

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Milda BUTKUVIENĖ**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS ŠIAULIŲ RAJONO  
VIDURINĖSE MOKYKLOSE IR GIMNAZIJOSE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Milda BUTKUVIENĖ**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS ŠIAULIŲ RAJONO  
VIDURINĖSE MOKYKLOSE IR GIMNAZIJOSE**

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

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

**Vadovas .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Milda Butkuvienė

### **Organizacinės kultūros formavimas Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose.**

Magistro darbo tikslas buvo iširti organizacinės kultūros formavimosi aspektus Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose. Mokslinės užsienio ir Lietuvos literatūros analizės metodu nagrinėjama organizacinės kultūros esmė, funkcijos, tipai, modeliai, lygiai. Atskleidžiamas ypatingas vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime, išlaikyme ir keitime. Paaškinamos organizacinės kultūros sąsajos su organizacijos klimatu. Tyrimo rezultatai rodo šiuo metu Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose ryškiausiai dominuojančią klanų tipo organizacinę kultūrą. Šalia klaninės kultūros pastebimas ir kitų kultūros tipų požymių egzistavimas. Tyrimas atskleidžia didžiausius planuojamus pokyčius Bazilionų ir Pavenčių vidurinėse mokyklose. Ateityje šiose ugdymo institucijose norima fokusuoti dėmesį į adhokratinės kultūros formavimą. Tyrimo praktinis reikšmingumas grindžiamas tuo, kad vadovai, remdamiesi K. S. Cameron ir R. E. Quinn metodika, gali identifikuoti organizacinės kultūros tipą, stiprinti pateiktais metodais arba transformuoti į kitą tipą, siekiant efektyvesnės organizacijos veiklos.

## **SUMMARY**

Milda Butkuvienė

### **Organizational Culture Formation in Šiauliai District Secondary Schools and Grammar schools (Gymnasiums).**

Master paper was aimed to examine aspects of organizational culture formation in Šiauliai district secondary schools and grammar schools (gymnasiums). Scientific foreign and Lithuanian literature analysis method is used to analyse essence, functions, types, models, levels of organizational culture. Especial leader's role is disclosed in formation, maintaining and changing the organizational culture. Relations between organizational culture and organizational climate are explained. Results of the research show clan-type organizational culture predominating in Šiauliai district secondary schools and grammar schools (gymnasiums). Along with the clan culture, one can observe existence of other cultural type indicators. The research discloses the largest planned changes in Bazilionai and Pavenčiai secondary schools. In future these education establishments intend to focus attention at formation of adhocratic culture. Practical significance of the research is based on the fact that the leaders, basing upon the methods suggested by K. S. Cameron and R. E. Quinn, can identify the type of organisational culture, strengthen it with the help of given methods, or transform it into another type seeking for more efficient organizational performance.

## TURINYS

|  |     |
|--|-----|
| ĮVADAS.....  | 8   |
| 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ESMĖ BEI YPATUMAI.....   | 11  |
| 1. 1. Organizacinės kultūros apibrėžtis.....   | 11  |
| 1. 2. Organizacinės kultūros funkcijos.....  | 15  |
| 1. 3. Organizacinės kultūros tipai, modeliai ir lygiai.....  | 20  |
| 1. 4. Organizacijos klimatas kaip neatskiriama organizacinės kultūros dalis.....   | 31  |
| 1. 5. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime, stiprinime bei keitime.....   | 34  |
| 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS.....   | 44  |
| 2. 1. Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonių bei metodų įvairovė.....   | 44  |
| 2. 2. Organizacinės kultūros tyrimo metodika ir organizavimas.....   | 47  |
| 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO ŠIAULIŲ RAJONO VIDURINĖSE<br>MOKYKLOSE IR GIMNAZIJOSE REZULTATAI BEI JŲ APIBŪDINIMAS.....       | 51  |
| 3. 1. Socialiniai – demografiniai respondentų duomenys.....  | 51  |
| 3. 2. Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai.....   | 53  |
| 3. 3. Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai.....   | 59  |
| 3. 4. Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai.....   | 64  |
| 3. 5. Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai.....  | 69  |
| 3. 6. Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai.....  | 75  |
| 3. 7. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai.....  | 80  |
| 3. 8. Šiaulių rajono vidurinių mokyklų ir gimnazijų bei Šiaulių miesto<br>gimnazijų organizacinės kultūros palyginimas.....      | 85  |
| IŠVADOS.....   | 88  |
| REKOMENDACIJOS.....  | 90  |
| LITERATŪRA.....  | 91  |
| PRIEDAI.....   | 94  |
| 1 priedas. K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros tipai.....  | 95  |
| 2 priedas. Šiaulių rajono vidurinių mokyklų ir gimnazijų bendri organizacinės kultūros<br>tyrimo rezultatai.....                 | 96  |
| 3 priedas. Organizacinės kultūros tyrimo anketa vadovui.....   | 97  |
| 4 priedas. Užsienio ir Lietuvos teoretikų organizacinės kultūros apibrėžimų refleksija.....                                      | 99  |
| 5 priedas. Kultūros vertinimo pavyzdys.....  | 100 |
| 6 priedas. Vidurinio ugdymo paskirtis, mokyklos bei gimnazijos uždaviniai.....   | 101 |
| 7 priedas. Šiaulių rajono vidurinių mokyklų ir gimnazijų bei Šiaulių miesto gimnazijų<br>bendri vadovų apklausos rezultatai..... | 102 |

## LENTELĖS

|   |    |
|---|----|
| 1 lentelė. Adaptyviosios ir neadaptyviosios organizacinės kultūros skirtumai..... | 20 |
| 2 lentelė. Organizacinės kultūros profilis.....                                   | 26 |
| 3 lentelė. Oushi organizacinės kultūros modelis.....                              | 27 |
| 4 lentelė. Organizacinės kultūros ir klimato elementų palyginimas.....            | 32 |
| 5 lentelė. Kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai.....                           | 36 |
| 6 lentelė. Socialiniai mokyklų vadovų duomenys.....                               | 51 |
| 7 lentelė. Bazilionų vidurinės mokyklos bendri OK rezultatai.....                 | 53 |
| 8 lentelė. Kužių vidurinės mokyklos bendri OK rezultatai.....                     | 59 |
| 9 lentelė. Meškuičių vidurinės mokyklos bendri OK rezultatai.....                 | 64 |
| 10 lentelė. Pavėnčių vidurinės mokyklos bendri OK rezultatai.....                 | 70 |
| 11 lentelė. Gruzdžių gimnazijos bendri OK rezultatai.....                         | 75 |
| 12 lentelė. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos bendri OK rezultatai.....         | 80 |

## PAVEIKSLAI

|  |    |
|--|----|
| 1 pav. Organizacinės kultūros tipų schema.....   | 23 |
| 2 pav. Mokyklų kultūros tipologija.....  | 24 |
| 3 pav. E. H. Schein kultūros lygiai.....   | 29 |
| 4 pav. J. Kotter ir J. Heskett kultūros lygiai.....  | 30 |
| 5 pav. Organizacinės kultūros formavimosi modelis.....   | 37 |
| 6 pav. Socializacijos modelis.....   | 40 |
| 7 pav. Kaitos organizavimo modelis.....  | 41 |
| 8 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.....  | 49 |
| 9 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių.....  | 51 |
| 10 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....   | 51 |
| 11 pav. Bazilionų vidurinės mokyklos bendras organizacinės kultūros profilis.....  | 54 |
| 12 pav. Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų.....  | 55 |
| 13 pav. Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje kriterijų..... | 56 |
| 14 pav. Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų.....                         | 56 |
| 15 pav. Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų.....          | 57 |
| 16 pav. Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų.....                         | 58 |
| 17 pav. Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus.....                                    | 58 |
| 18 pav. Kužių vidurinės mokyklos bendras organizacinės kultūros profilis.....  | 59 |
| 19 pav. Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų.....      | 60 |
| 20 pav. Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje kriterijų.....     | 61 |
| 21 pav. Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų.....                             | 61 |
| 22 pav. Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų.....              | 62 |
| 23 pav. Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų.....                             | 63 |

|  |    |
|--|----|
| 24 pav. Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus.....  | 63 |
| 25 pav. Meškuičių vidurinės mokyklos bendras organizacinės kultūros profilis.....  | 65 |
| 26 pav. Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų.....  | 66 |
| 27 pav. Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje kriterijų..... | 66 |
| 28 pav. Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų.....                         | 67 |
| 29 pav. Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų.....          | 68 |
| 30 pav. Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų.....                         | 68 |
| 31 pav. Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus.....                                    | 69 |
| 32 pav. Pavenčių vidurinės mokyklos bendras organizacinės kultūros profilis.....   | 70 |
| 33 pav. Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų.....   | 71 |
| 34 pav. Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje kriterijų.....  | 72 |
| 35 pav. Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų.....                          | 72 |
| 36 pav. Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų.....           | 73 |
| 37 pav. Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų.....                          | 73 |
| 38 pav. Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus.....                                     | 74 |
| 39 pav. Gruzdžių gimnazijos bendras organizacinės kultūros profilis.....   | 75 |
| 40 pav. Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų.....           | 76 |
| 41 pav. Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje kriterijų.....          | 77 |
| 42 pav. Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų.....                                  | 77 |
| 43 pav. Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų.....                   | 78 |
| 44 pav. Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų.....                                  | 79 |

|   |    |
|---|----|
| 45 pav. Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus.....  | 79 |
| 46 pav. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos bendras organizacinės kultūros profilis.....  | 81 |
| 47 pav. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų.....  | 81 |
| 48 pav. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje kriterijų..... | 82 |
| 49 pav. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų.....                         | 83 |
| 50 pav. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų.....          | 83 |
| 51 pav. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų.....                         | 84 |
| 52 pav. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus.....                                    | 85 |



## ĮVADAS

Organizacinė kultūra – viena iš svarbiausių šiuolaikinio valdymo pamatų siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų ir klestėtų rinkos sąlygomis. Stipri, savita organizacinė kultūra turi didelę įtaką organizacijos strategijos vystymuisi, darbo našumui, darbuotojų tarpusavio santykiams, jų identifikavimuisi, t.y. susitapatinimui su organizacija bei stipriam lojalumo jausmui.

Organizacine kultūra susidomėta ganėtinai neseniai. Iki pat 1980 m. mokslininkai, nagrinėdami organizacijų problemas, neskyrė ypatingo dėmesio organizacinės kultūros koncepcijai (Cameron, Quinn, 2001). Tačiau vėlesni organizacijų tyrimai atskleidė stiprų ryšį tarp organizacijos veiklos efektyvumo ir joje vyraujančios organizacinės kultūros. Šios vadybos srities žinovai ir tyrėjai – užsienio mokslininkai E. H. Schein, T. Deal, A. Kennedy, D. Denison, S. P. Robbins, K. S. Cameron, R. E. Quinn ir kt. Organizacine kultūra domisi, ją analizuoja ir Lietuvos mokslininkai – P. Jucevičienė, V. Janušonis, A. Sakalas, L. Šimanskienė, A. Seilius, J. Gluščinskienė ir kt. Stipriausios pasaulio organizacijos išlieka tik aukštos savitos kultūros dėka (Peters, Waterman, 1982). Norint sėkmingai įgyvendinti organizacijos strategiją, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kur link reikia kreipti organizaciją, įsisąmoninti, ko reikia, kad organizacija dirbtų efektyviai ir vystytųsi ta linkme, kuria norėta. Kuriant naują strategiją, būtina kurti ir naują organizacinės kultūros modelį (Šimanskienė, 2002). Organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Labai svarbu, kad organizacijos nariai vienodai suprastų tai, kas vyksta organizacijoje, ko jie siekia ir kokiomis priemonėmis to siekia. Klestinčios organizacijos remiasi galinga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, t. y. organizacine kultūra (Šimanskienė, 2002). Stipri organizacijos kultūra turi labai didelę įtaką žmogiškiesiems organizacijos ištekliams. Ji gali pasitarnauti sukurdamą darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Šios ypatybės savo ruožtu mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją (Robbins, 2006). Įmonės kultūrą galima traktuoti kaip labai reikšmingą sėkmės veiksnį. Įmonės sėkmei daug didesnę įtaką daro ne jos politika, valdymo struktūra, turima technika ir technologija, o valdymo stilius, darbuotojų vertybių sistema, kurie atsispindi įmonės kultūroje. Įmonės kultūra skatina arba slopina nustatytų tikslų siekį (Sakalas, 2003).

Nors pasaulyje jau gana senai kalbama apie organizacijos kultūros daromą poveikį įmonės veiklos efektyvumui, Lietuvoje organizacijos kultūros stiprinimo ar keitimo projektai tampa aktualūs ir populiarūs tik šiuo metu (Rekašiūtė-Balsienė, 2008). Jei anksčiau organizacijos nesuprato ypatingo kultūros reikšmingumo, svarbos, arba manė, kad ją sunku valdyti, tai šiandien pripažįstama, kad organizacinė kultūra gali labai pasitarnauti didinant konkurencinį pranašumą (Tharp, 2005). Todėl yra **aktualu** ištirti esamą kultūrą organizacijoje, atskleisti jos silpnąsias ir stipriąsias, teigiamas ir neigiamas puses, organizacijos vertybinių nuostatų darnumą bei parodyti,

kokia organizacija bus ateityje. Organizacinės kultūros ištyrimas yra pirmas žingsnis link jos keitimo, tobulinimo, vystymo.

**Tyrimo mokslinė problema** apibūdinama šiais probleminiais klausimais:

- kokiais būdais reiškiasi organizacinė kultūra Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose;
- koks organizacinės kultūros tipas/tipai vyrauja Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose;
- kokios teigiamos, lemiančios veiklos efektyvumą, ir neigiamos, trukdančios veiksmingam darbui, susiformavusios organizacinės kultūros pusės atsiskleidžia.

**Tyrimo objektas** – organizacinė kultūra Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose.

**Tyrimo dalykas** – organizacinės kultūros formavimosi ypatumai Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose.

**Tyrimo tikslas** – ištirti organizacinės kultūros formavimosi aspektus Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose.

Magistro darbe keliami šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti organizacinės kultūros esmę ir pagrindines funkcijas.
2. Išnagrinėti organizacinės kultūros tipus, modelius, lygius ir ryšį su organizacijos klimatu.
3. Atskleisti vadovo vaidmenį organizacinės kultūros formavime.
4. Ištirti Šiaulių rajono vidurinių mokyklų ir gimnazijų organizacinės kultūros formavimosi aspektus ir gautus rezultatus palyginti su Šiaulių miesto gimnazijų organizacinės kultūros tyrimo rezultatais.

**Tyrimo hipotezė:** Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose dominuoja hierarchijos tipo organizacinė kultūra, kuri ateityje, siekiant sustiprinti orientaciją į išorę, konkurencingumą rinkoje ir pan., bus transformuojama į rinkos tipo organizacinę kultūrą.

**Metodika.**

1. *Tiriamieji.* Organizacinės kultūros tyrime dalyvavo visų Šiaulių rajono vidurinių mokyklų ir gimnazijų vadovai.
2. *Instrumentarijus.* Tyrimui buvo panaudotas Organization Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn. OCAI paremtas teoriniu modeliu, kuris vadinasi „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“.
3. *Tyrimo metodai:*
  - mokslinės literatūros analizė leido atskleisti organizacinės kultūros esmę, ypatumus, pagrįsti jos svarbą, įtaką organizacijos efektyvumui, produktyviai veiklai;

- anketinė apklausa taikyta nustatant mokyklose ir gimnazijose šiuos metu dominuojančius bei numatomus ateityje organizacinės kultūros tipus; vertybinių nuostatų darnumą, remiantis organizacinės kultūros analize pagal 6 kriterijus;
- lyginamoji analizė naudota siekiant palyginti Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose bei Šiaulių miesto gimnazijose dominuojančius organizacinės kultūros tipus;
- duomenų apdorojimas kompiuterine MS Excel programa patvirtina kiekybinio tyrimo duomenų patikimumą;
- grafinis rezultatų iliustravimas naudotas siekiant aiškesnio vaizdinio kiekybinių duomenų išreikštumo;
- sisteminimas ir apibendrinimas naudojamas teorinėje ir analitinėje-tiriamosioje dalyse siekiant atkreipti dėmesį į esminius rezultatus bei išvadas.

**Tyrimo mokslinis naujumas.** Pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros tyrimo metodiką, Šiaulių rajono vidurinės mokyklos ir gimnazijos buvo iširtos pirmą kartą. Gauti tyrimo duomenys, remiantis minėta metodika, išanalizuoti, apibūdinti bei pateiktas jų grafinis vaizdas. Analizuotas Šiaulių rajono vidurinių mokyklų ir gimnazijų esamos ir numatomos ateityje organizacinės kultūros darnumas pagal skirtingus kriterijus.

**Teorinis rezultatų reikšmingumas.** Konceptualiojoje - teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinių literatūros šaltinių analizė leido nustatyti glaudų ryšį tarp dominuojančios organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo. Organizacinės kultūros funkcinis reikšmingumas neabejotinai turi įtakos organizacijos produktyviai veiklai. Todėl ištyrus esamą, t.y. vyraujančią organizacinės kultūros tipą, galima toliau jį plėtoti, stiprinti arba nuspręsti keisti ta linkme, kuri pagerintų organizacijos veiklos efektyvumą.

**Praktinis rezultatų reikšmingumas.** Mokslinio darbo rezultatais – literatūros šaltinių analize, tyrimo išvadomis, rekomendacijomis – galės remtis ne tik Šiaulių rajono vidurinės mokyklos bei gimnazijos, bet ir kitos institucijos formuodamos, stiprindamos, valdydamos dominuojančią organizacinę kultūrą, arba keisdamos į kitą. Organizacinės kultūros keitimas pirmiausia turėtų prasidėti nuo esamos kultūros identifikavimo, tad tyrimo metodika ir rezultatai puikiai tinka vadovams, norintiems nustatyti savo organizacijos kultūros tipą, pamatyti stipriąsias ir silpnąsias puses bei nuspręsti, ar reikia kultūrą keisti.

**Darbo struktūra.** Magistro darbas susideda iš įvado, konceptualiosios, metodologinės, diagnostinės dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų.

## **1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ESMĖ BEI YPATUMAI**

Organizacinė kultūra – tai unikalus organizacijos charakteris (Cameron, Quinn, 2001). Kultūra yra reiškinys, turintis didelę įtaką įmonių ilgalaikiai sėkmei (Lukasova, 2004).

Galima sakyti, kad kultūra yra „socialiniai klėjai“, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu. Kultūra pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų požiūrius ir elgseną, galima sakyti, „diktuoja žaidimo taisykles“, taip vienydama visą organizaciją ir išskirdama ją iš kitų (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Alvesson (Vanagas, 2005) teigia, kad plačiąja prasme organizacijos kultūra yra priimtų ir išmoktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma.

Organizacinė kultūra yra organizacinio gyvenimo aspektas. Kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinant tokią veiklą. Kultūra apima ir įtakoja viską, ką daro žmonės. Pozityvios kultūros yra tokios, kurios sutampa su organizacijos vizija, misija ir strategijomis. Vadybininkai, suvokę savo organizacijos kultūrą, galės įvertinti, sustiprinti ir, jeigu reikia, keisti esamą padėtį, kad organizacija taptų stipresnė ir galėtų geriau konkuruoti (Seilius, 1998).

Kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius (Vanagas, 2005).

### **1. 1. Organizacinės kultūros apibrėžtis**

Mokslinėje literatūroje sutinkama įvairių organizacinės kultūros apibūdinimų. Tai susiję su sąvokos kultūra nevienoda interpretacija. Būtent todėl, kalbant apie organizacijos kultūrą, tikslinga būtų pirmiausia išsiaiškinti pačios kultūros esmę.

Tarptautinių žodžių žodyne (red. Kinderys, 2001) kultūra apibūdinama kaip žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes. Lotyniškai cultura reiškia apdirbimą, ugdymą, auklėjimą, lavinimą, tobulinimą, vystymą, garbinimą.

Filosofijos žodynas (red. Rozentalis, 1975) kultūra vadina visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė ir kuria žmonija visuomenės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą.

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (red. Keinys, 2000) pateikti keturi kultūros apibrėžimai, iš kurių, šiame darbe nagrinėjamam objektui atskleisti, labiausiai tinkami yra šie: kultūra yra „visa, kas sukurta visuomenės fiziniu ir protiniu darbu“; tai „pasiektas tobulumo laipsnis“.

Pateikti kultūros apibūdinimai iš esmės yra panašūs, tačiau pastarieji du kultūrą „pakelia“ į aukštesnį lygmenį, nes ji vertinama kaip žmonijos išsivystymo pažanga, tobulumo laipsnis.

Kultūra – tai sudėtinga samplaika nuostatų, elgesio modelių, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, derančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu (Stoner, 2005).

Jau senai kultūra yra svarbi sąvoka, padedanti suprasti visuomenės ir žmonių grupes. Kultūra antropologine ir istorine prasme yra tam tikros grupės ar visuomenės šerdis – kas būdinga jos narių tarpusavio santykiams bei santykiams su pašaliniais, ir kaip jie gauna tai, ko siekia (Stoner, 2005).

A. Giddens (2005) visuomenės kultūrą skiria į dvi rūšis: nematerialią – įsitikinimai, idėjos bei vertybės, kas sudaro kultūros turinį ir materialią – objektai, simboliai ar technologijos, kas šį turinį išreiškia.

Kultūros dualumą taip pat pastebi P. Zakarevičius (2004) ir ją nagrinėja dviem aspektais. Pirmu aspektu skiriamos dvi kultūros turinio dedamosios: materialinė kultūra ir dvasinė kultūra, esančios dialektinėje vienybėje. Šių dviejų kultūros dedamųjų dialektinė vienybė reiškiasi jų neatsiejama įtaka viena kitai ir visuotiniu integralumu; antru aspektu skiriama keletas kultūros socialinių dedamųjų: bendražmogiškoji kultūra, nacionalinė kultūra, žmonių sluoksniu kultūra ir pagaliau – organizacijos kultūra.

E. H. Schein yra vienas iš organizacinės kultūros tyrinėjimo bei diagnozavimo pradininkų. Šis mokslininkas vienas pirmųjų susidomėjo organizacine kultūra. Jau klasikiniu tapo E. H. Schein organizacinės kultūros apibrėžimas – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimuisi organizacijos viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Šimanskienė, 2008). Šis organizacinės kultūros apibūdinimas išryškina jos svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje. Kultūra apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius (Vanagas, 2005).

E. H. Schein (2002) pateikia pagrindines koncepcijas, kurios asocijuojasi su kultūra:

- pastebimi žmonių elgesio stereotipai, sąveikaujantys tarpusavyje: kalba, papročiai, tradicijos, ritualai, kuriuos žmonės naudoja atitinkamose situacijose;
- grupės normos;
- skelbiamos vertybės;
- formali filosofija;

- žaidimo taisyklės;
- klimatas;
- esama praktinė patirtis;
- minčių „sandėlis“, mąstymo modeliai ir lingvistinės paradigmos;
- reikšmių priėmimas;
- bazinės metaforos ir / arba integraciniai simboliai.

S. P. Robbins (2006) pateikia trumpą organizacijos kultūros apibūdinimą ir teigia, kad tai vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. J. A. F. Stoner (2005) praplečia organizacijos kultūros apibrėžimą ir sako, kad tai būdingų tam tikros organizacijos nariams tokių svarbių sąvokų, kaip, normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai, visuma.

B. A. Спивак (2001) organizacinę kultūrą apibūdina kaip materialinių ir dvasinių vertybių sistemą organizacijoje, atspindinčią jos individualumą, savęs, kitų suvokimą socialinėje ir materialinėje aplinkoje bei pasireiškiančią per elgesį, sąveikavimą.

Pasak Ouchi (red. Schneider, 1990), organizacinė kultūra tai mitai, simboliai, ceremonijos, kurie išreiškiami bendraujant ir pabrėžiant perduodamas vertybes bei įsitikinimus (Šimanskienė, 2008). Šis apibūdinimas parodo svarbų organizacinės kultūros išraiškos priemonių (elementų) vaidmenį organizacijos nuostatų, pozicijų deklaravimui.

Denison (1990) pabrėžia organizacinės kultūros vertybes, įsitikinimus ir principus, kurie padeda kurti organizacijos valdymo sistemą ir sustiprinti esminius valdymo principus. Schuler (1992) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip organizacijos vertybių sistemą, kuri padeda identifikuoti darbuotojų svarbą organizacijoje. Organizacinės kultūros svarbą produktyvumui ir motyvacijai pabrėžė DuBrin, Ireland, Williams (1989). Autorių nuomone, organizacinė kultūra yra pasitikėjimo ir vertybių sistema, kuri aktyviai veikia organizacijos narių elgseną. Teisinga organizacinė kultūra gali paskatinti darbuotojus būti produktyvius, ir tai yra geriausia motyvacija. Kotler (1999) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip veiksnį, turintį įtakos elgsenai ir vartojimui, t. y. tai tam tikras elgsenos stereotipų ir vertybių rinkinys, formuojamas nuo vaikystės šeimoje ir per kitas visuomenines institucijas. Bendruoju požiūriu organizacinė kultūra – tai keitimasis patirtimi, istorija, taisyklės, charakterizuojančios organizaciją. Barczyk (1999) teigia, kad kultūra atskleidžia nematerialias jėgas, valdančias kasdienes poelgius. Šias jėgas sudaro sėkmės ir nesėkmės, kurias ankstesniais laikais patyrė organizacija; jos parodo žmonių sąveikos, uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendravimo būdus (Šimanskienė, 2002, 2008).

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) teigia, kad organizacinė kultūra - visa tai, kas organizacijoje yra vertinga, koks dominuojantis vadovavimo stilius, kalba, simboliai, procedūros, kasdienės normos bei tai, kas organizacijoje suvokiama kaip laimėjimai.

P. Jucevičienė (1996), remdamasi įvairių užsienio mokslininkų požiūriais į organizacijos kultūrą, pateikia išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą: „organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius“.

A. Vasiliauskas (2001) teigia, kad firmos kultūra – tai visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami firmos klientai. Kultūra daro įtaką firmos kasdinei veiklai, jos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Kultūra paveldima iš praeities, ją plėtoja dabarties žmonės.

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

Įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą (Sakalas, 2003).

A. Seilius (1998) pabrėžia, kad organizacijos kultūra yra jos realybė ir kultūra formuoja viską, kas vyksta organizacijoje. Kultūra išreiškiama per organizacijos filosofiją, taisykles, normas, vertybes, klimatą, simbolius, herojus ir beveik viską, ką daro jos nariai.

4 priede struktūruotai pateikti minėti įvairūs užsienio ir Lietuvos teoretikų požiūriai į organizacinę kultūrą.

Mokslinėje literatūroje sutinkama ir kitų organizacinės kultūros sinonimų: įmonės kultūra, korporacinė kultūra, firmos kultūra, organizacijos kultūra. Šios sąvokos naudojamos apibūdinant tą pačią organizacijos charakteristiką: organizacijose dirbančių žmonių vertybių, įsitikinimų, normų, taisyklių ir t. t. visumą.

Tačiau L. Šimanskienė (2002) teigia, kad organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra - visiškai skirtingos sąvokos, reiškiančios labai skirtingas organizacijos būsenas:

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

P. Zakarevičius (2004) ir N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) oponuoja tokiam sąvokų aiškinimui ir sako, kad organizacijos kultūros sąvoką tikslinga naudoti tada, kai nagrinėjama

organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visuma. Organizacinės kultūros sąvokos vartojimas priimtinas apibūdinant vadybos procesus. Šis terminas, pasak autorių, charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą.

Šiame darbe, atsižvelgiant į tai, jog daugelis mokslininkų organizacinę ir organizacijos kultūras vartoja tiems patiems parametrams apibrėžti, minėtomis sąvokomis bus operuojama kaip sinonimais.

*Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, jog organizacinė kultūra atspindi kertinius organizacijos įsitikinimus, pagrindines vertybes, požiūrį į užsibrėžtus tikslus, priemones jiems pasiekti. Dominuojanti organizacijos kultūra pastebima per bendravimo būdus, simbolius, kasdienes nusistovėjusias normas, taisykles, ceremonijas, ritualus. Svarbu, kad esamą organizacinę kultūrą darniai pripažintų ir puoselėtų visi jos nariai, nes tik tada bus galima pasiekti veiklos efektyvumo.*

## **1. 2. Organizacinės kultūros funkcijos**

Stipri organizacinė kultūra atlieka daug funkcijų, kurios neabejotinai gali prisidėti prie organizacijos sėkmingos veiklos, teigiamos darbinės aplinkos, darbuotojų susitapatinimo su organizacija, kurioje jie dirba. Produktai arba paslaugos yra žmogiškųjų išteklių, t. y. darbuotojų veiklos rezultatai. Norint, kad žmonės dirbtų kokybiškai, būtų atsakingi ir produktyvūs, reikia, kad jie jaustųsi organizacijos, kaip šeimos, dalimi, būtų lojalūs, suprastų ir pripažintų pagrindinius organizacijos tikslus, vertybes, aukotų save. To pasiekti nėra lengva, tačiau tai įgyvendinti gali padėti organizacinė kultūra.

Teigiama, jog organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą, apsaugotų nuo susvetimėjimo. Organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Ar kultūra turės organizacinį efektyvumą, lemia vertybių prigimtis. Jei vertybės remia atitinkamus tikslus bei strategijas, kultūra tampa svarbus turtas. Viena iš bendrųjų vertybių bei įsitikinimų funkcijų – suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, išugdantį išsipareigojimą organizacijai, jos tikslams. Jis pagerina organizacijos stabilumą ir gali būti prasmingas planas, galintis nukreipti ir formuoti elgesį, motyvuojant darbuotojus elgtis teisingai (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Sveikos, stiprios kultūros puoselėjimas, pagrįstas daugumai organizacijos narių priimtinomis vertybėmis, suteikia įmonei didelį potencialą. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad jeigu darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, tai didina emocinį išsipareigojimą organizacijai (Bučiūnienė, 2006). Vertybės motyvuoja, nes jos sutelkia dėmesį į tai, ką darome, kodėl tai darome ir į tikslą, kurio siekiame (Kouzes, Posner, 2003).



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

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

S. P. Robbins (2006) įvardija kiek kitas, tačiau taip pat į darbuotojų emocinę būseną nukreiptas organizacinės kultūros funkcijas: pirma, organizacinė kultūra apibrėžia ribas, tai yra išskiria vieną organizaciją iš kitų; antra, organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą; trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas; ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą; penkta, kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

R. A. Baron, J. Greenberg (Jucevičienė, 1996) akcentuoja tris pagrindines organizacinės kultūros funkcijas:

- organizacijos nariams suteikiamas identiškumo jausmas;
- sustiprinamas bendras įsipareigojimas organizacijai ir jos misijai;
- išsiaiškinami ir sustiprinami elgesio standartai.

Šias tris tezes, išreiškiančias kultūros funkcijas organizacijoje, puikiai papildo A. Seiliaus (1998) paaiškinimas, kaip ir kodėl darbuotojai identifikuojasi, t. y. susitapatina su organizacija, kurioje jie dirba ir tampa lojaliais. Autorius teigia, jog klestinčios organizacijos remiasi galinga vertybių ir įsitikinimų sistema. Jų tikslas – ne pelnas, bet siekimas suteikti prasmę darbuotojų gyvenimams ir įkvėpti juos laikytis visuotinai pripažintų moralės normų. Taigi darbuotojas, paaudamas dalį savo visuomeninių teisių (paklūsta organizacijos tvarkai), laimi didelę vertybę – tikslą savo gyvenime. Darbuotojas sutapatina save su klestinčios organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs, ir jo asmeninė sėkmė tampa neatskiriama nuo jo organizacijos sėkmės. Todėl tokioje organizacijoje pelnas nėra tikslas, o tik natūralus ir neišvengiamas veiklos rezultatas.

B. A. Спивак (2001) organizacinės kultūros funkcijas kildina iš bendros žmonijos kultūros funkcijų, pažymėdamas, kad šiuolaikinės teorijos išvelgia kultūros daugiafunkcionalumą, kurių

tarpe galima rasti naudingų (individo adaptacijos lygio pakėlimas) bei žalingų, trukdančių adaptacijai, kultūrų. Šis teoretikas išskiria aštuonias organizacinės kultūros funkcijas:

- geriausių saugomų kultūros elementų atgaminimas, naujų vertybių propagavimas ir saugojimas;
- vertinamoji – normatyvinė funkcija: žmogaus, grupės, organizacijos realaus elgesio palyginimas su bendrosios kultūros normomis ir idėjomis, atkreipiant dėmesį į pozityvių ir negatyvių, humaniškų ir nežmoniškų, švelnių ir grubių, progresyvių ir konservatyvių veiksmų santykį;
- reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcijos: kultūra – kaip elgesio indikatorius ir reguliatorius;
- pažintinė funkcija: organizacinės kultūros supratimas ir įsisavinimas, vykstantis darbuotojo adaptacinėje stadijoje, padedantis įsijungti į organizacijos kolektyvo gyvenimą, veiklą bei apibrėžiantis darbuotojo sėkmes ir laimėjimus;
- gyvenimo būdo funkcija: organizacinė kultūra įtakoja darbuotojo pasaulėžiūrą, dažnai organizacijos vertybės virsta asmeninėmis vertybėmis;
- komunikacinė funkcija: per organizacijos vertybes, elgesio normas ir kitus kultūros elementus, užtikrinamas darbuotojų tarpusavio supratimas ir sąveikavimas;
- visuomeninės atminties, organizacijos patirties kaupimo ir saugojimo funkcija;
- rekreacinė funkcija: dvasinių jėgų atgavimas organizacijos kultūrinės veiklos suvokimo procese įmanomas tik esant aukštam organizacijos kultūros doroviniam potencialui bei darbuotojų pritarimui toms vertybėms.

Дж. Л. Гибсон., Д. Иванцевич., Д. Х. Доннелли (2000) teigia, jog organizacinė kultūra padeda darbuotojams tinkamai reaguoti į neaiškumus ir chaosą darbe, ji formuoja organizacijos narių pažiūras ir elgesio vertinimą. Taigi, šia prasme, organizacinė kultūra – tai pagalba, kuria bandoma numatyti ir paaiškinti organizacijos darbuotojų skirtingo elgesio aplinkybes. Organizacinė kultūra neabejotinai įtakoja darbuotojų veiksmus: požiūrį į darbą, santykius su kolegomis, žvilgsnį į ateitį, vertybes, įsitikinimus.

E. H. Schein (Jucevičienė, 1996; Barvydienė, Kasiulis, 1998) teigia, jog kultūra tarnauja tam, kad išspręstų pagrindines grupės problemas: išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos bei integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas sugebėjimas išgyventi ir prisitaikyti. Prie išorinių adaptacijos ir išgyvenimo problemų priskiriama:

- misija ir strategija (esminis misijos, pirminių užduočių, akivaizdžių ir latentinių funkcijų bendro supratimo suformavimas);
- tikslai (susitarimas dėl tikslų, išplaukiančių iš esminės misijos);
- priemonės (susitarimas dėl tikslų pasiekimo priemonių);

- vertinimas (formuojamas susitarimas dėl grupės veiklos sėkmės kriterijų);
- koregavimas (susitarimas dėl atitinkamų pataisos ar atkūrimo strategijų, jei tikslai nepasiekiami).

Vidinės integracijos problemos susijusios su:

- bendra kalba ir koncepcinėmis kategorijomis (grupė neįmanoma be jos narių bendravimo ir savitarpio supratimo galimybės);
- grupės ribomis ir priėmimo bei pašalinimo iš jos kriterijais (viena iš bendriausių kultūros sferų – bendras susitarimas dėl to, kas yra arba nėra grupės narys, ir kokiais kriterijais matuojama narystė);
- valdžia ir padėtimi (kiekviena organizacija privalo nustatyti tvarką, jos kriterijus ir taisykles, kaip gaunama, palaikoma ir prarandama valdžia. Susitarimas šioje srityje yra esminis, padedantis nariams valdyti agresijos jausmus);
- intymumu, draugyste ir meile (kiekviena organizacija turi nustatyti „žaidimo taisykles“ lygiaverčiams santykiams, santykiams tarp lyčių ir būdą, kuriuo reiškiamas atvirumas ir intymumas, atliekant organizacijos užduotis ir uždavinius);
- apdovanojimais ir bausmėmis (kiekvienas grupės narys turi žinoti, koks yra didvyriškas ir koks gėdingas elgesys organizacijoje);
- ideologija ir „religija“ (kiekviena organizacija susiduria su nesuprantamais ir nepaaiškinamais dalykais bei įvykiais; juos būtina įprasminti, kad nariai galėtų į juos reaguoti bei išvengti nerimo, susidūrę su nepaaiškinamu bei nekontroliuojamu įvykiu).

Apibendrintai galima įvardyti dvi kompleksines organizacinės kultūros funkcijas:

- išorinės adaptacijos funkcija: tai yra procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis;
- vidinės integracijos funkcija: tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šio proceso metu organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, o koks – nepriimtinas (Jucevičienė, 1996).

Kaip svarbią organizacinės kultūros funkciją A. Seilius (1998) ir L. Šimanskienė (2001) išskiria egzistuojančių etinių darbuotojų lūkesčių perteikimą. Daugelis organizacijų turi aiškų požiūrį į tai, kas laikoma geru ir blogu elgesiu bendradarbių, viršininkų, pavaldinių, klientų ir įvairių bendruomenės grupių atžvilgiu. Kai kurie iš šių kriterijų yra įrašomi į etikos kodeksą, bet daugelis kitų etinių lūkesčių tampa nerašytomis taisyklėmis, kurias darbuotojai suvokia laikui bėgant. Etiniai lūkesčiai, kaip kultūros dalis, nurodo pagrindines vertybes, kurių reikalaujama iš individų versloje organizacijoje ir už jos ribų. Tokias vertybes sudaro patikimumas, garbingumas ir pasitikėjimas.

Neturint šių vertybių, žmonių lojalumas bendrovės atžvilgiu gali labai smarkiai kristi, o jo poveikis bendrovės veiklai gali būti milžiniškas. Organizacijų lyderiai nustato etinius kultūros komponentus savo elgsenos būdais ir savo požiūriu į pasitikėjimo ir garbingumo vertybes.

S. Stoškus., D. Beržinskienė (2005) išskiria, jų manymu, pagrindines organizacinės kultūros funkcijas:

- organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų;
- organizacijos kultūra sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių;
- organizacijos kultūra lemia pasiaukojimą didesniems interesams negu asmeniniai.

J. P. Kotter, J. L. Heskett (Stoner, 2005., Šimanskienė, 2002) pateikia tyrimo rezultatus, kurie rodo, jog kultūros poveikis organizacijų veiklai yra stiprus ir vis didėja. Tai rodo keturios pagrindinės tyrimo išvados:

- organizacinė kultūra gali turėti žymų poveikį ilgalaikiai firmos ekonominei veiklai;
- organizacinė kultūra turbūt bus dar svarbesnis veiksnys, kuris lems firmų sėkmę ar nesėkmę ateinančiais dešimtmečiais;
- organizacinės kultūros, trukdančios stipriai ilgalaikiai finansinei veiklai, neretas; jos lengvai atsiranda net firmose, kuriose dirba daug sumanių ir protingų žmonių;
- nors ir sunku tai pakeisti, tačiau organizacinės kultūros gali būti taip suformuotos, kad labiau stiprintų firmos veiklą.

Taigi, tinkamai suformuota ir tikslingai plėtojama organizacinė kultūra gali labai prisidėti prie organizacijos sėkmingos, produktyvios veiklos, tačiau svarbu žinoti, jog kartais organizacijoje vyraujanti kultūra gali turėti ir disfunkcinių apraiškų. Tai susiję su nusistovėjusiomis organizacijos vertybėmis, konservatyvumu ir nenoru prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

Kultūra tampa įsipareigojimu, kai bendrų vertybių nepripažįsta tolesnį organizacijos efektyvumą sąlygojantys jos nariai. Tokia situacija gali susidaryti, kai organizacijos aplinka yra dinamiška. Kai aplinka sparčiai keičiasi, nusistovėjusi organizacijos kultūra gali tapti nebetinkama. Stabilioje aplinkoje nuosekli elgsena yra organizacijos turtas. Tačiau jis gali apsunkinti organizaciją ir pakenkti jos gebėjimui reaguoti į aplinkos pokyčius (Robbins, 2006).

*Apibendrinant, galime teigti, kad kultūra padeda organizaciją išlaikyti kartu ir vieningai siekti užsibrėžtų tikslų. Kultūra pateikia atitinkamus elgesio standartus, įtakoja darbuotojų nuostatas, pažiūras, įsitikinimus, elgesį, skatina susitapatinti su organizacija ir aukotis dėl jos interesų užmirštant savuosius, t. y. asmeninius. Vyraujanti stipri kultūra yra tarsi organizacijos „veidas“, kuris išskiria ją iš kitų.*

### 1. 3. Organizacinės kultūros tipai, modeliai ir lygiai

Organizacinės kultūros tyrėjai pateikia įvairių kultūros tipologijų, išskaidydami jas pagal skirtingus kriterijus. Daugelį organizacijų sunku priskirti vienam kuriam nors konkrečiam tipui, nes neretai organizacijoje vyrauja keletas kultūros tipų derinių. Vis dėlto organizacijos viduje vyrauja subkultūros, kurios linkusios prisitaikyti prie vieno iš tipų. Organizacijai būdingo kultūros tipo arba tipų nustatymas leidžia išsiaiškinti, kokie teigiami ir neigiami dalykai slypi tokioje kultūroje. Jeigu organizacijos vadovai nuspręš, kad esama kultūra menkai prisideda prie veiklos efektyvinimo, jie gali bandyti keisti nusistovėjusį kultūros tipą į, jų manymu, veiksmingesnį.

Išskiriant bendruosius bruožus, organizacinė kultūra skirstoma į tipus.

J. P. Kotter., J. L. Heskett (Stoner, 2005., Šimanskienė, 2002) nustatė, kad kai kurios organizacinės kultūros gerai prisitaiko prie permainų ir išsaugo organizacijos veiklos stilių, o kitos – ne. Todėl autoriai skiria du organizacijų kultūrų tipus ir juos vadina adaptyviomis ir neadaptyviomis organizacinėmis kultūromis. Adaptyviajai organizacinei kultūrai būdingas vadovų rūpinimasis klientais, darbuotojais, akcininkais, nes jie vertina žmones ir procesus, kurie gali sukurti naudingų pokyčių. Neadaptyvioje organizacinėje kultūroje vadovai rūpinasi tik savimi, juos supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu, susijusiu su ta darbo grupe. Jie labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, o ne vadovų iniciatyvas. Šių kultūrų tipų skirtumai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

**Adaptyviosios ir neadaptyviosios organizacinės kultūros skirtumai**

|                                | <i>Adaptyvioji organizacinė kultūra</i>   | <i>Neapadaptyvioji organizacinė kultūra</i>   |
|--------------------------------|---|---|
| <b><i>Esminės vertybės</i></b> | Daugelis vadovų rūpinasi klientais, akcininkais ir darbuotojais. Jie taip pat nepaprastai vertina žmones ir procesus, kurie gali sukurti naudingų pokyčių (pvz., vadovavimas „aukštyn“ ir „žemyn“ valdymo hierarchijoje). | Daugelis vadovų rūpinasi tik savimi ar juos tiesiogiai supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu (ar technologija), susijusia su ta darbo grupe. Jie žymiai labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, o ne vadovų iniciatyvas. |
| <b><i>Įprastas elgesys</i></b> | Vadovai daug dėmesio skiria visoms savo grupėms, ypač vartotojams, ir skatina pasikeitimus, kai jų reikia patenkinti teisėtus vartotojų interesus, net jeigu tai susiję su tam tikra rizika.                              | Vadovai linkę elgtis ribotai, politiškai ir biurokратиškai. Todėl jie nepakeičia savo strategijos greitai, kad prisitaikytų ar panaudotų savo verslo aplinkos teikiamais pranašumais.   |

Modifikuota iš šaltinio: Stoner, J. A. F. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Akivaizdu, kad organizacijos, kuriai būdinga adaptyvioji kultūra, perspektyvos yra daug geresnės, nes ji nusiteikusi pokyčiams. Kadangi žmonės jaučiasi saugesni (vadovai jais rūpinasi), jie gali rodyti iniciatyvą ir kūrybiškumą, būti suinteresuoti organizacijos ateitimi.

Organizacines kultūras galima apibūdinti pagal jų orientaciją aplinkoje erdvės ir laiko požiūriu (Seilius, 1998., Sakalas, 2003). Šiuo aspektu organizacines kultūras autoriai skiria į jaunas ir inovatyvias, kurios yra orientuotos į ateitį bei tradicines, kurios orientuojasi į praeitį. Atsakingos kultūros daugiau orientuotos į išorinius, uždarus – į vidinius veiksmus.

P. Zakarevičius (2004) pateikia skirtingas kriterijų grupes, kuriomis vadovaujasi tyrinėtojai, apibūdinami organizacijų kultūros tipus:

- personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- psichologinio mikroklimato kriterijai;
- galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Vadovaudamiesi personalo tarpusavio santykių kriterijais, J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) skiria keturis organizacijų kultūros tipus:

- *Beisbolo komanda*. Darbuotojų talentas įvertinamas ir ugdomas. Plati veikimo laisvė. Pripažįstami kiekvieno individualūs rezultatai. Solidus atlyginimas. Skatinamas naujovių diegimas.
- *Klubas*. Korektiški, draugiški santykiai. Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams. Vertinamas lojalumas, patirtis. Karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“.
- *Tvirtovė*. Garantuotas veiklos pastovumas ir pusiausvyra. Vyrauja saugumo atmosfera. Gerbiama nuomonių įvairovė.
- *Akademija*. Darbas aiškiai reglamentuotas, specializuotas. Garantuotas nuolatinis tobulėjimas. Užtikrinamas sisteminis karjeros vystymasis (Jucevičienė, 1996., Šimanskienė, 2002., Zakarevičius, 2004., Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, grupuodamas organizacijų kultūras, galbūt tiksliausiai panaudojo R. Harrison (Zakarevičius, 2004., Vasiliauskas, 2001., Želvys, 2001). Jis išskyrė keturis tipus:

- *Valdžios kultūra*. Vadovas – centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.
- *Vaidmens kultūra*. Visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.

- *Užduoties kultūra.* Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Antra vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.
- *Asmens kultūra.* Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Antra vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopai stengiasi ją stiprinti ir vystyti.

A. Sakalas (2003), A. Seilius (1998), vadovaudamiesi psichologinio mikroklimato kriterijais, organizacijų kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus:

- *Paranojinė kultūra.* Darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose išvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas sukelia audringą reakciją.
- *Depresinė kultūra.* Vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima lemtimi, likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės. Veikla rutininė, aplinka sustabarėjusi. Darbuotojai vadovaujasi principu „aš nieko negaliu pakeisti, nes esu mažas“.
- *Prievartinė kultūra.* Veikla organizuojama remiantis administracinėmis priemonėmis. Pagrindiniai akcentai – drausmė, tvarka, paklusnumas. Stiprus ir gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas. Emocijos nepripažįstamos. Hierarchija – pagrindinis vadovavimo principas.
- *Šizoidinė kultūra.* Aukščiausiojo lygio vadovai atitolę nuo pavaldinių. Pavaldiniais nepasitikima. Darbuotojų tarpusavio santykiai labai formalūs, „šalti“. Žemesniuose lygiuose vyksta kova dėl geresnio posto. Didelę įtaką turi favoritai, neformalios grupuotės. Dominuoja karjerizmas.
- *Oportunistinė kultūra.* Bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiama individualybė, išskirtinumas. Didžiulis dėmesys procedūroms, o ne reikalo esmei. Jokie pokyčiai nepageidaujami.
- *Įsipareigojanti kultūra.* Tai dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasiruošusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Tai pagrindinis jos privalumas. Šiai kultūrai būdinga, kad gali nesutapti interesai ir vertybės, todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas interesui derinimui.

Galima teigti, kad šiuolaikinius reikalavimus labiausiai atitinka įsipareigojanti organizacinė kultūra. Šioje kultūroje ypač akcentuojama bendradarbiavimo svarba, lankstumas. Kartu reikia ir atitinkamo lygio personalo: jaučiančio atsakomybę, iniciatyvaus, tokio, kuris sugebėtų be prievartos

iš šalies organizuoti darbą ir palaikyti tvarką. Kitaip reikia taikstyti su oportunistinės kultūros apraiškomis, kurios tam tikru momentu, tam tikrai darbuotojų grupei gali būti toleruotinos (Sakalas, 2003).

Viena populiariausių yra S. Deal ir A. Kennedy organizacijų kultūros tipologija, sukurta 1982 m. Pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus, autoriai išskyrė tokius tipus: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra.

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

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

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

*Proceso kultūra.* Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti (Zakarevičius, 2004., Seilius, 1998., Šimanskienė, 2002)

Minėtų S. Deal ir A. Kennedy organizacinės kultūros tipų schema pateikta 1 paveiksle (žr. 1 pav.).

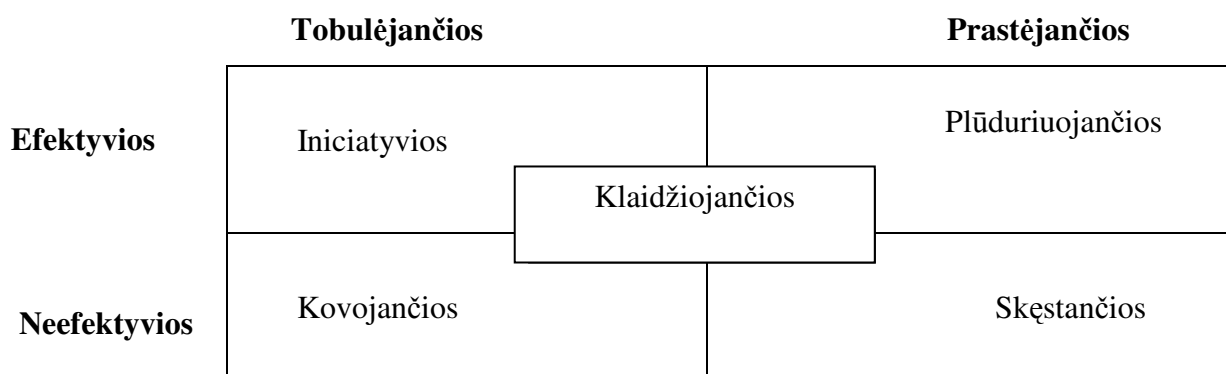


1 pav. Organizacinės kultūros tipų schema

Modifikuota iš šaltinio: Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.



Mokyklų kultūrų tyrinėtojai siūlo ir specifines švietimo organizacijų kultūras atspindinčias tipologijas. Kaip būdingą pavyzdį galima pateikti D. Fink ir L. Stoll (Želvy, 2001), tyrinėjusių efektyviai dirbančias mokyklas, pasiūlytą tipologiją (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Mokyklų kultūros tipologija

Šaltinis: Stoll, L., Fink, D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai

Šiame modelyje mokyklų kultūra buvo įvertinta pagal du kriterijus: efektyvumo – neefektyvumo ir tobulėjimo – prastėjimo. Išskirti penki mokyklų kultūrų tipai:

*Iniciatyvios mokyklos.* Jos dirba efektyviai, tačiau, nepaisant to, stengiasi ir toliau tobulinti savo veiklą. Šioje mokykloje vyraujanti kultūra skatina jų darbuotojus neatsilikti nuo švietimo kaitos procesų ir nuolat kelti kvalifikaciją bei gerinti savo darbą.

*Plūduriuojančios mokyklos.* Tokių mokyklų reputacija gera. Jas palankiai vertina tėvai, vietos bendruomenės ir švietimo skyriai. Paprastai jos įsikūrusios geresnės socialines ir ekonomines sąlygas turinčiose vietovėse. Kadangi jas lanko gabesni ir norintys daugiau pasiekti vaikai iš šeimų, kurių gyvenimo lygis gana aukštas, neblogi ir šių mokyklų mokymosi rodikliai. Tačiau plūduriuojančios mokyklos nesistengia tobulėti ir tūpčioja vietoje, todėl ilgainiui pradeda atsilikti nuo sparčiai besikeičiančių aplinkos reikalavimų.

*Klaidžiojančios mokyklos.* Jos nėra nei labai efektyvios, nei labai neefektyvios. Tokios mokyklos neturi aiškiai suformuluotų tikslų ir dažnai klaidžioja apgraibomis. Tai mokyklos „vidutiniokės“. Nors pasiekimų rodikliai yra ne patys blogiausi, tačiau jau reikalingas papildomas impulsas, kuris leistų klaidžiojančiai mokyklai geriau orientuotis. Tokį impulsą galėtų suteikti mokyklos taryba arba vietos švietimo skyrius.

*Kovojančios mokyklos.* Jos dirba neefektyviai ir pačios tai žino. Jos deda daug pastangų bandydamos pagerinti padėtį. Kartais tos pastangos būna bergždžios, kadangi kaip gelbėjimosi rato griebiamasi visų po ranka pasitaikiusių naujovių. Svarbiausia, kad šios mokyklos realistiškai

suvokia savo padėtį ir turi pasiryžimo keistis; tai leidžia tikėti, jog ilgainiui joms pasiseks. Kovojančioms mokykloms ypač naudinga išorės konsultantų pagalba.

*Skęstančios mokyklos.* Jos dirba neefektyviai, o jų personalas nemoka ir nenori keistis. Paprastai jos įsikūrusios prastesnės socialines ir ekonomines sąlygas turinčiose vietovėse. Tėvai dažniausiai nėra reiklūs mokytojams, o šie skundžiasi netinkamu vaikų auklėjimu šeimose bei prastu jų parengimu mokyklai. Tokioms mokykloms būtinos permainos ir pagalba iš šalies. Kartais vienintelis teisingas, nors ir labai skausmingas, kelias yra visai jas uždaryti.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) sukurtame organizacinės kultūros modelyje yra išskiriami šie organizacinės kultūros tipai (žr. 1 priedą):

- *Hierarchinė kultūra (tikslus veikimas).* Organizacija, fokusuojanti dėmesį į vidinį palaikymą kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.
- *Rinkos kultūra (greitas veikimas).* Organizacija, fokusuojanti dėmesį išorę kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.
- *Adhokratinė kultūra (siekimas pirmauti).* Organizacija, fokusuojanti dėmesį išorės pozicijas kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones.
- *Klaninė kultūra (veikimas kartu).* Organizacija, fokusuojanti dėmesį į vidinį lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis ir turinti teigiamą požiūrį vartotojų atžvilgiu.

Minėti organizacinės kultūros tipai pateikiami 2 lentelėje.

Gilinantis į organizacinės kultūros ypatumus, leidžiančius išskirti tokius kultūros profilius, kurie pasikartotų tam tikroje organizacijoje, grupėje, nusakomi organizacijos kultūros modeliai (Jucevičienė, 1996).

Mokslinėje literatūroje galima sutikti keletą organizacinės kultūros modelių. Pateiksime tris kultūros modelius, kur kiekviename iš jų autoriai bando surasti ryšį tarp organizacijos kultūros ir organizacijos veiklos rezultatų. Vienas iš jų – PARSON AGIL organizacijos kultūros modelis (Šimanskienė, 2002., Jucevičienė, 1996). Šio modelio autorius, amerikiečių sociologas Parson teigia, kad kiekvienoje sistemoje esanti organizacijos kultūra privalo atlikti keturias funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL:

- *Adaptacija* (adaptation). Organizacijos struktūra turi būti tokia, kad organizacija sugebėtų adaptuotis prie kintančių sąlygų.
- *Tikslo siekimas* (goal attainment). Būtina sugebėti iškelti ir pasiekti tikslus. Organizacija turi sugebėti sujungti visų narių tikslus į vieną.
- *Integracija* (integration). Tai sugebėjimas suvienyti skirtingos sistemos dalis į vientisą sistemą. Ją galima apibūdinti kaip organizacijos poreikį suvienyti atskirus organizacijos padalinius, skyrius į bendrą visumą, siekiančią bendrų tikslų ir našaus darbo.
- *Legitimacija* (legitimacy). Tai teisė iškilti ir būti pripažintam.

