. Rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

UAB „Šiaulių plentas“ vadovų apklausos rezultatai

Atsakymų vidurkiai	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	23 %	27 %
Adhokratija (B)	17 %	16 %
Rinka (C)	26 %	23 %
Hierarchija (D)	34 %	34 %
VISO:	100 %	100 %

Gauti duomenys (žr. 7 lentelę) pavaizduoti 23 paveiksle. Rezultatai rodo, kad dabar nagrinėjamoje kelių tiesimo įmonėje žymiai dominuoja du organizacinės kultūros tipai. Hierarchijos tipui vadovai skyrė 34 proc., rinkos tipui – 26 proc. Hierarchiniai elementai reiškia, kad priimant sprendimus yra vadovaujama standartizuotomis taisyklėmis, procedūromis, darbuotojų veikla kontroliuojama, laikomasi tradicinės vertikaliais santykiais pagrįstos valdymo struktūros.



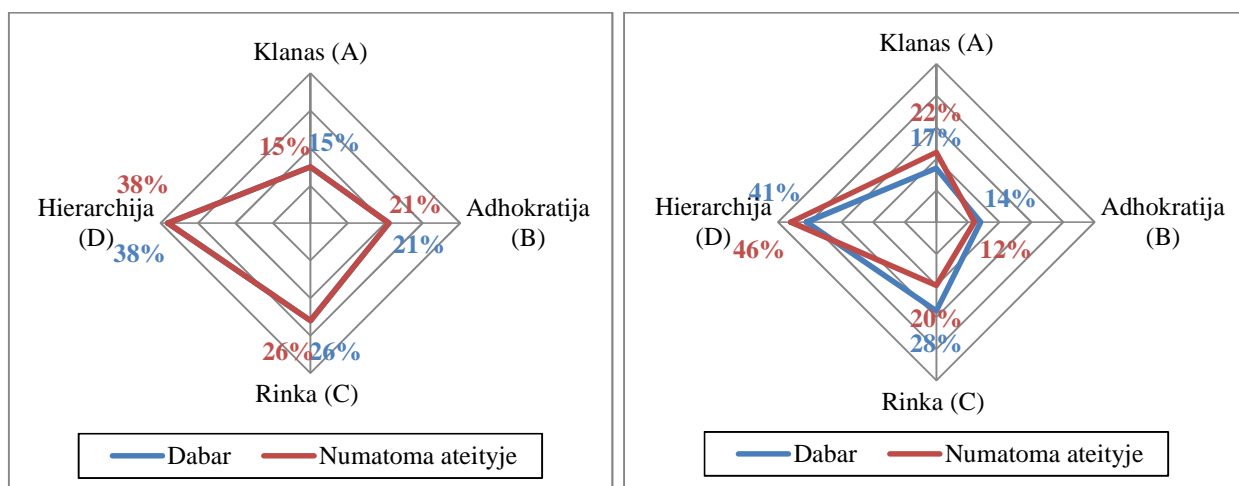
23 pav. UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovus

Šiuo metu didelę reikšmę vadovybė teikia ir rinkos kultūrai. Visiškas suprantamas yra vadovų noras nugalėti konkurentus ir tapti rinkos lyderiais. Plėsdama užimamą rinkos dalį organizacija didina pelnus ir pasiekia savo sėkmės viršūnę.

Šiek tiek mažiau reikšmės vadovai teikia klanų kultūrai (23 proc.). Klanų kultūros pasireiškimas yra labai natūralus, nes žmonės tarpusavyje jau yra „susigyvenę“ ir tapę kone viena šeima, turinčia daug bendro. Tai, kad vadovai mažiausiai pritaria adhokratinėi kultūrai (17 proc.) yra suprantamas dalykas, nes organizacijoje, kur veikla pagrįsta formaliomis taisyklėmis, vertikaliais ryšiais bei kontrole laisvei vietos neturėtų likti.

Ateityje vadovai didelių pokyčių organizacinėje kultūroje nenumato. Taip pat stipriausia išliks hierarchinė kultūra (34 proc.). Labai mažai, tik 3 proc., sumažės rinkos elementų ir tiek pat padidės klanų kultūros bruožų (27 proc.). Skaitinė šitų poslinkių išraiška tokia maža, kad drąsiai galima teigti, jog vadovai nėra orientuoti į pokyčius.

Toliau analizuojama organizacinė kultūra pagal atskirus 6 kriterijus. Iš šių analizių galima nustatyti, kiek kuris kriterijus įtakoja šiuo metu dominuojančią ir numatomą ateityje organizacinę kultūrą.



a) Svarbiausios charakteristikos

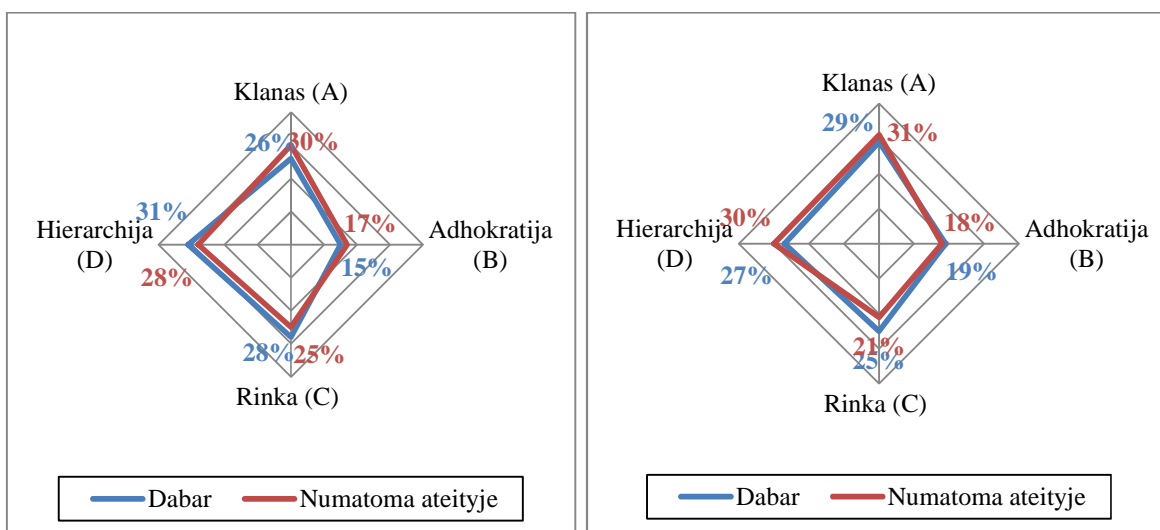
b) Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

24 pav. UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus

Įmonės vadovai vertindami *svarbiausias organizacijos charakteristikas* (žr. 24 pav.) žymiai išskiria hierarchijos kultūros tipą (38 proc.). Jų nuomone, organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmai reguliuojami instrukcijomis, taisyklėmis. Ši kontrolė padeda organizacijai orientotis į rezultatus ir užduočių atlikimą. Tai rodo konstrukcijos poslinkis į rinkos kultūrą (26 proc.). Ateityje vadovai svarbiausių charakteristikų keisti neketina. Toks vadovų požiūris rodo, kad jie nėra orientuoti į pokyčius ir vadovybė nėra suinteresuota organizacijos vystymu. Taip užkertamas kelias siekti aukštesnių tikslų.

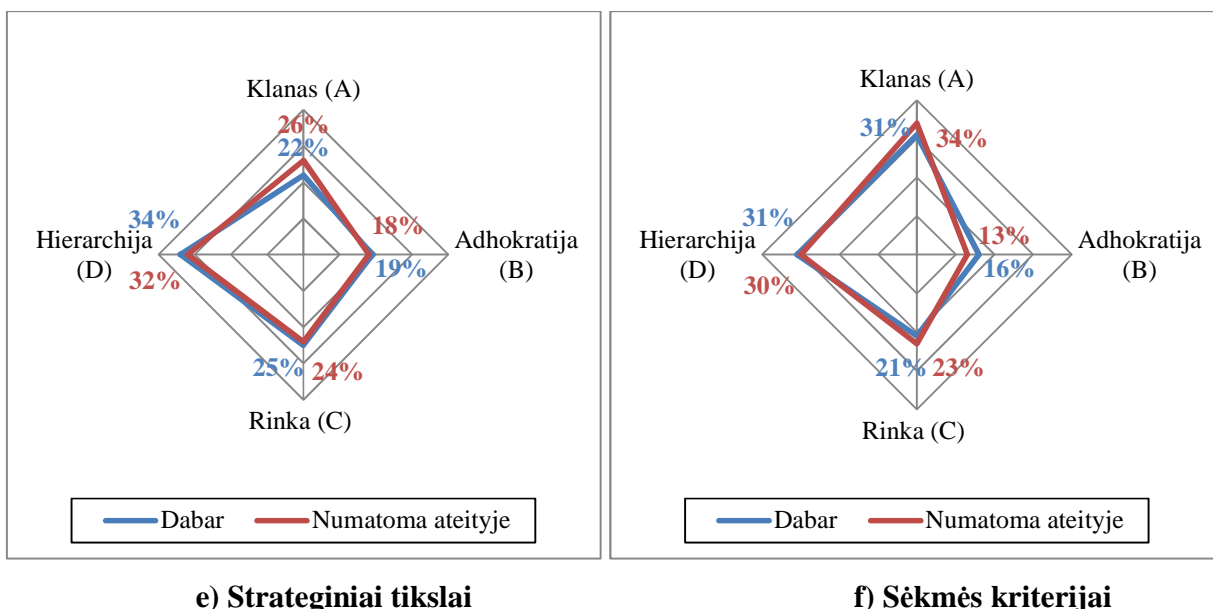
Bendro lyderiavimo stiliaus tyrimo rezultatai rodo, kad vadovų nuomone, jų vadovaujama įmonė yra koordinacijos, tikslios organizacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys, bei dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys. Hierarchijos tipui vadovai skyrė 41 proc., rinkos tipui – 28 proc. Ateityje vadovai sieks dar labiau sustiprinti (5 proc.) hierarchijos kultūrą ir susilpninti rinkos kultūros bruožus. Reiškia, kad įmonė sieks dar daugiau koordinacijos.

Vertindami *darbuotojų valdymą* nagrinėjamos kelių tiesimo įmonės vadovai pabrėžia (žr. 25 pav.), kad jie siekia užimtumo garantijos, paklusnumo ir santykių stabilumo. Hierarchijos tipui skiria 31 proc. Skatindami komandinį darbą ir dalyvavimą priimant sprendimus, vadovai nori reiklumo ir konkurentabilumo siekimo. Šiuo atveju klanų kultūros bruožai vertinami 26 proc., rinkos – 28 proc. Ateityje labai didelių pokyčių vadovybė neplanuoja. Bus siekiama daugiau vieningumo ir komandinio darbo, šiek tiek praplečiant klanų kultūros elementus (iki 30 proc.).



c) Darbuotojų valdymas **d) Vienijamoji organizacijos esmė**
25 pav. UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus

Vadovų nuomone, organizaciją vienija (žr. 25 pav.) pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas (klanas – 29 proc.), taip pat formalios taisyklės ir oficiali politika (hierarchija – 27 proc.) bei tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas (rinka – 25 proc.). Mažiausiai akcentuojamas pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui (adhokratija – 19 proc.). Ateities konstrukcija rodo, kad *vienijamoji organizacijos esmė* keisis labai nežymiai. Bus siekiama sustiprinti oficialią politiką ir pasišventimą darbui.



e) Strateginiai tikslai **f) Sėkmės kriterijai**
26 pav. UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus

Kaip matome 26 paveiksle, konstrukcija ryškiai pakrypusi į D ašį, kuri byloja apie nekintamumą ir stabilumą, rentabilumą, kontrolę ir visų operacijų sklandumą (hierarchija – 34 proc.). Svarbus *strateginis tikslas* šiuo metu yra tikslinis jėgų koncentravimas ir siekimas nugalėti rinkoje (rinka – 25 proc.). Vadovų nuomone ateityje, nežymiai (klanas iki 26 proc.) turėtų padidėti žmonių ugdymas ir aukštas pasitikėjimas.

Vertindami *sėkmės kriterijus* vadovai mano, kad jų sėkmę lemia žmogiškųjų resursų plėtra, komandinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu ir rūpinimasis įmone (klanas – 31 proc.) bei rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai (hierarchija – 31 proc.). Ateities vizijoje vadovybė žymesnių pasikeitimų nemato.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Šiaulių plentas“ vadovai nėra orientuoti į žymų organizacinės kultūros keitimą. Vadovai puoselėja esamas vertybes bei sutelkia dėmesį į esamų hierarchinės ir rinkos kultūrų elementų išlaikymą ir vystymą. Šiuos kultūros tipus bus siekiama išlaikyti ir ateityje.

