

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Kristina BUDRYTĖ
Vadybos studijų programos studentas

**ORGANIZACINĖ KULTŪRA: ŠIAURĖS LIETUVOS KOLEGIJOS
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Kristina BUDRYTĖ

**ORGANIZACINĖ KULTŪRA: ŠIAURĖS LIETUVOS KOLEGIJOS
ATVEJIS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovas:
doc. dr. Linas ŽALYS**

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

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Kristina Budrytė

Organizacinė kultūra: Šiaurės Lietuvos kolegijos atvejis

Magistro darbas.

Magistro baigiamajame darbe teoriniu ir praktiniu aspektais nagrinėjama organizacinė kultūra. Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analize, atskleista organizacinės kultūros esmė, ją formuojantys veiksniai, vertybių bei organizacijos vadovo vieta organizacinėje kultūroje, pristatyti diagnostavimo metodai. Darbe naudojama atvejo analizės strategija, nes tyrimo objektą sudaro – Šiaurės Lietuvos kolegijos, privačios aukštosios mokyklos, organizacinė kultūra. Siekiant įvertinti esamą organizacinę kultūrą šioje organizacijoje, derinant kiekybinį ir kokybinį tyrimo metodus, atlikti penki empiriniai tyrimai. Atlikta pagrindinių Lietuvos Respublikos norminių aktų, reglamentuojančių švietimo veiklą ir organizacijos pagrindinių veiklos dokumentų analizė, tyrimo metu nustatyta pagal kokias dimensijas reiškiasi Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinė kultūra vadovų, darbuotojų ir studentų požiūriu. Visapusiškam problemos ištyrimui, interviu metodo pagalba, apklausti Kolegijos socialinių partnerių atstovai, kurie savo nuomone papildė empirinio tyrimo rezultatus. Iš dalies patvirtinta autoriaus suformuota tyrimo hipotezė, kad aukštojo mokslo institucija – Šiaurės Lietuvos kolegija, puoselėja stiprią, etišką organizacinę kultūrą, ją sąmoningai formuoja, siekiant didinti mokymo paslaugų kokybę ir patrauklumą.

SUMMARY

Kristina Budrytė

Organizational Culture: The case of Northern Lithuania College

Master's work.

Theoretical and practical aspects of the organizational culture are analysed in master's work. According to the analysis of Lithuanian and foreign scientific literature the essence of organizational culture, developing factors, position of the values and top manager's place in organizational culture is revealed and diagnostic methods are presented in the work. Case study strategy is used in this work as the research object is the organizational culture of Northern Lithuania College, a private higher education institution. In order to assess the current organizational culture of the college quantitative and qualitative research methods were combined to carry out the five empirical studies. Main regulations on educational activities of the Republic of Lithuania and main performance documents of the organization were analysed. Analysis showed the dimensions through which organizational culture is reflected in managers, staff and student perspective at Northern

Lithuania College. For comprehensive analysis of the problem the interview method was used to learn the opinions of college's social partners that were added to the empirical results. Hypothesis formulated by the author was partially approved which stated that higher education institution – Northern Lithuania College - fosters a strong, ethical organizational culture, it is deliberately shaped to enhance teaching quality and attractiveness.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIS KONCEPTAS.....	12
1.1. Organizacinės kultūros esmė ir ją formuojantys veiksniai	14
1.2. Vertybės organizacinėje kultūroje	22
1.3. Vadovo vaidmuo organizacinėje kultūroje.....	25
1.4. Organizacinė kultūros diagnostavimo metodai	27
1.5. Organizacinės kultūros keitimo ypatumai	35
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS DIAGNOZAVIMAS	41
2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	41
2.2. Kiekybinio tyrimo metodologija	47
2.3. Kokybinio tyrimo metodologija	51
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ŠIAURĖS LIETUVOS KOLEGIJOJE TYRIMAS	53
3.1. Tiriamos organizacijos portretas	53
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas	55
3.2.1. Kolegijos dokumentų analizė	55
3.2.2. Anketinės apklausos rezultatai ir jų apibūdinimas	59
3.2.2.1. Organizacijos vadovų apklausos rezultatai ir jų apibūdinimas.....	59
3.2.2.2. Darbuotojų apklausos rezultatai ir jų apibūdinimas	64
3.2.2.2. Studentų apklausos rezultatai ir jų apibūdinimas	76
3.3. Socialinių partnerių interviu rezultatų analizė.....	84
3.4. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo lyginamoji analizė	92
IŠVADOS.....	95
REKOMENDACIJOS	98
DISKUSIJA	99
LITERATŪRA	100
PRIEDAI	106

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijai svarbių veiksmų palyginimas	16
2 lentelė. AGIL organizacinės kultūros modelio funkcijos	28
3 lentelė. Klausimai, kaip pamatyti organizacinę kultūrą	32
4 lentelė. Organizacijų tipai pagal akademinės organizacinės kultūros modelius	34
5 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo kliūtys	37
6 lentelė. Galutinė tyrimo imtis	46
7 lentelė. Praktinio tyrimo pranašumai ir galimos problemos	47
8 lentelė. Atsakymų skaičiavimo pavyzdys	49
9 lentelė. Anketos darbuotojams I dalies vertinimo principas	50
10 lentelė. Anketos darbuotojams II dalies klausimų blokai	50
11 lentelė. Dokumentų sąrašas	56
12 lentelė. Vadovų demografiniai duomenys	60
13 lentelė. Vadovų apklausos rezultatų pasiskirstymas	60
14 lentelė. Bendrų darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų aukščiausiai pozicionuojami pritarimo procentai	68
15 lentelė. Bendrų darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų žemiausiai pozicionuojami pritarimo procentai	69
16 lentelė. Darbuotojų anketinės apklausos rezultatai pagal lytį	73
17 lentelė. Studentų pasiskirstymas pagal studijų formą ir kursą	76
18 lentelė. Studentų pasiskirstymas pagal studijų kursą	76
19 lentelė. Bendrų studentų apklausos tyrimo rezultatų aukščiausiai pozicionuojami pritarimo procentai	77
20 lentelė. Bendrų studentų apklausos tyrimo rezultatų žemiausiai pozicionuojami pritarimo procentai	79
21 lentelė. Bendri darbuotojų ir studentų apklausos tyrimo rezultatai pagal pritarimo procentą	83
22 lentelė. Socialinių partnerių charakteristika	85
23 lentelė. Organizacinės kultūros reikšmė (socialinių partnerių požiūriu)	86
24 lentelė. Vadovavimo strategijos raiška (socialinių partnerių požiūriu)	87
25 lentelė. Organizacijos fizinė aplinka (socialinių partnerių požiūriu)	88
26 lentelė. Vertybinių nuostatų raiška organizacijoje (socialinių partnerių požiūriu)	90
27 lentelė. Rekomendacijos organizacinės kultūros stiprinimui (socialinių partnerių požiūriu)	91
28 lentelė. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų palyginimas	93

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Organizacinės kultūros voratinklis	18
2 paveikslas. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai	20
3 paveikslas. Organizacijos vertybių „panorama“ strategijos kontekste	24
4 paveikslas. Organizacinės kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje	26
5 paveikslas. Konkuruojančių vertybių modelio konstrukcija	29
6 paveikslas. Kultūros dimensijos	30
7 paveikslas. Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonės	33
8 paveikslas. K. Lewino pokyčių modelis	38
9 paveikslas. Tyrimo procesas	43
10 paveikslas. A vadovo organizacinės kultūros modelis	61
11 paveikslas. B vadovo organizacinės kultūros modelis	61
12 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	65
13 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą	65
14 paveikslas. Organizacinės kultūros modelis Kolegijos darbuotojų nuomone	66
15 paveikslas. Organizacinės kultūros profilio vadovų ir darbuotojų nuomone palyginimas.....	67
16 paveikslas. Respondentų pritarimo procentai pagal atskirus klausimų blokus	70
17 paveikslas. Veiksniai, kuriais galimas organizacinės kultūros keitimas	74
18 paveikslas. Respondentų pritarimo procentai pagal atskirus klausimų blokus	78
19 paveikslas. Aspektai kuriais studentai norėtų keisti Kolegijos organizacinę kultūrą	81
20 paveikslas. Studentų ir darbuotojų pritarimo procentai pagal atskirus klausimų blokus palyginimas	82

IVADAS

Organizacinė kultūra yra savitas fenomenas. Vos peržengę organizacijų slenkstį bei susipažinę su jos bendruomene, dažnas galime teigti, jog intuityviai jaučiame ir matome, ar organizacinė kultūra įstaigoje yra ar ne, neišvengiame subjektyvumo ją vertinant.

Jeigu sakoma, kad organizacija turi sielą, tai ji yra organizacinė kultūra. Ji nusako organizacijos individualumą, atliekant vieną ar kitą darbą, darbuotojų elgsenai keliamus reikalavimus, išsipareigojimus vartotojams, partneriams ir bendruomenei (Pruskus, Lukoševičius, 2009). Populiariausių organizacinės kultūros apibrėžimų citatų galima rasti kiekvienos organizacijos internetinėse svetainėse, dokumentuose, šūkiuose. Jeigu jau nebe mada, tai būtinybė deklaruoti vertybių sąrašus ir dirbtinai kurti „kultūringus“ šūkius. Štai Cornwall, Perlman (1990) teigia, kad kultūra yra organizacijos realybė, formuojanti viską, kas vyksta organizacijoje. Kultūrą išreiškia filosofija, taisyklės, normos, vertybės, simboliai, herojai ir beveik visa, ką daro jos nariai.

Tyrimo aktualumas. Lietuvos švietimo sistemoje kolegijos jau įsitvirtinusios. Pažvelgus į dabartinę kolegijų padėtį Lietuvoje, galima teigti, kad organizacijos kultūros kūrimas jose yra aktuali teorinė problema, kuri analizuojama per mažai. Kadangi kolegijos siekia atitikti aukštojo mokslo standartus, t.y. tenkinti aukštojo mokslo institucijoms keliamus reikalavimus, organizacijos kultūros kūrimo metodologija galėtų būti efektyvi priemonė, stimuliuojanti jų veiklą. Reikia pripažinti, kad kolegijos nuo pat savo įsikūrimo turėjo mažiau autonomijos ir buvo labiau reguliuojamos valstybės negu universitetai. Kolegijų statutai buvo labiau ribojami jau kūrimosi stadijoje (Kučinskas, Paulauskaitė, 2005). Aktualus klausimas: kaip kolegijos veiklą gali paveikti stiprios organizacinės kultūros buvimo faktas?

Organizacinės kultūros analizė nėra nauja mokslo srityje. Susidomėjimas organizacijos kultūra atsirado dėl nepaliaujamo veiklos efektyvumo siekimo, organizacijos veiklos tobulinimo (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010). Ją plačiai analizavo užsienio ir Lietuvos autoriai, kurie nagrinėja organizacinės kultūros sampratą, formavimo požymius bei keitimo modelius. J.Koterio ir J.Hesketo (1992) apklausa, atlikta JAV 207 firmose iš 22 pramonės sričių, parodė, kad esama tiesioginio ryšio tarp kultūros ir veiklos rezultatų. Nustatyta šių dviejų tarpusavio ryšio kintamųjų - organizacijos kultūros ir ekonominio efektyvumo - teigiama koreliacija. A.Viljamso, P. Dobsono ir M.Valterio (1989) tyrimai atskleidė esminius kokybinius organizacijos pokyčius, atsirandančius kintant organizacijos kultūrai (Garalis, 2005). Tačiau ar daug Lietuvos įmonių naudojami siūlomais organizacinės kultūros matavimo priemonėmis ir sąmoningai formuoja organizacinę kultūrą savo vadovaujamosiose įmonėse, vertėtų paanalizuoti, tai galėtų būti daugelio mokslinių tyrimų tema įvairiais pjūviais.

Organizacinė kultūra neabejotinai tirta ir sąsajose su švietimu. Ja matuojame organizacijos „stiprumą“ veikti rinkoje. Atkreiptinas dėmesys, kad švietimo organizacijos kultūrą sudėtinga visapusiškai tirti, nes tai unikali, nepakartojama, labai individuali, dažnai neįsisąmoninta normų, vertybių, papročių, tradicijų, elgesio stilių, egzistuojančių konkrečioje organizacijoje, sistema (Targamadzė, 2009). Organizacinės kultūros kontekste, suprantame, jog aukštasis mokslas yra vertybė. Vieniems jis vertybė, kadangi sudaro sąlygas akademinai saviraiškai, kitiems – kadangi leidžia įgyti diplomus, kurie lemia asmenybės statusą visuomenėje, dar kitiems – nes užtikrina visuomenės kultūros atnaujinimo procesą (Kraujutaitytė, 2002).

Tyrimo problema. Šiandien, didėjant išsilavinimo reikšmei, aukštasis mokslas tampa masiškesnis, jis tenkina ne tik valstybės ir visuomenės ar darbo rinkos reikalavimus, bet į aukštąjį mokslą pradėta žiūrėti kaip į paslaugos teikėją, verslo sąjungininką, todėl jam tinka vadybos, rinkodaros, kokybės, etikos ir panašios filosofijos (ir kitų mokslų paradigmos). Aukštojo mokslo ir mokymo institucijos administracinė veiklos atsakomybė yra pabrėžtinai didelė, kadangi šios veiklos rezultatai turi lemiamą įtaką visuomenės formavimui, naujų žinių kūrimui, šalies intelektualio kapitalo ugdymui bei kūrimui bei kt. (Ruževičius, Daugvilienė ir kt. 2008).

Šiuo metu Lietuvoje savo paslaugas siūlo 23 kolegijos. Tarp jų 13 valstybinių ir 10 nevalstybinių aukštųjų mokyklų. Kolegijose mokosi 53,3 tūks. arba 28,5 proc. visų aukštųjų mokyklų studentų. Švietimo ir mokslo ministras išvelgia, kad būgštavimai, esą abiturientai pirmiausia rinksis universitetus ir tik į juos neįstoję pasuks į kolegijas, nepasitvirtino: stojančiųjų apsisprendimą lemia ir tai, kad kolegijų teikiamas geras profesinis išsilavinimas yra atpažįstamas darbo rinkoje, darbdaviai noriai į darbą priima kolegijų absolventus¹.

Aukštosios mokyklos kovoja dėl patrauklios įstaigos vardo, bandydamos pritraukti kuo daugiau studentų, siūlo vis naujas mokymo programas, afišuoja studijų kokybę, paremtą profesionalų vertinimais ir įvairiomis rinkodaros kampanijomis. O tuo tarpu, įvairių statistikų duomenimis kasmet gimnazijas baigia vis mažiau mokinių.

Praktinį problemos aktualumą lemia Lietuvos aukštojo mokslo reforma, ekonominė Lietuvos padėtis. Mokslo ir studijų reformos įgyvendinimo priemonės skelbia, jog artimiausiu metu, siekiant galimai efektyviau naudoti turimas valstybės lėšas, mokslo ir studijų reformą tikslinga vykdyti tokiomis trejomis kryptimis: studijų kokybės gerinimo, aukštųjų mokyklų tinklo ir programų optimizavimo, akademių bendruomenių stiprinimo. O švietimo sistemą reglamentuojantys dokumentai apibrėžia net reikalavimus vertybių ugdymui. Organizacinė kultūra tampa efektyvi priemonė, leidžianti patobulinti studijų kokybės sistemą. Jeigu akademinė bendruomenė, kaip

¹ Žurnalas „Veidas“ Nr. 13, 2011-03-28

edukacinį vaidmenį atliekanti organizacija, pretenduoja į visuomenėje pripažintos profesinės veiklos statusą, jai turi būti aktualios visų puoselėjamos bendrosios socialinės vertybės, kurios būtų įtrauktos į akademinės bendruomenės vertybių visumą ir, neabejotinai, į organizacinės kultūros sampratą.

Tame kontekste tai galima išsakyti per šiuos konkrečius **probleminius klausimus**: Kaip ir pagal kokias dimensijas reiškiasi organizacinė kultūra aukštojo mokslo kontekste - Šiaurės Lietuvos kolegijos pavyzdžiu? Ar švietimo įstaigos organizacinė kultūra skiriasi nuo bet kokios kitos verslo organizacijos? Kokios organizacinės kultūros vertybės, charakteristikos turėtų atspindėti aukštojo mokslo teikėjų bruožus?

Siekiant atsakyti į probleminius klausimus, iškelta **hipotezė**: tikėtina, kad aukštojo mokslo institucija – Šiaurės Lietuvos kolegija puoselėja stiprią, etišką ir išskirtinai brandžią organizacinę kultūrą, ją plačiai plėtoja, siekiant didinti mokymo paslaugų kokybę ir patrauklumą.

Suformuoti tyrimo probleminiai klausimai leidžia apibrėžti **tyrimo objektą** - organizacinė kultūra Šiaurės Lietuvos kolegijoje.

Suformuluotas **tyrimo tikslas** – išanalizavus teorinį organizacinės kultūros konceptą, iširti organizacinę kultūrą Šiaurės Lietuvos kolegijoje ir numatyti potencialias keitimo priemones.

Magistro darbe keliami tokie **uždaviniai**:

1. Teoriškai iširti organizacinės kultūros esmę, vadovo vaidmenį organizacinėje kultūroje bei vertybių reikšmę.
2. Atskleisti organizacinės kultūros diagnostavimui taikomus metodus.
3. Iširti kolegijos organizacinę kultūrą kiekybiniu ir kokybiniu aspektu.
4. Atlikti kiekybinio ir kokybinio tyrimo lyginamąją analizę.

Tyrimo metodika: Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro empirinio tyrimo metodika, naudojant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus. Tyrimas buvo atliekamas keliais etapais, kur pirmiausia buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Antrajame, empiriniame tyrimo etape, atlikta: dokumentų analizė, leidusi numatyti būsimos analizės žingsnius, organizacijos vadovų, darbuotojų, bei studentų anketinė apklausa ir socialinių partnerių interviu. Taip pat atliktas, skirtingais metodais gautų, rezultatų palyginimas. Iš viso darbe atlikti penki empiriniai tyrimai.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Dokumentų analizė.
- Apklaustos metodai: anketinė apklausa ir pusiau struktūrizuotas interviu.
- Statistinė duomenų analizė.
- Kokybinė turinio (content) analizė.

- Lyginamoji analizė.

Šiame magistro darbe naudojama atvejo analizės strategija, nes tyrimo objektą sudaro viena institucija, esanti visų Lietuvoje veikiančių analogiškų organizacijų atstovė. Šiaurės Lietuvos kolegija įsteigta 2001 m., yra privati aukštoji mokykla, kurioje vykdomos koleginės studijos. Tai - akademiška, nuolat besimokanti organizacija, pasižyminti aukšta vadybine ir organizacine kultūra, ketinanti ir toliau sėkmingai veikti rinkoje, todėl nuolat ieškanti informacijos, kaip tobulinti savo veiklą, o trūkstamą informaciją gaunanti rengiant užsakomuosius taikomuosius tyrimus. Organizacinės kultūros vertinimas ir tobulinimas ženkliai prisidės prie organizacijos misijos bei vizijos, strateginių tikslų. Tiriamos įmonės darbuotojų suteikta informacija laikoma konfidencialia, todėl viešai skelbiami tik apibendrinti duomenys.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Mokslinės patirties apibendrinimas atskleidžia teorinę darbo reikšmę, padeda plėtoti organizacinės kultūros visuminį vaizdą. Empiriškai patikrintas organizacinės kultūros diagnostavimo metodas ir įvertintas organizacinės kultūros lygis, ko pasekoje bus galima organizuoti keitimo priemonės.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Atlikto tyrimo rezultatais ir metodinėmis rekomendacijomis galės pasinaudoti ne tik Šiaurės Lietuvos, bet ir visos Lietuvos kolegijų vadovai. Pateiktos išvados leis jiems stiprinti organizacinę kultūrą savo įstaigose, tuo gerinant veiklos rezultatus: pritraukiant studentus, tampant regionų lyderiais, siekiant kitų strateginių tikslų. Šie tyrimo rezultatai taip pat galės būti pritaikyti ne tik kolegijų bendruomenei, bet ir kitoms formalioms ir neformalioms švietimo įstaigoms.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių (teorinio pagrindimo, metodologinio bei empirinių tyrimų rezultatų), išvadų, rekomendacijų, diskusijos, literatūros sąrašo bei 16 priedų. Magistro darbe yra 28 lentelės ir 20 paveikslų. Darbo apimtis - 105 puslapiai (be priedų), literatūros sąrašė pateikti 98 šaltiniai.

1. ORGANIZACINĖS KU

2. LTŪROS TEORINIS KONCEPTAS

Organizacijoms, siekiančioms pelno, organizacinė kultūra nėra esminis veiksnys, lemiantis vartotojų pritraukimą. Jos kultūrą traktuoja kaip meninę išraišką, kažką nepamatuojama ir nepastovaus. Tokios organizacijos stokoja sąvokų aiškumo, nežino kaip įvertinti ar pamatuoti kultūros reikšmę strateginiams tikslams siekti. Tuo tarpu organizacinė kultūra, pasak Šimanskienės (2008), užtikrina tapatumo jausmą, ugdo atsidavimą organizacijos misijai, tampa pagrindine valdymo priemone, padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius, išskiria kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimą, sukuria draugiškus santykius su bendradarbiais, apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus (Stundžė, 2010).

Organizacinė kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti organizacijai nesuskilti, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti. Kultūra savo esme yra sunkiai suprantama, neapčiuopiama, neišreiškiamą žodžiais ir laikoma savaime suprantamu dalyku, tačiau kiekviena įmonė sukuria savąjį svarbiausių prielaidų, sąvokų ir nerašytų taisyklių, valdančių kasdieninę elgseną darbe, rinkinį (Žostautienė, 2010).

Moksliniuose darbuose pateikiama daug įvairių apibrėžimų organizacinės kultūros sąvokai aiškinti. O ir pati organizacinė kultūra analizuojama daugelyje mokslinių darbų, pavyzdžiui, L. Šimanskienės (2002, 2008), E. H. Schein (1993), S. P. Robbins (2003), R. Jucevičius (1998) ir kt.

Kalbant apie sąvokas - organizacija ir kultūra, jas atskirai viena nuo kitos galima analizuoti įvairiais aspektais: vadybos, sociologijos, antropologijos požiūriu. Šiame darbe sąvoką „kultūra“ apibrėžiame, jog tai – išmokti įsitikinimai, vertybės, taisyklės, normos, simboliai ir tradicijos, kurios yra bendros žmonių grupei. Dėl to, kad tos savybės bendros, jos yra unikalios, o kultūra yra dinamiška ir ji perduodama kitiems (Northouse, 2009).

Kultūros sąvoka dažnai prilyginama vertybių sąvokai, kas, žinoma, nėra visiškai teisinga. Organizacijos sąvoka taip pat nereikalauja paaiškinimų, tačiau viena populiariausių reikšmių galėtų būti - organizacija laikomas žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui bei turintis bendrus tikslus ar misiją (Raipa, 2002). Šiuo atveju, magistro darbo temos kontekste, žodžiai „kultūra“ ir „organizacija“ naudojami kaip viena sąvoka.

Analizuojant įvairių autorių organizacinės kultūros apibrėžimus (žr. 1 priedą), kurių sąrašas galėtų būti labai ilgas, atsiskleidžia visi skirtumai ir panašumai, tad susigaudyti tokioje įvairovėje tampa ne taip paprasta. Visgi, ieškant bendrumo tarp pateiktų apibrėžimų konceptų, galima

suprasti, kad organizacinės kultūros pagrindas - nustatytos vertybės, emocinis bendrumas tarp organizacijos narių.

A. James, F.Stoner, R.Edvard Freeman (1999) organizacijų kultūrą lygina su ledkalniu kurio matomoje dalyje yra aiškūs arba atviri aspektai – oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, struktūra, politika ir procedūros bei finansiniai ištekliai. Po vandens paviršiumi slūgso uždari arba paslėpti, neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai: bendrosios sampratos, požiūriai ir jausmai ir t.t. (Purlys, 2009).

Būtina pabrėžti, jog moksliniuose darbuose vartojamos dvi sąvokos - organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra, kurios tarpusavyje painiojamos, viena keičia kitą tame pačiame aprašyme ar kalboje. Šimanskienė, (2008) teigia, kad tai dvi skirtingos sąvokos.

- Organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi įmonių bendravimo forma, vertybės požiūriai.
- Organizacinė kultūra – tai organizacijos vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros.

Kiti autoriai teigia, kad minėtos sąvokos yra tapačios, o skirtumai atsiradę dėl vertimo iš užsienio kalbos. Šiame darbe naudojama **organizacinės kultūros** sąvoka. Manoma, jog ji - sąmoningai formuojama organizacijos bendruomenės.

Tačiau reikia atsiriboti nuo kitų sąvokų, kaip, pavyzdžiui, organizacinis klimatas. Stoškus ir Beržinskienė, (2005) teigia, kad organizacinė kultūra nėra organizacijos klimatas, grupinis mąstymas, socialinė struktūra, metafora ir nebūtinai „raktas į sėkmę“. Kai kurie autoriai klimatą laiko tik sudedamąja organizacinės kultūros dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad tiksliai apibrėžti organizacinės kultūros sampratą yra sudėtinga dėl šios sąvokos apibrėžimų įvairovės ir skirtingų sąvokų painiojimo. Šiame darbe bus remiamasi Zakarevičiaus (2003) apibrėžimu, jog organizacinė kultūra tai - vertybių sistema, priimtina visiems organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais ir etiškos vadybos ir elgsenos taisyklėmis ir išskiria organizaciją iš bendros organizacijų visumos.

Gilesnei koncepto analizei reikėtų bent trumpai išskirti sąvoką „subkultūra“. Mokslininkai išskiria ir neatsiejamą šito reiškinio egzistavimą organizacinėje kultūroje. A. Giddens (2005) subkultūrą apibrėžia kaip žmonių grupę, kurią pagal jos bruožus galima atskirti nuo „masės“. „Subkultūra – bet kuris gyventojų segmentas, savo kultūriniais modeliais išsiskiriantis iš platesnės visuomenės“. Subkultūros gali būti susidariusios iš atskiriems skyriams, padaliniais priklausančių darbuotojų, ar neformalių grupių įstaigoje (draugaujančių, pavyzdžiui, ne tik darbo

metu). Šios grupės labiau lojalios savo subkultūroms nei visos organizacijos interesams. Dėl šios priežasties, bet kuri iniciatyva ar pokytis, įgyvendinami organizacijoje, pasiekia tik dalinių rezultatų, nes organizacinės kultūros sėkmingam formavimui turi visi organizacijos nariai. Todėl organizacijos vadovams svarbu atsižvelgti tiek į visą organizacinę kultūrą, tiek į kiekvieną subkultūrą, kad užtikrintų jų tarpusavio dermę (Pruskus, Lukoševičius, 2009). Priešingu atveju turėsime susiskaldžiusį kolektyvą, kuris nėra sėkmės įmonėje garantas, o priešingai tik menkinantis bet kokias pastangas.

Magistro darbo temos dimensijoje subkultūros pavyzdžiu galėtų tapti kolegijų bendruomenių sudėtis, į kurią dažniausiai įeina organizacijos administracijos komanda (vadovai, fakultetų ar katedrų vadovai, personalo skyriaus vadovai, bibliotekininkai bei kitas administracinis personalas) ir pedagoginis personalas, kitaip vadinami - moksliniai darbuotojai (dėstytojai). Ganėtinai tikėtinas variantas vertinti subkultūras atskirai ir kelti prielaidas, jog išvados tinka visai visumai. Tai patvirtintų K. S. Cameron, R. E. Quinn (1999) teiginys, jog vertinant organizacinę kultūrą dėmesį reikia fokusuoti arba į visą organizaciją, kaip analizės vienetą, arba tyrinėti įvairių jos vienetų kultūrą ir išskirti poskyriuose dominuojančius atributus, o paskui juos apibendrinti ir sujungti į vieną visumą. Bet tokia kombinacija leidžia tik apytikriai įvertinti visą organizacinę kultūrą.

Apibendrinant galima remtis Žilinsko ir Maksimenko (2007) teiginiu, apibūdinančiu kultūros proceso įvairiapusiškumą, kur sakoma, kad kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai įmonės darbuotojams, ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones.

1.1. Organizacinės kultūros esmė ir ją formuojantys veiksniai

Siekiant žymiai plačiau išryškinti organizacinės kultūros konceptą, reikia tinkamai išanalizuoti aplinką, kurioje formuojasi organizacinė kultūra. Šią aplinką lemia atitinkami veiksniai. Nustačius veiksnius, kurie įtakoja organizacinę kultūrą, galima pamatyti tas sritis, kurias įmonė valdydama, keisdama gali turėti teigiamos įtakos veiklos rezultatams. Nes organizacijos išskirtinumas dažniausiai pasireiškia išskirtiniais organizacinės kultūros elementais, išskirtiniu jų atsiradimu (Спивак 2001).

Anot Dubausko (2006) tyrinėjant organizacinę kultūrą, svarbu išvelgti šiuos aspektus:

- organizacinės kultūros išorinius elementus;
- bendrą supratimą, vyraujantį organizacijoje;
- kultūros taisykles ir vaidmenis.

Dubauskas (2006) aiškina, kad organizacinės kultūros išoriniai elementai – ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai. Organizacijos narių tarpusavio supratimui, darbuotojų įsitvirtinimui organizacijoje labai svarbu organizacijos įkūrimo istorija. Tai labai svarbu, nes tai padeda darbuotojams suprasti organizacijos misiją, tikslą bei įsitraukti į jos darbą. Organizacinės kultūros išoriniai elementai, išlaikę laiko bandymą, tampa tradicijomis, kurios turi didelę įtaką organizacinei kultūrai ir pačios organizacijos tęstinumui. Bendras supratimas, vyraujantis organizacijoje, labai svarbus organizacijos kultūros veiksnys, gana sunkiai stebimas iš išorės. Jis atsiranda darbuotojams bendraujant tarpusavyje. Organizacijos narių veiklos metodus atspindi organizacijos kultūros taisyklės, nusakančios individo vietą socialinėje sistemoje. Kultūriniai vaidmenys yra nusakomi ta lūkesčių sistema, kuri parodo, ko tikimasi iš konkretaus individo, užimančio konkrečias pareigas ar pozicijas organizacijoje

Panašiai, tik naudojant kitus terminus, grupė mokslininkų (Schermerhorn ir kt. 1994; Jucevičienė, 1996), siūlo organizacinę kultūrą analizuoti trimis lygmenimis, kur lygiai varijuoja nuo apčiuopiamų, aiškių pasireiškimų iki giliai įsisavintų vertybių ar, net nematomų, pasąmoningų prielaidų:

- **Pastebima kultūra.**
- **Persidengusios vertybės.**
- **Bendri susitarimai.**

Čia pastebima kultūra – tai matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygmuo. Ši kultūra sukurta buvusių arba esamų narių, o jos elementai yra perduodami naujai ateinantiems nariams. Tai kultūros išoriniai elementai: ceremonijos, ritualai, istorijos, herojai, simboliai, kalba, gestai, fizinė aplinka ir pan. Persidengusios vertybės gali būti esminis dalykas palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. Terminas „persidengusios“ reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jam yra pristatomos, paaiškinant, kaip jos yra svarbios grupės veiklai. Šis lygmuo yra laikomas „kultūros širdimi“, nes kasdieninę rutiną jos padeda paversti prasminga ir svarbia veikla, susieja organizaciją su svarbiomis visuomenės vertybėmis. Organizacijos, turinčios stiprią kultūrą, sukuria plačią ir gilią persidengiančių vertybių sistemą. Bendrų susitarimų lygmuo - tai fundamentalios tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate. Bendrų susitarimų lygmenyje glūdi ir organizacijos dalykai – susitarimas dėl jos vizijos ir misijos. Bendri susitarimai yra nediskutuojami ir nekritikuojami, todėl juos labai sunku keisti (Jucevičienė, 1996).

Anot Schein (1992) kultūrą taip pat sudaro fizinė aplinka, vadinama artefaktais (t. y. tai, ką galima matyti, girdėti, jausti; pavyzdžiui, kalba, aprangos, rašymo stiliai, ritualai, ceremonijos, mitai, architektūra, meno kūriniai ir kt.) bei vertybės (jos parodo, kas organizacijos nariams yra priimtina, o kas ne, ką galima daryti, o ko ne ir pan.). Kotter, Heskett (1992) panašiai įvardija tam tikrus kultūros lygius ir tipus. Tai - matomi kultūros tipai (apranga, bendravimas, elgesys, produkcija) ir nematomi (vertybės nuostatai) (Šimanskienė, Seilius 2009).

Kaip nurodo F. Luthans (1992), kalbant apie organizacijų kultūrą, yra sutariama dėl šių požymių:

- stebimi elgesio panašumai (sąveikaudami vienas su kitu organizacijos nariai vartoja bendrą kalbą, terminiją, ritualus ir kt.);
- normos (egzistuojantys elgesio standartai, iš jų ir nurodymai, kaip atlikti darbą);
- dominuojančios vertybės (yra daugybė vertybių, kurioms organizacija pritaria ir tikisi, kad personalas taip pat jas priims. Tipiniai tokių vertybių pavyzdžiai yra gera darbo kokybė, didelis efektyvumas ir kt.);
- filosofija (organizacijos politika, jos nuostatos, kaip turi būti elgiamasi su darbuotojais ir vartotojais);
- taisyklės (įvairūs griežti reglamentai, nurodymai, kuriuos naujokai turi išmokti);
- organizacijos klimatas (bendra organizacijos narių savijauta, jų sąveikos vieno su kitu, su vartotojais ir pan. būdas).

Norint praplėsti organizacinę kultūrą formuojančių veiksnių amplitudę, galima palyginti dar keleto autorių išskirtas organizacinės kultūros struktūras (žr. 1 lentelę), kurios iš esmės tarpusavyje sutampa šiomis reikšmėmis: darbuotojai, vertybės, procedūros.

1 lentelė

Organizacijai svarbių veiksnių palyginamas

Organizacinės kultūros struktūra pagal skirtingus autorius			
Makštutis, 2001.	Bosas, 2002.	Thompson, Stricland, 1990.	Chen, L., Mohamed Sh., 2008.
Personalas, pagrindiniai fondai, veiklos priemonės; materialiniai ištekliai, finansai, produkto kūrimas ir realizavimas (veikla arba darbas).	Žmonės, informacija, medžiaginiai ir finansiniai ištekliai, kultūra.	Organizacijos stiprybės, trūkumai ir konkurencinė rinkos pozicija, personalo ambicijos, verslo filosofija ir etiniai vadovų principai, bendrosios vertybės ir kompanijos kultūra.	Organizacinė kultūra: vertybės ir principai. Organizacinis klimatas: taisyklės, politika, procedūros, struktūra, skatinimo sistemos ir kt.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Lengviau atpažįstamus ir suprantamus veiksmus, apibrėžiančius organizacinę kultūrą, išskiria Vasiliauskas (2002) (žr. 1 pav.):

- **Istorijos.** Jos atspindi organizacijos nueitą kelią, sėkmingus veiksmus ir nesėkmes, parodo žmones, kurie prisidėjo prie organizacijos plėtojimo. Joms priklauso mitai ir legendos, kuriančios organizacijos savitumo įvaizdį.

Istorijas galėtų puikiai iliustruoti aukštosios mokyklos įkūrimo istorija, garsių bei aukštas pareigas, įvairius mokslinius laipsnius turinčių dėstytojų asmenybės, karjeros aukštumas pasiekusių absolventų sėkmingos istorijos ir pan.

- **Rutina.** Apima rašytas ir nerašytas kasdienes taisykles ir procedūras, kuriomis remiasi organizacijos veiklos, sprendimų priėmimo, klientų aptarnavimo tvarka. Pagal tai klientai ir visuomenė labai dažnai vertina bendrą organizacijos kultūros lygį.

Kolegijos – aukštosios mokyklos turi veikiančius studijų reglamentus, kokybės standartus, vidaus tvarkas, dėstytojų ir studentų etikos kodeksus, pareigybių nuostatus, studentų priėmimo tvarkas ir kitus svarbius, su švietimo veikla susijusius reglamentus bei galiojančius standartus.

- **Ritualai.** Tai specialiai parengtos ir nugludintos kolektyvinio bendravimo formos organizacijoje. Ritualiniai renginiai – valstybinių ir vidinių organizacijos švenčių minėjimai, įvairios kolektyvinės darbuotojų išvykos, atmintinų datų minėjimai, naujų organizacijos vadovų pristatymo ritualai ir pan. Ritualai padeda suburti kolektyvus, įtraukti naujus žmones į organizacijos gyvenimą.

Kolegija puikiai taiko ritualų veiksnį: tai, pavyzdžiui, rugsėjo 1-osios – mokslo ir žinių dienos šventimas, veiklos jubiliejų minėjimai, diplomų studentams įteikimas, darbuotojų šventės, pavyzdžiui: mokslo metų užbaigimo šventė, švietimo įstaigos ypatingai žymima – tarptautinė mokytojo diena ir kt.

- **Simboliai.** Jie yra labai įvairūs: organizacijos biuro pastatų dydis ir architektūra, darbuotojų kabinetai, firminė apranga, atskiras veiklas atspindintys simboliai ir t. t. Taip pat tai galėtų būti specifinė kalba, terminija, šūkių ir pan., suprantami tik toje organizacijoje. Simboliai – svarbi identifikavimo priemonė ir jų patrauklumas (arba neišraiškingumas) gali sąlygoti vienokią ar kitokią klientų elgseną.

Kolegijos turi savo organizacijos prekės ženklus, kurie padeda identifikuoti įstaigą ir plėtoja atpažinimo funkciją. Neabejotinai turi pastato istoriją (pvz., prieš įsikuriant Šiaurės Lietuvos kolegijai, tame pastate buvo, visiems šiauriečiams gerai žinomas, pašto skyrius ir pan.) ir asociacijas.

- **Kontrolės sistemos.** Jas apibūdina visi organizacijos valdymo sistemos bruožai. Skirtingų organizacijų kontrolės sistemos skiriasi viena nuo kitos pagal tai, kiek biurokratizuota

kontrolė, kaip ji dokumentuota, kaip derinamos formalios ir neformalios, atsitiktinės ir sisteminės kontrolės formos, kaip kontrolės rezultatai gerina veiklos efektyvumą ir pan.

Organizacijos yra skirtingo teisinio statuso – valstybinės ir privačios, vien tas faktas gali akivaizdžiai atvaizduoti skirtingas šių organizacijų kontrolės sistemas.

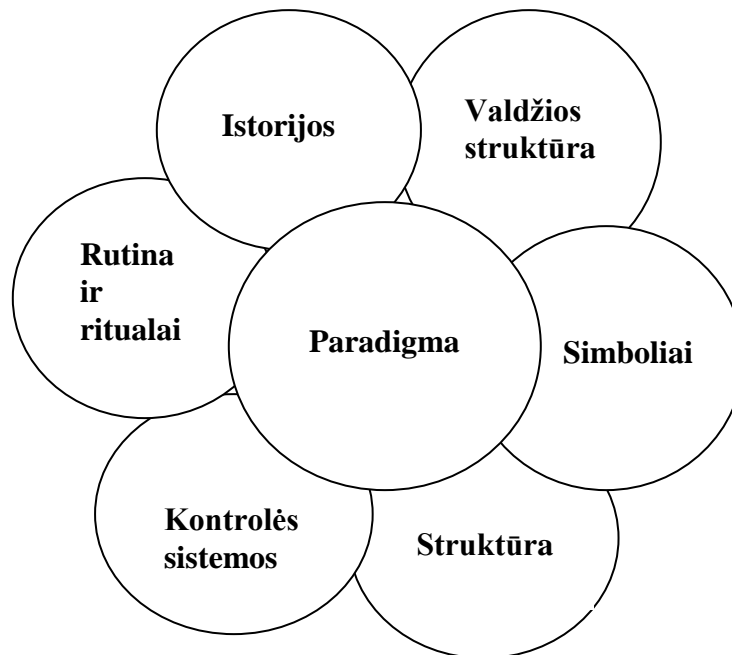
- **Struktūra.** Organizacijų struktūrą formaliai apibrėžia jos struktūrinės dalys ir ryšiai tarp jų. Ji atspindi kas ir kam formaliai atsiskaito organizacijoje, ką su kuo sieja formalūs ir neformalūs santykiai.

Kiekvienoje organizacijoje struktūros skiriasi savo tipais: linijinė, funkcinė, štabinė ir kt., todėl kolegijų, struktūros taip pat skirtingos, priklauso nuo kolegijos dydžio, studijų programų skaičiaus, studentų bei dėstytojų skaičiaus. Jos gali būti skirstomos į fakultetus, katedras, atskirus skyrius tokius kaip: studijų skyrius, karjeros centras, savarankiško darbo centras ir .t.t.

- **Valdžios struktūros.** Ši kultūros dalis yra glaudžiai susijusi su struktūra ir kontrolės sistemomis organizacijoje, bet apima ir sprendimų priėmimo klausimus, pavyzdžiui, kas, kaip, ir kada priima sprendimus organizacijoje ir kas jiems daro įtaką.

Kolegijų atveju, vėl galima palyginti privačią aukštąją mokyklą ir valstybinę, ar organizaciją valdo samdomi vadovai ar jų veiklai vadovauja steigėjai ir pan.

- **Paradigma** (visuma) apibendrina ir sujungia organizacinės kultūros elementus.



1 pav. Organizacinės kultūros voratinklis

Šaltinis: Vasiliauskas, A., (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.

Papildo organizacinę kultūrą lemiančių veiksnių sąrašą Leonienės (2001) pateikti „herojų“ ir „aplinkos“ elementai:

- **Herojai** – žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes ir pobūdį (*dažnai tai organizacijos steigėjas*).

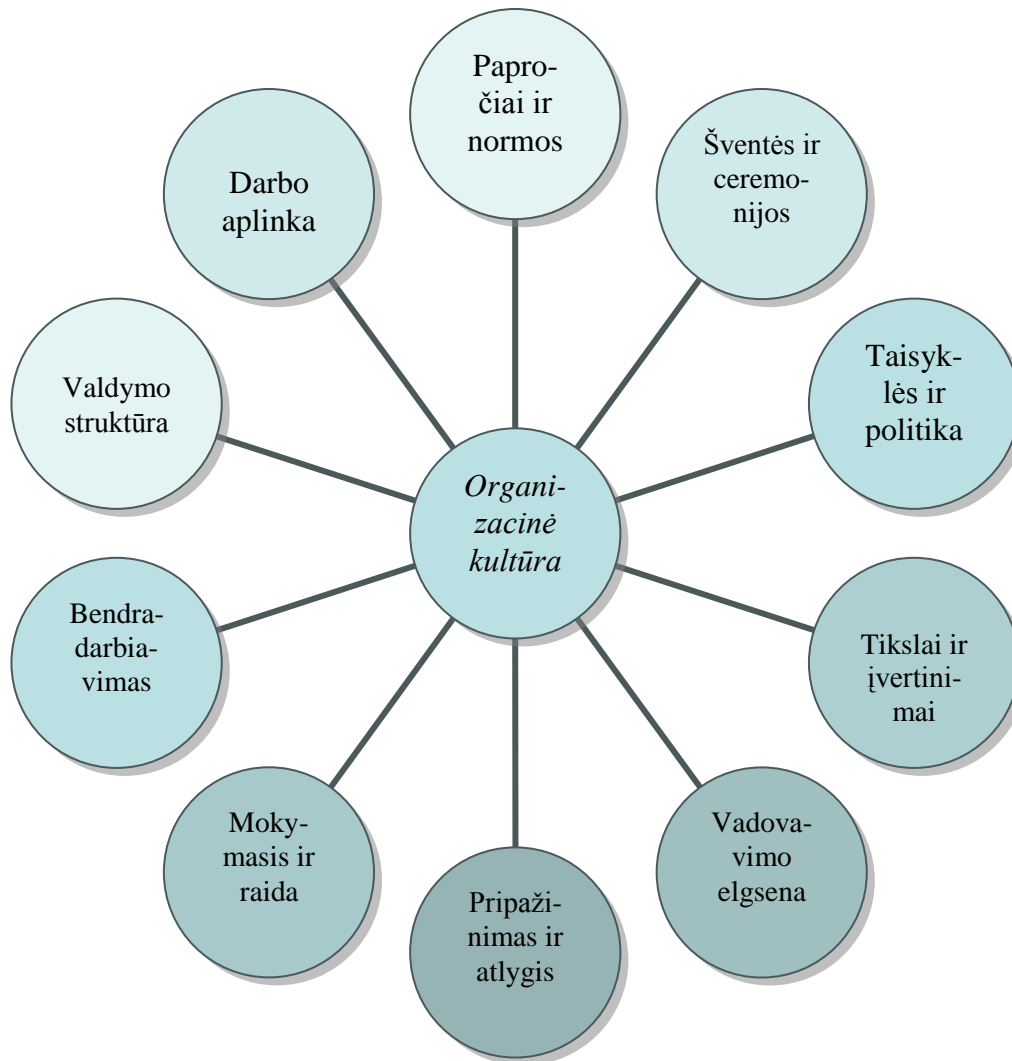
- **Aplinka** – aplinkos daiktai, suteikiantys žmonėms tiesioginį jausminį stimulą, perduodant kultūriškai išraiškingus veiksmus. *Tai galėtų būti organizacijos jaukūs koridoriai, auditorijos, stilingi baldai ar paveikslai, gėlės, darbuotojų ar studentų foto nuotraukų galerija ir pan.*

Kad ir kaip mitai, ir organizacijoje „veikiantys“ herojai atrodytų tarsi iš šiuolaikinės fantastikos srities, abiejų lietuvių aukščiau minėtų autorių nuomonę patvirtina ir užsienio mokslininkai. T. Peters, R. Waterman (1982) nustatė, kad pavyzdinės organizacijos renka ir skleidžia pasakojimus, mitus ir legendas, tuo įtvirtindamos savo pamatinius (svarbiausius) įsitikinimus. Labai svarbi yra bendradarbiavimo dvasia, kuri reiškiasi žmogaus požiūriu į kitus, optimistišku požiūriu į gyvenimą ir pasididžiavimu gerai atliktu darbu. O šie svarbūs dalykai atsiskleidžia per herojus organizacijose (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Tęsiant pildyti organizacinės kultūros veiksmių sąrašą, reikėtų pagal Žalpio (2007) nuomonę pridėti ir šūkius, kurie dažnai didina organizacijos narių sutelktumą. Taip pat labai svarbiu veiksmiu laiko dalykinę etiką. Ji apima moralines vertybes, kurios būtinos dalykinėje veikloje. Dalykinė etika apibrėžia sąžiningumą ir dalykinio bendravimo būdą bei siejama su laisvės samprata, ir ne tik savo veiklos, bet ir konkurentų, tiekėjų, savo darbuotojų laisvės.

Šiek tiek abstraktesnį, organizacinę kultūrą veikiančių veiksmių, skirstymą galima analizuoti pagal Mamedaitytę (2003). Čia pabrėžiama, jog organizacinę kultūrą lemia organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos faktoriai (stabilumas/nestabilumas), technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, tradicijos.

Dar kitoki organizacinės kultūros veiksmių sąrašą pateikia užsienio autoriai, papildydami organizacinę kultūrą formuojančius veiksmius kitomis dimensijomis (žr. 2 pav.). Be iš esmės aiškių, tokių kaip šventės, papročiai, valdžios struktūra, taisyklės (lengvai matomų ir susitartų) atsiranda šie: mokymasis ir raida, kas labai padėtų tokio tipo organizacijai, kaip švietimo institucija, analizei. Bei naujas – pripažinimas ir atlygis, pažvelgus kaip organizaciją pripažįsta, pavyzdžiui, visuomenė ar kitos organizacijos.



2 pav. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai

Šaltinis: The Setting of Knowledge Audits. Organizational Culture. [žiūrėta 2012-01-04]. Prieiga per internetą: <http://www.adb.org/documents/studies/auditing-lessons-architecture/ala2.asp>

Ieškant organizacinės kultūros veiksnių, išryškėja vienas bendras vardiklis, tai - organizacijos darbuotojai. Nes organizacinė kultūra labiausiai veikia žmones, ne tik organizacijos strategiją ir tikslus, sistemas. Pavyzdžiui, Šimanskienė (2008) sako, kad 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 su jų organizacija rytoj ar po kelių metų. Jie supranta, kad jeigu bus gerai visai organizacijai, vadinasi bus gerai ir jiems.

Tai patvirtina ir kitai autoriai, nes labai svarbu, kad paslaugas administruojantys darbuotojai jaustų pasitenkinimą atliekama veikla, nes nuo to priklauso, kokio lygio aptarnavimas gali būti pasiūlytas klientui ir ar klientas liks patenkintas gauta paslauga. Abipusį darbuotojo ir vartotojo pasitenkinimą J. Heskettas ir W. Sasseris (1997) įvardijo veidrodžio efekto terminu. Veidrodžio efektas – tai situacija, kuria nusakomas nuolatinis dabuotojo ir kliento bendradarbiavimas, kurio metu

klientui suteikiamos aukšto lygio paslaugos, o organizacija taip užsitikrina didesnę paklausą. Nagrinėjant viešųjų institucijų veiklos efektyvumą pastebėta, jog paslaugas gaunančiam asmeniui ganėtinai svarūs tokie veiksniai kaip paslaugas kuriančių ir teikiančių asmenų moralinė nuostata. Kultūros vertybės neretai lemia pasirenkamus darbo metodus ir prioritetus, o tai turi įtakos ir galutiniam veiklos rezultatui. Rinkos tyrimai ir klientų apklausos parodė, kad klientas lieka labai patenkintas gautomis paslaugomis, kai šias paslaugas teikia savo darbą vertinantis, norintis jį kuo geriau atlikti, kvalifikuotas darbuotojas (Heskett, Sasser, Schlesinger 1997).

Taip pat organizacinė kultūra turi didelį poveikį joje dirbantiems žmonėms (darbuotojams), nes, kaip teigia Leonienė (2001), ji:

- padeda kurti organizacijoje tokį vidinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą;
- leidžia darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikisi organizacija;
- skatina kasdieninę darbo rutiną paversti vertingais, svarbiais veiksmais;
- įgalina darbuotojus pasijusti svarbiais, reikšmingais, o tai savo ruožtu ragina juos našiau dirbti, jausti pasitenkinimą savo veikla, valdymo veiksmingumu;
- susieja organizaciją su visuomenei svarbiomis vertybėmis.

Kalbant apie žmones organizacijoje, svarbu paminėti, kad organizacinė kultūra neapsiriboja vien joje dirbančių žmonių pojūčiais, o anot Vasiliausko (2002), turime galvoti ir apie žmones, dirbančius ne tik toje organizacijoje, bet ir įvairiose išorinėse organizacijose (tiekėjai, klientai, valstybinės institucijos, profesinių sąjungų susivienijimai ir pan.). Jie taip pat turi įtakos organizacijos kultūrai, nes formuojami pripažinimo, pasitikėjimo, lojalumo, pagarbos organizacijai, teigiamo įvaizdžio viešumoje kontekstą. Įtakos turi ir ryšiai su panašios veiklos organizacijomis.

Nagrinėjamos organizacijos atveju, pavyzdžiui, ryšiai tarp jos ir kitų aukštųjų mokyklų ar socialinių partnerių yra labai reikšmingi. Ar ryšiai glaudūs, bendradarbiaujantys, ar konkuruojantys - atitinkamai įtakoja ir jų organizacines kultūras.

Apibendrinant daugelio autorių išskiriamus veiksnius, formuojančius organizacinę kultūrą, nebūtų galima sujunti jų į vientisą paveikslą, kuris aiškiai iliustruotų organizacinės kultūros sudedamąsias dalis, nes šis atvaizdas gautųsi labai chaotiškas ir įvairiapusis, o kiekvienos nagrinėjamos organizacijos atveju – vis kitoks. Neabejotinai, kad ir kaip visapusiškai ir daugelio autorių nagrinėjama organizacinė kultūra, autoriai sutaria, kad organizacinė kultūra labai svarbi bet kuriai organizacijai, nepriklausimai nei nuo jos veiklos, dydžio.

1.2. Vertybės organizacinėje kultūroje

Kalbant apie organizacinę kultūrą, neišvengiame sąvokos „vertybės“, kurias suprantame ir interpretuojame neabejotinai skirtingai, priklausomai nuo asmenybės, įsitikinimų, požiūrio.