## Organizacinės kultūros profilis

| <i>Klaninė kultūra</i>  | <i>Adhokratinė kultūra</i>  |
|---|---|
| Labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Organizacija panaši į didelę šeimą. Lyderiai ar vadovai suvokiami kaip auklėtojai ar net tėvai. Organizaciją vienija atsidavimas ir tradicijos. Aukšta organizacijos atsakomybė bei išpareigojimai. Akcentuojama asmenybės tobulinimo, vieningo kolektyvo bei moralinio klimato ilgalaikė nauda. Sėkmė apibūdinama kaip gerų jausmų suteikimas vartotojams bei rūpinimasis darbuotojais. Organizacija palankiai žiūri kolektyvinį darbą, žmonių dalyvavimą versle ir santarvę.            | Dinamiška, verslininkiška, kūrybiška darbo vieta. Žmonės pasiryžę „guldyti galvas“ ir rizikuoti. Lyderiai – novatoriai, nebijantys rizikuoti. Organizaciją vienija ištikimybė eksperimentams ir novatorystei. Pabrėžiamas būtinumas dirbti pirmose linijose. Ilgalaikėje perspektyvoje akcentuojamas augimas ir naujų resursų gavimas. Sėkmė reiškia naujų unikalių produktų gamybą ir/arba paslaugų teikimą. Svarbu būti rinkos lyderiais. Organizacija palaiko asmeninę iniciatyvą ir laisvę.   |
| <i>Hierarchinė kultūra</i>  | <i>Rinkos kultūra</i>   |
| Labai formali ir struktūruota darbo vieta. Žmonių veikla valdoma procedūromis. Organizacijos lyderiai didžiuojasi, kad jie yra racionaliai mąstantys koordinatoriai ir organizatoriai. Labai svarbu sklandi veikla. Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Jos ilgalaikiai rūpesčiai – stabilumo garantija, sklandi veikla ir geri rodikliai. Sėkmė nustatoma pagal tiekimo terminų patikimumą, kalendorinių grafikų sklandumą, sąnaudų mažinimą. Darbuotojų vadybos rūpestis – užimtumo ir ilgalaikio nustatymo garantija. | Organizacija, orientuota į rezultatus, kur svarbiausias rūpestis – užduočių atlikimas. Žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje. Lyderiai – griežti vadovai ir agresyvūs konkurentai. Jie nepalenkiami ir reiklūs. Organizaciją vienija pergalės siekimas. Reputacija ir sėkmė – visų rūpestis. Perspektiva yra sufokusuota į konkurencinius veiksmus, iškeltų užduočių atlikimą ir realų tikslų siekimą. Sėkmė suprantama kaip prasiveržimas į rinką bei rinkos dalies užkariavimas. Labai svarbi konkurencinė kaina ir rinkos dalies užkariavimas. Organizacijos stilius – griežta konkurencingumo linija. |

Šaltinis: Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер.

T. Peters ir R. Waterman (Jucevičienė, 1996) pateikia kitą organizacinės kultūros modelį. Autoriai pasirinko labai sėkmingų JAV firmų pavyzdžius ir pasistengė apibūdinti valdymo taktiką, kuri padėjo pasiekti sėkmę. Tai analizuodami, jie atkreipė dėmesį į organizacinės kultūros bruožus, kurių dėka buvo suformuota sėkminga valdymo taktika. Tobulos firmos bruožai:

- polinkis veikti: sėkmingai besivystančios firmos turi polinkį veikti;
- glaudus ryšys su vartotoju: modelio autorių nuomone, organizacijos, labiau už viską vertinančios vartotoją, pralinks tas organizacijas, kuriose to nėra. Dėmesio sukonzentravimas į vartotoją, vartotojų poreikių tenkinimas padeda tobulai atlikti darbą;
- autonomija ir ėjimas pirmyn: sėkmingos organizacijos atsisako biurokratijos, performuodamos organizaciją į smulkius vienetus, kurie yra lengviau valdomi;
- produktyvumo siekimas, remiantis darbuotojais: sėkmingos firmos svarbiausiu turtu laiko žmones, todėl svarbiausias organizacijos tikslas – leisti žmonėms dirbti produktyviau;

- dėmesys valdymui: sėkmingos firmos nori, kad vadovai skirtų dėmesį visoms biznio funkcijų sritims, visi darbuotojai turi suvokti, kad gerai atliktas darbas – ne tik vadovo noras, bet ir jų pačių tikslas;
- bendrumo laikymasis: sėkmingos organizacijos turi bendrus tikslus visai organizacijai ir sudaro tam reikiamas sąlygas;
- paprasta bendravimo forma: sėkmingos organizacijos sutelkia dėmesį į organizacijos administracijos mažinimą, nedidelių darbo grupių kūrimą, kas leidžia paprasčiau ir efektyviau atlikti darbą;
- laisvas ir ribotas veikimas: sėkmingos organizacijos yra organizuojamos ribotai ir laisvai. Ribotumą suvokiame kaip darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, tačiau tuo pačiu organizacija suteikia darbuotojams veiksmų laisvę.

Verta atkreipti dėmesį į Ouchi (Jucevičienė, 1996) organizacijos kultūros modelį. Organizacinės kultūros tyrinėtojas – vienas iš pirmųjų, aiškiai koncentravęs dėmesį į organizacijų darbo santykių kultūrą. Ouchi išanalizavo trijų firmų grupių – tipiškos JAV organizacijos, tipiškos japonų organizacijos bei JAV Z tipo organizacijos – kultūrą ir sukūrė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, pagal kurį galima palyginti firmas. Autorius stengėsi įrodyti, kad tipišku japonų firmų ir JAV Z tipo firmų organizacijos kultūros labai skiriasi nuo tipišku JAV firmų. Šie skirtumai paaiškina daugelio japonų ir JAV Z tipo organizacijų sėkmę. Organizacijų palyginimai pagal vyraujančias kultūrinės vertybes atsispindi 3 lentelėje.

**3 lentelė**

**Ouchi organizacijos kultūros modelis**

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

Šaltinis: Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.

Ouchi įrodinėjo, kad japonų ir Z tipo organizacijų kultūros padeda pasiekti didesnę veiklos efektyvumą nei tipiškų JAV organizacijų kultūra. 1 lentelėje matoma, kad japoniškoms ir Z tipo organizacijoms bendra vertybė yra bandymas išlaikyti darbuotojus. Tipinės JAV organizacijos neturi tokių plačių įsipareigojimų kaip minėtos kompanijos.

Japonijoje ir JAV Z tipo kompanijose manoma, jog norint tinkamai įvertinti darbuotojus, reikia daug laiko, tam naudojama kokybinė ir kiekybinė informacija apie darbuotojo veiklą. Tipiškose JAV organizacijose atliekamas greitas kiekybinis darbuotojų įvertinimas.

Japonijos ir Z tipo organizacijose karjeros galimybės yra labai didelės arba didelės, o tuo tarpu tipiškose JAV kompanijose karjeros galimybės yra gana siauros.

Z JAV ir Japonijos kompanijose manoma, kad kontrolę galima vykdyti neformaliais ir netiesioginiais mechanizmais. Vienas galingiausių tokių mechanizmų yra organizacijos kultūra. Tipiškose JAV kompanijose manoma, kad vadovautis reikia konkrečiais nurodymais, pareigybių aprašymu, įvairiomis taisyklėmis ir procedūromis.

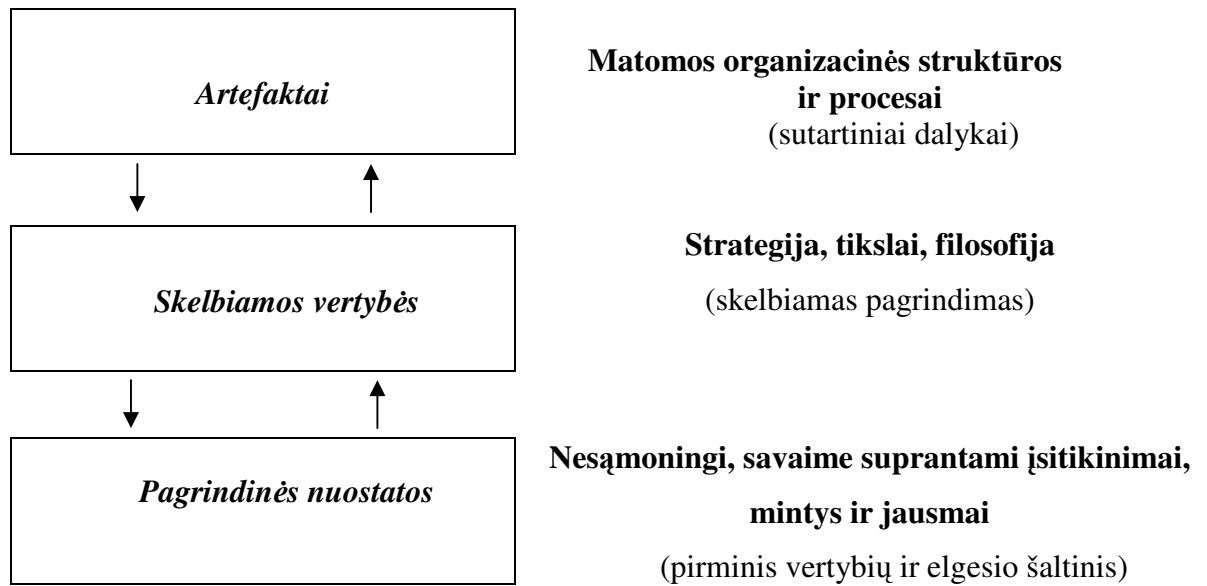
Japonijos ir Z JAV tipo organizacijos laikosi tvirtos organizacijos kultūros nuostatos, kad sprendimų priėmimas vyks grupėse ir bus pagrįstas visapusišku pasidalijimu informacija bei konsensuso principu.

Japonijos organizacijose būdinga kolektyvinė atsakomybė: visa grupė yra atsakinga už sprendimus. Z tipo ir tipiškose JAV firmose tikimasi, kad konkretūs asmenys prisiims atsakomybę už sprendimus. Tačiau Z tipo JAV kompanijos grupinį sprendimų priėmimą derina su asmenine atsakomybe.

Japonų ir Z tipo organizacijose dominuojanti vertybė yra visapusiškas rūpinimasis žmonėmis. Tai apima rūpinimąsi to asmens gyvenimu namuose, jo hobi, asmeniniais įsitikinimais, viltimis ir baimėmis. Tipiškose JAV kompanijose dėmesys žmonėms yra siauras, koncentruotas tik į darbo vietą (Jucevičienė, 1996).

E. H. Schein (2002) teigia, kad organizacijoje dominuojančią kultūrą galima išanalizuoti remiantis trimis organizacinės kultūros lygmenimis, atitinkančiais tam tikrą kultūrinio pasireiškimo laipsnį. Autoriaus minimi lygmenys apima visas organizacijos gyvavimo sritis ir vadinami artefaktais (sutartiniais dalykais), skelbiamomis vertybėmis ir pagrindinėmis nuostatomis. Šie kultūriniai lygiai sąveikauja tarpusavyje (žr. 3 pav.) .

Patį paviršutinį lygį E. H. Schein (2002) vadina artefaktais arba sutartiniais dalykais. Artefaktai – visa tai, ką galima pamatyti, išgirsti, pajusti atėjus į naują organizaciją ir nepažįstant jos kultūros. Sutartiniais dalykais galima vadinti tokias organizacinės kultūros išraiškos priemones kaip materialios aplinkos architektūra, kalba, technologija ir veiklos produktai, meno kūriniai, apsirengimo stilius, bendravimo būdai, emocinė atmosfera, mitai ir istorijos, ritualai, ceremonijos ir kita.



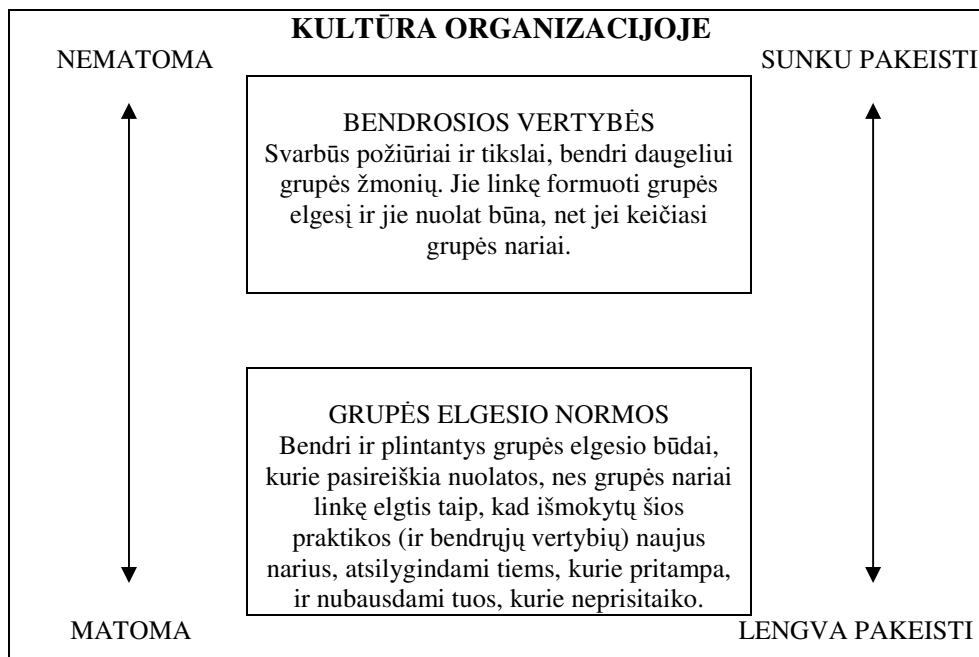
**3 pav.** E. H. Schein kultūros lygiai

Šaltinis: Шейн, Э. (2002). Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер

Skelbiamos vertybės – tai organizacijos strategija, tikslai, filosofija. Šiomis vertybėmis E. H. Schein (2002) išskiria priežastis, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome. Jeigu skelbiamos vertybės atitinka bendras nuostatas, tai jų žodinė išraiška darbo principų pavidale sąlygoja grupės susivienijimą. Tam, kad pereiti į dar gilesnį kultūros suvokimo lygmenį, iššifruoti sistemą ir paaiškinti organizacijos narių elgseną, svarbu gerai suprasti pagrindines nuostatas.

Pagrindinės nuostatos, pasak E. H. Schein (2002), – tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus, todėl jų keitimas yra komplikotas. Pagrindinės nuostatos reguliuoja elgesį, kuris nusako, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti.

Savo esme panašius kultūros lygius išskyrė J. Kotter ir J. Heskett (Stoner, 2005), pavadindami juos matomu ir nematomu. Pirmame, matomame lygyje, yra darbuotojų elgesio modeliai ir stiliai (pvz.: darbuotojai greitai reaguoja į klientų prašymus; vadovai dažnai įtraukia žemesnio lygio darbuotojus į sprendimų priėmimą). Antrame, nematomame lygyje – kartu priimtoms ilgalaikėms vertybėms ir nuostatom (pvz.: vadovai rūpinasi klientais; vadovaujantiems darbuotojams patinka ilgalaikės skolos). Sunkiau pakeisti antrąjį lygį. Tačiau autoriai teigia, jog pirmojo lygmens – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti pakeisti giliau įsišaknijusius įsitikinimus. J. Kotter ir J. Heskett kultūros lygiai pavaizduoti 4 paveiksle (žr. 4 pav).



**4 pav.** J. Kotter ir J. Heskett kultūros lygiai

Šaltinis: Stoner, J. A. F. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Apžvelgęs įvairių autorių darbus, Denison (Šimanskienė, 2008) pateikia Lundbergo pasiūlytą organizacinės kultūros tyrimo modelį, pagal kurį kultūra susideda iš keturių lygmenų - paviršinių bruožų, nuostatų, vertybių ir nebylių įsitikinimų.

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

*Nuostatos.* Taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti. Tai, pavyzdžiui, organizacijos nariams kilusių bendriausių problemų sprendiniai, kurie rodo, kaip nariai supranta organizacijos gyvavimo situacijas, kokį elgesį laiko priimtiniu. Nuostatos yra sąlygiškai konkrečios ir dažniausiai nariai apie jas žino.

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

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

*Apibendrinant, galima teigti, jog organizacijų kultūros klasifikuojamos į tipus, išskiriant bendruosius bruožus. Gilinantį organizacijos kultūros ypatumus, leidžiančius išskirti tokius organizacinės kultūros bruožus, kurie pasikartotų tam tikrose organizacijose, nusakomi*

*organizacijos kultūros modeliai. Daugelyje organizacijų būdingas kelių kultūros tipų junginys arba derinys, tačiau vyraujančios subkultūros linkusios prisitaikyti prie vieno iš tipų. Organizacijai būdingo kultūros tipo ar tipų išsiaiškinimas, padeda išvengti kultūroje slypinčius pavojus, silpnąsias organizacijos vietas, kurias, koreguojant, keičiant dominuojančią kultūrą, galima pašalinti. Organizacinė kultūra analizuojama atsižvelgiant į jos lygius organizacijose, kurie atitinka tam tikrą kultūrinio pasireiškimo laipsnį. Tiriant kultūrą organizacijoje, nesunku pastebėti jos išorinius elementus, tačiau sunku išvengti gilesnius organizacinės kultūros lygius, kuriuose glūdi persidengusios vertybės ir bendri susitarimai.*

#### **1. 4. Organizacijos klimatas kaip neatskiriama organizacinės kultūros dalis**

Organizacijos klimato bei elgsenos sąvokos yra neatskiriama susijusios su organizacine kultūra. Mokslinėje literatūroje organizacijos klimatas nagrinėjamas kaip kultūros sudedamoji dalis ir paviršinė išraiška.

D. Graves (Vanagas, 2005) rekomenduoja nevertoti organizacijos klimato termino kaip atitikmens organizacijos kultūrai, nes jis neapima organizacijos išorės aspektų. Organizacijos klimatai derėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi.

B. Schneider (Zablackienė, 2005) manymu, organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka negu organizacijos klimatas, kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas.

E. Schein (Vanagas, 2005) teigia, kad organizacijos klimatai galima būtų suvokti kaip organizacinės kultūros paviršinį pasireiškimą.

Kaip jau buvo minėta ankstesniame poskyryje, E. H. Schein (2002) patį paviršutinį organizacinės kultūros pasireiškimo lygį vadina artefaktais, t. y. matomomis organizacinėmis struktūromis ir procesais, kurie pasireiškia per materialią organizacijos aplinką, vartojamą kalbą, bendravimo, aprangos stilius, papročius, ceremonijas, emocinę atmosferą. Visa tai galima pastebėti išsamiau neanalizuojant besireiškiančios organizacinės kultūros. Taigi, minėtą organizacinės kultūros pasireiškimo lygį galima būtų priskirti organizacijos klimatui.

Organizacinį klimatai organizacijos nariai pajunta anksčiau, nei sugeba suprasti ir perimti organizacijos kultūrinės vertybes (Kaziliūnas, 2007).

V. Barvydienė, J. Kasiulis (1998) taip pat pritaria organizacijos klimato priklausomumui organizacijos kultūrai, tačiau pabrėžia ir šių dviejų sąvokų skirtumus (žr. 4 lentelę). Autoriai sutinka, kad organizacijos kultūra lemia jos klimatai, nes abu jie veikia organizacijos narių elgesį. Šiuo požiūriu organizacijos kultūra ir klimatas yra priklausomi kintamieji dalykai. Kaip nepriklausomi kintamieji, jie turi įtakos socializacijai ir organizacijos narių atrankai. Vis dėlto reikia suprasti, jog organizacijos klimato pagrindas yra žmonių jausmai ir emocijos, o organizacinė kultūra formuoja organizacijos narių vertybes, interesus ir t. t.



## Organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas

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

Šaltinis: Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.

R. Tagiuri ir G. H. Litwin (Barvydienė, Kasiulis, 1998) organizacijos klimatą apibūdina kaip vidinės aplinkos ilgalaikį poveikį organizacijos darbuotojams. Organizacijos klimatas yra jos padalinių, darbo grupių psichologinio klimato pagrindas ir dažniausiai reguliatorius.

D. Graves (Vanagas, 2005., Zablockienė, 2005) organizacijos klimatą laiko pastoviu organizacijos vidinės aplinkos bruožu, kurį patiria nariai, kuris daro įtaką jų elgesiui ir kuris gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis.

Stephen (1998) teigia, kad organizacijos klimatas parodo organizacijos „sveikatos būklę“. Jį galima apibrėžti kaip objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinį (arba ypatybes, apibūdinančias organizaciją), atskiriančią vieną organizaciją nuo kitos (Rekašiūtė Balsienė, 2006).

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautas, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje. Svarbi sudedamoji organizacijos klimato dalis - etinis klimatas, kuri yra organizacijos darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat – nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi (Jucevičienė, 1996).

Nors organizacijos klimatas yra gana stabilus organizacijos ypatumas (Moran, Volkwein, 1992., Mujien, 1998., Ashfortg, 1985), jis yra veikiamas daugybės veiksnių ir kartu pats veikia organizacinius ir psichologinius procesus organizacijose (Isaksen, 2001). Svarbiausius veiksnius, įtakojančius organizacijos klimatą Isaksen (2001) įvardija išorinę aplinką; misiją ir strategiją; struktūrą ir dydį; išteklius ir technologijas; užduoties reikalavimus; individo įgūdžius ir

sugebėjimus; lyderiavimą; *organizacinę kultūrą*; vadovavimo praktikas; sistemas, politikas ir procedūras; individo poreikius, motyvus ir stilius (Rekašiūtė Balsienė, 2006).

A. Williams (Zablackienė, 2005., Vanagas, 2005) teigia, kad organizacijos klimatui iš dalies įtaką daro santykis tarp to, kaip organizacijos nariai norėtų elgtis, ir to, kokį elgesį jiems diktuoja darbinė aplinka.

Pasak V. Barvydienės ir J. Kasiulio (1998), geras organizacijos klimatas turėtų pasižymėti tokiais ypatumais:

*Pasiekimų motyvacija.* Kuo labiau darbo organizacija skatina asmeninius siekius ir sudaro galimybę progresuoti, tuo geresnė jos narių psichologinė savijauta ir tarpasmeniniai santykiai organizacijoje.

*Tarpasmeninių santykių kokybė tarp vadovų ir pavaldinių bei bendradarbių.* Vadovo ir bendradarbio santykiai sukelia žmonių būsenas, kurios dar apibūdina ir moralinį klimatą. Jis aprėpia vadovo asmenines savybes, bendravimo su pavaldiniais stilių, metodus, darbuotojų pasirinkimą, jų išdėstymą, pareigų bei įgaliojimų delegavimą.

*Darbuotojų savarankiškumas.* Tai reiškia kiek, kuriuo mastu darbuotojai gali pasirinkti operatyvinius sprendimus – spręsti ir veikti savarankiškai.

*Organizacijos struktūra.* Ji lemia darbuotojų metodus bei procedūras ir užtikrina jų kontrolę.

*Statusų poliariškumas.* Jis organizacijos klimatą veikia atvirkštine proporcija: kuo jis didesnis, tuo klimatas prastesnis, t. y. kuo didesnis bendravimo skirtumas tarp įvairaus lygio personalo narių, tuo prasčiau žmonės jaučiasi.

Organizacijos klimatas labai priklauso ir nuo tikrųjų lyderių: jokia grupė negali puikiai veikti be vadovo, iniciatoriaus, kuris kelia veiklos tikslus, skatina juos įgyvendinti, derina grupės ir visos organizacijos darbuotojų pastangas.

Geram, palankiam organizacijos klimatui turi reikšmės šie veiksniai:

- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas „spaudimas“ darbui, tai yra darbo drausmė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- protinga kontrolė;
- darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje (Jucevičienė, 1996).

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajauti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis (Jucevičienė, 1996).

*Apibendrinant šį poskyrį, galima pasakyti, jog organizacijos klimatas yra organizacinės kultūros sudedamoji dalis. Klimatas atspindi psichologinę organizacijos kokybę – darbuotojų savijautą, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje. Svarbi organizacijos klimato savybė – savaiminio dauginimosi efektas. Nors organizacijos klimatas yra paviršinis organizacijos kultūros pasireiškimo lygis, reiktų suprasti, jog klimatas atstovauja organizacijos narių emocijoms, jausmams, bendrai psichinei savijautai organizacijoje, o tuo tarpu kultūros pagrindas yra darbuotojų vertybės, elgesio normos, įsitikinimai, nuostatos.*

### **1. 5. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime, stiprinime bei keitime**

Organizacinės kultūros formavime ir jos keitime labai didelį vaidmenį atlieka tos organizacijos įkūrėjai, vadovai, lyderiai bei ypatingi herojai. Šie žmonės savo pavyzdžiu, verbaliai ir neverbaliai skelbiamomis vertybėmis, nuostatomis, vadovavimo stiliumi veikia organizacijos narius ir taip formuoja kultūrą organizacijoje.

Organizacijos kultūra prasideda nuo vadovų ir yra galinga, nors dažnai tik numanoma, jėga, kuri apsprendžia organizacijos narių elgesį (Aiman-Smith, 2004). Vadovams nuolat dera prisiminti, kad visuomenės ir organizacijos vertybės turi būti susietos su jos tikslais ir priemonėmis joms pasiekti (Ginevičius, Sūdžius, 2007). Kultūra organizacijoje apsprendžia jos veiklos efektyvumą, todėl ypač vadovai turi būti suinteresuoti tikslingai dirbti ta linkme, kad galėtų paveikti ir modeliuoti organizacinę kultūrą savo kompanijoje (Lukasova, 2005).

Svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis, kaip teigia S. P. Robbins (2006), yra organizacijos įkūrėjai. Jie tradiciškai daro didžiausią poveikį formuojant kultūrą, nes turi organizacijos viziją, jų nevaržo ankstesnės veiklos tradicijos ir ideologija. Paprastai nauja organizacija būna maža, dėl ko įkūrėjams lengviau įskiepyti savo viziją visiems organizacijos nariams. Organizacijos kultūra gimsta iš įkūrėjų šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių paskesnės patirties sąveikos.

E. H. Schein (2002) teigia, jog organizacijos įkūrėjai turi asmeninę viziją apie tai, kaip dėka bendrų tam tikros žmonių grupės pajėgų jie gali užkariauti rinką naujomis prekėmis ir/arba produktais. Kiekvienu iš šių atvejų, kultūros formavimo procese iš pradžių dalyvauja nedidelės žmonių grupės. Organizacijose šis procesas gali būti vykdomas tokiais žingsniais:

1. Individas (steigėjas) iškelia naujos organizacijos sukūrimo idėją.

2. Steigėjas, realizuodamas savo sumanymą, pritraukia pavienius ar keletą žmonių ir formuoja vienminčių branduolį, kuriuos sieja tie patys tikslai ir situacijos matymas. Kitaip tariant, būsimos organizacijos nariai palaiko steigėjų pasiūlytą idėją, laikydami ją rimta ir sėkminga bei yra pasirengę rizikuoti, aukoti savo laiką ir jėgas.
3. Steigėjų grupė imasi tolimesnės suderintos veiklos: steigia fondus, gauna patentus, registruojasi, ima skirstyti darbus (pareigas) ir t. t.
4. Į organizacijos darbą įtraukiami kiti asmenys ir tuomet jau galima kalbėti apie esamos organizacijos istoriją. Jei grupė po pakankamai ilgo laikotarpio, per kurį įgyja tam tikrą nustatytą patirtį, išlieka stabili, ji palaipsniui įtvirtina konkretų savęs, savo aplinkos pateikimą, gyvavimo ir vystymosi principus.