3.1.3. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovų apklausos tyrimo rezultatai

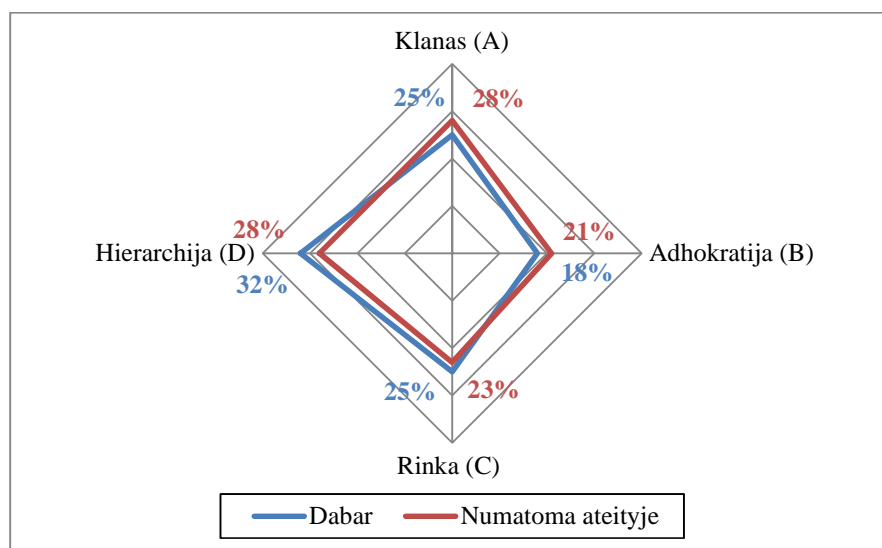
Tiriant VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinę kultūrą dalyvavo 9 vadovai. Apklausos rezultatai, kaip jie vertina organizacinę kultūrą dabar ir kokia ji turėtų tapti ateityje, pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė

VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovų apklausos rezultatai

Atsakymų vidurkiai	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	25 %	28 %
Adhokratija (B)	18 %	21 %
Rinka (C)	25 %	23 %
Hierarchija (D)	32 %	28 %
VISO:	100 %	100 %

Bendras visų vadovų organizacinės kultūros profilis grafiškai pateikiamas 27 paveiksle. Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad nagrinėjamoje kelių tiesimo įmonėje stipriausias yra hierarchijos kultūros tipas (32 proc.). Taip pat po lygiai procentų vadovybė atidavė už rinkos (25 proc.) ir klanų (25 proc.) kultūras. Organizacijoje dirbančių žmonių veiksmus reguliuoja taisyklės ir instrukcijos, jų veikla griežtai kontroliuojama. Tiek strateginio, tiek operatyvinio valdymo klausimų sprendimas čia perkeliamas į aukščiausiąją valdymo pakopą. Darbuotojai griežtai vadovaujasi pareigybinėmis instrukcijomis.



27 pav. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovus

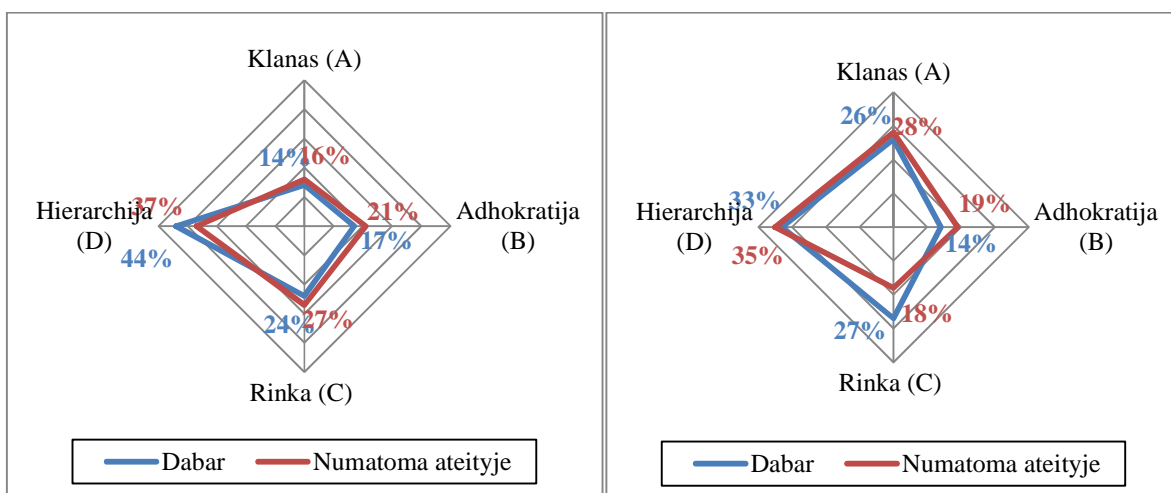
Rinkos kultūrai vadovai teikia didelę reikšmę (25 proc.), nes organizaciją vienija tikslo siekimas, o tikslas yra pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje. Šį tikslą galima pasiekti tik sukoncentravus jėgas ir įgyvendinus visus uždavinius.

Tiek pat procentų vadovybė atidavė klano kultūros tipui (25 proc.). Tai reiškia, kad vykdydami oficialią politiką ir siekdami užsibrėžto tikslo, vadovai skatina komandinį darbą, siekia, kad darbuotojai būtų pasišventę darbui.

Ateityje vadovai labai didelių pokyčių neplanuoja. Jie sieks suvienodinti hierarchijos ir klano kultūrų stiprumą (po 28 proc.), 2 proc. sumažinti rinkos kultūros elementų ir 3 proc. padidinti adhokratinės kultūros bruožų. Tačiau šie pakeitimai organizacinės kultūros iš esmės pakeisti neturėtų.

Toliau bus atliekama išsamesnė kelių tiesimo įmonės VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovų organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus.

VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovai vertindami svarbiausias organizacijos charakteristikas išskyrė vieną labai žymiai dominuojančią kultūrą (žr. 28 pav.). Hierarchijos tipui jie skyrė 44 proc. Jų nuomone, organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmai reguliuojami instrukcijomis, taisyklėmis. Sekanti pagal stiprumą kultūra yra rinkos kultūra (24 proc.). Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o joje dirbantys žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą. Ateityje vadovybė jokių pokyčių šioje srityje neplanuoja.

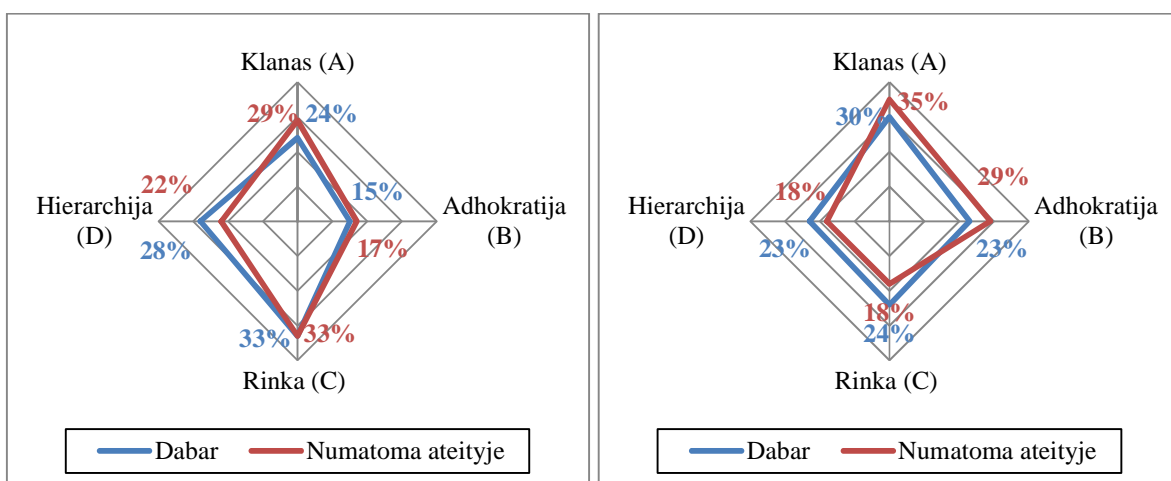


a) Svarbiausios charakteristikos

b) Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

28 pav. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profiliai pagal a ir b kriterijus

Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje (žr. 28 pav.) taip pat yra orientuotas į hierarchijos kultūrą (33 proc.) Nagrinėjama įmonė yra koordinacijos, tikslios organizacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys, bei dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys. Rinkos tipui vadovai skyrė 27 proc. Tik vienu procentu nuo rinkos skiriasi klanų kultūra. Ji taip pat yra ganėtinai stipri organizacijoje. Organizacija yra monitoringo pavyzdys, stengiamasi padėti ir išmokyti (klanas – 26 proc.). Ateityje vadovai sieks dar labiau sustiprinti (2 proc.) hierarchijos kultūrą ir susilpninti rinkos kultūros bruožus (iki 18 proc.). Klanų kultūrą taip pat bus siekiama sustiprinti (iki 28 proc.). Reiškia, kad įmonė sieks dar daugiau koordinacijos ir monitoringo.



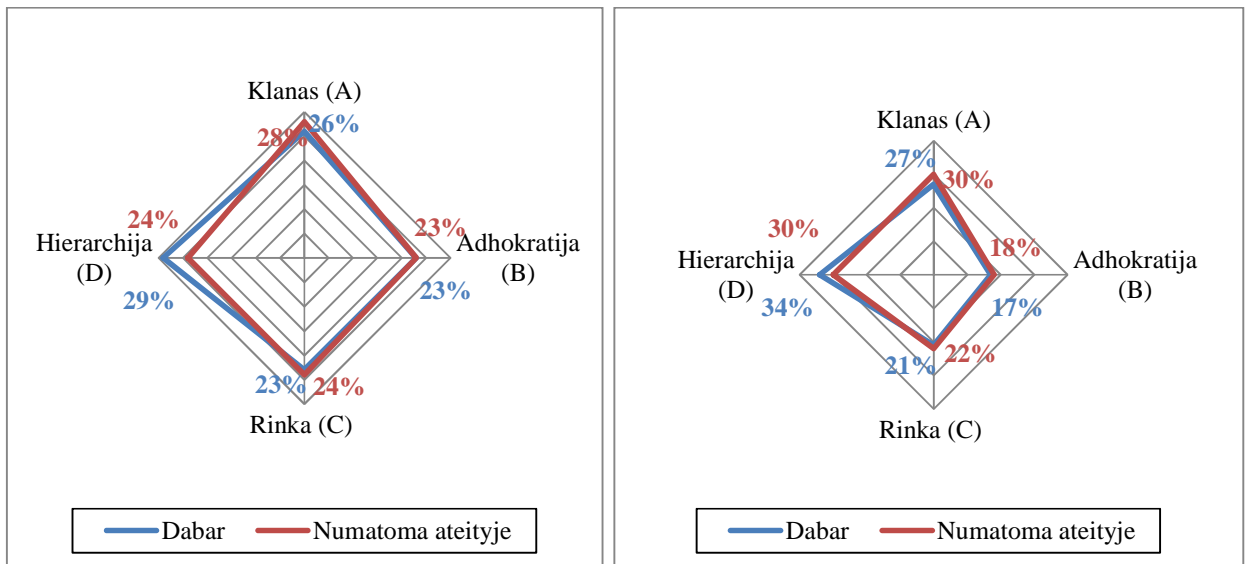
c) Darbuotojų valdymas

d) Vienijamoji organizacijos esmė

29 pav. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profiliai pagal c ir d kriterijus

Darbuotojų valdymas organizacijoje pagrįstas rinkos (33 proc.) ir hierarchijos (28 proc.) kultūrų elementais (žr. 29 pav.). Tai reiškia, kad vadovai yra reiklūs, skatina pasiekimus, reikalauja paklusnumo ir santykių stabilumo. Ateityje numatoma, kad darbuotojų valdyme didesnę dėmesį reikėtų skirti komandinio darbo skatinimui, vieningumui ir dalyvavimui priimant sprendimus. Bus siekiama padidinti klanų kultūros elementų iki 29 proc. Rinkos tipas išliks stipriausia kultūra ir ateityje. Hierarchijos kultūros bruožų turėtų sumažėti iki 22 proc.

Vadovų nuomone, *organizaciją vienija* (žr. 29 pav.) pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas ir aukštas organizacijos atsakingumo lygis (klanas – 30 proc.). Šiuo metu kitų trijų kultūrų tipai procentaliai pasiskirstę tolygiai. Tai reiškia, kad organizaciją vienija siekimas pirmauti, tikslo siekimas ir oficiali politika. Ateities konstrukcija rodo, kad vadovybė sieks tam tikrų pokyčių šioje srityje. Bus dar labiau stiprinamas tarpusavio pasitikėjimas, pasišventimas darbui ir novatoriškumui ir tobulinimui. Klanų kultūra bus stiprinama 5 proc, adhokratijos kultūra - 6 proc.



e) Strateginiai tikslai

f) Sėkmės kriterijai

30 pav. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profiliai pagal e ir f kriterijus

Penktasis kriterijus – tai *strateginiai įmonės tikslai*. Kaip matome 30 paveiksle, dominuoja visi kultūros tipai. Šiek tiek išryškėja hierarchijos kultūra (29 proc.) ir klanų kultūra (26 proc.). Tai reiškia, kad įmonės strateginiai tikslai yra nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas ir kontrolė bei žmonių ugdymas, aukštas pasitikėjimas, atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyme. Ateityje aktualiausi strateginiai tikslai nesikeis. Stipriausia kultūra turėtų tapti klanų (28 proc.). Bus dar labiau akcentuojamas aukštas pasitikėjimas ir siekiama bendro dalyvavimo valdyme.

Vertindami *sėkmės kriterijus* vadovai (žr. 30 pav.) vėlgi išskiria hierarchijos (34 proc.) ir klanų (27 proc.) kultūras. Tai reiškia, kad VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ dirba sėkmingai, nes yra rentabili, turi sklandžius planus, garantuotą tiekimą, taip pat žmogiškųjų resursų plėtrą, sklandų komandinį darbą. Ateityje organizacijos sėkmės kriterijų vadovai keisti neketina. Sumažindami hierarchijos kultūros bruožų (nuo 34 iki 30 proc.), sieks padidinti klanų kultūros elementų (nuo 27 iki 30 proc.). Daugiau dėmesio bus skiriama žmogiškiesiems resursams.