Teoriškai - vertybė yra tai, kas turi prasmės žmogui kaip asmenybei. Jis savo veiklą įprasmina asmeninėje ir socialinėje erdvėje profesine bei visuomenine veikla (Vveinhardt, Nikaitė, 2008).

Anot Paužuolienės ir Trakšelio (2009), kiekvienoje organizacijoje vertybės yra skirtingos, tačiau daugelis jų yra universalios. Kiekviena organizacija turi vertybių rinkinį, kurį perduoda savo nariams. Tačiau vertybės nematomos, jei vadovybė viešai neskelbia organizacijos vertybių, jų neaiškina, jos yra sunkiai suprantamos.

Dubauskas (2006) teigia, kad vertybės – kriterijai, pagal kuriuos sprendžiama, ar šie „dalykai“ (žmonės objektai, idėjos, veiksmai, situacijos) yra geri, ar blogi. O pažangioje organizacinėje kultūroje akcentuojamos šios vertybės:

- dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams;
- laisvė inicijuoti idėjas;
- rizikos toleravimas;
- laisvas bendravimas.

Nuo vertybių priklauso, kaip organizacija reaguoja į aplinką ir tai, kaip ši reakcija atsispindi mokymosi bei naujų žinių apie organizacijos išorinę aplinką ir vidines galimybes kūrimo procesuose (Gimžauskienė, 2007).

Pasak A. Nahavandi ir A. R. Malekzadeho (1993), organizacinę kultūrą galima apibūdinti trimis ypatumais. Pirma, organizacijos pripažintų vertybių ir įsitikinimų skaičiumi, kuris sąlygoja kultūros požymių tankį. Antras ypatumas nusakomas organizacijos narių, turinčių vienodus įsitikinimus, santykinę dalimi. Kuo daugiau žmonių laikosi tų pačių nuostatų, tuo kultūra stipresnė. Trečias ypatumas – vertybių ir nuostatų prioritetų aiškumas. Kuo aiškesni prioritetai įmonėje, tuo kultūra atitinkamai stipresnė.

Кэ де Ври (2003) pateikia vertybes, kurios paprastai sudaro sėkmingų organizacijų pagrindą:

- Kryptingas vadovavimas. Pasiruošimas paaukoti asmeninę naudą organizacijos labui.
- Atvirumas. Sąžiningas ir atviras bendravimas, skleidžiant informaciją ir netoleruojant slaptumo.
- Įgaliojimas. Galios delegavimas ir atsakomybė.
- Pagarba žmonėms. Tolerancija kultūros skirtumams, lyčiai ir meistriškumas.

- Atidumas klientams. Rinkos reikalavimų supratimas ir kliento patenkinimas.
- Konkurencija / noras laimėti. Veržimasis laimėti, siekiant įvertinimo ir kokybės.
- Verslininko gyslelė. Atvirumas rizikai ir naujovėms.
- Linksmybės. Šmaikštumas, kuris įkvėps kūrybai.
- Atskaitingumas. Supratimas to, kad organizacijos sėkmę užtikrina rezultatai.
- Nuolatinė plėtra. Nepertraukiamas įgūdžių ugdymasis ir santykių puoselėjimas.
- Atvirumas permainoms. Siekis sužinoti naujoves.
- Pasitikėjimas. Tikima tuo, ką kiti apie jus mano, ir tuo, kad organizacijos ketinimai yra

kuo geriausi.

Vertybių sampratų analizė rodo, kad autoriai jas nagrinėja orientuodamiesi į tris pagrindinius jų hierarchijos lygmenis: individo, organizacijos ir visuomenės (Monkevičienė, Liugailaitė-Radzvickienė, 2009). Atskirų lygmenų vertybės skiriasi savo turiniu. Pavyzdžiui, tarp organizacijos vertybių dažnai sutinkamos tokios vertybės, kaip darbuotojų lojalumas, profesionalumas, komandinis darbas; visuomenės lygmens vertybėmis laikomos taika, žmonių gerovė, pilietiškumas, o individo lygmens vertybe – šeimos darna. Kita vertus, yra nustatyta, kad skirtingo lygmens vertybės yra tarpusavyje susijusios ir daro įtaką

Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė (2009) remiantis užsienio autoriais (Osborne (1996; Wenstop ir Myrmel, 2006; Edvardsson, Enquist ir Hay, 2006) išskiria tris organizacijos vertybių kategorijas arba rūšis:

1) visas organizacijos vertybes skiria į dvi grupes: Kultūrinės vertybes, atspindinčias bendrą organizacijos kultūrą ir strategines vertybes, kurios sutelkia organizacijos energiją ir susieja su aplinka.

2) vertybes grupuoja pagal jų reikšmę organizacijai:

- Esminės (šerdines), kurios nustato elgsenos reikalavimus, apibūdina organizacijos charakterį ir nuostatas;

- Saugomas, susijusias su sveikata, aplinka ir saugumu; jų pažeidimas laikomas neetišku; jas reguliuoja ir saugo taisyklės ir standartai;

- Sukurtas arba atsirandančias, kuriose atsispindi tai, dėl ko susitarta su interesų grupėmis, ir kodėl organizacija kažką daro; jos yra sprendimų derinimo arba derybų dalykas.

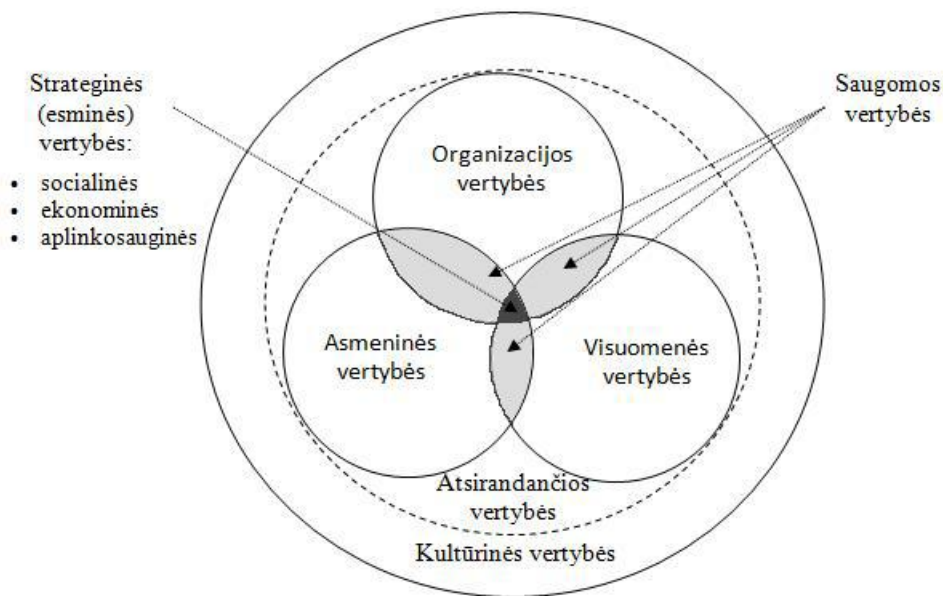
3) išskiria tris organizacijos vertybių kategorijas arba rūšis:

- Socialines, susijusias su etiškumu ir atsakomybe bei nauda visuomenei;

- Ekonomines, susijusias su kaina, kokybe ir kaštais;

- Aplinkosaugines, susijusias su ekologine apsauga ir atsakomybe aplinkai.

Toks organizacijų vertybių grupavimas parodo, jog vertybės atlieka skirtingas funkcijas organizacijoje: jose atsispindi organizacijos kultūra ir jos gali padėti priimti bei įgyvendinti strateginius sprendimus. Nepaisant to, jog mokslinėje literatūroje vis daugėja bandymų klasifikuoti vertybes ir skaidyti jas lygmenimis, dažnai pabrėžiama, jog organizacijų vertybės yra labai chaotiškos ir sunkiai grupuojamos. Todėl, atsižvelgiant į aukščiau aptartus vertybių lygmenis ir grupavimus, 3 paveiksle pateikiamas organizacijos vertybių panoraminis vaizdas strategijos kontekste.



3 pav. Organizacijos vertybių „panorama“ strategijos kontekste

Šaltinis: Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radzvickienė L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, 2009. 14, <<http://www.minfolit.lt/arch/22001/22367.pdf>>

Šiuolaikinių organizacijų pagrindinis siekis yra sukurti vientisą savo įvaizdį, parodyti, kas jos yra ir ko siekia, į vizijos, strategijos ir tapatumo aptarimą stengiasi įtraukti kuo daugiau savo narių. Tokių vidinių diskusijų tikslas yra susieti kolektyvinių organizacijos mąstymą, elgesį ir struktūrą į bendrą organizacijos kultūros visumą. Deja, daugeliui organizacijų bendros vertybių sistemos kūrimas ir valdymas tampa neįveikiama problema (Balmer, 2008). Labiausiai tikėtinos šios nesėkmių priežastys:

- organizacijos tapatumui valdyti trūksta nuoseklumo;
- organizacijos tapatumas valdomas tik iš viršaus į apačią, nėra grįžtamojo ryšio;
- nepakankamai suvokiami darbuotojų, vartotojų, kitų suinteresuotųjų grupių poreikiai ir (arba) į juos mažai atsižvelgiama;
- vadovai linkę manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės nuostatos be ypatingų pastangų laipsniškai tampa atskirų jos narių vertybinėmis gairėmis. Deja, šiuo atveju kyla

pavojus, kad žemesniuose organizacijos lygiuose deklaruojamos vertybės gali būti interpretuojamos įvairiai ir įgyvendinamos skirtingai.

Jeigu akademinė bendruomenė pretenduoja į šiuolaikinėje visuomenėje pripažintos profesinės veiklos statusą, jai turi būti aktualios visų profesinių sambūrių puoselėjamos bendrosios socialinės vertybės, tokios kaip mokslis, kooperatyvumas (etikos kodeksai, įstatymai, mokymo institucijos, asociacijos) ir institucinis autonomiškumas (akreditavimas, licencijavimas, sertifikavimas). Šios vertybės turi būti reikšmingai įkomponuotos į akademinės bendruomenės vertybių visumą, į jos kasdieninės ideologijos ir kultūros sampratą (Kraujutaitytė, 2002).

McLaughlin (1997) išskiria visuomenines ir asmenines vertybes. Visuomeninės vertybės – tai tokios vertybės, dėl kurių fundamentalumo ar neišvengiamumo laikomos privalomos visiems žmonėms, tuo pačiu ir organizacijos bendruomenei. Asmeninės vertybės, anot autoriaus, suprantamos kaip dalis pasirinkimo galimybių, dėl kurių žmonės gali konstruoti savo gyvenimą. Autorius pabrėžia, kad visuomeninės vertybės yra giliai persipynusios su asmeninėmis vertybėmis.

Šiame darbe vertybių apibrėžimui naudojama Monkevičienės ir Liugailaitės-Radvickienės (2009) išskirtą apibendrinimą, jog dažniausiai organizacijos vertybių sąvoka apibūdinama tokiomis kategorijomis, kaip įsitikinimai, principai, ilgalaikiai troškimai, kas atspindi nekintamumą ir vidinį nusiteikimą. Kitaip tariant, organizacijos vertybės yra tai, kas patikrinta laiko, stabilu ir plaukia iš vidaus – ką organizacija laiko elgesio standartu.

1.3. Vadovo vaidmuo organizacinėje kultūroje

Organizacinės kultūros tyrėjai moksliniuose darbuose nurodo organizacijos vadovą, kaip vieną iš svarbiausių vaidmenų atliekantį asmenį, kuriant ir plėtojant organizacinę kultūrą.

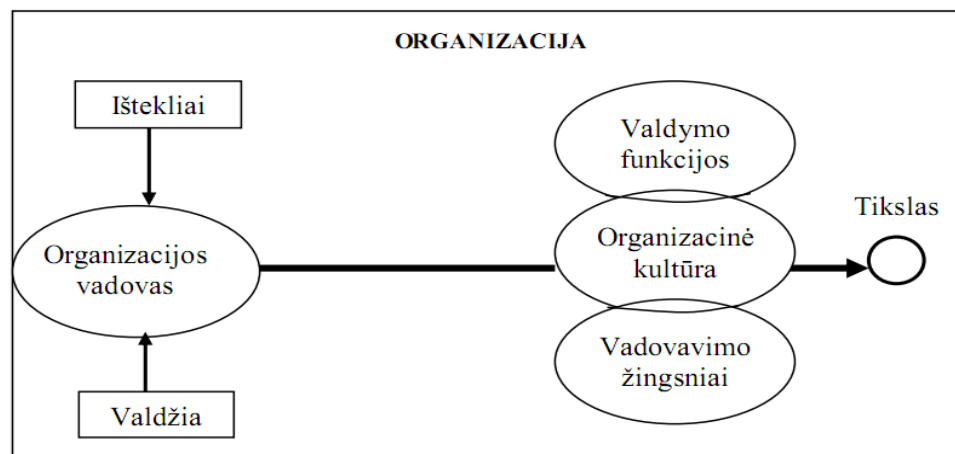
Įprasta, kad organizacijos vadovui atiduodame lyderio statusą, o tai reiškia, kad ir organizacinės kultūros formavimą, įteigiant organizacijai savo asmenines vertybes ir suvokimą. Gebėjimas suprasti savos kultūros ribotumą ir sužadinti jos revoliucinį pertvarkymą yra pagrindinis lyderio arba vadovybės veiklos uždavinys. Todėl jeigu vadovas nori išspręsti šį uždavinį, jis visų pirma turi suprasti kultūros esmę bei dinamiką. Kultūrą kuria lyderiai - vadovai, kurie formuoja grupės ar organizacijos nuostatas bei vertybes. Kai kultūra yra sutrikusi, tada vadovybė turi atskleisti funkcinis ir disfunkcinis egzistuojančios kultūros elementus ir atlikti kultūrinę revoliuciją, tam sukūrusi tokį modelį, kuris leistų organizacijai geriau išgyventi susidariusiomis sąlygomis (Garalis, 2005).

Vadovo vaidmeniui reikšmės suteikia ir kiti autoriai, teigdami, kad būtent vadovai nulemia organizacijos darbo kryptis ir darbų pobūdį. Nuo jų priklauso ir tai, kaip darbuotojai bendrauja neformalioje aplinkoje su kolegomis bei vadovais (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Anot Vanago (2004), vadovas turi įkvėpti darbuotojų tikėjimą, kad jie gali pagerinti savo darbinę aplinką ir pakeisti tai, kas trukdo gerai atlikti darbą, sužadinti norą kurti naujoves, kurios padidintų tarpinių ir galutinių produktų vertę. Jis turi stengtis ugdyti darbuotojų pasiaukojimą kompanijos vizijai, jų tarpusavio priklausomybės jausmą, suvokimą, kad jėga yra vienybė, o ne individualizmas, bei padėti jiems atsikratyti pasikeitimų sąlygojamos baimės.

Šimanskienės (2008) požiūriu, kalbant apie organizacijos vadovo vaidmenį, formuojant organizacinę kultūrą, reikia žinoti paties vadovo sugebėjimus, vertybes, norus, poreikius, jo požiūrį į vykstančius reiškinius, jo iniciatyvumą, ambicijas. Išorinė aplinka taip pat įtakoja vadovo sprendimus, tai politinė, ekonominė, socialinė bei kultūrinė aplinkos, į kurias būtina atsižvelgti, valdant ir kuriant organizaciją. Nuo šitų veiksnių priklauso ar vadovas mano, jog jau reikia naujos organizacinės kultūros ar organizacijos poreikius tenkina dar ta pati organizacinė kultūra.

4 paveiksle pateiktas universalusis, realus vadovavimo organizacijai modelis, kurio dėka galima siekti organizacijos tikslo, įtraukiant į tą veiklą visus darbuotojus per sąmoningai sukurta vertybių sistemą – organizacinę kultūrą. Šiame modelyje parodoma, kad vadovas, pasinaudodamas turimais ištekliais (finansiniais, materialiniais, žmonių, informaciniais) ir turima valdžia per vadovavimo žingsnius (iniciatyvumą, informuotumą, savo nuomonės gynimą, konfliktinių situacijų sprendimą, sprendimų priėmimą, kritinę analizę) ir valdymo funkcijas (planavimą, organizavimą, motyvavimą, kontrolę), pajungiant tinkamą konkrečiai organizacijai organizacinę kultūrą, pasiekia tikslą (Šimanskienė, 2008).



4 pav. Organizacinės kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2008)). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų Valdymui. Klaipėdos universitetas: Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 2008. Nr. 15 (4). Mokslo darbai.

Šimanskienė ir Seilius (2009) savo monografijoje, plačiai išnagrinėję užsienio autorių organizacinės kultūros dimensijas, apibendrina, kad organizacinė kultūra gali būti ne tik pagalbinis organizacijos valdymo metodas, bet ir svarbiausias. Organizacinė kultūra leidžia per bendras organizacijos vertybes, įsitikinimus ir sisteminį mąstymą norima kryptimi nukreipti dirbančiųjų energiją, įtraukti visus darbuotojus į organizacijos valdymą ir brandinti juos iki savivaldžių struktūrinių grupių. Visa tai gali padaryti tik profesionaliai pasirengę vadovai. Be to, būtina suprasti, kad organizacinė kultūra turi būti griežtai valdoma, nes viską palikus savieigai ji greitai gali išsigimti ir mirti. Autoriai pabrėžia, kad vadovybė kiekvieną dieną svarbią išorinę ir vidinę informaciją privalo pateikti darbuotojams bei užtikrinti grįžtamąjį ryšį, nuolat bendrauti su žmonėmis, jausti jų nuotaikas, skatinti iniciatyvas, patarti abejojančiesiems.

Budiniene ir Svirskienė (2006), cituodamos užsienio autorius (Burnes, 2004; Jewell, 2002 ir kt.), pažymi, kad daugelis autorių vieningai sutaria, jog visgi didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros formavime, puoselėjime atlieka organizacijos vadovai - savo žodžiais ir elgesiu nustato normas, kurios prasiskverbia į visą organizaciją, įtvirtindamos supratimą, ar pageidautina rizikuoti, kiek laisvės vadovai turėtų suteikti savo pavaldiniams, kaip reikia rengtis, už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaukštinta pareigose, apdovanota ir pan.

Todėl apibendrinant galima teigti, jog neišvengiama ir pagrindinė rolė organizacinės kultūros raiškoje tenka organizacijos vadovams. Vadovai diktuoja organizacinės kultūros vidinių veiksnių (vertybių, simbolių, taisyklių, normų) įtakos mastą ir gali, pasitelkiant įvairias priemones, ne tik kurti, bet ir performuoti visos organizacijos veiklos kryptis.

1.4. Organizacinė kultūros diagnostavimo metodai

Išsiaiškinus organizacinės kultūros sąvoką ir iš ko ji susideda, kyla svarbiausias klausimas, kaip tinkamai pamatuoti, kokią kultūrą mes sukūrėme. Net jeigu pati savaime atsiranda, tai kaip išmatuoti, norint pasinaudoti teikiamomis privilegijomis, pavyzdžiui, kaip vienu iš ginklų, tarkime, konkurencinėje kovoje. Anot Šimanskienės (2008) organizacinės kultūros tyrimo procesas yra sudėtingas, nes norima sužinoti dalykus, kuriuos sunku diagnozuoti: vertybes, simbolių prasmę, vadovavimo subtilybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją ir pan. O siekiant ją pakeisti norima linkme, pirmiausia reikia nustatyti jau esamą.

Norint įvertinti organizacinę kultūrą, taikomi įvairūs diagnostavimo metodai ir matavimo instrumentai, kuriuos aprašė įvairūs užsienio (Hofstede, 1991; Schein, 1992; Denison, 1990; K. S. Cameron ir R. E. Quinn, 2001; Robbins, S. P., 1991) bei lietuvių autoriai.

Schein (1992), organizacinės kultūros tyrimo pradininkas, teigia, kad organizacinę kultūrą reikia tirti trimis lygmenimis:

I lygmuo: tiriama fizinė aplinka: kaip naudojamas darbo laikas ir erdvė, kokia darbuotojų aplinka, vadovo ir darbuotojų aplinka, kokios emocijos vyrauja kalbant apie darbą.

II lygmuo: Čia užduodami tokie klausimai: „kas vyksta?“, „kodėl jūs darote būtent taip?“, „kodėl naudojate vienus ar kitus simbolius?“. Šie klausimai gali išaiškinti, kokios vertybės vyrauja organizacijoje, kokie prioritetai, ar organizacijos nariai su jais sutinka.

III lygmuo: tiriamos pagrindinės prielaidos. Tiriama, kur išaiškintos vertybės nustatomos, ir ar jos atitinka tą veiklą.

Literatūroje sutinkamas ir AGIL organizacinės kultūros modelis, kurio autorius - amerikietis sociologas T. Parson teigia, kad kiekvienoje sistemoje organizacinė kultūra turi atlikti keturias funkcijas, užkoduotas žodyje AGIL (žr. 2 lentelę): A - adaptation, G - goal attainment, I - integration, L - legitimacy ir siūlo jų pagalba analizuoti organizacinę kultūrą (Guščinskienė, 1999; Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010) .

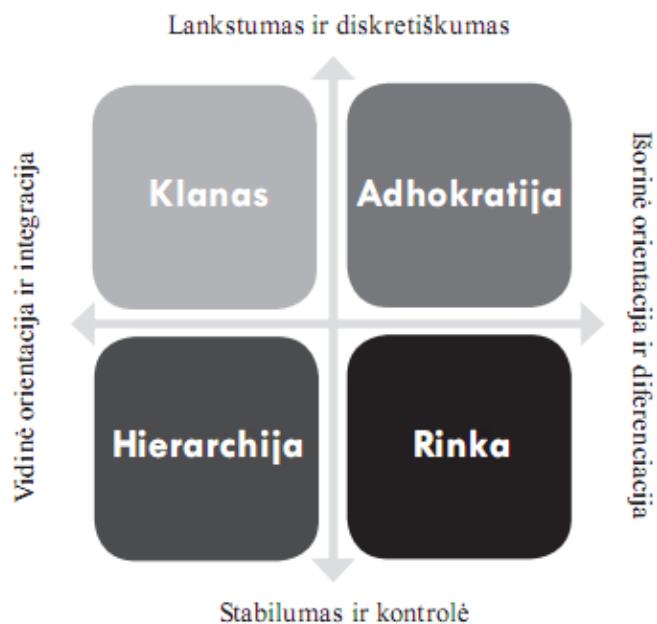
2 lentelė

AGIL organizacinės kultūros modelio funkcijos

<p>Adaptacija Kad ji būtų sėkminga, organizacija turi palaikyti gerą socialinę atmosferą.</p>	<p>Tikslo siekimas Organizacijos tikslą pasiekti lengviau, jeigu pavyksta sujungti visų jos narių tikslus į visumą, jeigu gerai numatoma organizacijos strategija.</p>
<p>Integracija Tai organizacijos padalinių gebėjimas integruotis į vieną visumą, vientisą sistemą.</p>	<p>Legitimacija Tai organizacijos poreikis išskirti ir klestėti bei būti pripažintai. Organizacija gali išlikti, jei turi savo vertybių sistemą.</p>

Šaltinis: <http://paei.wikidot.com/parsons-talcott-a-g-i-l-functional-imperatives-for-social-sy>

Mokslinėje literatūroje ir moksliniuose darbuose dažnai sutinkamas organizacinės kultūros matavimo instrumentas Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn. Cameron ir Quinn. Sukurtame organizacijos kultūros modelyje išskirti keturi organizacijos kultūros tipai (žr. 5 pav.).



5 pav. Konkuruojančių vertybių modelio konstrukcija

Šaltinis: Patapas, A., Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Viešojo politika ir administravimas, 2011, T. 10, Nr. 4.

OCAI instrumentas leidžia sudaryti bendrą organizacijos kultūros profilį. Instrumentas tiksliai nustato, kokia yra dabartinė organizacinė kultūra, kokia ji turėtų būti ar kokia kultūra yra pageidautina ateityje. Modelis grįstas keliais efektyvumo rodikliais, kurie diferencijuojami dviem konkuruojančių vertybių dimensijomis. Kartu abi konkuruojančios dimensijos sudaro keturis kvadrantus: kiekviename iš jų pateiktas organizacinio efektyvumo rodiklių rinkinys, kuriame susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Kiekvienas kvadrantas pavadintas pagal labiausiai atitinkančią organizacinės kultūros charakteristiką (žr. 2 priedą).

Moškin (2008) pagal S. Handy išskiria keturis organizacinės kultūros modelius (juos kiti autoriai dar atvaizduoja, kaip vaizdinius ar iliustracijas). Ir dažniausiai realiame gyvenime egzistuoja organizacijos, kurios turi visų keturių tipų bruožų arba tik vieno dominuojančio. Šis modelis palengvina kultūros analizę ir padeda sukurti konstruktyvią organizacijos darbo kritiką:

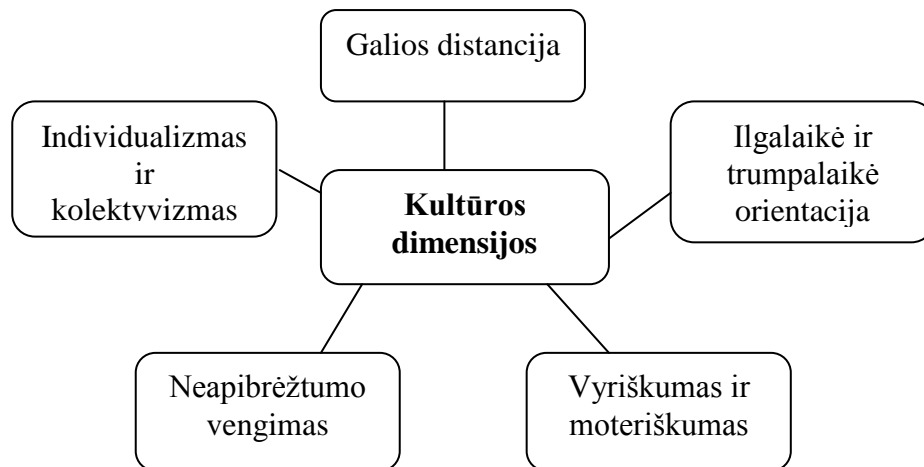
1. Valdžios kultūra. Organizacinė kultūra vaizduojama, kaip voratinklis, nes organizacijos varomoji jėga yra centre. Čia sukuriamas įtakos tinklas ir jis platinamas toliau per asmeninius ryšius. Čia dominuoja organizacijos ikūrėjas, centralizuota kontrolė, o problemos sprendžiamos darant įtaką, o ne procedūrinu ar loginiu būdu. Tokios organizacijos sėkmė – tinkamai parinkti darbuoju reikalingus žmones ir užtikrinti, kad jie visiškai įsilietų į organizaciją. Šiam kultūros tipui priskirtinos mažos šeimininės bendrovės, pradėtos kaip šeimos verslas.

2. Užduoties kultūra. Dominuoja orientacija į darbą ar konkurentų projektą. Šią kultūrą geriausiai atvaizduotų tinklas. Mieliau pasirenkami kompetentingi žmonės, linkę priimti naujus iššūkius ir kuriuos motyvuoja darbas autonominėse komandose, sukurtose konkrečioms tikslams pasiekti. Požiūris į darbą, kaip į problemos sprendimą, remiantis savo gabumais ir pastangomis, o ne žiniomis. Centrinės figūros čia - komandų lyderiai, o ne vadovai.

3. Asmenybės kultūra. Žinoma, čia svarbiausia asmenybė, o organizacija tik priemonė interesams pasiekti. Geriausia iliustracija šiai organizacinei kultūrai iliustruoti – žvaigždėtas dangus, kuriame žvaigždžių jungimas į žvaigždynus yra gana sąlyginis. Valdžios pagrindas – asmenybės jėga. Asmenybė gali palikti organizaciją, o ne priešingai. Šioje kultūroje negalima kontrolė ir valdžios hierarchija be susitarimo. Šios kultūros pavyzdys yra mokslinių darbuotojų ar konsultantų kolektyvai, kuriuose žmonės vadovaujasi pirmiausia asmeninėmis ir profesinėmis vertybėmis.

4. Vaidmens kultūra. Tai visiškai priešinga kultūra asmeninei. Labiausiai iliustravimui tinka klasikinis portiko, kuriame kiekviena kolona atlieka konkrečią funkciją, palaikydama ir išsaugodama visą pastatą. Organizacija čia suvokiama kaip tarpusavyje susijusių vaidmenų, kuriuos atlieka skirtingi žmonės, rinkinys. Čia vertinamas stabilumas ir tradicijų perėmimas. Nepriklausomumas ir iniciatyvumas vertinami daug mažiau nei profesionalumas ir patikimumas.

Kita kultūrų tipologija sukurta G. Hofstede (2001) ir yra paremta didžiulio tarptautinio tyrimo (1980-2000) medžiaga. Mokslininkas pasiūlė paradigmą, kurioje išskyrė penkias kultūros dimensijas (problemas, su kuriomis susiduria kiekviena organizacija, ir jas sprendžia savaip). 6 paveiksle pateiktas dimensijų vyravimas atsispindi organizacinėje kultūroje:



6 pav. Kultūros dimensijos

Šaltinis: Pruskus, V., Lukoševičius, V. (2009). Organizacijų kultūra. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.

Galios dimensija rodo, kiek darbuotojai pripažįsta, kad vadovai turi valdymo galią. Čia vadovai ir pavaldiniai nėra lygūs. Vadžia čia centralizuota, o iš pavaldinių tikimasi tikslaus nurodymų vykdymo.

Neapibrėžtumo vengimo dimensija išreiškia dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą ir formalių taisyklių poreikį. Ji rodo, koku mastu žmonės vienoje ar kitoje organizacijoje jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti.

Individualizmo ir kolektyvizmo dimensija rodo, koku mastu individualiems interesams suteikiama pirmenybė grupės interesų atžvilgiu. Organizacijoje, kur stiprus individualizmas arba silpnas kolektyvizmas, ten gerbiamas asmens prioritetas ir šeimos vertybės. Organizacijoje, kur silpnas individualizmas arba stiprus kolektyvizmas vertinamas kolektyviškumas, nes asmeninis identitetas yra pagrįstas naryste grupėje.

Vyriškumo ir moteriškumo dimensija apibūdina tai, ką bendruomenė labiau akcentuoja: atkaklumą ir darbo tikslus (pvz., uždarbį ir skyrimą į aukštesnes pareigas) ar globą bei asmeninius tikslus (pvz., draugišką atmosferą, gerus santykius su vadovais ir kitais darbuotojais). Dėl šios priežasties moteriškesnės bendruomenės labiau prisitaiko prie lyčių skirtumų nei vyriškesnės.

Ilgalaikės ir trumpalaikės orientacijos dimensija nusako, kaip greitai organizacijos nariai tikisi rezultatų. Ilgalaikė orientacija numato savybių, orientuotų į atpildą ateityje, būtent ištvėringumo ir taupymo skatinimą. Trumpalaikė orientacija numato su praeitimi ir dabartimi susijusių savybių – pagalbos tradicijoms ir socialinių įsipareigojimų atlikimo, skatinimą.

Tuo tarpu Robbins, S. P. (1991) siūlo organizacinę kultūrą analizuoti, atsižvelgiant į 10 charakteristikų:

1. **Asmeninė iniciatyva.** Tai atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės, kurias darbuotojai turi tiriamojoje organizacijoje, laipsnis.
2. **Rizikos laipsnis.** Matuojama kiek darbuotojas gali rizikuoti.
3. **Veiksmų kryptingumas.** Organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko organizacija tikisi iš savo darbuotojų.
4. **Veiksmų suderinamumas,** kai atskiri padaliniai ir skyriai derina savo veiksmus.
5. **Vadovų palaikymas.** Tai pagalba ir domėjimasis darbuotojais.
6. **Kontrolė.** Taisyklių ir instrukcijų išaiškinimas bei tikrinimas, kaip jų laikomasi.
7. **Tapatumas.** Tai kiekvieno darbuotojo susitapatinimas, susiliejimas su organizacija.
8. **Apdovanojimų sistema.** Nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami, kaip tai fiksuojama.

9. **Konfliktų lygis.** Kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisė konfliktuoti.

10. **Bendradarbiavimas,** išreikštas formalia hierarchija.

Organizacinę kultūrą galime pamatuoti tiesiog užduodami klausimus. Vienas iš keliamų organizacinės kultūros tyrėjų klausimų - „Kaip pamatyti organizacinę kultūrą?“. Tam puikiai tinka kokybinis tyrimas, kurio metu užduodami klausimai (žr. 3 lentelę) organizacijos nariams, atsakymai į kuriuos tampa puikia organizacinės kultūros diagnozavimo priemone, pagal L.Aiman-Smith (2004).

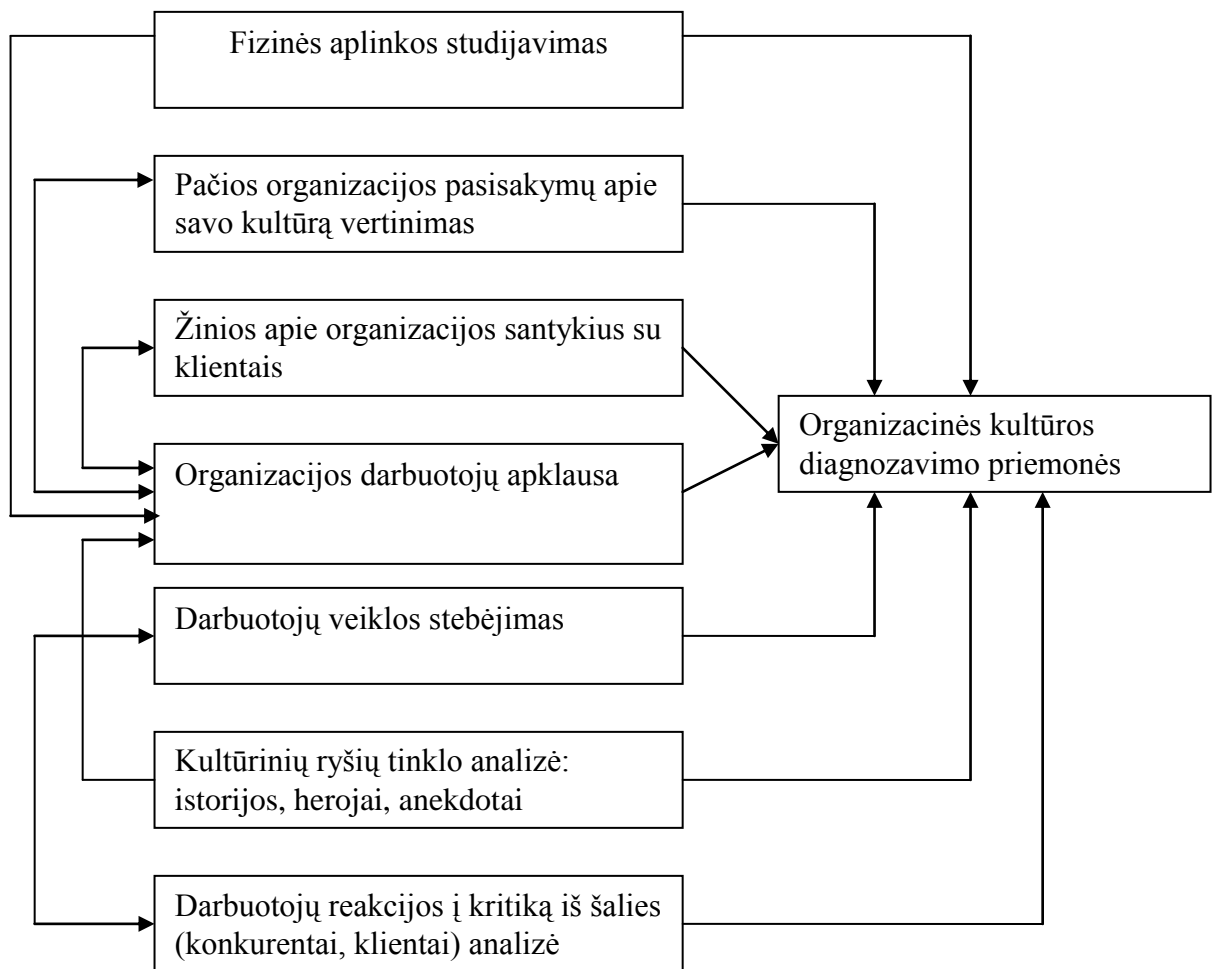
3 lentelė

Klausimai, kaip pamatyti organizacinę kultūrą

Stebėjimo objektai	Klausimai, kuriuos reikėtų paklausti tiriant organizacinę kultūrą:
<p>Kaip atrodo organizacijos aplinka? Kaip apsirėnę darbuotojai? Kur darbuotojai pietauja? Kaip galima charakterizuoti darbuotojus organizacijoje: formalūs ar neformalūs, rimti ar linksmi? Kokie paveikslai kaba ant organizacijos sienų, kaip ir apie ką darbuotojai kalba, juokauja?</p> <p>Skelbiamos ypatybės: Ceremonijos, ritualai, taisyklės Istorijos ir mitai Herojai Kalba Simboliai</p>	<p>Ar žinote organizacijos įkūrimo istoriją? Kaip vykdoma adaptacija naujai įdarbintų žmonių? Kaip gaunamos nuobaudos ir apdovanojimai? Ar yra darbuotojų, kurie greitai „lipo karjeros laiptais“ ir kaip jie tai pasiekė? Kokie egzistuoja tabu? Jeigu komanda nuveikia didelį darbą, kaip tai pažymima? Apibūdinkite organizaciją trimis žodžiais. Jeigu jūsų organizacija būtų gyvūnas, koks jis būtų?</p>

Šaltinis: Aiman-Smith, L. (2004). What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. [žiūrėta 2012-01-14]. Prieiga per internetą: <http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf>

L. Šimanskienė (2008), viena iš lietuvių autorių plačiausiai tyrinėjanti organizacinę kultūrą, pateikia organizacinės kultūros diagnozavimo priemones. Jos išskirtos pagrindinės priemonės iliustruoja Shein (1992) pristatytus tyrimo lygmenis ir papildo (praplečia) naujais (žr. 7 pav.).



7 pav. Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

1. *Fizinės aplinkos studijavimas*. Organizacinę kultūrą rodo investicijos į pastatus, patogią ir jaukią darbo aplinką ir pan.

2. *Pačios organizacijos pasisakymų apie kultūrą vertinimas*. Tai organizacijos metinės ataskaitos, pranešimai spaudoje ir kitos iškeltos vertybės.

3. *Žinios apie organizacijos santykius su klientais*. Svarbus dėmesys į priėmimo patalpų aplinkos kūrimą, darbuotojų bendravimą su klientais, klientų aptarnavimo kultūrą bei profesionalumą.

4. *Organizacijos darbuotojų apklausa*. Darbuotojai apibūdina, kas svarbiausia organizacijoje, remdamiesi suformuotomis vertybėmis. Suformuojami paveikslai, kurie realiai gal net neegzistuoja.

5. *Darbuotojų veiklos stebėjimas*. Tai stebėjimas, ar vertybės sutampa su veiksmais, palygimas, ką žmonės sako ir ką jie daro. Stipriose kultūrose darbuotojų deklaruojamos vertybės ir veiksmai sutampa.

Šimanskienė (2008) teigia, kad taikant išvardintas organizacinės kultūros diagnostikos priemones, tyrėjas turi pasidomėti kultūrinių ryšių tinklu, reikėtų išsiaiškinti, ką reiškia dažnai pasakojamos istorijos, ką atspindi vaizduojami herojai. Svarbu stebėti darbuotojų reakciją į kritiką iš kitų organizacijų bei klientų pusės. Ar su kritika besąlygiškai sutinka, gal ginčijasi ar apskritai nekreipia dėmesio? Tuo atveju pamatoma, ar organizacijos darbuotojai vieningi, lojalūs ar palaiko organizacijos interesus.

Moksliniuose darbuose organizacinė kultūra apibūdinama, kaip **stipri (tvirta) ir silpna**. Stipri kultūra – tai tokia kultūra, kai organizacijos esminės vertybės yra stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios. Kuo daugiau tokių organizacijos narių, kurie pripažįsta vertybes ir įsipareigoja joms, tuo stipresnė organizacinė kultūra, tuo didesnę poveikį ji turi darbuotojams, nes sukuria tokį vidaus klimatą organizacijoje, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą (Dubauskas, 2006).

Kad būtų aiškiau suprantamos sąvokos „stipri“ ir „silpna“, galima pasitelkti kitų autorių mintis:

- esant stipriai suvienijančiai kultūrai, žmonės pradeda jausti save dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir įsitraukia į visos organizacijos darbą (Šimanskienė, 2008);

- stiprios kultūros organizacijos nariai vieningai sutaria dėl jos tikslų. Ši tikslų vienybė sukuria darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Šios ypatybės savo ruožtu mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją (Robbins, 2003).

- jeigu organizacinė kultūra pagerina organizacijos kokybę, tokia kultūra laikytina tvirta. Jeigu organizacinė kultūra apsunkina strateginių ar organizacinių tikslų įgyvendinimą – matome silpną organizacinę kultūrą (Hagoort, 2001).

Tuo tarpu T. Becher, analizuodamas akademinės organizacijos kultūros modelius, skiria keturis organizacijų tipus, kurie atpažįstami pagal biurokratinės procedūras, atliekamus personalo vaidmenis ir valdymo būdą (pagal Land, 2004).

4 lentelė

Organizacijų tipai pagal akademinės organizacinės kultūros modelius

Hierarchinis	Kolegialus	Anarchinis	Politinis
Valdžios įgaliojimai suteikiami iš viršaus; lengvai atpažįstama įsakymų seka; iš anksto nuspręstos ir aprašytos procedūros bei taisyklės; labai tiksliai apibrėžtas darbuotojų vaidmuo.	Valdžios įgaliojimai patvirtinami iš apačios; visų lygios teisės priimant sprendimus; labai aukštas asmeninis diskretiškumas.	Valdžia grindžiama asmeniniu lojalumu; ypač pabrėžiama individuali autonomija; tikslai neaiškūs, dviprasmiškai, vyrauja pliuralistinės vertybės; grindžiamos dalykine ekspertize.	Valdžia priklauso nuo asmeninės galios; sprendimų priėmimo pagrindas yra konfliktas; institucijos politika grindžiama kompromisu; interesų grupės nulemia įtaką.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Land (2004).

Autorius šiuos modelius pritaikė tokiai švietimo institucijai, kaip universitetai, tačiau galima ir aukštosioms mokykloms – kolegijoms pritaikyti šiuos modelius.

Anot R. Land (2004), dauguma tyrėjų sutinka, kad reikšmingiausias akademinėi bendruomenei, akademinėi tradicijai yra kolegialus modelis, išreiškiantis pagrindinę akademinės bendruomenės vertybę – pagarbą intelektinei nepriklausomybei ir stipriam kolegiškumo jausmui. Esant tokiai organizacinei kultūrai, akademinė bendruomenė susitelkia bendram tikslui, sprendimai priimami kolektyviai, naudojant racionalius civilizuotus argumentus, tačiau oponentai pabrėžia ir tokios organizacijos kultūros trūkumus, pavyzdžiui, kompromisus, nuolaidžiuojimus priimant sprendimus, grupės spaudimą priimti tik grupei naudingus sprendimus ir pan.

Hierarchinei struktūrai būdinga labai aiški atsiskaitomybė, t. y. kas, už ką ir kaip atsiskaito. Vadovai, administratoriai gali lengvai vykdyti veiklos planavimą ir koordinavimą. Veiklos kontrolė ir stebėseną galima visais lygiais ir, kaip teigia R. Land (2004), vertinant „iš edukacinių perspektyvų, tokia struktūra yra kokybės ir atsiskaitomybės garantas, bet, kita vertus, stabdo inovacijas, kūrybiškumą, naują mąstymą. Tokios hierarchinės sistemos pagrindas yra dalykinės katedros, kurios dažnai veikia kaip nepriklausomos organizacijos ir turi reikšmingos galios, gindamos savo personalą, studentus, savo dalykus, aktyviai konkuruodamos su kitais padaliniais skirstant finansinius ir kitus išteklius. Tiek politinė, tiek anarchinė organizacijų kultūros reprezentuoja specifinius akademinio personalo elgesio modelius. Tarkime, anarchinėje organizacinėje kultūroje vietiniai organizacijų vadovai dažniausiai neturi jokios įtakos personalui, kuriam referentinė grupė yra aukšto mokslinio lygio tarptautinės ar nacionalinės institucijos. Aukšti moksliniai personalo rezultatai, gera ir aukštai vertinama dalykinė ekspertinė patirtis leidžia dėstytojams ir mokslininkams plačiai naudotis akademinė autonomija. Nemažesne autonomija ir politine įtaka priimant sprendimus naudojasi tie fakultetai ar katedros, kurie uždirba daugiausia pinigų (Pociūtė, 2005).

Apibendrinant, reikėtų priminti, kad nėra identiškų institucijų, nors jos ir vykdo savo veiklą tapačioje srityje, todėl negali būti vienodai aiškinama, kaip naudoti organizacinės kultūros diagnostavimo modelį, bei kurį pasirinkti. Juo labiau, kad net pasirinktus tą patį diagnostavimo instrumentą, tikėtina, kad rezultatai bus visiškai kiti dėl organizacinės kultūros pasireiškimo formų skirtumo.

1.5. Organizacinės kultūros keitimo ypatumai

Išanalizavus organizacinės kultūros veiksnius ir kokių metodų pagalba ji diagnozuojama, pirmiausia reikia galvoti apie tai, ar yra poreikis kažką keisti. Organizacijose poreikis keisti kultūrą atsiranda tada, kai dėl išorinės konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę pertvarką.

K. Dalavigne ir J. Robertson (1994) analizavo E. Demingo teorijos apie organizacijos pertvarką esmę. Jie teigė, kad kiekviena pertvarka turi būti „išnešiota“, tai yra neturi vykti skubotai (Vanagas, 2004).

Antra, jeigu nusprendžiama keisti organizacinę kultūrą, reikia nuspręsti kokia kryptimi tai bus daroma. Nes daugelis autorių (Schein 2001, Denison 1990, Schneider 1990, Кэте Дэ Врэс 2003, Šimanskienė 2002) tyrė, aprašė ir rekomendavo pakankamai daug įvairių organizacinės kultūros kūrimo ar išmatavimo instrumentų, nepamiršdami ir jos keitimo norima linkme modelių. Didžioji jų dalis remiasi kultūrinėmis vertybėmis arba vertybėmis, kurių pagrindu galima suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas, tuo būdu užtikrinant pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje. Tačiau nemažiau mokslininkų, organizacijų veiklos tobulinimą arba jos pokyčius, supranta kaip esminius technologinius, organizacinių valdymo struktūrų, naujų valdymo metodų arba naujų gaminių sukūrimą inspiruojančias veiklas, visai neakcentuojant organizacinės kultūros reikšmės (Šimanskienė, 2008).

Svarbu paminėti, kad ko gero, visi autoriai vieningai sutaria, kad organizacinės kultūros keitimas – labai sudėtingas procesas. Tai kur kas sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus. Todėl jis gali trukti gana ilgai (3-5 ar net 10 metų), jam vykstant iškyla nemažai problemų (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Kaip teigia J. L. Bowditch ir A. F. Buono (1990), organizacijų kultūros pokyčiai vyksta dviem būdais: 1) organizacijų nariai perima naujos konfigūracijos įsitikinimus ir vertybes arba 2) įdarbinami nauji darbuotojai, kurie išpažįsta tas naujas vertybes ir įsitikinimus, jeigu yra būtina atleidžiami seni darbuotojai. Šių nuomone, organizacijos pasikeitimai sukuriama atsižvelgiant į šiuos procesus:

- 1) organizacijos narių elgesio keitimą;
- 2) elgesio pasikeitimo vertinimą;
- 3) informacijos apie pasikeitimus sklaidą;
- 4) naujų darbuotojų, kurie „tinka“ norimai kultūrai, įdarbinimą ir socializaciją;
- 5) darbuotojų, kurių elgesys neatitinka norimos kultūros pašalinimas.

Pavyzdžiui Vanagas (2005) teigia, kad iš tiesų sunkiausias vadovų uždavinys yra keisti darbuotojų elgesį. Todėl dažniausiai yra keičiamos nuostatos ir vertybės, žinant kad vertybės daro įtaką elgesiui, o elgesys daro įtaką vertybėms formuoti. Vadovai turi skirti pakankamai dėmesio darbuotojų motyvacijai, keisti jų profesinį elgesį, nes organizacijos kultūros pokyčiai remiasi darbuotojų elgesio pokyčiais ir pirma užduotis, kurią reikėtų atlikti – darbuotojų vertybių išsiaiškinimas ir suderinimas su įmonės vertybėmis.

A. Williams ir kt. (1998) išskiria šias organizacinės kultūros keitimo proceso veiklos sritis:

1) **organizacijos darbuotojų keitimą**, o pakeitus organizacijos darbuotojus, ypač einančius kertines pareigas, galima pakeisti bendrai išsiviešpatavusius organizacijos požiūrius bei įsitikinimus. Todėl personalo parinkimas, įdarbinimas ir atleidimas yra keitimo proceso dalis.

2) **darbuotojų darbo vietų organizacijoje keitimą**.

3) **tiesioginį darbuotojų suvokiamų vertybių, įsitikinimų ir požiūrių keitimą, darbuotojų elgsenos keitimą**. Žmonių požiūrius ir įsitikinimus keičia ir formuoja šie veiksniai: kolektyvo lyderiai, pareigybių etalonai, grupinio valdymo metodai, formalusis bendravimas, aiškinamasis darbas. Vienas organizacijos kultūros keitimo būdų – formalios grupinės diskusijos, pavyzdžiui, darbinių komandų pasitarimai, kokybės būreliai, rytinės „penkiaminutės“, kurie gerina bendravimą, gilina grupės problemų sprendimo patirtį, tai puikus mechanizmas bendriems įsitikinimams ir vertybėms formuoti. Čia tiktų ir konferencijos, sienlaikraščiai, vaizdinės informacijos demonstravimas, gerosios patirties sklaida.

4) **organizacijos įvaizdžio keitimą**. Jis kuriamas pasitelkus vidinę ir išorinę reklamą, saugant organizacijos vardą, puoselėjant organizacijos tradicijas, skelbiant apie organizacijos sėkmę masinės informacijos priemonėse (Williams ir kt., 1998).

Į organizacinės kultūros keitimą pirmiausia reikia žiūrėti kaip į jos tobulinimą, nes niekas neplanuoja kažko keisti ir žengti žingsnį atgal. Į klausimą nuo ko pradėti, svarbiausias atsakymas būtų - suprasti, kad organizacijos nariai turi būti pasiruošę pokyčiams, identifikuotis su jais, kad iš karto neįvyktų atmetimo reakcija.

Anot Zakarevičiaus (2006), vienas iš svarbiausių aspektų, garantuojančių pokyčių sėkmę organizacijoje, yra jos vadovų požiūris į pokyčius užtikrinančius veiksnius. Deja, gana dažnai vadovai pasirenka neteisingus pokyčių šaltinius ir jų realizavimo būdus, dėl ko permainingos organizacijose ne visuomet būna sėkmingos

Lodienė (2005) pagal B.G. Hoag ir kt., pateikia sekančias kliūtis (žr. 5 lentelę), kurios trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius.

5 lentelė

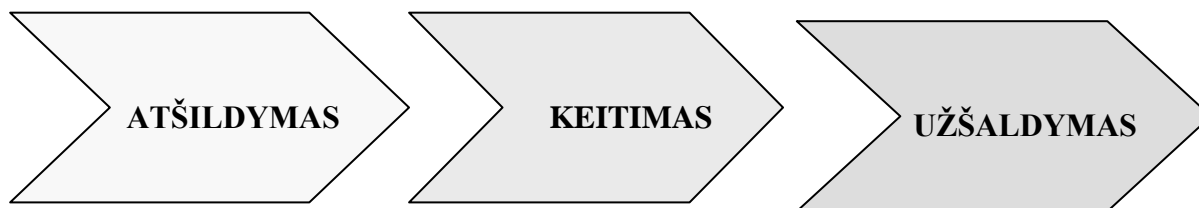
Pokyčių įgyvendinimo kliūtys

Pagrindinės kliūtys	Pasireiškiančios kaip
Silpna lyderystė	Vizijos nebuvimas; Nesėkmingas bandymas teikti paramą pokyčiams; Pokyčių blokavimas; Pokyčių vengimas; Pokyčių poreikio nematymas;

Silpnas vadovavimas	Fragmentiškas požiūris; Valdymo sistema, kuri atbaido inovacijas; Bejėgiškumas; Pirmenybė faktiškai padėčiai;
Kultūra	Pokytis sutinkamas kaip grėsmė; Pasitikėjimo stoka; Politinė elgsena.