P. Zakarevičius (2004) organizacinės kultūros formavimesi išvelgia dualistinį procesą. Autorius teigia, jog kultūra organizacijoje gali formuotis savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, organizacijos kultūra gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones.

Vis dėlto galima teigti, jog organizacijos formavimas labiau yra tikslingas organizacijos kūrėjų, vadovų, lyderių veiklos aktas, pasireiškiantis per sąmoningas ar nesąmoningas jų vertybių, įsitikinimų išraiškos priemones: bendravimą su organizacijos nariais, ypatingos charizmos pasireiškimą ir pan.

Pasak E. H. Schein (2002), organizacijų steigėjai turi lemiamą reikšmę organizacijos narių adaptacijos problemų sprendime ir vidinėje integracijoje. Steigėjai pasižymi tokiomis savybėmis kaip aukštas pasitikėjimas, ryžtas, pakankamai išvystytas suvokimas apie vaidmenį, kurį jie vaidina organizacijoje bei visuomeninių santykių kūrime. Organizacijos steigėjai arba vadovai geba pateikti darbuotojams ir partneriams vienokius ar kitokius pasiūlymus, išvalgas, į kurias žiūrima palankiai tol, kol jos yra veiksmingi. Labai dažnai organizacijos vadovo nuomonių reikšmingumas susijęs su jo charizma. Charizma pasireiškia per galimybę populiarinti vadovo deklaruojamas vertybes ir asmenines nuostatas. Reikia paminėti, kad kai kurie mechanizmai, naudojami vadovo, siekiant perduoti savo viziją, vertybes ir nuomonę, numato apgalvotus, racionalius veiksmus, tačiau kai kuriais atvejais pastarieji gali būti nesąmoningi ir netgi nenumatyti. Minėti mechanizmai, skirti išreikšti valdžią ir perduoti tam tikrą nuomonę, skiriasi vienas nuo kito pagal tokius kriterijus:

- kiek organizacijos vadovo veiksmai yra efektyvūs;
- kokius implicitinius (apčiuopiamus) ir eksplicitinius (neapčiuopiamus) pranešimus vadovas perduoda;
- kiek tie pranešimai yra sąmoningi ir neapgalvoti.

E. H. Schein (2002) pateikia lyderio veiklos, formuojančios organizacinę kultūrą, etapus, kuriuos skiria į pirminius kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmus ir antrinius įtvirtinimo mechanizmus. Kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai pateikiami 5 lentelėje.

**5 lentelė**

**Kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai**

| <b>Pirminiai kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai</b>  | <b>Antriniai kultūrinių pagrindų formavimo ir įtvirtinimo mechanizmai</b>   |
|---|---|
| 1. Į ką atkreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja lyderiai.<br>2. Kaip elgiasi lyderiai kritinių situacijų ir organizacinių krizių metu.<br>3. Deficitinių resursų paskirstymo objektyvūs kriterijai.<br>4. Sąmoningas rolių modeliavimas, mokymas ir nukreipimas.<br>5. Darbuotojų statuso ir apdovanojimų pagrindinių kriterijų nustatymas.<br>6. Darbuotojų priėmimo, atrinkimo, kėlimo pareigose, perkėlimo į kitas pareigas, atleidimo objektyvūs kriterijai. | 1. Organizacijos struktūra ir mechanizmas.<br>2. Organizacinės sistemos ir procedūros.<br>3. Organizacijos papročiai ir ritualai.<br>4. Fizikinių erdvių, pastatų, fasadų dizainas.<br>5. Istorijos, legendos ir mitai apie ypatingus organizacijos asmenis ir įvykius.<br>6. Oficialus organizacijos filosofijos, vertybių ir įsitikinimų paskelbimas. |

Šaltinis: Шейн, Э. (2002). Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер.

Vienas iš efektyviausių mechanizmų (Schein, 2002), kuriuos naudoja lyderiai, vadovai, vadybininkai, skleisdami savo pažiūras, glūdi tame, į ką jie pastoviai atkreipia ypatingą dėmesį. Lyderiai nuolatos sistemingai stebi, vertina, kontroliuoja, stimuliuoja ir užsiima tam tikrų klausimų sprendimais. Netgi atsitiktiniai organizacijos narių veiklos pastebėjimai ir klausimai iš tam tikrų veiklos sričių gali pasirodyti tokie pat efektyvūs kaip ir formalūs kontrolės ir vertinimo mechanizmai. Jei lyderiai suvokia šią aplinkybę, tai susistemintas dėmesys vieniems ar kitiems dalykams, objektams, tampa efektyvia priemone perteikiant tam tikrus pranešimus organizacijos nariams.

Organizacinės kultūros susiformavimui organizacijoje, strateginių tikslų įgyvendinimo priemonėms, būdams labai didelę įtaką daro organizacijos lyderio vadovavimo stilius.

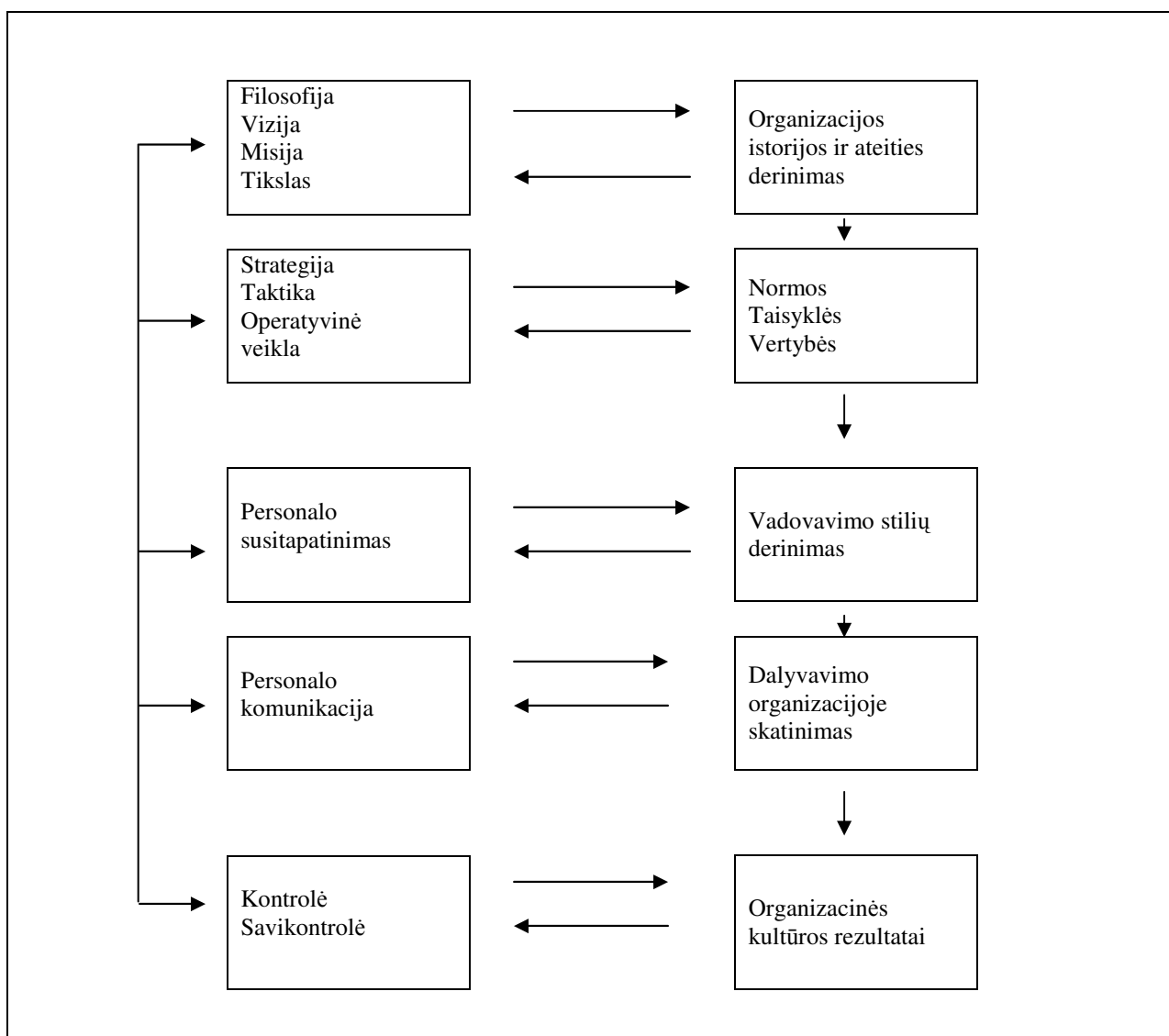
Vadovavimo stilius yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir pažadinti norą siekti organizacijos tikslo. Skiriami trys vadovavimo stiliai - autokratinis, demokratinis ir liberalus (Šimanskienė, 2002., Bagdonienė, Bagdonas, Kazlauskienė, Zemblytė, 2004., Juozaitienė, Staponkienė, 2008):

*Autokratinis vadovavimo stilius.* Vadovas turi pakankamai valdžios, kad galėtų primesti savo valią pavaldiniams. Jei organizacijai vadovauja šio stiliaus vadovas, tik jis ir formuos organizacinę kultūrą, spręs, kurias vertybes diegti darbuotojams, ir nurodys, kaip to siekti. Viena iš vertybių turėtų būti paklusnumas valdžiai, nes šis vadovas nepakenčia prieštaravimų.

*Demokratinis vadovavimo stilius.* Vadovas suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti organizacinėje veikloje. Jis skatina dirbti kartu, komandomis, pasitiki darbuotojais ir mano, kad jeigu yra sudaromos sąlygos, tai darbuotojai noriai prisiima atsakomybę. Šio tipo vadovas ne vienas formuos organizacinę kultūrą. Jis stengsis suvokti visų darbuotojų poreikius, skatins išsakyti savo poziciją, kad galėtų tinkamai juos paveikti ir kartu siekti organizacijos tikslų. Šiuo atveju organizacinės kultūros formavimo rezultatas – komandinis darbas, kai vadovas nurodo gaires.

*Liberalus vadovavimo stilius.* Vadovas mažai turės įtakos organizacinės kultūros formavimo procesui. Šiuo atveju organizacinė kultūra bus formuojama atsitiktinai, viskas priklausys nuo susiklosčiusios situacijos.

L. Šimanskienė (2002) pateikia labai aiškų organizacinės kultūros formavimo modelį, kuriame akcentuojami glaudūs ryšiai tarp organizacijos valdymo ir organizacinės kultūros elementų (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Organizacinės kultūros formavimo modelis

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

Kai vadovai kuria organizacijos viziją, formuluoja misiją, nustato tikslus, paranku tuo pačiu metu kurti ir organizacijos istoriją. Organizacijos vadovybei formuojant strategiją ir taktiką, atitinkamai būtina formuoti ir vertybes, taisykles ir normas, kurios tą strategiją atitiktų. Personalo susitapatinimo etape, norint sudominti ir pritraukti darbuotojus, būtina vadovams derinti vadovavimo stilius. Skatinant personalo komunikaciją, kartu skatinama dalyvauti organizacijos veikloje: keistis informacija bei dalyvauti sprendimo priėmimo procese. Kontrolės etape vadovai stebi, ar lūkesčiai išsipildė, taip pat stebima, ar pasitvirtino organizacinės kultūros rezultatai. Yra numatyta galimybė iš bet kurio etapo grįžti į anksčiau buvusį ir koreguoti veiklą, pastebėjus, kad nėra tinkamų rezultatų.

Kad darbuotojai greičiau identifikuotųsi organizacijoje, reikia suteikti jiems kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, būtina aiški vadovo pozicija ir kiekvieno darbuotojo motyvacija. Keliami tikslai, nustatomi principai ir vertybės darbuotojams yra nuorodos, ko iš jų tikimasi. Tai tampa nerašytomis organizacijos žaidimo taisyklėmis. Atsižvelgiant į skirtingą tapatumo organizacijai lygį, tai galima daryti įvairiai. Jei tokio tapatumo nėra, vadinasi, pasiektas didžiausio pavojaus organizacijos išlikimui laipsnis (Šimanskienė, 2002).

Išanalizavus daugelio autorių (Kotter, Heskett, 1992., Robbins, 1989., DuBois, 1996., Schein, 1990., Collins, Porras, 1994 ir kt.) darbus, galima drąsiai teigti, kad pagrindinės sąmoningo poveikio, įtakojančio organizacijos kultūros turinį, priemonės ir būdai yra šie:

1. Organizacijos nariams svarbių ir priimtų vertybių, idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas, o taip pat kasdienis jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas, tuo įtikinant darbuotojus, kad šios vertybės tikrai reikšmingos jų gyvenime. Pavyzdžiui, deklaruojant, jog organizacija – tai šeima, kurioje rūpinamasi vieni kitais, taip ir būtų daroma.

2. Veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jo laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą atmosferą, mikroklimatą, skatinimo sistemą. Principų ar normų nepaisymas turi sukelti darbuotojui nejaukumo, netikrumo jausmus.

3. Darbuotojų tobulinimosi sistemos, kurios turinys orientuotas organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimui, organizavimas. Tobulinimasis turi apimti ne tik dalykinės, kompetencinės kvalifikacijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą.

4. Sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais, realizavimas. Pavyzdžiui, periodiškai organizacijos nariams pateikiama objektyvi, nepriklausomų ekspertų informacija, kad gaminama produkcija, lyginant su analogiška kitų organizacijų gaminama produkcija, yra kokybiškiausia. Arba – žiniasklaidoje nuolat pasirodanti informacija, teigiamai propaguojanti įvairius organizacijos gyvensenos aspektus.

5. Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas, istorijų ir mitų perdavimas, nusipelnusių darbuotojų

pagerbimas, ankstesniais laikais ypač pasižymėjusių darbuotojų (herojų) garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas (Zakarevičius, 2004).

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

Vienas iš organizacinės kultūros valdymo būdų yra įtaka organizacinės kultūros vertybėms, formuojant išorinius kultūros elementus: ceremonijas, ritualus, simbolius, istorijas, herojus. Šis simbolinis valdymas gali turėti įtakos stiprinant ir išlaikant dominuojančią kultūrą (Jucevičienė, 1996; Stoner, 2005).

Kultūros išraiškos elementus – pasakojimus, ritualus, materialius simbolius ir kalbą mini ir S. P. Robbins (2006) teigdamas, kad šie elementai yra veiksmingiausi kultūros perdavimo darbuotojams būdai.

S. P. Robbins (2006), kalbėdamas apie susiformavusios organizacinės kultūros išsaugojimą, jos gyvybingumo išlaikymą, teigia, kad ypač svarbų vaidmenį čia vaidina trys jėgos: atrankos praktika, aukščiausios vadovybės veiksmai ir socializavimo metodai. Tikslinga kiekvieną iš šių jėgų aptarti atskirai.

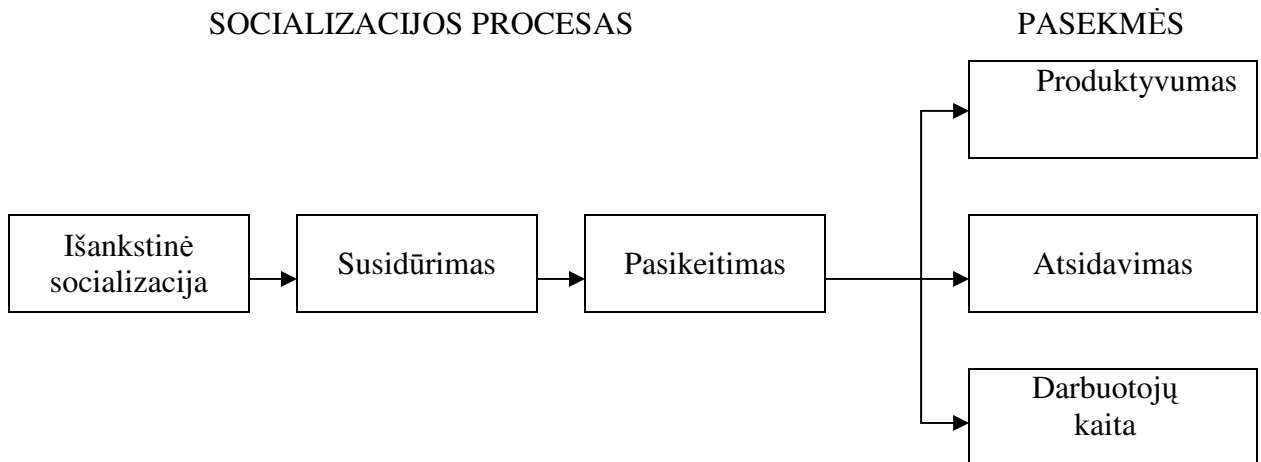
*Atrankos praktika.* Atrankos tikslas – surasti ir pasamdyti asmenis, turinčius žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų sėkmingai dirbti organizacijoje. Sprendimui, ką priimti į darbą, didelę įtaką turės sprendimą priimančio asmens nuomonė, kaip kandidatas pritaps organizacijoje. Vadovai tikslingai ar nevalingai samdo žmones, turinčius vertybes, iš esmės sutampančias su organizacijos vertybėmis. Šitaip atrankos procesas palaiko organizacijos kultūrą, nes atmetami tie asmenys, kurie gali pakenkti pagrindinėms organizacijos vertybėms.

*Aukščiausioji vadovybė.* Kaip jau buvo minėta poskyrio pradžioje, organizacijos vadovai savo žodžiais, elgesiu nustato normas, kurios prasiskverbia į visą organizaciją, įvirtindamos supratimą, kokiais būdais reikia veikti: ar pageidautina rizika, kiek laisvės suteikiama organizacijos nariams, kaip reikia rengtis, už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaukštinta pareigose, apdovanojama ir kt.

*Socializacija.* Tai adaptacijos procesas, kai organizacijos padeda naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros. Socializacijos pradžia įvyksta tada, kai žmogus ateina į organizaciją ir ją stengiamasi perlydyti į „gerą“ darbuotoją. Socializacija susideda iš trijų etapų: išankstinės socializacijos, susidūrimo ir pasikeitimo. Pirmas etapas apima visas žinias, kurias gauna naujasis narys dar prieš ateidamas į organizaciją. Antrame etape naujasis darbuotojas pamato, kokia iš tiesų yra organizacija ir susiduria su tikimybe, kad lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti. Trečiajame etape vyksta ilgalaikiai pokyčiai: naujasis darbuotojas ištobulina reikalingus darbui įgūdžius, sėkmingai atlieka savo vaidmenį ir prisiderina prie grupės vertybių ir normų.



Šis trijų etapų procesas aktualus organizacinei kultūrai tuo, kad daro poveikį naujo darbuotojo produktyvumui, atsidavimui organizacijos tikslams ir sprendimui likti organizacijoje. Socializacijos procesas, jo eiliškumas, ryšiai ir galutiniai rezultatai pavaizduoti 6 paveiksle (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Socializacijos modelis

Šaltinis: Robbins, S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

P. Zakarevičius (2004) taip pat skiria dėmesį naujų organizacijos darbuotojų sėkmingam prisitaikymui prie jau nusistovėjusios organizacinės kultūros ir išskiria tris darbuotojų „įvedimo“ į organizaciją priemonių kompleksus – darbuotojų atranką, adaptaciją organizacijoje bei mokymą.

W. Gross ir S. Shichman (Jucevičienė, 1996) pateikia organizacinės kultūros vystymo modelį HOME, kuris pabrėžia šias būtinas darnios organizacinės kultūros vystymo sąlygas:

*Istorijos tęstinumas (history).* Istorijos tęstinumas, kai išlaikoma ir tobulinama organizacijos įkūrėjų idėja ir vizija, sukuriamos pagrindinės vertybės ir normos, yra būtina sąlyga vystant organizacijos kultūrą.

*Sukurti identiškumo (oneness) jausmą.* Norint įgyvendinti organizacijos misiją bei vystyti darnią organizacijos kultūrą, būtina sąlyga – sukurti identiškumo jausmą tarp organizacijos narių. Tai daroma per organizacijos vertybių, normų perdavimą nariams bei stengimąsi, kad tos vertybės ir normos būtų pripažintos ir jų būtų laikomasi.

*Skatinti narystę (membership).* Savo narystę organizacijos nariai suvokia aktyviai dalyvaudami organizacijos veikloje. Darbuotojų narystę vadovai gali skatinti per atlyginimų sistemą, gerindami darbo sąlygas, sumaniai valdydami karjeros procesus, nuolat tobulindami ir mokydami organizacijos narius.

*Padidinti darbuotojų sąveikavimą (exchange).* Darbuotojų sąveikavimas susijęs su informacijos apsikeitimu. Labai svarbu, kad darbuotojai keistųsi idėjomis bei dalyvautų priimančiam sprendimus.

Organizacijos narių sąveika inicijuoja ir skatina naujas idėjas, kas sąlygoja inovacijos procesus organizacijoje, o taip pat sąveikavimo procesu platinamos ir apmąstomos organizacijos vertybės.

Organizacija, norėdama išlikti konkurencinga ir efektyvia, privalo reaguoti į išorinės aplinkos sąlygas, besikeičiančius poreikius, taip pat ir į organizacijos vidaus pokyčius. Organizacijos strategijos keitimas, pokyčių valdymas reikalauja keisti ir nusistovėjusią organizacinę kultūrą.

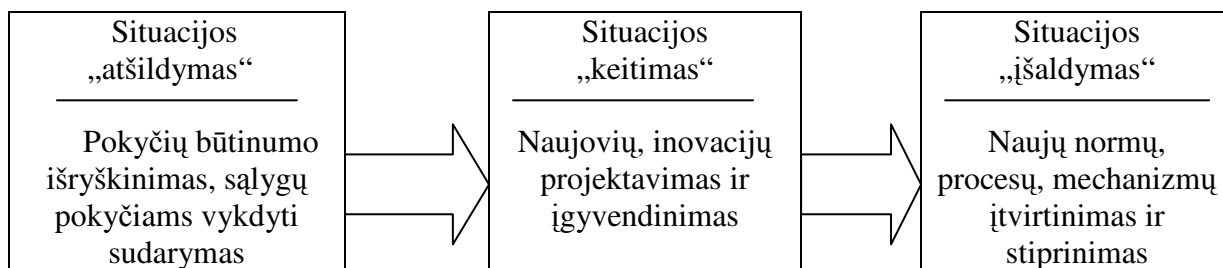
Daugelis autorių (Robbins, 2006., Šimanskienė, 2002, 2008., Vanagas, 2005., Zakarevičius, 2004., Sakalas, 2003 ir kt.), kalbėdami apie organizacinės kultūros keitimą, akcentuoja, šio proceso ilgumą ir lėtumą, galintį užtrukti 3-5 ar net 10 metų. Daugelis vadovų nepakankamai įvertina, kiek reikia laiko, kad būtų pasiekta realių ir ilgalaikių organizacijos kultūros pokyčių.

Tačiau, jei esama kultūra trukdo organizacijai tobulėti, taikytis prie neišvengiamų aplinkos pokyčių, darniai veikti organizacijos viduje, nusistovėję tikslų siekimo būdai ir priemonės tampa neefektyvios, organizacinę kultūrą verta ir būtina keisti.

Organizacinę kultūrą galima efektyviai pakeisti, jei yra tam tikros sąlygos (Robbins, 2006). Autorius teigia, kad kultūra gali pasikeisti, jei egzistuoja dauguma arba visi šie dalykai:

- *Krizė.* Tai šokas, kuris sukrečia organizaciją ir sukelia abejonių dėl esamos kultūros aktualumo.
- *Vadovų pasikeitimas.* Kultūrinių permainų veiksmingumui reikalingi nauji vadovai, kurie pasiūlytų naujas vertybes, būdus, priemones tikslams pasiekti.
- *Jauna ir maža organizacija.* Jaunesnių ir mažesnių organizacijų kultūra nėra taip stipriai išsisknijusi, todėl nauji vadovai gali greičiau ir paprasčiau perteikti naujas vertybes.
- *Silpna kultūra.* Silpnas, menkai paplitusias kultūras lengviau pakeisti nei stiprias.

H. Ansoff ir K. Lewin (Zakarevičius, 2004) siūlo organizacinės kultūros keitimą dalinti į tris pagrindinius etapus: situacijos „atšildymas“, situacijos „keitimas“ ir situacijos „iššaldymas“. Autorių kaitos organizavimo modelis pavaizduotas 7 paveiksle (7 pav.).



7 pav. Kaitos organizavimo modelis

Šaltinis: Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, p. 207

Situacijos „atšildymas“ – tai pokyčio poreikio identifikavimas, kad organizacijos nariai galėtų lengvai pamatyti ir priimti pokytį kaip būtinybę. Antras žingsnis – požiūrių, elgsenos, vertybių

keitimas naujomis, padedant pokyčių organizatoriui, kuris vadovauja šio proceso metu. Organizacijos nariai turi suvokti pokyčių naudą, prisitaikyti prie naujų vertybių, požiūrio ir elgesio. Paskutinis žingsnis – situacijos „iššaldymas“ – tai naujo elgesio modelio pavertimas norma, remiantis sustiprinimo ir rėmimo mechanizmais.

A. Stewart (Šimanskienė, 2002) rekomenduoja strategijas, kurias taikant organizacijoje sėkmingai gali būti įgyvendinti organizacinės kultūros pokyčiai:

- Išanalizuoti esamą organizacijos kultūrą, taikant interviu, anketavimą, grupių diskusijas. Pirmiausia reikia identifikuoti vyraujančią normų, vertybių, taisyklių, kurios apibūdintų esamą organizacinę kultūrą, sistemą.
- Sukurti naujos organizacinės kultūros viziją, numatyti būdus, priemones, kaip reikia veikti, kad tai išsipildytų.
- Įtraukti visus darbuotojus į pokyčių eigą.
- Puikus ir nuoseklus bendravimas, pokyčių naudą aiškinimas. Norint išsiaiškinti norimą organizacinę kultūrą, būtina, kad visi darbuotojai gerai suvoktų naujas formuojamas vertybes. Tam tiks pokalbiai grupėse, susirinkimai, spausdintinė medžiaga.
- Skatinti ir stiprinti naują organizacinę kultūrą. Reikia darbuotojus įvairiomis priemonėmis motyvuoti elgtis taip, kaip tikimasi, kad jie elgsis naujomis sąlygomis.
- Vykstant pokyčiams, reikia nuolatinio aukščiausios vadovybės palaikymo.
- Išvystyti socializacijos sistemą, kad nauji darbuotojai efektyviau gerintų organizacinę kultūrą.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) siūlo organizacinę kultūrą keisti remiantis šiais žingsniais:

- esamos situacijos konstatavimas ir konsensuso pasiekimas;
- dominuojančios kultūros išsiaiškimas ir būsimos organizacinės kultūros reikalingumo supratimas konsensuso pagalba;
- rezultatų apmąstymas, supratimas ir įprasminimas;
- istorijų, iliustracijų sukūrimas;
- strateginiai veiksmai;
- plano realizavimas.

S. P. Robbins (2007) siūlo užkirsti kelią priešiniams pokyčiams: pasirūpinti, kad už pokyčių įdiegimą pavaldiniams būtų atlyginta; bendrauti su pavaldiniais ir aiškinti jiems, kodėl pokyčiai yra reikalingi; priimti sprendimus dėl pokyčių kartu su tais žmonėmis, kuriuos tie pokyčiai palies tiesiogiai.

Vis dėlto reikia įsisąmoninti, kad organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas. Tai žymiai sudėtingiau už

technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus. Todėl kultūros keitime neišvengiamai susiduriama su proceso problematiškumu.