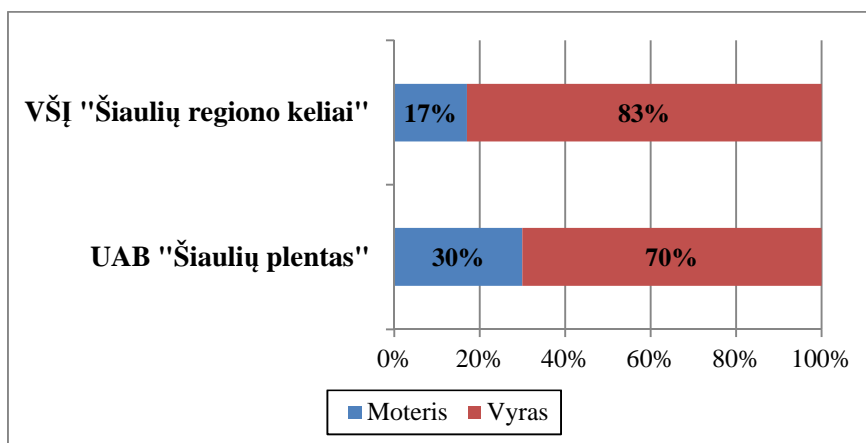
Apibendrinant galima teigti, kad VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovų nuomone mažiausiai svarbus yra adhokratijos kultūros tipas. Organizacija yra griežtai valdoma, jos veikla kontroliuojama, joje mažai novatoriškumo, laisvės ir individualios rizikos. Ateityje ženklių pokyčių vadovybė neplanuoja. Vadovai nėra orientuoti į pokyčius. Šitoks jų požiūris gali reikšti, kad organizacija nėra suinteresuota ir į vystymąsi.

Atlikus vadovų apklausą, mes sužinojome, kokią organizacinę kultūrą jie yra suformavę ir ką numato ateityje. Tam, kad įsitikintume, jog būtent tokia organizacinė kultūra egzistuoja, reikalinga ištirti ir kelių tiesimo įmonių administracijos darbuotojus. Galbūt tai, ką teigia vadovai, visiškai neatspindi tikrosios įmonių padėties. Todėl sekančiame skyriuje pateikti nagrinėjamų įmonių administracijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.

3.2. Administracijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

3.2.1. Socialinių – demografinių administracijos darbuotojų duomenų analizė

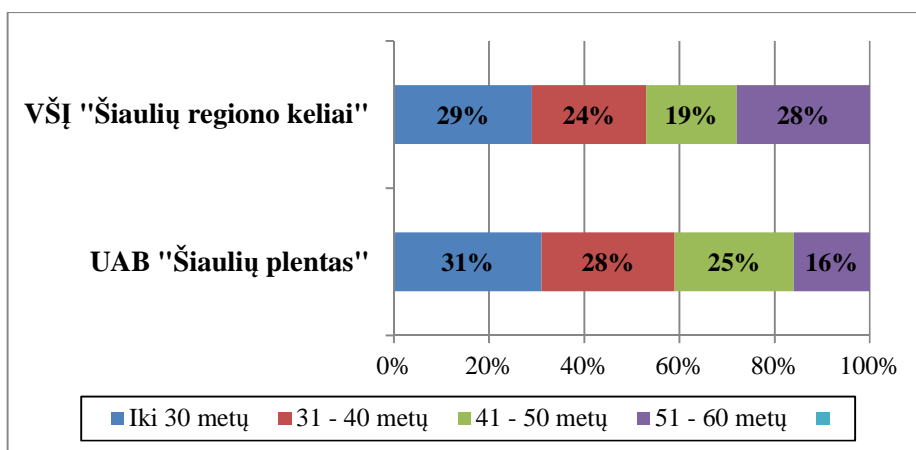
Atlikta organizacinės kultūros tyrime iš viso dalyvavo 103 administracijos darbuotojai: UAB „Šiaulių plentas“ – 61 ir VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ – 42. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 31 paveiksle.



31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N – 103)

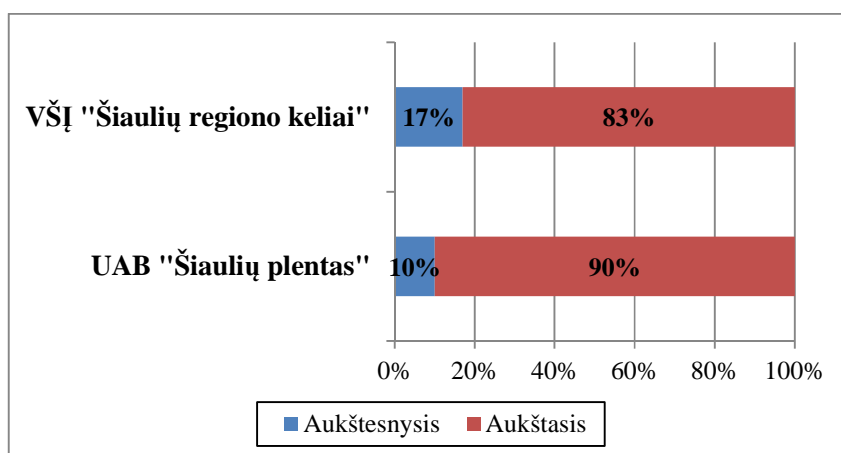
Matome, kad respondentų pasiskirstymas pagal lytį nėra simetriškas. Vyrų apklausta daug daugiau negu moterų. UAB „Šiaulių plentas“ 70 proc. apklaustųjų sudaro vyrai, VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vyrai sudaro net 83 proc. respondentų. Organizacijose didžiąją dalį darbuotojų sudaro vyrai, tai priklauso nuo veiklos specifiškumo.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 32 paveiksle. Apklausti darbuotojai tolygiai pasiskirstė keturiose amžiaus grupėse. Abejose nagrinėjamose įmonėse daugiausiai respondentų yra iki 30 metų (atitinkamai 31 ir 29 proc.). VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ beveik trečdalis administracijos darbuotojų yra 51 – 60 metų amžiaus. Žmonės, kurių amžius yra 31 – 40 metų sudaro 24 proc. visų administracijos darbuotojų.



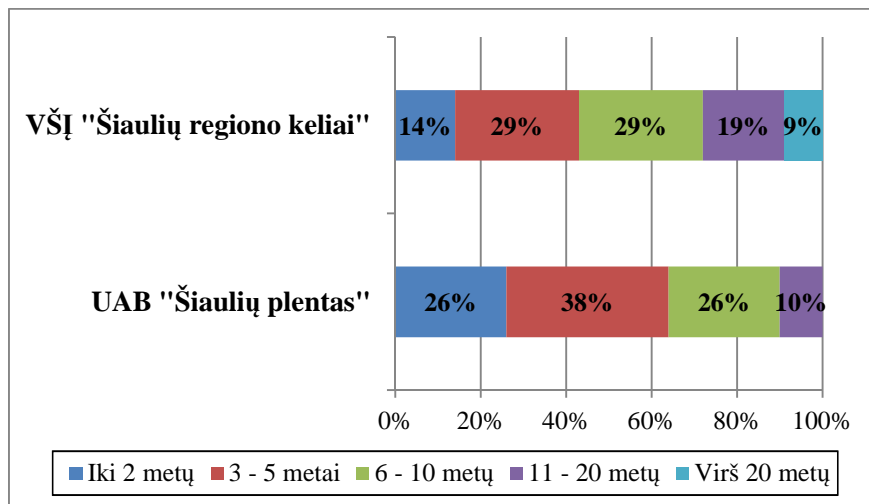
32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, procentais (N – 103)

Abejose įmonėse dauguma darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą (žr. 33 pav.). UAB „Šiaulių plentas“ net 90 proc. administracijos darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ tokie darbuotojai sudaro 83 proc. visų apklaustų respondentų.



33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, procentais (N – 103)

Labai svarbus kriterijus analizuojant organizacinę kultūrą yra žmonių darbo patirtis nagrinėjamose organizacijose (žr. 34 pav.). Asmenys, išdirbę čia ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta. Jie gali lyginti kaip organizacija kinta kelerių ar net keliasdešimties metų bėgyje. Taipogi svarbi ir neseniai savo karjerą įmonėje pradėjusių žmonių nuomonė, kadangi jie į visus organizacijoje vykstančius reiškinius žiūri visai „kitomis akimis“. UAB „Šiaulių plentas“ 38 proc. sudaro 3 – 5 metus išdirbę darbuotojai, po 26 proc. iki 2 metų ir 6 – 10 metų išdirbę žmonės. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ po 29 proc. sudaro 3 – 5 metus ir 6 – 10 metų organizacijoje dirbantys administracijos darbuotojai. Virš 20 metų šioje įmonėje dirba 9 proc. apklaustųjų.



34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį, procentais (N – 103)

Sekančiuose poskyriuose analizuojamas nagrinėjamų kelių tiesimo įmonių administracijos darbuotojų atsakymų, atspindinčių atskiras organizacines kultūras, pasiskirstymas.

3.1.5. UAB „Šiaulių plentas“ administracijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Pirmiausia bus analizuojamas administracijos darbuotojų atsakymų, atspindinčių atskiras organizacines kultūras, pasiskirstymas. Apklaustų darbuotojų nuomonė apie klanų kultūros teiginius anketoje pateikta 9 lentelėje.

Skaičiai paryškinti raudonai (žr. 9 lentelę) reiškia kiekvieno teiginio daugiausiai sulaukusio pritarimo ar nepritarimo. Kad su savo viršininku darbe galima kalbėtis ne tik apie darbą, bet ir apie savo asmenines problemas, pritaria (iš dalies ir visiškai) dvidešimt du apklaustieji (36 proc.). Dvidešimt vienas (35 proc.) iš šešiasdešimt vieno mano, kad su viršininku apie dalykus, neliečiančius darbo, pasikalbėti negalima. Šiuo teiginiu abejoja 29 proc. apklaustų administracijos darbuotojų.

Klano kultūros duomenų suvestinė UAB „Šiaulių plentas“

KLANO KULTŪRA							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Abejoju	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	N	12	9	18	18	4
		%	20	15	29	29	7
5.	Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvaujame priimant svarbius sprendimus.	N	4	6	18	21	12
		%	7	10	29	34	20
9.	Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	N	2	7	12	21	19
		%	3	12	20	34	31
13.	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti ir siekti karjeros.	N	3	6	12	28	12
		%	5	9	20	46	20
17.	Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvaujame priimant svarbius sprendimus.	N	4	8	21	24	4
		%	7	13	34	39	7
21.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas.	N	1	6	17	26	11
		%	2	10	28	42	18
Bendras procentinis pasiskirstymas			7	11	27	38	17

Teiginys, kad žmonės UAB „Šiaulių plentas“ skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvauja priimant svarbius sprendimus sukėlė nemažai abejonių. Aštuoniolika respondentų (29 proc.) negalėjo pareikšti nuomonės šiuo klausimu. Su šiuo teiginiu sutinka (iš dalies ir visiškai) 54 proc. apklaustųjų.

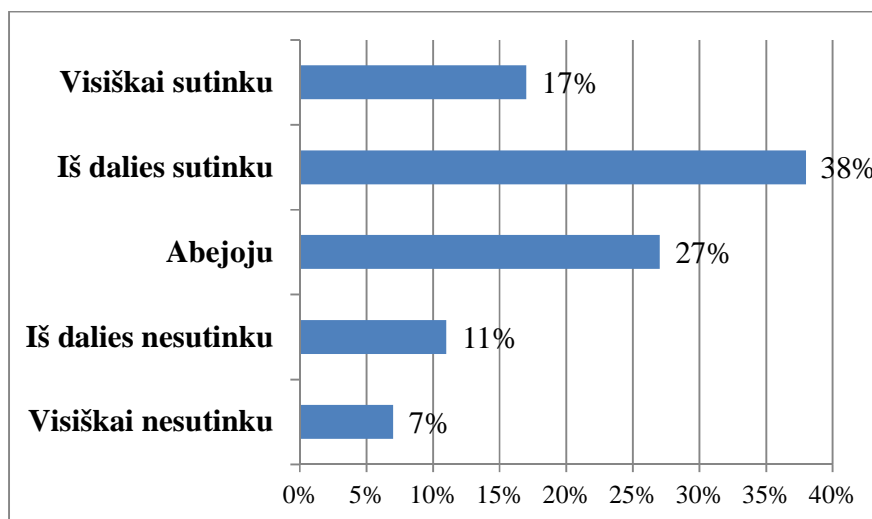
Dvidešimt vienas (34 proc.) apklaustųjų dalinai sutinka, kad su viršininku turi abipusį ryšį, t.y. žino jo nuomonę apie atliktus darbus. Visiškai sutinkančių su šiuo teiginiu yra 31 proc. Nesutikimą pareiškė devyni respondentai.

Tobulėjimo ir karjeros siekimo galimybėmis skyriuje, kuriame dirba, tiki (dalinai ir visiškai) daugiau nei pusė apklaustųjų darbuotojų (66 proc.). Abejones šiuo teiginiu pareiškė 12 (20 proc.) administracijos darbuotojų.

Daug abejonių sukėlė teiginys, kad esame skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvaujame priimant svarbius sprendimus. Šiuo teiginiu abejonę pareiškė 34 proc. apklaustųjų. Sutinka (iš dalies ar visiškai) net 46 proc. respondentų.

Kad organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas daugiausia respondentų (42 proc.) pareiškė dalinį sutikimą. Visiškai su šiuo teiginiu sutinka vienuolika iš šešiasdešimt vieno apklaustojo (18 proc.). Abejonę dėl šio teiginio išreiškė septyniolika administracijos darbuotojų (28 proc.).

Klano kultūros požymių bendras procentinis pasiskirstymas pavaizduotas 35 paveiksle.



35 pav. Klano kultūros požymių pasiskirstymas UAB „Šiaulių plentas“, procentais (N – 61)

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad 55 proc. respondentų sutinka su klano kultūros teiginiais, 27 proc. jais abejoja, nesutinka 18 proc.

Adhokratinės kultūros duomenų suvestinė pateikta 10 lentelėje.

Anot darbuotojų, jie yra nuolat skatinami generuoti geras idėjas ir naujus darbo metodus. Tam pritaria trisdešimt aštuoni (62 proc.), o nesutinka su šiuo teiginiu keturiolika respondentų (23 proc.). Abejonių šis teiginys kelia 15 proc. apklaustųjų.