Šaltinis: Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 33.

Prieš pradėdant kalbėti apie kokio nors dalyko įgyvendinimą, įmonės turi nesudėtingai ir sistemingai paaiškinti, kokie pasikeitimai bus įmonei naudingi. Vis dar pernelyg dažnai, kai pokyčių programos yra vykdomos, kyla klausimas: „Ar pasikeitimas turės reikšmę?“, „Ar tai teisingas sprendimas įmonei?“ arba „Ar tai vyksta tinkamu laiku?“. Tokie klausimai ir abejonės silpnina pačią įmonę bei jos veiklą ir trukdo ilgalaikiams įgyvendinimams. Taigi, pagrindinis strateginių pokyčių ginčijamas klausimas – sprendimas, kokie pasikeitimai bus tinkami – turi būti išspręstas proceso pradžioje, aiškiu, įtikinamu būdu, iškeliant svarbiausius klausimus (Bruch, H., Gerber, P., Maier, V. 2005). Keitimo strategijai taip pat padėtų gerai mokslinėje literatūroje žinomas K. Lewino pokyčių modelis (žr. 8 pav.). Jo nuomone, dauguma kaitos pastangų žlunga dėl dviejų priežasčių. Pirma, žmonės nenori (arba negali) pakeisti nusistovėjusių pažiūrų ir elgesio. Antra, po trumpo bandymų laikotarpio daryti darbus kitaip individai, palikti vieni, linkę grįžti prie įprastų elgesio modelių. Norėdamas įveikti tokio pobūdžio kliūtis, autorius išplėtojo trijų etapų kaitos modelį. Jis skiria tris kaitos įgyvendinimo etapus (Stoner, Freeman, Gilbert ir kt., 2000).



8 pav. K. Lewino pokyčių modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. ir kt. (2000). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Pirmame etape organizacijos vadovai, studijuodami organizacijos veiklos ataskaitų duomenis, apklausdami darbuotojus bei stebėdami, nustato organizacijos problemas. Kartu šiame etape atliekamas ir būsimųjų problemų sprendėjų psichologinio parengimo darbas. Trumpai tariant, organizacija ruošiama pokyčiams.

Antrame etape būsimieji problemos sprendimo dalyviai turi būti apmokyti ją spręsti novatoriškai: čia tinka ir tiksliniai kursai, ir seminarai, ir lankymasis giminingose organizacijose, ir diskusijos, ir grupinio problemų sprendimo sesijos.

Trečias etapas pradedamas, kai įsitikinama, kad sprendimas iš esmės veiksmingas. Tuomet pradedama sprendimo rezultatų analizė, atkreipiant dėmesį į nenumatytus šalutinius padarinius, ir numatomi koreguojamieji veiksmai. Nustatyti galutiniai organizacijos funkcionavimo naujomis sąlygomis pagrindai įteisinami nuolatiniais organizacijos funkcionavimą reglamentuojančiais dokumentais, tiems pagrindams pritaikoma darbuotojų skatinimo sistema, kartu naujų veiklos pagrindų mokomi visi su tais pagrindais susiję darbuotojai. Organizacijos veiklos sistema, organizacinė kultūra galutinai priima naujovę kaip organišką savo veiklos sudėtinę dalį.

Remiantis šiuo modeliu, galima atitinkamai pritaikyti jo procesą organizacinės kultūros keitimui. Pritaikyti žingsniai:

1. Pasirengimas organizacinės kultūros keitimui;
2. Organizacinės kultūros keitimo įgyvendinimas;
3. Pakeistos organizacinės kultūros išlaikymas.

Kai darbuotojai suvokia pokyčių svarbą, jie kartu įsipareigoja tai įgyvendinti. Prisidėjimas prie jiems palankaus galutinio rezultato stiprina savigarbos jausmą. Todėl darbuotojai turi turėti visą informaciją, kurią disponuoja vadovai (Šimanskienė, Seilius, 2009).

Jucevičius (1998) teigia, kad žymiai lengviau suformuoti norimą kultūrą naujoje organizacijoje, pasitelkus savus žmones, nei bandyti pakeisti esamą kultūrą.

Nuolatinio veiklos tobulinimo procesas organizacijoje reiškia sistemingą procesų stebėjimą ir nepaliaujamą jų gerinimą, siekiant aukštesnės veiklos, produktų ar paslaugų kokybės. Šis principas gali būti įgyvendinamas atliekant procesų analizę, esminį jų pertvarkymą, problemų sprendimus, pasikartojantį veiklų ciklą ir kt. (Stancikas, Bagdonienė, 2004).

Pagal Budinieneį ir Svirskienę (2006), galima apibendrinti, jog pagrindiniai rekomenduotini organizacinės kultūros keitimo žingsniai yra:

1. Nustatyti, kokia organizacinė kultūra šiuo metu egzistuoja.
2. Išsiaiškinti, kokios organizacinės kultūros reikėtų siekti.
3. Nustatyti neatitikimus tarp esamos ir norimos kultūros.
4. Sudaryti pokyčių įgyvendinimo planą, nurodant konkrečius terminus.
5. Numatyti konkrečius veiksmus planui realizuoti.

Vadovai privalo nustatyti bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti ir palaikyti tokią vidaus atmosferą, kad organizacijos tikslų siektų visi darbuotojai. Tam suformuojama aiški organizacijos ateities vizija, užsibrėžiami svarbiausi tikslai ir uždaviniai, visais organizacijos lygiais sukuriama vertybių skalė ir doros bei etikos normos, skatinamas, remiamas ir pripažįstamas darbuotojų indėlis į veiklos rezultatus (Kaziliūnas, 2004).

Šimanskienė ir Seilius (2009) pateikia priemones, kurias vadovai turėtų naudoti kad darbuotojai įsisavintų naujos kultūros privalumus, tai – motyvacinės programos, nuolatinė diskusija, mokymas, nauja struktūra, kuriamos grupės normos, nauja istorija ir simboliai, aiškinimas, kodėl pokyčių reikia. Atsargiai reikėtų keisti vertybes, herojus, ritualus, nes tai susiję su žmonių jausmais.

Egzistuoja ir dar viena nuomonė, pavyzdžiui, Vanagas (2005) teigia, kad organizacijos kultūra ilgainiui gali keistis savaime, t.y. evoliuciniu būdu, o gali būti keičiama pagal turimą viziją staigiai ir tikslingai, t.y. revoliuciniu būdu. Ekonominės krizės, įstatymų pakeitimai, socialiniai pokyčiai kelia grėsmę organizacijos išlikimui ir, kaip savisaugos reakcija, jos kultūra kinta.

Apibendrinant galima teigti, kad norint keisti organizacinę kultūrą, reikia tiksliai žinoti organizacinę kultūrą įtakojančius veiksniai ir, žinoma, aiškiai išanalizuoti esamą situaciją. Sekantis žingsnis – vizija apie norimą organizacinę kultūrą ir apgalvotai diegiami pokyčiai.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS DIAGNOZAVIMAS

2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Norint pradėti kalbėti apie organizacinės kultūros tobulinimą, tyrimą būtina pradėti nuo organizacijos kultūros tyrimo, tai yra, sužinoti, kokia organizacinė kultūra šiuo metu yra tiriamoje organizacijoje (Budiniene, Svirskienė, 2006). Toks tyrimas leistų nustatyti esamos organizacinės kultūros Kolegijoje lygį, jos stiprinimo ar formavimo iš naujo poreikius bei kryptis.

Patapas ir Labenskytė, (2011) patvirtina, kad diagnostika yra pirminis ir svarbiausias organizacinės kultūros keitimo ir formavimo etapas, o mokslininkų sukurti specialūs organizacinės kultūros įvertinimo instrumentai leidžia atlikti išsamią tų organizacijos aspektų analizę, kurie sudaro jos fundamentalų pagrindą. Tuo tarpu neabejotinai prieštaringa tai, kad organizacinės kultūros veiksnių, tokių kaip vertybės, nuostatos, vadovavimo subtilumai, kalba organizacijoje ir t.t., yra sunkiai diagnozuojami ir pamatuojami dalykai.

Siekiant kuo išsamesnių bei patikimesnių tyrimo rezultatų, buvo pasirinkta Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros tyrimą atlikti keliais instrumentais: kiekybinio tyrimo metu naudota anketinė apklausa, o kokybinio tyrimo metu - interviu metodas bei dokumentų analizė.

Kaip teigia Kardelis (2002), analizuodamas įvairių autorių požiūrius apie kokybinių ir kiekybinių tyrimų santykį, kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai vieni kitus papildo ir daugelis socialinių mokslų metodologų yra kiekybinių ir kokybinių metodų derinimo šalininkai. Šiuo požiūriu yra įdomi J. Mason (1996) nuomonė apie dviejų metodų integraciją. Jo teigimu, integruojant kokybinius ir kiekybinius metodus, būtina atsižvelgti į keletą svarbių dalykų:

1. Metodų integracijos tikslą. Kadangi skirtingi metodai sprendžia tą pačią problemą, todėl jų derinimui tikslinga būtų juo panaudoti tyrimo uždaviniams spręsti arba stengtis pažvelgti į tą pačią problemą iš įvairių pusių. Anot autoriaus, kokybiniais metodais siekiama pažvelgti į gylį, o kiekybiniais metodais – į plotį.

2. Metodų integracijos būdą. Šiuo atveju metodus reikia taip derinti, kad ontologinės ir epistemologinės prielaidos, kuriomis jie remiasi, papildytų, o ne prieštarautų vienos kitoms.

3. Numatyti būsimų apibendrinimų pagrindus, t.y. kuo remiantis bus daromi tyrimo apibendrinimai, nes kokybiniai ir kiekybiniai duomenys reikalauja skirtingos analizės ir apibendrinimų.

Metodologiniu požiūriu, kai tyrimas grindžiamas vykdant kiekybinį ir kokybinį tyrimą bei juos derinant – t.y. naudojamas trianguliacijos būdas. Metodologinės trianguliacijos taikymas padeda įsitikinti, kad taikant skirtingus duomenų rinkimo metodus gaunami identiški duomenys (Rupšienė, 2007). Kaip teigia Bitinas ir kt. (2008), viena iš trianguliacijos funkcijų – pirminių

duomenų kokybės didinimas. Ši funkcija siejama su svarbiausių pirminės informacijos charakteristikų – validumo ir patikimumo gerinimu. Surinktą informaciją naudinga papildyti, patikslinti, konkretinti, iliustruoti kitais diagnostikos būdais. Tokie papildomi metodai dažniausiai taikomi kaip interviu komponentai. Derinat kokybinę ir kiekybinę analizę išvengiama kraštutinumų, kai socialinių problemų tyrėjai „matuoja nesamprotaudami“ ir „samprotauja nematuodami“ (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo strategija – atvejo tyrimo strategija. Atvejo tyrimo ypatumas tas, kad tyrimą sudaro vienas atskiras objektas. Pagrindinis atvejo tyrimo privalumas pagal Bitiną ir kt. (2008), palyginus su kitomis strategijomis – tyrėjo gilinimasis į žmonių ar institucijų elgsenos ir veiklos subtilumus, sudėtingų santykių analizę.

Tyrimas buvo atliekamas keliais etapais.

I etapas - teorinis tyrimas. Mokslinės literatūros analizė: tyrimas pradedamas organizacinės kultūros teorinio koncepto analize, apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros šaltinius. Buvo nagrinėjama: organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai ir jos diagnozavimo metodai, organizacinės kultūros keitimo galimybės.

II etapas - empirinis tyrimas. Suformavus tyrimo koncepciją, identifiukuota tyrimo populiacija, parinkti tyrimo metodai bei paruošti (adaptuoti ir sukurti) tyrimo instrumentai. Iš viso atlikti penki empiriniai tyrimai:

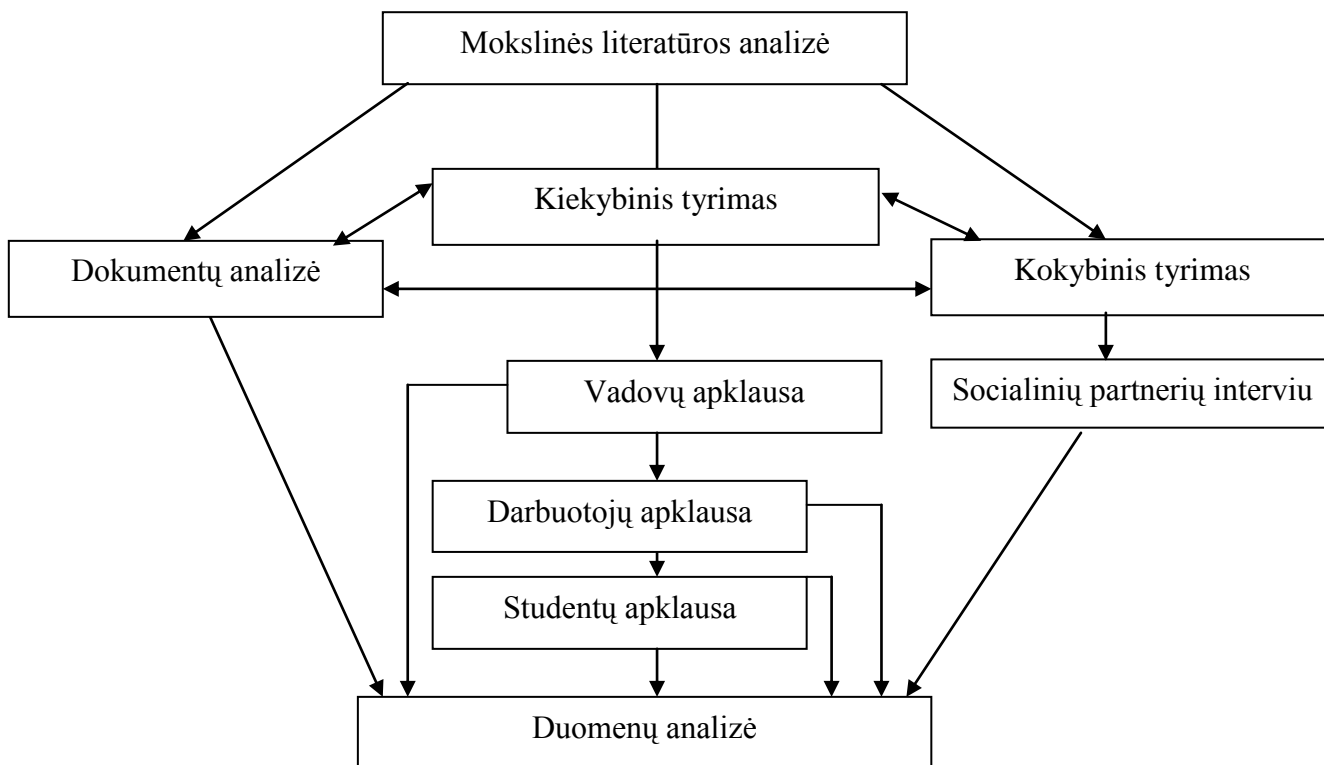
- Šiaurės Lietuvos kolegijos veiklą reglamentuojančių vidinių dokumentų ir esminių išorinių dokumentų, reglamentuojančių švietimo veiklą, analizė. Išorinių dokumentų analizė atlikta siekiant įsitikinti ar organizacinė kultūra turi pavyzdinių formavimo pavyzdžių, ar yra įtakojama išorinės aplinkos reglamentų. Pagal vidinių dokumentų analizę galima nustatyti, ar organizacinę kultūrą įtakojantys veiksniai yra fiksuojami, ar su deklaruojamomis vertybėmis darbuotojai lengvai gali susipažinti (ar jos pripažįstamos).

- Organizacinės kultūros matavimas Kolegijoje: atliekant vidinėje aplinkoje veikiančių asmenų testavimą apklausos metodo pagalba: 1) Kolegijos vadovų; 2) Darbuotojų; 3) Tiesioginių paslaugų gavėjų (klientų) – studentų; 4) Išorinėje aplinkoje veikiančių asmenų - socialinių partnerių testavimas iš dalies struktūrizuoto interviu metodu. 5) Skirtingais metodais atliktų apklausų palyginimas.

III etapas - tyrimo rezultatų apibendrinimas ir galutinės tyrimo ataskaitos parengimas. Duomenų analizė bei interpretavimas: gautiems kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti bei vaizduoti grafiškai pasitelkta SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programinė įranga. Gautiems kokybinio tyrimo duomenims apdoroti naudojama kokybinė turinio (content) analizė.

Empirinio tyrimo vieta – Šiaurės Lietuvos kolegija. Tyrimo laikotarpis 2012 m. rugsėjo - lapkričio mėn.

Norint aiškiai apibrėžti magistro darbo gaires, buvo sudarytas tyrimo procesų schema (dizainas) (žr. 9 pav.). Tyrimo dizaino sudarymas reiškia ne ką kitą, kaip įvairių tyrimo parametrų numatymą ir apibrėžimą (Merkys ir kt., 2004). Tyrimo proceso etapai pavaizduoti



9 pav. Tyrimo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Dokumentų analizės metodas.

Dauguma žmogaus elgesio ypatumų bei jį nulemiančių veiksnių užfiksuota dokumentuose. Tai leidžia gauti objektyvios informacijos vienu ar kitu klausimu. Dokumentų analizės – pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003). Dokumentų analizė sudaro sąlygas vykstančių procesų analizei, dokumentuose atsispindi situacijų ir įvykių interpretacijos ir pan.

Pagal Bitiną ir kt. (2008) visi dokumentai skirstomi į dvi dideles grupes: viešieji ir privatieji. Viešaisiais vadinami dokumentai, kurie buvo parengti ir saugomi atsiskaityti už kažką. Šie dokumentai skirstomi į išorinius (jie gali būti naudingi siekiant geriau suprasti tiriamą problemą) ir vidinius (kuriami tik konkrečios tiriamosios organizacijos reikmėms tenkinti).

Pritaikius teorinius aspektus, tyrimui vykdyti bus naudojami dokumentai, suskirstyti į dvi dalis: kaip išoriniai tai - kitų institucijų parengti (valstybės mastu) dokumentai, konkrečiai teisės aktai, reglamentuojantys švietimo veiklą aukštojo mokslo kontekste ir vidiniai dokumentai (reglamentai, tvarkų aprašai, protokolai, kodeksai, pareigybių aprašymai ir netgi reklaminiai bukletai ir kt.), kurių ribose Kolegija organizuoja veiklą, veiklos ir kokybės stebėseną bei atsiskaitomybės funkcijas (žr. 10 lentelę, psl. 56).

Tyrimo imtis.

Kiekybinio tyrimo imtis apskaičiuota remiantis bendru darbuotojų skaičiumi. Bendrasis tyrimo respondentų imties tūris nustatytas 95 proc. patikimu pagal V. I. Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

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

Ši formulė yra pritaikyta skaičiavimui, kai tikimybė yra 0,954, kur „n“ reiškia reikiamą respondentų skaičių, Δ - paklaidą (5%), N – tiriamos visumos narių skaičių.

1. Darbuotojų apklausoje generalinė visuma - 73 darbuotojai. Skaičiavimai rodo, kad imties tūris $n=61$, tai yra 83,5 proc. generalinės visumos. Į darbuotojų imtį pateko: visi, nuo 2012 m. rugsėjo 1 d. (tiriamasis laikotarpis), dirbantys administracijos darbuotojai (iš viso 17), aptarnaujantis personalas (iš viso 2) ir dėstytojai (iš viso 54). Kadangi Kolegijoje ne visi dėstytojai dirba pagal darbo sutartis, o studijų procesas skirstomas į du semestrus, dėstytojų samda vyksta taip pat du kartus per mokslo metus. Todėl į šia imtį įtrauktų dėstytojų skaičius atitinka dėstytojų dirbančių 2012-2013 m. m. rudens semestro studijų proceso poreikį.

2. Studentų apklausoje generalinė visuma - 344 studentai. Imties tūris $n=185$, tai yra 53,78 proc. generalinės visumos. Į šią imtį pateko: studentai studijuojantys tiek nuolatinėje, tiek iššėstinėje studijų formoje, visose studijų programose, tačiau studijuojantys 2 - 4 kurse. Atsiribota nuo 1-o kurso studentų apklausos dėl šių priežasčių: tiriamuoju laikotarpiu šie studentai mokėsi tik du mėnesius, todėl tyrėjo nuomone, organizacinės kultūros raišką pastebėjo ir joje dalyvavo išskirtinai trumpai, kad galėtų kompetentingai vertinti. Tai patvirtino ir diskusija su keletu pirmo kurso studentų bendraujant neformaliai.

Kokybinis tyrimas atliktas remiantis keturių asmenų interviu atsakymais. Tyrimo imčiai sudaryti taikyta tikslinis grupių formavimas (patogumo imtis). Kardelis (2005) tikslinių grupių formavimo būdą apibūdina kaip asmenų, kurie tyrėjo manymu, yra tipiškiausi tiriamojo požymio atžvilgiu, įtraukimą į formuojamą grupę. Pasak Bitino (2006), kokybinio tyrimo imtį paprastai sudaro

tie stebėjimo objektai, kurie yra pakankamai informatyvūs tyrimo atžvilgiu. Tikslinės imties charakteristikos yra šios: tyrėjas atrenka respondentus, atsižvelgiant į tyrimo studijos poreikius; imtį sudarantys informantai turi būti atstovai iš populiacijos, atsakingos už konkrečią, tyrimui aktualią, veiklą. Rupšienė (2007) teigia, kad nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių ir tai priklauso nuo reiškinio tyrimo detalumo, tyrimo strategijos.

Į empirinį tyrimą įtraukti asmenys, kurie, tyrėjo manymu, yra tipiškiausi tiriamojo požymio atžvilgiu. Norint įvykdyti specifinį tikslą - nustatyti organizacinės kultūros raišką Kolegijoje, tyrimo populiacija yra Šiaurės Lietuvos kolegijos socialiniai partneriai, kurie tiesiogiai veikia šios organizacijos išorinėje aplinkoje bei netiesiogiai dalyvauja vidinėje, prisidedant prie strateginių planų ir tikslų formavimo, palaiko ryšius su organizacijoje tiesiogiai veikiančiais darbuotojais ir bendruomene (dalyvauja įvairaus pobūdžio susirinkimuose, kuriant ir vertinant studijų programas, studentų baigiamųjų darbų vertinime, studentai jų vadovaujamose įmonėse atlieka praktikas ir kt.).

Papildomi informantų atrankos kriterijai – skirtingo tipo organizacijų vadovai arba skyrių vadovai, nes jie yra atsakingi už organizacijų veiklos kryptingą vykdymą ir organizacinės kultūros formavimą bei palaikymą, taip pat plėtojami ilgalaikiai ryšiai su tiriama organizacija, kad jiems būtų nesunku tinkamai inspiruoti tyrimo tikslus.

Atsižvelgiant į šiuos aspektus, pasirinkti informantai puikiai gali identifikuoti organizacinės kultūros matomą lygį ir įvertinti svarbiausius įtakojančius veiksnius. Kadangi tyrimu siekiama atskleisti organizacijos kultūrą, kaip pagrindinį vidinės aplinkos veiksnį, informantų imtis nėra didelė, nes, pagal pasirinktą tyrimo strategiją, pagrindiniai tyrimo dalyviai turi būti toje organizacijoje tiesiogiai veikiantys asmenys: vadovai, darbuotojai.

Socialinis partneris - darbuotojų ir darbdavių organizacijos, derinančios tarpusavio pozicijas svarbiais darbo, socialiniais ir ekonominiais klausimais. Lietuvos Respublikos darbo kodekse (40 str.)² apibrėžta socialinės partnerystės sąvoka: tai darbuotojų ir darbdavių atstovų bei jų organizacijų, o tam tikrais atvejais ir valstybės institucijų, tarpusavio santykių sistema, kuria siekiama suderinti darbo santykių subjektų interesus. Švietimo įstaigos dėmesys socialiniams partneriams yra siejamas su organizacijos veikla, kuri yra nukreipta į klientą plačiąja prasme, tai yra atskaitingumas prieš visuomenę, išorines organizacijas ir vidinę aplinką. Šiai misijai atlikti, svarbu sukurti ryšius bei pagerinti bendravimą tarp socialinių partnerių ir mokymo įstaigų.

Po anketų grįžimo tyrėjui, galutinė imtis (žr. 6 lentelę) viršijo apskaičiuotą reikalingą, nes, norint sumažinti anketų nesugrąžinimo riziką, buvo išdalinta daugiau anketų respondentams, tokiu būdu buvo norima dar kartą papildomai užtikrinti tyrimo validumą.

² Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (Žin., 2002, Nr. 64-2569).

Galutinė tyrimo imtis

Tyrimo tipas	Respondentai	Tyrimo dalyvių skaičius (N)
<i>Kiekybinis tyrimas</i>	Vadovai	2
	Darbuotojai	63
	Studentai	194
<i>Kokybinis tyrimas</i>	Socialiniai partneriai	4

Tyrimo validumas ir patikimumas.

Remiantis moksline literatūra, validumas susijęs su rezultatų tikslumu. Pasak Bitino ir kt. (2008) tyrimo rezultatų tikslumą gali paliudyti tyrime dalyvavę žmonės. Siekiant tokį vidinį validumą užtikrinti, įprasta tyrimo ataskaitą pateikti informantams ir sužinoti, ką jie mano apie tyrimo ataskaitos teisingumą. Tikėtina, kad tyrimo rezultatai yra tikslūs jeigu: taikyta trianguliacija; pats tyrėjas buvo tyrimo dalyvis; naudotos mechaninės duomenų įrašymo priemonės. Darbo autorius įvykdė visas minėtas nuostatas.

Kokybiniame tyrime, norint užtikrinti tyrimo vidinį validumą, buvo pasirinkta duomenis fiksuoti tiksliausiu fiksavimo būdu, t. y. įrašymas garso technika – diktafonu. Vėliau interviu tekstai buvo transkribuojami³ užrašant pažodinį pasisakymų citavimą interviu protokoluose. Šio tyrimo tikslumą gali konstatuoti jame dalyvavę asmenys. Kiekybinio tyrimo patikimumas labiausiai susijęs su tyrimo instrumentu: jeigu tyrimo instrumentas yra tikslus, pakartotinai atliekant tyrimą su tuo pačiu instrumentu galima gauti tapačius rezultatus bei teisingai nustatyta tyrimo imtimi.

Tyrimo etika.

Pasak Kardelio (2002) viena iš tyrimo etikos koncepcijų yra tiriamųjų sutikimas dalyvauti tyrime, jiems apie jį gavus išsamios informacijos. Todėl kokybinio tyrimo dalyviai išreiškė žodinių sutikimą savanoriškai dalyvauti tyrime, bei raštišką sutikimą cituoti jų pasisakymus. Vadovaujantis anonimiškumo ir konfidencialumo principais, darbo autorius įsipareigojo saugoti dalyvių ir tyrimo duomenų anonimiškumą bei laikytis konfidencialumo principo. Laikantis tyrimo etikos principų, informantų vardai buvo koduojami ir pateikti sąlyginiu žymėjimu: 1 informantas (A), 2 informantas (B), 3 informantas (C), 4 informantas (D). Informantai pristatomi bendrais aspektais, neminint konkrečių pavardžių ir pareigybių (žr. 22 lentelę, 85 psl.). Tiriamiesiems buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir kodėl būtent jis pasirinktas interviu dalyviu, aptarta interviu eiga ir trukmė, suderinta patogi interviu vieta.

Organizuojant kiekybinį tyrimą, pateiktose anketose buvo pažymėta anonimiškumo garantija, aiškiai apibrėžta, jog pildant anketas nereikia žymėti nei vardo, nei pavardės.

³ Transkribavimas – tai tikslus kalbos elementų perrašymas iš garso ar vaizdo formato į tekstinį dokumentą ta pačia kalba, kuria kalbama įrašė.

Tyrėjo vaidmuo.

Tyrėjo požiūris į tyrimą buvo praktinis, nes tyrimas atliekamas organizacijoje, kurioje jis dirba. Žydžiūnaitė (2006) nurodo praktinio tyrimo pranašumus ir trūkumus (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Praktinio tyrimo pranašumai ir galimos problemos

Pranašumai	Galimos problemos
Turimos žinios ir patirtis apie aplinką, kurioje atliekamas tyrimas („vidinės žinios“).	Išankstinės nuostatos, baimė.
Tvirta nuostata atitinkamos situacijos bei žmonių, įtrauktų į tyrimą, požiūriu.	Apriboja atvirumą, betarpiškumą palyginti su tyrėju iš kitos aplinkos.
Lengvesnis prieinamumas.	Laiko trūkumas, jeigu dirbama toje pat organizacijoje, kurioje atliekamas tyrimas ir dėmesio atitraukimas bei susikaustymas, kadangi tyrėjas „gerai žinomas“ toje organizacijoje.
Geresni santykiai su organizacijos personalu.	„Pranašo savam krašte“ sunkumai, kai pateikiama ataskaita arba norima gauti grįžtamąjį ryšį.
Praktiko išvalgumas gali padėti planuojant tyrimą, laikantis etikos principų bei rengiant tyrimo ataskaitą.	Tyrėjo statusas organizacijoje.
Draugiškumas.	Draugiškumas.

Šaltinis: Žydžiūnaitė, V. (2006). Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos. Vilnius: UAB „Ciklonas“.

Atliekant tokio pobūdžio tyrimą organizacijoje, nes organizacinės kultūros elementai yra pakankamai subtilūs ir ne visi lengvai pripažįstami arba atvirai išsakomi, visi veiksniai be išimties turėjo įtakos tyrėjui. Visi pranašumai - geresni santykiai, draugiškumas, turimos žinios apie organizaciją - padėjo atliekant tyrimą. Bet neišvengta ir problemų, nes asmeniui, kuris yra žinomas organizacijoje gali būti pateikta ne visiškai atvira nuomonė, dėl baimės būti identifikuotam, anketos gali būti pildomos tik „iš draugiškumo“, o pateikus ataskaitą neišvengiamas „pranašo savam krašte“ niuansas.

2.2. Kiekybinio tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas – identifikuoti organizacinės kultūros raišką Šiaurės Lietuvos kolegijoje.

Populiariausios organizacijos kultūros tyrimo priemonės iki šiol buvo anketinės apklausos ir pokalbiai su darbuotojais (Vanagas, 2004, Šimanskienė, 2008). Rupšienė (2007) teigia, kad kiekybinio tyrimo patikimumas labiausiai susijęs su tyrimo instrumentu: jeigu tyrimo instrumentas yra tikslus, pakartotinai atliekant tyrimą su tuo pačiu instrumentu galima gauti tapačius rezultatus. Taigi, kiekybinį tyrimą atliekančiam tyrėjui, kad užtikrintų tyrimo patikimumą, ypač svarbu tinkamai pasirinkti instrumentą

Tuo tarpu E. Schein (1992) teigė, kad, tiriant organizacinę kultūrą, klausimynų taikymas yra diskutuotinas, nes klausimyną sukuria mokslininkai prieš jiems susiduriant su konkrečia kultūra, todėl klausimai gali neatskleisti esamos kultūros, nes darbuotojai gali paprasčiausiai nesuprasti klausimų ir rezultatai bus iškreipti. *Remiantis šiuo teiginiu, reiktų pažymėti, kad klausimynus būtina adaptuoti – padaryti prieinamesnius ir paprastesnius, atsižvelgiant į tiriamos organizacijos pobūdį.*

Organizacinės kultūros Kolegijoje diagnostinis tyrimas atliktas naudojant tarptautiniu mastu pripažintą amerikiečių mokslininkų K. S. Camerono ir R. E. Quinno (1999) organizacinės kultūros įvertinimo instrumentą (OCAI) (angl. Organizational Culture Assessment Instrument). Kaip teigia Камерон ir Куинн (2001), OCAI instrumentas tiksliai nustato, kokia yra dabartinė organizacinė kultūra, kokia ji turėtų būti ar kokia kultūra yra pageidautina ateityje. Adaptuojant klausimyną perimta jo teorija ir instrumentarijus. Klausimyno klausimai išversti ir priderinti tiriamajai įstaigai (pavyzdžiui, žinant jog tiriamoji organizacija teikia švietimo paslaugą, atsisakytą prekių/pardavimo terminų ir pan.).

Kilus klausimui, ar užsienio šalių mokslininkų sukurti klausimynai tinka taikymui Lietuvos organizacijose, galima atsakyti, jog tokių instrumentų praktika yra gana sėkminga Lietuvoje. Taip teigia Merkys ir Pauliukaite (2010) mokslas ir praktika rodo, kad daugeliu atvejų apklausos instrumentai, laikantis metodologinių taisyklių, gali būti sėkmingai perkelti į kitą kultūrą ir joje prasmingai naudojami. Ypač prasmingas yra daugkartinio naudojimo standartizuotų klausimynų ir inventarijų tarpkultūrinis perkėlimas bei adaptavimas.

Jei standartizuoto klausimyno tarpkultūrinė praktika (validacija) yra sėkminga, tai pagrįstai daromos kai kurios mokslininkai svarbios prielaidos: a) yra laikoma, kad teorinis kontekstas, kuriuo paremta atitinkama metodika, pasižymi tarpkultūriniu universalumu ir sąlyginai aukštu apibendrinimo (generalizacijos) laipsniu; b) sukurta metodika yra validi, ja remiantis galima patikimai matuoti ir tyrinėti skirtingose kultūrose, įvairiuose kultūriniuose kontekstuose (Dromantas, 2008).

Camerono ir Quinno (1999) organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas (OCAI) tyrime panaudotas todėl, kad naudojant šį instrumentą, galima realizuoti keletą numatytų tyrimo uždavinių viena tyrimo platforma: ne tik diagnozuoti esamą organizacinę kultūrą Kolegijoje (jos profilį), bet ir pamatyti organizacinės kultūros ateities portretą.

Pagal Камерон ir Куинн (2001), šio instrumento esmę sudaro 6 organizacinės kultūros dimensijos, kurias tyrimo metu vertina respondentai:

- 1) Svarbiausi organizacijos bruožai;
- 2) Organizacijos lyderių stilius;
- 3) Darbuotojų valdymas;

- 4) Rišamoji (vienijanti) organizacijos esmė;
- 5) Strateginiai tikslai;
- 6) Sėkmės kriterijai.

Visoms šešioms dimensijoms pateikiami keturi alternatyvūs atsakymai (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija), ir iš viso tyrimo instrumentą sudaro dvidešimt keturi teiginiai. Atsakymams patektos dvi skiltys: „Dabar“ ir „Pageidautina“ (numatoma ateityje). Skiltis „Dabar“ skirta apibūdinti dabartinei organizacijos padėčiai.

Pirmasis klausimynas yra skirta organizacijos vadovams (žr. 3 priedą). Skiltis „Dabar“ skirta apibūdinti dabartinei organizacijos padėčiai. Skiltyje „Pageidautina“ vadovai turi pateikti procentinę alternatyvų išraišką taip, kokia organizacija tikėtusi tapti po kelerių metų. Pildant klausimyną, reikia atsakymų variantus paskirstyti taip, kad bendra visų keturių atsakymų suma būtų lygi 100 (šimtas) balų (procentų) sumai. Atsakymų skaičiavimo principas pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė

Atsakymų skaičiavimo pavyzdys

Skaičiavimo „Dabar“ balai				Skaičiavimo „Pageidautina“ balai			
1A	1B	1C	1D	1A	1B	1C	1D
2A	2B	2C	2D	2A	2B	2C	2D
3A	3B	3C	3D	3A	3B	3C	3D
4A	4B	4C	4D	4A	4B	4C	4D
5A	5B	5C	5D	5A	5B	5C	5D
6A	6B	6C	6D	6A	6B	6C	6D
Atsakymų suma	Atsakymų suma	Atsakymų suma	Atsakymų suma	Atsakymų suma	Atsakymų suma	Atsakymų suma	Atsakymų suma
<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>	<i>Sumos vidurkis</i>

Šaltinis: modifikuota darbo autoriaus pagal Камерон ir Куинн (2001) OCAI metodiką.

Anketoje prašyta vadovų užpildyti kelis demografinio pobūdžio klausimus, nurodant amžių, išsilavinimą, darbo stažą. Taip pat pateiktas atviro tipo klausimas, kuriame prašome įvardinti asmenines vertybes ir vertybes, kuriomis pasižymi jų vadovaujamos organizacijos organizacinė kultūra.

Antrasis klausimynas skirtas visiems organizacijos darbuotojams (žr. 4 priedą). Ši anketa sudaryta iš dviejų dalių. Pirmoji klausimyno dalis (I dalis anketoje) parengtas pagal Камерон ir Куинн (2001) instrumento metodiką, ją adaptuojant iki 24 uždaro tipo intervalinės skalės klausimų bloko. Nuomonių vertinimo skalės tipas - Likerto metodu grindžiama skalė. Tai – matavimo instrumentas, padedantis nustatyti kiek respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais arba neigiamais objekto ar reiškinio vertinimais, o analizuojant tokios skalės duomenis, sumuojami vieno respondento atsakymai į teiginius ir skaičiuojamas vidurkis, kas leidžia nustatyti,

kurie iš objektų yra vertinami pozityviau (Pranulis, Dikčius, 2012). Anketoje darbuotojams nereikia vertinti organizacinės kultūros „Pageidautina“ dalies. Čia pateikiami teiginiai, prie kurių surašyti galimi pasirinkimo variantai suranguoti pagal penkių balų sistemą, kur 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku. Respondentai turėjo pasirinkti vieną iš jų, o respondentų atsakymai buvo sugrupuoti atitinkamai klausimus priskiriant toms pačioms konkuruojančios dimensijoms (žr. 9 lentelę), kurios sudaro keturis kvadratus: A – klanas, B – adhokratija, C – rinkas, D – hierarchija.

9 lentelė

Anketos darbuotojams I dalies vertinimo principas

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

Šaltinis: modifikuota autoriaus pagal Камерон ir Куинн (2001) metodiką.

Šios bendro klausimyno dalies tikslas - atskleisti organizacinės kultūros profilį darbuotojų požiūriu, o rezultatai inspiruos palyginimo rezultatus su organizacijos vadovų organizacinės kultūros vertinimu.

Siekiant plačiau išanalizuoti organizacijos organizacinę kultūrą, taikant ne tik užsienio mokslininkų matavimų instrumentus, klausimynas darbuotojams papildytas kitais, populiariais organizacinės kultūros atkodavimo, principais. Klausimyno antrosios dalies (II dalis darbuotojams skirtoje anketoje) klausimai sudarytas iš 54 teiginių, sukurtų atsižvelgiant į teorinėje magistro darbo dalyje nagrinėtus diagnostavimo metodų aprašymus pagal (Schein, 1992; Aiman-Smith, 2004; Šimanskienė, 2008). Šie teiginiai suskirstyti į tris blokus (žr. 10 lentelę). Respondentų prašyta įvertinti teiginių, pasirinkant vieną reikšmę, kuri labiausiai atitinka jų nuomonę nuo vertinimo reikšmės „visiškai sutinku“ (5 balai) iki „visiškai nesutinku“ (1 balas). Šių teiginių vertinimas atitinka Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros vertinimą.

10 lentelė

Anketos darbuotojams II dalies klausimų blokai

Organizacinės kultūros tyrimo blokai	Kriterijai
I. Organizacinės kultūros išoriniai elementai	<i>Klausimai apie matomus organizacinės kultūros elementus: simbolius, herojus, istorijas, tradicijas ir kt.</i>
II. Organizacinės kultūros vidiniai elementai	<i>Klausimai apie tiesiogiai nematomus organizacinės kultūros elementus: vertybės, nuostatos, įsitikinimai, bendravimas ir kt.</i>
III. Bendri susitarimai	<i>Klausimai apie apibrėžtas (iformintas) nuostatas: taisyklės, tikslai, darbinė veikla ir kt.</i>

Anketoje pateikti ir keletas demografinio pobūdžio klausimų (respondentų lytis, amžius, darbo stažas, išsilavinimas, kokią darbo poziciją jie užimama) bei atviro tipo klausimas, kuris užduodamas siekiant išaiškinti darbuotojams reikšmingų (būdingų) vertybių sąrašą. Anketa užbaigia klausimas apie organizacinės kultūros keitimo galimybę.

Trečiasis instrumentas – anketa studentui (žr. 5 priedą), kuri suformuota taip pat, pagal 10 lentelėje pateiktus klausimų blokus. Anketoje respondentams pateikta 30 intervaline skale išdėstytų teiginių. Atitinkamai - demografinio pobūdžio klausimai, atvirasis klausimas vertybėms identifikuoti ir klausimas apie keitimo aspektus.

Abejoms tiriamųjų grupėms pateiktose anketose bei jų dalinimo metu (asmeniškai tyrėjo) paaiškinta: kodėl atliekamas tyrimas, jo reikšmė, pateikta trumpa anketos pildymo instrukcija, anketos anonimiškumo užtikrinimo principai.

2.3. Kokybinio tyrimo metodologija

Kartais kokybinis tyrimas atliekamas po kiekybinio tyrimo, siekiant įprasminti respondentų atsakymus. Labai dažnai lieka neaišku, ką iš tiesų turėjo galvoje respondentai, pasirinkdami vieną ar kitą atsakymo variantą. Tokiu atveju, gilesnis kokybinis tyrimas yra visai nebloga išeitis. Kokybinio tyrimu objektas aiškinamas per individų realios praktikos subjektyvius aspektus, pavyzdžiui, ką konkretūs žmonės jaučia, išgyvena, kokią praktinę veiklos patirtį yra sukaukę (Tidikis, 2003).

Kaip teigia Kardelis (2002), kokybiniam tyrimams apibūdinti dažnai vartojama sąvoka - atvejo tyrimas, kuri akcentuoja, kad tyrimas remiasi atskirų atvejų studijomis.

Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas apklausos metodas – interviu, kurio analizės metu siekta pamatyti visuminį požiūrį į organizacinės kultūros raišką analizuojamu atveju. Interviu metodas pasirinktas todėl, kad interviu ne tik praplečia informacijos rinkimo galimybes ir duomenų tikslumą, bet ir leidžia labiau įsigilinti į tyrimo problemą (Guščinskienė, 2004).

Tuo tarpu, tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Taigi, interviu papildo ir stebėjimo, ir apklausos metodais gautus duomenis (Kardelis, 2002), o pagrindinius duomenis interviu metu tyrėjas gauna iš informantų pasisakymų (Rupšienė, 2007).

Išanalizavus autorių teiginius apie interviu metodo paskirtį ir tikslus, aiškiai galima apsibrėžti, kad šio tyrimo atveju interviu bus naudojamas, kaip papildomas metodas išsamesnei informacijai gauti kartu su anketavimu ir šiuo metodu gautiems duomenims patikslinti bei jų patikimumui užtikrinti.

Anot Bitino ir kt. (2008), tyrėjo asmeninė patirtis lemia pagrindiniais informacijos rinkimo metodais gautos pirminės informacijos kokybę (naujumą, išsamumą, gilumą). Kokybinio tyrimo vykdytojo asmeninė sąveika, bendravimas su informacijos šaltiniu ne tik pageidautinas, bet ir būtinas. Tyrėjas turi įsigyventi į tyrimo situaciją, perprasti informantą, kaip asmenybę.

Darbo autoriui tai yra visiškai pasiekiamas uždavinys, kadangi jis jau daugiau nei 6 metai dirba tiriamoje organizacijoje ir pažįsta bendruomenę, žinoma, neatsiejamai didelį dėmesį privaloma skirti patikimumui ir validumui.

Išanalizavus autorių (Rupšienė, 2007; Tidikis, 2003; Bitinas ir kt., 2008; Kardelis, 2002) pateiktą interviu, kaip vieno iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų, tipologiją, tyrimui atlikti buvo pasirinktas iš dalies struktūrizuotas interviu (kryptingas), kai iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai, kuriuos aptars interviu metu, bet „neprisiriša“ prie klausimų tvarkos, užduoda papildomus klausimus. Ši rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera (Беселкова, 1995). Interviu naudoti klausimai ir laisvai formuojantys atsakymai, kur neribojamas nei turinys, nei forma. Kaip teigia Rupšienė (2007), mokslininkai visus neformalizuotus interviu vadina giluminiais, nes, nepaisant tyrėjo klausimų formalizavimo laipsnio, jais siekiama kruopščiai ištirti nuomones, patirtis, požiūrius.

Interviu klausimynas sudarytas atlikus mokslinių šaltinių analizę, remiantis L. Aiman-Smith (2004), Šimanskiene (2008) (žr. 14 priedą). Informantams pateikti aštuoni klausimai, kurie buvo pateikti pagal darbo autorių dominančius organizacinės kultūros identifikavimo sąvokų ir kitų teiginių sąrašą. Klausimai suformuoti remiantis „piltuvėlio“ technika. Tai reiškia, kad pirmiausiai klausiama apie bendrus dalykus, tokius kaip: ar apskritai informantai pripažįsta esant organizacinę kultūrą, ar identifikuoja vadovo vaidmens svarbą, pereinant prie specialiųjų: kaip pasireiškia organizacinė kultūra konkrečiai Šiaurės Lietuvos kolegijoje, kokios vertybės atpažįstamos ir pan.

Interviu trukmė nuo 15 iki 30 min. Interviu vyko informantų darbo vietose, į kurias tyrėjas nuvyko iš anksto suderintu laiku, gavus sutikimą dalyvauti interviu arba Kolegijos patalpose.

Kokybinio tyrimo duomenų analizei taikytas kokybinės turinio analizės (content analizė) metodas, kuris taikomas apdoroti duomenis kokybiniu aspektu. Kokybinė content analizė yra kokybinės diagnostikos instrumentas (Žydžiūnaitė, 2004). Ši analizė apima žingsnius: 1) daug kartų skaitomi informantų atsakymų aprašai; 2) išskiriamos esminės kategorijos pagal „raktinius“ žodžius; 3) kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas; 4) interpretuojami turinio duomenys.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ŠIAURĖS LIETUVOS KOLEGIJOJE TYRIMAS

3.1. Tiriamos organizacijos portretas

Viešoji įstaiga Šiaurės Lietuvos kolegija yra nevalstybinė aukštoji mokykla, kurioje vykdomos kolegines studijos, plėtojami taikomieji moksliniai tyrimai. Kolegijoje vykdomos laipsnį suteikiančios studijų programos, tai yra, pirmosios pakopos atitinkamos studijų krypties profesinio bakalauro studijos. Šiuo metu kolegijoje vykdomos 6 akredituotos studijų programos: teisė, finansinių institucijų ekonomika, renginių verslo vadyba, verslo vadyba, multimedijos technologija, kompiuterių tinklų administravimas. Studijos vykdomos nuolatine ir išstestine forma.

Šiaurės Lietuvos kolegija sėkmingai dirba jau daugiau kaip 11 metų, veiklą pradėjusi dar 2001 m. kaip Šiaurės Lietuvos aukštesnioji verslo mokykla.

Kolegijos sėkmingos veiklos formulė – gebėjimas matyti gyvenimą atviromis akimis, drąsa bei ryžtas, nuolatinis savo darbo vertinimas, rinkos pokyčių žinojimas, profesionalumas bei patirtis, leidžianti įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Mokykloje sukurta, laikmečio poreikius atitinkanti, studijų aplinka su šiuolaikinėmis technologijomis. Čia taip pat organizuojami įvairūs mokymai, seminarai, mokslinės konferencijos, dalykiniai susitikimai, kolegijoje nuolat vykdomi taikomieji tyrimai, kurie taip pat padeda analizuoti ir tobulinti kolegijos veiklą. Šiaurės Lietuvos kolegija yra aktyvi švietėjiškų renginių organizatorė Šiaulių mieste, įvairių projektų rengėja ir vykdytoja, yra žinoma tarptautinėje erdvėje dėl dėstytojų ir studentų mainų – bendradarbiaujama su užsienio aukštosiomis mokyklomis, o siekdama įsisavinti ES struktūrinių fondų paramą, kolegija dalyvauja projektinėje veikloje.

Kolegijos vizija. Šiaurės Lietuvos kolegija - tai atvira visuomenei privati aukštoji kolegine mokykla, savo veiklą grindžianti humanistinėmis vertybėmis bei demokratiniais principais, teikianti aukštąjį išsilavinimą bei profesinę kvalifikaciją, atitinkančią mokslo, kultūros bei technologijų lygį bei nuolat tobulinanti savo veiklą.

Kolegijos misija. Pasitelkus aukštos kvalifikacijos dėstytojus, įsisavinus šiuolaikines komunikacijos priemones ir pritaikant šiuolaikines mokymo formas bei metodus, rengti kvalifikuotus, išsilavinusius specialistus, gebančius dirbti sparčiai kintančioje demokratinėje visuomenėje, pasirengusius mokytis visą gyvenimą bei gebančius savo žinias taikyti praktinėje veikloje.

Kolegijos darbuotojai. Kolegijai vadovauja direktorius bei direktoriaus pavaduotojas plėtrai (organizacijos steigėjai). Iš viso dirba 15 administracijos darbuotojų, 2 aptarnaujančio personalo darbuotojai ir 82 - dėstytojai⁴.

⁴ 2012-10-01 statistiniai duomenys.

Kolegija yra sudėtinga organizacija tiek savo vidine, tiek išorine struktūra. Organizacija kinta priklausomai nuo visuomenės poreikių, nuolat kuria ir plėtoja organizacinę kultūrą, kaip neatsiejamą veiklos veiksnį. Kolegijoje vyraujanti įvairovė filosofijų, idėjų, požiūrių, teorijų, suteikia kiekvienam bendruomenės nariui galimybę save išreikšti ir realizuoti. Ypatingai svarbus individualaus tobulėjimo skatinimas, formuojamos jauno žmogaus – studento - asmeninės ir visuomeninės vertybės.

Organizacinės kultūros Šiaurės Lietuvos kolegijoje diagnozė.

Remiantis organizacinės kultūros diagnostavimu priemonėmis pagal Šimanskiene (2008) (žr. 7 paveikslą, psl. 33) galima Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros diagnozę pradėti nuo fizinės aplinkos studijavimo. Tam tiktų stebėjimo metodas, tačiau jo metu negalima tyrėjui įvertinti asmenų, veikiančių toje aplinkoje, elgesio motyvų. Fizinės aplinkos studijavimas apimtų pastebimus dalykus: veiksmus, tokius kaip: renginius, ceremonijas, tradicijas, istorijas, herojus, kalbą, simbolius, patalpas, darbinę aprangą ir pan. Jie naudojami palaikyti organizacijos identiškumui ir perduoti kultūrą naujiems nariams. Fizinės aplinkos identitetas:

Pastatas – lengvai pastebimas keturių aukštų pastatas pietinėje miesto dalyje su nuosekliai ir rūpestingai tvarkoma bei gražinama aplinka.

Patalpos – modernios ir jaukios, dekoruotos gėlėmis bei pasižymintis savitu dizainu. Auditorijos ir darbo kabinetai atitinka visus darbo ir saugos reikalavimus, pilnai aprūpinti moderniausia IT įranga.

Darbinė apranga – neregamentuota (nėra specialių uniformų), neformaliai susitartas aprangos stilius - klasikinis dalykinis pagal galimybes ir asmenines nuostatas (nuožiūrą). Naudojama ceremonijų apranga – akademinis personalas ir studentai diplomų įteikimo ceremonijos metu puošiasi mantijomis.

Simboliai: a) prekės ženklas (logotipas) – figūruoja visuose matomose formose: ant pastato sienos, formaliuose ir neformaliuose dokumentuose, reklamoje, vizitinėse kortelėse, ant suvenyrų, pristatymuose ir pan.; b) Kolegijos vėliava; c) suvenyrai – puodeliai, pakabukai, marškinėliai bei kepurėlės, rašymo priemonės ir kt.; d) smulkieji spaudiniai – reklaminiai bukletai, knygelės, dokumentų dėklai ir kt.

Istorija – egzistuoja formali organizacijos įkūrimo ir augimo istorija, pateikta chronologine tvarka (dokumentuose, viešai skelbiama Kolegijos internetinėje svetainėje).