Kaip dažniausiai pasitaikančius galima paminėti šiuos sunkumus (Zakarevičius, 2004) :

- Vertybės, idealai, pažiūros, įsitikinimai – tai ne baldai ar drabužiai, kurių neatitikimą naujoms funkcijoms ar madai galima pastebėti, nustatyti, fiksuoti akivaizdžiai. Priežastys keisti vertybes, pažiūras, įsitikinimus, idealus turi būti labai svarbios ir motyvuotai išaiškintos. Kitu atveju pasipriešinimas pasikeitimams gali būti ypač stiprus.
- Elgesio, moralės, teisės normos įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius. Keičiant šias normas, keisis ir organizacijos narių santykiai. Santykių kaita skatina psichologinio klimato pokyčius. Darbuotojai gali jausti grėsmę gero mikroklimato pasikeitimui į blogesnį ir priešintis normų kaitai.
- Siekius pakeisti įpročius, įgūdžius darbuotojai dažnai suvokia kaip pavojaus šaltinį, nes keičiant įpročius, įgūdžius galbūt gali atsiskleisti darbuotojų silpnybės, kai kurių savybių stoka, todėl atsiranda pokyčių baimė ir pasipriešinimas jiems.
- Pasipriešinimą kultūros keitimui gali sąlygoti išorinės aplinkos veiksniai. Tai gali būti neigiami kitų organizacijų kultūros keitimo pavyzdžiai.
- Kultūros keitimo nesėkmių priežastimi gali būti organizacijos vadovų neryžtingumas, nesugebėjimas įtikinti darbuotojus pokyčių nauda, neteisingai pasirinkti pertvarkymo būdai ir priemonės.

*Apibendrinant, galima teigti, jog neabejotinai kultūra turi labai didelę reikšmę organizacijos veiklos efektyvumui, sėkmingai susiklosčiusiai vidinei organizacijos atmosferai. Todėl formuoti kultūrą būtina, norint išlikti konkurencingiems rinkos sąlygomis bei suspėti reaguoti į besikeičiančią aplinką. Kokia organizacinė kultūra dominuos, labiausiai priklauso nuo organizacijos įkūrėjo, vadovo, lyderio vadovavimo stiliaus, charizmos. Nuo kiekvieno organizacijos nario priklausys, kokia kultūra susiformuos, o nuo vadovų – kaip jie kurs organizacinę kultūrą, kurie prioritetai ir vertybės jiems svarbiausi, kaip savo pažiūras ir įsitikinimus jie perduos organizacijos nariams. Organizacinės kultūros formavime labai svarbus stiprus darbuotojų identifikavimo su organizacijos tikslais aspektas. Kultūra nuolat turi būti stiprinama, palaikoma. Efektyviausi kultūros valdymo būdai remiasi simboliniu valdymu, kurio pagrindas - kultūros išraiškos išoriniai elementai – kalba, simboliai, ceremonijos, ritualai, istorijos, herojai ir kt. Pastebėjus, jog organizacija susiduria su besikeičiančios aplinkos reikalavimu keistis, organizacijos tikslų siekimo būdai ir priemonės tampa nebepriimtini, neveiksmingi, reikia keisti nusistovėjusią organizacinę kultūrą. Keitimo procesas yra lėtas, reikalaujantis kantrybės ir kruopštumo, priverčiantis susidurti su sociopsichologinėmis organizacijos narių problemomis, tačiau, sąmoningai ir tikslingai vykdant kultūros keitimą, pastangos pasiteisina.*

## 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS

### 2.1. Organizacinės kultūros diagnostikos priemonių bei metodų įvairovė

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

Organizacinei kultūrai tirti naudojami tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimo metodai. Pasaulyje populiariausiai šie kiekybiniai organizacinės kultūros tyrimo metodai: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn; Organizational Culture Index (OCI), sukurtas R. Cooke ir C. Lafferty; D. Denison organizacinės kultūros modelis.

Užsienio autoriai (Schein, 1992., Deal, Kennedy, 1982., Robbins, 1991., Denison, 1990) pateikia įvairias organizacinės kultūros identifikavimo gaires, klausimus, kurių pagalba tyrėjas gali atkreipti dėmesį į susiformavusios organizacinės kultūros išraiškas bei jas atkoduoti.

Schein (Šimanskienė, 2008) siūlo organizacinę kultūrą tirti trimis lygmenimis. Pirmuoju lygmeniu tiriama fizinė aplinka: kaip naudojamas darbo laikas ir erdvė, kokia darbuotojų aplinka, kokia vadovo apranga, ar ji skiriasi nuo visų darbuotojų aprangos, kokios emocijos yra reiškiamos, kai kalbama apie darbą. Jeigu darbuotojai yra aktyvūs ir šnekūs, tai tyrėjui labiau padeda aiškintis organizacinę kultūrą. Jei darbuotojai nešnekūs, tokiu atveju tyrėjas turi būti aktyvesnis, kad galėtų gauti išsamesnę informaciją. Antruoju lygmeniu užduodami tokie klausimai: „Kas vyksta?“, „Kodėl Jūs darote būtent tai?“, „Kodėl naudojate vienus ar kitus simbolius?“. „Mes manome, kad bendradarbiavimas yra geras dalykas“, „Mes netikime, kad vadovai turi daugiau teisių negu tarnautojai“. Įvairiais teiginiais bei klausimais galima išsiaiškinti, kokios vertybės vyrauja organizacijoje, kokie yra prioritetai, patikrinti, ar organizacijos nariai su tuo sutinka. Jei nesutinka, aiškinamasi įvairiose subgrupėse. Trečiuoju lygmeniu tiriamos pagrindinės prielaidos. Tikrinama, kur aiškintos vertybės nustatomos, ir ar jos atitinka tą veiklą.

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

- Studijuoti fizinę aplinką: pastatus, baldus, dizainą, spalvas.
- Skaityti pranešimus spaudoje, ką apie tai sako patys vadovai ar darbuotojai.
- Atkreipti dėmesį, kaip sutinka atvykėlius, pašalinius žmones. Tai labai priklauso nuo būdetojo, nuo sekretorės ir t. t. Taip parodoma, kas svarbu organizacijai.
- Interviu su organizacijos žmonėmis: paprašyti papasakoti organizacijos istoriją; pasiteirauti, kodėl organizacija sėkminga, kaip ji vystosi, kas svarbiausia organizacijai; išsiaiškinti, kokio tipo žmonės dirba organizacijoje, kokie herojai; pasiteirauti, kaip atliekamas darbas, charakterizuojami ritualai, susirinkimai, biurokratinės procedūros.

- Kaip žmonės praleidžia laiką? Išsiaiškiname, kaip jie išskiria tam tikras vertybes. Tai, ką sako ir tai, ką daro, rodo kultūrinį pasirinkimą.
- Kaip galima siekti karjeros? Išsiaiškinama pozicija, už ką paskatinama, kokie kriterijai, kaip pasireiškia ištikimybė organizacijai.
- Kiek laiko praleidžiama darbe?
- Atkreipti dėmesį, apie ką diskutuojama ir kas yra aprašoma.
- Atkreipti dėmesį į anekdotus, istorijas bei kultūrinį tinklą. Kokia šių pasakojimų esmė, ko jais siekiama?

Robbins (Šimanskienė, 2002) pateikia dešimt charakteristikų, į kurias atsižvelgiant siūloma analizuoti organizacinę kultūrą.

*Asmeninė iniciatyva*: tai atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės laipsnis, kurį darbuotojas turi tiriamojoje organizacijoje.

*Rizikos laipsnis*: kiek darbuotojas gali rizikuoti.

*Veiksmų kryptingumas*: organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko organizacija tikisi iš savo darbuotojų.

*Veiksmų suderinamumas*: atskirų padalinių ar skyrių veiksmų derinimas.

*Vadovų palaikymas*: pagalba ir domėjimasis darbuotojais.

*Kontrolė*: taisyklių ir instrukcijų išaiškinimas bei tikrinimas, kaip jų laikomasi.

*Identifikavimasis*: kiekvieno darbuotojo susitapatinimas su organizacija.

*Apdovanojimų sistema*: nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami, kaip tai fiksuojama.

*Konfliktų lygis*: kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisė konfliktuoti.

*Bendradarbiavimas*: jis išreiškiamas formalioje hierarchijoje.

Siekdamas iširti, diagnozuoti organizacinę kultūrą, Denison (Šimanskienė, 2008) iškelia tokius klausimus, į kuriuos reikia atsakyti:

- Kaip vystosi organizacinė kultūra? Ar ji kuriama sistemiškai, nuosekliai, ar vystosi spontaniškai? Kaip organizacinės kultūros vystymasis susijęs su verslo vystymusi?
- Kokia pagrindinė organizacinė kultūra ir kaip ji kinta?
- Kokie organizacijos vertybių, bendro suvokimo ir elgsenos bei veiksmų tarpusavio ryšiai?
- Koks procesas vyksta organizacijai siekiant efektyvumo? Ką apie tai mano visi organizacijos nariai? Koks organizacinės kultūros ir efektyvumo modelis?

Deal ir Kenedy (Stoll, Fink, 1998) ugdymo įstaigoms nurodo tris būdus savo kultūrai įvertinti. Manytume, kad šios gairės labiau skirtos vadovams, norintiems nustatyti, kokia kultūra dominuoja jų vadovaujamoje institucijoje. Autoriai įvardija šiuos žingsnius:

- Pažinkite savo kultūrą. Teiraukitės mokytojų, mokinių, tėvų, nepedagogų, kitų darbuotojų nuomonės, ko mokykla iš tiesų siekia; stebėkite, kaip žmonės leidžia laiką; išsiaiškinkite „didvyrių“, „šnipų“ ir kitus vaidmenis, apmąstykite jų vertybes.
- Pagalvokite, kaip kultūra padeda arba trukdo siekti pažangos ir geresnių rezultatų, o mokyklai – jos tikslų. Išstirkite žmonių vertybes – ar jos sutampa, ar atskirų grupių net prieštarauja.
- Sudarykite sąlygas žmonėms aptarti ir peržiūrėti savo vertybes.

Daugelis autorių (Vanagas, Abramavičius, 1998; Cameron, Quinn, 2001; Šimanskienė, 2008 ir kt.), gilindamiesi į organizacinę kultūrą, teigia, kad jau nuo apklausos gali prasidėti pats organizacinės kultūros keitimas.

Vadinasi, organizacinės kultūros tyrimo pagalba, galima pamatyti teigiamas ir neigiamas esamos kultūros puses, išvelgti progresą ir regresą, palyginti esamą situaciją organizacijoje su išorinės aplinkos sąlygomis, numatyti ateities perspektyvas ir nuspręsti, ar organizacinę kultūrą reikia stiprinti, t.y. palaikyti gyvybingą, ar vertėtų ją keisti į kitą, t.y. labiau atitinkančią išorės kaitai ir reikalavimams bei gebančią konkuruoti rinkos sąlygomis.

Mokslinėje literatūroje populiariausia organizacinės kultūros diagnozavimo priemone yra laikomi klausimynai.

Nors, tiriant organizacijos kultūrą, klausimynų naudojimas yra diskutuotinas, nes klausimyną sukuria mokslininkai prieš tai, kai jie susiduria su konkrečia kultūra, tačiau tai labiausiai taikomas būdas ištirti organizacijos kultūrą, nes kiti būdai tyrimą lėtintų (Šimanskienė, 2002).

P. Vanagas (2005) įvardija kai kuriuos anketinės apklausos ir pokalbių su darbuotojais trūkumus, tačiau pažymi, jog konkrečioms klausimams tirti klausimynus arba anketas naudoti rekomenduojama.

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

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

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

Luobikienė (2000) teigia, kad apklausos metodas yra taikomas, kai tiriama problema yra nepakankamai išanalizuota ir aprašyta įvairiuose dokumentuose arba tokių literatūros šaltinių apskritai nėra; kai tyrimo dalyko arba atskirų jo charakteristikų neįmanoma pažinti bei iširti stebėjimo metu; kai tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualiosios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt (Šimanskienė, 2002).

## **2. 2. Organizacinės kultūros tyrimo metodika ir organizavimas**

Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose organizacinės kultūros formavimosi aspektams iširti bei dominuojančiam kultūros tipui ar tipams nustatyti, buvo pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn sukurtas organizacinės kultūros tyrimo instrumentas - Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI yra paremtas teoriniu modeliu, kuris vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“.

Nors egzistuoja daugybė organizacinės kultūros vertinimo būdų, tačiau šis instrumentas leidžia rezultatyviai ir kruopščiai diagnozuoti tuos svarbius organizacijos aspektus, kurie sudaro jos kultūrinį pagrindą. OCAI buvo sukurtas remiantis daugiau nei tūkstančiu analizuotų organizacijų ir įrodė savo galimybę nusakyti organizacinės veiklos rodiklius.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros tyrimo diagnostika turi šiuos pranašumus:

1. Praktinė orientacija – ji apima tokius pagrindinius kultūros pakitimus, kurie priskiriami prie atsakingų už organizacijos sėkmę.
2. Savalaikiškumas – organizacinės kultūros diagnozavimo procesas ir pokyčių strategijos sukūrimas gali būti įgyvendinamas tikslingai laiko eigoje.
3. Įtraukimo platumas – proceso etapai leidžia pritraukti (sutelkti) į darbą kiekvieną organizacijos narį. Ypatingai svarbus įtraukimas tų asmenų, kurie atsakingi už



veiklos kryptingumo nustatymą, už vertybių formavimo palaikymą ir vadovavimą fundamentaliems pasikeitimams.

4. Kokybinis ir kiekybinis vertinimas – organizacinės kultūros nustatymas galimas tiek kiekybiniais metodais, tiek kokybiniais metodais, įtraukiant istorinius precedentus, įvykius ir simbolius.
5. Prieinamumas vadovybei – šios diagnostikos proceso veikimas ir realizavimas galimas organizacijos viduje, nes, siekiant sėkmingo proceso realizavimo, nebūtina kviestis pašalinių organizacinės kultūros diagnozavimo specialistų, ar konsultantų, kurie padėtų keisti susiformavusią kultūrą.
6. Pagrindimas – pagrindas, kurio pagalba kuriamas diagnozavimo procesas, leidžia ne tik gilintis į darbuotojų, organizacijos veiksmų analizę, bet ir yra palaikomas empirine medžiaga, moksliniu pagrindu, kurio pagrindu ir sukurta ši organizacinės kultūros matavimo bazė.

Teorinis instrumento modelis – rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija tyrimui reikšminga dėl kelių svarbių priežasčių: ji padeda atskleisti kuriamo organizacinio projekto žingsnius, nustato gyvenimiško organizacijos ciklo stadijas, organizacinę kokybę, adekvačias teorijas, efektyvumą, dominuojantį lyderiavimo stilių, žmoniškųjų resursų valdymo tipą, vadovo profesinės patirties reikšmingumą. Rėminę konkuruojančių vertybių konstrukciją sudaro keturi organizacinės kultūros tipai: klanas, adhokratija, hierarchija ir rinkas. Grafinis konstrukcijos išsidėstymas pavaizduotas aštuntame paveiksle (8 pav.).

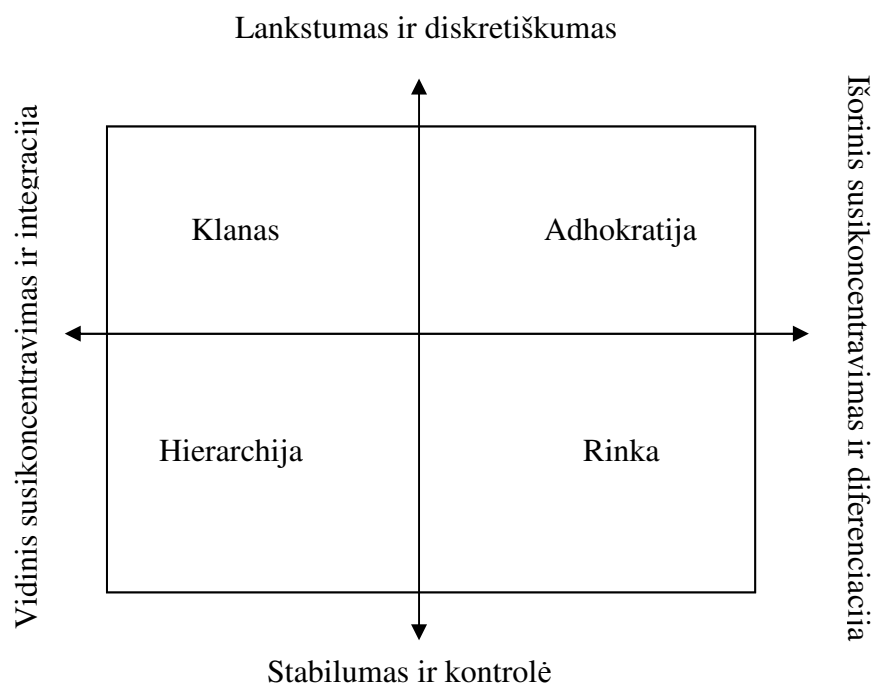
Paveiksle matyti, jog, klaninė kultūra susikoncentravusi į vidinį lankstumą palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis ir turinti teigiamą požiūrį vartotojų atžvilgiu; adhokratinė kultūra sukongcentravusi dėmesį į išorės pozicijas kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones; hierarchinė kultūra sukongcentravusi dėmesį į vidinį palaikymą kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole; rinkos kultūra sukongcentravusi dėmesį į išorę kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.

Kiekvienas iš keturių paveiksle pavaizduotų kvadratų sudaro organizacinio efektyvumo indikatorius. Kvadratai charakterizuoja, kas organizacijoje priimtina, gera, teisinga ir prieinama. Kitaip tariant, visi 4 (klanas, adhokratija, hierarchija, rinkas) kriterijai nusako vertybes, pagal kurias sprendžiama apie organizaciją.

Svarbus minėtų organizacinės kultūros tipų priešingumas arba konkurencingumas. Pagrindinės vertybės, esančios kiekvieno vientiso kvadrato pusėse, nusveria viena kitą, t. y. lankstumas ir diskretiškumas priešpastatomas stabilumui ir kontrolei, o vidinė orientacija – išoriniam kryptingumui.

Keturi kvadratai (organizacinės kultūros tipai) tiksliai atitinka pagrindines organizacijos formas, esmines teorijas apie organizacijos sėkmę. Be to, jie pristato bazines orientacijas ir vertybes, t. y. elementus, kurie sudaro organizacijos kultūrą.

Kvadratų pavadinimai – neatsitiktiniai. Jie pagrįsti mokslinė literatūra, kurioje paaiškinama, kaip laikui bėgant, skirtingos organizacinės vertybės asocijuojasi su skirtingomis organizacijos formomis.



### 8 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

Šaltinis: Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер.

Organizacinės kultūros tipams nustatyti Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose, buvo pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) organizacinės kultūros diagnostavimo modelis (žr. 3 priedą). Anketa yra suskirstyta į šešias skiltis, kuriose pateikta po keturias alternatyvas (A, B, C, D). Raidėmis yra užkoduoti keturi organizacinės kultūros tipai: A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija. Mokyklų ir gimnazijų vadovų buvo paprašyta paskirstyti 100% visoms alternatyvoms taip, kaip jiems atrodo, jog yra būdinga vadovaujamoje ugdymo institucijoje. Anketoje išskirtos dvi svarbios skiltys „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Mokyklų vadovai turėjo įvertinti dabartinę organizacijos būklę ir apibūdinti, kokia organizacija turėtų būti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Anketos pabaigoje mokyklų vadovai turėjo pateikti duomenis apie savo amžių, išsilavinimą, darbo stažą.

Tyrime dalyvavo šešių Šiaulių rajono mokyklų ir gimnazijų vadovai: keturių vidurinių mokyklų (Bazilionų vidurinė mokykla, Kužių vidurinė mokykla, Meškuičių vidurinė mokykla, Pavenčių vidurinė mokykla) ir dviejų gimnazijų (Gruzdžių gimnazija ir Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazija).

Anketavimas vyko sklandžiai, kovo 2-6 dienomis. Vadovai noriai pildė anketas, kiekvienas respondentas sugaišo maždaug apie 15 minučių.

Vadovų anketinių duomenų apdorojimas vyko keliais žingsniais. Pirmiausia buvo sudėti visi kiekvieno vadovo procentiniai atsakymai A skiltyje „Dabar“. Po to, gauta suma padalinta iš 6, t. y. apskaičiuotas visų A alternatyvų vidurkis. Tokie pat veiksmai kartojami ir su alternatyvų B, C, D vidurkių apskaičiavimu. Antras žingsnis – sudedami procentiniai balai visų atsakymų A skiltyje „Numatoma ateityje“. Gauta suma padalinta iš 6, vėl apskaičiuojamas A atsakymų vidurkis. Tokie patys veiksmai kartojami ir su alternatyvomis B, C, D. Minėto organizacinės kultūros vertinimo pavyzdys pateikiamas 5 priede.

Organizacinės kultūros diagnostinio modelio anketa leidžia surinkti svarbius duomenis apie organizaciją: svarbiausias organizacijos charakteristikas; bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje; darbuotojų valdymą; vienijamąją organizacijos esmę; strateginius tikslus; sėkmės kriterijus.

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

### 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO ŠIAULIŲ RAJONO VIDURINĖSE MOKYKLOSE IR GIMNAZIJOSE REZULTATAI BEI JŲ APIBŪDINIMAS

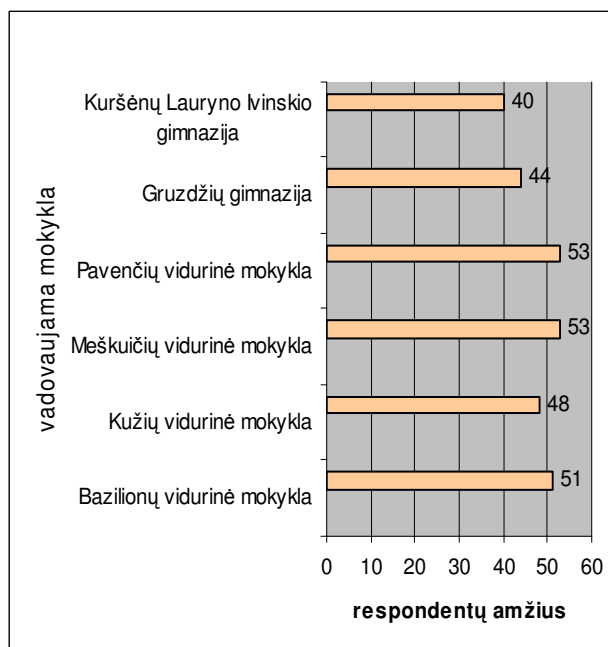
#### 3.1. Socialiniai – demografiniai respondentų duomenys

Šiaulių rajone yra keturios vidurinės mokyklos ir dvi gimnazijos. Tyrime sutiko dalyvauti visų bendrojo lavinimo mokyklų vadovai (100%): Bazilionų vidurinės mokyklos vadovas, Kužių vidurinės mokyklos vadovė, Meškuičių vidurinės mokyklos vadovas, Pavenčių vidurinės mokyklos vadovė, Gruzdžių gimnazijos vadovas, Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos vadovas. Daugėlių vidurinė mokykla nuo š. m. sausio 1d. reorganizuota į pagrindinę mokyklą, todėl, pasikeitus statusui, ji šiame tyrime nedalyvavo. Lentelėje ir diagramose pateikti socialiniai duomenys apie tyrime dalyvavusius respondentus.

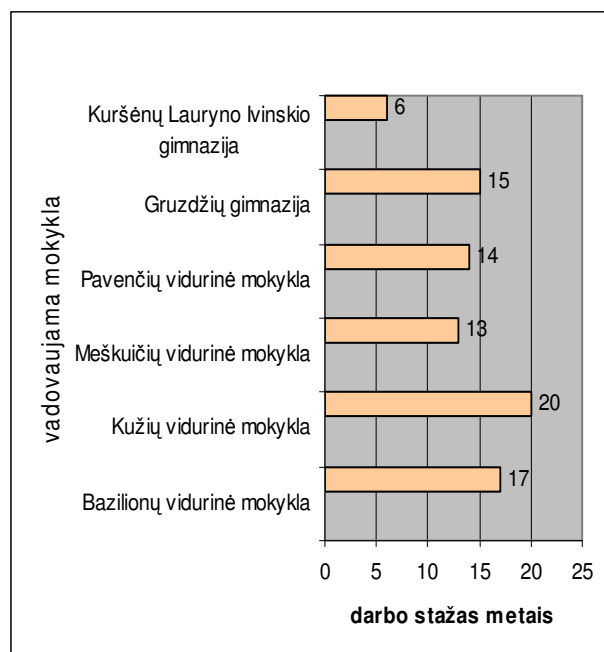
6 lentelė

Socialiniai mokyklų vadovų duomenys (N=6)

| Vadovaujama mokykla                | Lytis   | Išsilavinimas                                   |
|------------------------------------|---------|---|
| Bazilionų vidurinė mokykla         | vyras   | aukštasis pedagoginis                           |
| Kužių vidurinė mokykla             | moteris | aukštasis pedagoginis                           |
| Meškuičių vidurinė mokykla         | vyras   | aukštasis pedagoginis                           |
| Pavenčių vidurinė mokykla          | moteris | aukštasis pedagoginis ir II vadybinė kategorija |
| Gruzdžių gimnazija                 | vyras   | aukštasis pedagoginis                           |
| Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazija | vyras   | aukštasis pedagoginis ir vadybinis              |



9 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių



10 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Aukščiau esančioje lentelėje bei paveiksluose matyti, jog visi Šiaulių rajono vidurinių mokyklų ir gimnazijų vadovai yra brandaus amžiaus (vidurkis – 48 metai). Visi respondentai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą: 6 įgiję pedagoginį, o 2 – pedagoginį ir vadybinį išsilavinimus. Ilgiausiai dabartinėse pareigose – 20 metų – yra išdirbusi Kužių vidurinės mokyklos vadovė, trumpiausiai – 6

metus – Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos vadovas. Bendras visų mokyklų vadovų darbo stažas dabartinėse pareigose yra 14 metų. Galima teigti, jog per šį pakankamai ilgą laikotarpį ugdymo institucijose susiformavo savita organizacinė kultūra: pagrindiniai tikslai, uždaviniai, kuriais jų siekiama, vertybės, tradicijos, bendravimo bei bendradarbiavimo būdai, psichologinis klimatas ir kt.

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos yra skirstomos į tris tipus: pradinės, pagrindinės ir vidurinės mokyklos. Vidurinės mokyklos ir gimnazijos priskiriamos vidurinių mokyklų tipui.

Bendrasis vidurinis išsilavinimas įgyjamas baigus dvylikos metų trijų pakopų bendrojo lavinimo mokyklą, kurios pakopos gali sudaryti atskiras savarankiškas įstaigas: pradinę, pagrindinę ir vidurinę mokyklas (Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrieji nuostatai, 1999). Vidurinio ugdymo paskirtis, mokyklos uždaviniai pateikiami 6 priede.

Gimnazija yra švietimo institucija, teikianti bendrąjį profilinį vidurinį išsilavinimą. Gimnazija apima III ir IV ugdymo turinio koncentrus, t. y. I- IV gimnazijos klases (išskyrus menų gimnazijas). Švietimo ir mokslo ministerijai leidus, gali būti steigiamos nepilnos gimnazijos, apimančios tik IV ugdymo turinio koncentrą. Gimnazija gali turėti parengiamąsias klases, išlyginamąsias klases ar grupes, parengiamuosius kursus, skirtus padėti pasirengti stoti į trečiąją gimnazijos klasę tiems moksleiviams, kurie patys ar jų tėvai pageidauja (Gimnazijos koncepcija (antroji redakcija), 1999). Gimnazijos uždaviniai pateikiami 6 priede.

Švietimo reforma Lietuvoje siekia, kad iki 2010 metų būtų pertvarkyta mokyklų tipų sistema ir mokyklos tinklas. Jame viena iš pagrindinių grandžių turi tapti gimnazija, nes palaiapsniui dabartinė bendrojo lavinimo mokyklų tipų sistema – gimnazija ir vidurinė mokykla – bus transformuojama į sistemą, kurioje pagrindinis krūvis, teikiant bendrąjį vidurinį išsilavinimą, teks gimnazijoms. Išplėtojus gimnazijų tinklą, didžioji moksleivių dalis po aštuntos bendrojo lavinimo mokyklos klasės turi ateiti į pirmą gimnazijos klasę. Siekiama, kad iki 2010 metų būtų akredituotos visos bendrąjį vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos (Gimnazijos koncepcija (antroji redakcija), 1999).