Teiginys, kad pateikusiems naują idėją darbuotojams yra suteikiama visapusiška pagalba, kad ji būtų įgyvendinta sukėlė daug abejonių. Dvidešimt devyni respondentai (48 proc.) pažymėjo abejojantys, jog taip yra, ar nėra. Sutikimą pareiškė devyniolika (31 proc.), o nesutikimą trylika (21 proc.) nagrinėjamos kelių tiesimo įmonės administracijos darbuotojų.

Dauguma darbuotojų (41 proc.) sutiko, kad vadovybė reguliariai pateikia naujas idėjas organizacijos tobulinimui. Nesutinkančių buvo 25 proc., o abejojančių ties šiuo teiginiu 34 proc. darbuotojų.

Adhokratinės kultūros duomenų suvestinė UAB „Šiaulių plentas“

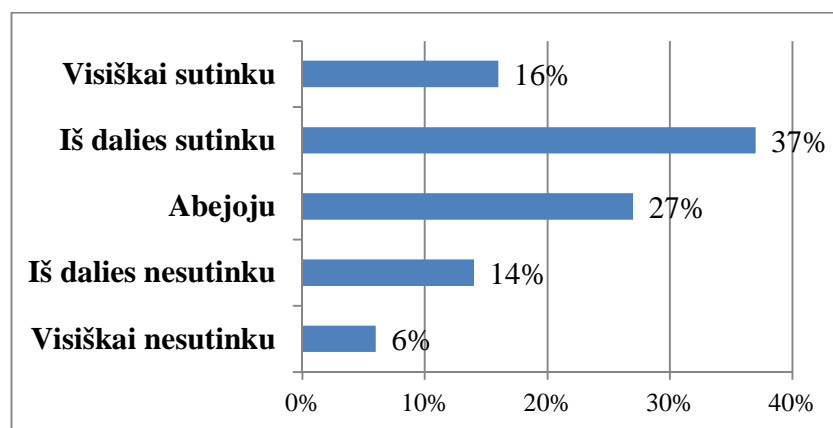
ADHOKRATINĖ KULTŪRA							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Abejoju	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	N	4	10	9	22	16
		%	7	16	15	36	26
6.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	N	2	11	29	17	2
		%	3	18	48	28	3
10.	Vadovas reguliariai pateikia naujas idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	N	4	11	21	18	7
		%	7	18	34	30	11
14.	Žmonės yra pasiryžę rizikuoti ir aukotis siekiant užsibrėžto tikslo.	N	3	5	10	29	14
		%	5	8	16	48	23
18.	Mums suteikiama laisvė atliekant užduotis, galime individualiai nuspręsti, kaip atlikti vieną ar kitą darbą	N	2	3	16	24	16
		%	3	5	26	40	26
22.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas naujovėms ir tobulinimui, siekimas pirmauti	N	7	9	15	27	3
		%	11	15	25	44	5
Bendras procentinis pasiskirstymas			6	14	27	37	16

Kad žmonės, dirbantys UAB „Šiaulių plentas“, yra pasiryžę rizikuoti ir aukotis siekiant užsibrėžto tikslo, mano daugiau nei pusė (71 proc.) respondentų. Nesutinka su šiuo teiginiu aštuoni (13 proc.), o abejoja dešimt (16 proc.) apklaustų darbuotojų.

Kaip matyti iš pritarimo aštuonioliktam teiginiui, kuris skamba taip: „Mums suteikiama laisvė atliekant užduotis, galime individualiai nuspręsti, kaip atlikti vieną ar kitą darbą“, sutikimas yra gana ryškus. Šiam teiginiui pritaria net keturiasdešimt apklaustųjų (66 proc.). Ir tik dvidešimt vienas respondentas pareiškė nepritarimą ar abejojimą (34 proc.).

Dėl organizaciją vienijančio pasišventimo naujovėms ir tobulinimui, siekimo pirmauti suabejojo ketvirtadalis apklausoje dalyvavusių žmonių (25 proc.). Šias teiginiui pritarė 49 proc. apklaustųjų.

Bendras adhokratinės kultūros požymių procentinis pasiskirstymas pateiktas 36 paveiksle.



36 pav. Adhokratinės kultūros požymių pasiskirstymas UAB „Šiaulių plentas“, procentais (N – 61)

Pritarimas adhokratinės kultūros teiginiams pasiskirstęs tokia tvarka: sutikimas – 53 proc., abejojimas – 27 proc., nesutikimas – 20 proc.. Šis procentinis pasiskirstymas yra labai panašus, kaip ir prieš tai analizuotos klanų kultūros. Tai reiškia, kad UAB „Šiaulių plentas“ administracijos darbuotojai mano, kad tiek klanų, tiek adhokratinė kultūra yra vienodai stiprios jų organizacijoje.

Rinkos kultūros duomenų suvestinė pateikta 11 lentelėje.

Iš 11 lentelėje pateiktų skaičių (paryškintų raudonai) matome, kad rinkos kultūros teiginiams dauguma apklaustų respondentų pritarė. Toliau analizuojamas kiekvienas teiginys atskirai.

Kad kiekvienas darbuotojas žino apie vadovų iškeltą tikslą padaryti daugiau ir geriau negu praėjusiais metais ir to siekia, pritarė net 76 proc. tirtų darbuotojų, 18 proc. suabejojo ir tik 9 proc. nepritarė šiam teiginiui.

Net 80 proc. respondentų sutiko su tuo, kad vadovybė visokiais būdais stengiasi, kad pavaldiniai dirbtų intensyviau ir našiau, t.y. pasiektų vis geresnių rezultatų. Suabejojo ties šiuo teiginiu 11 proc., nepritarė – 9 proc. apklaustųjų.

Didžioji dalis respondentų (86 proc.) sutinka, kad organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo. Likę administracijos darbuotojai pasiskirstę sekančiai: nepritaria – 6 proc., abejoja – 8 proc.

Šešiolikasis teiginys skambantis taip: „Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus“ sulaukė keturiasdešimt aštuonių darbuotojų pritarimo (78 proc.). Vienuolika (18 proc.) pareiškė abejojantys, kad taip yra. Likę 4 proc. apklaustųjų mano, jog nėra informuojami apie skyriaus, kuriame dirba, silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius bei rezultatus.

Rinkos kultūros duomenų suvestinė UAB „Šiaulių plentas“

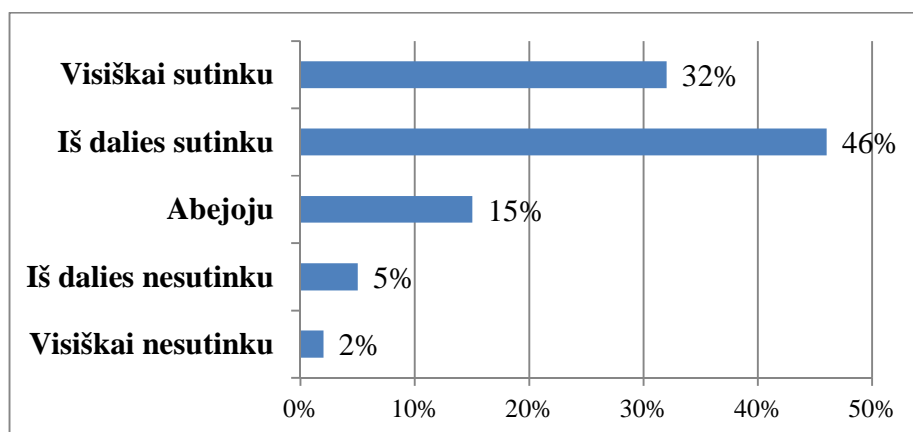
RINKOS KULTŪRA							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Abejoju	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
4.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltą tikslą padaryti daugiau ir geriau negu praėjusiais metais ir to siekiame.	N	2	2	11	25	21
		%	3	3	18	41	35
8.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	N	1	4	7	28	21
		%	2	7	11	46	34
12.	Mūsų organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo.	N	2	2	5	29	23
		%	3	3	8	48	38
16.	Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus	N	1	1	11	28	20
		%	2	2	18	46	32
20.	Žmonės tarpusavyje konkuruoja atlikdami užduotis.	N	3	7	14	27	10
		%	5	12	23	44	16
24.	Vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami (premija, pagyrimu, paaukštinimu)	N	0	4	6	30	21
		%	0	7	10	49	34
Bendras procentinis pasiskirstymas			2	5	15	46	32

Jog žmonės tarpusavyje konkuruoja atlikdami užduotis, atsakymų pasiskirstymas yra toks: pritaria 60 proc., abejoja 23proc., nepritaria 17 proc. respondentų.

Kad vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus skatina darbuotojus sutinka 86 proc. apklaustųjų. Šiuo teiginiu suabejojo tik 10 proc., o jam nepritarė tik 7 proc. apklausoje dalyvavusių administracijos darbuotojų.

Bendras rinkos kultūros požymių procentinis pasiskirstymas pateikiamas 37 paveiksle.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad UAB „Šiaulių plentas“ administracijos darbuotojai mano, kad rinkos kultūra yra labai stipriai dominuojanti organizacijoje. Šios kultūros teiginiams pritarė (iš dalies ar visiškai) net 78 proc. visų apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Tik 15 proc. jais suabejojo ir 7 proc. jiems nepritarė.



37 pav. Rinkos kultūros požymių pasiskirstymas UAB „Šiaulių plentas“, procentais (N – 61)

Hierarchijos kultūros duomenų suvestinė pateikta 12 lentelėje.

12 lentelė

Hierarchijos kultūros duomenų suvestinė UAB „Šiaulių plentas“

HIERARCHIJOS KULTŪRA							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Abejoju	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
3.	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.	N	3	3	9	21	25
		%	5	5	15	34	41
7.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	N	4	8	11	24	14
		%	7	13	18	39	23
11.	Mūsų organizacijoje visus veiksmus reguliuoja instrukcijos bei taisyklės	N	2	10	22	22	5
		%	3	17	36	36	8
15.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti.	N	3	9	20	23	6
		%	5	15	33	37	10
19.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo	N	0	2	16	33	10
		%	0	3	26	54	17
23.	Mūsų organizaciją vienija taisyklės ir oficiali politika.	N	0	3	8	36	14
		%	0	5	13	59	23
Bendras procentinis pasiskirstymas			3	10	23	44	20

Iš 12 lentelėje pateiktų skaičių (paryškintų raudonai) matome, kad rinkos kultūros teiginiams dauguma apklaustų respondentų pritarė. Toliau analizuojamas kiekvienas teiginys atskirai.

Kad vadovas nuolat tikrina kaip darbuotojai atliko jiems pavestus darbus, patvirtino didžioji dalis respondentų (75 proc.). Manančių, jog taip nėra tebuvo tik šeši asmenys (10 proc.). Abejotimą išreiškė devyni (15 proc.).

Daugiau nei pusė (62 proc.) apklaustųjų pritaria, kad darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai. Vienuolika respondentų (18 proc.) suabejojo ties šiuo teiginiu ir nepareiškė nei pritarimo, nei nepritarimo. Likusiems 20 proc. nėra aišku, kokie tikslai išskirti organizacijoje, kokia politika vadovaujama siekiant užsibrėžtų tikslų bei kokios yra pagrindinės vertybės.

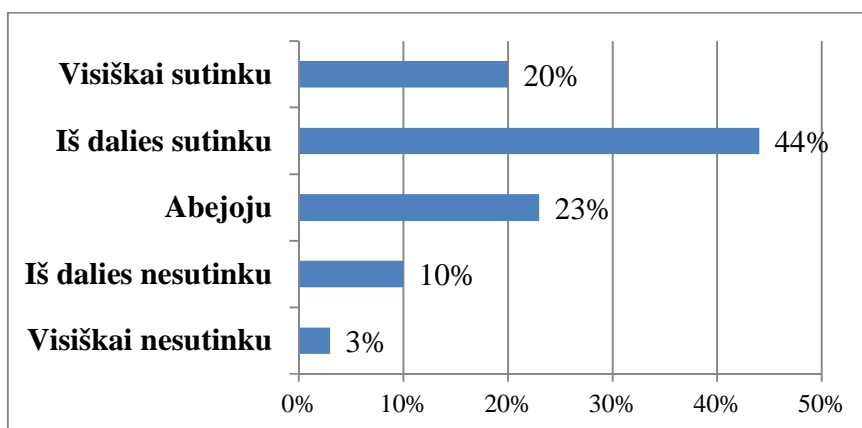
Kad organizacijoje visi veiksmai yra reguliuojami instrukcijų bei taisyklių pritarė mažiau nei pusė darbuotojų (44 proc.). Šiuo teiginiu suabejojo net 36 proc. apklausoje dalyvavusių UAB „Šiaulių plentas“ administracijos darbuotojų. Nesutiko 20 proc. respondentų.

Ties teiginiu: „Vadovybė pateikia mums sudėtingą (sunkiai suvokiamą) informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti“ trečdalis respondentų suabejojo (33 proc.). Pritarė šiam teiginiui 47 proc., o nepritarė 20 proc. apklaustųjų. Taigi, daugiau nei pusė tirtų darbuotojų abejoja arba nepritaria šiam teiginiui. Todėl galima teigti, kad vadovybė nelabai stengiasi informaciją pavaldiniams perteikti taip, kad neliktų jokių neaiškumų.

Teiginys, jog „vadovybė pasirūpina, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo“ taipogi sulaukė didelio pritarimo. Sutikimą pareiškė 71 proc., abejotimą – 26 proc., nesutikimą – 3 proc. apklaustųjų.

Ir paskutiniam teiginiui, kad organizaciją vienijanti esmė yra taisyklės ir oficiali politika, kaip matome, vėlgi dauguma darbuotojų (82 proc.) pareiškė pritarimą. Oficialia politika suabejojo 13 proc., nesutiko – 5 proc. respondentų.