Renginiai: a) renginiai skirti studentams: rugsėjo 1-osios šventė, sporto šventė, studentų krikščynos, tautų vakaras, studentų dienos, studentų konferencija, Kolegijos gimtadienis (balandžio mėn.), išvykos ir ekskursijos, karjeros mugės, diplomų įteikimo šventė, bendri renginiai su kitomis mokymo įstaigomis, kino klubo renginiai ir kt.; b) renginiai darbuotojams: rugsėjo 1-osios šventė,

dėstytojų konferencija, susirinkimai, Kolegijos gimtadienis (balandžio mėn.), dėstytojo diena, metų kalendorinės šventės, kino klubo renginiai, meno parodų atidarymai ir kt.; c) renginiai bendruomenei: meno parodos, kino klubo renginiai, Kalėdų eglės įžiebimo šventė, neformalaus mokymo seminarai, atvirų durų dienos, aplinkos tvarkymo akcijos ir kt.

Beveik visi minėti renginiai ir šventės yra tapusios tradicinėmis, pasikartojančiomis kasmet. Bendrų organizacijos švenčių organizavimas yra vienas iš organizacinės kultūros vystymo elementų Kolegijoje, nes žmonės, kartu švenčiantys šventes, užmezga daugiau neformalių kontaktų, dalijasi išpuodžiais ir prisiminimais apie jau įvykusius renginius, vyrauja geresnė atmosfera darbe, kas įtakoja geresnį užduočių vykdymą, efektyvesnį komandinį darbą.

Ritualai – kavos pertraukėlės, „mažų pergalių“ šventimas, naujų darbuotojų „krikštynos“, darbuotojų gimtadienių paminėjimas ir kt.

Kitas žingsnis organizacinės kultūros diagnozėje - pačios organizacijos pasisakymų apie savo kultūrą vertinimas. Tam pasitelkti apklausos metodai (anketavimas, interviu). Taip pat šiais metodais vertėtų tirti ir nepastebimos, fiziškai neapčiuopiamos kultūros (vertybės, savijauta, filosofija) dimensijas bei iš dalies ir bendrų susitarimų (taisyklės, normos) lygmens organizacinės kultūros veiksmų raišką. Nors dažniausiai bendrųjų susitarimų lygmens kriterijai aiškiausiai tiriama dokumentų analizės metodu. Atsižvelgiant į tai, kad svarbu sužinoti darbuotojų nuomonę, keletas, šį lygį ištirti padedančių, klausimų pateikta anketose.

3.2. Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas

3.2.1. Kolegijos dokumentų analizė

Antruoju tyrimo etapu, pradedant empirinį tyrimą, Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinėi kultūrai nustatyti, pirmiausia buvo atlikta dokumentų analizė (žr. 11 lentelę). Analizei atrinkti aukštąjį mokslą reglamentuojantys teisės aktai – dokumentai patvirtinti valstybės institucijų bei Kolegijos dokumentai, patvirtinti vadovo įsakymais, aprobuoti akademinėje taryboje ir, analizuojamu atveju, yra įvairiapusės informacijos apie socialinius reiškinius ir procesus nešėjai, tačiau nėra tiesiogiai susiję su nagrinėjama tema. Deja, Lietuvoje nėra Kultūros įstatymo, kurio projektas buvo įregistruotas LR seime (turime Bibliotekų, Dainų švenčių, Kultūros vertybių apsaugos, Kultūros tarnybos įstatymus ir kt.), ar panašaus teisės akto, apibrėžiančio, kokie veiksniai turėtų įtakoti, kuriant išskirtinę, patrauklią kiekvienam rinkos dalyviui, visavertę organizacinę kultūrą, įvardijančio atsakomybę bei kompetencijas teisingai veiklai šioje srityje.

Dokumentų analizės tikslas – pamatyti ar organizacinės kultūros veiksniai, įvardinti vidiniuose dokumentuose ir kaip išoriniai dokumentai, reglamentuojantys organizacijos veiklą, apibrėžia tiriamos temos įgyvendinimo būtinybes ir realizaciją.

11 lentelė

Dokumentų sąrašas

Išoriniai teisės aktai	Vidiniai teisės aktais patvirtinti dokumentai
Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 2009, Nr. 89-3802)	Šiaurės Lietuvos kolegijos strategija 2008–2013 metams
Mokslo ir studijų įstatymas (Žin., 2009, Nr. 54-2140)	Kolegijos statutas
Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 nuostatos (Žin., 2003, Nr. 71-3216)	Kokybės vadovas
	Darbo tvarkos taisyklės
	Akademinės etikos kodeksas
	Pareigybės aprašymai
	Studijų reglamentas

Analizės prasminiai vienetai buvo tiek atskiri žodžiai (nustatant vertybes), sakiniai, pastraipos, tiek ir pati tema, leidžianti nustatyti organizacinės kultūros principus, kurie nebuvo išskirti pačių dokumentų autorių. Vienas iš turinio analizės metodo silpnų elementų yra subjektyvus teksto vertinimas.

Aukštojo mokslo įstaigoms, analizuojamu atveju Kolegijai, valstybės reikšmės dokumentuose (atsiribojama nuo tarptautinių dokumentų, kaip negalinčių atspindėti analizuojamos temos) keliami aukšti reikalavimai kokybės užtikrinimui, indėliui, siekiant konkurencingumo nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu, užimtumo, įsidarbinimo rodiklių didinimui. Ir iš esmės yra aišku, jog didžiąją dalį veiklos nulemia būtent Lietuvos Respublikoje veikiančios įstatymai ir poįstatyminiai teisės aktai. Tiesiogiai aiškinančių ar reglamentuojančių organizacinės kultūros diegimo, puoselėjimo, galų gale vertybių sąrašo nėra.

Išorinių dokumentų analizė.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2009) leidžia akivaizdžiai identifikuoti pagrindines gaires švietimo įstaigai, pavyzdžiui, pateiktame apibrėžime bei tiksluose telpa visos švietimo institucijos misijos ir tikslų apibrėžtys: „Švietimas – asmens, visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas. Jis grindžiamas žmogaus nelygstamos vertės, jo pasirinkimo laisvės, dorinės atsakomybės pripažinimu, demokratiniiais santykiais, šalies kultūros tradicijomis. Švietimas saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, visuomenės gyvenimą – darnų ir solidarų, valstybės – pažangų ir saugų“. Čia įvardintos ir siekiamos vertybės: laisvė, darna, pažanga ir kt., kurias švietimo įstaigoms reikia būtinai pritarti ir įtvirtinti.

Tuo tarpu Mokslo ir studijų įstatyme (2009) nurodoma, jog studijos grindžiamos *akademinės laisvės ir autonomijos, atvirumo ir atsakomybės visuomenei, akademinės bendruomenės narių bendradarbiavimo, įsipareigojimo ugdyti akademinės bendruomenės narių visuomeninį atsakingumą, kūrybos ir mokslinių tyrimų laisvės, akademinės etikos ir kt.* principais, kas puikiai iliustruoja organizacinės kultūros paradigmoje veikiančius veiksnius. Taip pat įstatyme numatytos mokslo ir studijų institucijų personalo bei studentų teisės ir pareigos, kas įteisina kai kuriuos organizacinės kultūros veiksnių pagrindimą.

Vertybių principai labai aiškiai apibrėžiami Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 nuostatų (2003) antroje dalyje: *„Lietuvos švietimas yra grindžiamas pagrindinėmis tautos, Europos ir pasaulio kultūros vertybėmis: asmens nelygstamos vertės ir orumo, artimo meilės, prigimtinės žmonių lygybės, žmogaus laisvių ir teisių, tolerancijos, demokratinių visuomenės santykių teigimu. Švietimas ugdo asmens nusistatymą ir gebėjimą remtis šiomis vertybėmis savo gyvenime ir veikloje. Švietimas taip pat remiasi bendraisiais humaniško, demokratiško ir atsinaujinimo principais“*.

Paaiškėjo, kad minėtuose teisės aktuose plačiai išreiškiamos įvairios procedūros, strategijos, kokybės vertinimo mechanizmai, finansinių ir žmogiškųjų išteklių formavimas. Taip pat galima teigti, kad organizacinės kultūros sunkiai apčiuopiami elementai, tokie kaip: žmogiškosios vertybės, įsitikinimai ir asmeniniai principai bei filosofija, iš esmės nurodomi taip pat. Įstatymu įpareigota švietimo įstaigoms vykdyti šias nuostatas. Gal būt galima konstatuoti, kad būtent šių, valstybės rengtų, dokumentų paradigma įpareigoja švietimo įstaigas. Gal tai vienas iš būdų patikrinti, kaip mokslo institucija reaguoja į formalų vertybių ugdymo reikalavimą, nes norint įgyvendinti švietimo sistemos uždavinius, reikia kurti tvirtą vertybių sistemą organizacijoje, kuri vienytų asmens vidines bei organizacijos ir visuomenės nuostatas.

Vidinių dokumentų analizė.

Kolegijos veiklos filosofija, vizija ir misija deklaruojama dokumentuose: Strategijoje 2008-2013 metams, Kokybės vadove. Kolegijos vizijoje (žr. 53 psl.) deklaruojamos vertybinės nuostatos *„atvira visuomenei“*, *„veikla grindžiama humanistinėmis vertybėmis bei demokratiniais principais“*, *„nuolat tobulėjanti“*.

Humanizmas - pažiūrų sistema, žmogų laikanti didžiausia vertybe, jo gerovę - socialinių institutų vertinimo mastu, teigianti lygybę, teisingumą, žmoniškumą⁵. Tuo tarpu humanistinės vertybės tai – etinės ir moralinės vertybės – gėris visiems (atsakomybė, sąžinė, garbė humaniškumas, estetiškumas). Kolegijos veiklos filosofijoje apibrėžtos teisingumo ir atvirumo, drąsos ir ryžto, profesionalumo, patirties vertybės. O filosofijos esmė ir galutinis tikslas įgyvendinimas principais:

⁵ Tarptautinių žodžių žodynas. www.zodynas.lt

„Darbuotojus vienija ne tik bendri interesai, bet ir tam tikri požūriai į organizaciją bei jos vertybes“; „Darbuotojai jaučia bendrumą vieni su kitais ir apskritai su organizacija“; „Darbuotojai veikia savarankiškai ir lanksčiai“.

Šiaurės Lietuvos kolegijos strategija 2008–2013 metams „Žmonių išteklių vadybos“ dalyje aiškiai apibrėžti darbuotojų vertinimo kriterijai, pavyzdžiui, profesionalumas, nuoširdumas, atvirumas, tiesos sakymas viešai ir kt. Šie kriterijai teoriškai atitinka asmeninių vertybių sampratą. Akivaizdu, kad šios vertybės deklaruoja organizacinės kultūros vertybių sąrašą. Taip pat darbuotojų įvertinimo kriterijuose pažymimas ir kriterijus – naujovių kiekis ir net naujų tradicijų siūlymas, kas parodo organizacijos atvirumo pokyčiams principą. Šiame dokumente pažymimi ir „Organizacijos kultūros formavimo principai“. Tačiau šioje skiltyje akcentuojamas Kolegijos veiklos efektyvumo palaikymo priemonės ir būdai. O pasiektas rezultatas yra stebimas ir vertinamas per įvairius ritualus ir ceremonijas, žmonių elgsenas, kalbą, darbuotojų vertybes ir lūkesčius. Nors šioje strategijos dalyje vertėtų pilnai apsirašyti vertybių sąrašą tiek organizacijos puoselėjamų, tiek asmeninių, kurioms persidengus būtų galima atrasti veiklos efektyvumo garantą. „Viešųjų ryšių“ dalyje, kalbant apie Kolegijos reklaminę strategiją, pažymimi tokie teiginiai, leidžiantys identifikuoti organizacinės kultūros elementus: *nuoširdus bendravimas su kolegijos bendruomene; pristatyti visuomenei apie kolegijos patikimumą.*

Kolegijos Kokybės vadove (dokumento pavadinimas) apibrėžta organizacinės kultūros sąvoka – „*tai vertybių, įsitikinimų ir metodų visuma, kuriais remiantis realizuojamos valdymo funkcijos organizacijoje ir aptarnaujami klientai*“. Paaiškinama, jog šia veikla siekiama nuolat gerinti psichologinį klimatą, kurti, atnaujinti, tobulinti tradicijas. Taip pat pabrėžiama, jog vidaus ir išorės klientai bei partneriai veiklos kokybę vertina pagal atitinkamus poreikių tobulinimo kriterijus, pavyzdžiui: *Studentų – pasitenkinimas darbuotojų darbu, iniciatyvumas, organizacijos kultūros patirtis; Darbuotojų – stabilumas, pagalba, objektyvus ir teisingas žinių vertinimas ir kt.; Socialiniai partneriai – pasitikėjimas parengtu specialistu, bendradarbiavimas visuose studijų procesuose. Visuomenė – socialiai remtinų asmenų globa, informatyvumas.*

Kolegijos statuto nuostatose nurodoma, jog Kolegija naudoja įvairią atributiką (vėliava, ženklai) (tai - iš organizacinės kultūros veiksnys).

Dėstytojų ir studentų teisės ir pareigos yra apibrėžtos pareigybės nuostatose, darbo tvarkos taisyklėse, studijų reglamente bei Kolegijos statute, kur minima pagarbos, laisvės, kitų dorovinių nuostatų laikymosi prievolė, kas įgalina atitinkamai prisidėti prie etiškos ir aukštų vertybinių nuostatų organizacinės kultūros.

Akademinės etikos kodekso, kuris taikomas visai kolegijos bendruomenei, veiklos gairėse nurodoma, kad užtikrinamas puoselėjimas pagrindinių akademinės bendruomenės vertybių: pagarbą žmogui, teisingumą, sąžiningumą, toleranciją, pilietinę atsakomybę. Čia plačiai išdėstytos akademinės etikos normos: tiek dėstytojų, tiek studentų, tiek mokslinės tiriamosios veiklos.

Naujų darbuotojų supažindinimas su darbo tvarka, supažindinimas su galiojančiais teisės aktais vyksta darbo tvarkos taisyklių aprašytais principais. Taip pat šiame dokumente įtraukta nuostata apie tai, kaip Kolegijos darbuotojai turi atsiliepti į miesto telefono skambučius – pasakyti įstaigos pavadinimą ir pasisveikinti. Tai organizacinės kultūros atitinkama išraiška – mandagumas, informatyvumas. Taip pat įtrauktas punktas apie rūpinimąsi savo įvaizdžiu – išvaizda turi atitikti darbuotojui keliamus etiketo reikalavimus, tačiau konkrečiai nenurodyta kaip tai pasireiškia.

Svarbu paminėti, kad Kolegija naudoja ir spausdintinės reklamos priemones - įvairūs lankstinukai, plakatai, marškinėliai, rašymo priemonės, puodeliai ir pan. Keletą metų juose dominuoja šūkis „Vertybės ir galimybės“.

Išanalizavus vidinius Kolegijos dokumentus galima teigti, jog organizacinės kultūros elementai iš esmės įvardijami, tačiau nėra formalizuoti.

3.2.2. Anketinės apklausos rezultatai ir jų apibūdinimas

Po dokumentų analizės buvo atlikta anketinė apklausa. Anketinė apklausa buvo siekiama išsiaiškinti organizacinės kultūros raišką, tai yra, nustatyti esamą organizacinę kultūrą, Kolegijos bendruomenės požiūriu. Apklausos dalyviai – Šiaurės Lietuvos kolegijos bendruomenė, suskirstyta į tris grupes: 1) Kolegijos vadovai; 2) Mokslo ir studijų institucijų personalas - Kolegijos darbuotojai (administracinis ir aptarnaujantis personalas bei dėstytojai); 3) Studentai.

Kiekviena respondentų grupė analizuojama atskirai, pritaikant adaptuotus ar sukurtus instrumentus – 3 anketas (žr. 3-5 priedus).

3.2.2.1. Organizacijos vadovų apklausos rezultatai ir jų apibūdinimas

Pagal teorijoje apibrėžtas nuostatas, vadovo įtaka organizacinei kultūrai yra milžiniška. Juo labiau organizacijos steigėjo (ne samdomo vadovo). Remiantis LR Švietimo įstatymo (2009) nuostatomis, vadovas vadovauja švietimo įstaigai, strateginio plano ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, juos tvirtina, vadovauja jų vykdymui, samdo personalą, atsako už demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką, atsako

už švietimo įstaigos veiklos rezultatus ir atlieka kitas funkcijas. Kaip teigia Vasiliauskas (2002), įmonės steigėjai daro didžiulę įtaką jos plėtrai, o įmonėje, kurioje aukštas nuosavybės koncentracijos laipsnis, vyrauja savininko dominavimo kultūra ir stilius.

Tyrimė dalyvavo du Šiaurės Lietuvos kolegijos vadovai. 12 lentelėje pateikti socialiniai-demografiniai apklaustųjų duomenys. Tyrimė vadovai neįvardijami vadovaujantis etiškumo principais, naudojami A ir B raidžių kodai.

12 lentelė

Vadovų demografiniai duomenys

Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Vadovavimo organizacijai stažas
Vyras	Daugiau nei 50 m.	Mokslų daktaro laipsnis.	Daugiau nei 10 m.
Moteris	41-50 m.	Magistro kvalifikacinis laipsnis	Daugiau nei 10 m.

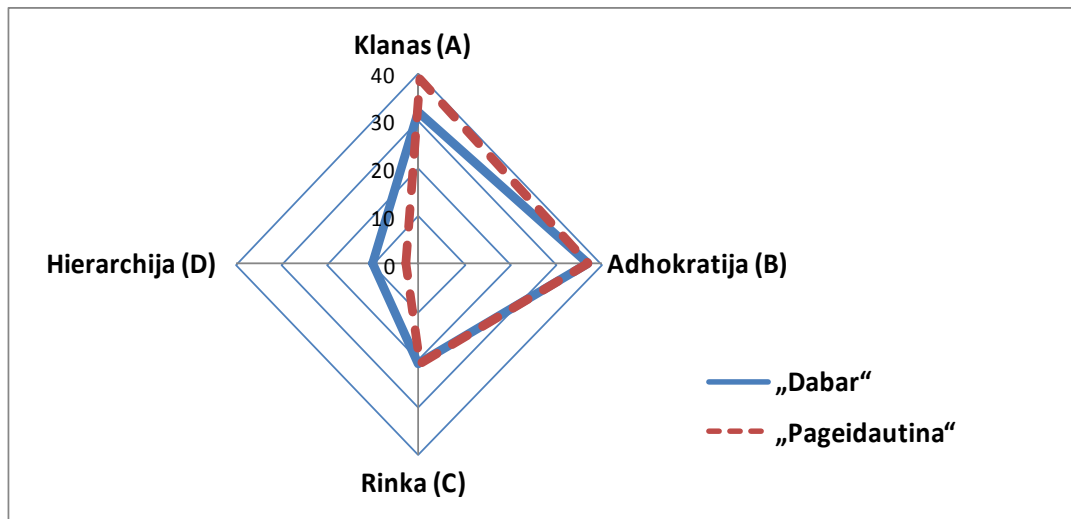
Kaip minėta 2.2. darbo skyriuje, tyrimui pasirinktas Cameron ir Quinn parengtas organizacijos kultūros įvertinimo instrumentas, padedantis sudaryti bendrą organizacijos kultūros profilį, kas leistų nustatyti, kokia yra šiuo metu Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinė kultūra. Vadovai vertino organizacinės kultūros raišką dviem aspektais „Dabar“ ir „Pageidautina“ pagal šešis klausimų blokus. 13 lentelėje pateikti apklausos duomenys, tai yra, kaip vadovai paskirstė galimus balus pagal anketoje pateiktus teiginius (žr. 3 priedą).

13 lentelė

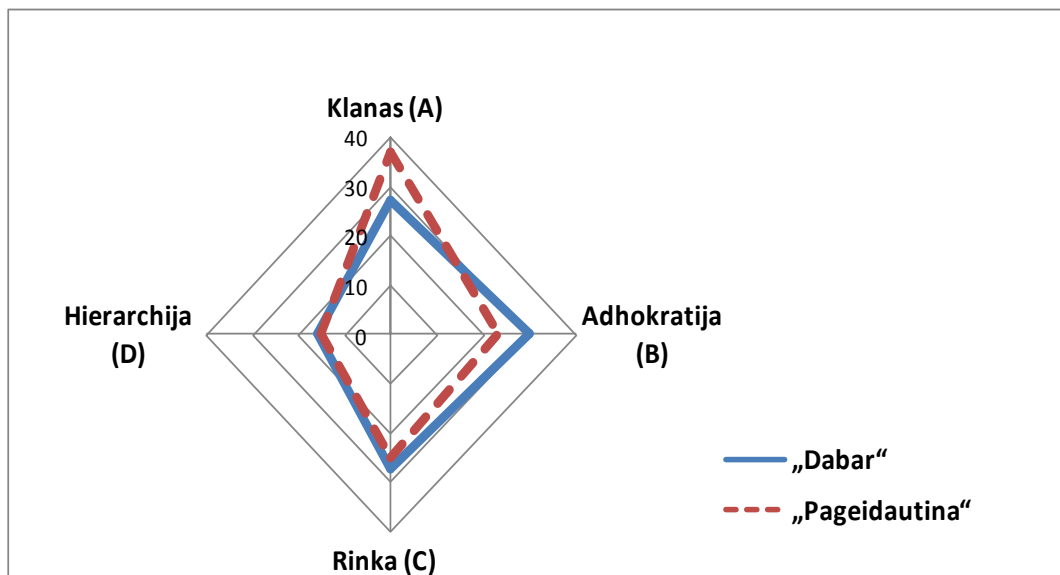
Vadovų apklausos rezultatų pasiskirstymas

A vadovo		
Organizacinės kultūros tipas	Atsakymų vidurkis balais „Dabar“	Atsakymų vidurkis balais „Pageidautina“
Klanas (A)	32	39
Adhokratija (B)	37	37
Rinka (C)	21	21
Hierarchija (D)	10	3
<i>Iš viso</i>	<i>100 balų (procentų)</i>	<i>100 balų (procentų)</i>
B vadovo		
Klanas (A)	27	37
Adhokratija (B)	30	23
Rinka (C)	27	25
Hierarchija (D)	16	15
<i>Iš viso</i>	<i>100 balų (procentų)</i>	<i>100 balų (procentų)</i>

Kiekvienas klausimo teiginys atspindi keturis organizacinės kultūros tipus „Klanas“, „Adhokratija“, „Rinka“ ir „Hierarchija“. Apklausos rezultatai pavaizduoti grafiškai 10 ir 11 paveiksluose.



10 pav. A vadovo organizacinės kultūros modelis



11 pav. B vadovo organizacinės kultūros modelis

Analizuojant gautus rezultatus abiejų vadovų nuomone, skiltyje „Dabar“ (esama situacija) organizacijoje dominuoja Adhokratijos kultūros tipas: A vadovas skyrė 37, B – 30 balų iš 100 galimų balų, vertinant Kolegijos organizacinę kultūrą.

Adhokratinio tipo struktūrų svarbiausias iššūkis – tai būtinybė teikti naujos kokybės paslaugas. Organizacijos labai greitai turi adaptuotis naujomis sąlygomis ir atrasti naujų galimybių. Šias struktūras, vos tik susidaro naujos aplinkybės, galima greitai performuoti. Pagrindinis tikslas – spartinti adaptaciją, užtikrinti lankstumą ir kūrybingumą, dirbant neapibrėžtose ar net dviprasmiškose situacijose. Čia didelis dėmesys skiriamas individualumui, skatinamas gebėjimas rizikuoti ir sugebėjimas numatyti ateitį. Iškeliami būtinybė dalyvauti nepertraukiamoje veikloje, teikti paslaugas vadovaujantis naujausiomis žiniomis ir pasiekimais. Labai svarbu būti pasirengus nuolatiniams

pokyčiams ir mokėti priimti laikmečio ir supančios aplinkos iššūkius. Lyderystės tipas: novatorius, verslininkas, aiškiaregys.

Šiek tiek mažiau reikšmės vadovai skiria Klano tipo organizacinei kultūrai (32 ir 27 balai atitinkamai), nors vadovas B visiškai vienodą balų kiekį išreiškė ir Rinkos tipo kultūrai.

Klano tipo organizacijoms būdingas susitelkimas, siekis bendradarbiauti, jos išsiskiria savo individualumu ir organizacijos, kaip vieningo „mes“ suvokimu. Šios formos labiau panašios į dideles šeimas, negu į didelius ekonominės veiklos objektus. Darbuotojai yra skatinami ieškoti savo individualaus darbo gerinimo galimybių ir teikti pasiūlymus, kaip būtų galima pakelti kompanijos veiklos rodiklius. Lyderystės tipas: pagalbininkas, auklėtojas, tėvas

Rinkos tipo organizacija - tai yra organizacija, kuri orientuota į supančią aplinką (į klientus), o ne į savo vidaus reikalus, o kertiniai tikslai - konkurencingumas ir produktyvumas. Jie pasiekiami dėka stipraus išorinio pažinimo ir kontrolės. Lyderiai ne tik tvirti šeiminkai, bet ir nuožmūs konkurentai. Organizaciją vienija siekis būtinai laimėti konkurencinėje kovoje. Lyderystės tipas: griežtas prižiūrėtojas, konkurentas, gamintojas (plačiau žr. 2 priede).

Žiūrint į šiuos pasirinkimus galima daryti išvadą, jog net trys: Klano, Adhokratijos ir Rinkos kultūrų tipų reikšmės pagal OCAI metodiką yra labai arti vienas kito. Todėl išanalizavus vadovų apklausos duomenis, galima daryti išvadą, kad organizacinė kultūra Šiaurės Lietuvos kolegijoje - labai įvairiapusiška, neapsisotanti ties vienu stiliumi.

Analizuojant skiltį „Pageidautina“, matoma, jog abu vadovai pažymėjo šiek tiek didesnę balų poslinkį į Klano tipo organizacinę kultūrą (A - nuo 32 iki 39, B - nuo 27 iki 37 balų). Adhokratijos tipo kultūros elementams A vadovas palieka tokią pat reikšmę, o B – vadovas siekia ją sumažinti iki 23 balų nuo dabar pažymėtų 30. Žiūrint kultūros tipų pasiskirstymą, vadovų nuomone (žr. 10-11 pav.), akivaizdu, kad nei šiuo metu Kolegijoje, nei perspektyvoje nedominuos Hierarchijos tipo kultūra (vidutiniškai nuo 13 balų dabar iki 9 ateityje). *Tokią formą atitinkanti organizacinė kultūra yra apibūdinama, kaip formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Žmonės daro tai, kas yra nulemta nustatytomis procedūromis. Organizacijos rišamoji grandis – formalios taisyklės ir oficiali politika (plačiau žr. 2 priede).*

Apibendrinat reikėtų pažymėti, jog remiantis OCAI rėminės konstrukcijos metodika stabilumas ir kontrolė organizacijoje būtų pasiekta, jeigu rezultatai pagal keturis kvadratus pasiskirstytų vienodai. Kas neatspindi tiriamos organizacijos profilyje pagal tyrimo rezultatus.

6 priede pateikta vadovų organizacijos kultūros konstrukcijų analizė pagal atskirus šešis kriterijus: svarbiausios organizacijos charakteristikos; bendrasis organizacijos lyderių stilius; samdomų darbuotojų valdymas; rišamoji organizacijos esmė; strateginiai tikslai ir sėkmės kriterijai.

Juos analizuojant galima pamatyti, kaip vadovų nuomonė pasiskirstė atskirose instrumento skirstymo srityse bei kiek kuris vertinimo kriterijus turi įtakos dabartiniam egzistuojančiam kultūros tipui, vadovų nuomone.

Nors bendras organizacinės kultūros profilis pagal visus kriterijus abiejų vadovų labai panašus, atskiroms sritims jų vertinimai kai kuriais kriterijais labai skiriasi.

Pavyzdžiui, A vadovo nuomone, vertinant pirmo teiginių bloko - svarbiausios organizacijos charakteristikos teiginys „*organizacija unikali savo ypatumais ir ji panaši į didelę šeimą, atrodo žmonės turi daug bendra*“ „dabar“ momentu įvertintas 30 balų, o ateityje jam planuotų skirti tik 15 (reikšmės mažinimas). Tą patį teiginį vertindamas B vadovas jį didintų ateityje 10 balų lyginant su dabartimi. Pagal „Bendrąjį organizacijos lyderių stilių“ (2 blokas) vienas iš vadovų labai nukreipia vertinimo profilį į „Hierarchijos tipo kultūrą“, tai reiškia, kad teiginį – *bendrasis organizacijos lyderių stilius yra koordinacijos, tikslaus organizavimo, planingo ir rentabilaus vadovavimo pavyzdys* dabartiniu momentu vertina 40, o ateityje jam planuoja skirti net 60 balų.

Pagal trečio bloko - samdomų darbuotojų valdymas - teiginius abu vadovai žymėjo Adhokratijos tipo kultūrą dabar, o ateityje pageidautų pereiti prie Klano tipo, tai reiškia, kad darbuotojai bus skatinami ieškoti vieningų sprendimų, darbo komandose be konkurencijos, o ne individualiam darbui.

Pagal ketvirtojo bloko - rišamoji organizacijos esmė - teiginius vadovai ateityje renkasi vėl Klano kultūros profilį (po 60 balų), kur organizaciją vienytų pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas ir aukštas atsakomybės lygis.

Penktasis kriterijus – strateginiai tikslai. Matoma, kad konstrukcija gana ryškiai nukrypusi vėl į Adhokratijos ašį, abejais laiko atžvilgiais, kuri byloja apie organizacijos sutelktumą į naujų resursų įsigijimą, naujų galimybių atradimą.

Šeštajam kriterijui – sėkmės kriterijai, vadovai Kolegijos organizacinės kultūros raišką vertina skirtingai. A vadovas „dabar“ atveju formuoja Klano (40 balų), B – Rinkos tipo kultūras (40 balų). Ateityje atitinkamai siekiama Adhokratijos (40 balų) – sėkmė įtvirtinama remiantis unikalios ir naujausios paslaugos valgymu, ir pasiliekiama ties Rinkos (50 balų) tipu, kas rodo, jog sėkmės raktas – konkurencinis pirmavimas rinkoje.

Įsivertinus organizacinę kultūrą pagal OCAI instrumentą, galima susidaryti bendrą vaizdą, kaip dirba organizacija, kokių pakeitimų siekiama ateityje.

Anketoje Kolegijos vadovams buvo pateiktas ir atvirasis klausimas, į kurį atsakydami vadovai (pateikti bendri rezultatai abiejų vadovų) išskyrė vertybes, kuriomis, jų įsitikinimu, pasižymi Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinė kultūra: tradicijų puoselėjimas, tarpusavio bendravimas,

darbuotojų bendradarbiavimas siekiant organizacijos tikslų, lojalumas, komandinis darbas, verslumas, bendruomeniškumas, profesionalumas. Tarp asmeninių žymėjo: kūrybiškumas, pasitikėjimas, pagarba tradicijoms, atvirumas, savarankiškumas, novatoriškumas, ambicijos, iniciatyvumas, atsakingumas (2 kartai), išmintis, idėjų įgyvendinimas. Šios įvardintos vertybės parodo vadovų požiūrį į vertybių kompleksą, kuris remiantis mokslininkų nuomone, turėtų būti formuojamas organizacijoje įteigiant savo asmenines vertybes ir suvokimą, nes vadovai (organizacijos įkūrėjai) yra organizacijos lyderiai, kurie formuoja organizacijos bendruomenės vertybes bei nuostatas.

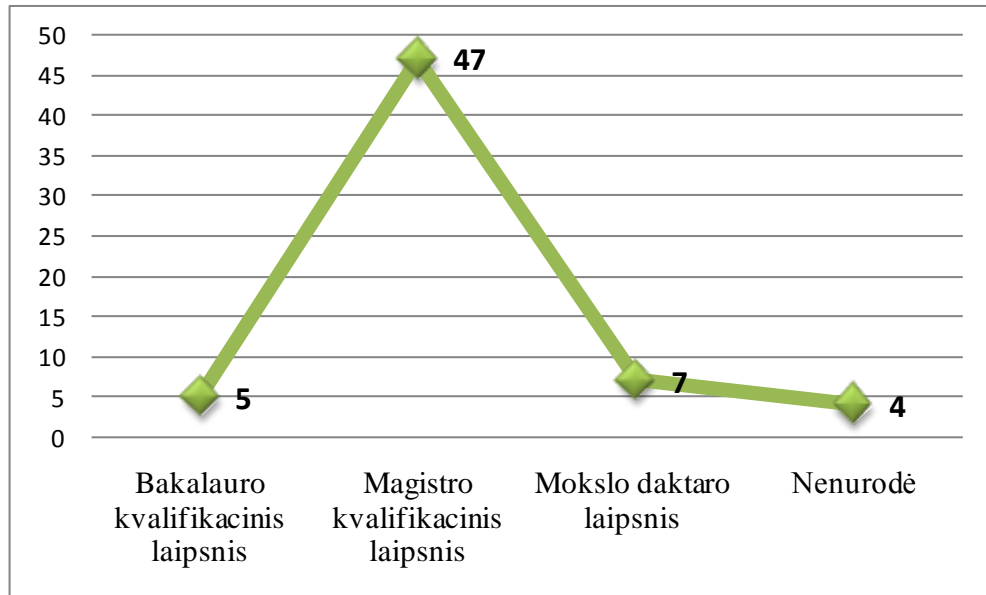
3.2.2.2. Darbuotojų apklausos rezultatai ir jų apibūdinimas

Tyrimo metu anketos buvo išdalintos Kolegijos darbuotojams, į kurių imtį įeina administracijos darbuotojai, dėstytojai ir aptarnaujantis personalas. Siekiant sužinoti objektyvią nuomonę, apie organizacinę kultūrą egzistuojančią dabartiniu momentu, paprašyta anketas pildyti anonimiškai ir nuosekliai. Iš viso apklausti 63 Šiaurės Lietuvos kolegijos darbuotojai. Pagal apskaičiuotą imtį, tyrime turėjo dalyvauti ne mažiau kaip 61 respondentas. Surinktas užpildytų anketų skaičius dviem vienetais viršija planuotąjį, todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai yra tikslūs.

Analizuojant gautus duomenis paaiškėjo, kad 27 proc. apklaustųjų buvo vyrai, 73 proc. moterų (N=63). Pagal amžių apklaustieji darbuotojai daugiausiai užima 31-40 (44 proc.) ir 41-50 metų amžiaus grupę (29 proc.). Apklausoje dalyvavo 21 proc. jaunesni nei 30 metų darbuotojai, tik 6 proc. – vyresni nei 50 metų. Remiantis šiais duomenis, galima daryti išvadą, kad kolektyvas yra vidutinio amžiaus.

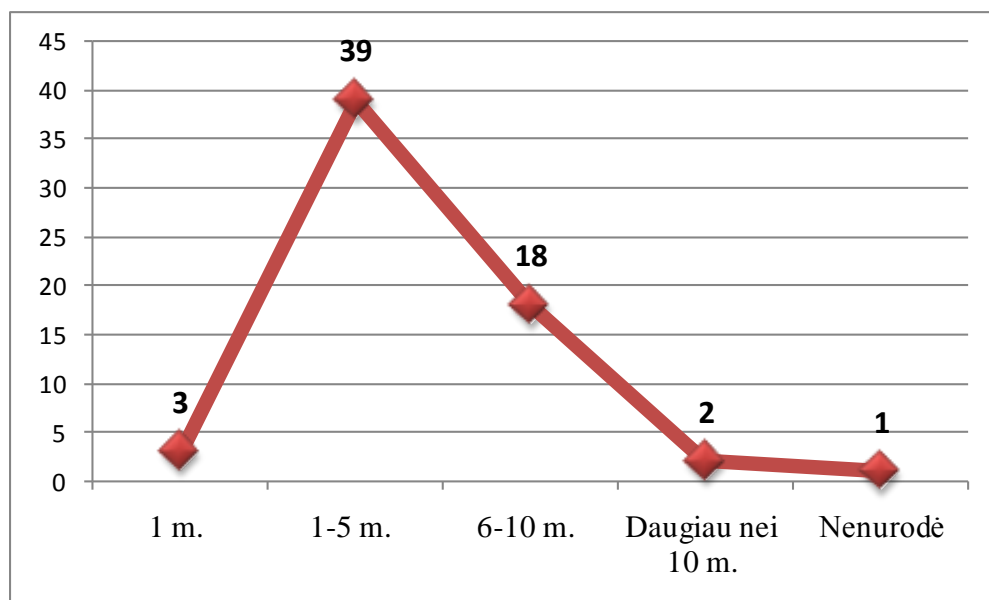
Iš visos tyrimo imties apklausti 16 administracijos darbuotojų (25,4 proc.), 44 dėstytojai (69,8 proc.) ir 2 aptarnaujančio personalo atstovai (3,2 proc.). Iš apklaustųjų 1 asmuo nurodė šios informacijos.

Pagal išsilavinimo kriterijų (žr. 12 pav.) respondentai pasiskirstė: 47 respondentai (79,7 proc.) turi magistro kvalifikacinį laipsnį, 7 (11,9 proc.) apklaustieji – mokslo daktarai ir 5 (8,5 proc.) turi bakalauro kvalifikacinį laipsnį. Tikėtina, kad bakalauro laipsnį nurodė asmenys, priklausantys administracijos ar aptarnaujančio personalo grupei.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=62)

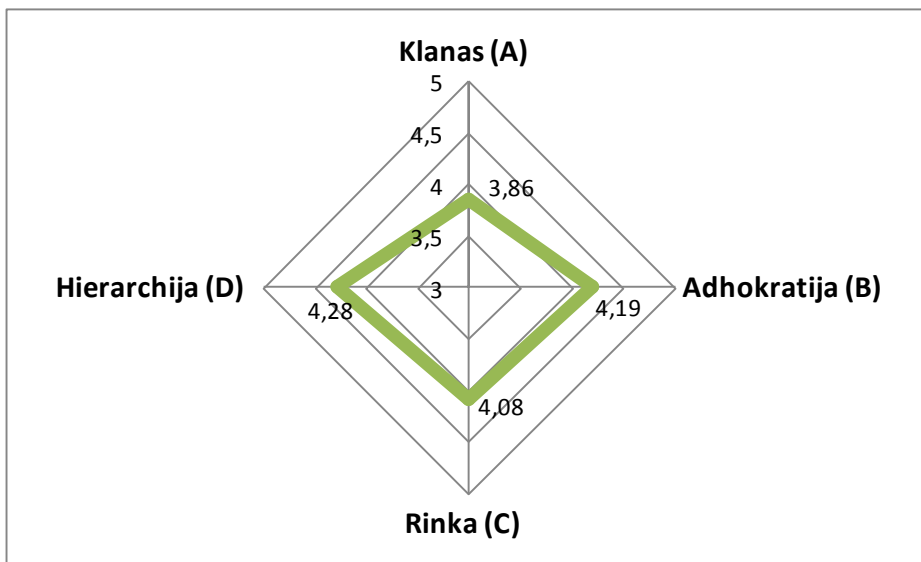
13 paveikslėlyje pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje. 39 asmenys (62,9 proc.) dirba organizacijoje nuo 1-5 metų, bei antra pagal dydį reikšmė – nuo 6 iki 10 m. (29 proc.). Pagal šiuos duomenis galima teigti, kad darbuotojai Kolegijoje yra ne naujokai, susipažinę su organizacijos vidaus tvarka ir tikimybė, jog dalyvauja tam tikrose organizacijos veiklose (tiek formaliose, tiek neformaliose) yra pakankamai didelė. Tai leidžia daryti prielaidą, jog kolektyvas lengvai identifikuos organizacinės kultūros elementus savo organizacijoje, kurioje dirba ne pirmus metus.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą (N=62)

Anketos darbuotojams pirmosios dalies analizė.

Pirmojoje anketos dalyje darbuotojams buvo pateikti 24 klausimai, kurie savo reikšmėmis atitinkaOCAI metodikos principu paremtą organizacinės kultūros instrumento metodiką, kur taip pat, kaip Kolegijos vadovų apklausos anketoje, teiginiai buvo sudėlioti atitinkamai pagal tai, koki organizacinės kultūros tipą „Klanas“, „Adhokratija“, „Rinka“ ir „Hierarchija“ jie atspindi (žr. 14 pav.). Kolegijos darbuotojų atsakymų į klausimus rezultatai atspindi jų nuomonę apie Kolegijos organizacinės kultūros profilį, dominuojantį dabartiniu metu, jiems prognozuoti perspektyvos atžvilgiu nereikia.



14 pav. Organizacinės kultūros modelis Kolegijos darbuotojų nuomone

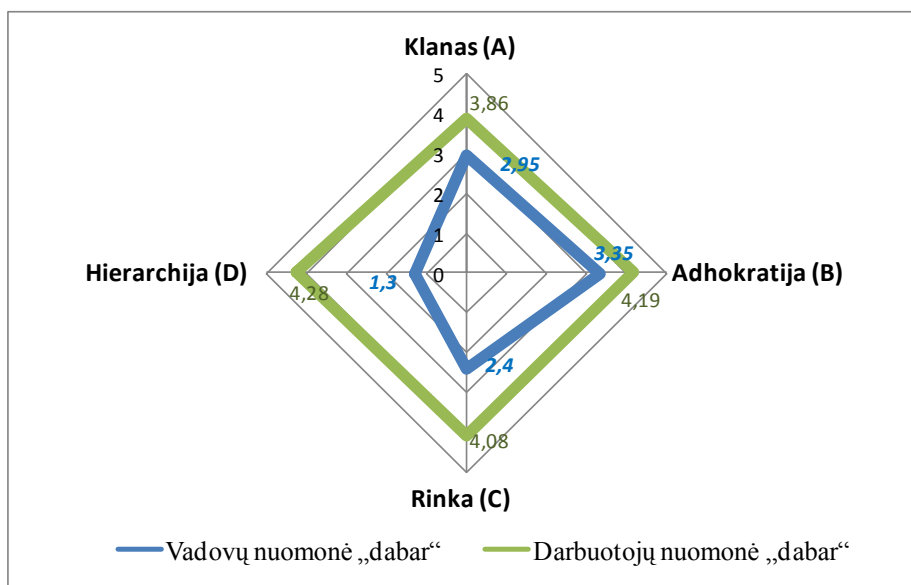
Analizuojant 14 paveikslėlyje pateiktus duomenis, galima teigti, kad Kolegijos darbuotojų požiūriu, nors ir labai nežymiai, bet dominuoja „Hierarchija“ organizacinės kultūros tipas (4,28 balo). Nors labai arti ir „Adhokratija“ (4,19 balo) kultūros tipas. Todėl kultūros modelis tarsi laviruoja tarp abiejų kvadratų.

Hierarchijos tipo struktūros tai – formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Žmonės daro tai, kas yra nulemta nustatytomis procedūromis. Apibūdinantys bruožai: taisyklės, specializacija, atrankos pagal įvertinimą sistemą, hierarchija, skirstomoji nuosavybė, nuasmeninimas, apskaita. Organizacijos rišamoji grandis – formalios taisyklės ir oficiali politika.

„Adhokratija“ tipo struktūros tai - struktūros, kurias vos tik susidaro naujos aplinkybės, galima greitai performuoti. Pagrindinis tikslas – spartinti adaptaciją, užtikrinti lankstumą ir kūrybingumą, dirbant neapibrėžtose ar net dviprasmiškose situacijose, arba kai yra informacijos perteklius (plačiau skaityti 2 priede).

Apibendrinant tokių organizacinės kultūros tipų susidariusį variantą, reikėtų paminėti, kad galbūt iš dalies tai yra tikslus rezultatas. Nes darbuotojai yra samdomi ir jie privalo vadovautis organizacijos nustatyta tvarka ir taisyklėmis, jie neturi daugelio sprendimų teisės organizacijos veikloje, o yra tik pritariamoji jėga. Teigiama, kad Hierarchijos tipo kultūra dominuoja dažniausiai didelėse organizacijose ir didelės apimties vyriausybinuose organuose, kur egzistuoja dideli taisyklių rinkiniai, karjeros siekimas čia turi būti nuoseklus (užtarnautas). Tuo tarpu pagal Adhokratijos tipą, šioje organizacijoje, kuri nuolat deklaruoja naujovių pažangą, dinamiškumą ir atvirumą bendruomenei, akivaizdu, kad darbuotojas skatinamas dirbti kūrybiškai, ieškoti savo darbe inovatyvių sprendimų žengiant koją kojon su laiku.

Nustačius šiuos duomenis, galima išsiaiškinti ir bendras Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros profilio darbuotojų ir vadovų požiūrių tendencijas (žr. 15 pav.).



15 pav. Organizacinės kultūros profilio vadovų ir darbuotojų nuomone palyginimas

Pagal gautus duomenis matomas Kolegijos vadovų (pateiktas abiejų vadovų nuomonių vidurkis) ir darbuotojų (administracijos darbuotojai, aptarnaujantis personalas ir dėstytojai) požiūrių į organizacinės kultūros, esančios tiriamuoju metu, skirtumas. Iš esmės galima teigti, kad atotrūkis tarp pasirinkimų nėra didelis. Kaip minėta, darbuotojų pažiūri labiau išreikšta „Hierarchija“ tipo struktūra, o vadovų - „Adhokratija“. Vadovų pozicija pasiskirstė tarp „Adhokratija“ ir „Klano“.

Anketos darbuotojams antrosios dalies analizė.

Antroje anketos darbuotojams dalyje respondentams (N=63) pateikti teiginiai suskirstyti į tris blokus: išoriniai ir vidiniai organizacinės kultūros elementai bei bendri susitarimai. Šią anketos dalį pasirinkta analizuoti pasitelkiant statistinius rodiklius. Naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas pateiktas 7 priede.

Rezultatų analizę pirmiausia galima atlikti pagal tai, kaip organizacinės kultūros elementai reiškiasi pagal pavienius teiginius (iš viso 54). 8 priede pateikti teigiamo pritarimo procentai. Kaip minėta klausimyno metodikoje (žr. 2. 2. skyrių), klausimynas paremtas Likerto skale, tai procentai tenkantys atsakymams „visiškai sutinku“ ir „iš dalies sutinku“ yra sudedami ir interpretuojami kaip pritarimas (dėl patogesnės interpretacijos). Tačiau galima analizė ir pagal atsakymų įverčių vidurkius.

Analizė pagal pritarimo procentus.

Analizuojant darbuotojų anketų duomenis paaiškėjo, kad didžiausią pritarimą respondentai išreiškia šiems teiginiams (žr. 14 lentelę):

14 lentelė

Bendrų darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų aukščiausiai pozicijuojami pritarimo procentai (N=63)

Teiginys* (pateikta 10 teiginių, užimančių aukščiausią poziciją)	Pritarimas (procentais) %
Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	96,8
Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	96,8
Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	96,8
Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	95,3
Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	95,2
Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	90,5
Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	90,4
Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	88,8
Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	85,7
Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	84,2

Analizuojant teiginius, kuriems Kolegijos darbuotojai pilnai išreiškė pritarimą, kas siekia daugiau nei 96 proc., matome, kad organizacijos interjeras, tvarkingumo įspūdis bei žinojimas, kad organizacija visiškai orientuotą į savo klientą yra nenuginčijami faktai egzistuojančioje organizacinėje kultūroje. Vos 1-2 proc. skiriasi pozicijos teiginių, kuriais darbuotojai išreiškia pritarimą, jog Kolegija stipri savo naujovėmis ir inovacijomis, turi atributiką ir čia svarbi darbuotojo kvalifikacija. Net 85,7 proc. respondentų žino organizacijos viziją, o tai labai svarbus rodiklis organizacijos veiklos kryptingumui. Iš dešimties aukščiausiai pritarimu vertinamų teiginių net septyni priklauso organizacinės kultūros išoriniams elementams (matomi). Tai dar kartą įrodo, kad iš tiesų lengviausia identifikuoti ir palaikyti „matomus“ reiškinius.

Analizuojant pilną teiginių pritarimo sąrašą, akivaizdžiai vyrauja ta pati tendencija: organizacinės kultūros išorinių elementų: simboliai, atributika, pastatas ir interjeras, tradicijos ir ritualai, naujovių diegimas, darbuotojų bendravimo tarpusavyje ypatumai ir kt. kriterijų atsakymų balų santykinė reikšmė išreikšta procentais pakankamai aukšta. Tuo tarpu žemiausiai pritarimo analizės

atveju vertinami teiginiai iš principo ir yra tie, kuriems mažesnis pritarimas atitinka teigiamą vertinimą, nes teiginiai vertinami pagal vertinimo skalės kryptingumą. Šiuo atveju – kuo mažesnis skaičius, tuo geresnis įvertinimas (žr. 15 lentelė).

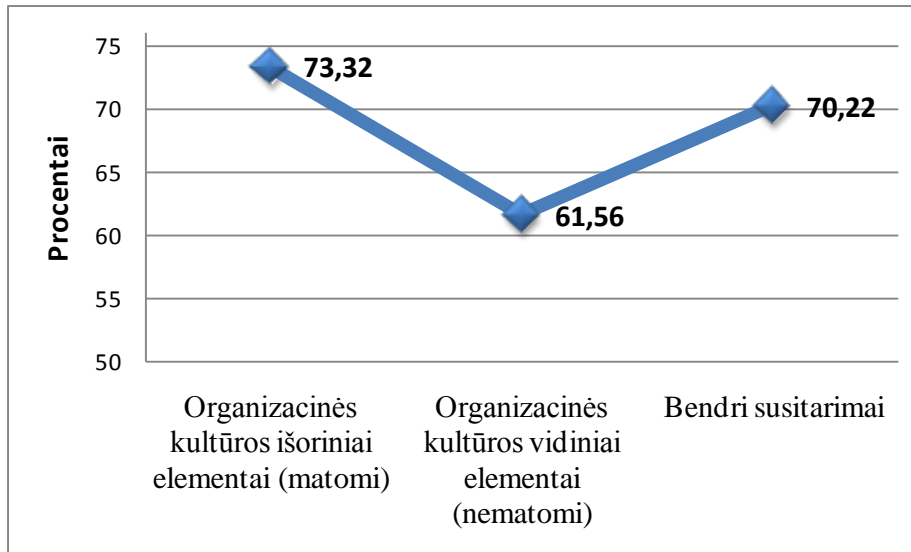
15 lentelė

Bendrų darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų žemiausiai pozicionuojami pritarimo procentai (N=63)

Teiginys* (pateikta 6 teiginiai, užimantys žemiausią poziciją)	Pritarimas (procentais) %
Kolegijoje sklinda apkalbos.	28,6
Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	27,4
Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	26,9
Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	25,4
Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	25,4
Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	12,7

Atsižvelgiant į šiuos duomenis, matoma, kad 28,6 proc. darbuotojų mano, kad Kolegijoje sklinda apkalbos, 27,4 proc. – jog apibrėžtos Kolegijos vertybės yra dirbtinės (ne tikros), kas rodo ne visų darbuotojų pritarimą joms (vertybėms). Galima teigti, kad net ketvirtadaliui (25,4 proc.) darbuotojų yra nesvarbi organizacinė kultūra ir ji neįtakoja asmens veiklos. Šis faktas labai svarbus norint siekti geriausių organizacinės kultūros raiškos rezultatų, nes tik visiems (arba daugumai, nors daugumos skaičių galima skirtingai interpretuoti) darbuotojams pritarus organizacinės kultūros principams gaunami patys aukščiausi veiklos rodikliai. Toks pat pritarimo procentas (25,4 proc.) nustatytas teiginiui, kad jie negali veikti savarankiškai, ir nepitaria vadovų kontrolei. Tai - svarbus kriterijus ir parodo, kad darbuotojai turi organizacijoje pakankamai daug laisvės savo veikloms ir sprendimams, o vadovų kontrolė yra „protinga“. Tai rodo žmogiškųjų santykių puoselėjimą. Darbuotojas, kuris nėra griežtai kontroliuojamas, o jo saviraiška yra skatinama bei jaučiasi vertinamas ir naudingas, kur kas labiau atsiduoda darbui, dirba produktyviau. Pačiu žemiausiu pritarimo procentu, tik 12,7 proc., vertinamas teiginys apie tai, jog vadovų ar administracijos personalo oficialios kalbos (pranešimai, oficialūs sveikinimai, viešos kalbos ir pan.) organizacijoje yra formalios. Formali kalba – paremta forma, dažnai sausa ir sakoma „pagal planą“, nenukrypstant nuo pasiruošto oficialaus teksto. Galima teigti, kad Kolegijoje oficialios kalbos yra neformalios, sakomos kartais spontaniškai, šiltos, motyvuojančios (žr. 8 priedą).