Lietuvos švietimo struktūra bendrojo lavinimo mokyklose numato persidengiančias klases, kai pagal IX ir X klasės programą galima mokytis trijuose mokyklų tipuose: pagrindinėje, vidurinėje mokykloje ir gimnazijoje, o pagal XI ir XII klasės programą – vidurinėse mokyklose ir gimnazijose. Moksleivio krepšelio įvedimas ir minimalaus moksleivių skaičiaus IX – XII klasėse nustatymas paaštrino skirtingų mokyklų tipų kovą dėl moksleivių (Kalvaitis, 2002).

Ženklaus mokinių skaičiaus mažėjimas, ypač atokesnėse rajonų vietovėse, tuo pačiu ir „mokinių krepšelių“ mažėjimas, finansinių mokyklos išteklių trūkumas, mokyklų reorganizavimas arba grėsmė būti visiškai likviduotoms įtakoja ugdymo institucijų konkuravimą tarpusavyje, stengimąsi prisitaikyti prie nuolat sparčiai kintančios aplinkos, norą būti patraukliomis ir populiariomis klientų – mokinių ir tėvų – atžvilgiu. Mokyklos, norinčios išlikti konkurencingos, stengiasi didinti veiklos

efektyvumą. Jau teorinėje darbo dalyje buvo atskleistas stiprus ryšys tarp organizacijos veiklos efektyvumo ir tikslingai formuojamos organizacinės kultūros.

Didžiausias vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą tenka organizacijos vadovui. Nuo jo tam tikrų savybių priklauso, kokie yra pagrindiniai organizacijos tikslai, uždaviniai, koks psichologinis organizacijos klimatas, bendravimo, bendradarbiavimo būdai dominuoja, kokios elgesio normos, papročiai, tradicijos bus puoselėjamos. Taigi, mokyklų, kaip ir kitų organizacijų, vadovams tenka didžiausia atsakomybė formuojant organizacinę kultūrą. Būtent todėl šiame darbe autorė pasirinko tyrimą, nukreiptą į mokyklų vadovus tam, kad išsiaiškintų, koks organizacinės kultūros tipas dominuoja ugdymo institucijoje.

Mokyklos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais, susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu, pripažinimu ir pan. Vadovo lyderystę galima vertinti kaip vadovavimo viršūnę, mokyklos bendruomenę telkiančią jėgą, kylančią iš vadovo asmenybės, pažiūrų, vertybių, taip pat jo gebėjimo sutelkti jį palaikančius žmones bendram tikslui (Žvirdauskas, 2007).

Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veiklą lemia švietimo srities specifika – mokyklose nekuriamas produktas ar pridėtinė vertė, o ugdoma šiuolaikinės visuomenės poreikius atitinkanti asmenybė. Dėl šios priežasties, mokyklos vadovas pirmiausia turi rūpintis teigiamų santykių kūrimu, užtikrinti visų mokyklos bendruomenės narių kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą (Žvirdauskas, 2007).

Išanalizavus respondentų anketinius duomenis, buvo nustatytas šiuo metu ugdymo institucijose vyraujantis organizacinės kultūros tipas/ tipai ir vadovų nuomonė apie tai, kokia turėtų būti organizacija po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Organizacinės kultūros tyrimo rezultatai pateikti sekančiuose poskyriuose.

### 3. 2. Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

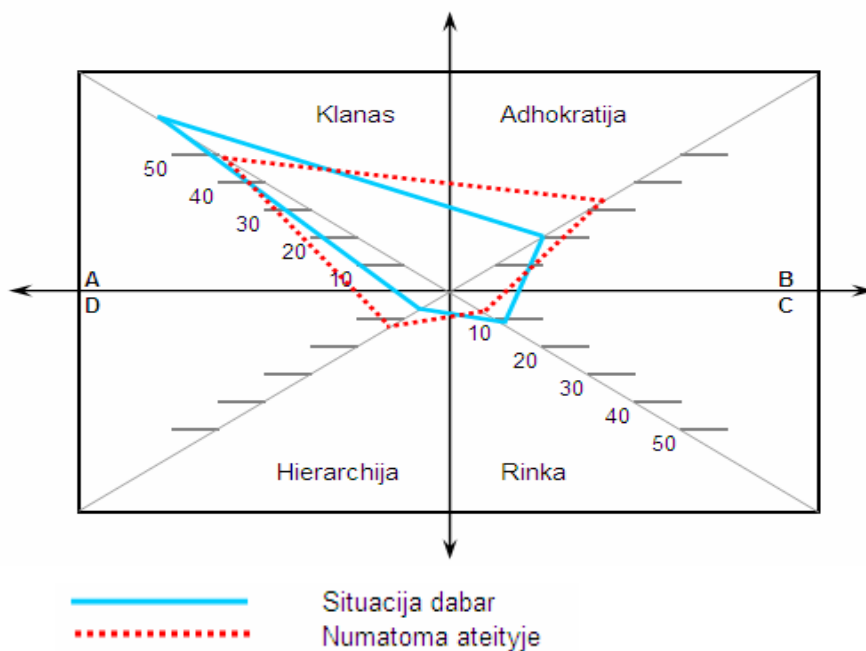
Bazilionų vidurinės mokyklos bendri anketiniai duomenys procentine išraiška pateikti 7 lentelėje, o grafinis dominuojančios kultūros tipo/tipų vaizdas atsispindi 11 paveiksle.

7 lentelė

**Bazilionų vidurinės mokyklos bendri OK rezultatai**

| <b>OK tipas</b> | <b>Dabar</b> | <b>Numatoma ateityje</b> |
|-----------------|--------------|--------------------------|
| Klanas (A)      | <b>62 %</b>  | <b>49 %</b>              |
| Adhokratija (B) | <b>20 %</b>  | <b>32 %</b>              |
| Rinka (C)       | <b>11 %</b>  | <b>8 %</b>               |
| Hierarchija (D) | <b>7 %</b>   | <b>11 %</b>              |
| <b>Viso:</b>    | <b>100 %</b> | <b>100 %</b>             |

Lentelėje matyti, kiek procentinių punktų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų vertindamas organizacijos situaciją dabar ir numatydamas, kokia organizacija turėtų būti ateityje, kad pagerintų savo veiklos rezultatus.



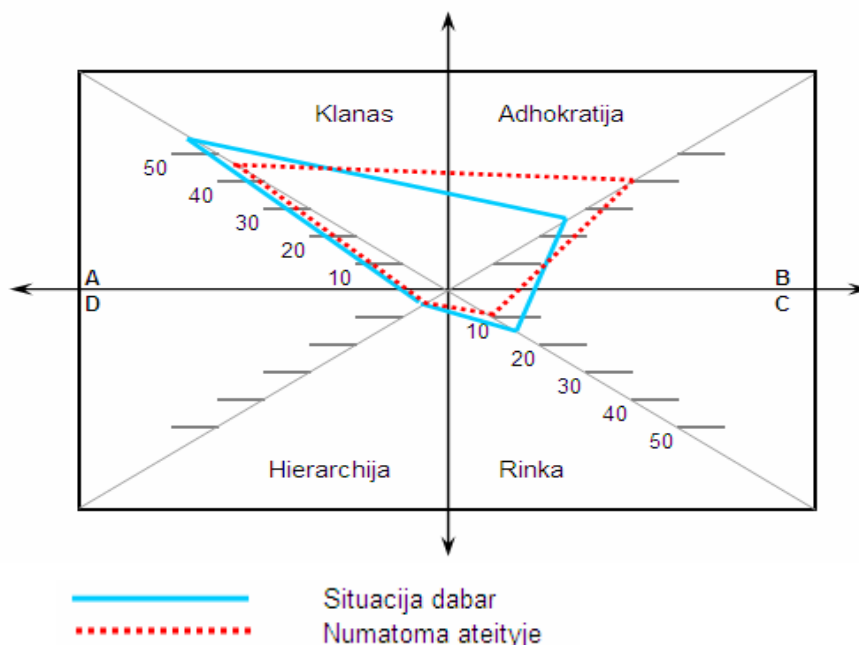
**11 pav.** Bazilionų vidurinės mokyklos bendras organizacinės kultūros profilis

Paveiksle akivaizdžiai matyti, jog šiuo metu Bazilionų vidurinėje mokykloje dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra (62%): vadovo manymu, mokykla yra unikali savo ypatumais, panaši į didelę šeimą, kur žmonės turi daug bendro. Organizacija pasižymi lankstumu ir diskretiškumu, tačiau didžiausią dėmesį skiria vidiniam susikoncentravimui ir integracijai. Vadovo manymu, organizacijoje yra ir adhokratinės kultūros požymių (20%), tačiau šiuo metu tai nėra dominuojantis kultūros tipas (42 procentiniais punktais mažiau už klaninę kultūrą). Ateityje Bazilionų vidurinės mokyklos vadovas norėtų sumažinti klanų tipo kultūros dominavimą (49%, t. y. 13 procentinių punktų) ir didesnę dėmesį skirti išoriniam susikoncentravimui, veiklos dinamiškumui, kūrybiškumui, novatorystei (adhokratija – 32%, t.y. 12 procentinių punktų daugiau).

Toliau bus atliekama išsamesnė mokyklos organizacinės kultūros analizė pagal tyrimui aktualius 6 kriterijus: svarbiausias organizacijos charakteristikas; bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje; darbuotojų valdymą; vienijamąją organizacijos esmę; strateginius tikslus; sėkmės kriterijus. Šie kriterijai yra organizacijos pagrindinių vertybių, veiklos būdų, esminių nuostatų indikatoriai. Jų analizė leis nustatyti, kiek kuris kriterijus įtakoja dabartinę bei numatomą ateityje organizacinę kultūrą.

**Charakterizuodamas savo organizaciją** (žr. 12 pav.), vadovas didžiausią reikšmę teikia klanų (55%) ir adhokratinės kultūros elementams (25%). Taip pat mokykloje pastebima ir rinkos kultūros požymių (15%). Vadinasi, organizacija šiuo metu yra panaši į didelę šeimą, kuri pasižymi

dinamiškumu, kūrybiškumu. Vis dėlto darbuotojai yra linkę konkuruoti tarpusavyje, nes organizacija yra orientuota ir į užduočių atlikimą. Ateityje mokyklos vadovas norėtų ženkliai sustiprinti darbuotojų lojalumą, atsidavimą, susitapatinimą su organizacija, skatinti mokytojų ryžtą aukotis ir rizikuoti (adhokratija – 40%), sumažinti darbuotojų konkurenciją (rinka – 10%) bei skatinti didesnę jų savarankiškumą (klanas – 45%).

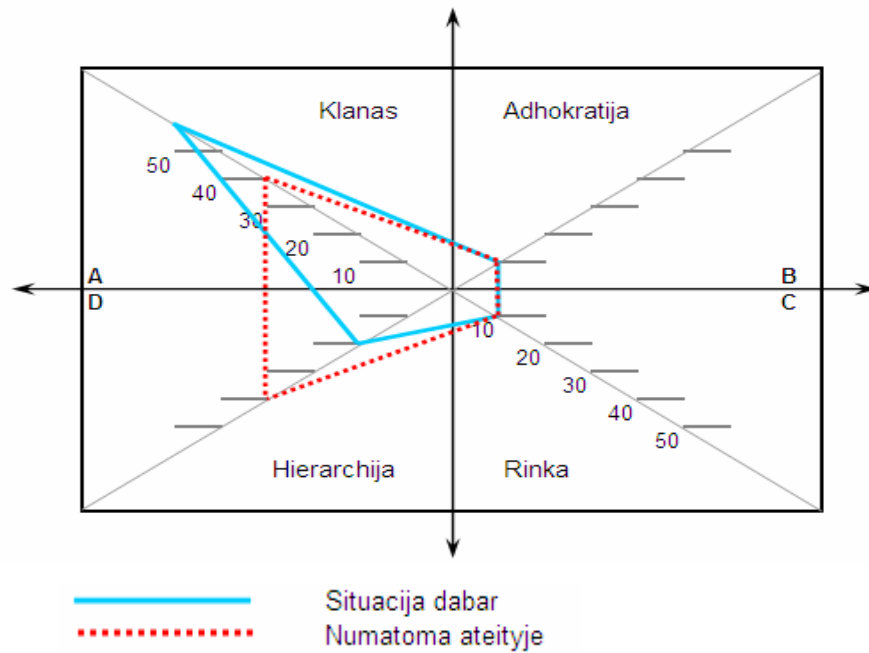


**12 pav.** Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausias organizacijos charakteristikas

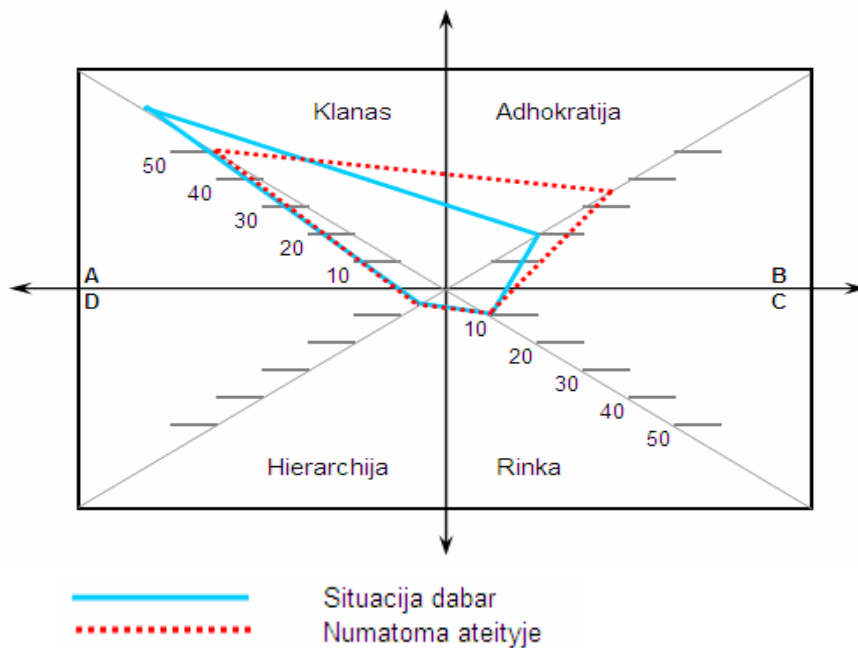
**Lyderiavimo stiliaus** organizacinės kultūros profilis (žr. 13 pav.) rodo, jog vadovas atlieka auklėtojo ar net tėvo vaidmenį pavaldinių atžvilgiu: stebi situaciją, stengiasi padėti ir išmokyti (klanas – 60%). Taip pat mokyklos vadovas – racionaliai mąstantis koordinatorius ir organizatorius (hierarchija – 20%). Ateities perspektyvoje vadovas norėtų ženkliai sumažinti auklėtojo ar tėvo vaidmenį organizacijoje ir sustiprinti darbuotojų kontrolę formaliomis taisyklėmis ir oficialia politika ( klanas – 40% ir hierarchija – 40%).

Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal **darbuotojų valdymo** kriterijų (žr. 14 pav.) rodo, jog vadovas skatina komandinį darbą, vieningumą ir bendrą visų organizacijos narių įsitraukimą priimant sprendimus. Tai rodo ženklus kreivės poslinkis į klanų tipo kvadratą (65%). Organizacijoje pastebima ir asmeninės iniciatyvos, novatoriškumo nauda veiklos efektyvumui (adhokratija – 20%). Ateityje norima šiek tiek sumažinti klaninės kultūros dominavimą (nuo 65% iki 50%) ir dar labiau padidinti adhokratinį organizacinės kultūros tipą, t.y. skatinti darbuotojų individualią, apgalvotą riziką, savitumą, lankstumą, laisvę, taip tikintis padidinti savo lyderystę rinkoje ir neatsilikti nuo išorinės kaitos (adhokratija – 35%).





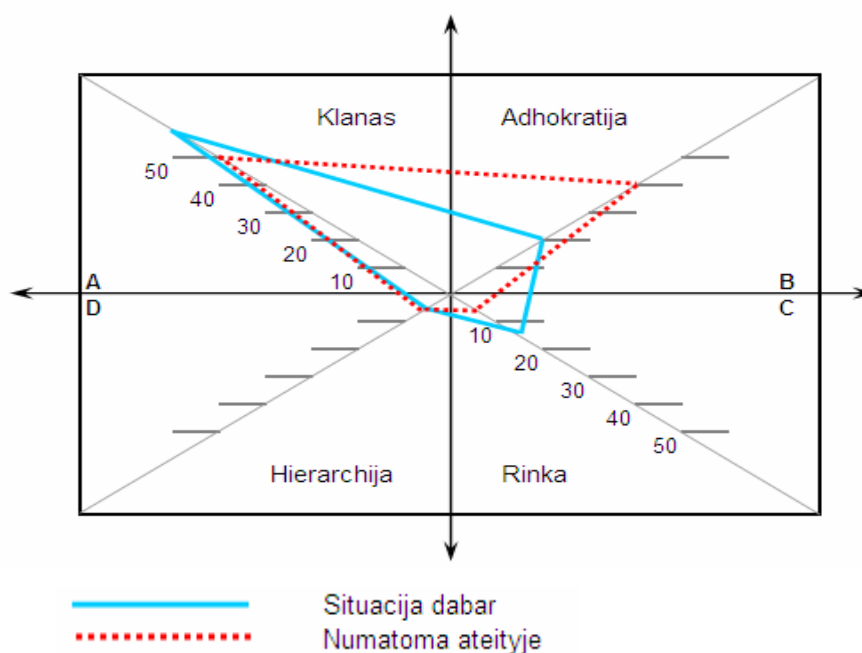
**13 pav.** Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje



**14 pav.** Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

Analizuojant organizacinę kultūrą pagal **vienijamąją organizacijos esmę** (žr. 15 pav.), matome, jog mokyklą labiausiai vienija atsidavimas darbui ir vienas iš organizacinės kultūros stiprinimo būdų – tradicijų puoselėjimas (klanas – 60%). Ugdymo institucijoje mažiau reiškiasi eksperimentavimas, novatorystė (adhokratija – 20%), agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir pergalės siekimas (rinka – 15%). Kad pagerintų veiklos rezultatus, ateityje mokykla norėtų labiau

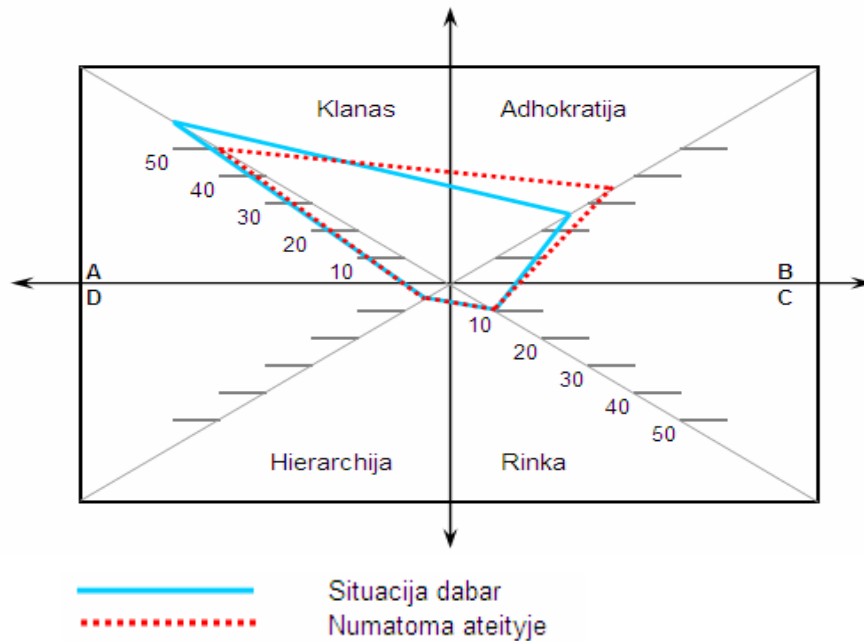
sustiprinti adhokratinio (20 procentinių punktų) tipo organizacinę kultūrą: skatinti iniciatyvumą, novatoriškumą, eksperimentavimą.



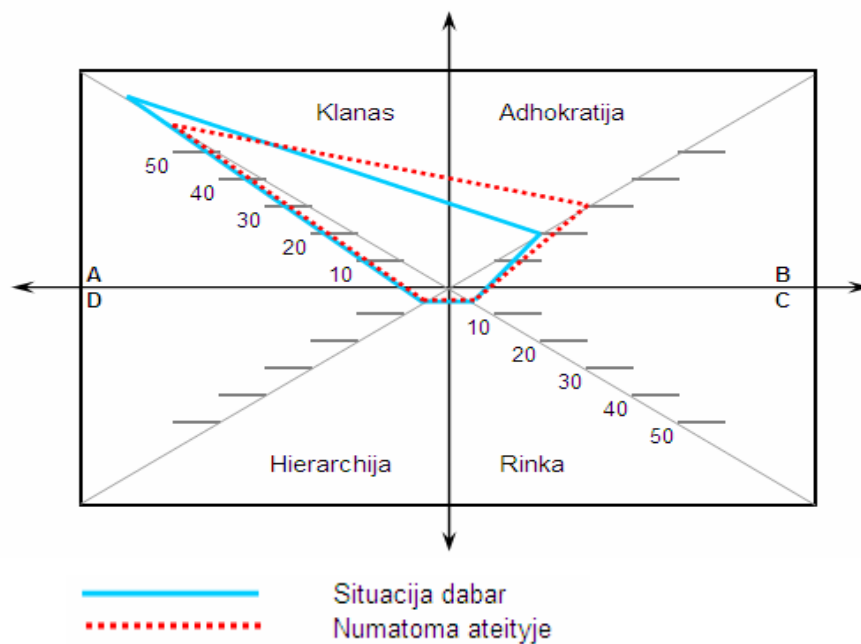
**15 pav.** Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacinės esmės kriterijų

Organizacijos **strateginių tikslų** profilis (žr. 16 pav.) rodo, jog mokyklos dabartinė strategija sukoncentruota į darbuotojų kompetencijos tobulinimą, kolektyvo vieningumą, psichologinio klimato ilgalaikę naudą. Tai matyti iš staigaus kreivės poslinkio į klanų tipo kvadratą (60%). Apie norą ilgalaikėje perspektyvoje akcentuoti augimą ir naujų resursų gavimą byloja kreivės poslinkis į adhokratinę kultūros tipą (25%). Šiuo metu, vadovo nuomone, nėra labai svarbu fokusuoti dėmesį į išorinius konkurencinius veiksmus (rinka – 10%). Ateityje, po penkerių metų, mokykla norėtų šiek tiek sumažinti klanų tipo dominavimą (nuo 60% iki 50%) ir strateginius tikslus daugiau nukreipti į naujovių aprobavimą, naujų problemų sprendimą, didesnę lankstumą bei susikoncentravimą į išorę (nuo 25% iki 35%).

Organizacijos **sėkmės kriterijų** išraiška pavaizduota 17 paveiksle. Grafinis organizacinės kultūros vaizdas vėl rodo akivaizdų A ašies dominavimą (net 70%): vadinasi, organizacijoje šiuo metu sėkmė suvokiama kaip gerų jausmų suteikimas vartotojams – mokiniams ir tėvams – bei rūpinimasis darbuotojais. Žymiai mažesnis dėmesys dabartinėje veikloje skiriamas unikalių ir naujų paslaugų teikimui (adhokratija – 20%). Ateities punktyrinė linija rodo norą sumažinti žmogiškųjų išteklių plėtrą (klanas – 60%) ir akcentuoti novatoriškus veiksmus, lankstesnę veiklą, didesnę susikoncentravimą į išorės pokyčius (adhokratija – 30%).



**16 pav.** Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų



**17 pav.** Bazilionų vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

*Apibendrinant Bazilionų vidurinės mokyklos apklausos rezultatus, galima teigti, jog organizacinės kultūros raiškos tyrimas pagal atskirus kriterijus rodo panašių vertybinių nuostatų dominavimą visuose vadovo veiksmuose. Šiuo metu susiformavusią klanų tipo organizacinę kultūrą po penkerių metų planuojama šiek tiek sumažinti ir dėmesį fokusuoti į adhokratinio tipo pozicijos stiprinimą: skatinti dinamiškumą, kūrybiškumą, lojalumą, novatoriškumą, naujų paslaugų kūrimą, lyderystę, iniciatyvą, laisvę ir apgalvotą riziką. Svarbu susikoncentravimas į išorę ir aktyvumas rinkoje.*

### 3. 3. Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

Kužių vidurinės mokyklos bendri anketiniai duomenys pagal procentinį organizacinės kultūros tipų pasiskirstymą atsispindi 8 lentelėje.

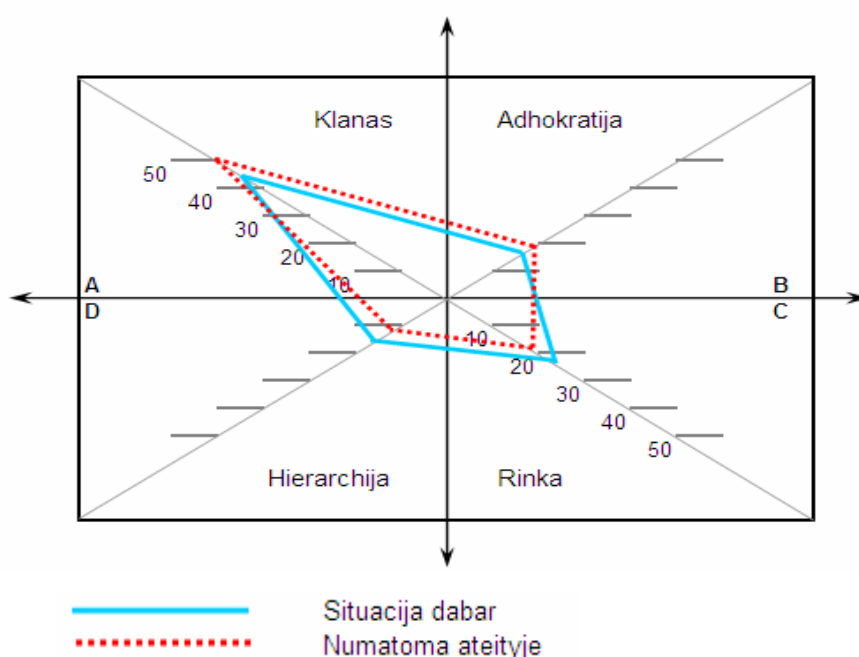
**Kužių vidurinės mokyklos bendri OK rezultatai**

8 lentelė

| OK tipas        | Dabar        | Numatoma ateityje |
|-----------------|--------------|-------------------|
| Klanas (A)      | 43 %         | 50 %              |
| Adhokratija (B) | 16 %         | 18 %              |
| Rinka (C)       | 24 %         | 19 %              |
| Hierarchija (D) | 17 %         | 13 %              |
| <b>Viso:</b>    | <b>100 %</b> | <b>100 %</b>      |

Lentelėje matyti, kiek vadovas, vertindamas dabartinę organizacijos situaciją ir numatydamas, kokia ji bus po penkių metų, skiria procentinių balų kiekvienam iš 4 organizacinės kultūros tipų. Pateikta informacija perkelta į 18 paveikslą grafiką.

Kužių vidurinėje mokykloje akivaizdus dviejų kultūros tipų dominavimas (žr. 18 pav.). Kreivės poslinkis į A ašį reiškia, kad organizacijoje šiuo metu susiformavusi klanų tipo organizacinė kultūra: vadovo nuomone, mokyklos darbuotojai turi daug bendro, bendruomenė panaši į didelę šeimą ir yra unikali savo ypatumais (43%). Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, tikslų siekimą, todėl jaučiamas darbuotojų konkuravimas tarpusavyje (rinka – 24%). Ateityje vadovas norėtų susilpninti darbuotojų konkuravimą (nuo 24% iki 19%, t. y. 5 procentiniais punktais) ir sustiprinti palankų darbui vidinį psichologinį klimatą bei darbuotojų interesų bendrumą (nuo 43% iki 50%, t. y. 7%).