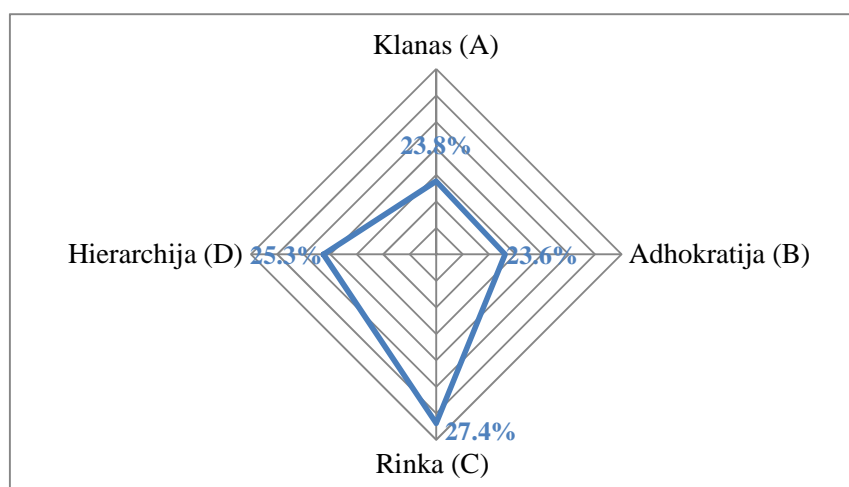
Bendras hierarchinės kultūros požymių procentinis pasiskirstymas pateiktas 38 paveiksle.



38 pav. Hierarchijos kultūros požymių pasiskirstymas UAB „Šiaulių plentas“, procentais (N – 61)

Tyrimo rezultatai rodo, kad 64 proc. administracijos darbuotojų dalyvavusių apklausoje pritaria hierarchijos kultūros teiginiams. Jais suabejojo 23 proc. respondentų, o nepritarė – 13 proc. Galima teigti, kad hierarchijos tipo kultūra pagal stiprumą yra antroji UAB „Šiaulių plentas“.

Remiantis gautais rezultatais, galima sudaryti bendrą organizacinės kultūros profilį pagal administracijos darbuotojus, kuris pateiktas 39 paveiksle.

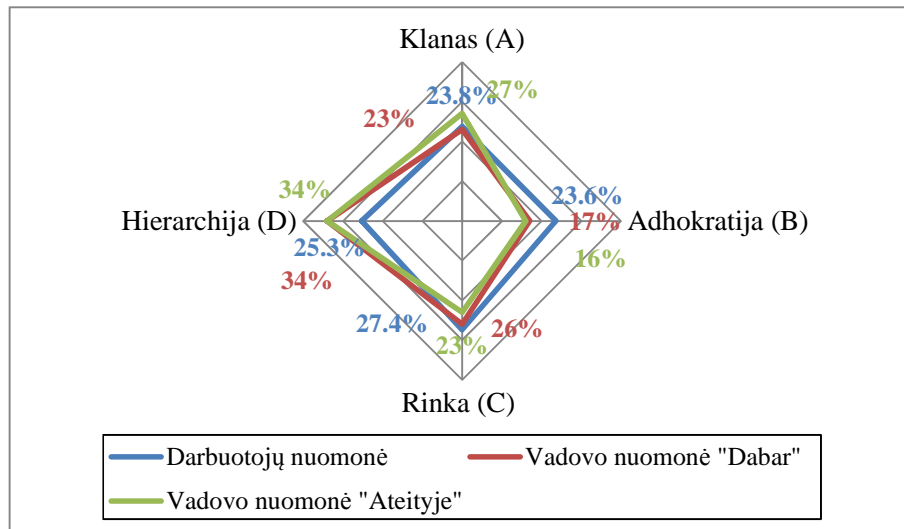


39 pav. Bendras UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus

Rezultatai rodo, kad nagrinėjamoje kelių tiesimo įmonėje administracijos darbuotojų nuomone stipriausiai dominuoja rinkos kultūros tipas (27,4 proc.). Taip pat svarbią vietą užima ir hierarchijos kultūra (25,3 proc.). Galima teigti, kad organizacija yra orientuota į rezultatus ir užduočių atlikimą, joje viskas kontroliuojama. Darbuotojų veiksmai reguliuojami taisyklėmis ir instrukcijomis. Vadovai yra reiklūs, nori paklusnumo, santykių stabilumo, tačiau skatina pasiekimus. Vadovybė vykdydama

oficialią politiką, siekia užsibrėžtų tikslų ir lyderiavimo rinkoje. Klano ir adhokratijos kultūros darbuotojų įvertintos beveik lygiai. Darbuotojų nuomone, jie turi tobulėjimo ir karjeros galimybes, taip pat jie yra pasišventę darbui ir pasitiki vieni kitais. Organizacijoje dirba pasiryžę aukotis ir rizikuoti žmonės.

Bendras vadovų ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profilis pateiktas 40 paveiksle.



40 pav. Bendras UAB „Šiaulių plentas“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovus ir administracijos darbuotojus

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Šiaulių plentas“ vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonė dėl įmonėje vyraujančios organizacinės kultūros beveik sutampa, nes abiem atvejais išskiriamos hierarchijos ir rinkos kultūros. Ateityje vadovai numato klano kultūros sustiprėjimą. Galima teigti, kad priimant sprendimus yra vadovaujama standartizuotomis taisyklėmis, procedūromis, darbuotojų veikla kontroliuojama. Plėsdama užimamą rinkos dalį organizacija didina pelnus ir pasiekia savo sėkmės viršūnę.

3.1.6. VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ administracijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Pirmiausia bus analizuojamas administracijos darbuotojų atsakymų, atspindinčių atskiras organizacines kultūras, pasiskirstymas. Apklaustų darbuotojų nuomonė apie klano kultūros teiginius anketoje pateikta 13 lentelėje.

Skaičiai paryškinti raudonai (žr. 13 lentelę) reiškia kiekvieno teiginio daugiausiai sulaukusio pritarimo ar nepritarimo. Kad su savo viršininku darbe galima kalbėtis ne tik apie darbą, bet ir apie

savo asmenines problemas, pritaria (iš dalies ir visiškai) dvidešimt keturi apklaustieji, kurie sudaro 57 proc. Tik 2 proc. iš keturiasdešimt dviejų apklausoje dalyvavusių administracijos darbuotojų mano, kad su viršininku apie dalykus, neliečiančius darbo, pasikalbėti negalima. Šiuo teiginiu abejoja 41 proc. respondentų.

13 lentelė

Klano kultūros duomenų suvestinė VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“

KLANO KULTŪRA							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Abejoju	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
1.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	N	0	1	17	15	9
		%	0	2	41	36	21
5.	Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvaujame priimant svarbius sprendimus.	N	0	1	5	25	11
		%	0	2	12	60	26
9.	Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	N	0	2	6	21	13
		%	0	5	14	50	31
13.	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti ir siekti karjeros.	N	0	0	15	15	12
		%	0	0	36	36	28
17.	Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvaujame priimant svarbius sprendimus.	N	0	3	13	15	11
		%	0	7	31	36	26
21.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas.	N	0	2	5	14	21
		%	0	5	12	33	50
Bendras procentinis pasiskirstymas			0	4	23	42	31

Teiginiui, kad žmonės VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ skatinami dirbti komandomis ir vieningai dalyvauja priimant svarbius sprendimus pritarė didžioji dalis apklaustųjų, net 86 proc. Penki respondentai (12 proc.) abejojo šiuo klausimu. Su šiuo teiginiu nesutinka tik 2 proc. apklaustųjų.

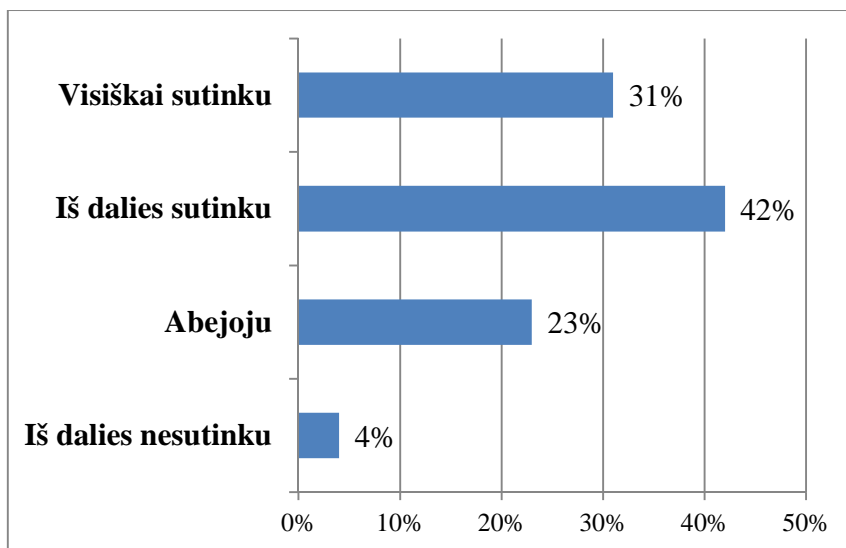
Kad su viršininku turi abipusį ryšį, t.y. žino jo nuomonę apie atliktus darbus, sutinka net 81 proc. administracijos darbuotojų. Nesutikimą pareiškė tik 2 respondentai. Abejojančių šiuo teiginiu yra 14 proc.

Tobulėjimo ir karjeros siekimo galimybėmis skyriuje, kuriame dirba, tiki (dalinai ir visiškai) daugiau nei pusė apklaustų darbuotojų (64 proc.). Abejones šiuo teiginiu pareiškė visi likę respondentai (36 proc.).

Trečdaliui (31 proc.) apklausoje dalyvavusių respondentų abejonių sukėlė teiginys, kad jie yra skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvauja priimant svarbius sprendimus. Su šiuo teiginiu nesutinka 7 proc. apklaustųjų. Sutinka (iš dalies ar visiškai) net 62 proc. respondentų.

Teiginiui, kad organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas pritarė net 83 proc. respondentų. Su šiuo teiginiu nesutinka tik du apklaustieji. Abejonę dėl šio teiginio išreiškė penki administracijos darbuotojai (12 proc.).

Klano kultūros požymių bendras procentinis pasiskirstymas pavaizduotas 41 paveiksle.



41 pav. Klano kultūros požymių pasiskirstymas VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“, procentais (N – 42)

Atlikto tyrimo rezultatai rodo (žr. 41 pav.), kad net 73 proc. apklausoje dalyvavusių VŠĮ „Šiaulių regiono kelių“ administracijos darbuotojų sutinka su klano kultūros teiginiais, 23 proc. jais abejoja, nesutinka tik 4 proc.

Adhokratinės kultūros duomenų suvestinė pateikta 14 lentelėje.

Anot darbuotojų, jie yra nuolat skatinami generuoti geras idėjas ir naujus darbo metodus. Šiam teiginiui pritaria beveik visi (90 proc.) respondentų. Nesutinka su šiuo teiginiu du respondentai (5 proc.). Abejonių šis teiginys kelia 5 proc. apklaustųjų.

Teiginiui, kad pateikusiems naują idėją darbuotojams yra suteikiama visapusiška pagalba, kad ji būtų įgyvendinta pritarė net 83 proc. apklausoje dalyvavusių administracijos darbuotojų. Septyni respondentai (17 proc.) pažymėjo abejojantys, jog taip yra.

Dauguma darbuotojų (69 proc.) sutiko, kad vadovybė reguliariai pateikia naujas idėjas organizacijos tobulinimui. Nesutinkančių buvo 5 proc., o abejojančių ties šiuo teiginiu 26 proc. darbuotojų.

14 lentelė

Adhokratinės kultūros duomenų suvestinė VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“

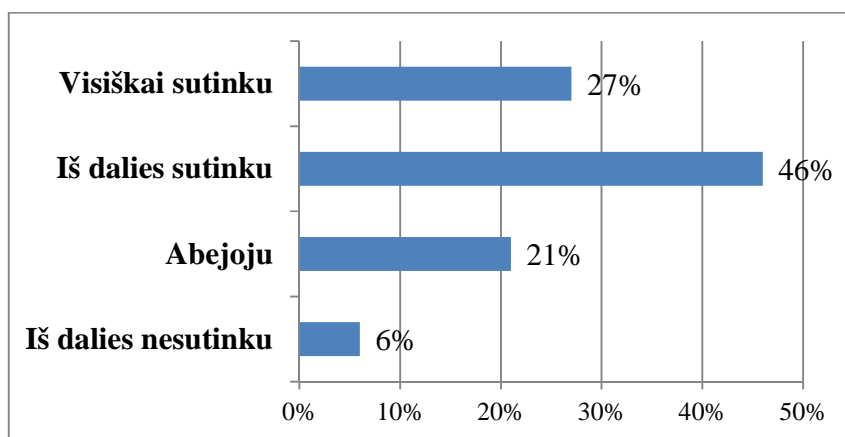
ADHOKRATINĖ KULTŪRA							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Abejoju	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	N	0	2	2	28	10
		%	0	5	5	67	23
6.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	N	0	0	7	23	12
		%	0	0	17	55	28
10.	Vadovas reguliariai pateikia naujas idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	N	0	2	11	19	10
		%	0	5	26	45	24
14.	Žmonės yra pasiryžę rizikuoti ir aukotis siekiant užsibrėžto tikslo.	N	0	1	10	16	15
		%	0	2	24	38	36
18.	Mums suteikiama laisvė atliekant užduotis, galime individualiai nuspręsti, kaip atlikti vieną ar kitą darbą	N	0	11	13	6	12
		%	0	26	31	14	29
22.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas naujovėms ir tobulinimui, siekimas pirmauti	N	0	0	9	23	10
		%	0	0	21	55	24
Bendras procentinis pasiskirstymas			0	6	21	46	27

Kad žmonės, dirbantys VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“, yra pasiryžę rizikuoti ir aukotis siekiant užsibrėžto tikslo, mano daugiau nei pusė (74 proc.) respondentų. Nesutinka su šiuo teiginiu vienas (2 proc.), o abejoja dešimt (24 proc.) apklaustų darbuotojų.