Pagal atskirus klausimų blokus (išoriniai bei vidiniai organizacinės kultūros elementai ir bendri susitarimai) anketoje galima analizuoti vidutinius respondentų pritarimo procentus (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų pritarimo procentai pagal atskirus klausimų blokus (N=63)

Iš 16 paveikslėlio matoma, kad teiginys, jog darbuotojai geriau identifikuoja išorinius organizacinės kultūros elementus pasitvirtina (73,32 proc.). Bendrų susitarimų bloko vidutinis vertinimas taip pat nedaug skiriasi – 70,22 proc., tuo tarpu darbuotojai mažiau (sunkiausiai) identifikuoja organizacinės kultūros vidinius elementus (61,56 proc.), kuriuos įtakoja vertybės, nuostatos ir pojūčiai, kas atspindi vidinį asmens nusiteikimą. Tokiu atveju, reikėtų plačiau pažvelgti į atskirus respondentams užduotus klausimus apie tai, kaip jie jaučiasi organizacijoje, ar žino kokias vertybes organizacija deklaruoja, ir kiek jos sutampa su asmeninėmis. Šie rezultatai padėtų identifikuoti ar ši situacija yra tendencinga, ar tik atsitiktinio pobūdžio.

Analizė pagal įverčio vidurkį.

Gautus rezultatus galima suskirstyti pagal reitingo pozicijos numerį (R/Nr.), kuris parodo kelintą vietą konkretus teiginio įvertinimas užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka. Analizuojant duomenis reikėtų atkreipti dėmesį ir į tuos teiginius, kurie turi būti įvertinti pagal vertinimo skalės kryptingumą – kuo didesnis skaičius tuo geresnis įvertinimas ir atvirkščiai. Pagal atskirus respondentų demografinius kriterijus suranguoti teiginių sąrašai pateikti 9 priede.

Bendrai visi respondentai aukščiausiai įvertino teiginį „Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą“ – įverčio aritmetinis vidurkis (toliau – M) = 4,7778 (tarp 4 ir 5 balų, tai yra tarp „visiškai sutinku“ ir „iš dalies sutinku“), o standartinis nuokrypis (toliau - SD) = 0,60760, kas rodo, kad apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieninga (kuo SD reikšmė mažesnė, tuo nuomonė vieningesnė ir atvirkščiai). Taip pat labai gerai respondentai vertina Kolegijos atributiką (M = 4,7302, SD = 0,78712), Kolegijos skiriamą dėmesį naujovėms ir inovacijoms (M = 4,7143, SD = 0,68223), Kolegijos skiriamą dėmesį savo klientui – studentams (M = 4,6667, SD = 0,59568) ir kt.

Sąlyginai žemiausiais (kuo žemesnis balas, tuo vertinimas geresnis) įvertinti teiginiai tokie, kaip: ypatingai susiję su tiriamu objektu – „Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos“, kur $M = 2,3492$, $SD = 1,38143$, kas parodo, kad respondentai dažniausiai vertinime žymėjo 2 balus („greičiausiai nesutinku“), o nuomonė, žiūrint į standartinį nuokrypį nėra visiškai vieninga. Darbuotojai teiginį apie tai, ar Kolegijoje sakomos oficialios kalbas (renginių, susirinkimų metu) labai oficialios, įvertino $M = 2,4127$, $SD = 1,05700$, kas rodo iš esmės nepritarimą šiai pareikštai nuomonei. Panašia nuomone išreikštas ir teiginys apie Kolegijoje sklindančias apkalbas ($M = 2,5556$, $SD = 1,27984$), arba girdėtus neigiamus atsiliepimus iš išorinės aplinkos ($M = 2,8095$, $SD = 1,28084$). Šiuo atveju, tai teigiamas rodiklis vertinant Kolegijos organizacinę kultūrą, nes organizacijos veiklai nepadeda apkalbos ir neigiami atsiliepimai.

Analizuojant anketoje pateiktų teiginių įvertinimą, būtina atkreipti dėmesį į tuos, kurių atsakymų vidurkis siekia 3 balus (reikšmė „abejoju“). Juos galima interpretuoti tiesiogiai arba priskirti atsakymui „nežinau“. Pavyzdžiui teiginiai: „Kolegijoje didelė darbuotojų kaita“ ($M = 3,3016$, $SD = 1,13073$), „Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų teisingumą“ ($M = 3,1639$, $SD = 1,05167$), „Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo“ ($M = 3,4762$, $SD = 0,93078$) ir kt. (žr. 9 priedą).

Išanalizavus duomenis pagal skirtingas darbuotojų darbo pozicijas organizacijoje - administracijos darbuotojų ir aptarnaujančio personalo bei dėstytojų, matoma, jog visose tikslinėse grupėse vertinamai panašūs (žr. 10 priedą). Pagrindiniai skirtumai gali būti apibūdinami: administracijos darbuotojai geriau nei dėstytojai žino Kolegijos įkūrimo istoriją, atitinkamai 15 ($M=4,2778$) ir 31 ($M= 3,7727$) reitingų lentelės vietos, tokia pati padėtis ir Kolegijos tradicijų vertinime – dėstytojai 37 ($M=3,5682$), administracijos darbuotojai 8 ($M=4,5556$) reitingo vieta. Teiginys „Kolegijos šūkiu matomi viešai“ vertinamas ypač skirtingai: dėstytojai jam suteikia 23 ($M=4,0000$) vietą, administracijos darbuotojai tik 43 ($M=3,1667$). Kas parodo, jog dėstytojai yra atidesni, nors ir nėra pagrindinė komanda veiklos proceso organizavime. Dėstytojai taip pat geriau žino organizacijos vertybes (12 pozicija, $M=4,1591$) nei administracijos darbuotojai (25 pozicija, $M=4,0000$). Taip pat dėstytojai mano, kad jų asmeninės vertybės labiau sutampa su organizacijos vertybėmis nei administracijos darbuotojų, atitinkamai 16 ($M=4,1136$) ir 34 ($M=3,5882$) vietos pasirinkimų lentelėje. Ir, neabejotinai, pagal reitingus, dėstytojai labiau pritaria teiginiui, jog svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas: dėstytojai – 7 ($M=4,3182$) pozicija, administracijos darbuotojai tik 20 ($M=4,2222$).

Tuo tarpu, analizuojant reitingų lentelę, yra teiginių, kuriems labiau pritaria administracijos darbuotojai nei dėstytojai. Pavyzdžiui, Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus jie

reitinguoja 17 pozicijoje ($M=4,2778$), o dėstytojai 29 ($M=3,8409$), tai reiškia - jiems tikslai žinomi aiškiau. Administracijos darbuotojai daugiau bendrauja tarpusavyje ir kalbasi apie asmeninio gyvenimo detales (13 pozicija, $M=4,3889$) nei dėstytojai (34 pozicija, $M=3,6818$), nors šį faktą gali įtakoti, jog dėstytojai bendravimui gali skirti dažniausiai tik pertraukas tarp vedamų paskaitų, tuo tarpu administracijos darbuotojai dirba aštuonias valandas per dieną.

Abiejų tikslinių grupių nariai vienodai nepozityviai vertina aprangos kodo egzistavimą Kolegijoje. Dėstytojai atiduoda tik 46 ($M=3,0227$), o administracijos darbuotojai net 53 vietą ($M=2,5000$) pozicijų lentelėje iš 54. Šis rezultatas neigiamai įtakoja organizacinės kultūros lygį, nes aprangos kodo egzistavimas ir aprangos protokolo taisyklės yra svarbios bet kokios įstaigos estetikos ir etiketo pamatas.

Palyginus tyrimo rezultatus pagal darbo stažą, Kolegijoje dirbančių 1-5 metus ($N=39$) su dirbančiais ilgiau - 6-10 metų ($N=18$), iš esmės reitingų lentelės nepasikeitė, rezultatai lieka labai panašūs. Galima paminėti šiek tiek padidėjusį atsakymų vidurkį pagal šiuos pritarimus: „gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją“ - nuo $M = 3,8205$ iki $4,1667$ atitinkamai, „gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą“ - nuo $M = 4,1795$ iki $4,7222$, „galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas“ - nuo $M = 3,6923$ iki $4,2222$ atitinkamai. Šie skirtumai leidžia daryti prielaidą, kad ilgas darbo laikotarpis šioje organizacijoje (vertybė – lojalumas) organizacinės kultūros pagrindinių kriterijų tikrai neįtakoja, o paminėtų teiginių susidarę skirtumai, tiesiog yra įtakojami dažno susidūrimo su jaus - per ilgesnį laikotarpį geriau įsimenami. Kitų teiginių vertinimo skirtumai net mažesni palyginus darbo stažo kriterijų, kas rodo kad minėtos išvados teisingumą.

Darbuotojų, kurie nurodė, jog dirba organizacijoje tik 1 m. ($N=3$), lyginant su 1-5 m. darbo stažą turinčiųjų atsakymais, rezultatai taip pat iš esmės nesiskiria. Iš įtakingesnių organizacinei kultūrai kriterijų, galima paminėti, tuos pačius teiginius, kaip: „gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją“ - pasirinkimo vidurkis krito nuo $M = 3,8205$ iki $3,3333$ “, teiginys „galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas“ - nuo $M = 3,6923$ iki $3,333$. Nors, pavyzdžiui, teiginys „darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir naudoja bendraudami“ vertinamas didesniu reitingu - nuo $M = 3,0769$ iki $4,3333$. Kiti rezultatai ganėtinai panašūs, o mažas respondentų skaičius, patenkančių į šią kategoriją, įgalina šių rezultatų neanalizuoti labai plačiai.

Lyginat rezultatus pagal lytį, moterų ($N=46$) ir vyrų ($N=17$) pasirinkimų pagrindiniai skirtumai atsispindi 16 lentelėje, nors jie statistiškai nėra reikšmingi.

Darbuotojų anketinės apklausos rezultatai pagal lytį

Teiginys	Įverčio vidurkis	Lytis
Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos išpūdis.	4,8043 4,4118	Moteris Vyras
Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	3,5652 4,0000	Moteris Vyras
Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	4,3913 4,0000	Moteris Vyras
Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	3,8261 3,4118	Moteris Vyras
Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	4,3696 3,8824	Moteris Vyras
Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.	2,8696 3,2941	Moteris Vyras

Skirtumai gali būti susiję su įprastais lyčių skirtumais, suvokti vieną ar kitą objektą skirtingai, su pojūčių jautrumu ir mąstysena. Kiti teiginiai vertinami labai panašiai arba net vienodai, todėl galima daryti prielaidą, jog lytis įtakos analizuojamam reiškiniui neturi.

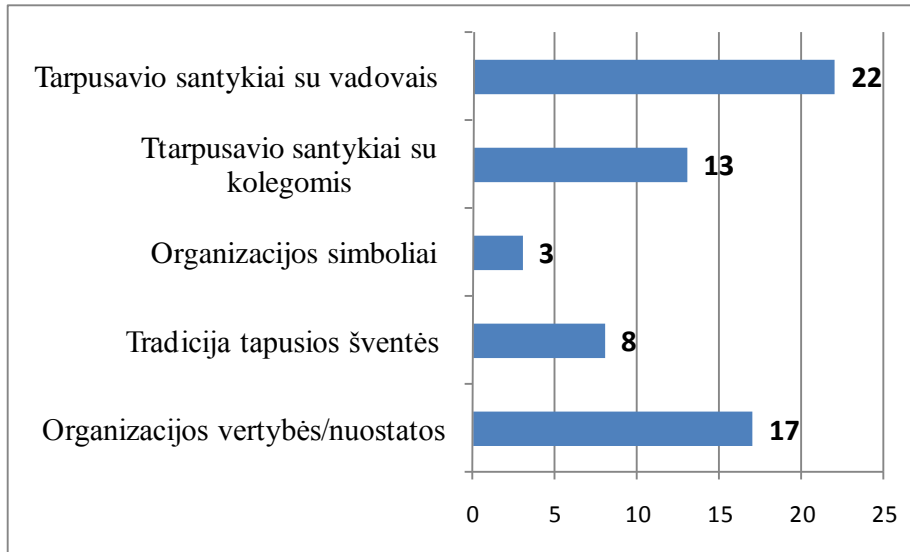
Analizuojant gautus rezultatus pagal darbuotojų amžių, ryškių teiginių įvertinimų skirtumų nėra. Galima sakyti, jog 41-50 m. amžiaus darbuotojai labiau pritaria Kolegijos pastato idėjos atitikimą organizacinei kultūrai – skirta 3 pozicija ($M=4,8333$, o net $SD=0,38348$, kas rodo nuomonės vieningumą). Šio amžiaus respondentai labiausiai sutinka, jog Kolegijos šūkiei matomi viešai (19 pozicija, $M=4,2778$), jog dirbdami kolegijoje siekia ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos (9 pozicija, $M=4,5556$), o Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą (8 pozicija (šis teiginys aukščiausiai vertintas visais pjūviais, $M=4,6111$)). Tačiau šio amžiaus darbuotojai mažiausiai sutinka su teiginiais: „Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius“ (22 pozicija, $M=4,2778$), „aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės“ (21 pozicija, $M=4,2778$), ir mažiausiai gali įvardinti Kolegijos lyderius (15 pozicija, $M=3,8889$).

31-40 m. amžiaus darbuotojai, kurių patekusių į apklausiamųjų skaičių yra daugiausia, išsiskiria iš visų, vertindami teiginį – „Kolegija tai - organizacija, kuri orientuota tik į klientą“, jam skirdama aukščiausią reitingo poziciją (15 pozicija, $M=4,0000$, su pakankamai vieninga nuomone). Taip pat ši respondentų grupė geriausiai žino organizacijos normas ir taisykles (9 pozicija, $M=4,1111$) bei jie labiausiai pritaria teiginiui apie tai, jog tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos išpūdis – 1 pozicija reitingo lentelėje, $M=4,6667$, atsakant pakankamai vieninga nuomone. Bendra darbuotojų apklausos rezultatų reitingų lentelių suvestinė pagal skirtingus demografinius

kriterijus pateikti 10 priede. Dėl labai panašaus nuomonių pasiskirstymo jie nereikalauja plačios analizės.

Siekiant paklausti respondentų nuomonės apie organizacinės kultūros keitimo poreikį, anketoje buvo pateiktas klausimas (su keliais žymėjimo variantais) apie tai, kokiais aspektais darbuotojai norėtų keisti esamą organizacinę kultūrą. Tobulinimo/keitimo aspektą žymėjo 41 darbuotojas iš 63. Remiantis šiuo rezultatu, galima daryti prielaidą, kad nežymėję jokio pateikto ir nesiūlę kito varianto respondentai (34 proc.), pritaria, jog Kolegijos organizacinės kultūros elementų nereikia keisti arba dėl vienokių ar kitokių priežasčių nepasisakė šiuo klausimu. Šiame klausime buvo pateiktas ir laisvai pildomas atsakymo variantas, į kurį tik vienas respondentas nurodė kitą organizacinės kultūros tobulintiną aspektą – bendradarbiavimą. Iš penkių klausime pateiktų alternatyvų, į šį anketos klausimą atsakinėjusių respondentų, iš viso žymėti 63 pasirinkimai (žr. 17 pav.)

34,92 proc. (22 pasirinkimai) apklaustų darbuotojų pažymi, kad pageidautų keisti tarpusavio santykius su vadovais, organizacijos vertybių/nuostatų keitimo pasirinkimą žymėjo 26,98 proc. (17 pasirinkimų) apklaustųjų, mažesnė dalis nurodo keitimo pageidavimą tarpusavio santykiuose su kolegomis, tai yra net tarpusavyje. Pagal 8 pasirinkimus, reikėtų keisti organizacijos tradicines šventes.



17 pav. Veiksniai, kuriais galimas organizacinės kultūros keitimas (N=41)

Pažvelgus į administracijos darbuotojų (kartu su aptarnaujančio personalo darbuotojais) bei dėstytojų grupių nuomonių skirtumą šiuo klausimu, išaiškėja, jog skirtumai neryškūs – rezultatai pasiskirsto panašiai.

Į atvirąjį klausimą, kurį anketose pildė 66 proc. respondentų, - „Išvardinkite vertybes, kuriomis pasižymi Šiaurės Lietuvos kolegija“ darbuotojai daugiausiai žymėjo šias:

- pagarba (minėtas 26 kartus);
- atskaitingumas (12 kartų);
- atsakingumas (11 karų);
- lojalumas (16 kartų);
- tiesa/teisingumas (10 kartų);
- bendradarbiavimas (6 kartus);

Tarp išvardintų buvo: profesionalumas (1), darbo drausmė (2), kūrybiškumas (1), verslumas (2), kolegialumas (2), etiškumas (1), sveika konkurencija (1), bendravimo kultūra (1), pasitikėjimas (1) ir kt.

Taip pat darbuotojų klausta, kokiomis asmeninėmis vertybėmis pasižymi jie patys. Reikia pažymėti, kad asmeninių vertybinių nuostatų pasirinkimas, tai – individualus kiekvienos asmenybės reikalas, priklausantis nuo daugelio asmens raidos kriterijų. Darbuotojai nurodė šias asmenines vertybes:

- atvirumas (minėtas 16 kartų);
- draugystė (11 kartų);
- pagarba (7 kartai);
- sąžiningumas (5 kartai);
- atsakingumas (4 kartai);
- darbštumas (2 kartai);
- kompetencija (2 kartai) ir kt.

Vienas darbuotojas pateikė nuomonę, kad tiriamos organizacijos vertybės yra dirbtinės. Pildydami anketą, respondentai į šį klausimą atsakinėjo, taip kaip jie suprato, nes anketoje nebuvo pateikta konkretaus vertybių sąvokos apibrėžimo. Tai suteikė tiriamiesiems teisę laisvai pažymėti savo nuomonę, apibūdinant vertybių rinkinį, kuris galėtų atspindėti Šiaurės Lietuvos kolegijos vertybių sąrašą.

Remiantis teorija, galima teigti, kad Kolegija savo vertybių rinkiniu, kurį identifiko darbuotojai, nedaug nutolsta nuo egzistuojančių vertybių klasifikavimo principų, nurodytų mokslinėje literatūroje. Analizuojant vertybių sąrašą, buvo ieškomos vertybės, kurios sutampa (persidengia). Kuo daugiau vertybių sutampa, tuo ryškesnis ir reikšmingesnis šių vertybių gyvavimo aspektas. Kuo daugiau žmonių laikosi tų pačių nuostatų, tuo kultūra - stipresnė. Pagal Кэ де Ври (2003) pateiktą vertybių sąrašą, kurios paprastai sudaro sėkmingų organizacijų pagrindą, Kolegijos darbuotojai išskyrė

pagrindines: atvirumą, pagarbą žmonėms, atskaitingumą, naujovių plėtrą, sąžiningą ir atvirą bendravimą, pasitikėjimą.

Pilnas respondentų pateiktų vertybių sąrašas palygintas su studentų ir vadovų išskirtomis vertybėmis, kuriomis pasižymi Kolegijos organizacinė kultūra pateiktas 15 priede.

3.2.2.2. Studentų apklausos rezultatai ir jų apibūdinimas

Švietimo paslaugų vartotojai, tiesiogiai gaunantys naudos iš šios paslaugos teikėjų (mokymo institucijos) yra studentai. Jie tiesiogiai susiję su organizacijos veiklos procesu ir nulemia jos veiklos kryptis. Atsižvelgiant į tai, jog studentai yra ir vidiniai, ir išoriniai vartotojai, poreikis juos įtraukti į empirinį tyrimą, nesvarstytinas.

Iš viso apklausti 194 Šiaurės Lietuvos kolegijos studentai (apskaičiuota reikalinga imtis - 185 studentai), studijuojantys dvejose studijų formose – nuolatinėje ir iššestinėje, 2 - 4 kurse. Iš visų apklaustųjų 187 (tai sudarė 96,3 proc. visos imties) nurodė studijų formą. Iš jų 103 (55,1 proc.) apklaustųjų atstovavo nuolatinę studijų formą, 84 (44,9 proc.) – iššestinę. 7 respondentai šios informacijos nenurodė. 17-18 lentelėse pateikta kita informacija apie respondentų pasiskirstymą pagal studijų formą ir kursą.

17 lentelė

Studentų pasiskirstymas pagal studijų formą ir kursą

Studijų forma	Kursas	Apklaustų studentų skaičius	Studentų skaičius procentais
Nuolatinė (N=103)	Antras	50	48,5
	Trečias	53	51,5
Iššestinė (N=84)	Antras	33	39,3
	Trečias	23	27,4
	Ketvirtas	28	33,3

Pirmo kurso studentai nebuvo apklausiami sąmoningai, dėl tyrimo rezultatų patikimumo, nes jie studijuoja tik du mėnesius, todėl jų apklausa nebūtų visiškai patikima dėl per trumpo laiko, per kurį būtų galima tapti „pilnateisiu“ Kolegijos bendruomenės nariu, spėjusiu pastebėti tik lengvai matomus organizacinės kultūros elementus (pastatą, auditorijas, logotipą).

18 lentelė

Studentų pasiskirstymas pagal studijų kursą (N=193)

Kursas	Apklaustų studentų skaičius	Studentų skaičius procentais
Antras	87	45,1
Trečias	78	40,4
Ketvirtas	28	14,5

Tyrimė dalyvavo (N=190) 121 moterys (64 proc.) ir 69 vyrai (36 proc.), kurių amžius daugiausiai (N=193) siekia 18-21 metus (net 60 proc.). Šis rodiklis labai natūralus, kadangi į visą imtį daugiausia pateko studentų iš žemesnių kursų, o kadangi Kolegija vykdo keturias socialinių mokslų srities programas iš šešių, merginų statistiškai būna daugiau. 25 procentai apklaustų studentų buvo 22-25 metų, 15 proc. – daugiau nei 26 metai (vyresni).

Analizuojant studentų anketos duomenis, galima atlikti analogiškus žingsnius, kaip ir darbuotojų anketų rezultatų vertinime. Studentų vertinimui buvo pateikta 30 teiginių, kuriuos jie vertino pasirinkimu nuo „visiškai sutinku“ (5 balai) iki „visiškai nesutinku“ (1 balas). Taip pat anketa buvo suskirstyta į tris blokus: išoriniai ir vidiniai organizacinės kultūros elementai bei bendri susitarimai. Šių blokų dalis teiginių yra identiški, lyginant su teiginiais darbuotojams, arba pritaikyti studento (kliento) pozicijai, galimos analizės patogumui.

Analizė pagal pritarimo procentus.

Apklaustos rezultatų analizę pirmiausia galima atlikti pagal tai, kaip organizacinės kultūros elementai reiškiasi pagal pavienius teiginius. 11 priede pateikti teigiamo pritarimo procentai. Kaip minėta klausimyno metodikoje (žr. 2.2. skyrių), klausimynas paremtas Likerto skale, tai procentai tenkantys atsakymams „visiškai sutinku“ ir „iš dalies sutinku“ yra sudedami ir interpretuojami kaip pritarimas.

Pagal apklaustos rezultatus, paaiškėjo, kad didžiausią pritarimą respondentai išreiškia šiems teiginiais (žr. 19 lentelę):

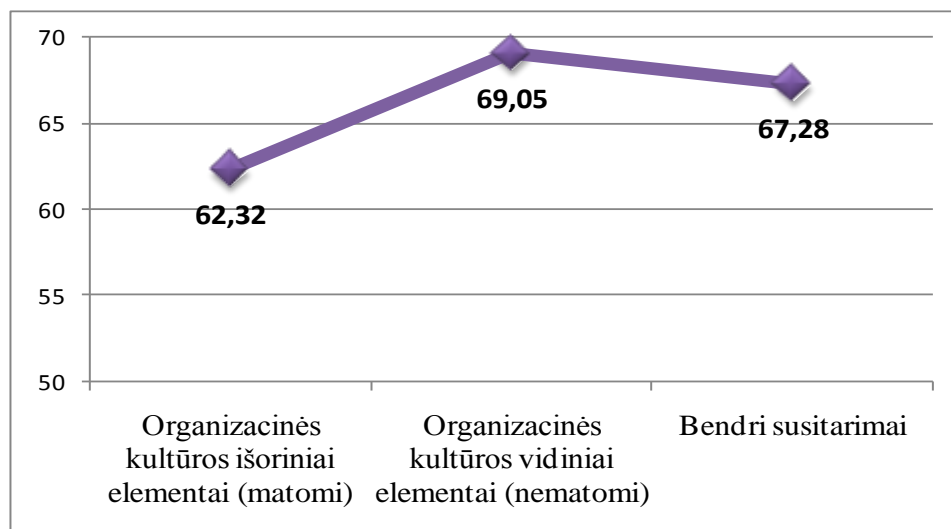
19 lentelė

Bendrų studentų apklaustos tyrimo rezultatų aukščiausiai pozicionuojami pritarimo procentai (N=194)

Teiginys* (pateikta 10 teiginių, užimančių aukščiausią poziciją)	Pritarimas (procentais) %
Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	91,8
Gerai jaučiuosi tarp studentų, savo grupėje.	90,6
Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	90,1
Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	89,7
Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais.	89,2
Kolegijos pastatas ir interjeras aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	88,7
Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.	88,1
Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.	84,6
Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.	84,4
Studentas Kolegijai yra vertybė.	82

Analizuojant teiginius, matome, kad studentai 91,8 proc. pritaria organizacijos nuolatiniam dėmesiui, investuojant į naujoves ir inovacijas, kas tiesiogiai įtakoja ir studijų kokybę. 90,6 proc. studentai reiškia pritarimą tam, kad gerai jaučiasi savo grupėje, tai - taip pat puikus

rezultatas organizacinės kultūros kontekste, nes gera savijauta tarp kitų studentų - labai svarbu siekiant gerų studijų rezultatų. Į tą patį kontekstą telpa ir kiti teiginiai įvertinti labai palankiai. Kolegijos administracijai svarbu žinoti, jog studentai pritaria, jog darbuotojai su jais šiltai bendrauja (89,2 proc.) ir vyksta abiejų pusių bendradarbiavimas (88,1 proc.). Dar vienas šios srities reikšmingas rodiklis, jog studentai Kolegijoje gali patenkinti saviraiškos poreikius (84,6 proc.) bei supranta, jog Kolegijos bendruomenė studentus vertina (82 proc.). Taip pat, kaip ir Kolegijos darbuotojai, studentai palaiko nuomonę, jog Kolegijoje yra naudojama įvairi atributika ir aplinka labai tvarkinga. Iš dešimties aukščiausiai pritarimu vertinamų teiginių tik keturi priklauso organizacinės kultūros išoriniams elementams (matomi). Kiti – priskiriami organizacinės kultūros vidiniams elementams (nematomi). Studentai įrodo, jog jie vertina ne tik lengvai pastebimus organizacinės kultūros elementus, bet ir identifikuoja sunkiai apčiuopiamus, tik jaučiamus elementus (bendravimas, vertybė). Šių teiginių patvirtina ir 18 paveiksle pateikti bendri klausimų grupių rezultatai pagal vidutinius pritarimo teiginiams procentus (žr. 18 pav.).



18 pav. Respondentų pritarimo procentai pagal atskirus klausimų blokus (N=194)

Nors nei vienas vidurkis nėra absoliučiai aukštas – aukščiausias tesiekia 69,05 proc., ir netoli vienas nuo kito nutolęs, tačiau galima teigti, kad studentai lengviau pažįsta tai, kas nėra lengvai pastebima, tai yra, jie vadovaujasi pojūčiais, o ne išorės elementais.

Žemiausiai, pritarimo aspektu, vertinami teiginiai iš principo ir yra tie, kuriems mažesnis pritarimas atitinka teigiamą vertinimą, nes teiginiai vertinami pagal vertinimo skalės kryptingumą. Šiuo atveju – kuo mažesnis skaičius, tuo geresnis įvertinimas (žr. 20 lentelę).

**Bendrų studentų apklausos tyrimo rezultatų žemiausiai pozicionuojami pritarimo procentai
(N=194)**

Teiginys* (pateikta 4 teiginiai, užimantys žemiausią poziciją)	Pritarimas (procentais) %
Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų.	22,4
Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	20,3
Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	15,4
Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	8,2

Analizuojant žemiausioje pozicijoje esančius teiginius, pastebima, kad studentai visgi pripažįsta organizacinės kultūros reikšmę ir nemano, kad Kolegijoje deklaruojamos vertybės tik mados reikalas arba jos yra dirbtinės. Pačiu žemiausiu pritarimo procentu, tik 8,2 proc., respondentai vertina aprangos kodo reikalavimus organizacijoje. Tokiam požiūriui vertinti, galima pateikti kelias hipotezes. Pirmą, studentai (daugiausia jauni asmenys) neskiria ypatingo dėmesio griežto stiliaus aprangai ir pritaria moderniam aprangos stiliui, todėl paskaitose dėvi laisvo stiliaus drabužius ir neprieštaruja šiam principui jeigu panašiai elgiasi ir Kolegijos darbuotojai (dėstytojai). Antra – tikėtusi griežtesnio aprangos stiliaus reikalavimo, pavyzdžiui, nelankyti paskaitų apsirengus sportine apranga. Šioms hipotezėms patvirtinti ar paneigti reikėtų atlikti papildomus tyrimus Kolegijoje.

Analizė pagal įverčio vidurkį.

12 priede pateikti gauti studentų apklausos rezultatai, suskirstyti pagal reitingo pozicijos numerį (R/Nr.), kuris parodo kelintą vietą konkretus įvertintas teiginys užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka. Teiginiai analizuoti ir pagal skirtingus demografinius kriterijus, tai yra, kaip teiginius vidutiniškai vertino nuolatinio ir iššėstinio skyriaus studentai bei antro, trečio ir ketvirto kurso studentai atskirai.

Analizuojant šiuos duomenis, matomi iš esmės vieningi pasirinkimai tarp skirtingų studijų formų ir kursų studentų. Komentarų reikalauja tie duomenys, kurie padėtų identifikuoti ryškius organizacinės kultūros veiksnius arba atvirkščiai – nepakankamai stipriai išreikštus, studentų nuomone. Pavyzdžiui, studentai nevysiškai sutinka su teiginiu, jog gerai žino ir geba atvaizduoti Kolegijos prekės ženklą (logotipą), kas yra pakankamai įdomus rezultatas dėl to, jog Kolegijos ženklas matomas išskirtinai viešai, jis naudojamas reklamoje, patalpose, paskaitų medžiagoje, studentų dokumentuose. Geriausiai Kolegijos ženklą (logotipą) atpažįsta ketvirto kurso studentai (ilgiausiai studijuojantys) – 13 reitingo pozicija M=4,1429. Taip pat studentai nepakankamai aukštai vertina, galima teigti, kad nežino Kolegijos tradicijų ir švenčių. Šiuo klausimu visų studentų pozicija panaši – tarp 22 ir 27 pozicijų (iš 30), kur M rodiklis svyruoja šiek tiek virš 2 balų (reikšmė - greičiausiai

nesutinku), kas sunkiai interpretuojama, nes dauguma Kolegijos švenčių yra skirtos būtent studentams (rugsėjo 1-oji, sporto šventės, specialybių dienos, diplomų įteikimas). Šis vertinimas nesiskiria nei tarp nuolatinio, nei iššęstinio skyriaus studentų. Kadangi iššęstinis skyrius atvažiuoja į kolegiją tik tam tikrais savaitgaliais, žemas šio teiginio vertinimas būtų teisingas, tačiau tai netiktų nuolatinio skyriaus studentams, kurie paskaitas lanko kasdien. Kadangi tradicijos ir šventės yra vienas pagrindinių organizacinės kultūros veiksnių, reikėtų organizacijai siekti aiškesnės ir tvirtesnės šio reiškinio viešinimo pozicijos. Lygiai tokią pačią situaciją galėtų inicijuoti ir teiginys, kuriame prašoma studentų įvertinti, ar Kolegijos šūkiu yra matomi. Šio teiginio vertinimo pozicija reitingų eilutėse taip pat pakankamai žema (24 pozicija, $M=3-3,5$ balo).

Studentai pakankamai aukštai pozicionuoja teiginius susijusius su saviraiška Kolegijoje. Šį teiginį jie įvertina vidutiniškai 9 vietoje sąrašė pagal visus demografinius kriterijus. Tačiau tai, kad kolegija suteikia galimybę saviraiškai labiausiai pritaria nuolatinio skyriaus studentai – 12 pozicija, $M=4,1188$. Nuolatinio skyriaus studentai labiausiai yra aktyvūs (dalyvaujantys ne tik studijų procese, bet ir kitose veiklose po paskaitų), tai įrodo jų vertinimai – 13 pozicija sąrašė ($M=4,0583$, tačiau $SD=4,06522$, kas parodo nuomonės nevieningumą), iššęstinio skyriaus studentai su šiuo teiginiu sutinka netvirtai – 23 pozicija, $M=3,5181$, tuo tarpu $SD=1,07478$.

Šiuos anketinės apklausos rezultatus gali apibendrinti gauta informacija, kuri parodo, jog studentai nėra abejingi organizacinei kultūrai savo mokymo įstaigoje. Visose kategorijose esantys studentai vienu iš žemiausių rodikliu pozicionuoja teiginį „Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų“ (25 - 29 pozicijos nepriklausomai nuo studijų formos ar kurso), kas parodo, jog organizacijos veikla organizacinės kultūros kūrime ir puoselėjime yra labai svarbi jos klientui. Organizacija turi siekti pačių aukščiausių rezultatų šioje veiklos srityje, nes klientų poreikių tenkinimas yra vienas iš švietimo įstaigos siekinių.

Bendra studentų apklausos rezultatų reitingų lentelių suvestinė, pagal skirtingus demografinius kriterijus, pateikta 13 priede.

Į atvirąjį klausimą - *Išvardinkite vertybes, kuriomis pasižymi Šiaurės Lietuvos kolegija*“, kuri pildė daugiau kaip 50 proc. respondentų, studentai daugiausiai žymėjo šias vertybes:

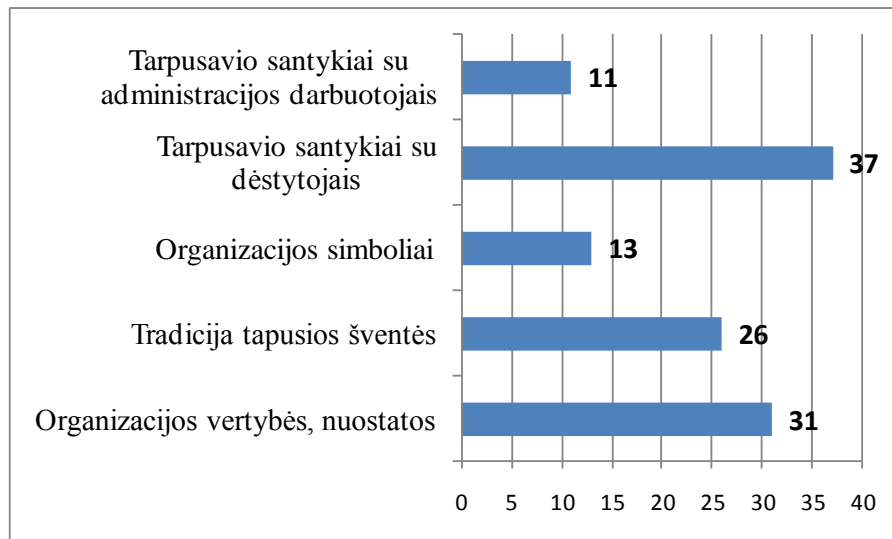
- pagarba (minėtas 56 kartus);
- atsakingumas (34 kartus);
- dėmesys studentui (18 kartų);
- lojalumas (16 kartų);
- tiesa (13 kartų);

- bendradarbiavimas (12 kartų);
- draugiškumas (11 kartų);
- inovatyvumas (10 kartų).

Analizuojant respondentų žymėtas vertybes, akivaizdžiai matoma, jog pusė iš jų pilnai sutampa su tomis, kurias nurodė Kolegijos darbuotojai. Visos sutampančios vertybės dar kartą parodo stiprias vertybines nuostatas, dėl kurių jeigu ir nesusitarta oficialiai, tačiau intuityviai jaučiama.

Pilnas vertybių sąrašas palygintas su darbuotojų išskirtomis vertybėmis, kuriomis pasižymi Kolegijos organizacinė kultūra pateiktas 15 priede.

Siekiant ne tik įvertinti esamą organizacinę kultūrą Kolegijoje, bet ir gerinti (tobulinti) ją, studentų anketoje buvo paprašyta pateikti nuomonę apie organizacinės kultūros keitimo galimybę (žr. 19 pav.).



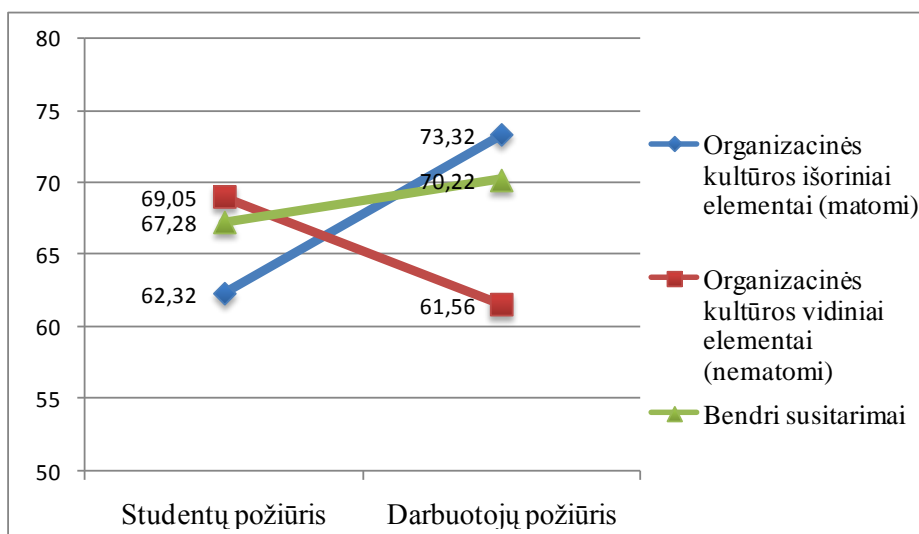
19 pav. Aspektai, kuriais studentai norėtų keisti Kolegijos organizacinę kultūrą (N=118)

31,4 proc. apklaustųjų pažymi, kad reikėtų tobulinti tarpusavio santykius su dėstytojais. Nors atskirus teiginius šiuo aspektu, pavyzdžiu, „Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų“ arba „Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais“ vertina ganėtinai gerai (2 - 9 pozicijos, kas rodo, jog sutikimo išraiška balais siekia 4 ir aukščiau). Šiek tiek mažesnė dalis respondentų (26,3 proc.) siūlo keisti organizacijos vertybes ir nuostatas, 22 proc. – tradicija tapusias šventės (nors pagal atskirus teiginius, studentai jų lengvai neidentifikuoja). Žiūrint į bendrą, šį klausimą atsakiusių, skaičių (N=118), 39 proc. nežymėjo jokie pasirinkimo, o tai galima traktuoti, kaip poziciją, jog studentai nieko nenorėtų keisti, nes atviro pasirinkimo laukelis klausime taip pat respondentų nepildytas.

Kolegijos darbuotojų ir studentų anketos rezultatų palyginimas.

Atsižvelgiant į tai, kad studentų anketa buvo prilyginta darbuotojams pateiktos anketos II daliai, galima analizuoti rezultatus, palyginat skirtingą statusą (studentas ir darbuotojas) organizacijoje užimančių asmenų požiūrį į organizacinės kultūros raišką Šiaurės Lietuvos kolegijoje, pagal bendrų klausimų blokų ir vienodų teiginių kriterijus.

20 paveiksle pateikti abiejų tiriamųjų grupių respondentų pritarimo procentai (jų vidurkis) pagal tris klausimų blukus, kurie įvardinti kaip organizacinės kultūros išoriniai bei vidiniai elementai ir bendri susitarimai.



20 pav. Studentų (N=194) ir darbuotojų (N=63) pritarimo procentai pagal atskirus klausimų blokus palyginimas

Analizuojant šiuos duomenis, galima teigti, kad studentų ir darbuotojų požiūris skiriasi. Studentai lengviau identifikuoja organizacinės kultūros vidinius elementus (nematomus), kurie realiai yra sunkiai atpažįstami, greičiau tik jaučiami (69,05 proc.). Bendri susitarimai, po kuriais slepiasi rašytos taisyklės, reglamentai ir tai, kas veikia pagal bendrą apibrėžtą procedūrą, vertinami 67,28 proc. Tuo tarpu darbuotojai pritaria lengvai identifikuojamiems organizacinės kultūros elementams (atributika, interjeras, tradicijos) – 73,32 proc. ir atitinkamai silpniau identifikuoja nematomus organizacinės kultūros elementus (arba jiems nepritaria). Bendrų susitarimų kategorija abiejose grupėse vertinama antroje pozicijoje.

21 lentelėje pateikti teiginiai sugrupuoti pagal pritarimo procentus (tai procentai tenkantys atsakymams „visiškai sutinku“ ir „iš dalies sutinku“, kurie yra sudedami ir interpretuojami kaip pritarimas).

Bendri darbuotojų ir studentų apklausos tyrimo rezultatai pagal pritarimo procentą

Teiginys	Darbuotojų pritarimas (%)	Studentų pritarimas (%)
Organizacinės kultūros išoriniai elementai (matomi)		
Gera žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	88,8	74,1
Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	95,2	90,1
Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	90,5	88,7
Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	60,3	35,4
Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	95,3	91,8
Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	30,1	8,2
Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	96,8	89,7
Kolegijos šūkiu matomi viešai.	65,1	47,1
Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	42,9	66,5
Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	34,9	31,6
Organizacinės kultūros vidiniai elementai (nematomi)		
Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	85,7	65,9
Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	79,3	71,1
Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	31,7	20,3
Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	27,4	15,4
Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	80,9	
<i>Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.</i>		84,6
Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	76,1	
<i>Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.</i>		88,1
Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	96,8	
Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	69,4	
<i>Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys studentui.</i>		81,2
Bendri susitarimai		
Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	79,4	81,9
Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	74,6	67,6
Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	84,1	73,1
Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	25,4	22,4
Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	64,5	
<i>Aš esu aktyvus studentas.</i>		60,1
Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo (<i>studijų</i>) rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	58,8	76,2
Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	12,7	58,1
Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	25,4	
<i>Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami.</i>		81,7
Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	90,4	
<i>Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.</i>		84,4

Analizuojant 21 lentelės duomenis, išryškėja, jog kai kuriems teiginiams abi respondentų grupės pritarė vieningai. Didesni skirtumai išryškėja tarp skirtingų grupių respondentų (darbuotojai ir studentai) nuomonių kalbant apie tam tikrus organizacinės kultūros svarbius veiksnius, pavyzdžiui,

tradicijos. Studentai mažiau jas žino (gali išvardinti tik 35,4 proc. palyginus su darbuotojų pritarimo procentu - 60,3). Tuo tarpu dar vienam ypatingai svarbiam veiksniai – aprangos kodui, kuri pakankamai neigiamai vertina abi respondentų grupės visais pūviais, studentai suteikia patį mažiausią pritarimą - sutinka, jog aprangos kodas egzistuoja tik 8,2 proc. Kad Kolegijos vertybės apibrėžiamos, bet dirbtinės (ne tikros) studentų pritarimo procentas - tik 15,4, kai darbuotojų - 27,4. Taip pat stipriau studentai pritaria teiginiui, jog Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo (*studijų*) rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas - 76,2 proc. Tuo tarpu darbuotojų nuomone šis pritarimas išreikštas ne taip aukštai - 58,8 proc. Abiejų grupių respondentų nuomonės kardinaliai išsiskyrė ties teiginiu apie sakomas oficialias kalbas Kolegijoje. Studentų nuomone, jos yra formalios (58,1 proc.), kai, darbuotojų nuomone, yra atvirkščiai (tai – žemiausias rodiklis, 12,7 proc.). Įdomi tendencija išryškėjo analizuojant teiginio „Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai“ (darbuotojams) ir teiginio „Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami“ (studentams) rezultatus. Darbuotojai 25,4 proc. pritarė šiai nuostatai, kas reiškia, jog jų veikla nėra kontroliuojama ypatingai griežtai. Tuo tarpu studentai išreiškė kontrolės pozicijai didelį pritarimą, kas ir turėjo teoriškai išryškėti (teoriškai pritarimas turėjo būti dar didesnis), nes studijų pasiekimai privalo būti kontroliuojami (vertinamos žinios). Dar vienas rezultatas pakankamai tvirtai išsako stiprios organizacinės kultūros lygį vertybių kontekste. Pagal jį galime nustatyti, kiek dėmesio organizacijos vadovai skiria bendruomenės vertinimui (kokia darbuotojo vertė kaip specialisto, kaip asmenybės ir kaip vertinamas klientas). Šį aspektą galime nustatyti pagal šių teiginių vertinimą: „Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams)“, kur darbuotojų pritarimas - 96,8 proc., studentų - 81,2 proc., o teiginiui „Darbuotojas Kolegijai yra vertybė“ – darbuotojai pritaria 69,4 proc. Išryškėjus aukštiesiems pritarimo procentams, galime apibendrinti tyrimo rezultatus, jog organizacinė kultūra Kolegijoje pakankamai stipri, nes bendruomenė yra vertinama, ir šį faktą patvirtina.

3.3. Socialinių partnerių interviu rezultatų analizė

Atliekant Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros matavimus, be organizacijos vidinių resursų (vidinės bendruomenės), naudojant interviu metodą buvo apklausti Kolegijos išorinėje aplinkoje veikiantys objektai. Į šį tyrimą įtraukti Kolegijos socialiniai partneriai. Atrinkti keturi informantai iš skirtingų Šiaulių miesto organizacijų. Šios organizacijos priklauso Šiaurės Lietuvos kolegijos socialinių partnerių tinklui ir aktyviai dalyvauja Kolegijos strateginėje ir ugdymo proceso veikloje daugiau nei du metus. Visi informantai užima vadovaujančias pareigas savo organizacijose. 22 lentelėje pateikta trumpa socialinių partnerių charakteristika. Informantų tikslūs duomenys tyrimo

analizėje neminimi, laikantis etiškumo principų. Interviu protokoluose jie koduojami: 1 informantas, 2 informantas ir t.t

22 lentelė

Socialinių partnerių charakteristika

Lytis	Išsilavinimas	Atstovaujama įmonė	Užimamos pareigos	Socialinio partnerio statusas
Moteris	Magistro kvalifikacinis laipsnis	Asociacija	Organizacijos vadovas	Daugiau nei 6 metai
Moteris	Mokslų daktaro laipsnis	Valstybinė įstaiga	Organizacijos vadovas	Daugiau nei 6 metai
Moteris	Magistro kvalifikacinis laipsnis	Valstybinė įstaiga	Valstybės tarnautojas	2-5 metai
Vyras	Magistro kvalifikacinis laipsnis	Viešoji įstaiga	Organizacijos vadovas	Daugiau nei 6 metai

Kiekvieno interviu trukmė – 15 - 30 minučių. Po interviu atlikimo, tekstai buvo transkribuojami, surašant į interviu protokolus. Transkribavus visų interviu įrašus, buvo gauta 10 puslapių tekstinių duomenų. Darbo autorius, prieš interviu pokalbį, informantus supažindino su tyrimo tikslais, praktiniu reikšmingumu, pokalbio eiga, apie tyrimo ataskaitos publikavimą ir surinktos informacijos naudojimą baigiamajame darbe.

Interviu tikslas – surinkti asmenų, priklausančių Šiaurės Lietuvos kolegijos socialinių partnerių grupei, nuomones apie organizacinės kultūros raišką šioje organizacijoje. Interviu metu taikytas pusiau struktūruotas klausimynas su iš anksto parengtais klausimais (žr. 14 priedą).

Priklausomai nuo interviu eigos, informantams papildomai buvo pateikti dar keli klausimai, padedantys tyrėjui atskleisti jį dominančią temą, sugrąžinti pokalbį į tyrėjui rūpimą klausimą, ar patikslinantys girdimą informaciją. Pavyzdžiui, *Ar visos organizacijos turi vienodą organizacinę kultūrą? Kiek Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinė kultūra yra savita, ar išsiskiria iš kitų? Koks organizacijos identitetas? Ar žinote Kolegijos tradicijas, šventes?*

Interviu pabaigoje informantams buvo pateiktas demografinių klausimų blokas – raštu užpildant šešis klausimus, iš kurių vienas buvo apie sutikimą cituoti informantų pasisakymus. Visi keturi informantai su šiuo prašymu sutiko.

Interviu protokolų analizė buvo atlikta kokybinės turinio (content) analizės principu, kurios metu išskirtos organizacinės kultūros lygmens kategorijos ir subkategorijos (žr. 23-27 lenteles). Organizacinės kultūros raišką (specifiką) informantai nusakė per 12 kategorijų ir 21 subkategoriją.

Analizuojant interviu metu pateiktą klausimą apie organizacinės kultūros reikšmę, siekta atskleisti šį aspektą organizacijų vadovų akimis ir palyginti su teoriniai aspektais. Duomenų analizė pagal pirmąją kategoriją atskleidė (žr. 23 lentelę), kad organizacinės kultūros reikšmė labai didelė, bet

kokio tipo institucijai ir, jog ji, be abejonės, egzistuoja visada. Aukštojo mokslo institucijai informantų teigimų galėtų būti keliama didesni reikalavimai dėl atstovavimo srities reikšmingumo. Antrąją kategoriją atspindi informantų teiginiai, kurie nusako organizacinės kultūros raišką per pagrindinę subkategoriją – darbuotojai. Informantai mano, kad ji pasireiškia iš esmės per darbuotojus: jų pasitenkinimą darbu ir lojalumą, nes, jeigu organizacijoje darbuotojai dažnai keičiasi, galima sakyti, kad organizacinė kultūra nėra pilnai harmoninga.

23 lentelė

Organizacinės kultūros reikšmė (socialinių partnerių požiūriu)

Kategorija	Subkategorija	Interviu teiginys
Organizacinės kultūros reikšmė	Visoms organizacijoms	„...bet kuriuo atveju jinau yra ir be jos niekada niekas nebūna...“
		„...tai yra viena iš strategijų, kodėl būtent toje organizacijoje žmonės nori dirbti“
		„Gali būti prasta kultūra arba netinkama kultūra, arba labai žema, arba, kaip sako vienas mano pažįstamas, „labai plonas kultūros sluoksnis, kuris greitai nusitrina“
		„...labai didelė organizacinės kultūros reikšmė, kadangi praktiškai kokia ta organizacija, kokios jos patirtys, kokios kompetencijos, ir taip žiūrint iš šalies tai, aš įsivaizduoju, kad tai - be galo svarbu“
		„...visuomenė priima tos įstaigos darbuotojus, įstaigos veiklą pagal tai, koks santykis yra išorės su ta pačia organizacija“
		„...gali būti organizacinė kultūra kaip motyvacinis veiksnys dirbti organizacijoje...“
		„...mažiau turime ne dalykinių, bet asmeninių konfliktų, ir aišku automatiškai žmogus darosi paprastai lojalesnis tai organizacijai...“
		„...paprastai iš žmonių girdi, kad, nu jo ... ten yra sąlygos darbui, bet su kultūra yra labai prastai“
	Aukštojo mokslo institucijoms	„...kad būtų teisingiau tikslingiau viskas daroma, nes turėtų būti mokslinis pagrindas...“
		„Tai čia, matyt, yra kitas dalykas - vertybių klausimas pačiai profesijai“
		„...turėtų būti išskirtinė, nes vien jau pavadinimas „aukštoji“ įpareigoja...“
		„Vienareikšmiškai ji turi būti stipri“
		„...galbūt keliagubi standartai jums turėtų būt...“
		„...ir, be abejo, jums svarbu jūsų prestižas...“
Organizacinės kultūros raiška	Darbuotojai	„...apskritai ta kultūra organizacijoje pasireiškia, pirmiausia, per sutiktą pirmą žmogų - administratorių. Tai yra viskas... tai yra pirmas žmogus, nuo kurio prasideda bet kokios įstaigos kultūra“
		„...pirmiausias kriterijus yra darbuotojų kaita“.
		„...jeigu tu nori pasiekti rezultato, kad darbuotojai siektų, jie turi jaustis gerai. O gerai jausis tuomet, kai nebus jokių įtampų ..., dirbtinų įtampų“
		„Nes juk nuo tų darbuotojų, kurie pasitinka pirmiausia toje organizacijoje, viskas ir priklauso“

Apklaustos duomenų analizė pilnai patvirtino teorinius teiginius apie vadovo reikšmę organizacinėje kultūroje. Visi informantai užtikrintai pritaria organizacijos vadovo vaidmens svarbai, formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą. Net du informantai pacitavo liaudies posakį „Žuvis pūva nuo galvos“, kas gali pailiustruoti vyraujančius stereotipus. Šių teiginių reikšmę patvirtina ir tai, kad visi informantai patys yra organizacijų vadovai, todėl pateikta nuomonė, tikėtina, reikšminga tyrimui. Pagal šį aspektą susidariusią kategoriją (žr. 24 lentelę) ir subkategoriją „organizacijos vadovas“, galima pilnai priskirti organizacinės kultūros veiksmų paradigmai.