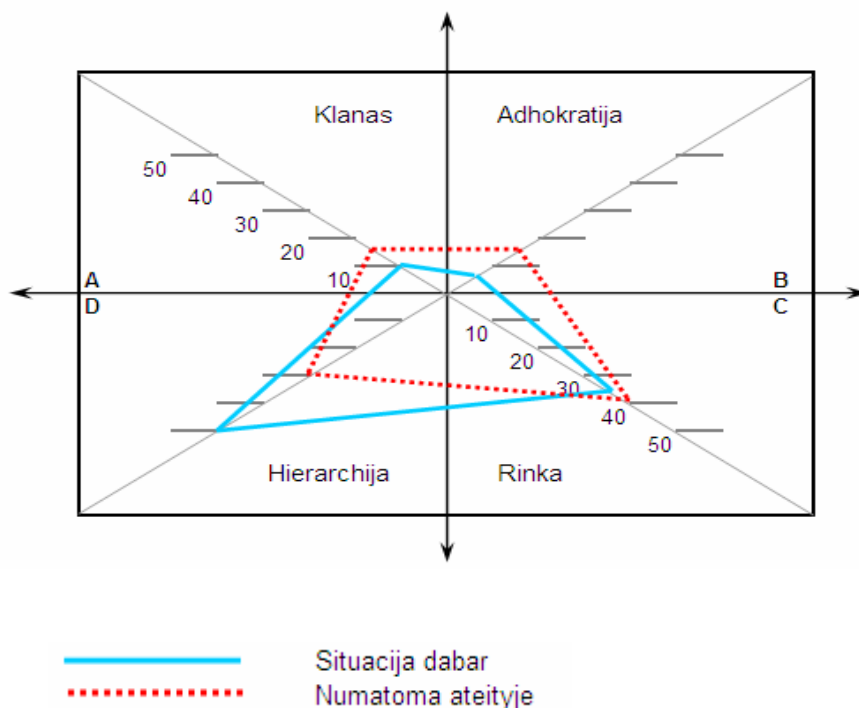
**18 pav.** Kužių vidurinės mokyklos bendras organizacinės kultūros profilis

Toliau bus analizuojama organizacinė kultūra pagal 6 kriterijus, kurių pagalba sužinosime, ar vadovo skirtingiems veiksams būdingos tos pačios vertybės.

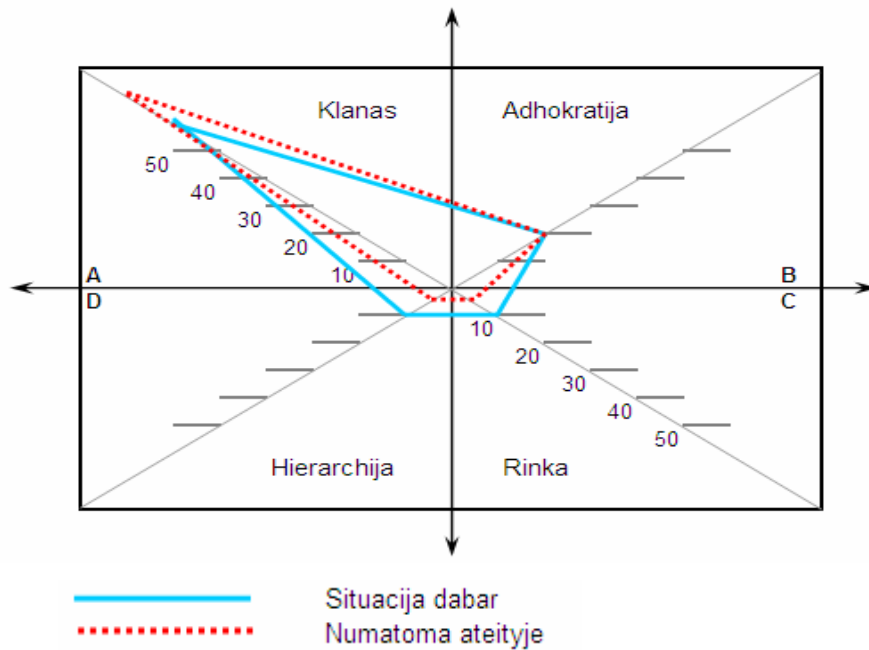
**Svarbiausios organizacijos charakteristikos.** Organizacinės kultūros analizė pagal šį kriterijų (žr. 19 pav.) leidžia teigti, kad šiuo metu mokykla yra labai formali ir struktūruota darbo vieta, kur darbuotojų veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės ir procedūros (hierarchija – 50%). Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduočių atlikimas pavaldiniams yra didžiausias rūpestis, todėl jie linkę konkuruoti tarpusavyje (rinka – 35%). Ateityje mokyklos vadovas tikisi stipriai susilpninti kontrolės biurokratiją, procedūrų, išipareigojimų gausą (nuo 50% iki 30% - 20 % mažiau) ir dėmesį labiau fokusuoti į užsibrėžtų tikslų siekimą, rezultatus (nuo 35% iki 40%).

Svarbu pastebėti, jog organizacija pasižymi stabilumu ir kontrole, jai būdingas ne tik vidinis susikongravimas ir integracija, bet ir dėmesys į išorę bei diferenciacija. Vadinasi, mokykla vadovaujasi aplinkos reikalavimais ir stengiasi neatsilikti nuo išorės pokyčių. Tai yra svarbu norint išlikti konkurencingiems.

Tuo tarpu **bendro lyderiavimo stiliaus** profilio konstrukcija nukrypusi į priešingą pusę (žr. 20 pav.) ir tai reiškia, kad mokyklos vadovas suvokia save kaip auklėtoją, tėvą pavaldinių atžvilgiu (klanas – net 60%), kuris nebijo rizikuoti ir yra naujovių šalininkas (adhokratija – 20%). Ateities perspektyvos punktyrinė linija rodo vadovo norą sustiprinti klano tipo lyderiavimo stilių (10 procentinių punktų) bei dar labiau sumažinti ir taip menkus rinkos ir hierarchijos tipų požymius lyderiavimo stiliuje.

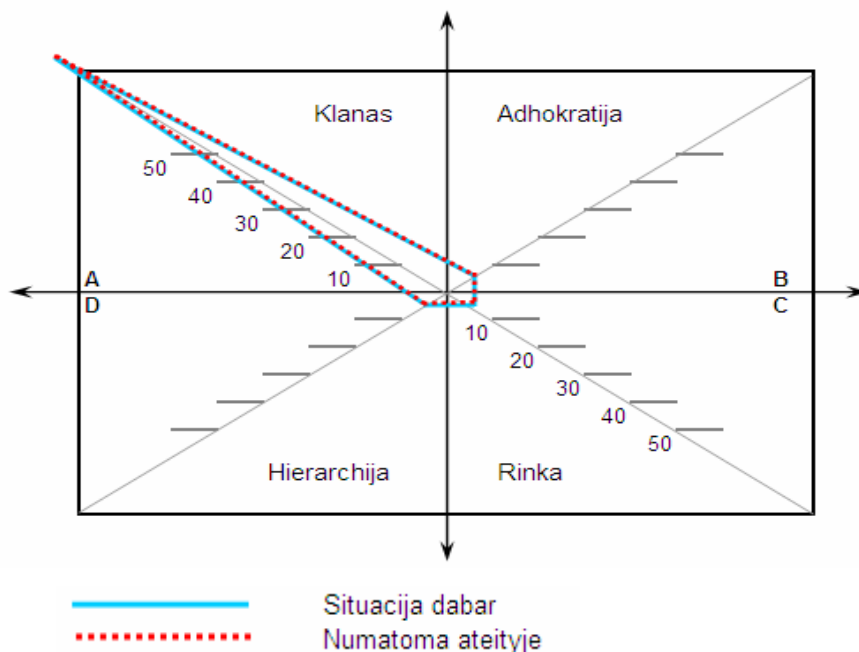


**19 pav.** Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų



**20 pav.** Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų

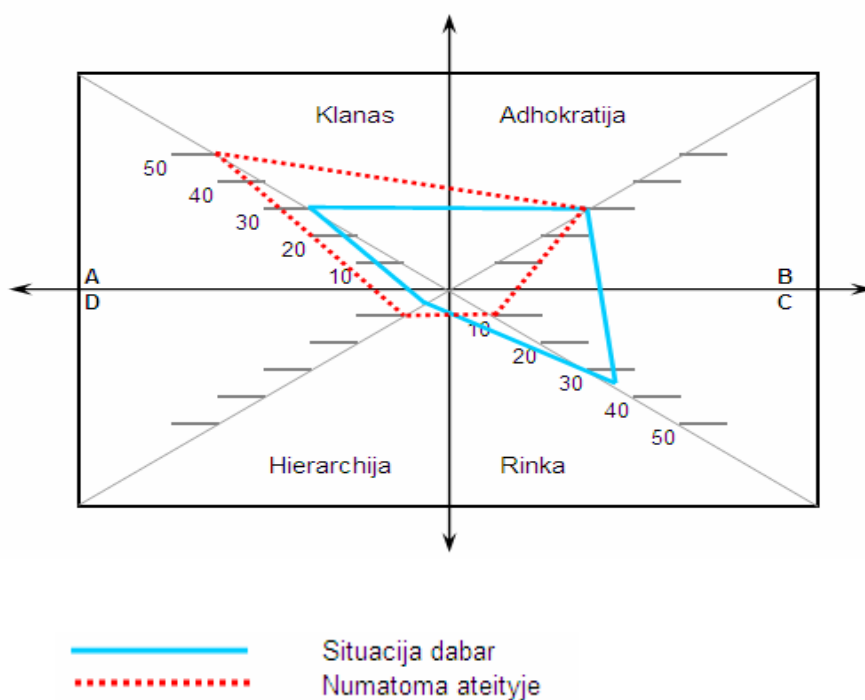
Sekančio – **darbuotojų valdymo** – kriterijaus paveiksle akivaizdus vieno kultūros tipo dominavimas: mokyklos darbuotojų valdymas paremtas komandinio darbo skatinimu, vieningumo, dalyvavimo priimant svarbius sprendimus skiepijimu. Tai rodo susiformavusi konstrukcija A tipo kvadrato (klanas – 85%). Ateityje nenumatyti jokie pokyčiai, bus stengiamasi palaikyti tą patį organizacinės kultūros tipą darbuotojų valdyme.



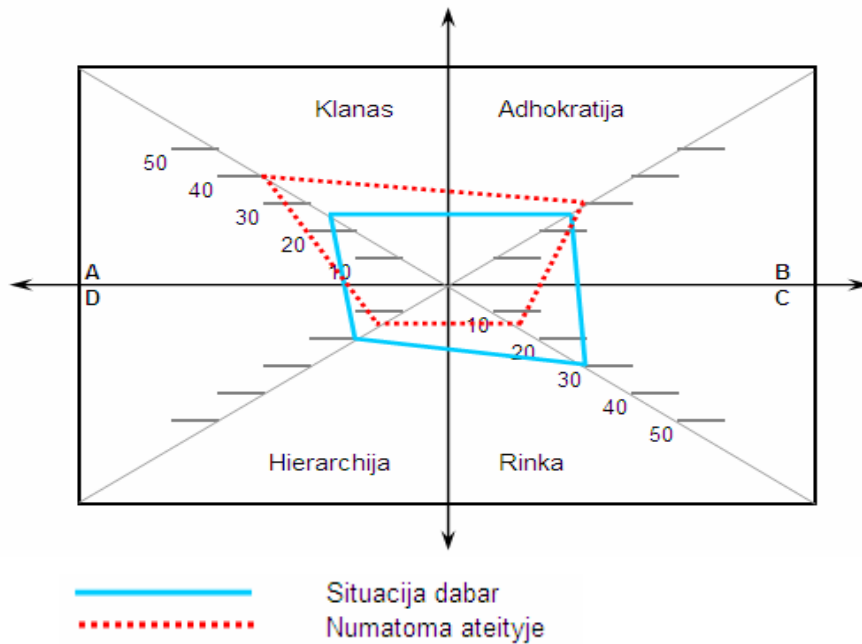
**21 pav.** Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

22 paveiksle matyti, jog šiuo metu organizacijos **vienijamąją esmę** atspindi klanas (30%), adhokratijos (30%) ir rinkos (35%) tipų dominavimas: anot vadovo, ugdymo instituciją vienija atsidavimas darbui, tradicijos, eksperimentavimas, novatoriškumas ir pergalės siekimas. Ateityje vadovas norėtų sustiprinti darbuotojų lojalumą organizacijos atžvilgiu, pasišventimą darbui, atsakingumą, didesnę tarpusavio pasitikėjimą siekiant užsibrėžtų tikslų (klanas – 50%, t. y. 20% daugiau) ir sumažinti agresyvumą (konkurentų atžvilgiu), žūtbūtinį pergalės siekimą bei konkuravimą tarpusavyje (rinka – 10%, t. y. 25% mažiau).

**Strateginių tikslų** profilyje (žr. 23 pav.) matyti, jog labiausiai organizacijos perspektyva šiuo metu sufokusuota į konkurencinius veiksmus, užduočių atlikimą, realių tikslų siekimą (rinka – 30%). Mokyklos vadovui taip pat svarbus yra pavaldinių tobulinimas, kolektyvo vieningumas, suderinamumas, teigiamas psichologinis klimatas (klanas – 25%); akcentuojamas augimas ir naujų resursų gavimas (adhokratija – 25%). Stabilumo garantija, sklandi veikla ir geri rodikliai – taip pat svarbūs organizacijos strateginiai tikslai (hierarchija – 20%). Matome, kad šiuo metu organizacijos strateginiai tikslai turi visų keturių organizacinės kultūros tipų požymių. Tačiau ateityje, pasak vadovo, aktualiausiu tikslu turėtų tapti didesnis vidinis organizacijos susikonglomeravimas: žmonių ugdymas, aukštas tarpusavio pasitikėjimas, atvirumas ir visų narių bendras dalyvavimas valdyme. Organizacija planuoja labiau koncentruotis ir į išorės reikalavimus: tapti lankstesne, diskretiškesne, į savo veiklą įtraukti daugiau naujovių, taip stengdamasi patenkinti mokinių, tėvų lūkesčius.

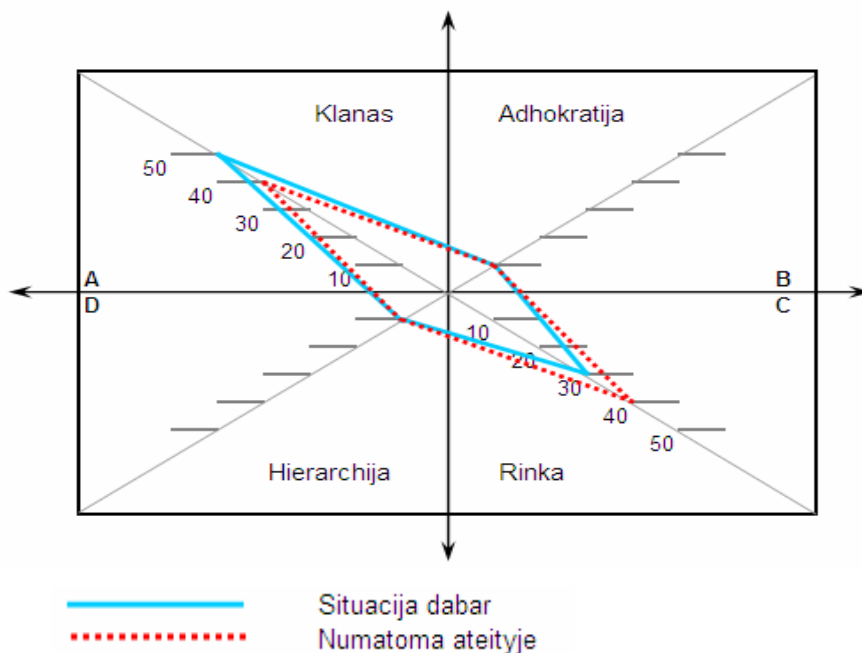


**22 pav.** Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų



**23 pav.** Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

**Sėkmės kriterijų** profilyje (žr. 24 pav.) matyti, jog komandinis darbas, tikslų suvokimas, teigiamų jausmų suteikimas ugdytiniams, jų tėvams – dabartinis organizacijos sėkmės garantas. Tai rodo žymus A kreivės poslinkis į klanų tipo kvadratą (50%). Tokiu būdu organizacija laimi prieš konkurentus ir yra lyderė (rinka - 30%). Ateityje, kad pasiektų sėkmės viršūnę, mokykla norėtų sustiprinti susikoncentravimą į išorę, išlaikyti lyderės pozicijas, būti lankstesne ir diskretiškesne (rinka – 40%).



**24 pav.** Kužių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus



Apibendrinant Kužių vidurinės mokyklos tyrimo rezultatus, galima teigti, jog mokykloje ryškiausiai susiformavę klanų ir rinkos organizacinės kultūros tipai, tačiau atskirų kriterijų analizė rodo ir hierarchijos bei adhokratijos tipų egzistavimą. Mokykla yra draugiška darbo vieta, kur akcentuojama asmenybės tobulinimo, vieningo kolektyvo, moralinio klimato ilgalaikė nauda, o sėkmė suvokiama kaip gerų jausmų suteikimas mokiniams, tėvams bei rūpinimasis darbuotojais. Tačiau svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijus byloja ir apie tai, kad šiuo metu mokykla yra labai formali, struktūruota, o darbuotojų veiklą valdo procedūros, taisyklės ir oficiali politika. Vadovas supranta pokyčių naudą ir ateityje planuoja sumažinti hierarchijos tipo požymius, stiprinti klanų tipo pozicijas ir dėmesį fokusuoti į išorinį susikoncentravimą, konkurencinius veiksmus, pergalę rinkoje. Žinodamas, kad lankstumas ir nuolatinis tobulėjimas padeda prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos reikalavimų, vadovas žada stiprinti darbuotojų dinamiškumą, kūrybiškumą, iniciatyvumą, didesnę veiksmų laisvę, novatoriškų metodų taikymą savo veikloje, apgalvotą riziką.

### 3. 4. Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

Meškuičių vidurinės mokyklos bendri anketiniai duomenys procentine išraiška pateikti 9 lentelėje, o grafinis dominuojančios kultūros tipo/tipų vaizdas atsispindi 25 paveiksle.

9 lentelė

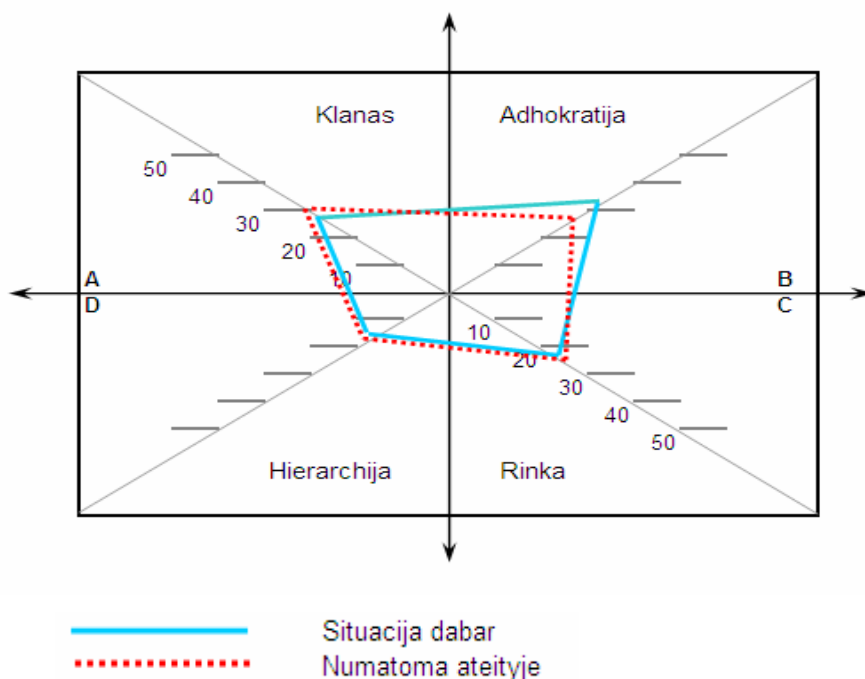
**Meškuičių vidurinės mokyklos bendri OK rezultatai**

| <b>OK tipas</b> | <b>Dabar</b> | <b>Numatoma ateityje</b> |
|-----------------|--------------|--------------------------|
| Klanas (A)      | <b>29 %</b>  | <b>30 %</b>              |
| Adhokratija (B) | <b>31 %</b>  | <b>28 %</b>              |
| Rinka (C)       | <b>24 %</b>  | <b>25 %</b>              |
| Hierarchija (D) | <b>16 %</b>  | <b>17 %</b>              |
| <b>Viso:</b>    | <b>100 %</b> | <b>100 %</b>             |

Lentelėje matome, kiek procentinių punktų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių organizacinės kultūros tipų (klanas, adhokratija, rinka, hierarchija) vertindamas organizacijos esamą padėtį ir numatydamas, kokia ji turėtų būti po penkerių metų.

Lyginant su Bazilionų ir Kužių vidurinių mokyklų bendrais organizacinės kultūros profiliais, Meškuičių vidurinės mokyklos kultūros konstrukcijoje (žr. 25 pav.) nėra labai ryškiai dominuojančio tipo. Anot vadovo, mokykla yra dinamiška, kūrybiška darbo vieta, kur žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti. Organizacija palaiko asmeninę darbuotojų iniciatyvą ir laisvę. Šį faktą rodo didžiausias konstrukcijos poslinkis į B tipo kvadratą (31%). Ugdymo institucija – tarsi didelė šeima, kuriai būdingi draugiški tarpusavio santykiai bei interesų bendrumas (klanas – 29%). Nors mokyklos bendruomenė yra apibūdinama kaip draugiška ir nuoširdi, tačiau rinkos (24%) kultūros

egzistavimas sako, jog pavaldiniai linkę konkuruoti tarpusavyje. Taip yra todėl, kad pati organizacija orientuota į rezultatus ir jos svarbus rūpestis – užduočių atlikimas. Mažiausiai procentinių balų vadovas skiria hierarchijos tipo organizacinei kultūrai (16%), kuri reiškia, kad organizacija yra formali ir struktūruota darbo vieta. Vadovą tenkina dabartinė organizacijos situacija ir ateityje didesnių pokyčių mokykloje nenumatoma.



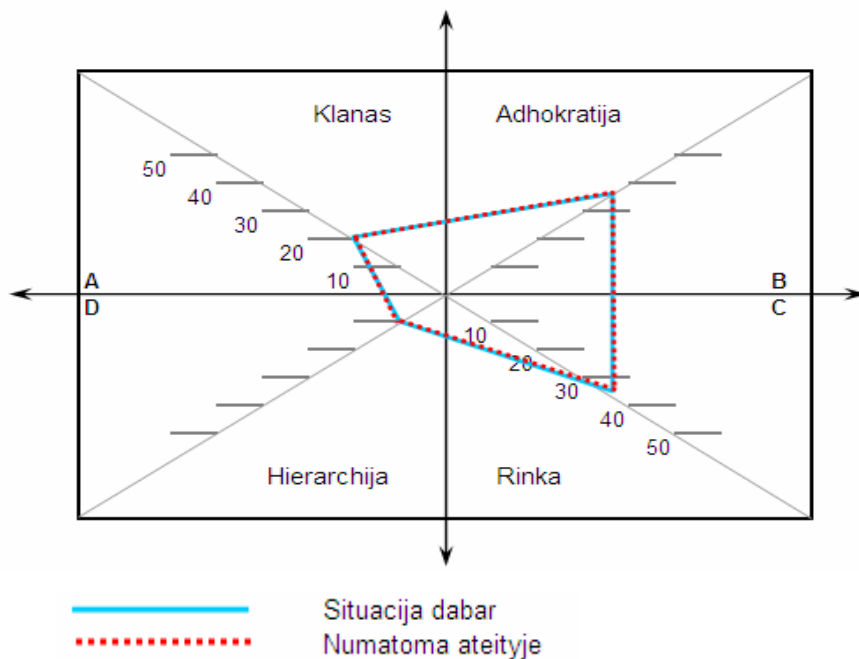
**25 pav.** Meškuičių vidurinės mokyklos bendras organizacinės kultūros profilis

Tolimesnė organizacinės kultūros analizė pagal atskirus kriterijus leis išsamiau įvertinti mokyklos dabartinę situaciją ir perspektyvą į ateitį bei vertybes, pagrindines nuostatas, kuriomis vadovaujasi mokyklos vadovas.

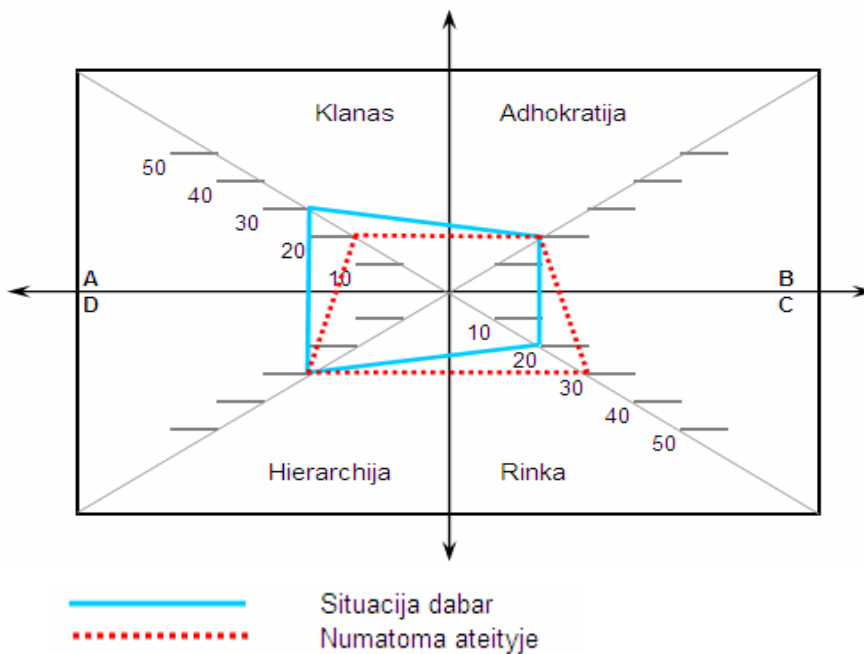
Meškuičių vidurinė mokykla yra **charakterizuojama** (žr. 26 pav.) kaip dinamiška, verslininkiška, kūrybiška darbo vieta, kur žmonės linkę aukotis ir rizikuoti. Organizacijai svarbus rūpestis – užduočių atlikimas, taigi ji yra orientuota į rezultatus (adhokratija ir rinka – po 35%). Mokyklos charakteristikoje mažiau akcentuojamas darbuotojų bendras komandinis darbas siekiant užsibrėžtų tikslų, teigiamas organizacijos klimatas bei santarvė (klanas – 20%). Organizacinės kultūros profilyje matyti, jog ateityje vadovas jokių pokyčių nenumato, vadinasi, jį tenkina dabartinė mokyklos situacija.

**Bendro lyderiavimo stiliaus** profilyje atsispindi mokyklos direktoriaus, kaip organizacijos lyderio, vadovavimo stiliaus bruožai, kurie turi didelę įtaką tam tikro organizacinės kultūros tipo organizacijoje susiformavimui. Paveiksle matyti (žr. 27 pav.), jog konstrukcija pasislinkusi į A ir D kvadratus ir tai reiškia, kad Meškuičių vidurinės mokyklos vadovas – racionaliai mąstantis koordinatorius ir organizatorius, auklėtojas ar net tėvas darbuotojų atžvilgiu, nuosekliai tvarkantis

mokyklos reikalus, besistengiantis padėti ir išmokyti (klanas ir hierarchija – po 30%). Ateityje vadovas norėtų susilpninti tėvišką vadovavimo stilių (klanas – 20%) ir tapti griežtesniu, reiklesniu vadovu darbuotojams bei agresyvesniu konkurentų atžvilgiu (dėmesio koncentravimas į išorę). Apie tai byloja punktyrinės linijos poslinkis į rinkos tipo kvadratą (30%).