Pateikti rezultatai rodo, kad aštuonioliku teiginiu, kuris skamba taip: Mums suteikiama laisvė atliekant užduotis, galime individualiai nuspręsti, kaip atlikti vieną ar kitą darbą“, abejoja trečdalis apklausoje dalyvavusių respondentų (31 proc.). Šiam teiginiui pritaria aštuoniolika apklaustųjų (43 proc.). Vienuolika respondentų pareiškė nepritarimą (26 proc.).

Dėl organizaciją vienijančio pasišventimo naujovėms ir tobulinimui, siekimo pirmauti suabejojo devyni apklausoje dalyvavę žmonės (21 proc.). Šiam teiginiui pritarė likę 79 proc. apklaustųjų.

Bendras adhokratinės kultūros požymių procentinis pasiskirstymas pateiktas 42 paveiksle.



42 pav. Adhokratinės kultūros požymių pasiskirstymas VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“, procentais (N – 42)

Pritarimas adhokratinės kultūros teiginiams pasiskirstęs tokia tvarka: sutikimas – 73 proc., abejojimas – 21 proc., nesutikimas – 6 proc.. Šis procentinis pasiskirstymas yra labai panašus, kaip ir prieš tai analizuotos klanų kultūros. Tai reiškia, kad VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ administracijos darbuotojai mano, kad tiek klanų, tiek adhokratinė kultūra yra vienodai stiprios jų organizacijoje. Nebuvo nei vieno teiginio, su kuriuo respondentai visiškai būtų nesutikę.

Rinkos kultūros duomenų suvestinė pateikta 15 lentelėje.

Iš 15 lentelėje pateiktų skaičių (paryškintų raudonai) matome, kad rinkos kultūros teiginiams dauguma apklaustų respondentų pritarė. Toliau analizuojamas kiekvienas teiginys atskirai.

Kad kiekvienas darbuotojas žino apie vadovų iškeltą tikslą padaryti daugiau ir geriau negu praėjusiais metais ir to siekia, pritarė net 95 proc. tirtų darbuotojų, 5 proc. šiuo teiginiu suabejojo. Darbuotojai puikiai žino įmonės tikslus.

Beveik visi (98 proc.) respondentai sutiko su tuo, kad vadovybė visokiais būdais stengiasi, kad pavaldiniai dirbtų intensyviau ir našiau, t.y. pasiektų vis geresnių rezultatų. Šiuo teiginiu suabejojo tik vienas apklausoje dalyvavęs VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ administracijos darbuotojas.

Didžioji dalis respondentų (74 proc.) sutinka, kad organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo. Likę administracijos darbuotojai tuo abejoja (26 proc.).

Šešiolikštasis teiginys skambantis taip: „Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus“ sulaukė trisdešimt devynių darbuotojų pritarimo (93 proc.). Trys administracijos darbuotojai (7 proc.) pareiškė abejojantys, kad ar jie yra nuolat informuojami apie skyriaus, kuriame dirba, silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius bei rezultatus.

Rinkos kultūros duomenų suvestinė VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“

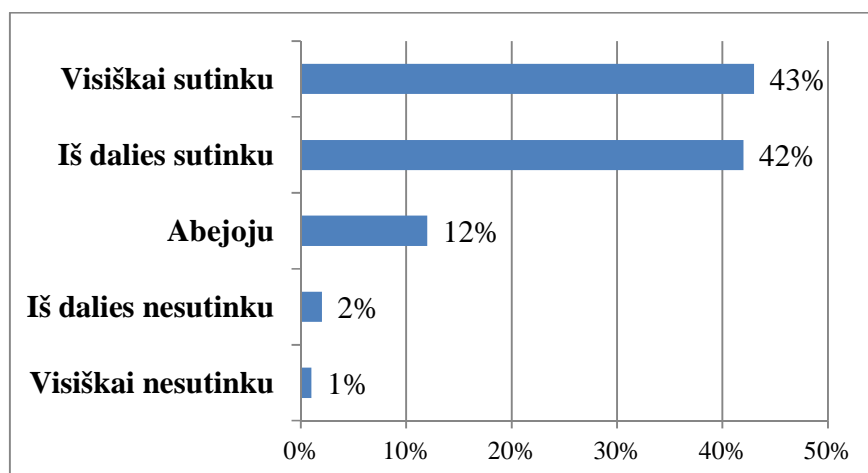
RINKOS KULTŪRA							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Abejoju	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
4.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltą tikslą padaryti daugiau ir geriau negu praėjusiais metais ir to siekiame.	N	0	0	2	15	25
		%	0	0	5	35	60
8.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	N	0	0	1	12	29
		%	0	0	2	29	69
12.	Mūsų organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo.	N	0	0	11	14	17
		%	0	0	26	33	41
16.	Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus	N	0	2	1	28	11
		%	0	5	2	67	26
20.	Žmonės tarpusavyje konkuruoja atlikdami užduotis.	N	2	1	11	16	12
		%	5	2	26	38	29
24.	Vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami (premija, pagyrimu, paaukštinimu)	N	0	0	1	17	24
		%	0	0	2	41	57
Bendras procentinis pasiskirstymas			1	2	12	42	43

Jog žmonės tarpusavyje konkuruoja atlikdami užduotis, atsakymų pasiskirstymas yra toks: pritaria 67 proc., abejoja 26 proc., nepitaria 7 proc. respondentų.

Kad vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus skatina darbuotojus sutinka beveik visi (98 proc.) apklaustųjų. Šiuo teiginiu suabejojo tik vienas respondentas.

Bendras rinkos kultūros požymių procentinis pasiskirstymas pateikiamas 43 paveiksle.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ administracijos darbuotojai mano, kad rinkos kultūra yra labai stipriai dominuojanti organizacijoje. Šios kultūros teiginiams pritarė (iš dalies ar visiškai) net 85 proc. visų apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Tik 12 proc. jais suabejojo ir 3 proc. jiems nepritarė.



43 pav. Rinkos kultūros požymių pasiskirstymas VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“, procentais (N – 42)

Hierarchijos kultūros duomenų suvestinė pateikta 16 lentelėje. Iš lentelėje pateiktų skaičių (paryškintų raudonai) matome, kad hierarchijos kultūros teiginiams dauguma apklaustų respondentų pritarė. Toliau analizuojamas kiekvienas teiginys atskirai.

16 lentelė

Hierarchijos kultūros duomenų suvestinė VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“

HIERARCHIJOS KULTŪRA							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Abejoju	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
3.	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.	N	0	0	5	25	12
		%	0	0	12	59	29
7.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	N	0	0	4	19	19
		%	0	0	10	45	45
11.	Mūsų organizacijoje visus veiksmus reguliuoja instrukcijos bei taisyklės	N	0	0	8	23	11
		%	0	0	19	55	26
15.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti.	N	0	1	14	15	12
		%	0	2	33	36	29
19.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo	N	0	0	7	17	18
		%	0	0	17	40	43
23.	Mūsų organizaciją vienija taisyklės ir oficiali politika.	N	0	0	1	15	26
		%	0	0	2	36	62
Bendras procentinis pasiskirstymas			0	0	16	45	39

Kad vadovas nuolat tikrina kaip darbuotojai atliko jiems pavestus darbus, patvirtino didžioji dalis respondentų (88 proc.). Abejimą išreiškė penki (12 proc.) apklausoje dalyvavę asmenys.

Didžioji dalis (90 proc.) apklaustųjų pritaria, kad darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai. Keturi respondentai (10 proc.) suabejojo ties šiuo teiginiu ir nepareiškė nei pritarimo, nei nepritarimo.

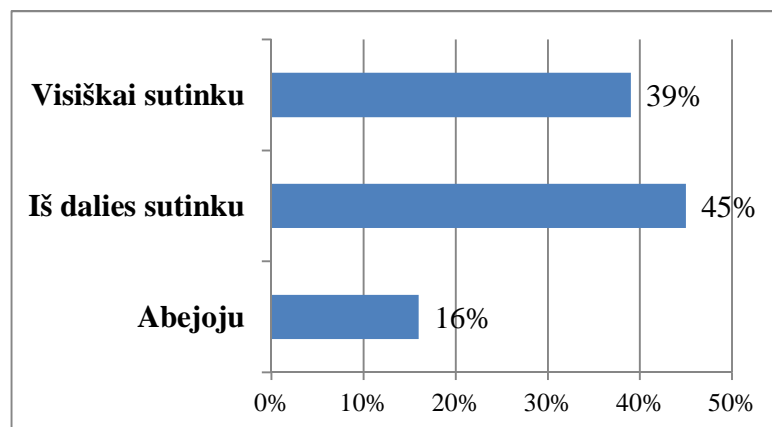
Kad organizacijoje visi veiksmai yra reguliuojami instrukcijų bei taisyklių pritarė 81 proc. darbuotojų. Šiuo teiginiu suabejojo 19 proc. apklausoje dalyvavusių VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ administracijos darbuotojų.

Teiginiui: „Vadovybė pateikia mums sudėtingą (sunkiai suvokiamą) informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti“ pritarė 65 proc. respondentų. Abejones šis teiginys sukėlė 35 proc. apklausoje dalyvavusių administracijos darbuotojų.

Respondentų nuomone, vadovybė pasirūpina, kad nuolat jie būtų užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo. Už tai pasisakė 83 proc. apklaustųjų. Abejones šis teiginys sukėlė 17 proc. darbuotojų.

Ir paskutiniam teiginiui, kad organizaciją vienijanti esmė yra taisyklės ir oficiali politika, kaip matome, vėlgi beveik visi darbuotojai (98 proc.) pareiškė pritarimą. Oficialia politika suabejojo tik vienas respondentas.

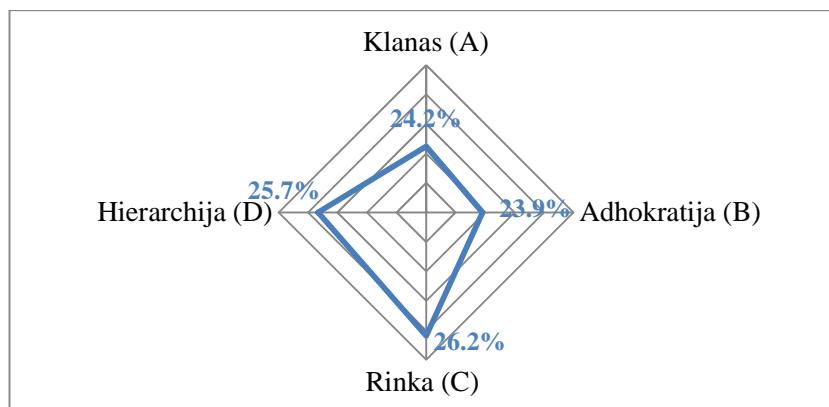
Bendras hierarchinės kultūros požymių procentinis pasiskirstymas pateiktas 44 paveiksle.



44 pav. Hierarchijos kultūros požymių pasiskirstymas VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“, procentais (N – 42)

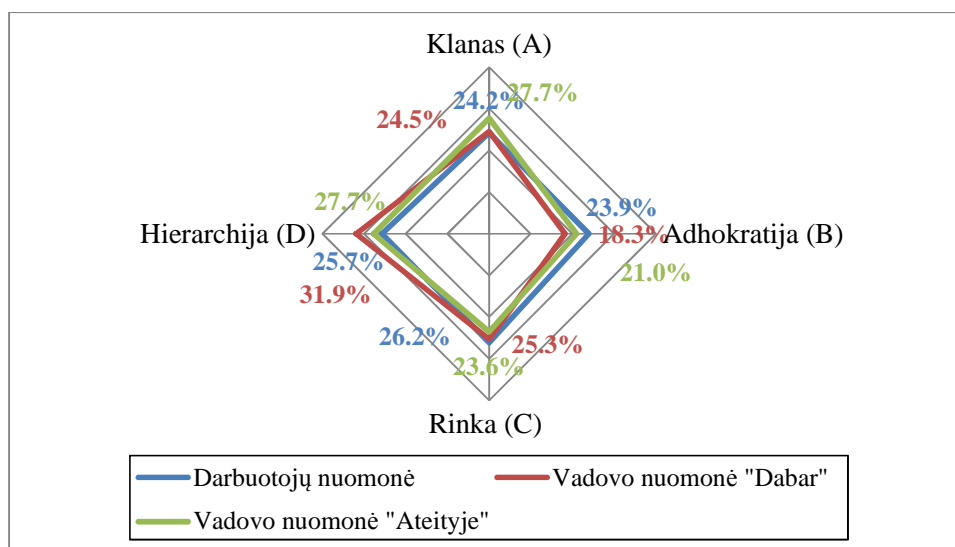
Tyrimo rezultatai rodo, kad 84 proc. administracijos darbuotojų dalyvavusių apklausoje pritaria hierarchijos kultūros teiginiais. Jais suabejojo tik 16 proc. respondentų, o nepritariančių – nebuvo. Galima teigti, kad hierarchijos tipo kultūra pagal stiprumą yra tokia pat svarbi kaip ir rinkos kultūra VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“.

Remiantis gautais rezultatais, galima sudaryti bendrą organizacinės kultūros profilį pagal administracijos darbuotojus, kuris pateiktas 45 paveiksle.



45 pav. Bendras VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profilis pagal administracijos darbuotojus

Rezultatai rodo, kad nagrinėjamoje kelių tiesimo įmonėje administracijos darbuotojų nuomone stipriausiai dominuoja rinkos kultūros tipas (26,2 proc.). Taip pat svarbią vietą užima ir hierarchijos kultūra (25,7 proc.). Galima teigti, kad organizacija yra orientuota į rezultatus ir užduočių atlikimą, joje viskas kontroliuojama. Darbuotojų veiksmai reguliuojami taisyklėmis ir instrukcijomis. Vadovai yra reiklūs, nori paklusnumo, santykių stabilumo, tačiau skatina pasiekimus. Vadovybė vykdydama oficialią politiką, siekia užsibrėžtų tikslų ir lyderiavimo rinkoje. Klano ir adhokratijos kultūros darbuotojų įvertintos beveik lygiai (rezultatas skiriasi tik per 0,3 proc.). Darbuotojų nuomone, jie turi tobulėjimo ir karjeros galimybes, taip pat jie yra pasišventę darbui ir pasitiki vieni kitais. Organizacijoje dirba pasiryžę aukotis ir rizikuoti žmonės.