Antroji kategorija „veiksmų kryptingumas“ apima tris subkategorijas: kolegijos bendruomenė, santykiai su išore ir pripažinimas. Ši kategorija atspindi informantų požiūrį į tai, kur link orientuota Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinė kultūra. Čia pastebima orientacija keliomis kryptimis: vidine ir išorine. Subkategorija „Kultūros vertinimas“ atspindi informantų požiūrį į tai, kokio lygio (stipri, silpna) yra Kolegijos organizacinė kultūra. Teiginiai: „<...> ji tikrai yra gera <...>“, „<...> kalba tik apie linkmę į stiprią – etišką kultūrą<...>“, patvirtina tyrimo hipotezę.

24 lentelė

Vadovavimo strategijos raiška (socialinių partnerių požiūriu)

Kategorija	Subkategorija	Interviu teiginys
Vadovavimo elgsena	Organizacijos vadovas	...taip, kaip jis leidžia sau elgtis, kaip leidžia elgtis su klientais (studentais), su darbuotojais, tai - nuo to viskas ir prasideda“
		„Labai didelis, nes jisai duoda tą, tokį kelią arba pradžia, pirmiausia, vertybių sąrašui...“
		„Reikalavimai yra, bet jie labai yra tokie su tam tikra potekste, kad ne taip, kad privalai...“
		„...jūs turite labai stiprų vadovą...“
		„Jeigu vadovas nereprezentuoja tinkamai įstaigos, ką bedarytų darbuotojai, vis tiek visuomenė reaguos į tą įstaigą prastai...“
		„Jis gali kurti, įtakoti, jis nustato normas tiek rašytines, tiek ir bendravimo normas...“
		„...jeigu jis netikės savo įstaigos sėkme, tai ar žmonės patikės ta įstaiga?“
		„Vadovas, be abejo, čia yra vizitinė kortelė, visur atstovaujantis kolektyvą. Tai, jeigu jis, sakykim, bus ne lyderis, jeigu iš jo nesimatys to noro arba jame nematys kolektyvo nariai, kurie turi kartais jį suprast iš pusės žodžio, iš pusės žvilgsnio, kad yra taip, o ne kitaip, tai čia yra labai svarbu“.
Veiksmų kryptingumas	Kolegijos bendruomenė	„...pirmiausia, visada galvojau, kad būtent čia - orientuota į vidinį vartojimą...“
		„kolegijoje, turbūt, ir žmogui dėmesys yra...“
		„...kada studentas jau pas jus įstoja ir pradeda studijas, jam svarbu kokia yra vidinė įstaigos kultūra“
	Santykiai su išore	„Suprantat, miestas, nors gal būt jūsų studentų didžioji dalis nėra miestiečių, nežinau procentaliai, bet miestas turi žinoti, kad jis turi tokią įstaigą, ta įstaiga - svarbi. Tai reiškia, kad jau įstaigos kultūra turi būti orientuota į išorę“
		„...kada tenka bendrauti, šnekėti apie aukštąjį mokslą regione, tai

		žinot, informacija yra, kad yra ne tik tai valstybinė kolegija, bet yra ir privati“.
		„...teisingai pasirinko savo segmentą į ką jūs orientuojatės...“
		„...ypatingai išsiskiria išorė jūsų“
		„...jeigu žiūrint į išorę, į marketingines priemones, į jūsų susitvarkymą, pritaikymą patalpų mokymo procesui, tai tikrai yra ryškus plusas į tą pusę“.
	Kultūros vertinimas	„...nežinau ar taip galima sakyti - aukšto lygio, bet ji tikrai yra gera, taip atrodo“.
		„Tai vieni iš požymių, kurie kalba tik apie linkmę į stiprią – etišką kultūrą“.
		„...tai yra pakankamai aukšto lygio organizacinė kultūra...“
		„...jūs išsiskiriat...“
		„Manau jūs einate, galbūt ,teisinga linkme...“

Analizuojant informantų interviu duomenis, sudaryta kategorija „įvaizdžio kūrimo priemonės“ (žr. 25 lentelę). Ją sudaryti inspiravo mokslinėje literatūroje vieningai išskirtas organizacinės kultūros veiksnys – fizinė aplinka. Šioje kategorijoje išskirtos net septynios subkategorijos, detalizuojančios interviu dalyvių nuomonę apie Kolegijos fizinę aplinką. Tai nebuvo jiems sudėtingas uždavinys, nes iš esmės fizinė aplinka yra lengvai pastebima aplinkiniams (nereikia būti bendruomenės dalimi).

Organizacijų pokyčiai ir tobulėjimas technologijų srityje šiuolaikinėje visuomenėje tampa esminiais kriterijais konkurencinėse strategijose. Todėl išsiskyrusi subkategorija „techninis pasiruošimas“ įrodo tiriamosios organizacijos išskirtinumo kriterijų. Reagavimas į pokyčius (inovacijos) „<...> jūs techniškai gerai apsiginklavote <...>“ - svarbus organizacinės kultūros veiksnys.

Interviu tekstų analizė parodė ir Kolegijos rūpinimąsi išorine aplinka, tai yra, aplinkos aplink pastatą priežiūra, kas taip pat prisideda prie tinkamai puoselėjimų vertybių sąrašo. Juk, jeigu organizacijai rūpi ne tik vidinė išvaizda, bet ir tai, kas ją supa, rodo aukštą kultūros lygį ir neabejingumą prieš visuomenę.

25 lentelė

Organizacijos fizinė aplinka (socialinių partnerių požiūriu)

Kategorija	Subkategorija	Interviu teiginys
Įvaizdžio kūrimo priemonės (fizinė aplinka).	Pastatas	„Jūsų pastatas visada matomas yra. Pravažiuojant pro šitą gatvę, visada pasižiūri, ir pastatas iš tikrųjų yra atpažįstamas, ir jis asmeniškai man tikrai patinka“
		„...ne būtinai pagal laikrodį gali atpažinti, kad tai yra Šiaurės Lietuvos kolegijos pastatas...“
		„Pats pastatas, organizuojamos parodos, kavinės veikla, auditorijų sutvarkymas“
		„Pats pastatas konstrukciškai buvo geras, bet į ką jis dabar paverto tai - diena ir naktis“

	Logotipas	„...nes yra šalia parašyta - Šiaurės Lietuvos kolegija - jūsų logotipas“
	Renginiai	„Pirmiausia, kada tu ateini, pasitinka kažkokia tai paroda, kuri puikiai nuteikia...“ „Renginiais, aš nepasakyčiau, kad jūs visuomenei, tarkim Šiaulių mieste, esate žinomi...“ „...jūs organizuojat kažkokius susitikimus su socialiniais partneriais ir t.t...“ „Kad ir dalyvavimas kitą savaitę kalėdinių eglučių šventėje ...“ „Matosi jūsų veikla toj srity, ir konferencijos, ir seminarai, ir mokymai, kuriuos jūs organizuojant, ir galų gale, sportinis gyvenimas, kiek supratau, yra neblogai vystomas“
	Internetinė svetainė	„...jūsų internetinė svetainė yra puiki“
	Techninis pasiruošimas	„...jūs techniškai gerai apsiginklavote...“ „...tas visas techninis jūsų pasiruošimas gana neblogas, jūsų paskutinių laimėtų projektų dėka, jūs turite neblogą, kone geriausią techninę bazę susijusią ir su nuotolinėmis studijom, su atitinkamom laboratorijom...“
	Aplinka	„...ypatingai vasaros metu matosi, kad labai gerai prižiūrima aplinka, ir dabar, kiek aš girdėjau, kad tuose projektuose plėtros miesto dalyvaujama, ir netgi savo lėšom rengiami techniniai projektai“ „Atsiradimas jūsų kolegijos toj vietoje, ir būtent šitos veiklos susijusios su aplinkos sutvarkymu ir visų prieigų sutvarkymu, apželdinimu...“ „...matoma, kad tai daroma ne vienadieniai“
	Simbolika	„...daug įvairiausių variantų: simbolika, vėliavas atpažįstamam, visokie puodeliai, ženklukai...“

Informantus klausiant apie nematomą organizacinę kultūros pusę (vertybines nuostatas), visi informantai išskyrė pojūčių, vertybių reikšmę organizacinei kultūrai (žr. 26 lentelę). Jie teigia, kad kultūrai reikšmės teikia pojūčiai, kurie apima atėjus į Šiaurės Lietuvos kolegiją. Iš esmės tai atspindėtų teiginys „<...>...ta aplinka tave tikrai labai puikiai nuteikia ir tu supranti, kad čia tikrai kultūra yra...<...>. Pažymimas bendravimo kontekstas, bei visuomeniškumo išraiška. Įsiliedama į visuomenę, organizacija siekia patenkinti visuomenės poreikius ir lūkesčius (jie yra tiesioginiai naudos gavėjai). Būtent per šį aspektą visuomenė žiūrį į pačią organizaciją, o švietimo organizacija ypatingai stebima dėl indėlio į jaunimo ugdymą, indėlio į aplinkos tausojimą ir panašiai. Tai dar kartą patvirtina, jog bet kokia organizacija, siekianti geriausių veiklos rezultatų turi būti atvira supančiai aplinkai.

Vertybių kontekste, socialiniai partneriai išskiria: pagarbą, bendruomeniškumą, stabilumą, lojalumą organizacijai. Iš esmės tos pačios vertybės buvo pateiktos ir išanalizavus bendruomenės požiūrį.

Antroji pateikta kategorija „socialinė pozicija“, demonstruoja Kolegijos santykį su socialiniais partneriais, kurių kategoriją atstovauja informantai, bei darbuotojai. Čia dar kartą patvirtina didelis darbuotojų indėlio į organizacinę kultūrą aspektas. Nes vadovai, formuodami

organizacinę kultūrą, privalo įtraukti organizacijos darbuotojus į šią veiklą. Turi suderinti požiūrių panašumus bei stengtis nugludinti skirtumus.

26 lentelė

Vertybinių nuostatų raiška organizacijoje (socialinių partnerių požiūriu)

Kategorija	Subkategorija	Interviu teiginys	
Nematoma aplinka	Pojūčiai	„Kada tu ateini, įtampos niekada nejauti, visi atrodo šypsosi“	
		„...ta aplinka tave tikrai labai puikiai nuteikia, ir tu supranti, kad čia tikrai kultūra yra...“	
		„...ir novacijas sprendimų kontekste, turiu mintyse darbuotojų kaip dėstytojų kūrybinę laisvę, kas kūrybiškam žmogui yra besąlygiškai svarbu“.	
		„...pirmiausia tai - inovacijos ir novacijos“	
		„...vadovai kartu dirba labai senai, dirbo ir kitose srityse, tas, matyt, komandinis darbas davė savo rezultatus“	
		„...praktiškai to jaukumo, to kolektyvo noro viską padaryti jaukiai, viską sutvarkyti taip, kad būtų visiems patogiu, ir visą laiką matėsi dizainerio kažkokia šiek tiek akis...“	
		„...ji jaučiasi kai čia ateini...“	
		„...be jokios įtapos, baiminio aspekto ateinu į Šiaurės Lietuvos kolegiją...“	
		Bendravimas	„...visada maloniai pabendrauja ir tie patys vadovai, ir studentai, ir patys darbuotojai...“
	Vertybės	„Tu vat jauti bendruomenę“	
		„...aš asmeniškai jaučiu didelę pagarbą. Pagarba ir studentui, ir pačiam darbuotojui, ir dėstytojui...“	
		„...ir jeigu kalbėčiau ir apie komandinį darbą...“	
		„Arba stabilumo kriterijus“	
		„...aš žinau ką daryt taip, ar taip“.	
		„...tai turi būti susitarimo dalykas visame kame“	
		„...gebančio suburti žmones bendrai veiklai, pozityviai veiklai“	
		„...jie savimi nori reprezentuoti tą įstaigą, ir jiems nėra gėda, o garbė pasakyti „aš dirbu Šiaurės Lietuvos kolegijoje...“	
		„...niekada pas jus nėra taip, kad laikinai kažką padarysiu. Jeigu daroma, tai daroma nuosekliai ir iki galo“	
		„Kolegija turi savo veidą“	
		„...yra tokia besivystanti, visą laiką dinamiška kolegija...“	
		„...vertybė jūsų yra tame, kad galbūt kolektyvas daug maž stabilėja“	
	Visuomeniškumas	„...kad įeinant į jūsų pastatą visada jauti, kad kryptingai yra dirbama tam, kad įstaiga visuomenėje atrodytų tinkamai...“	
		„...jeigu reikia kokios paramos ar projektinėje veikloje, negali būti net kalbos, kad nepadėsiu, nedalyvausiu lygiai taip pat kaip ir jie jeigu kreipiasi, nėra nei minties, kad atsisakyt“	
		„...jeigu mes pasiūlome jūs iš karto pritariate ir dalyvaujate ir netgi patys dažnai siūlote mums, ir ieškome bendrų sąlyčio taškų“.	
	Socialinė pozicija	Darbuotojai	„...kad visai neblogai darbuotojams...“
			„...nėra to tokio gąsdinamo momento, kad dirbu laikinai...“
			„Sudaromos sąlygos išmukti, taikyti ir t.t., o ne taip, kad numetama...“

		„...matosi, kad jūsų darbuotojai dirba tikėdami tuo, kad jie daro reikalingą darbą, jie tiki tuo, ką daro, ir tai reiškia kad jie nori palaikyti savo įstaigos kultūrą, jie gyvena ta įstaigos kultūra, jiems svarbu kad jina būtų pozicijuojama teigiamai“
		„...kiek man teko bendrauti su jūsų darbuotojais, tai jie tai vertina, kadangi tai yra didelė patirtis kitų kultūrų pažinime“
		„...manau, kad būtent šito kolektyvo organizuotumo ir tos organizacijos dėka, tie dalykai kol kas labai gerai rutuliojasi“
	Studentai	„...studentai kuriasi aplinką sau kaip studentai: bendraudami organizuodami kažką...“
	Socialiniai partneriai	„...paprastai jaučiamės labai įvertinti, mūsų nuomonės klausio, mes galim diskutuoti, mes bendradarbiauti galime“
		„Kad ir vėlgi, ar dalyvavimas darbų gynime, ar kvietimas manęs kaip socialinio partnerio į posėdžius aptariant vieną ar kitą problemą, jūsų kolegijos veiklą. Jokia kita įstaiga Šiauliuose to nedaro, bent jau aš nesu dalyvavusi, tai rodo tikrai aukšto lygio kultūrą...“

Atsakymų į klausimą apie Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros keitimo poreikį turinio analizė išryškino penkias kategorijas (žr. 27 lentelę). Informantai pateikė pasiūlymų, kaip stiprinti Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinę kultūrą, kas neabejotinai turėtų prisidėti prie visų organizacijos strateginių tikslų ir siekinių lengvesnio įgyvendinimą.

27 lentelė

Rekomendacijos organizacinės kultūros stiprinimui (socialinių partnerių požiūriu)

Kategorija	Interviu teiginys
Istorijos būtinybė	„...bet galėtų būti kokia nors istorija, ne ta faktinė istorija... tai - „vežantis“ dalykas...“
Vertybių analizė	„...kaip kolegijos tinklalapyje atsiranda tai, ką mes vertinam?“
	„...reikia pasitikrinti ar ištiktųjų taip“
Kolektyvas	„...kuo mažesnė bus kaita darbuotojų, tuo bus geriau...“
	„...personalo profesionalumas... na truputėlį aš kvestionuočiau“
Vartotojai	„...kiek jūs bendraujate su savo potencialiais studentai ir kiek dar yra galimybių tam?“
	„...privalote būti kaip atvirutės, kaip atspindys...“
Makroaplinka	„...daugiau informacijos šiauliečiams, žiniasklaidos dėmesio apie kolegijos veiklą, nes aš daugiau žinau apie jūsų veiklą tik kaip socialinis partneris, bet jeigu jūs manęs nekviestumėte, ir jeigu mes nebendrautume, tai greičiausiai aš apie kolegiją žinočiau labai mažai“
	„...neužsisklęsti, bendradarbiauti visame regione...“

Analizuojant pateiktus siūlymus, matome, jog paminėti kertiniai organizacinės kultūros elementai: vertybės, darbuotojai, išorinė aplinka – paslaugų gavėjai ir visuomenė. Tai reiškia, jog interviu metu gauta informacija gali prisidėti prie Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros tobulino iš esmės, o šios rekomendacijos galėtų inspiruoti šio baigiamojo darbo rekomendacijas.

Apibendrinant interviu metodo pagalba gautus duomenis, galima teigti, kad tyrimo metu informantai patvirtino daugelio organizacinės kultūros veiksnių egzistavimą Kolegijoje, pradedant iš lengvai matomos fizinės aplinkos (pastatas, simboliai) ir baigiant tik jaučiamais – vertybėmis. Patvirtinta vadovo vaidmens svarba organizacinės kultūros kontekste. Pateikti iš esmės vertingi organizacinės kultūros keitimo variantai, kurie prisidėtų prie jau egzistuojančios (tyrimo rezultatais patvirtintos) organizacinės kultūros tobulinimo šioje organizacijoje.

Kadangi kokybinio tyrimo esmė yra nustatyti tik galiojančias tendencijas, pateikti požiūrius, galima teigti, kad socialinių partnerių interviu tikslas pasiektas, nuomonė apie Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinę kultūrą patvirtina, jog aukštojo mokslo institucijai, kuriai jos veiklos atsakomybė yra labai didelė prieš visuomenę dėl jaunų žmonių ugdymo, labai svarbu yra ir tinkamai formuojama organizacinė kultūra. Šioje paradigmoje Kolegijos veikla vertinama teigiamai – organizacija puoselėja bendrąsias socialines vertybes.

3.4. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo lyginamoji analizė

Baigiamojo darbo kontekste, atskleisti kiekybinio tyrimo rezultatai naudojami kaip pirminė informacija Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros raiškos vertinimui, kas suteiks pagrindo, analizuojant esamą situaciją, siekti šių rodiklių gerinimo. Šie rezultatai yra pakankamai validūs, nes kiekybinio tyrimo analizė buvo atlikta analizuojant trijų grupių požiūrį į Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinę kultūrą: vadovų, darbuotojų ir studentų, kas leidžia apimti pilną jos „dalyvių“ sąrašą.

Tuo tarpu kokybinis tyrimas leido pasitikrinti Kolegijai, ar išorėje veikiančių organizacijų atstovai identifikuoja organizaciją tarp kitų, panašia veikla užsiimančių, įstaigų ir suteikė prielaidą organizacinės kultūros egzistavimo patvirtinimui.

Lyginant kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, galime juo apibendrinti:

- Vadovų požiūriu, organizacinė kultūra Šiaurės Lietuvos kolegijoje labai įvairiapusiška, neapsisotanti ties vienu koku nors konkrečiu stiliumi ir ateityje turėtų išlikti orientuota į naujas tendencijas ir plėtrą. Ši kultūra apibūdinama kaip draugiška, palanki darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro ir pasitiki vienas kitu.

- Socialiniai partneriai, interviu metu išsakytais teiginiais, patvirtina egzistuojant gerą mikro klimatą organizacijoje darbuotojams ir teigiamus pojūčius lankantis (bendradarbiavimo tikslais) Kolegijoje. Pažymi bendradarbiavimo aspektą, su tvirta socialinių ryšių palaikymo tendencija. Informantai labai lengvai identifikuoja organizacijos fizinės aplinkos elementus (pastatą,

infrastruktūrą, tvarką), pastebi inovacijų gausą ir stiprią vadovo poziciją, formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą.

- Darbuotojų nuomonė taip pat labai aiški fizinės aplinkos aspektu: interjeras, aplinka, inovacijos. Svarbiausia – akcentuoja, jog žino, kad organizacija vertina savo darbuotoją ir beveik šimtaprocentiniu pritarimu išreiškia nuomonę, apie organizacijos kliento (studento) vertinimą ir rūpinimąsi juo.

Abiejų (kokybinio ir kiekybinio) tyrimų rezultatus galima lyginti pagal keturias pagrindines sritis (žr. 28 lentelę), kurios visos buvo apibūdintos abiejų tyrimų duomenyse. Tai: darbuotojai, klientai, vertybės (pojūčiai) ir fizinė organizacijos aplinka.

28 lentelė

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų palyginimas

Sritis	Kiekybinio tyrimo rezultatai	Kokybinio tyrimo rezultatai
Darbuotojai	Darbuotojams rūpi organizacinė kultūra. Iš esmės sutinka, jog darbuotojas organizacijoje vertinamas.	Darbuotojai organizacijoje jaučiasi gerai, padeda puoselėti organizacinę kultūrą, vertina savo organizaciją.
Klientai	<i>Darbuotojų vertinimu:</i> darbuotojai visiškai sutinka, jog Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams). <i>Studentų vertinimu:</i> studentai žino, jog Kolegijai studentas yra vertybė.	Organizacija nėra orientuota vien tik į klientą, jos pozicija padalinta tarp išorės (visuomenė) ir vidaus (bendruomenė) pozicijų.
Vertybės (pojūčiai)	<i>Darbuotojų vertinimu:</i> organizacija puoselėja vertybes, ir daugumos nuomone (80,7 proc.) organizacijos vertybės sutampa su jų pačių puoselėjamomis vertybėmis: atskaitingumas, pagarba, bendradarbiavimas. <i>Studentų vertinimu:</i> organizacija puoselėja vertybes, jas aiškiai demonstruoja, o studentai jas žino. Studentai jaučia pagarbą, bendradarbiavimo aspektą, supratingumą, dėmesį.	Jaučiamas bendruomeniškumo, pagarbos jausmas - pagarba ir studentui, ir darbuotojui. Stipriai išreikštos visuomeniškos vertybės – galima sulaukti pagalbos ir palaikymo.
Fizinė aplinka	<i>Darbuotojų vertinimu:</i> stipriausiai išreikšti organizacinės kultūros matomi elementai (fizinė aplinka): patalpų jaukumas, pastato idėja, inovacijos, atributika.. <i>Studentų vertinimu:</i> fizinės aplinkos elementai gerai atpažįstami: nuolatinis dėmesys naujovėms ir inovacijoms, jauki aplinka, žinoma atributika.	Organizacija išsiskiria savo fizine aplinka, kuri yra labai puoselėjama ir neapsibrėžia vien pastato sienų ribose. Pastebimai išreikšti elementai: pastatas, technologijos, aplinka aplink pastatą, simboliai.

Analizuojant duomenis, pastebimas nuomonių sutapimas pagrindiniuose kertiniuose organizacinės kultūros veiksmuose (fizinė aplinka, vertybės). Galima teigti, kad pagrindiniai organizacinės kultūros vertinami aspektai persidengia vienas su kitu – nuomonės tiek vidinės bendruomenės (darbuotojai, studentai), tiek išorinės (socialiniai partneriai) sutampa.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekybinio tyrimo rezultatus kokybinio tyrimo rezultatai tik papildo (nėra akivaizdaus prieštaravimo). Rezultatai inspiruoja bendrą tendenciją, kuria galima nusakyti Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinę kultūrą: organizacinės kultūros profilis pakankamai stipriai puoselėjamas, tai - stipri, etiška, brandi organizacinė kultūra, kuri pasireiškia pagrindinėmis visuomeninėmis ir mokslo ir studijų institucijos personalo asmeninėmis vertybėmis: pagarba, atvirumas, nuolatinė plėtra, dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams. Tai esminės vertybės, kurias identifikuoja aukštą organizacinės kultūros vertinimą.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados:

- Išanalizavus mokslinę literatūrą organizacinės kultūros kontekste, galima teigti, jog organizacinės kultūros reikšmė organizacijai vienareikšmiškai pripažįstama. Kiekvienos organizacijos kultūra pasireiškia pagal jos pasirinktas vertybes, lyderystės stilių, kalbą, simbolius, tradicijas, procedūras ir kasdienes normas, vadovavimo elgseną, o visa tai, išryškina pačios organizacijos unikalumą.
- Organizacinės kultūros matavimui taikomi įvairūs diagnozavimo metodai ir matavimo instrumentai, kuriuos aprašė įvairūs užsienio ir lietuvių autoriai. Išnagrinėjus šiuos metodus, empirinei tyrimo daliai atlikti, pasirinkti du organizacinės kultūros diagnozavimo metodai: Cameron ir Quinn (2001) sukurtas organizacinės kultūros matavimo instrumentas OCAI ir adaptuojant kitų autorių (Schein (1992); Aiman-Smith, 2004; Šimanskienė (2008); Schermerhorn, 1994) aprašytus tris lygmenis, pagal kuriuos organizacinė kultūra gali būti diagnozuojama - pastebima kultūra, nepastebima kultūra ir bendri susitarimai.
- Organizacinės kultūros esmė - nustatytos vertybės, emocinis bendrumas tarp organizacijos narių, o bendrumas tarp asmenų ir organizacijos atsiranda persidengiančių vertybių pagrindu, kurias autoriai nagrinėja orientuodamiesi į tris pagrindinius jų hierarchijos lygmenis: individo, organizacijos ir visuomenės.
- Organizacinė kultūra – tai vidinė atmosfera, kurią nuolat kuria joje veikiantys asmenys. Pirmiausia ją sukuria ir formuoja vadovai, tačiau ją turi palaikyti visi joje esantys žmonės.

Empirinės dalies išvados:

- Išanalizavus vidinius Kolegijos dokumentus galima teigti, jog organizacinės kultūros esmė ir pagrindinės nuostatos iš esmės yra išreikšti. Vertybės – dokumentuose neaprašytos detalai, išskyrus Kolegijos viziją ir filosofiją, todėl Kolegijos bendruomenei jos sunkiai suprantamos ir net ne visada - žinomos. Procesų detalės, valdymo sprendimai išreikšti pilnai, nes teisės aktai konkretūs ir išsamūs, tačiau daugelio jų atsiradimą inicijuoja (reglamentuoja) švietimo veiklą kontroliuojančių institucijų teisės aktai.
- Organizacinės kultūros tyrimas, vadovų požiūriu, Šiaurės Lietuvos kolegijoje buvo atliktas remiantis Cameron ir Quinn sukurtu rėminės konkuruojančių vertybių konstrukcijos (OCAI) pagrindu, kuris leidžia identifikuoti esamą organizacinės kultūros tipą organizacijoje tiriamuoju momentu ir padaryti ateities prognozes. Kolegijos vadovų tyrimo rezultatai parodė, jog Kolegijoje šiuo metu reiškiasi Adhokratijos kultūros tipas, kuris organizacinę kultūrą charakterizuoja, kaip labai dinamišką, turinčią ryškų verslumo požymį. Tačiau kiti du, Klano ir Rinkos, kultūrų tipų yra labai arti vienas kito. Todėl galima daryti išvadą, kad organizacinė kultūra Kolegijoje - labai

įvairiapusiška, neapsiribojanti vienu stiliumi. Vadovus iš esmės tenkina dabartinės organizacinės kultūros profilis, nes ateityje (po 5 metų) planuojami pokyčiai organizacinės kultūros srityje nėra ryškūs. Prognozuojamas dalinis perėjimas į Klano kultūros tipą.

- Darbuotojų organizacinės kultūros vertinimas OCAI instrumento pavyzdžiu iš esmės skiriasi nuo vadovų. Darbuotojų nuomone, šiuo metu organizacijoje dominuoja Hierarchijos kultūros tipas, kur vyrauja formalios taisyklės ir oficiali politika. Organizacija yra formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta, kurioje vadovas apibūdinamas kaip racionaliai mąstantis koordinatorius ir organizatorius. Tačiau tarp keturių rėminės konstrukcijos kvadratų, nuomonių pasiskirstymas nėra stipriai išreikštas. Nuomonės pasiskirsčiusios tolygiai, todėl galimi keitimai (tobulinimo kryptimi) neturėtų sudaryti ypatingo darbuotojų prieštaravimo ar pojūčių diskomforto.
- Atlikus Šiaurės Lietuvos kolegijos darbuotojų ir studentų apklausos analizę, pastebėta bendra vertinimo tendencija - darbuotojai atpažįsta daugelį organizacinės kultūros veiksmų, tačiau geriau identifikuoja išorinius organizacinės kultūros elementus, kurie yra gerai pastebimi. Teiginių, skirtų identifiкуoti organizacinės kultūros raišką, vertinimo neįtakoję darbuotojų užimamos pareigos, amžius, lytis, darbo stažas – pagal visus demografinius kriterijus kultūros veiksmų vertinimas buvo iš esmės panašus.
- Atlikus Kolegijos studentų apklausos analizę, paaiškėjo, jog jie lengviau atkoduoja (pažįsta) vidinius organizacijos kultūros elementus (nematomi). Jie vadovaujasi pojūčiais – patinka ar nepatinka.
- Interviu (kokybinio tyrimo) duomenų analizė patvirtino, jog Kolegijos socialiniai partneriai atpažįsta svarbiausius organizacinės kultūros veiksmus šioje organizacijoje. O kokybinės turinio (content) analizė išryškino veiksmus, kurie daro stipriausią įtaką organizacinės kultūros identifikavimui: kolegijos pastatas, organizuojami renginiai, bendradarbiavimas, stipri vadovo pozicija, palaikant ir kuriant organizacinę kultūrą Kolegijoje.
- Kolegijos bendruomenės nuomone, Šiaurės Lietuvos kolegija pasižymi šiomis vertybėmis: atskaitingumas, bendravimas, tiesos sakymas, lojalumas, novatoriškumas, tvarka, dėmesys darbuotojui ir klientui (studentui). Tai sutampančios vertybės bendruomenės požiūriu, o jos yra esminis dalykas, palaikantis harmoniją organizacijoje, o taip pat galingas motyvacinis mechanizmas. Galima teigti, kad tiriamos organizacijos kultūra yra stipri ir brandi, nes dauguma darbuotojų, studentų ir vadovų išreikštų puoselėjamų vertybių sutampa.

- Tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinė kultūra iš esmės yra stipri. Šios kultūros pavyzdys yra akademinė bendruomenė, kurioje žmonės vadovaujami pirmiausia asmeninėmis ir profesinėmis vertybėmis. Tai organizacija, kurios esami ir būsimi veiklos rezultatai pirmiausia susiję su klientų (studentų) pasitenkinimu pačia organizacija ir jos teikiamomis paslaugomis.

REKOMENDACIJOS

Atlikus empirinio tyrimo analizę, galima pateikti šias rekomendacijas:

- Vadovams, remiantis atliktais tyrimo rezultatais, aptarti veiksmų bei priemonių kompleksą organizacinės kultūros stiprinimui. Diskusijų su bendruomene principu, formalių ir neformalių susitikimų metu, išsiaiškinti, kaip darbuotojai supranta organizacinę kultūrą. Vadovai turėtų diskutuoti su darbuotojais dėl bendro vertybių sąrašo, kuris turėtų atsirasti kartu išsiaiškinus ir suformulavus bendras vertybes, nes vertybių sąrašui turėtų pritarti kiekvienas dirbantis organizacijoje.
- Kolegijos vadovams, kurie turi nurodyti organizacijos darbuotojams veiklos kryptį, sudaryti organizacinės kultūros keitimo veiksmų planą remiantis pagrindiniais organizacinės kultūros veiksmų principais.
- Vadovams numatyti galimybes, pokalbio dėl priėmimo į darbą metu, su naujai priimamu darbuotoju, plačiau aptarti organizacijos ir asmens vertybių, nuostatų, požiūrių skirtumus, kas ateityje, tikėtina, peraugtų į stiprų, lojalų ryšį, padedantį užtikrinti bendrą viziją tarp organizacijos ir asmens siekių.
- Vadovams išaiškinti darbuotojams organizacinės kultūros pokyčių poreikį, naudą ir svarbą, aiškiai suformuluoti elgesio reikalavimus. Pokyčius šioje srityje diegti palaipsniui, vadovaujantis pagrindinėmis pokyčių įgyvendinimo teorijomis.
- Vadovams analizuoti pagrindinių organizacinės kultūros veiksmų, keitimo (tobulinimo kryptimi) galimybę pagal teiginius įvertintus nepakankamai aukštais pritarimo procentais darbuotojų ir studentų (bendruomenės) požiūriu (žr. 8 ir 11 priedus):
 - keisti aprangos kodo reikalavimus organizacijoje;
 - apsvarstyti kolegijos istorijos (ne faktinės, chronologinės) atsiradimo galimybę;
 - plačiau viešinti informaciją apie organizuojamas šventes ir esamas tradicijas;
 - vadovai neturėtų manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės nuostatos laipsniškai tampa darbuotojų vertybinėmis. Tam reikalingas visas jų formavimo ir sklaidos procesas.
- Atsižvelgiant į darbuotojų apklausoje išryškėjusią nuomonę apie tai, jog jie pageidautų keisti tarpusavio santykius su vadovais, vadovams įvertinti komunikacijos (bendravimo) stilių, išlaikant formalių ir neformalių bendravimo taisyklių principus. Nes vadovas savo elgesiu ir veiksmais motyvuoja organizacijos darbuotojus bei kuria bendrą elgesio modelį (veikti pagal galiojančias vertybes). Tinkamas elgesys galėtų padėti darbuotojams suvokti kuriamos aplinkos tikslus.

DISKUSIJA

Įsivertinti ir tobulinti organizacijų veiklą yra praktiškai neįmanoma be patikimos informacijos apie organizacijos esamą situaciją. Tikėtina, kad Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros tyrimas suteiks galimybę išvelgti priemones pažangai ir vėliau ja bus galima dalytis tiek savo organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis, galimybę integruoti įvairias kokybės iniciatyvas į įprastus veiklos procesus.

Dėl magistro darbui keliamų teksto apimties reikalavimų, anketinės apklausos pagalba apklausti tik dalis Kolegijos darbuotojų ir studentų, o socialinių partnerių nuomonė apie organizacijos kultūrą tirta tik kaip papildoma priemonė šiam reiškiniui atskleisti. Po metų reikėtų detaliau išanalizuoti bendruomenės ir visuomenės požiūrį, detaliau tyrinėti įvairių elementų raišką, o paskui juos apibendrinti ir sujungti į vieną visumą. Organizacinės kultūros tyrimą organizacijoje būtina pakartoti dar ir dėl to, kad tik vykdant nuolatinį įsivertinimą galima pamatyti tobulėjimo aspektus.

Taip pat ateityje būtų tikslinga analogišką atlikti tyrimą kitose Lietuvos Kolegijose, kad būtų galima palyginti organizacinių kultūrų skirtumus. Tyrimus reikėtų atlikti, sąmoningai pasirenkant ne tik privataus sektoriaus švietimo organizacijas, bet ir valstybinėse, o taip pat ir skirtingo statuso universitetuose. Šie tyrimai padėtų ištirti organizacinės kultūros raišką skirtingose dimensijose.

LITERATŪRA

1. Aiman-Smith, L. (2004). *What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation*. [žiūrėta 2012-01-14]. Prieiga per internetą: <http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf>.
2. Balmer, J. T. M. (2008). *Identity Based Views of the Corporation*. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 9/10.
3. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
4. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
5. Bosas, A., (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
6. Bowditch, J. L., Buono, A. F. (1990). *A primer on organizational behavior*. Willey.
7. Bruch, H., Gerber, P., Maier, V. (2005). *Strategic Change Decisions: Doing the Right Change Right*. *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 1.
8. Budinienė, L., Svirskienė, G. (2006). *Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas*. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 2 (9). 200.
9. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. – Addison-Wesley.
10. Chen, L., Mohamed Sh., (2008). *Impact of the internal business environment on knowledge management within construction organisations*. *Construction Innovation*. Vol. 8. No 1. [žiūrėta 2011-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/3330080104.html>>.
11. Cornwall, J., Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Boston: Irwin.
12. Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley and sons.
13. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
14. Dromantas, M. (2008). *Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas*. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S).
15. Garalis, A. (2005). *Organizacijos kultūra ir vadovas*. Lietuvių katalikų mokslo akademijos suvažiavimo darbai, 19 (2).
16. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

17. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Mokslo monografija. Kaunas: Technologija.
18. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų kultūra*. Kaunas: KTU.
19. Guščinskienė, J. (1999). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
20. Guščinskienė, J. (2004). *Taikomoji sociologija*. Kaunas: Technologija.
21. Hagoort, G. (2001). *Art management, entrepreneurial style*. Eburon Publishers: Delft.
22. Harrison., J. S. (2003). *Strategic management*. United States: John Wiley& Sons.
23. Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: Free Press.
24. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. 2nd edition*. Thousand Oaks, CA: Sage The updated classic.
25. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
26. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
27. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
28. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
29. Karlof, B., Lovingsson, F. H. (2005). *The A-Z of Management Concepts and Models*. Thorogood Publishing.
30. Kaziliūnas, A. (2004). *Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika*. Vilnius: Viešoji politika ir administravimas, 2004. Nr. 9.
31. Kraujutaitytė, L. (2002). *Aukštojo mokslo demokratiškumo pagrindai*. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla.
32. Kučinskas, V., Paulauskaitė, A. (2005). *Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose*. Aukštojo mokslo kokybė, Nr. 2.
33. Land R. *Educational Development*. Open University Press, 2004.
34. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa.
35. Lodienė, D. (2005). *Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33.
36. Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. McGraw Hill, Inc.
37. Makštutis, A., (2001). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
38. Mamedaitytė, S. (2003). *Ryšiai su visuomene. Autorizuota medžiaga kursams*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

39. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
40. Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. London. [žiūrėta 2012-06-03]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=ot5zndXhrNEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Mason,+J.+%281996%29.+Qualitative+Researching.+London.&ots=PaiAcC0_ry&sig=EoL0uxUwK2ojs3_yT45S788ya2Q&redir_esc=y#v=onepage&q=Mason%2C%20J.%20%281996%29.%20Qualitative%20Researching.%20London.&f=false>.
41. McLaughlin, T. H. (1997). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija*. Kaunas: Technologija.
42. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė-Šlyžiuvienė, D. (2004). *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams*. Vilnius-Kaunas. [žiūrėta 2012-06-15]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/centrai/testiniu_studiju_centras/tvarkarasciai_tv_2_5/R rekomendacijos_tyrejams_1%20dalis.pdf>.
43. Merkys, G., Pauliukaitė, Ž. (2010). *Apklauso instrumentų tarpkultūrinio perkėlimo metodologinės patirtys: Lietuvos kontekstas*. Filosofija. Sociologija. 2010. T. 21. Nr. 4
44. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radvickienė L. (2009). *Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja*. Ekonomika ir vadyba, 2009. 14, [žiūrėta 2011-12-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.minfolit.lt/arch/22001/22367.pdf>>.
45. Moškin, V. (2008). *Kultūrų įvairovė*. Vadovas ir pasaulis, Nr. 6.
46. Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R. 1993. *Organizational culture in the management of mergers*. Westport, Conn.: Quorum books.
47. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas.
48. Patapas, A., Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Viešoji politika ir administravimas, 2011, T. 10, Nr. 4.
49. Paulauskaitė, N. (1997). *Visuotinei kokybės vadybai būdinga organizacijos kultūra ir jos tyrimas*. Verslas ir vadyba'97: Tarptautinė konferencijos medžiaga. Vilnius: Technika.
50. Paužuolienė, J., Trakšelys, K. (2009). *Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje*. Vadyba: Mokslo tiriamieji darbai, 2(14). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. [žiūrėta 2012-01-13]. Prieiga per internetą: <http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2%2814%29.pdf>.
51. Pociūtė, B. (2005). *Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra*. [žiūrėta 2011-04-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/filemanager/download/3794/10.pdf>>.

52. Pranulis, V. P., Dikčius, V. (2012). *Rinkodaros turimai. Teorija ir praktika*. Vilniaus universiteto leidykla.
53. Pruskus, V., Lukoševičius, V. (2009). *Organizacijų kultūra*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
54. Purlys, Č. (2009). *Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 2009.49.
55. Raipa A. (2002). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
56. Reh, F. J. (2008). *Company Culture. What It Is And How To Change It*. [Žiūrėta 2011-12-28].
Prieiga per internetą: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/companyculture.htm>.
57. Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice Hall.
58. Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
59. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
60. Ruževičius, J., Daugvilienė, D., Bacevičiūtė, R., (2008). *Administravimo kokybė ir jos tobulinimo kolegijose išvalgos*. Kaunas: Ekonomika ir vadyba 2008: 13-os tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga, 2008 m. balandžio 10-11 d., p. 784-792. [žiūrėta 2012-01-03].
Prieiga per internetą: www.vta.ttvam.eu/index.php/vta/article/download/112/pdf.
61. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
62. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1992.
63. Schermerhorn J.R., Hunt Jr.J. G., Osborn R.N. *Managing Organizational Behavior*. – USA, 1994.
64. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. ir kt. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
65. Seilius, A. (2004). *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos*. Kolektyvinė monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
66. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
67. Stundžė, L. (2010). *Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu*. Informacijos mokslai. 2010 53.
68. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
69. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

70. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas. Monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
71. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. Klaipėdos universitetas: Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 2008. Nr. 15 (4). Mokslo darbai.
72. Šimanskienė, L., Seilius A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
73. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). *Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos*. Klaipėdos universitetas: Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 20 (1). Research papers.
74. Targamadžė, V. (2009). *Organizacijos kultūra kaip potencialus ugdymo tobulinimo veiksnys. Logos*, 61.
75. Thompson, A. , Stricland, A.J. (1990). *Strategic management*. United States.
76. Tidikis R. (2003). *Socialinių tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
77. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
78. Vanagas, P. (2005). *Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* Nr. 34.
79. Vasiliaskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
80. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla.
81. Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). *Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui*. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (17).
82. Zakarevičius, P. (2006). *Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 38.
83. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje*. Kaunas:VDU.
84. Žalpys, E. (2007). *Meno aritmetika. Kultūros vadyba Lietuvoje*. Vilnius.
85. Žilinskas, V. J., Maksimenko, M. (2007). *Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2007. 1 (8).
86. Žydžiūnaitė, V. (2004). *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija*. Kaunas.
87. Žydžiūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius: UAB „Ciklonas“.
88. Žostautienė, D. (2010). *Marketingo kultūra*. Mokslo monografija. Kaunas: Technologija.

89. Mokslo ir studijų įstatymas. [žiūrėta 2012-04-16]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=343430&p_query=&p_tr2=>.
90. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. [žiūrėta 2012-04-16]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395105&p_query=&p_tr2=>.
91. *The Setting of Knowledge Audits. Organizational Culture*. [žiūrėta 2012-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.adb.org/documents/studies/auditing-lessons-architecture/ala2.asp>>.
92. Williams, A., Dobson, P., Walters M. (1989). *Changing Culture 2-nded*. London: Institute of Personnel Management.
93. Веселкова, Н. В. (1995). *Методические принципы полужформализованого интервью*// Социология 4. Москва. [žiūrėta 2012-06-03]. Prieiga per <<http://ecsocman.hse.ru/sociology4m/msg/16610580.html>>.
94. Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
95. Кэ де Ври, М. (2003). *Мистика лидерства*. Москва: Алпина паблишер.
96. Котлер, Ф. (1999). *Маркетинг. Менеджмент*. Санкт-Петербург.
97. Спивак, В. А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Питер, Санкт-Петербург.
98. Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер.

PRIEDAI

Organizacinės kultūros konceptų chronologija

Koncepto apibrėžimas	Autorius
Lietuvos autoriai	
Asmeninių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis ritualais ir simboliais.	Dubauskas, 2006
Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.	Stoškus, Beržinskienė, 2005
Tai šablonas atitinkamų vertybių ir įsitikinimų, kurie šios įmonės nariams turi prasmę ir kaip elgesio taisyklių rinkinys.	Vitkienė, 2004.
Visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami organizacijos klientai.	Vasiliauskas, 2002
Tai dvasinės ir materialinės darbuotojų kolektyvo normos, kurių pagrindas – moralinių normų ir vertybių sistema, priimtas elgesio kodeksas, ritualai, tradicijos, kurios formuojasi nuo organizacijos įkūrimo ir yra priimtinos daugumai organizacijos narių.	Žalpys, 2007
Tai joje vyraujančių vertybių, jos narių nuostatų, elgsenos normų bei paviršinių elgsenos apraiškų visuma, kuri susiformavo įmonei siekiant integruotis viduje bei išlikti aplinkoje, ir kuri atspindi įmonės individualumą.	Paulauskaitė, 1997
Tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.	Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010
Tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenučiuoja. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų.	Šimanskienė, 2002
Šalia valdymo mechanizmo (valdymo funkcijų), vadovavimo žingsnių (būtinų privalomų gebėjimų bei savybių) yra ne tik priemonė, jungianti tuos mechanizmus į darnią valdymo sistemą, bet ir visų dirbančiųjų idealoginė varomoji jėga, kurios dėka organizacija įgyvendina savo tikslus.	Seilius, 2004
Tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir t. t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.	Guščinskienė, 2002
Tai per patyrimą išugdytas organizacijos personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.	Sakalas, 1998
Užsienio autoriai	
Vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų.	Robbins, S.P., 2003
Tai sistema materialinių ir dvasinių vertybių priskiriamų organizacijai, sąveikaujančių viena su kita ir atspindinčių jos individualumą, savęs bei kitų suvokimą socialinėje ir viešojoje aplinkoje, kuri pasireiškia elgesiu, savęs ir supančios aplinkos suvokimu.	Спивак, В.А., 2001
Tai organizacijos narių propaguojamų vertybių sistema.	Harrison., J. S., 2003
Vertybės ir praktikos, kuriomis dalinamasi organizacijoje.	Reh, F. J., 2008
Tai pagrindinės organizacijos narių nuostatos, kurios susiformuoja savaime, sprendžiant prisitaikymo prie išorinės aplinkos ir	Schein E. H., 1992

vidinės integracijos problemas.	
Tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.	Schein E. H., 1992
Tai vidinis darbuotojo kompasas. Ji apibrėžia, kiek ilgai trunka ir kaip dažnai šaukiami posėdžiai, daro įtaką darbuotojų aprangos stiliui, bendravimo organizacijoje sąlygoms, ataskaitų apimtims ir t. t.	Karlof, B., Lovingsson, F. H., 2005
Tai vertybės, įsitikinimai ir principai, kurie padeda kurti organizacijos valdymo sistemą ir sustiprinti esminius valdymo principus.	Denison, 1990
Ji pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų požiūrius ir elgseną, galima sakyti „diktuoja žaidimo taisykles“ taip vienydama visą organizaciją ir išskirdama ją iš kitų.	Robbins, 2003
Tai kolektyvinis proto programavimas, kuris atskiria vienos grupės narius nuo kitos. Tai kolektyvinės elgsenos sistema, nulemta vertybių	Hofstede, G., 2001
Tai žmogaus elgseną ir vartojimą lemiantis veiksnys, kuris formuojamas nuo vaikystės per šeimą ir kitas visuomenines institucijas, t. y. tam tikras rinkinys vertybių, stereotipų ir elgsenų.	Котлер, 1999

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal lentelėje pateiktų autorių organizacinės kultūros apibrėžimus.

Organizacinės kultūros tipų apibūdinimai pagal OCAI organizacijos kultūros modelį

KLANINĖ KULTŪRA

Organizacijoms būdingas susitelkimas, siekis bendradarbiauti, jos išsiskiria savo individualumu ir organizacijos, kaip vieningo „mes“ suvokimu. Šios formos labiau panašios į dideles šeimas, negu į didelius ekonominės veiklos objektus. Vietoj taisyklių, hierarchinių procedūrų arba konkuruojančių pelningų rinkos centrų, klanų tipo firmų tipinėmis charakteristikomis tampa brigados tipo darbo formos, naujų samdomų darbuotojų įtraukimas į verslą ir rimti korporaciniai įsipareigojimai jiems. Darbuotojai yra skatinami ieškoti savo individualaus darbo gerinimo galimybių ir teikti pasiūlymus, kaip galima būtų pakelti kompanijos veiklos rodiklius. Ši kultūra apibūdinama kaip draugiška, palanki darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro ir pasitiki vienas kitu.

ADHOKRATINĖ KULTŪRA

Pats žodis apibūdina tam tikrą, laikiną, specifinį, dinamišką organizacinį vienetą. Tai struktūros, kurias vos tik susidaro naujos aplinkybės, galima greitai performuoti. Pagrindinis tikslas – spartinti adaptaciją, užtikrinti lankstumą ir kūrybingumą, dirbant neapibrėžtose ar net dviprasmiškose situacijose, arba kai yra informacijos perteklius. Didelis dėmesys skiriamas individualumui, skatinamas gebėjimas rizikuoti ir sugebėjimas numatyti ateitį. Iškeliamą būtinybę dalyvauti nepertraukiamoje veikloje, gaminti produkciją ir teikti paslaugas vadovaujantis naujausiomis žiniomis ir pasiekimais. Labai svarbu būti pasirengus nuolatiniams pokyčiams ir mokėti priimti laikmečio ir supančios aplinkos iššūkius.

HIERARCHINĖ KULTŪRA

Atitinkanti tokią formą organizacinė kultūra yra apibūdinama, kaip formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Žmonės daro tai, kas yra nulemta nustatytomis procedūromis. Efektyvūs lyderiai – tai geri koordinatoriai ir organizatoriai. Svarbu planingai užtikrinti nepertraukiamą organizacijos veiklą, o ilgalaikis organizacijos rūpestis – užtikrinti jos stabilumą, kryptingumą ir rentabilumą. Organizacijos rišamoji grandis – formalios taisyklės ir oficiali politika. Vidaus kontrolė yra paremta taisyklėmis, specializuotomis užduotimis ir centralizuotais sprendimais. Apibūdinantys bruožai: taisyklės, specializacija, atrankos pagal įvertinimą sistema, hierarchija, skirstomoji nuosavybė, nuasmeninimas, apskaita.

RINKOS KULTŪRA

Tai yra organizacija, kuri orientuota į supančią aplinką, o ne į savo vidaus reikalus. Čia dėmesys yra fokusuojamas į išorės klientus, įskaitant tiekėjus, vartotojus, rangovus, profsąjungas, teisinio reguliavimo organus ir t.t. Svarbiausias rinkos tikslas yra nukreiptas į operacijų su kitais klientais pravedimą (mainus, pardavimus, kontraktus). Pelningumas, galutiniai rezultatai, rinkos nišų užėmimas, ilgalaikių tikslų turėjimas ir saugių vartotojų bazių sukūrimas – tai pagrindinės nuostatos. Kertiniai tikslai – konkurencingumas ir produktyvumas. Jie pasiekiami dėka stipraus išorinio pažinimo ir kontrolės. Lyderiai ne tik tvirti šeiminkai, bet ir nuožmūs konkurentai. Organizaciją vienija siekis būtinai laimėti konkurencinėje kovoje.

Modifikuota iš šaltinio: Камерон, К., Куинн, Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер.

Klano kultūra	Adhokratinė kultūra
<ul style="list-style-type: none"> • Labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. • Organizacijos panašios į dideles šeimas. Jų lyderiai ar vadovai suvokiami, kaip auklėtojai arba net, kaip tėvai. • Organizacija išlieka dėka atsidavimo, tradicijų, aukšto pareigingumo. • Ji akcentuoja ilgalaikę asmenybės tobulėjimo naudą, teikia didžiulę reikšmę kolektyvo susitelkimui ir moraliniam klimatui. • Sėkmė matuojama geranoriškumo vartotojams jausmais ir rūpesčiu savais žmonėmis. • Organizacija skatina brigadų darbą, žmonių dalyvavimą versle ir susiklausimą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamiška, pagrįsta kūryba ir verslumu darbo vieta. • Pasiryžę padėti savo galvas ir linke rizikuoti žmonės. • Lyderiai laikomi novatoriais ir pasiruošę rizikuoti. • Rišamoji organizacijos grandis - polinkis eksperimentuoti ir įvedinėti naujoves. • Pabrėžiama būtinybė pirmauti. • Ilgalaikėje perspektyvoje organizacija akcentuoja savo augimą ir naujų resursų įsisavinimą. • Sėkmė matuojama gamybos/paslaugų augimu, naujos unikalios produkcijos ar paslaugų pateikimu, lyderyste rinkoje. • Organizacija skatina asmenines iniciatyvas ir laisvę.
Hierarchijos kultūra	Rinkos kultūra
<ul style="list-style-type: none"> • Labai formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. • Tai, ką daro žmonės yra nustatyta procedūromis. • Lyderiai didžiuojasi tuo, kad jie racionaliai mąsto, koordinuoja ir organizuoja darbą. • Kritiškai svarbu palaikyti tolygią organizacijos veiklą. • Organizacija susisaisčiusi formaliomis taisyklėmis ir oficialia politika. • Ilgalaikis organizacijos rūpestis – užtikrinti stabilumą ir palaikyti tolygų vykdomų operacijų rentabilumą. • Sėkmė matuojama patikimo tiekimo, tolygių kalendorinių grafikų ir nedidelių sąnaudų terminais. • Samdomiems darbuotojams garantuojamas užimtumas ir ilgalaikis veiklos nuspėjamumas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija orientuojasi į rezultatus, pagrindinis rūpestis – iškeltų uždavinių vykdymas. • Žmonės siekia užsibrėžtų tikslų ir konkuruoja tarpusavyje. • Lyderiai – tvirti vadovai ir nuožmūs konkurentai. Jie nepajudinami ir reiklūs. • Organizaciją vienija noras laimėti. • Perspektyvos fokusas nukreiptas į konkurencijos veiksmus, išsikeltų uždavinių sprendimą ir tikslų įgyvendinimą. • Sėkmė matuojama įsiskverbimo į rinkas ir jų dalies užėmimo terminais. Svarbu kainų nustatymas ir lyderystė rinkoje. • Organizacijos stilius – nuožmūs konkuravimas.

Modifikuota iš šaltino: Камерон, К., Куинн, Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер.

**Organizacinės kultūros įvertinimas Šiaurės Lietuvos kolegijoje
Anketa Kolegijos vadovui**

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantė Kristina Budrytė atlieka tyrimą, kurio tikslas yra įvertinti Jūsų vadovaujamos organizacijos - Kolegijos organizacinės kultūros raišką. Organizacinė kultūra yra apibrėžiama, kaip nuostatų, tradicijų, normų, vertybių bei įsitikinimų visuma ir yra sąmoningai kuriama. Prašome Jus pabūti apklausos dalyviais ir įtakoti tyrimo rezultatų išvadas, kurios prisidės prie Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros stiprinimo. Anketa yra anoniminė. Kad organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, pasistenkite įdėmiai perskaityti teiginius ir atsakinėti kiek įmanoma objektyviau.

Atliekant organizacinės kultūros tyrimą, remtasi amerikiečių mokslininkų K. S. Camerono ir R. E. Quinno organizacinės kultūros įvertinimo instrumentu OCAI (angl. Organizational Culture Assessment Instrumen).

Anketos pildymo instrukcija:

Kiekvienas iš šešių OCAI instrumento klausimų numato keturias atsakymų alternatyvas. Paskirstykite šimto balų vertinimo sistemos balus tarp keturių alternatyvų taip, kad jie labiausiai tiktų Kolegijos vertinimui. Didžiausią balų kiekį skirkite tai alternatyvai, kuri labiau už kitas būdinga organizacijai. Skiltyje „Dabar“ apibūdinkite organizaciją taip, kokia ji yra dabar, o skiltyje „Pageidautina“ apibūdinkite taip, kokia jūsų organizacija turėtų tapti ateityje (5 metų bėgyje). Pavyzdžiui, jeigu, atsakydami į pirmą klausimą, jūs manote, kad A alternatyva labai būdinga Kolegijai, o B ir C alternatyvos jai vienodai būdingos, o alternatyva D tik šiek tiek tinkai, tai 55 balus skirkite A alternatyvai, po 20 balų B ir C alternatyvoms, o 5 balus duokite D alternatyvai. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių ar penkių. Būtinai įsitikinkite, kad į kiekvieną iš jūsų atsakytų klausimų skirtų balų suma būtų lygi 100 balų.

Organizacinės kultūros įvertinimo priemonė - pageidaujamoji būklė

1.	Svarbiausios charakteristikos	Dabar	Pageidautina
A	Organizacija unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Atrodo, kad žmonės turi daug bendro.		
B	Organizacija labai dinamiška ir versli. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.		
C	Organizacija orientuota į rezultatą. Pagrindinis rūpestis – įgyvendinti išsikeltus uždavinius. Žmonės nusiteikę konkuruoti ir siekti užsibrėžto tikslo.		
D	Organizacija aiškiai struktūruota ir griežtai kontroliuojama. Žmonių tarpusavio santykiai formalūs, procedūriniai.		
	Iš viso balų:	100	100
2.	Bendrasis organizacijos lyderių stilius	Dabar	Pageidautina
A	Bendrasis organizacijos lyderių stilius – tai monitoringo, siekimo padėti ir pamokyti pavyzdys.		
B	Bendrasis organizacijos lyderių stilius – verslumo, novatoriškumo ir gebėjimo rizikuoti pavyzdys.		
C	Bendrasis organizacijos lyderių stilius – dalykiškumo, agresyvumo, orientacijos į rezultatą pavyzdys.		
D	Bendrasis organizacijos lyderių stilius – koordinacijos, tikslaus organizavimo, planingo ir rentabilaus vadovavimo pavyzdys.		
	Iš viso balų:	100	100
3.	Samdomų darbuotojų valdymas	Dabar	Pageidautina
A	Organizacijos vadybos stiliui būdingas vieningų sprendimų priėmimas, komandos darbo skatinimas.		
B	Organizacijos vadybos stiliui būdingas individualios rizikos, novatoriškumo, laisvumo ir savitumo skatinimas.		
C	Organizacijos vadybos stiliui būdingi aukšti reikalavimai, griežtas siekimas konkuruoti ir pasiekimų skatinimas.		

D	Organizacijos vadybos stiliui būdingas garantuotas užimtumas, paklusnumo reikalavimas, santykių apibrėžtumas ir stabilumas.		
	Iš viso balų:	100	100
4.	Rišamoji organizacijos esmė	Dabar	Pageidautina
A	Organizacijos risamoji grandis – atsidavimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Labai aukštas organizacijos pareigingumo lygis.		
B	Organizacijos risamoji grandis – novatoriškumo ir tobulumo siekimas. Akcentuojama būtinybė būti pirmaujančių gretose.		
C	Organizaciją sieja tikslo siekimo ir uždavinių įgyvendinimo akcentavimas. Bendrosios nuostatos – agresyvumas ir laimėjimai.		
D	Organizaciją sieja formalios taisyklės ir oficiali politika. Labai svarbu palaikyti planuojamą organizacijos veiklą.		
	Iš viso balų:	100	100
5.	Strateginiai tikslai	Dabar	Pageidautina
A	Organizacija akcentuoja dėmesį į humanistinę raidą. Palaikomas aukštas pasitikėjimo, atvirumo ir bendradarbiavimo lygmuo.		
B	Organizacija sutelkia dėmesį į naujų resursų išsigijimą ir naujų problemų sprendimą. Vertinami naujovių išbandymai ir naujų galimybių atradimas.		
C	Organizacija akcentuoja dėmesį į konkurencinius veiksmus ir pasiekimus. Dominuoja tikslinis jėgų sutelkimas ir pergalių rinkoje siekimas.		
D	Organizacija akcentuoja dėmesį į nekintamumą ir stabilumą. Svarbiausia rentabilumas ir tolygi visų procesų kontrolė.		
	Iš viso balų:	100	100
6.	Sėkmės kriterijai	Dabar	Pageidautina
A	Organizacija įsivertina sėkmę, remdamasi žmogiškaisiais ištekliais, komandos, darbuotojų įsijungimu į organizacijos veiklą ir pagal tai, kaip rūpinamasi žmonėmis.		
B	Organizacija įsivertina sėkmę, remdamasi unikalios ir naujausios paslaugos valdymu. Tai paslaugų lyderis ir novatorius.		
C	Organizacija įsivertina sėkmę, remdamasi pasiekimais rinkoje ir gebėjimu aplenkinti konkurentus. Sėkmės raktas – konkurencinis pirmavimas rinkoje.		
D	Organizacija įsivertina sėkmę, remdamasi rentabilumu. Sėkmę lemia patikimas teikimas, tolygus planavimas, grafikų laikymasis ir nedidelės veiklos sąnaudos.		
	Iš viso balų:	100	100

Jūsų amžius:

- Iki 30 m.;
- 31 – 40 m.;
- 41 – 50 m.;
- Daugiau nei 50 m.

Jūs:

- Moteris;
- Vyras.

Jūsų išsilavinimas:

- Bakalauro kvalifikacinis laipsnis;
- Magistro kvalifikacinis laipsnis;
- Mokslo daktaro laipsnis;
- Kita

Jūs vadovaujate organizacijai:

- 1 – 5 m.;
- 6 – 10 m.;
- Daugiau nei 10 m.

Išskirkite vertybes, kuriomis pasižymi Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinė kultūra ir kokios vertybės svarbios Jums asmeniškai:

- Visuomeninės vertybės (*pavyzdžiui – atskaitingumas, pagarba, tiesa, lojalumas ir kt.*):

.....
.....
.....
.....

- Asmeninės vertybės (*pavyzdžiui – atvirumas, draugystė ir kt.*):

.....
.....
.....

Dėkoju Jums už išsakytą nuomonę ir bendradarbiavimą!

**Organizacinės kultūros įvertinimas Šiaurės Lietuvos kolegijoje
Anketa Kolegijos darbuotojui**

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Kristina Budrytė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros raišką. Organizacinė kultūra yra apibrėžiama kaip nuostatų, tradicijų, normų, vertybių bei įsitikinimų visuma ir yra sąmoningai kuriama.

Prašome Jus pabūti apklausos dalyviais ir įtakoti tyrimo rezultatų išvadas, kurios prisidės prie Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros stiprinimo. Anketa yra anoniminė - nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia. Kad organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, pasistenkite idėmiai perskaityti teiginius ir atsakinėti, kiek įmanoma, objektyviau. Čia nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, tiesiog išreikškite savo nuomonę.

Anketos pildymo instrukcija: Apibraukite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkių balų sistema (5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – greičiausiai nesutinku, 1 – visiškai nesutinku).

I dalis. Organizacinės kultūros diagnozė

Teiginys	Vertinimas				
	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Greičiausiai nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Su Kolegijos vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	5	4	3	2	1
2. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naudoti naujus darbo metodus.	5	4	3	2	1
3. Kolegijos vadovas skatina darbuotojus siekti aukščiausios paslaugų kokybės ir konkurencingumo.	5	4	3	2	1
4. Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.	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 atmosfera, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	5	4	3	2	1
8. Vadovas kelia ambicingus tikslus, kurie verčia pavaldinius pasiekti aukštesnių už standartinius veiklos rodiklių.	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 turi aiškią strategiją, kaip padėti savo organizacijai sukurti tokią ateitį, kokią jis įsivaizduoja.	5	4	3	2	1
11. Nuolat vadovui pateikiame savo darbų ataskaitas ir būname vertinami.	5	4	3	2	1
12. Vadovas suteikdamas įgaliojimus, spartina motyvaciją, kuri užkrečia energija kiekvieną.	5	4	3	2	1
13. Vadovas sukuria tokią darbinę aplinką, kur darbuotojai mokosi vieni iš kitų ir padeda vieni kitiems.	5	4	3	2	1
14. Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	5	4	3	2	1
15. Vadovas inicijuoja pagerbimo ir apdovanojimų ritualus, stiprinančius mūsų organizacijos vertybes ir kultūrą.	5	4	3	2	1
16. Vadovas nuolat bendrauja su Kolegijos darbuotojais ir studentais.	5	4	3	2	1

17. Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	5	4	3	2	1
18. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	5	4	3	2	1
19. Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti darbinės patirties, kuri paspartina jų socializaciją ir išsiliejimą į organizacijos kultūrą.	5	4	3	2	1
20. Vadovas tiki, kad visa, ką mes darome, darome tam, kad kuo geriau patenkintume klientų (studentų) poreikius.	5	4	3	2	1
21. Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	5	4	3	2	1
22. Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	5	4	3	2	1
23. Kolegijos vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	5	4	3	2	1
24. Vadovas užtikrina nuolatinę informacijos rinkimą apie studentus, jų poreikius ir pageidavimus.	5	4	3	2	1

Modifikuota autoriaus pagal Cameron ir Quinn (2001) metodiką.

Atsakykite į kelis demografinio pobūdžio klausimus:

Jūsų amžius:

- Iki 30 m.;
 31 – 40 m.;
 41 – 50 m.;
 Daugiau nei 50 m.

Jūsų lytis:

- Moteris;
 Vyras.

Jūs esate:

- Administracijos darbuotojas;
 Dėstytojas;
 Aptarnaujantis personalas.

Jūsų išsilavinimas:

- Bakalauro kvalifikacinis laipsnis;
 Magistro kvalifikacinis laipsnis;
 Mokslo daktaro laipsnis;
 Kita

Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- 1 m.;
 1 – 5 m.;
 6 – 10 m.;
 Daugiau nei 10 m.

II dalis. Organizacinę kultūrą tinkama analizuoti trimis lygmenimis: „Pastebima kultūra“, „Persidengusios vertybės“, „Bendri susitarimai“, kur lygiai varijuoja nuo apčiuopiamų, aiškių pasireiškimų iki giliai įsisavintų vertybių, ar net nematomų, pasąmoningų prielaidų. Įvertinkite Kolegijos organizacinę kultūrą šiais lygmenimis:

Teiginys	Vertinimas				
	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Greičiausiai nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacinės kultūros išoriniai elementai (matomi)					
1. Gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją.	5	4	3	2	1
2. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	5	4	3	2	1
3. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	5	4	3	2	1
4. Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	5	4	3	2	1
5. Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	5	4	3	2	1
6. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	5	4	3	2	1
7. Kolegijoje visada rūpinamasi tradicijų tęstinumu ir tai lengvai identifikuojama.	5	4	3	2	1
8. Kolegijoje aiškiai identifikuojami ritualai.	5	4	3	2	1
9. Naujam darbuotojui Kolegijoje sudaromos sąlygos adaptuotis naujoje aplinkoje (supažindinimas, tvarkos paaiškinimas ir kt.)	5	4	3	2	1
10. Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	5	4	3	2	1
11. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	5	4	3	2	1

12. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	5	4	3	2	1
13. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	5	4	3	2	1
14. Kolegijos šūkiei matomi viešai.	5	4	3	2	1
15. Galiu įvardinti Kolegijos lyderius.	5	4	3	2	1
16. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	5	4	3	2	1
17. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	5	4	3	2	1
18. Darbuotojai dalijasi juokais, prisiminimais, asmeninio gyvenimo detalėmis.	5	4	3	2	1
19. Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo.	5	4	3	2	1
Organizacinės kultūros vidiniai elementai (nematomi)					
20. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	5	4	3	2	1
21. Kolegijos darbuotojas sutapatinamas su organizacija.	5	4	3	2	1
22. Organizacinės vertybės aiškiai apibrėžtos (strategijoje, reklamoje, dokumentuose)	5	4	3	2	1
23. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	5	4	3	2	1
24. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	5	4	3	2	1
25. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	5	4	3	2	1
26. Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	5	4	3	2	1
27. Kolegijos vadovas linkęs manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės sutampa su atskirų jos narių vertybinėmis.	5	4	3	2	1
28. Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	5	4	3	2	1
29. Kolegijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis.	5	4	3	2	1
30. Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	5	4	3	2	1
31. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys darbuotojui.	5	4	3	2	1
32. Kolegijoje tarp darbuotojų dominuoja konkurencija.	5	4	3	2	1
33. Kolegijoje sklinda apkalbos.	5	4	3	2	1
34. Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	5	4	3	2	1
35. Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	5	4	3	2	1
Bendri susitarimai					
36. Aiškiai žinau Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.	5	4	3	2	1
37. Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	5	4	3	2	1
38. Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	5	4	3	2	1
39. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	5	4	3	2	1
40. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	5	4	3	2	1
41. Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	5	4	3	2	1
42. Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų teisingumą.	5	4	3	2	1
43. Kolegija tai - organizacija, kuri orientuota tik į klientą.	5	4	3	2	1
44. Svarbi funkcija skirta darbo aprašams ir planams.	5	4	3	2	1
45. Kolegijoje didelė darbuotojų kaita.	5	4	3	2	1
46. Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	5	4	3	2	1
47. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	5	4	3	2	1
48. Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	5	4	3	2	1
49. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš	5	4	3	2	1

anksto nustatytas standartines procedūras.					
50. Didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros raiškoje atlieka vadovas.	5	4	3	2	1
51. Organizacijos struktūra skirta vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.	5	4	3	2	1
52. Gerai žinau Kolegijos viziją ir misiją.	5	4	3	2	1
53. Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	5	4	3	2	1
54. Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	5	4	3	2	1

Išskirkite vertybes, kuriomis pasižymi Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinė kultūra:

- Visuomeninės vertybės (*pavyzdžiui – atskaitingumas, pagarba, tiesa, lojalumas ir kt.*):

.....

- Asmeninės vertybės (*pavyzdžiui – atvirumas, draugystė ir kt.*):

.....

Aspektai kuriais norėtumėte keisti organizacinę kultūrą (galimi keli žymėjimo variantai):

Organizacijos vertybės, nuostatos;

Tradicija tapusios šventės;

Organizacijos simboliai;

Tarpusavio santykiai su kolegomis;

Tarpusavio santykiai su vadovybe;

Kita

Dėkoju Jums už išsakytą nuomonę ir bendradarbiavimą!

Į visus Jums kilusius klausimus galėsiu atsakyti asmeniškai, jeigu susisieksite su manimi el. paštu – kristina.budryte@gmail.com

Organizacinės kultūros įvertinimas Šiaurės Lietuvos kolegijoje Anketa Kolegijos studentui

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų mokymosi įstaigos – Kolegijos organizacinės kultūros raišką. Organizacinė kultūra yra apibrėžiama, kaip nuostatų, tradicijų, normų, vertybių bei įsitikinimų visuma ir yra sąmoningai kuriama.

Prašome Jus pabūti apklausos dalyviais ir įtakoti tyrimo rezultatų išvadas, kurios prisidės prie Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinės kultūros stiprinimo. Anketa yra anoniminė - nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia. Kad organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, pasistenkite įdėmiai perskaityti teiginius ir atsakinėti, kiek įmanoma, objektyviau. Čia nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, tiesiog išreikškite savo nuomonę.

Anketos pildymo instrukcija: Apibraukite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkių balų sistema (5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – greičiausiai nesutinku, 1 – visiškai nesutinku).

Teiginys	Vertinimas				
	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Greičiausiai nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacinės kultūros išoriniai elementai (matomi)					
1. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	5	4	3	2	1
2. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	5	4	3	2	1
3. Kolegijos pastatas ir interjeras aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	5	4	3	2	1
4. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas/šventes.	5	4	3	2	1
5. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	5	4	3	2	1
6. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	5	4	3	2	1
7. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	5	4	3	2	1
8. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	5	4	3	2	1
9. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą profesinę leksiką (kalbą) ir ją naudoja bendraudami.	5	4	3	2	1
10. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš aplinkinių.	5	4	3	2	1
Organizacinės kultūros vidiniai elementai (nematomi)					
11. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	5	4	3	2	1
12. Kolegijos vertybės ⁶ aiškiai deklaruojamos.	5	4	3	2	1
13. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	5	4	3	2	1
14. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	5	4	3	2	1
15. Studentas Kolegijai yra vertybė.	5	4	3	2	1
16. Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais.	5	4	3	2	1
17. Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.	5	4	3	2	1
18. Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.	5	4	3	2	1

⁶ Vertybės - įsitikinimai, principai, ilgalaikiai troškimai, kas atspindi nekintamumą ir vidinį nusiteikimą. Organizacijos vertybės yra tai, kas patikrinta laiko, stabilu ir plaukia iš vidaus – ką organizacija laiko elgesio standartu.

Teiginys	Vertinimas				
	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Greičiausiai nesutinku	Visiškai nesutinku
19. Gerai jaučiuosi tarp studentų, savo grupėje.	5	4	3	2	1
20. Turiu galimybę saviraiškai (šventės, renginiai, konkursai).	5	4	3	2	1
21. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys studentui.	5	4	3	2	1
Bendri susitarimai					
22. Aiškiai žinau Kolegijos tikslus ir juose deklaruojamas vertybines nuostatas, susijusias su studijų procesu.	5	4	3	2	1
23. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	5	4	3	2	1
24. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų.	5	4	3	2	1
25. Aš esu aktyvus studentas.	5	4	3	2	1
26. Man aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės (studijų reglamentas, egzaminų laikymo tvarka ir kt.).	5	4	3	2	1
27. Kolegijoje atsižvelgiama į studijų rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	5	4	3	2	1
28. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos renginių metu labai formalios.	5	4	3	2	1
29. Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami.	5	4	3	2	1
30. Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.	5	4	3	2	1

Išskirkite vertybes, kuriomis pasižymi Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinė kultūra: (*pavyzdžiui - atskaitingumas, pagarba, tiesa, lojalumas ir kt.*):

.....

Aspektai kuriais norėtumėte keisti Kolegijos organizacinę kultūrą (galimi keli žymėjimo variantai):

- Organizacijos vertybės, nuostatos;
- Tradicija tapusios šventės;
- Organizacijos simboliai;
- Tarpusavio santykiai su dėstytojais;
- Tarpusavio santykiai su administracijos darbuotojais;
- Kita

Atsakykite į kelis demografinio pobūdžio klausimus:

Jūsų amžius:

- 18-21 m.;
- 22 – 25 m.;
- Daugiau nei 26 m.

Jūsų lytis:

- Moteris;
- Vyras.

Jūs esate:

- Nuolatinės studijų formos studentas;
- Iššęstinės studijų formos studentas.

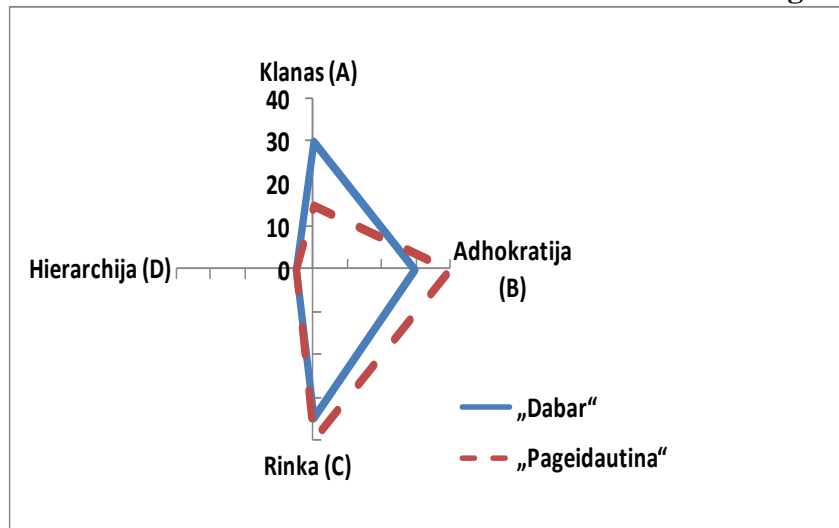
Jūs esate:

- 2 kurso studentas;
- 3 kurso studentas;
- 4 kurso studentas;

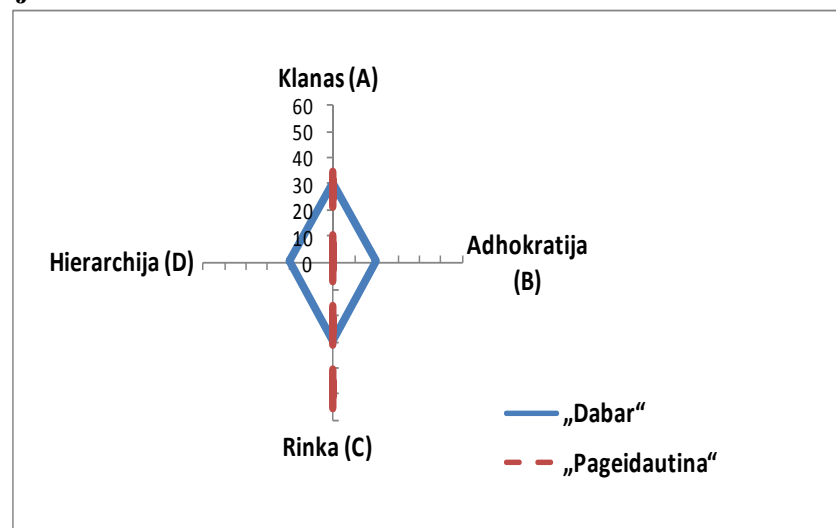
Dėkoju Jums už išsakytą nuomonę ir bendradarbiavimą!

Organizacijos kultūros profilio analizė vadovų požiūriu pagalOCAI medelio atskirus kriterijus

1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos



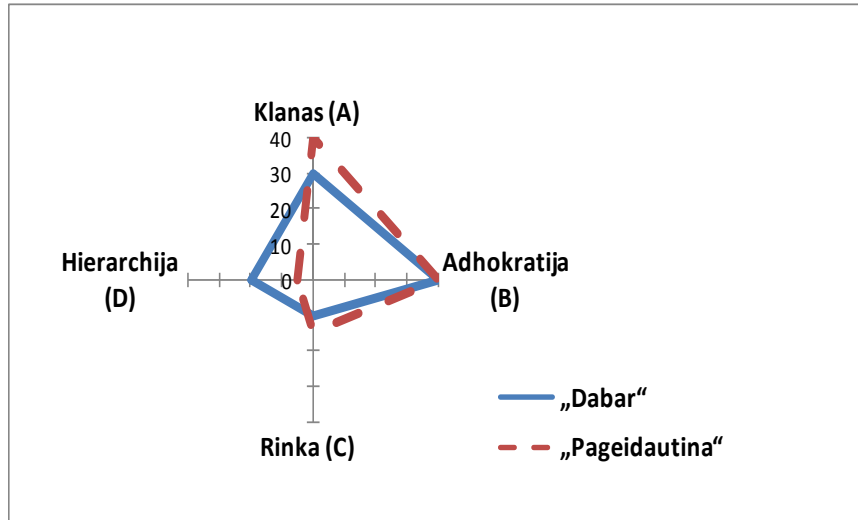
A vadovo požiūris



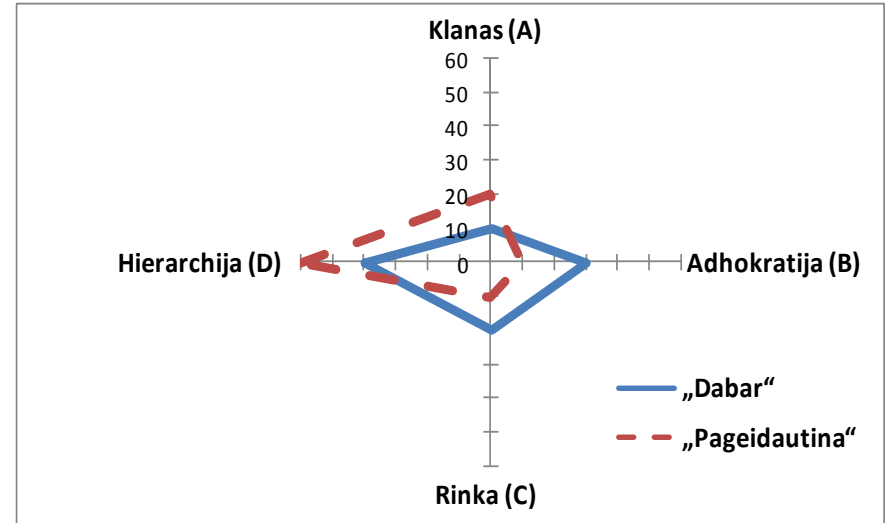
B vadovo požiūris

<i>A vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	30	30	35	5
„Pageidautina“	15	40	40	5
<i>B vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	30	20	30	20
„Pageidautina“	40	0	60	0

2. Bendrasis organizacijos lyderių stilius



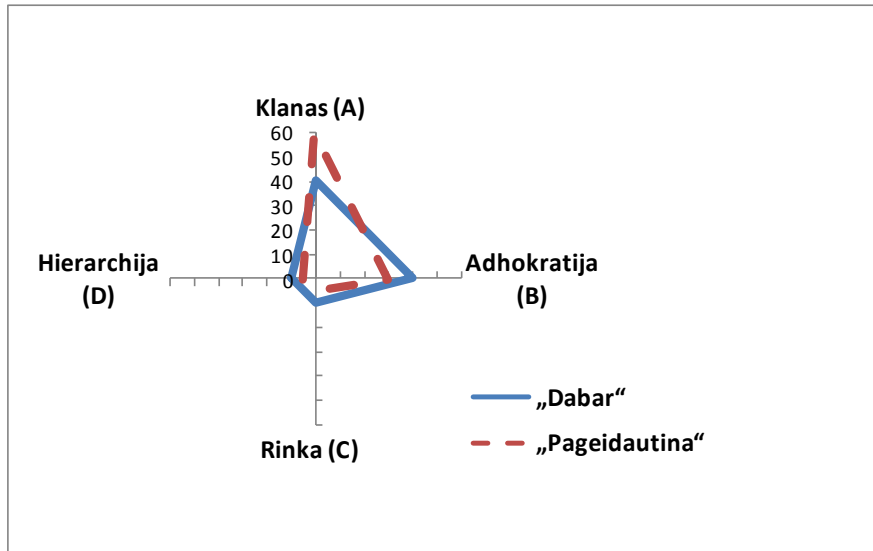
A vadovo požiūris



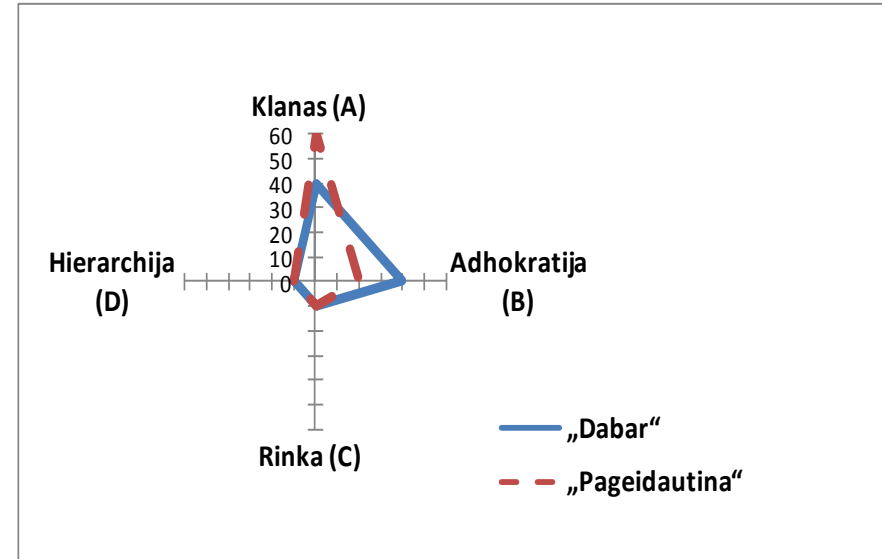
B vadovo požiūris

<i>A vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	30	40	10	20
„Pageidautina“	40	40	15	5
<i>B vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	10	30	20	40
„Pageidautina“	20	10	10	60

3. Samdomų darbuotojų valdymas



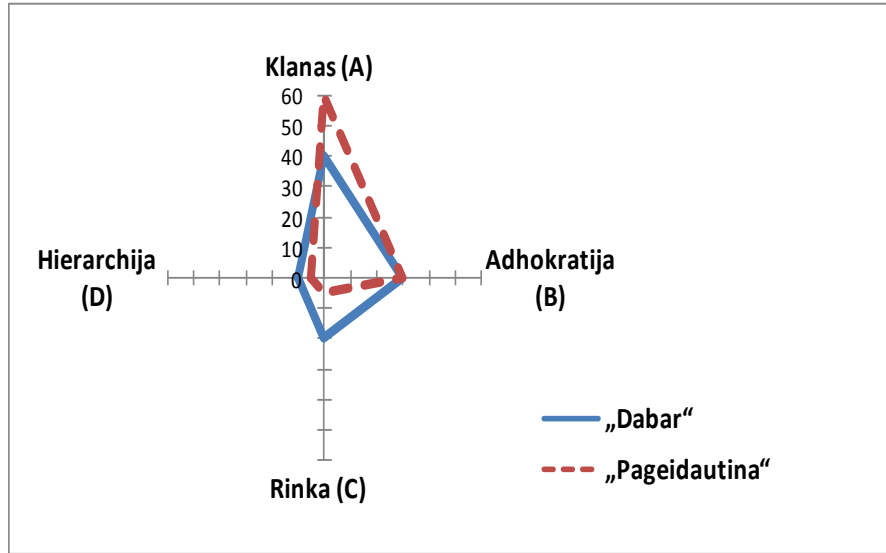
A vadovo požiūris



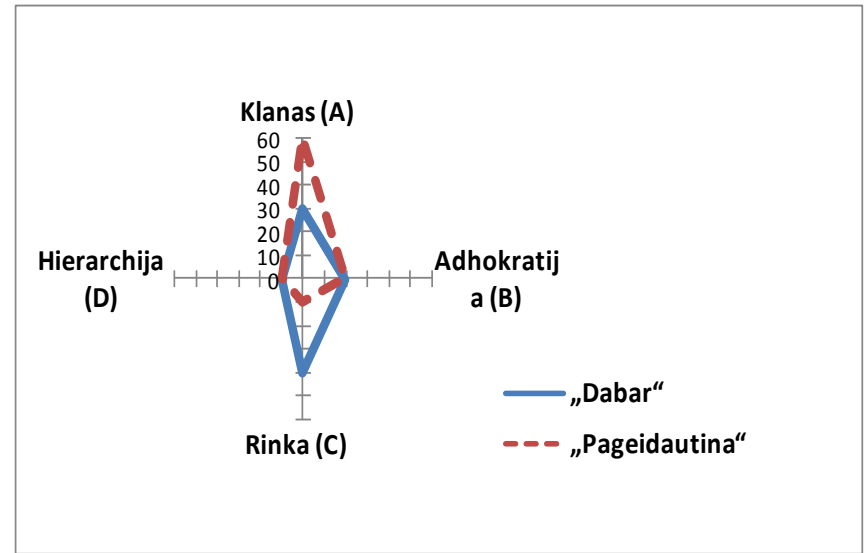
B vadovo požiūris

<i>A vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	40	40	10	10
„Pageidautina“	60	30	5	5
<i>B vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	40	40	10	10
„Pageidautina“	60	20	10	10

4. Rišamoji organizacijos esmė



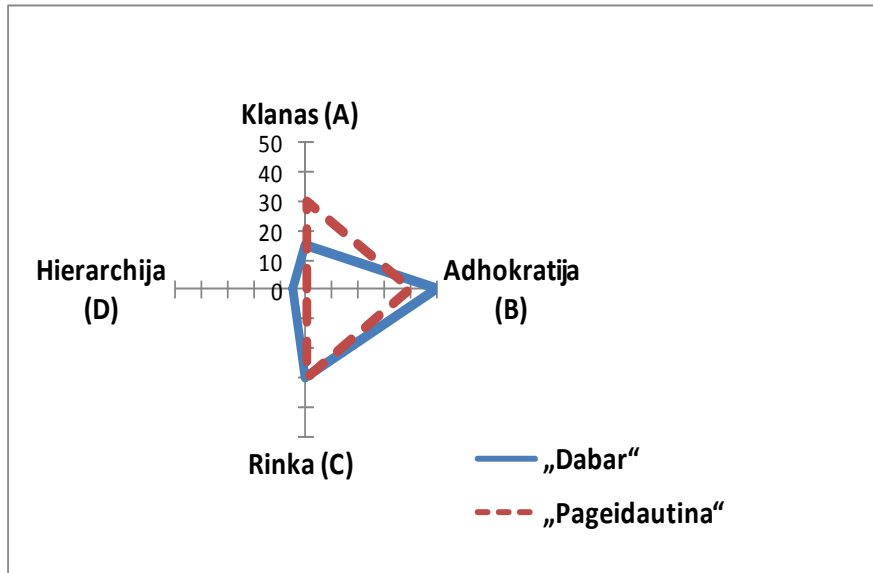
A vadovo požiūris



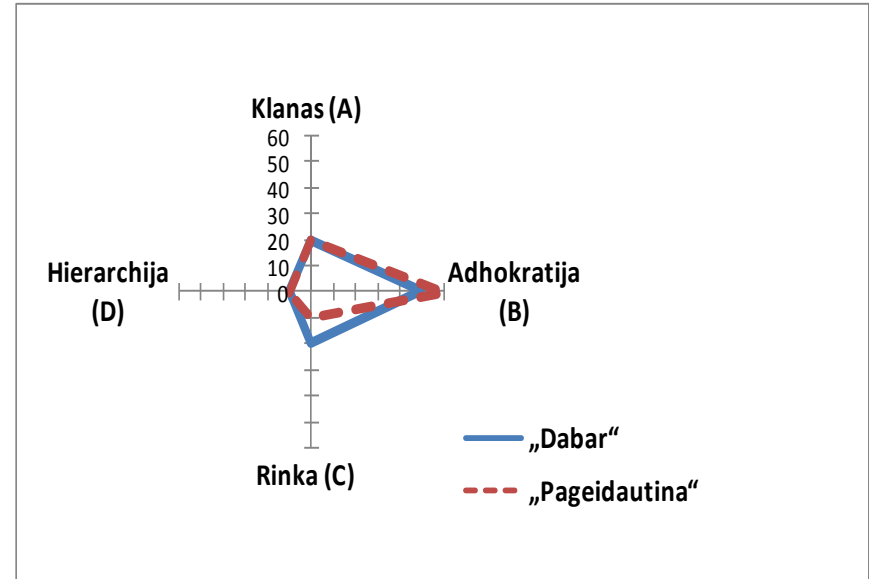
B vadovo požiūris

<i>A vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	40	30	20	10
„Pageidautina“	60	30	5	5
<i>B vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	30	20	40	10
„Pageidautina“	60	20	10	10

5. Strateginiai tikslai



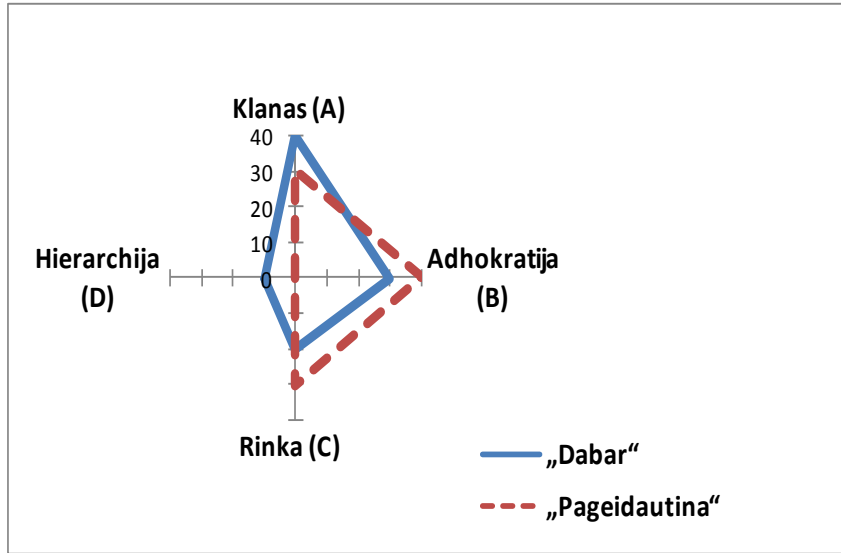
A vadovo požiūris



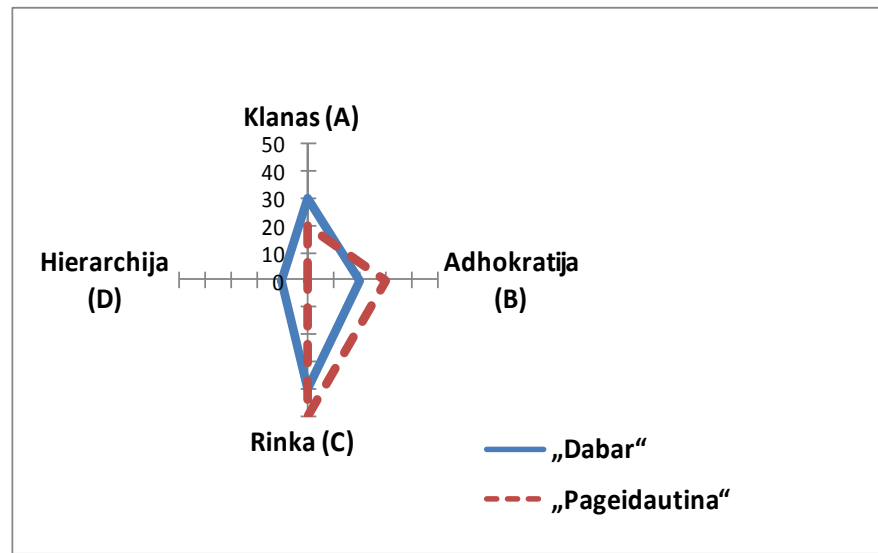
B vadovo požiūris

<i>A vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	15	50	30	5
„Pageidautina“	30	40	30	0
<i>B vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	20	50	20	10
„Pageidautina“	20	60	10	10

6. Sēkmēs kriterijai



A vadovo požiūris



B vadovo požiūris

<i>A vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	40	30	20	10
„Pageidautina“	30	40	30	0
<i>B vadovo pasirinkimas</i>				
Organizacinės kultūros tipas	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
„Dabar“	30	20	40	10
„Pageidautina“	20	30	50	0

Naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas

Suvedant tyrimo duomenis į SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programą kiekvienam anketų darbuotojams ir studentams teiginio kriterijui paskirtas vertinimas buvo transformuojamas į balus:

Vertinimo kategorija	Įvertis balais
Visiškai sutinku	5
Iš dalies sutinku	4
Abejoju	3
Greičiausiai nesutinku	2
Visiškai nesutinku	1

Pateikiant tyrimo rezultatus darbe naudojami statistiniai rodikliai

Rodiklio žymėjimas	Rodiklio pavadinimas	Rodiklio paaiškinimas ir prasmė
N	Atsakiusiųjų skaičius	Dydis parodo, kiek pagal į šį konkretų klausimą buvo apdorota stebinių. Kitaip tariant, kiek į šį klausimą atsakė tiriamųjų. Šis dydis nežymiai svyruoja todėl, kad apklaustieji kartais linkę vieną-kitą klausimą praleisti, neatsakyti. Toks reiškinys masinėse apklausose yra tipinis.
R/Nr.	Reitingo pozicijos numeris	Reitingo pozicijos numeris (R/Nr) parodo, kelintą vietą konkretus ekspertų įvertintas objektas užima sąrašė, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka.
M	Įverčio aritmetinis vidurkis	Aritmetinis vidurkis (M) – gaunamas sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusiųjų skaičiaus.
SD	Standartinis nuokrypis	Standartinis nuokrypis (SD) (Standart Deviation) yra matuojamojo požymio reikšmių sklaidos matas, parodantis, kaip atskiros požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį: $SD = \sqrt{\frac{\sum (X - M)^2}{N}}$ <p>Kuo SD reikšmė mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis SD, tuo respondentų nuomonė atitinkamu klausimu mažiau vieninga.</p>
%	Įverčio santykinė reikšmė išreikšta procentais	Santykinė procentinė reikšmė parodo kokia respondentų dalis pasirinko vieną ar kitą atsakymo variantą.

Bendri darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai pagal pritarimo procentą (N=63)

Teiginys	Atsakymų pasiskirstymas (procentais) %					Pritarimas (procentais) ⁷ %
	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Greičiausiai nesutinku	Visiškai nesutinku	
Organizacinės kultūros išoriniai elementai (matomi)						
1. Gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją.	33,3	41,3	12,7	11,1	1,6	74,6
2. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	57,1	31,7	4,8	6,3	0	88,8
3. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	84,1	11,1	1,6	0	3,2	95,2
4. Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	66,7	23,8	4,8	3,2	1,6	90,5
5. Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	84,1	12,7	0	3,2	0	96,8
6. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	38,1	22,2	30,2	7,9	1,6	60,3
7. Kolegijoje visada rūpinamasi tradicijų tęstinumu ir tai lengvai identifikuojama.	42,9	34,9	14,3	6,3	1,6	77,8
8. Kolegijoje aiškiai identifikuojami ritualai.	34,9	34,9	19,0	9,5	1,6	69,8
9. Naujam darbuotojui Kolegijoje sudaromos sąlygos adaptuotis naujoje aplinkoje (supažindinimas, tvarkos paaiškinimas ir kt.)	50,0	29,0	9,7	8,1	3,2	79
10. Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	71,4	25,4	1,6	1,6	0	96,8
11. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	79,4	15,9	3,2		1,6	95,3
12. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	6,3	23,8	39,7	12,7	17,5	30,1
13. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	74,6	22,2	1,6	1,6	0	96,8
14. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	30,2	34,9	23,8	4,8	6,3	65,1
15. Galiu įvardinti Kolegijos lyderius.	33,3	39,7	23,8	1,6	1,6	73
16. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	14,3	28,6	36,5	12,7	7,9	42,9
17. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	9,5	25,4	20,6	25,4	19,0	34,9
18. Darbuotojai dalijasi juokais, prisiminimais, asmeninio gyvenimo detalėmis.	23,8	49,2	22,2	3,2	1,6	73
19. Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo.	11,1	41,3	34,9	9,5	3,2	52,4

⁷ Priskiriami „Visiškai sutinku“ ir „Iš dalies sutinku“ atsakymai.