46 pav. Bendras VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovus ir administracijos darbuotojus

Bendras vadovų ir administracijos darbuotojų organizacinės kultūros profilis pateiktas 46 paveiksle.

Apibendrinant galima teigti, kad VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovų ir administracijos nuomonė dėl organizacinės kultūros beveik sutampa, nes abiem atvejais išskiriamos hierarchijos ir rinkos kultūros, skiriasi tik jų procentinis išsidėstymas. Vadovų nuomone stipriausia yra hierarchijos kultūra, o administracijos darbuotojų – rinkos kultūra. Ateityje vadovai numato hierarchijos kultūros susilpnėjimą bei klano ir adhokratinės kultūrų sustiprėjimą. Galima teigti, kad priimant sprendimus yra vadovaujama standartizuotomis taisyklėmis, procedūromis, darbuotojų veikla kontroliuojama. Plėsdama užimamą rinkos dalį organizacija didina pelnus ir pasiekia savo sėkmės viršūnę. Ateityje organizacija turėtų tapti dinamiškesnė, panašesnė į didelę šeimą. Joje bus skatinamas komandinis darbas, vieningumas, novatoriškumas. Suteikiant darbuotojams daugiau laisvės, bus siekiama geresnio rezultatų siekimo.

Apibendrinant viso atlikto tyrimo rezultatus, galim teigti, kad jis pavyko, nes nagrinėjamų kelių tiesimo įmonių vadovų ir administracijos darbuotojų apklausos duomenys sutapo. Įmonėse pasireiškia visi organizacinės kultūros tipai. Stipriausiai pasireiškiantys yra hierarchijos ir rinkos kultūrų elementai. Abiejų organizacijų vadovai ateityje numato nedidelį rinkos kultūros bruožų sumažėjimą ir klano kultūros tipo sustiprėjimą.

IŠVADOS

- Autoriai skirtingai apibūdina organizacinę kultūrą: vieni mano, kad ji pasireiškia organizacijos veikėjų elgesiu, kiti – organizacijos vertybėmis. Kiekvienas mokslininkas pastebi tik jam svarbius aspektus, tačiau visi autoriai nurodo, kad organizacinė kultūra specialiai formuojama, tam, kad būtų išskirtinė. Organizacinė kultūra leidžia organizacijai kryptingai veikti bei išsiskirti iš kitų organizacijų savo istorija, tradicijos, ceremonijomis ir t.t. Bendrąja prasme organizacinė kultūra apima bendrąsias vertybes, simbolius, įsitikinimus, kurie įtakoja organizacijoje vykstančius procesus, jos pripažinimą tarp organizacijos narių, pasireiškimo formas ir būdus.

- Pagrindinė organizacinės kultūros funkcija padėti suprasti aplinką, nustatyti ir apibrėžti, kaip ja naudotis. Skirtingi autoriai išskiria nevienodą organizacinės kultūros funkcijų skaičių. R. L. Daft ir E. H. Schein išskiria dvi funkcijas. L. Šimanskienė išskiria aštuonias, P. Vanagas – septynias funkcijas.

- Kiekviena organizacija yra unikali, tačiau organizacinės kultūros gali būti apibendrintos bendromis kategorijomis, kurios atspindi esmines vertybes, pageidaujamą elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus. Organizacinės kultūros tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami kuo tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes, remiantis skirtingais kriterijais. Tačiau nemažai organizacijų negalima priskirti vienam, kuriam nors organizacinės kultūros tipui, nes dažniausiai organizacijoms būdingas kelių organizacinių kultūros tipų junginys, ar vystymasis iš vieno tipo į kitą.

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

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

- VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ ir UAB „Šiaulių plentas“ - dvi skirtingos ir tuo pačiu savo veikla labai panašios įmonės. Tikslas panašus - gerinti Lietuvos kelių kokybę, tačiau pagrindinis skirtumas

tarp jų yra, kad viena iš jų privati, kita valstybinė. Kiekviena iš jų turi savą organizacinę kultūrą, nes skirtingos misijos ir tikslai.

- Nagrinėjamų kelių tiesimo įmonių organizacinės kultūros formavimosi aspektams ištirti bei dominuojančiam kultūros tipui ar tipams nustatyti, buvo pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) sukurtas organizacinės kultūros tyrimo instrumentas - Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI yra paremtas teoriniu modeliu, kuris vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Šis instrumentas leidžia rezultatyviai ir kruopščiai diagnozuoti tuos svarbius organizacijos aspektus, kurie sudaro jos kultūrinį pagrindą.

- Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad UAB „Šiaulių plentas“ vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonės dėl įmonėje vyraujančios organizacinės kultūros sutampa. Šioje įmonėje žymiai dominuoja du organizacinės kultūros tipai: hierarchijos ir rinkos. Priimant sprendimus yra vadovaujama standartizuotomis taisyklėmis, procedūromis, darbuotojų veikla kontroliuojama, laikomasi tradicinės vertikalios santykių pagrįstos valdymo struktūros. Visiškai suprantamas yra vadovų noras nugalėti konkurentus ir tapti rinkos lyderiais. Plėsdama užimamą rinkos dalį organizacija didina pelnus ir pasiekia savo sėkmės viršūnę. Tai, kad vadovai mažiausiai pritaria adhokratinei kultūrai yra suprantamas dalykas, nes organizacijoje, kur veikla pagrįsta formaliomis taisyklėmis, vertikalios ryšiais bei kontrole laisvei vietos neturėtų likti. Ateityje vadovai didelių pokyčių organizacijoje nenumato. Taip pat stipriausia išliks hierarchinė kultūra. Šiek tiek sumažės rinkos elementų ir tiek pat padidės klanų kultūros bruožų. Skaitinė šitų poslinkių išraiška tokia maža, kad drąsiai galima teigti, jog vadovai nėra orientuoti į pokyčius.

- Tyrimas parodė, kad VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovų ir administracijos nuomonė dėl organizacinės kultūros beveik sutampa, nes abiem atvejais išskiriamos hierarchijos ir rinkos kultūros, skiriasi tik jų procentinis išsidėstymas. Vadovų nuomone stipriausia yra hierarchijos kultūra, o administracijos darbuotojų – rinkos kultūra. Ateityje vadovai numato hierarchijos kultūros susilpnėjimą bei klanų ir adhokratinės kultūrų sustiprėjimą. Galima teigti, kad priimant sprendimus yra vadovaujama standartizuotomis taisyklėmis, procedūromis, darbuotojų veikla kontroliuojama. Plėsdama užimamą rinkos dalį organizacija didina pelnus ir pasiekia savo sėkmės viršūnę. Ateityje organizacija turėtų tapti dinamiškesnė, panašesnė į didelę šeimą. Joje bus skatinamas komandinis darbas, vieningumas, novatoriškumas. Suteikiant darbuotojams daugiau laisvės, bus siekiama geresnio rezultatų siekimo.

- Hipotezė, kad kelių tiesimo įmonėse stipriai dominuoja hierarchijos kultūra, pasiteisino. Abiejų nagrinėjamų įmonių vadovai mano, kad ši kultūra ryškiausiai dominuoja jų valdomose organizacijose.

Administracijos darbuotojų nuomone, hierarchinė kultūra yra antroji pagal stiprumą jų įmonėse. Antroji hipotezė nepasitvirtino, nes ateityje rinkos kultūros tipas nedominuos nei vienoje kelių tiesimo organizacijoje.

REKOMENDACIJOS

Bendros rekomendacijos:

- Periodiškai atlikti esamos organizacinės kultūros išsamų tyrimus, kurie atskleistų dominuojančias vertybes, normas, taisykles.
- Sudaryti vertybių skalę, kuria remiantis būtų stengiamasi keisti organizacinę kultūrą.
- Supažindinti darbuotojus su organizacinės kultūros teikiama nauda įmonėms. Taip pat reikėtų įsitikinti, ar kiekvienas organizacijos darbuotojas žino apie įmonėje esančias tradicijas, ritualus ir nuostatas.
- Stengtis vykdyti darbuotojų kontrolę neformaliai, duoti daugiau asmeninės laisvės, akcentuojant įsipareigojimą įmonei. Jausdami nuolatinę kontrolę darbuotojai jaučia įtampą ir tai neigiamai atsiliepia darbo rezultatams. Galima būtų susitarti su pačiais darbuotojais, kokia forma jie norėtų informuoti apie savo nuveiktus darbus.
- Skatinti darbuotojų lojalumą ir pasitikėjimą organizacija, sukuriant skatinimo ir motyvavimo sistemą.
- Inicijuoti pokyčius dabartinėje organizacinėje kultūroje, silpninant hierarchinę kultūrą ir stiprinant vystymuisi palankiausią adhokratinę kultūrą. Šis kultūros tipas suteiks daugiau laisvės darbuotojams išreikšti save, įneš daugiau kūrybingumo, organizacija taps prieinamesnė naujovėms, tuo pritraukdama daugiau klientų.

Rekomendacijos konkrečioms įmonėms:

- *UAB „Šiaulių plentas“ vadovui:* siekiant savo užsibrėžtų tikslų ir sėkmingos organizacijos veiklos ateityje vadovybė turėtų vykdyti tam tikrus pokyčius organizacinėje kultūroje. Griežtą kontrolę ir paklusnumo reikalavimą vertėtų sujungti su klando tipo elementais. Šie pakitimai leistų sukurti draugiškesnį organizacijos mikroklimatą, skatintų komandinį darbą, tarpusavio pasitikėjimą.
- *VŠĮ „Šiaulių regiono keliai“ vadovui:* ateityje suteikiant darbuotojams daugiau laisvės, skatinant komandinį darbą ir novatoriškumą, vadovybei derėtų stebėti, ar tai turės teigiamą įtaką administracijos darbuotojų veiklos rezultatyvumui bei jų tarpusavio santykiams. Hierarchinės kultūros elementus reikėtų silpninti palaipsniui, kad organizacijos psichologinis klimatas išliktų nepakitęs ir staigus veiklos kontrolės sumažinimas neatneštų organizacijai nuostolių.

DISKUSIJOS

- Šiame darbe buvo išnagrinėtos kelių tiesimo įmonių esančių Šiauliuose organizacinės kultūros. Siekiant išsiaiškinti, kokie organizacinės kultūros tipai anot vadovų ir darbuotojų vyrauja kitose kelių tiesimo įmonėse būtų tikslinga analogiškus tyrimus atlikti ir kituose didžiuosiuose Lietuvos miestuose.

- Būtų tikslinga atlikti analogiškų organizacinės kultūros tyrimų palyginimą Lietuvos kelių tiesimo įmonėse. Tai leistų atskleisti vyraujančius ir numatomus ateityje organizacinės kultūros tipus pagal vadovus ir darbuotojus. Atlikto palyginimo išvadamis ir rekomendacijomis galėtų pasinaudoti organizacijų vadovai, kas leistų jiems dar labiau tobulinti organizacinę kultūrą, skatinti darbuotojų lojalumą, siekti geresnių veiklos rezultatų. Taip pat būtina pabrėžti, kad atlikto palyginimo rezultatai galėtų būti pritaikyti ne tik kelių tiesimo įmonėse, bet ir panašaus profilio įmonių organizacinės kultūros formavime ir jo tobulinime.

LITERATŪRA

1. Bakanauskienė, I., (2004). Vadybiniai sprendimai. Kaunas: VDU.
2. Bertrand, A., (2002). Transformation within organizational culture: the gap between paper and reality.
3. Cameron, K. S., Quinn, R. E., (1999). Diagnosing and changing organizational culture – based on the competing values framework. Boston: Addison – Wesley Publishing Company.
4. Cartwright, S., Cooper, L.C., (1993). *The role of culture compatibility in successful organisation*. The Academy of Management Executive.
5. Chmiel, N., (2000). Introduction to work and organizational psychology. A European perspective. Oxford: Blackwell.
6. Cornwall, J., Perlman, B., (1990). Organizational Entrepreneurship. Boston: IRWIN.
7. Curie, D., (1997). Personnel in practice. Blackwell publishing.
8. Daft, R.L., (2004). Organization theory and design. Vanderbilt University: South Western.
9. Deal, T., Kennedy, A., (1982). Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life. Boston.
10. Denison, D., (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley and sons.
11. DuBois, P., (1996). Model of Organizational Analysis.
12. Guščinskienė, J., (1999). Organizacijų sociologija. Kaunas: technologija.
13. Yukl, G., (2004). Leading change in organizations. University at Albany, State University of New York: Pearson Education.
14. Harrison, R., (1970). What Kind of Organization? Development Research Associates
15. Kelly, J., (1991). The Organizational Concept of Leadership. International Management.
16. Janušonis, V., (2000). Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas. Klaipėda: Klaipėdos rytas.
17. Jewell, B. R., (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius: Vilspa.
18. Johnson, G., Scholes, K., (1999). *Exploring Corporate Strategy*. (5th ed). Prentice Hall
19. Joiner, S., Busse, M., (2008). The Idealist Guide to Nonprofit Careers for Sector Switchers. Published: Action Without Borders, except where noted otherwise.
20. Jucevičienė, P., (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
21. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N., (2000). Universiteto kultūra ir jos tyrimas. Kaunas: Technologija.
22. Kardelis, K., (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija.