Organizacinės kultūros vidiniai elementai (nematomi)						
20. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	47,6	38,1	9,5	3,2	1,6	85,7
21. Kolegijos darbuotojas sutapatinamas su organizacija.	23,8	50,8	17,5	7,9		74,6
22. Organizacinės vertybės aiškiai apibrėžtos (strategijoje, reklamoje, dokumentuose)	46,0	31,7	12,7	7,9	1,6	77,7
23. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	46,0	33,3	11,1	9,5	0	79,3
24. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	9,5	22,2	23,8	14,3	30,2	31,7
25. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	9,7	17,7	32,3	12,9	27,4	27,4
26. Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	22,6	46,8	11,3	14,5	4,8	69,4
27. Kolegijos vadovas linkęs manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės sutampa su atskirų jos narių vertybinėmis.	23,8	38,1	28,6	7,9	1,6	61,9
28. Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	61,9	19,0	7,9	7,9	3,2	80,9
29. Kolegijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis.	24,2	56,5	12,9	4,8	1,6	80,7
30. Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	31,7	44,4	17,5	4,8	1,6	76,1
31. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys darbuotojui.	38,1	30,2	20,6	7,9	3,2	68,3
32. Kolegijoje tarp darbuotojų dominuoja konkurencija.	7,9	25,4	41,3	15,9	9,5	33,3
33. Kolegijoje sklinda apkalbos.	4,8	23,8	23,8	17,5	30,2	28,6
34. Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	50,8	31,7	12,7	0	4,8	82,5
35. Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	6,3	20,6	36,5	17,5	19,0	26,9
Bendri susitarimai						
36. Aiškiai žinau Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.	33,3	36,5	27,0	1,6	1,6	69,8
37. Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	36,5	42,9	20,6	0	0	79,4
38. Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	28,6	55,6	11,1	3,2	1,6	84,2
39. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	50,8	33,3	7,9	3,2	4,8	84,1
40. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	9,5	15,9	12,7	23,8	38,1	25,4
41. Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	9,7	54,8	22,6	11,3	1,6	64,5
42. Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų teisingumą.	6,6	32,8	42,6	6,6	11,5	39,4
43. Kolegija tai – organizacija, kuri orientuota tik į klientą.	25,4	34,9	31,7	6,3	1,6	60,3
44. Svarbi funkcija skirta darbo aprašams ir planams.	23,8	44,4	27,0	4,8		68,2
45. Kolegijoje didelė darbuotojų kaita.	15,9	30,2	27,0	22,2	4,8	46,1
46. Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	28,6	30,2	28,6	9,5	3,2	58,8

47. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	3,2	9,5	36,5	27,0	23,8	12,7
48. Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	12,7	12,7	28,6	25,4	20,6	25,4
49. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.	9,5	28,6	28,6	17,5	15,9	38,1
50. Didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros raiškoje atlieka vadovas.	31,7	25,4	25,4	9,5	7,9	57,1
51. Organizacijos struktūra skirta vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.	15,9	23,8	39,7	11,1	9,5	39,7
52. Gerai žinau Kolegijos viziją ir misiją.	39,7	36,5	17,5	6,3	0	76,2
53. Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	46,0	44,4	1,6	7,9	0	90,4
54. Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	36,5	38,1	19,0	6,3	0	74,6

Darbuotojų apklausos rezultatų reitingas

Pasirinkimų reitingas: bendrai visų darbuotojų dalyvavusių apklausoje (N= 63)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	4,7778	0,60760
2. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,7302	0,78712
3. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,7143	0,68223
4. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,6984	0,58571
5. Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	4,6667	0,59568
6. Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,5079	0,85898
7. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	4,3968	0,85269
8. Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	4,2857	1,11339
9. Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	4,2857	0,85059
10. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	4,2698	0,88366
11. Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	4,2381	1,01146
12. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	4,2222	1,05409
13. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	4,1587	0,97064
14. Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	4,1587	0,74501
15. Naujam darbuotojui Kolegijoje sudaromos sąlygos adaptuotis naujoje aplinkoje (supažindinimas, tvarkos paaiškinimas ir kt.)	4,1452	1,09913
16. Organizacinės vertybės aiškiai apibrėžtos (strategijoje, reklamoje, dokumentuose)	4,1270	1,02378
17. Kolegijoje visada rūpinamasi tradicijų tęstinumu ir tai lengvai identifikuojama.	4,1111	0,98556
18. Gerai žinau Kolegijos viziją ir misiją.	4,0952	0,91077
19. Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	4,0635	0,82056
20. Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	4,0476	0,90569
21. Galiu įvardinti Kolegijos lyderius.	4,0159	0,88886
22. Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	4,0000	0,91581
23. Aiškiai žinau Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.	3,9841	0,90682
24. Kolegijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis.	3,9677	0,84868
25. Gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją.	3,9365	1,02977
26. Kolegijoje aiškiai identifikuojami ritualai.	3,9206	1,03646
27. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys darbuotojui.	3,9206	1,09694
28. Darbuotojai dalijasi juokais, prisiminimais, asmeninio gyvenimo detalėmis.	3,9048	0,85599
29. Kolegijos darbuotojas sutapatinamas su organizacija.	3,9048	0,85599
30. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	3,8730	1,07000
31. Svarbi funkcija skirta darbo aprašams ir planams.	3,8730	0,83264
32. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	3,7778	1,12801
33. Kolegija tai – organizacija, kuri orientuota tik į klientą.	3,7619	0,96243
34. Kolegijos vadovas linkęs manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės sutampa su atskirų jos narių vertybinėmis.	3,7460	0,96667
35. Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	3,7143	1,08403
36. Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	3,6774	1,12751
37. Didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros raiškoje atlieka vadovas.	3,6349	1,24825
38. Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	3,5968	0,87702
39. Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo.	3,4762	0,93078
40. Kolegijoje didelė darbuotojų kaita.	3,3016	1,13073

41. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	3,2857	1,11339
42. Organizacijos struktūra skirta vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.	3,2540	1,14959
43. Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų teisingumą.	3,1639	1,05167
44. Kolegijoje tarp darbuotojų dominuoja konkurencija.	3,0635	1,06063
45. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.	2,9841	1,22464
46. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	2,8889	1,15159
47. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	2,8095	1,28084
48. Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	2,7778	1,17012
49. Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	2,7143	1,28802
50. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,6935	1,31310
51. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,6667	1,36783
52. Kolegijoje sklinda apkalbos.	2,5556	1,27984
53. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	2,4127	1,05700
54. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	2,3492	1,38143

Pasirinkimų reitingas: dėstytojų dalyvavusių apklausoje (N=44)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	4,7045	0,70148
2. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,7045	0,76492
3. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,6591	0,91355
4. Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	4,6364	0,65026
5. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,6136	0,65471
6. Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,4773	0,92733
7. Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	4,3182	0,88325
8. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	4,2955	0,87815
9. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	4,2955	0,97836
10. Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	4,2045	1,21195
11. Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	4,2045	1,11187
12. Organizacinės vertybės aiškiai apibrėžtos (strategijoje, reklamoje, dokumentuose)	4,1591	1,05529
13. Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	4,1591	0,91355
14. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	4,1364	0,97863
15. Naujam darbuotojui Kolegijoje sudaromos sąlygos adaptuotis naujoje aplinkoje (supažindinimas, tvarkos paaiškinimas ir kt.)	4,1163	1,11717
16. Kolegijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis.	4,1136	0,78402
17. Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	4,1136	0,75378
18. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	4,1136	1,16571
19. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys darbuotojui.	4,0682	1,08687
20. Gerai žinau Kolegijos viziją ir misiją.	4,0682	0,92504
21. Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	4,0682	0,94985
22. Kolegijoje visada rūpinamasi tradicijų tęstinumu ir tai lengvai identifikuojama.	4,0000	1,07833
23. Kolegijos šūkiei matomi viešai.	4,0000	0,88921
24. Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	3,9773	0,79207

25. Kolegijos darbuotojas sutapatinamas su organizacija.	3,9091	0,91036
26. Kolegijoje aiškiai identifikuojami ritualai.	3,8636	1,13283
27. Galiu įvardinti Kolegijos lyderius.	3,8636	0,90453
28. Kolegijos vadovas linkęs manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės sutampa su atskirų jos narių vertybinėmis.	3,8636	0,95457
29. Aiškiai žinau Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.	3,8409	0,93866
30. Svarbi funkcija skirta darbo aprašams ir planams.	3,7955	0,85125
31. Gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją.	3,7727	1,09680
32. Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	3,7727	1,17856
33. Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	3,7500	1,12322
34. Darbuotojai dalijasi juokais, prisiminimais, asmeninio gyvenimo detalėmis.	3,6818	0,80037
35. Kolegija tai – organizacija, kuri orientuota tik į klientą.	3,6818	1,00632
36. Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	3,5814	0,87919
37. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	3,5682	1,04320
38. Didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros raiškoje atlieka vadovas.	3,5455	1,35466
39. Organizacijos struktūra skirta vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.	3,4545	1,19016
40. Kolegijoje didelė darbuotojų kaita.	3,3864	1,18549
41. Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo.	3,2955	0,85125
42. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	3,2727	1,14858
43. Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų teisingumą.	3,1190	1,19353
44. Kolegijoje tarp darbuotojų dominuoja konkurencija.	3,0909	1,07440
45. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.	3,0909	1,25417
46. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	3,0227	1,17114
47. Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	2,6136	1,27982
48. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,5814	1,43481
49. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	2,5682	1,26487
50. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,5682	1,43701
51. Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	2,5455	1,17046
52. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	2,4091	1,38628
53. Kolegijoje sklinda apkalbos.	2,2955	1,23099
54. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	2,2273	1,03122

Pasirinkimų reitingas: administracijos darbuotojų ir aptarnaujančio personalo dalyvavusių apklausoje (N=18)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	4,9444	0,23570
2. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,8889	0,32338
3. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,8889	0,32338
4. Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	4,7222	0,46089
5. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,7222	0,46089
6. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	4,6667	0,76696
7. Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,5556	0,70479
8. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	4,5556	0,78382
9. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	4,5556	0,51131

10. Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	4,4444	0,85559
11. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	4,4444	0,70479
12. Galiu įvardinti Kolegijos lyderius.	4,3889	0,77754
13. Darbuotojai dalijasi juokais, prisiminimais, asmeninio gyvenimo detalėmis.	4,3889	0,77754
14. Kolegijoje visada rūpinamasi tradicijų tęstinumu ir tai lengvai identifikuojama.	4,3333	0,68599
15. Gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją.	4,2778	0,75190
16. Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	4,2778	0,75190
17. Aiškiai žinau Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.	4,2778	0,75190
18. Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	4,2222	0,73208
19. Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	4,2222	0,87820
20. Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	4,2222	0,80845
21. Naujam darbuotojui Kolegijoje sudaromos sąlygos adaptuotis naujoje aplinkoje (supažindinimas, tvarkos paaiškinimas ir kt.)	4,1667	1,09813
22. Svarbi funkcija skirta darbo aprašams ir planams.	4,1111	0,75840
23. Gerai žinau Kolegijos viziją ir misiją.	4,1111	0,90025
24. Kolegijoje aiškiai identifikuojami ritualai.	4,0000	0,76696
25. Organizacinės vertybės aiškiai apibrėžtos (strategijoje, reklamoje, dokumentuose)	4,0000	0,97014
26. Kolegija tai – organizacija, kuri orientuota tik į klientą.	4,0000	0,84017
27. Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	4,0000	0,84017
28. Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo.	3,8889	1,02262
29. Kolegijos darbuotojas sutapatinamas su organizacija.	3,8333	0,70711
30. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	3,7778	0,87820
31. Didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros raiškoje atlieka vadovas.	3,7778	0,94281
32. Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	3,6111	0,84984
33. Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	3,6111	0,91644
34. Kolegijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis.	3,5882	0,93934
35. Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	3,5556	0,98352
36. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys darbuotojui.	3,5000	1,04319
37. Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	3,4444	0,98352
38. Kolegijos vadovas linkęs manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės sutampa su atskirų jos narių vertybinėmis.	3,4444	0,98352
39. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	3,3333	1,18818
40. Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	3,3333	1,02899
41. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	3,2778	1,07406
42. Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų teisingumą.	3,2778	0,66911
43. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	3,1667	1,42457
44. Kolegijoje sklinda apkalbos.	3,1667	1,24853
45. Kolegijoje didelė darbuotojų kaita.	3,1111	1,02262
46. Kolegijoje tarp darbuotojų dominuoja konkurencija.	3,0000	1,08465
47. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,9444	0,99836
48. Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	2,9444	1,34917
49. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,8889	1,23140
50. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	2,8333	1,04319

51. Organizacijos struktūra skirta vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.	2,8333	0,92355
52. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.	2,6667	1,13759
53. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	2,5000	1,04319
54. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	2,2222	1,43714

Pasirinkimų reitingas: pagal darbo stažo kriterijų: 1-5 metus dirbančių organizacijoje dalyvavusių apklausoje (N=39)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	4,8205	0,55592
2. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,7436	0,75107
3. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos išpūdis.	4,7436	0,49831
4. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,7179	0,55954
5. Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	4,6667	0,52981
6. Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,4359	0,94018
7. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	4,3590	0,90284
8. Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	4,3077	0,83205
9. Naujam darbuotojui Kolegijoje sudaromos sąlygos adaptuotis naujoje aplinkoje (supažindinimas, tvarkos paaiškinimas ir kt.)	4,2895	1,06309
10. Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	4,2821	1,07480
11. Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	4,2821	0,91619
12. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	4,2564	0,96567
13. Gerai žinau Kolegijos viziją ir misiją.	4,2308	0,80986
14. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	4,1795	0,94233
15. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	4,1795	0,94233
16. Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	4,1795	0,72081
17. Organizacinės vertybės aiškiai apibrėžtos (strategijoje, reklamoje, dokumentuose)	4,1282	0,97817
18. Kolegijoje visada rūpinamasi tradicijų tęstinumu ir tai lengvai identifikuojama.	4,0513	1,02466
19. Galiu įvardinti Kolegijos lyderius.	4,0513	0,88700
20. Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	4,0513	0,85682
21. Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	4,0256	0,90284
22. Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	4,0256	0,81069
23. Darbuotojai dalijasi juokais, prisiminimais, asmeninio gyvenimo detalėmis.	4,0000	0,85840
24. Aiškiai žinau Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.	3,9744	0,95936
25. Kolegijoje aiškiai identifikuojami ritualai.	3,9231	1,06090
26. Kolegijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis.	3,9231	0,83932
27. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys darbuotojui.	3,9231	1,13287
28. Svarbi funkcija skirta darbo aprašams ir planams.	3,8718	0,83286
29. Kolegijos darbuotojas sutapatinamas su organizacija.	3,8462	0,84413
30. Gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją.	3,8205	1,09717
31. Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	3,7949	1,03057
32. Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	3,7368	1,13147
33. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	3,6923	1,07981
34. Kolegijos šūkiei matomi viešai.	3,6923	1,17325
35. Kolegijos vadovas linkęs manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos	3,6923	1,00404

vertybinės sutampa su atskirų jos narių vertybinėmis.		
36. Kolegija tai – organizacija, kuri orientuota tik į klientą.	3,6410	0,90284
37. Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	3,6316	0,78572
38. Didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros raiškoje atlieka vadovas.	3,5641	1,25226
39. Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo.	3,5128	0,99662
40. Organizacijos struktūra skirta vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.	3,2051	1,17383
41. Kolegijoje didelė darbuotojų kaita.	3,1538	1,06471
42. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	3,0769	1,13287
43. Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų teisingumą.	3,0000	1,06543
44. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.	2,9744	1,26672
45. Kolegijoje tarp darbuotojų dominuoja konkurencija.	2,9487	1,02466
46. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	2,7949	1,19603
47. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	2,7949	1,26032
48. Kolegijoje sklinda apkalbos.	2,7949	1,32147
49. Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	2,7692	1,22392
50. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,7179	1,25549
51. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,6667	1,32453
52. Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	2,6410	1,03840
53. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	2,4615	0,94162
54. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	2,2308	1,28681

Pasirinkimų reitingas: pagal darbo stažo kriterijų: 6-10 metų dirbančių organizacijoje dalyvavusių apklausoje (N=18)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	4,7222	0,57451
2. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,6667	0,97014
3. Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	4,6667	0,76696
4. Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	4,6667	0,76696
5. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,6667	0,97014
6. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos išpūdis.	4,6667	0,76696
7. Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,5556	0,78382
8. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	4,3333	0,84017
9. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	4,2222	0,94281
10. Kolegijoje visada rūpinamasi tradicijų tęstinumu ir tai lengvai identifikuojama.	4,2222	0,94281
11. Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	4,2222	1,26284
12. Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	4,2222	0,73208
13. Gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją.	4,1667	0,92355
14. Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	4,1667	0,92355
15. Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	4,1111	1,32349
16. Kolegijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis.	4,1111	0,83235
17. Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	4,1111	0,75840
18. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	4,1111	1,18266

19. Aiškiai žinau Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.	4,0556	0,80237
20. Organizacinės vertybės aiškiai apibrėžtos (strategijoje, reklamoje, dokumentuose)	4,0000	1,18818
21. Kolegijoje aiškiai identifikuojami ritualai.	3,9444	1,05564
22. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	3,9444	0,99836
23. Naujam darbuotojui Kolegijoje sudaromos sąlygos adaptuotis naujoje aplinkoje (supažindinimas, tvarkos paaiškinimas ir kt.)	3,8889	1,23140
24. Galiu įvardinti Kolegijos lyderius.	3,8889	0,90025
25. Kolegijos darbuotojas sutapatinamas su organizacija.	3,8889	0,96338
26. Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	3,8889	0,96338
27. Gerai žinau Kolegijos viziją ir misiją.	3,8889	0,96338
28. Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	3,8889	1,07861
29. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys darbuotojui.	3,8333	1,04319
30. Svarbi funkcija skirta darbo aprašams ir planams.	3,8333	0,85749
31. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	3,7778	1,11437
32. Kolegijos vadovas linkęs manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės sutampa su atskirų jos narių vertybinėmis.	3,7778	1,00326
33. Kolegija tai – organizacija, kuri orientuota tik į klientą.	3,7778	1,11437
34. Darbuotojai dalijasi juokais, prisiminimais, asmeninio gyvenimo detalėmis.	3,7222	0,75190
35. Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	3,6111	1,03690
36. Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	3,5556	1,24722
37. Didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros raiškoje atlieka vadovas.	3,5000	1,29479
38. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	3,4444	0,98352
39. Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	3,3889	1,24328
40. Kolegijoje didelė darbuotojų kaita.	3,3889	1,28973
41. Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo.	3,3333	0,84017
42. Kolegijoje tarp darbuotojų dominuoja konkurencija.	3,2778	1,17851
43. Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų teisingumą.	3,2353	1,03256
44. Organizacijos struktūra skirta vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.	3,2222	1,11437
45. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	2,8333	1,15045
46. Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	2,7222	1,36363
47. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartinės procedūras.	2,7222	1,17851
48. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,6667	1,53393
49. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	2,6111	1,19503
50. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,6111	1,46082
51. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	2,3333	1,53393
52. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	2,1667	1,09813
53. Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	2,1667	1,24853
54. Kolegijoje sklinda apkalbos.	2,1111	1,18266

Pasirinkimų reitingas: pagal amžiaus kriterijų: 31-40 metų amžiaus darbuotojų dalyvavusių apklausoje (N=27)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,6667	0,67937
2. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,7037	0,82345
3. Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	4,7037	0,66880
4. Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	4,7037	0,66880
5. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,6667	0,83205
6. Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,4444	1,01274
7. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	4,3704	0,92604
8. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	4,1852	1,11068
9. Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	4,1111	0,75107
10. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	4,0741	0,99715
11. Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	4,0741	1,20658
12. Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	4,0741	0,87380
13. Kolegijoje visada rūpinamasi tradicijų tęstinumu ir tai lengvai identifikuojama.	4,0370	0,97985
14. Darbuotojai dalijasi juokais, prisiminimais, asmeninio gyvenimo detalėmis.	4,0370	0,80773
15. Kolegija tai – organizacija, kuri orientuota tik į klientą.	4,0000	0,83205
16. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	3,9630	1,05544
17. Galiu įvardinti Kolegijos lyderius.	3,9630	1,01835
18. Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	3,9630	0,89792
19. Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	3,9630	1,12597
20. Svarbi funkcija skirta darbo aprašams ir planams.	3,9630	0,75862
21. Naujam darbuotojui Kolegijoje sudaromos sąlygos adaptuotis naujoje aplinkoje (supažindinimas, tvarkos paaiškinimas ir kt.)	3,9259	1,20658
22. Organizacinės vertybės aiškiai apibrėžtos (strategijoje, reklamoje, dokumentuose)	3,9259	1,10683
23. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	3,9259	1,07152
24. Aiškiai žinau Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.	3,9259	0,87380
25. Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	3,8889	1,01274
26. Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	3,8889	1,01274
27. Kolegijoje aiškiai identifikuojami ritualai.	3,8519	1,02671
28. Kolegijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis.	3,8519	0,94883
29. Gerai žinau Kolegijos viziją ir misiją.	3,8519	0,90739
30. Gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją.	3,8148	1,21012
31. Kolegijos darbuotojas sutapatinamas su organizacija.	3,8148	0,87868
32. Didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros raiškoje atlieka vadovas.	3,7778	1,05003
33. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys darbuotojui.	3,7037	1,10296
34. Kolegijos vadovas linkęs manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės sutampa su atskirų jos narių vertybinėmis.	3,6296	1,07946
35. Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	3,6296	0,83887
36. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	3,5926	1,15223
37. Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo.	3,5926	0,97109
38. Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	3,4815	1,28214
39. Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	3,4815	1,01414
40. Kolegijoje didelė darbuotojų kaita.	3,3704	0,92604
41. Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų	3,2222	0,75107

teisingumą.		
42. Organizacijos struktūra skirta vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.	3,2222	1,08604
43. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	3,1481	1,09908
44. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	3,1111	1,01274
45. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.	3,1111	1,18754
46. Kolegijoje tarp darbuotojų dominuoja konkurencija.	3,0370	1,15962
47. Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	3,0370	1,05544
48. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	2,8889	1,21950
49. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,8519	1,13353
50. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,8148	1,14479
51. Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	2,7778	1,21950
52. Kolegijoje sklinda apkalbos.	2,7407	1,16330
53. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	2,5926	0,93064
54. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	2,4444	1,36814

Pasirinkimų reitingas: pagal amžiaus kriterijų: 41-50 metų amžiaus darbuotojų dalyvavusių apklausoje (N=27)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,9444	0,23570
2. Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	4,9444	0,23570
3. Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,8333	0,38348
4. Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	4,8333	0,51450
5. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,8333	0,51450
6. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,8333	0,38348
7. Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	4,7222	0,46089
8. Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	4,6111	0,97853
9. Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	4,5556	0,85559
10. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	4,5000	0,61835
11. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	4,5000	0,61835
12. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	4,5000	0,85749
13. Kolegijoje visada rūpinamasi tradicijų tęstinumu ir tai lengvai identifikuojama.	4,4444	0,98352
14. Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	4,3889	0,50163
15. Gerai žinau Kolegijos viziją ir misiją.	4,3889	0,91644
16. Naujam darbuotojui Kolegijoje sudaromos sąlygos adaptuotis naujoje aplinkoje (supažindinimas, tvarkos paaiškinimas ir kt.)	4,3529	0,93148
17. Organizacinės vertybės aiškiai apibrėžtos (strategijoje, reklamoje, dokumentuose)	4,3333	1,08465
18. Gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją.	4,2778	0,57451
19. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	4,2778	0,89479
20. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys darbuotojui.	4,2778	1,17851
21. Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	4,2778	0,82644
22. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	4,2778	1,01782

23. Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	4,2778	0,75190
24. Kolegijoje aiškiai identifikuojami ritualai.	4,1667	1,15045
25. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	4,1111	0,90025
26. Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	4,0556	0,99836
27. Kolegijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis.	4,0000	0,68599
28. Aiškiai žinau Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.	4,0000	1,08465
29. Kolegijos darbuotojas sutapatinamas su organizacija.	3,9444	0,93760
30. Galiu įvardinti Kolegijos lyderius.	3,8889	0,75840
31. Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	3,8333	1,29479
32. Darbuotojai dalijasi juokais, prisiminimais, asmeninio gyvenimo detalėmis.	3,7778	1,00326
33. Svarbi funkcija skirta darbo aprašams ir planams.	3,7778	1,00326
34. Kolegijos vadovas linkęs manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės sutampa su atskirų jos narių vertybinėmis.	3,7222	1,01782
35. Kolegija tai – organizacija, kuri orientuota tik į klientą.	3,7222	1,12749
36. Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	3,7059	1,15999
37. Kolegijoje didelė darbuotojų kaita.	3,6667	1,13759
38. Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	3,5882	1,06412
39. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	3,5556	1,04162
40. Didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros raiškoje atlieka vadovas.	3,3889	1,64992
41. Organizacijos struktūra skirta vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.	3,3889	1,19503
42. Kolegijoje tarp darbuotojų dominuoja konkurencija.	3,3333	1,02899
43. Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo.	3,2222	0,94281
44. Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų teisingumą.	3,0000	1,36931
45. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	2,9444	1,25895
46. Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	2,8333	1,61791
47. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,7778	1,55509
48. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,7222	1,63799
49. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.	2,6667	1,28338
50. Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	2,5556	1,33823
51. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	2,2778	1,36363
52. Kolegijoje sklinda apkalbos.	2,2778	1,40610
53. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	2,2778	1,31978
54. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	2,0556	1,30484

Bendra darbuotojų apklausos rezultatų reitingų pasiskirstymo pagal skirtingus demografinius kriterijus suvestinė

Teiginys	Pasirinkimų reitingų eilės numeriai ⁸						
	Dėstytojų R/Nr.	Administra- cijos darb. R/Nr.	1-5 m. dirbančių R/Nr.	6-10 m. dirbančių R/Nr.	31-40 m. amžiaus R/Nr.	41-50 m. amžiaus R/Nr.	Bendras visų respondentų R/Nr.
1. Gerai žinau Kolegijos įkūrimo istoriją.	31	15	30	13	30	18	25
2. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	8	6	14	1	7	10	7
3. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	3	2	2	2	2	1	2
4. Kolegijos pastatas aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	6	7	6	7	6	3	6
5. Kolegijos interjeras puikiai atspindi organizacinę kultūrą.	1	1	1	3	3	2	1
6. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas.	37	8	33	9	16	25	30
7. Kolegijoje visada rūpinamasi tradicijų tęstinumu ir tai lengvai identifikuojama.	22	14	18	10	13	13	17
8. Kolegijoje aiškiai identifikuojami ritualai.	26	24	25	21	27	24	26
9. Naujam darbuotojui Kolegijoje sudaromos sąlygos adaptuotis naujoje aplinkoje (supažindinimas, tvarkos paaiškinimas ir kt.)	15	21	9	23	21	16	15
10. Kolegija skiria ypatingą dėmesį savo klientui (studentams).	4	4	5	4	4	4	5
11. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	2	5	4	5	5	5	3
12. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	46	53	46	45	48	45	46
13. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	5	3	3	6	1	6	4
14. Kolegijos šūčiai matomi viešai.	23	43	34	31	36	19	32
15. Galiu įvardinti Kolegijos lyderius.	27	12	19	24	17	30	21

⁸ Reitingo pozicijos numeris parodo, kelintą vietą įvertintas teiginys užima sąraše iš 54, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka.

16. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą leksiką ir ją naudoja bendraudami.	42	41	42	38	43	39	41
17. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš išorinės aplinkos.	49	39	47	49	44	51	47
18. Darbuotojai dalijasi juokais, prisiminimais, asmeninio gyvenimo detalėmis.	34	13	23	34	14	32	28
19. Bendradarbiai bendrauja vieni su kitais po darbo.	41	28	39	41	37	43	39
20. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	14	9	15	8	10	11	10
21. Kolegijos darbuotojas sutapatinamas su organizacija.	25	29	29	25	31	29	29
22. Organizacinės vertybės aiškiai apibrėžtos (strategijoje, reklamoje, dokumentuose)	12	25	17	20	22	17	16
23. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	9	30	12	22	23	12	13
24. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	50	49	51	48	49	48	51
25. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	48	47	50	50	50	47	50
26. Darbuotojas Kolegijai yra vertybė.	32	37	32	39	38	36	36
27. Kolegijos vadovas linkęs manyti, kad oficialiai išreikštos organizacijos vertybinės sutampa su atskirų jos narių vertybinėmis.	28	38	35	32	34	34	34
28. Dirbdamas Kolegijoje siekiu ne tik materialinės naudos, bet ir saviraiškos.	10	10	10	15	11	9	8
29. Kolegijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis.	16	34	26	16	28	27	24
30. Kolegijoje tarp kolegų dominuoja bendradarbiavimas.	13	32	21	26	18	26	22
31. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys darbuotojui.	19	36	27	29	33	20	27
32. Kolegijoje tarp darbuotojų dominuoja konkurencija.	44	46	45	42	46	42	44
33. Kolegijoje sklinda apkalbos.	53	44	48	54	52	52	52
34. Kolegijos vadovai puoselėja ir kuria organizacinę kultūrą.	11	16	11	11	19	8	11
35. Kolegijoje vyrauja prieštaringos nuostatos apie organizacinės kultūros egzistavimą.	51	40	52	46	47	50	48

36. Aiškiai žinau Kolegijos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.	29	17	24	19	24	28	23
37. Aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės.	17	18	16	12	9	21	14
38. Kolegijoje visada skiriamas dėmesys procesų detalėms.	24	19	20	17	25	14	19
39. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	18	11	7	18	8	22	12
40. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji nieko neįtakoja mano darbinės veiklos.	52	54	54	51	54	54	54
41. Aš pasižymiu aktyvumu darbinėje veikloje.	36	33	37	35	35	38	38
42. Kolegijoje plačiai išreiškiamos nuostatos prieš valdymo sprendimų teisingumą.	43	42	43	43	41	44	43
43. Kolegija tai – organizacija, kuri orientuota tik į klientą.	35	26	36	33	15	35	33
44. Svarbi funkcija skirta darbo aprašams ir planams.	30	22	28	30	20	33	31
45. Kolegijoje didelė darbuotojų kaita.	40	45	41	40	40	37	40
46. Kolegijoje visada kreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	33	35	31	36	39	31	35
47. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos labai formalios.	54	50	53	52	53	53	53
48. Mano darbinė veikla nuolat vadovų kontroliuojama, negaliu veikti savarankiškai.	47	48	49	53	51	46	49
49. Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras.	45	52	44	47	45	49	45
50. Didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros raiškoje atlieka vadovas.	38	31	38	37	32	40	37
51. Organizacijos struktūra skirta vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.	39	51	40	44	42	41	42
52. Gerai žinau Kolegijos viziją ir misiją.	20	23	13	27	29	15	18
53. Svarbiausias dalykas Kolegijoje yra darbuotojo kvalifikacija ir darbų išmanymas.	7	20	8	14	12	7	9
54. Kolegijos tiksluose deklaruojamos vertybinės nuostatos.	21	27	22	28	26	23	20

Bendri studentų apklausos rezultatų reitingų pasiskirstymai pagal pritarimo procentą (N=194)

Teiginys	Atsakymų pasiskirstymas procentais (%)					Pritarimas procentais (%) ⁹
	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Abejoju</i>	<i>Greičiausiai nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>	
Organizacinės kultūros išoriniai elementai (matomi)						
1. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	28	46,1	19,7	2,1	4,1	74,1
2. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	64,2	25,9	7,3	1	1,6	90,1
3. Kolegijos pastatas ir interjeras aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	50	38,7	9,8	1,5	0	88,7
4. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas/šventes.	10,4	25	39,1	14,6	10,9	35,4
5. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	56	35,8	7,3	0,5	0,5	91,8
6. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	0,5	7,7	27,8	18	45,9	8,2
7. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	60,3	29,4	6,2	3,1	1	89,7
8. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	15,2	31,9	36,6	8,4	7,9	47,1
9. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą profesinę leksiką (kalbą) ir ją naudoja bendraudami.	26,8	39,7	21,6	6,7	5,2	66,5
10. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš aplinkinių.	11,4	20,2	16,1	20,2	32,1	31,6
Organizacinės kultūros vidiniai elementai (nematomi)						
11. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	31,4	34,5	23,7	5,2	5,2	65,9
12. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	27,8	43,3	23,7	3,6	1,5	71,1
13. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	3,1	17,2	32,8	18,2	28,6	20,3
14. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	4,6	10,8	36,1	18,6	29,9	15,4
15. Studentas Kolegijai yra vertybė.	46,4	35,6	12,9	4,1	1,0	82
16. Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais.	57,2	32,0	6,2	3,6	1,0	89,2

⁹ Priskiriami „Visiškai sutinku“ ir „Iš dalies sutinku“ atsakymai.

17. Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.	52,1	32,5	10,8	4,6	0	84,6
18. Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.	53,6	34,5	10,3	1,5	0	88,1
19. Gerai jaučiuosi tarp studentų, savo grupėje.	64,2	26,4	6,7	1,0	1,6	90,6
20. Turiu galimybę saviraiškai (šventės, renginiai, konkursai).	35,1	36,1	18,8	5,2	4,7	71,2
21. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys studentui.	33,3	47,9	14,6	3,6	0,5	81,2
Bendri susitarimai						
22. Aiškiai žinau Kolegijos tikslus ir juose deklaruojamas vertybines nuostatas, susijusias su studijų procesu.	22,2	45,4	26,3	3,6	2,6	67,6
23. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	24,4	48,7	22,8	1,6	2,6	73,1
24. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų.	6,3	16,1	24,0	22,4	31,3	22,4
25. Aš esu aktyvus studentas.	15,5	44,6	28,5	8,3	3,1	60,1
26. Man aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės (studijų reglamentas, egzaminų laikymo tvarka ir kt.).	51,3	30,6	12,4	3,6	2,1	81,9
27. Kolegijoje atsižvelgiama į studijų rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	38,1	38,1	19,6	1,5	2,1	76,2
28. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos renginių metu labai formalios.	18,7	39,4	34,2	6,7	1,0	58,1
29. Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami.	31,4	50,3	13,1	4,7	0,5	81,7
30. Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.	54,9	29,5	8,8	4,7	2,1	84,4

Studentų apklausos rezultatų reitingas

Pasirinkimų reitingas: bendrai visų studentų dalyvavusių apklausoje (N= 194)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Gerai jaučiuosi tarp studentų, savo grupėje.	4,5078	0,79791
2. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,5026	0,80444
3. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,4611	0,69955
4. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,4485	0,82696
5. Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais.	4,4072	0,84200
6. Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.	4,4021	0,73632
7. Kolegijos pastatas ir interjeras aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,3711	0,72440
8. Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.	4,3196	0,84616
9. Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami.	4,3057	0,96004
10. Kolegijoje atsižvelgiama į studijų rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	4,2990	3,00488
11. Man aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės (studijų reglamentas, egzaminų laikymo tvarka ir kt.).	4,2539	0,95350
12. Studentas Kolegijai yra vertybė.	4,2216	0,89752
13. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys studentui.	4,0990	0,81581
14. Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.	4,0733	0,82390
15. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	3,9227	0,89280
16. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	3,9171	0,96467
17. Turiu galimybę saviraiškai (šventės, renginiai, konkursai).	3,9162	1,08254
18. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	3,9067	0,87298
19. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	3,8196	1,09328
20. Aš esu aktyvus studentas.	3,8187	3,05901
21. Aiškiai žinau Kolegijos tikslus ir juose deklaruojamas vertybines nuostatas, susijusias su studijų procesu.	3,8093	0,91034
22. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą profesinę leksiką (kalbą) ir ją naudoja bendraudami.	3,7629	1,07995
23. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos renginių metu labai formalios.	3,6788	0,89000
24. Kolegijos šūkiškai matomi viešai.	3,3822	1,08845
25. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas/šventes.	3,0938	1,11701
26. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš aplinkinių.	2,5855	1,40838
27. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,4792	1,16654
28. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų.	2,4375	1,25588
29. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,4175	1,15884
30. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	1,9897	1,04802

Pasirinkimų reitingas: nuolatinio skyriaus studentų dalyvavusių apklausoje (N=103)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,6176	0,80891
2. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,4951	0,73929
3. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,4757	0,76498
4. Gerai jaučiuosi tarp studentų, savo grupėje.	4,4272	0,83551

5. Kolegijos pastatas ir interjeras aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,3495	0,72367
6. Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais.	4,3495	0,85988
7. Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.	4,3398	0,76123
8. Studentas Kolegijai yra vertybė.	4,2136	0,82427
9. Man aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės (studijų reglamentas, egzaminų laikymo tvarka ir kt.).	4,1765	0,99913
10. Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.	4,1553	0,87175
11. Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami.	4,1359	1,02945
12. Turiu galimybę saviraiškai (šventės, renginiai, konkursai).	4,1188	1,00287
13. Aš esu aktyvus studentas.	4,0583	4,06522
14. Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.	4,0396	0,82366
15. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys studentui.	4,0291	0,78536
16. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	3,9612	0,97942
17. Kolegijoje atsižvelgiama į studijų rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	3,8738	0,96690
18. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	3,8641	0,87502
19. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	3,8641	0,84073
20. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą profesinę leksiką (kalbą) ir ją naudoja bendraudami.	3,7476	1,02631
21. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos renginių metu labai formalios.	3,6796	0,81906
22. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas/šventes.	3,6765	0,94567
23. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	3,6699	1,03268
24. Aiškiai žinau Kolegijos tikslus ir juose deklaruojamas vertybines nuostatas, susijusias su studijų procesu.	3,6699	0,87882
25. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	3,4059	1,05998
26. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš aplinkinių.	2,6990	1,40611
27. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,5294	1,06897
28. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,3689	1,13751
29. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų.	2,3529	1,25585
30. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	2,0291	1,04277

Pasirinkimų reitingas: ištęstinio skyriaus studentų dalyvavusių apklausoje (N=84)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Kolegijoje atsižvelgiama į studijų rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	4,8690	4,38447
2. Gerai jaučiuosi tarp studentų, savo grupėje.	4,6386	0,74209
3. Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami.	4,5783	0,70053
4. Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais.	4,5119	0,73622
5. Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.	4,5119	0,64926
6. Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.	4,5000	0,78387
7. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,4699	0,61162
8. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,4405	0,68286
9. Kolegijos pastatas ir interjeras aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,4286	0,69915
10. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,4167	0,89454
11. Man aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės (studijų reglamentas, egzaminų laikymo tvarka ir kt.).	4,3690	0,88875

12. Studentas Kolegijai yra vertybė.	4,2619	0,95840
13. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys studentui.	4,2195	0,78606
14. Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.	4,1446	0,79836
15. Aiškiai žinau Kolegijos tikslus ir juose deklaruojamas vertybines nuostatas, susijusias su studijų procesu.	4,0000	0,87811
16. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	3,9762	1,16139
17. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	3,9762	0,91804
18. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	3,9639	0,91659
19. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	3,9157	0,95259
20. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą profesinę leksiką (kalbą) ir ją naudoja bendraudami.	3,7976	1,13838
21. Turiu galimybę saviraiškai (šventės, renginiai, konkursai).	3,7229	1,12957
22. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos renginių metu labai formalios.	3,6988	0,90709
23. Aš esu aktyvus studentas.	3,5181	1,07478
24. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	3,3614	1,14315
25. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų.	2,5422	1,24255
26. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,4524	1,17612
27. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas/šventes.	2,4096	0,92441
28. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,4096	1,26911
29. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš aplinkinių.	2,3735	1,35890
30. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	1,9405	1,06817

Pasirinkimų reitingas: antro kurso studentų dalyvavusių apklausoje (N=87)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,4419	0,72930
2. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,4302	0,80499
3. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,4138	0,75563
4. Kolegijos pastatas ir interjeras aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,3793	0,76617
5. Gerai jaučiuosi tarp studentų, savo grupėje.	4,3218	0,86930
6. Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais.	4,3103	0,95613
7. Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.	4,2989	0,80860
8. Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.	4,2874	0,77622
9. Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami.	4,2184	1,03907
10. Studentas Kolegijai yra vertybė.	4,0920	0,98397
11. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys studentui.	4,0575	0,86745
12. Man aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės (studijų reglamentas, egzaminų laikymo tvarka ir kt.).	4,0349	1,06768
13. Kolegijoje atsižvelgiama į studijų rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	4,0230	0,95207
14. Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.	4,0116	0,86084
15. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	4,0000	0,84908
16. Turiu galimybę saviraiškai (šventės, renginiai, konkursai).	3,9651	1,04541
17. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	3,9535	0,87993
18. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	3,8851	0,99329
19. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos renginių metu labai formalios.	3,8391	0,80512
20. Aiškiai žinau Kolegijos tikslus ir juose deklaruojamas vertybines nuostatas, susijusias su studijų procesu.	3,7701	0,88530
21. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	3,7701	0,99652

22. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą profesinę leksiką (kalbą) ir ją naudoja bendraudami.	3,7011	1,12182
23. Aš esu aktyvus studentas.	3,6207	0,94305
24. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	3,3605	1,05063
25. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas/šventes.	3,1647	1,05613
26. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,5287	1,22796
27. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,4253	1,14762
28. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų.	2,4118	1,21786
29. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš aplinkinių.	2,4023	1,38480
30. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	2,0690	1,06523

Pasirinkimų reitingas: trečio kurso studentų dalyvavusių apklausoje (N=78)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Gerai jaučiuosi tarp studentų, savo grupėje.	4,6282	0,77475
2. Kolegijoje atsižvelgiama į studijų rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	4,6154	4,59879
3. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,5769	0,84545
4. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,5641	0,74885
5. Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais.	4,5385	0,67789
6. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,5256	0,69739
7. Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.	4,4872	0,71611
8. Man aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės (studijų reglamentas, egzaminų laikymo tvarka ir kt.).	4,4359	0,74885
9. Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami.	4,3590	0,91132
10. Kolegijos pastatas ir interjeras aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,3462	0,73550
11. Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.	4,3333	0,87782
12. Studentas Kolegijai yra vertybė.	4,3205	0,82955
13. Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.	4,1711	0,70025
14. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys studentui.	4,1667	0,76305
15. Aš esu aktyvus studentas.	4,1299	4,68298
16. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	4,0390	0,67749
17. Turiu galimybę saviraiškai (šventės, renginiai, konkursai).	4,0130	1,10613
18. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	3,8718	0,85825
19. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	3,8462	1,11748
20. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą profesinę leksiką (kalbą) ir ją naudoja bendraudami.	3,8077	1,03268
21. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	3,7949	1,02386
22. Aiškiai žinau Kolegijos tikslus ir juose deklaruojamas vertybines nuostatas, susijusias su studijų procesu.	3,7692	0,89621
23. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos renginių metu labai formalios.	3,6538	0,88018
24. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	3,5000	1,06458
25. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas/šventes.	3,2692	1,18072
26. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš aplinkinių.	2,8077	1,43299
27. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,4605	1,05123
28. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų.	2,4359	1,31514
29. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,4103	1,15585
30. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	2,0128	1,06288

Pasirinkimų reitingas: ketvirto kurso studentų dalyvavusių apklausoje (N=28)

R/Nr. Teiginys	M	SD
1. Gerai jaučiuosi tarp studentų, savo grupėje.	4,7778	0,42366
2. Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.	4,5357	0,63725
3. Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami.	4,5185	0,70002
4. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	4,5000	0,69389
5. Man aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės (studijų reglamentas, egzaminų laikymo tvarka ir kt.).	4,4286	0,99735
6. Kolegijos pastatas ir interjeras aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	4,3929	0,56695
7. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	4,3214	0,61183
8. Studentas Kolegijai yra vertybė.	4,3214	0,77237
9. Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais.	4,3214	0,86297
10. Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.	4,3214	0,90487
11. Kolegijoje atsižvelgiama į studijų rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	4,2857	0,89679
12. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	4,2143	1,16610
13. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	4,1429	1,04401
14. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys studentui.	4,0000	0,80000
15. Aiškiai žinau Kolegijos tikslus ir juose deklaruojamas vertybines nuostatas, susijusias su studijų procesu.	4,0000	1,01835
16. Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.	3,9643	0,99934
17. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	3,9286	0,89974
18. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą profesinę leksiką (kalbą) ir ją naudoja bendraudami.	3,8214	1,12393
19. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	3,7857	1,10075
20. Aš esu aktyvus studentas.	3,5714	1,23013
21. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	3,5357	1,31887
22. Turiu galimybę saviraiškai (šventės, renginiai, konkursai).	3,4815	1,08735
23. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos renginių metu labai formalios.	3,1852	1,00142
24. Kolegijos šūkiu matomi viešai.	3,1429	1,26825
25. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš aplinkinių.	2,5556	1,39596
26. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų.	2,4286	1,16837
27. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas/šventes.	2,3929	0,87514
28. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	2,3214	1,15642
29. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	2,2857	1,21281
30. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	1,6429	0,91142

Bendra studentų apklausos rezultatų reitingų pasiskirstymo pagal skirtingus demografinius kriterijus suvestinė (N=194)

Teiginys	Pasirinkimų reitingų numeriai ¹⁰				
	Nuolatinė st. formos studentų R/Nr.	Iššęstinės st. formos studentų R/Nr.	Antro kurso studentų R/Nr.	Trečio kurso studentų R/Nr.	Ketvirto kurso studentų R/Nr.
Organizacinės kultūros išoriniai elementai (matomi)					
1. Gerai žinau ir gebu pavaizduoti Kolegijos prekės ženklą/simbolį.	16	19	17	21	13
2. Kolegija turi savo atributiką (įvaizdis, spalva, suvenyrai, lankstinukai).	1	8	2	3	4
3. Kolegijos pastatas ir interjeras aiškiai atitinka organizacinės kultūros idėją.	5	9	4	10	6
4. Galiu išvardinti visas organizacijos tradicijas/šventes.	22	27	25	25	27
5. Kolegijoje nuolat skiriamas dėmesys naujovėms ir inovacijoms.	3	7	1	6	7
6. Kolegijoje egzistuoja aprangos kodas, kuris aiškiai išreikštas.	30	30	30	30	30
7. Tik atėjus į organizaciją apima šiltos ir tvarkingos aplinkos įspūdis.	2	10	3	4	12
8. Kolegijos šūkiškai matomi viešai.	25	24	24	24	24
9. Kolegijos darbuotojai vartoja tik jiems būdingą profesinę leksiką (kalbą) ir ją naudoja bendraudami.	20	20	22	19	18
10. Esu girdėjęs(-jusi) neigiamų atsiliepimų apie Kolegiją iš aplinkinių.	26	29	29	27	25
Organizacinės kultūros vidiniai elementai (nematomi)					
11. Kolegija turi ateities viziją, kuri man yra žinoma.	23	16	18	18	21
12. Kolegijos vertybės aiškiai deklaruojamos.	18	17	15	17	19
13. Vertybių deklaravimas tik mados reikalas.	27	28	26	28	29
14. Vertybės Kolegijoje apibrėžiamos, tačiau jos dirbtinės.	28	26	27	29	28
15. Studentas Kolegijai yra vertybė.	8	12	10	12	8
16. Kolegijos darbuotojai šiltai bendrauja su studentais.	6	4	6	5	9
17. Mokydamasis Kolegijoje siekiu ne tik išsilavinimo, bet ir saviraiškos.	10	6	7	11	10
18. Kolegijoje vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir studentų.	7	5	8	7	2
19. Gerai jaučiuosi tarp studentų, savo grupėje.	4	2	5	1	1

¹⁰ Reitingo pozicijos numeris parodo, kelintą vietą įvertintas teiginys užima sąraše iš 30, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka.

20. Turiu galimybę saviraiškai (šventės, renginiai, konkursai).	12	21	16	17	22
21. Kolegijoje visada aiškiai reiškiamas dėmesys studentui.	15	13	11	14	14
Bendri susitarimai					
22. Aiškiai žinau Kolegijos tikslus ir juose deklaruojamas vertybines nuostatas, susijusias su studijų procesu.	24	15	20	22	15
23. Kolegija visada reaguoja į aplinkos pokyčius.	19	18	21	16	17
24. Man nerūpi organizacinė kultūra, ji niekaip neįtakoja mano studijų.	29	25	28	28	26
25. Aš esu aktyvus studentas.	13	23	23	15	20
26. Man aiškiai žinomos visos organizacijos normos ir taisyklės (studijų reglamentas, egzaminų laikymo tvarka ir kt.).	9	11	12	8	5
27. Kolegijoje atsižvelgiama į studijų rezultatus, o ne į simpatijas ar antipatijas.	17	1	13	2	11
28. Kolegijoje sakomos oficialios kalbos renginių metu labai formalios.	21	22	19	23	23
29. Studijų pasiekimai nuolat kontroliuojami.	11	3	9	9	3
30. Kolegijoje svarbi dėstytojo kvalifikacija.	14	14	14	13	16

Interviu klausimynas

Eil. Nr.	Klausimas	Klausimo tikslas
1.	Kokia organizacinės kultūros reikšmė organizacijoje?	Pačio respondento pasisakymas/ vertinimas apie organizacinę kultūrą bendrais aspektais.
2.	Kaip organizacinė kultūra pasireiškia aukštojo mokslo kontekste?	Pačio respondento pasisakymas/ vertinimas apie organizacinę kultūrą bendrais aspektais.
3.	Koks vadovo vaidmuo organizacinėje kultūroje?	Pačio respondento pasisakymas/ vertinimas apie organizacinę kultūrą bendrais aspektais.
4.	Kokias organizacinės kultūros savybes atpažįstate Šiaurės Lietuvos kolegijoje?	Tiriamosios organizacijos vertinimas.
5.	Kur nukreipta organizacinė kultūra (į procesą, darbus, darbuotojus, klientą)? Koks organizacijos identitetas?	Tiriamosios organizacijos vertinimas.
6.	Apibūdinkite Kolegijos fizinę aplinką (kas matoma).	Tiriamosios organizacijos vertinimas. Identifikuoti organizacinės kultūros išorinius elementus (matomi kultūros tipai - tai įmonės pasirinktas būdas parodyti save aplinkai, atspindintys įmonės filosofiją ir pabrėžiantis tuos įmonės bruožus, su kuriais ji nori būti siejama.
7.	Apibūdinkite Šiaurės Lietuvos kolegijos vidinę atmosferą (aplinką). Kokioms vertybėms Kolegija teikiate prioritetą? (kas nematoma).	Tiriamosios organizacijos vertinimas. Identifikuoti organizacinės kultūros vidinius elementus, vertybes. Jie parodo, kas organizacijos nariams yra priimtina, o kas ne, ką galima daryti, o ko ne.
8.	Kokių pakyčių Šiaurės Lietuvos kolegijos organizacinėje kultūroje reikia? Ką reikėtų tobulinti?	Tiriamosios organizacijos vertinimas. Išsiaiškinti galimus trūkumus matomus iš išorinės aplinkos pozicijos, kurie gali būti naudojami pateikiant rekomendacijas.

Vertybių sąrašas

Darbuotojų išskirtų organizacijos vertybių sąrašas	Studentų išskirtų organizacijos vertybių sąrašas	Vadovų išskirtų organizacijos vertybių sąrašas
<i>Atsakingumas (11)</i>	<i>Atsakingumas (34)</i>	Komandinis darbas
<i>Atskaitingumas (12)</i>	<i>Atskaitingumas (2)</i>	<i>Tradicijų puoselėjimas</i>
Atvirumas (2)	Atlaidumas	<i>Bendravimas</i>
<i>Bendradarbiavimas (6)</i>	Administracijos kultūra	<i>Bendradarbiavimas</i>
Bendravimo kultūra	Aiškumas	<i>Lojalumas</i>
Darbo drausmė (2)	<i>Bendradarbiavimas (12)</i>	<i>Verslumas</i>
<i>Darbštumas</i>	<i>Bendravimas (12)</i>	Bendruomeniškumas
Dėmesingumas	Dalykiškumas	<i>Profesionalumas</i>
Dėmesingumas darbuotojams (2)	<i>Darbštumas</i>	
Dėmesys (3)	Dėmesys studentui (18)	
Dėmesys detalėms	Draugiškumas (11)	
Demokratiškumas	Gebėjimas sudominti (2)	
Dinamiškumas	Geranoriškumas	
Etiškumas	Informatyvumas (5)	
Įžvalgumas	Iniciatyvumas	
Kokybė	Inovatyvumas (10)	
Kolegialumas (2)	Išskirtinumas	
Kolegiškumas	Jaukumas (3)	
<i>Kruopštumas</i>	Komunikabilumas	
Kūrybiškumas	Konkretumas	
Lankstumas (3)	<i>Kruopštumas</i>	
<i>Lojalumas (16)</i>	Kvalifikacija	
<i>Mandagumas</i>	Lygybė (3)	
Motyvacija veikti	<i>Lojalumas (16)</i>	
Naujoviškumas (4)	<i>Mandagumas (5)</i>	
<i>Novatoriškumas (2)</i>	<i>Novatoriškumas (2)</i>	
<i>Pagarba (26)</i>	Nuoširdumas (6)	
<i>Pagarba tradicijoms (2)</i>	Objektyvumas (2)	
Partnerystė	Organizuotumas (4)	
Prestižo siekimas	Pagalba (7)	
Profesionalumas	<i>Pagarba (56)</i>	
<i>Rūpestingumas</i>	Pareigingumas	
Savikritiškumas	Pasitikėjimas	
Saviraiškos skatinimas	Patikimumas (2)	
<i>Sąžiningumas</i>	<i>Profesionalumas</i>	
Sveika konkurencija	Puiki aplinka (2)	
<i>Tiesa/tesingumas (10)</i>	Ryšys tarp dėstytojų ir studentų (3)	
<i>Tobulėjimas (2)</i>	<i>Rūpestingumas (2)</i>	
<i>Tolerancija</i>	Savarankiškumas	
<i>Tvarka (2)</i>	<i>Sąžiningumas (6)</i>	
<i>Verslumas</i>	Studentų lojalumas kolegijai	
Visuomeniškumas	Studijų kokybė	
	Supratingumas (14)	
	Suvokimas (2)	
	<i>Tiesa (13)</i>	
	Tikslumas	
	<i>Tobulėjimas</i>	
	<i>Tolerancija (4)</i>	
	<i>Tradicijos (3)</i>	

<i>Tvarka</i>	
Vieningumas (2)	
Žmogiškumas (2)	
Darbuotojų išskirtų asmeninių vertybių sąrašas	Vadovų išskirtų asmeninių vertybių sąrašas
<i>Atvirumas (16)</i>	Ambicijos
Aktyvumas	<i>Atsakingumas (2)</i>
<i>Atsakingumas (4)</i>	<i>Atvirumas</i>
Draugystė (11)	Idėjų įgyvendinimas
Bendravimas	Iniciatyvumas
Dėmesys klientui	Išmintis
Betarpiskumas	<i>Kūrybiškumas</i>
Darbštumas (2)	<i>Novatoriškumas</i>
Bendradarbiavimas	Pagarba tradicijoms
Bendradarbiavimas (2)	<i>Pasitikėjimas</i>
Bendruomeniškumas	<i>Savarankiškumas</i>
Įvertinimas	
Kolegiškumas	
Kompetencija (2)	
Kruopštumas	
<i>Kūrybiškumas</i>	
Mandagumas	
<i>Novatoriškumas (2)</i>	
Nuoširdumas (3)	
Pagarba (7)	
Pagarba vyresniems	
Pakantumas	
Paprastumas	
Pareigingumas	
<i>Pasitikėjimas</i>	
Pastovumas (2)	
Patirtis	
Perfektionizmas	
<i>Savarankiškumas</i>	
Sąžiningumas (5)	
Tarpusavio parama (2)	
Tikslų siekimas (2)	
Tolerantiškumas	

Sutampančių vertybių sąrašas

Atsakingumas	Pagarba
Atskaitingumas	Rūpestingumas
Bendravimas	Verslumas
Bendradarbiavimas	Sąžiningumas
Darbštumas	Tiesa
Kruopštumas	Tvarka
Lojalumas	Tolerancija
Mandagumas	Tradicijos
Novatoriškumas	Tobulėjimas

Magistro darbe naudojamų sąvokų sąvadas

Administracija – organizacijos vadovaujantysis personalas ar atsakingieji rengėjai, tvarkytojai.¹¹

Akademinė bendruomenė – ją sudaro mokslo ir studijų institucijų studentai, dėstytojai, mokslo darbuotojai, kiti tyrėjai ir profesoriai emeritai (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Aukštoji mokykla - Juridinis asmuo, turintis Lietuvos Respublikos Konstitucijos garantuojamą autonomiją, Mokslo ir studijų įstatymo bei kitų įstatymu nustatytą specialų statusą, kuris organizuoja ir vykdo studijas, teikia teisės aktais nustatytas aukštojo mokslo kvalifikacijas, vykdo mokslinius tyrimus, eksperimentinę (socialinę, kultūrinę) plėtrą ir (arba) meno veiklą, taiko mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros rezultatus, kaupia mokslo žinias, plėtoja kūrybinę veiklą, puoselėja akademinės bendruomenės vertybes ir tradicijas.¹³

Aukštasis koleginis išsilavinimas – išsilavinimas, įgytas Lietuvos aukštosiose mokyklose baigus koleginių studijų programas, pagal kurias suteikiama aukštojo mokslo kvalifikacija, arba teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas kaip jam lygiavertis užsienio mokslo ir studijų institucijose įgytas išsilavinimas (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Dėstytojas – asmuo, ugdantis ir mokantis studentus ir klausytojus aukštojoje mokykloje. (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Kolegija – Aukštoji mokykla, kurioje vykdomos pirmosios pakopos profesijos bakalauro (koleginės) studijos, plėtojami taikomieji moksliniai tyrimai ir (arba) profesionalusis menas¹².

Kultūra – žmogaus ir visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines bei dvasines vertybes.¹²

Mokslo ir studijų institucijų personalas – mokslo ir studijų institucijų dėstytojai, mokslo darbuotojai, kiti tyrėjai, administracija ir kiti darbuotojai (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Organizacija – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai arba darbui.¹²

Paradigma – teorinių ir metodologinių prielaidų, kuriomis remiasi konkretus mokslinis tyrimas, visuma.¹²

Studentas – asmuo, studijuojantis aukštojoje mokykloje pagal studijų programą arba doktorantūroje (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

¹¹ Tarptautinių žodžių žodynas. Ketvirtasis leidimas, Alma littera, 2005.

¹² Aiškinamasis su studijomis susijusių terminų žodynas.

http://www.skvc.lt/files/SKAR/Rezultatai/Aiskinamasis_zodynelis_visas.pdf

Studijos, orientuotos į studentą - studijos, grindžiamos studentų demonstruojamais studijų rezultatų pasiekimo įrodymais (grindžiamos žiniomis, mokėjimais, vertybėmis ir požiūriais, koreliuojančiais su aktualiais ir būsimais darbo rinkos bei demokratinės visuomenės plėtros poreikiais).¹³

Švietimo įstaiga – mokykla, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikianti įstaiga, kurios pagrindinė veikla – švietimo darbas ar (ir) švietimo pagalba. (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011).

Vertybės - kompetentingumo elementas, parodantis asmens įsitikinimus ir lemiantis jo veikimo (arba neveikimo) logiką, pagrindimą, kas yra teisinga arba klaidinga ir dėl to svarbiausia jo gyvenime ir profesinėje veikloje.¹³