23. Kasiulis, J., Barvydienė, V., (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: technologija.
24. Katiliūtė, E., Stanikūnienė, B., (2009). N ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: Slaugytojų požiūrio aspektas. Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija.
25. Kazilūnas, A., (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 9 (2004). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
26. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M., (2002). Organizational behaviour. New York: McGraw Hill Publishing Company.
27. Kotter, J.P., Heskett, J.L., (1992). Corporate Culture Performance. New York: The Free Press.
28. Lukasova, R., (2004). Organizational culture: relationship between organizational character and behaviour. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, 32.
29. Luobikienė, J., (2000). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Kaunas: Technologija.
30. Merkys, G., (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas.
31. Mokšin, V., (2007). Organizacijos kultūra (3). Vadovas ir pasaulis. 2008.3.
32. Mokšin, V., (2007). Organizacijos vertybės ir kultūra (1). Vadovas ir pasaulis. 2007.10
33. Morgan, G., (1997). Images of Organization. CA: Sage Publication.
34. Nausėdienė, I., (2005). Apklauso marketingo tyrimuose // Marketingas – rinkos įvaldymo menas.
35. Garalis, A., (2005). Organizacijos kultūra ir vadovas. Lietuvos katalikų mokslo akademijos suvažiavimo darbai. T. 19, Vilnius.
36. Ouchi, W.G., (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley.
37. Owen, R., (1991). Organizational behavior ir education. Hofstrauniversity: Allyn and Bason.
38. Pacanowsky, M., O'Donnell-Trujillo N. (1983). Organizational communication as cultural performance. Communication Monographs.
39. Paulauskaitė, N., Vanagas, P., (1998). Organizacijos kultūros reikšmė įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologija.
40. Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., Cameron, K.S., (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research.
41. Purlys, Č., (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 2009.49.

42. Reino, A. Kask, T., Vadi, M., (2007). Organizational culture and environment: dynamics in dynamics, 124-138. Dynamics around and within organisations. Sutrop, U., Vadi, M., Vedina, R. (ed.). Trames: Journal of the Humanities and Social Sciences. No 2, Vol 11. Tallin: Estonian Academy Publishers. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-12]. Prieiga per internetą:<
http://books.google.com/books?id=igvV36XXWHIC&pg=PA138&dq=organizational+culture&lr=&as_brr=1&hl=lt&cd=8#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false

43. Rekašiūtė-Balsienė, R., (2007). Organizacijos kultūra ir jos svarba. Personalo valdymas. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Vilnius.

44. Robbins, S.P., (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Politologija ir informatika.

45. Sakalas, A., (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.

46. Schein, E. H., (2004). Organizational Culture and Leadership. USA: John Wiley and Sons.

47. Schein, E.H., (1992). Organisational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

48. Schein, E.H., (1985). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass.

49. Schein, E.H., (1990). Organisational Culture. American Psychologist.

50. Seilius, A., (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

51. Schemerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., (1995). Managing Organizational Behavior. John Wiley&Sons, Inc.

52. Simonaitis, E., (1988). Kolektyvo bendravimo kultūra. Vilnius: Mintis.

53. Slocum, J., Hellriegel, D., (2007). Fundamentals of organizational behavior. Mason, OH: Thomson.

54. Stoner, F., Freeman, R.E., Gilbert, D. R. Jr., (1999). Vadyba. Vilnius: Politologija ir informatika.

55. Staniulienė, S., (2010). Organizacinė kultūra. Kaunas: VDU

56. Stankevičienė, A., Lobanova, L., (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.

57. Stoner, F., Freeman, R.E., Gilbert, D. R. Jr., (2006). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

58. Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

59. Šimanskienė, L., (2008). Organizacinės kultūros diagnostikos metodika. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

60. Šimanskienė, L., (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
61. Vaitkūnaitė, V., (2006). Požiūrių į organizacijos kultūrą analizė. Verslas, vadyba ir studijos. Mokslo darbai VGTU 2005. Vilnius: Technika.
62. Vaitkūnaitė, V., (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius : Technika.
63. Vanagas, P., (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija
64. Vanagas, P., Abramavičius Š., (1998). Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. Kaunas: Technologija.
65. Vveinhardt, J., Nikaitė, I., (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (17)
66. Zakarevičius, P., (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004.30
67. Ubius, U., Alas, R., (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. Engineering economics. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/61/1392-2758-2009-1-61-90.pdf>
68. Williams, S., (2007). Verslo pradžios vadovas. Vilnius: Verslo žinios.

PRIEDAI

Organizacinės kultūros apibrėžimai

Autorius (metai)	Apibrėžimas
E.Schein (1992)	Organizacinė kultūra – tai įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas kertinių, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau veikė ir buvo efektyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams, kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.
B.R.Jewell (2002)	Organizacinė kultūra - galinga jėga, tai pageidautiną ir nepageidautiną elgesį atskiriantis kontrolės mechanizmas, organizacijos istorija, įsipareigojimų vykdymo priemonė ir sėkmės receptas.
F.Stoner, R.E.Freeman (1999)	Organizacinė kultūra – būdingų tam tikros organizacijos nariams normų, vertybių, požiūrių, įsitikinimų visuma.
W.H.Ouchi (1981)	Organizacinė kultūra - vadybos strategija, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą.
N.Paulauskaitė, P.Vanagas (1998)	Organizacinė kultūra - priimtų ir išmoktų esamų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma.
J. Guščinskienė (1999)	Organizacinė kultūra - esminės vertybės apie tai, kas gera ir bloga, tai suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji nariai turi išmokti, kad taptų organizacijos nariais.
A.Seilius (1998)	Organizacinė kultūra - organizacijos realybė. Ji formuoja viską, kas vyksta organizacijoje. Kultūra išreiškiama per organizacijos filosofiją, taisykles, normas, vertybes ir beveik viską, ką daro jos nariai.
V.Janušonis (2000), A.Sakalas (2003)	Organizacinė kultūra - per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reakciją į vykstančius reiškinius ir plėtrą.
R.Jucevičius (1998)	Organizacinė kultūra – tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška.
P.Zakarevičius (2004), J.Kasiulis, V.Barvydienė (2005)	Organizacinė kultūra - subjektyvus valdymo sprendimų priėmimo veiksnys, nes vadovo priimami sprendimai neturėtų prieštarauti organizacinei kultūrai.
L.Šimanskienė (2008)	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.
S.P.Robbins (2003)	Organizacinė kultūra - vidinės vadybinės elgsenos modelis, kuris apibūdina tradicijų, bendravimo manierų visumą, kaip filosofija, kaip normų visuma, kurias priima grupės visoje organizacijoje, kaip „žaidimo taisyklės“, kurios privalomos visiems organizacijos nariams, norintiems sėkmingai pritapti prie organizacijos.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto, statybos vadybos magistrantas Marius Zapalskis atlieka tyrimą, kurio tikslas – remiantis organizacijų darbuotojų nuomone, išanalizuoti, kokia organizacinė kultūra vyrauja kelių tiesimo įmonėse.

Apklausa yra anoniminė, Jūsų atsakymai konfidencialūs, jie bus naudojami tik statistiniams apibendrinimams. Maloniai prašome dalyvauti tyrime, užpildant šią anketą.

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

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

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

ANKETA VADOVAMS

<i>1.</i>	<i>Svarbiausios charakteristikos</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.		
B.	Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.		
C.	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.		
D.	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros.		
	Viso:	100 %	100 %
<i>2.</i>	<i>Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Tai monitoringo pavyzdys, stengimasis padėti ir išmokyti.		
B.	Tai versliniškumo, novatoriškumo, polinkio į riziką pavyzdys.		
C.	Tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys.		
D.	Tai koordinacijos, tikslios organizacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys.		
	Viso:	100 %	100 %

3.	<i>Darbuotojų valdymas</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.		
B.	Individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas.		
C.	Didelis reiklumas, griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas.		
D.	Užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių stabilumas.		
	Viso:	100 %	100 %
4.	<i>Vienijamoji organizacijos esmė</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis.		
B.	Organizaciją vienija pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui, siekimas pirmauti.		
C.	Organizaciją vienija tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas. Nuolat aptariamoms temoms – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir pergalė.		
D.	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Būtina planinė organizacijos veiklos eiga.		
	Viso:	100 %	100 %
5.	<i>Strateginiai tikslai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Žmonių ugdytas, aukštas pasitikėjimas. Atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyje.		
B.	Naujų resursų gavimas, naujų problemų sprendimas, naujovių aprobavimas.		
C.	Konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Tikslinis jėgų koncentravimas ir siekimas nugalėti rinkoje.		
D.	Nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas.		
	Viso:	100 %	100 %
6.	<i>Sėkmės kriterijai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Žmogiškųjų resursų plėtra, komandinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu ir rūpinimasis įmonėmis.		
B.	Unikalių ir naujų paslaugų kūrimas. Tai paslaugų lyderis ir novatorius.		
C.	Pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje.		
D.	Rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai.		
	Viso:	100 %	100 %

Informacija apie Jus: (pažymėkite arba įrašykite)

Jūsų lytis: <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> moteris;<input type="radio"/> vyras.	Jūsų amžius yra: <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> iki 30 metų;<input type="radio"/> 31 – 40 metų;<input type="radio"/> 41-50 metų;<input type="radio"/> 51-60 metų;<input type="radio"/> virš 60 metų.
Jūsų išsilavinimas yra: <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> vidurinis;<input type="radio"/> profesinis;<input type="radio"/> aukštesnysis;<input type="radio"/> aukštasis;nebaigtas aukštasis.	Jūsų darbo patirtis šiose pareigose: <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> iki 2 metų;<input type="radio"/> 3-5 metai;<input type="radio"/> 6-10 metų;<input type="radio"/> 11-20 metų;<input type="radio"/> virš 20 metų.

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto, statybos vadybos magistrantas Marius Zapalskis atlieka tyrimą, kurio tikslas – remiantis organizacijų darbuotojų nuomone, išanalizuoti, kokia organizacinė kultūra vyrauja kelių tiesimo įmonėse.

Apklausa yra anoniminė, Jūsų atsakymai konfidencialūs, jie bus naudojami tik statistiniams apibendrinimams. Maloniai prašome dalyvauti tyrime, užpildant šią anketą.

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).

ANKETA DARBUOTOJAMS

1.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	5	4	3	2	1
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	5	4	3	2	1
3.	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.	5	4	3	2	1
4.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus geriau.	5	4	3	2	1
5.	Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	5	4	3	2	1
6.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	5	4	3	2	1
7.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	5	4	3	2	1
8.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	5	4	3	2	1
9.	Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	5	4	3	2	1
10.	Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	5	4	3	2	1
11.	Mūsų organizacijoje visus veiksmus reguliuoja instrukcijos bei taisyklės.	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.	Žmonės yra pasiryžę rizikuoti ir aukotis siekiant užsibrėžto tikslo.	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.	Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus.	5	4	3	2	1
17.	Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvaujame priimant svarbius sprendimus.	5	4	3	2	1
18.	Mums suteikiama laisvė atliekant užduotis, galime individualiai nuspręsti, kaip atlikti vieną ar kitą darbą.	5	4	3	2	1
19.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo.	5	4	3	2	1
20.	Žmonės tarpusavyje konkuruoja atlikdami užduotis.	5	4	3	2	1

21.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas.	5	4	3	2	1
22.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas naujovėms ir tobulinimui, siekimas pirmauti	5	4	3	2	1
23.	Mūsų organizaciją vienija taisyklės ir oficiali politika.	5	4	3	2	1
24.	Vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami (premija, pagyrimu, paaukštinimu).	5	4	3	2	1

Informacija apie Jus: (pažymėkite arba įrašykite)

Jūsų lytis: <input type="radio"/> moteris; <input type="radio"/> vyras.	Jūsų amžius yra: <input type="radio"/> iki 30 metų; <input type="radio"/> 31 – 40 metų; <input type="radio"/> 41-50 metų; <input type="radio"/> 51-60 metų; <input type="radio"/> virš 60 metų.
Jūsų išsilavinimas yra: <input type="radio"/> vidurinis; <input type="radio"/> profesinis; <input type="radio"/> aukštesnysis; <input type="radio"/> aukštasis; <input type="radio"/> nebaigtas aukštasis.	Jūsų darbo patirtis šioje įmonėje: <input type="radio"/> iki 2 metų; <input type="radio"/> 3-5 metai; <input type="radio"/> 6-10 metų; <input type="radio"/> 11-20 metų; <input type="radio"/> virš 20 metų.

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

TERMINŲ ŽODYNAS

Adhokratinė kultūra – tai dinamiška ir kūrybiška darbo aplinka, kurioje tiek žmonės, tiek lyderiai pasiryžę rizikuoti. Pagrindinės organizacijos vertybės – atvirumas naujovėms, pirmavimas rinkoje, kokybiško produkto bei paslaugos teikimas (Cameron, Quinn, 1999).

Hierarchinė kultūra – tai tokia darbo aplinka, kurioje žmonių veikla kontroliuojama procedūromis, taisyklėmis ir oficialia politika. Pagrindinės vertybės - stabilumo palaikymas ir garantijos, sklandi veikla ir geri pasiekimai (Cameron, Quinn, 1999).

Klaninė kultūra – tai labai draugiška darbo vieta, organizacija panaši į didelę šeimą, o jų lyderiai ir vadovai suvokiami kaip auklėtojai. Pagrindinės vertybės - aukšta organizacijos atsakomybė, kolektyvinis darbas, santarvė ir žmonių dalyvavimas versle (Cameron, Quinn, 1999).

Organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, tai jos darbo sėkmės tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko jie siekia (Seilius, 1998).

Organizacinė kultūra – būdingų tam tikros organizacijos nariams normų, vertybių, požiūrių, įsitikinimų visuma (Stoner, Freeman, 1999).

Organizacinės kultūros vertinimo metodas (*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*) - tai diagnostikos instrumentas, sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn, kuris remiasi teoriniu modeliu, vadinamu „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“ (Cameron, Quinn, 1999).

Rinkos kultūra - tai tokia organizacijos kultūra, kurioje vyrauja konkurencija ir kontrolė. Vertybės - pergalių siekimas, rinkos dalies užkariavimas (Cameron, Quinn, 1999).

Vertybės - tai esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą (Vveinhardt, Nikaitė, 2008).