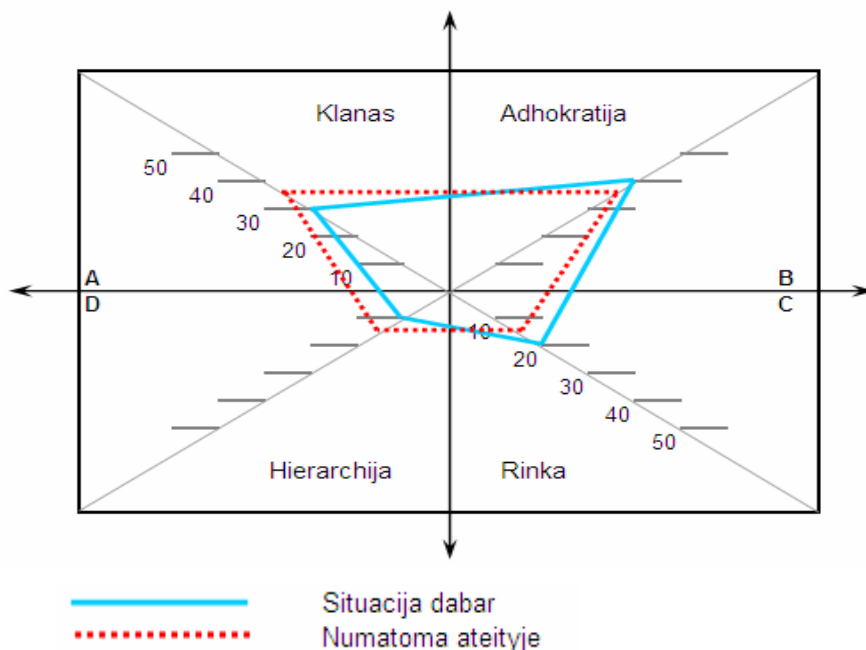
**26 pav.** Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų



**27 pav.** Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų

**Darbuotojų valdymo** organizacinės kultūros profilis (žr. 28 pav.) rodo dominuojantį adhokratijos tipą (40 %): skatinamas pavaldinių novatoriškumas, savitumas, universalumas, asmeninė laisvė ir apgalvota rizika. Vadovas supranta ir komandinio darbo privalumus, pripažįsta ir skatina visų darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus (klanas-30%). Kiek mažiau darbuotojų valdyme pasireiškia vadovo didelis reiklumas, skatinantis pasiekimus (rinka-20%) ir vos pastebimas hierarchinio kultūros tipo egzistavimas (tik 10%), kuris turi autokratinio vadovavimo bruožų: darbuotojų paklusnumo reikalavimas, užimtumo garantija, santykių stabilumas. Ateities perspektyvoje planuojama labiau akcentuoti darbuotojų sutelktumą, vieningumą (klanas-5% daugiau) ir šiek tiek padidinti jų kontrolę (hierarchija-5% daugiau).

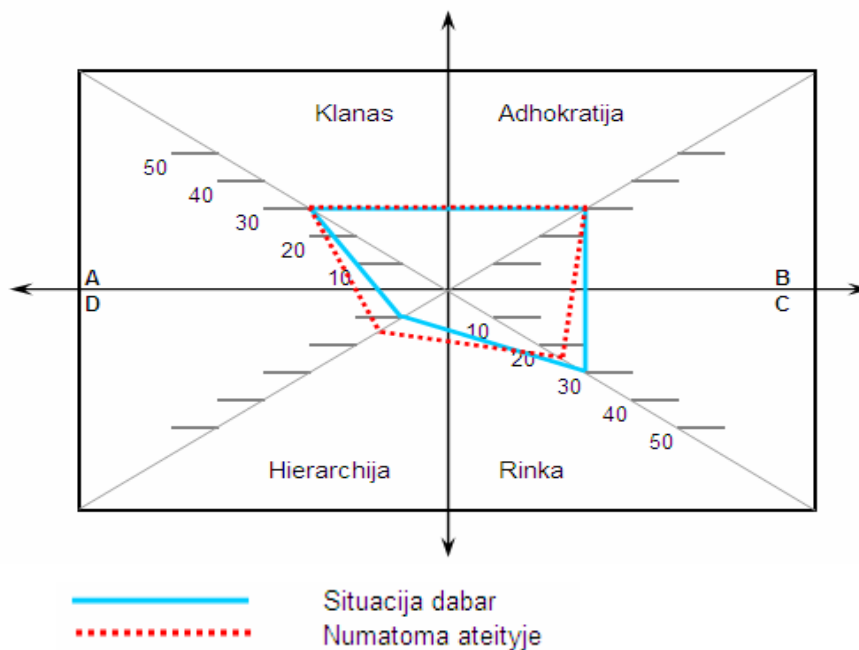
29 paveiksle matyti, kad **vienijamąją mokyklos esmę** sudaro tiek atsidavimas darbui, atsakomybė ir įsipareigojimai, tiek naujų idėjų generavimas ir eksperimentavimas su naujais darbo metodais, priemonėmis, tiek rezultatų – pergalės – siekimas (klanas, adhokratija, rinko-po 30%). Ateityje mokykloje planuojama šiek tiek susilpninti dėmesį agresyvumui (konkurentų atžvilgiu), žūtbūtiniam pergalės siekimui (rinka-25%) ir kiek labiau susikoncentruoti į vidinę planinę organizacijos veiklos eigą, išlaikant stabilumą ir kontrolę (15%).



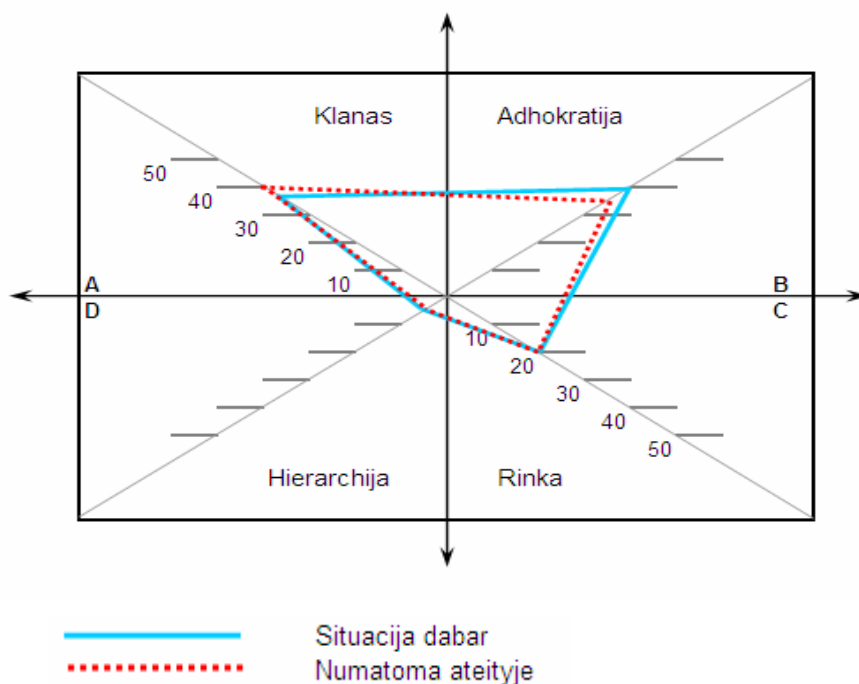
**28 pav.** Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

**Strateginiai organizacijos tikslai.** Dominuojantys mokyklos ilgalaikiai tikslai akcentuoja tobulėjimą, augimą, naujus resursus ir naujoves (adhokratija-40%). Organizacijai svarbus teigiamas mokinių, tėvų požiūris į mokyklą, ugdytojus, mokymo procesą bei rūpinimasis darbuotojais. Apie tai byloja konstrukcijos poslinkis į A tipo kvadratą (klanas-35%). Mažiau akcentuojamas dėmesio

koncentravimas į išorinius konkurencinius veiksmus, siekiant nugalėti rinkoje (rinka-20%). Ateityje norima šiek tiek padidinti dėmesį darbuotojų ugdymui, aukštesniam jų pasitikėjimui, bendram dalyvavimui valdyme (nuo 35% iki 40% - 5 procentiniais punktais daugiau). Nežymus adhokratinės kultūros prislopinimas (5 procentiniais punktais) reiškia dalies dėmesio į išorę perkėlimą vidiniam susikoncentravimui, išlaikant lankstumą ir diskretiškumą.

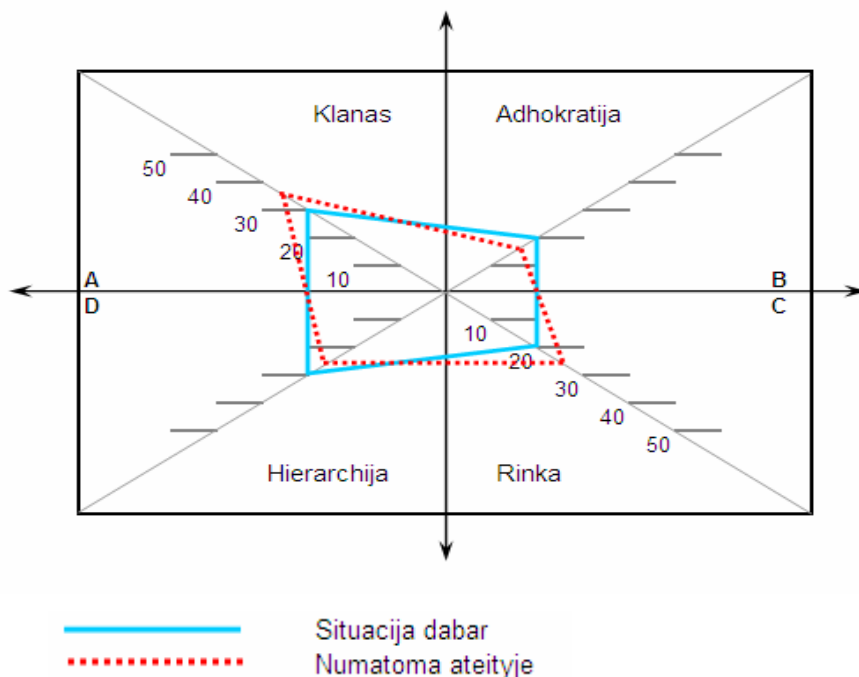


**29 pav.** Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų



**30 pav.** Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

**Sėkmės kriterijų** (žr. 31 pav.) profilyje matyti, jog šiuo metu mokyklos sėkmė apibūdinama kaip gerų jausmų suteikimas mokiniams ir jų tėvams, rūpinimasis darbuotojais - administracija, mokytojais, aptarnaujančiu personalu, komandinio darbo bei lojalumo organizacijai skatinimas (klanas-30%), organizacijos rentabilumas, planų, grafikų laikymasis ir žemi kaštai (hierarchija-30%). Ateityje planuojama šiek tiek susilpninti hierarchijos bei adhokratijos ir padidinti rinkos bei klanų tipų organizacinę kultūrą, t. y. planuojama labiau skirti dėmesį darbuotojams ir paslaugų gavėjams bei pergalei prieš konkurentus ir lyderystę rinkoje.



**31 pav.** Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

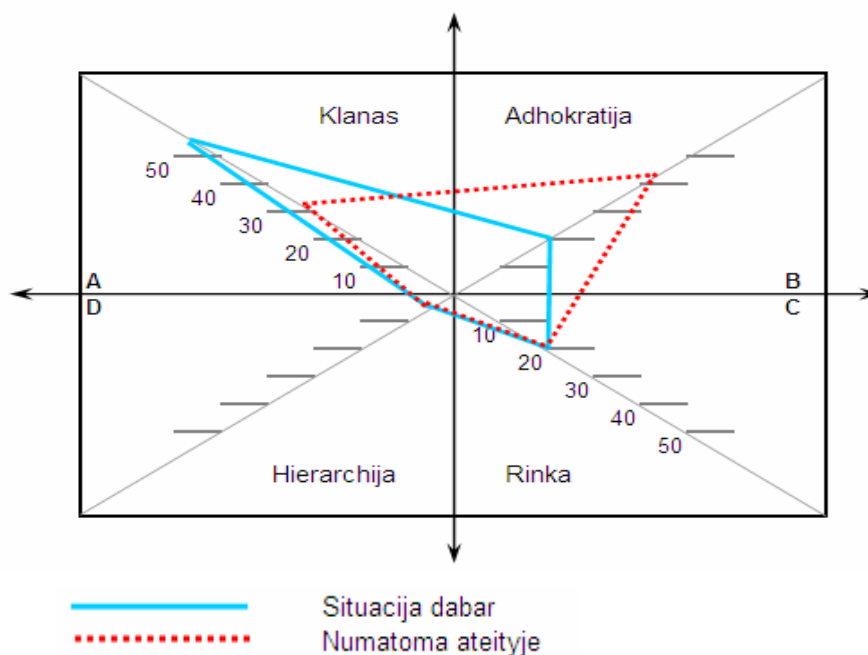
*Apibendrinant Meškuičių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatus, galima teigti, jog šiuo metu ryškiausiai dominuoja klanų ir adhokratijos tipų organizacinė kultūra: organizacija sutelkusi dėmesį tiek į vidinį, tiek į išorinį susikoncentravimą, be to, pasižymi dinamiškumu, kūrybiškumu, novatoriškumu, iniciatyva, bendrumu, atsakomybe, draugiškumu. Ateityje nenumatoma esminių pokyčių mokykloje, planuojama tik šiek tiek sustiprinti konkurencingumą rinkoje ir vidinę darbuotojų kontrolę. Vadinasi, vadovą tenkina dabartinė situacija, kurioje dėmesys fokusuojamas ir į vidinį sutelktumą, bendradarbiavimą, ir į išorės kaitą.*

### 3. 5. Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

Pavenčių vidurinės mokyklos bendri anketinės apklausos duomenys pateikti 10 lentelėje. Kad būtų aiškiau matyti organizacijos esamą padėtį ir numatomus pokyčius ateityje, procentinis organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas atsispindi 32 paveikslo grafike.

## Pavenčių vidurinės mokyklos bendri OK rezultatai

| OK tipas        | Dabar        | Numatoma ateityje |
|-----------------|--------------|-------------------|
| Klanas (A)      | 55 %         | 32 %              |
| Adhokratija (B) | 20 %         | 43 %              |
| Rinka (C)       | 20 %         | 20 %              |
| Hierarchija (D) | 5 %          | 5 %               |
| <b>Viso:</b>    | <b>100 %</b> | <b>100 %</b>      |



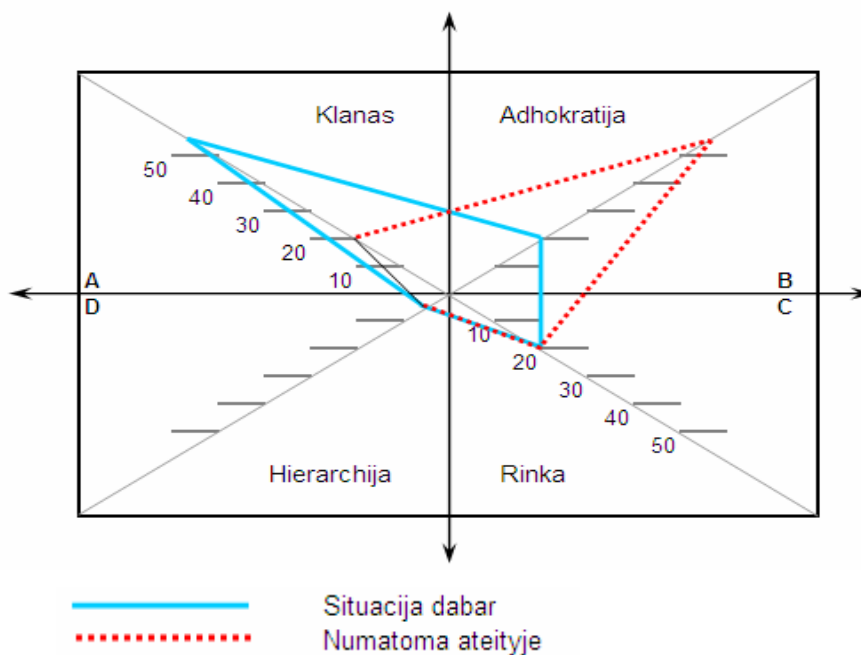
32 pav. Pavenčių vidurinės mokyklos bendras organizacinės kultūros profilis

32 paveiksle mokyklos dabarties konstrukcija ženkliai nukrypusi į A tipo kvadratą (55%) ir byloja apie tai, kad organizacija – tarsi didelė draugiška šeima. Mokykloje pastebima ir adhokratijos bei rinkos (po 20%) kultūros tipų požymių. Tai rodo darbuotojų kūrybiškumą, iniciatyvumą, atsidavimą darbui, ryžtą rizikuoti, užsibrėžtų tikslų siekimą ir konkuravimą tarpusavyje. Ateities punktyrinė linija rodo klaninės kultūros susilpnėjimą (nuo 55% iki 32%) ir tikslą suformuoti stiprią adhokratinio tipo (43%) organizacinę kultūrą, kurios pagrindiniais akcentais taptų organizacijos susikoncentravimas į išorės pokyčius, veiklos dinamiškumas, novatoriškumas.

Tolimesnė organizacinės kultūros analizė pagal atskirus kriterijus – siekis nuodugniau iširti mokyklos situaciją dabar ir po penkių metų, atkreipiant dėmesį į vertybines nuostatas, kuriomis vadovaujasi mokyklos direktorius savo veikloje.

**Svarbiausių organizacijos charakteristikų** profilis (žr. 33 pav.) yra labai panašus į bendrą mokyklos organizacinės kultūros profilį. Organizacijoje vyrauja teigiamas emocinis klimatas, žmonės turi daug bendro, skatinamas komandinis darbas, pastebimas kiekvieno nario indėlis įgyvendinant užsibrėžtus tikslus (klanas-55%). Mokyklos vadovas nėra patenkintas dabartiniu

pernelyg dideliu susikongcentravimu į vidinius organizacijos reikalus, todėl ateityje jis tikisi suformuoti adhokratinio tipo (nuo 20% iki 55%) kultūrą, kurios dominavimas yra naudingas norint neatsilikti nuo sparčiai besikeičiančių aplinkos reikalavimų.



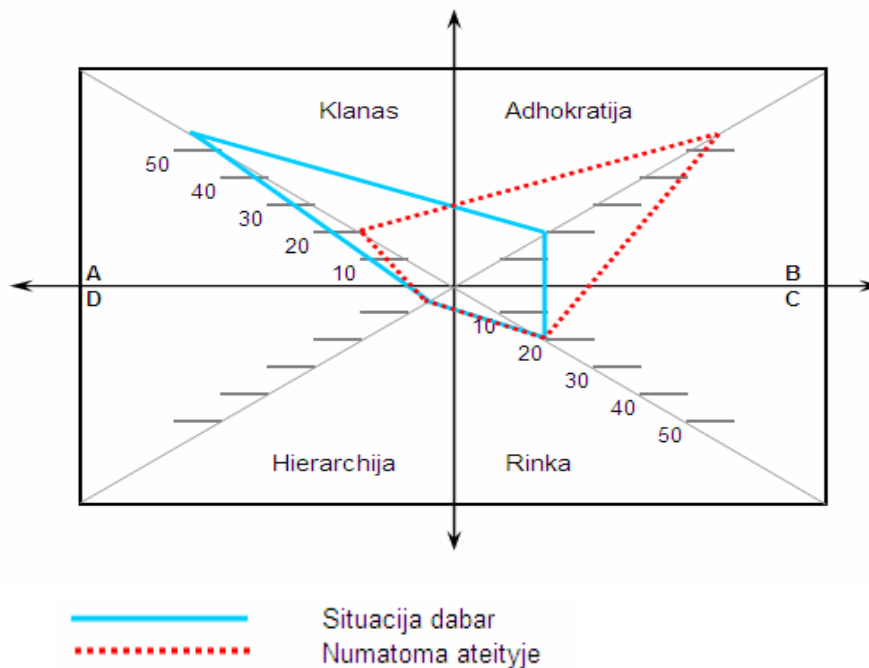
**33 pav.** Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų

**Bendro lyderiavimo stiliaus** grafikas (žr. 34 pav.) rodo, jog mokyklos vadovą pavaldiniai suvokia kaip auklėtoją ar net kaip tėvą (klanas-55%). Lyderiavimo stilius turi ir šiek tiek adhokratijos bei rinkos tipo požymių (po 20%) ir tai reiškia, kad vadovas – naujovių šalininkas, neatsisakantis apgalvotos rizikos, linkęs konkuruoti. Vadovas nebijo pokyčių ir po penkių metų žada klano kultūros dominavimą perkelti į adhokratinį tipą (nuo 20% iki 55%), akcentuodamas lankstumo, dinamiškumo, diskretiškumo, novatoriškumo, rizikos svarbą.

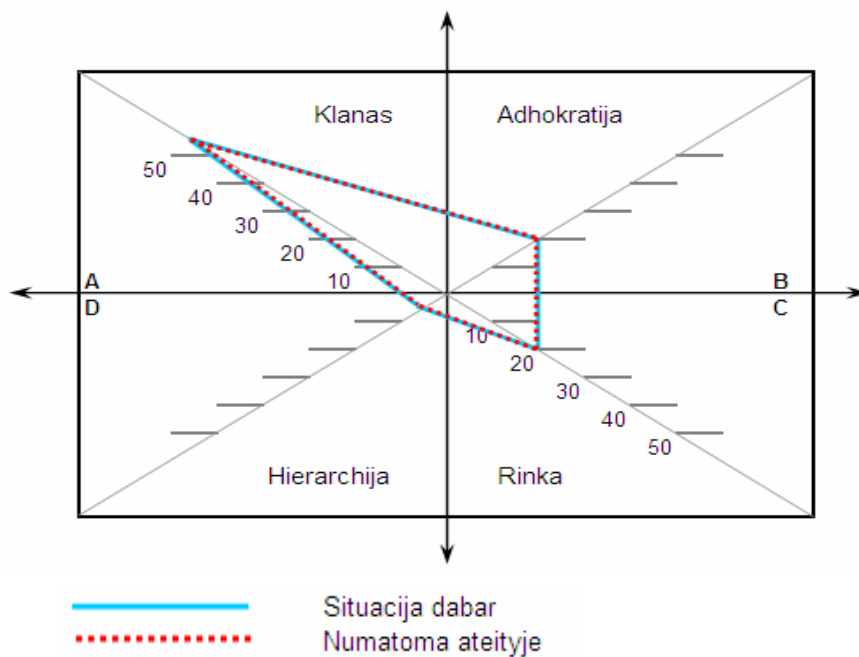
Mokyklos **darbuotojų valdymas** (žr. 35 pav.) sukoncentruotas į komandinio darbo skatinimą, atsakomybę, įsipareigojimus, susitelkimą ir aktyvų dalyvavimą priimant sprendimus. Tai rodo akivaizdus konstrukcijos poslinkis į klano tipo kvadratą (net 55%). Mažesnis dėmesys skiriamas rizikos, novatoriškumo, savitumo skatinimui ir ypatingam reiklumui (adhokratija ir rinka – po 20%). Ateityje planuojama išlaikyti tą patį vertybių santykį ir nieko nekeisti.

36 paveiksle matyti, jog mokyklą labiausiai **vienija** atsidasavimas darbui, atsakomybė, įsipareigojimai ir tradicijų puoselėjimas. Tai rodo didžiausias konstrukcijos poslinkis į klano tipo kvadratą (55%). Ateityje bus siekiama remti organizaciją vienijančias vertybes ir toliau jomis vadovautis.





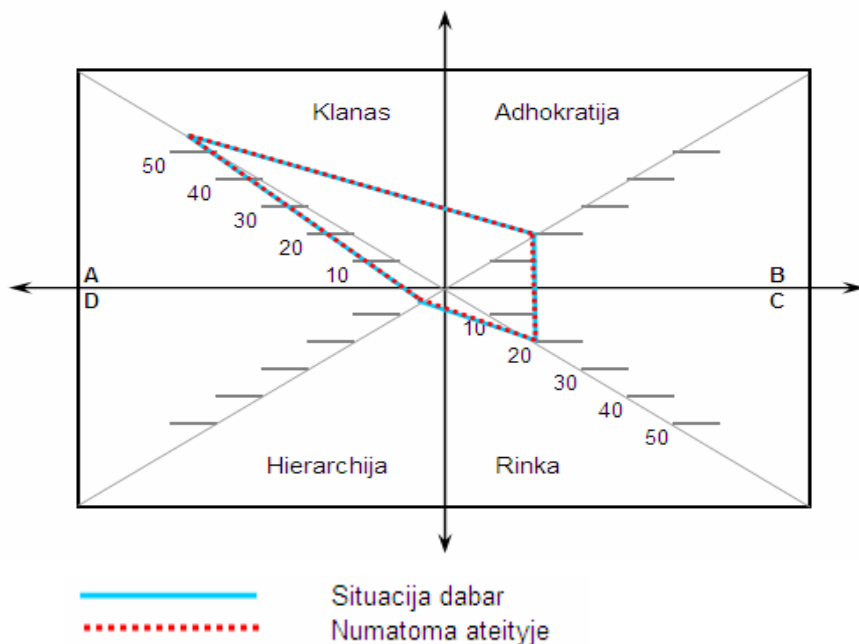
**34 pav.** Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų



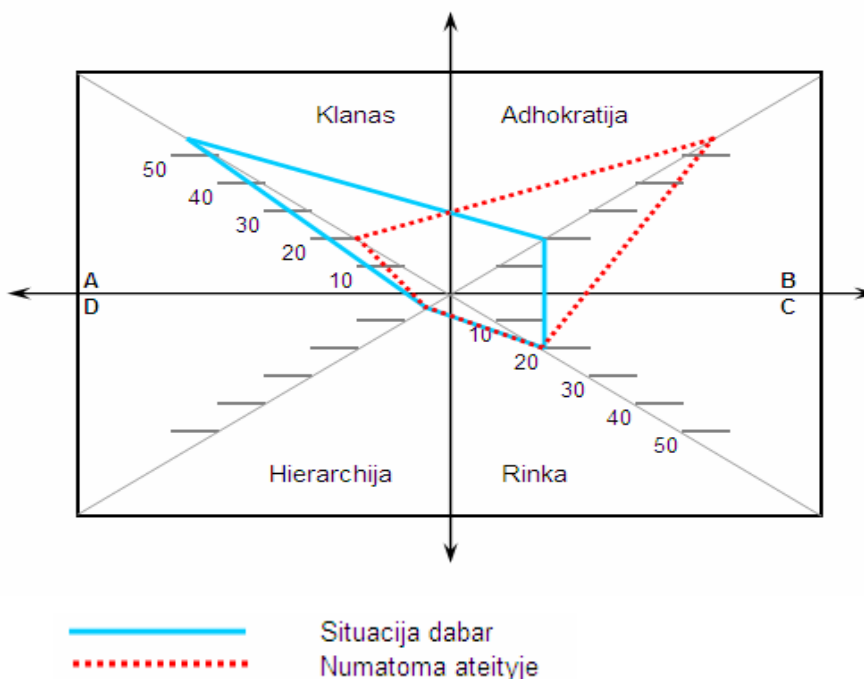
**35 pav.** Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

Pavenčių vidurinės mokyklos **strateginiai tikslai** (žr. 37 pav.) fokusuoja dėmesį į mokytojų kvalifikacijos kėlimą, nuolatinį tobulėjimą, santarvę ir teigiamą psichologinį klimatą. Pabrėžiama kompetencijos svarba mokinių ugdyme ir lavinime, kolektyvo vieningumas, draugiškumas (klanas-55%). Antraplaniai, mažiau reikšmingi šiuo metu strateginiai tikslai – konkurenciniai veiksmai (dėmesio sutelktumas į išorę), augimas ir naujų resursų gavimas (adhokratija ir rinka-po 20%). Po

penkių metų planuojami esminiai pokyčiai – kur kas didesnis dėmesys į išorę: darbuotojų dinamiškumo, lankstumo, kūrybiškumo, gyvybingumo skatinimas, augimo akcentavimas ir naujų resursų gavimas (adhokratija-55%). Mokinių ugdymą ir auklėjimą svarbu organizuoti taip, kad jis neprasilenktų su gyvenimiškais poreikiais, aplinkos reikalavimais, aktualijomis. Ugdytiniai turi gebėti įgytas žinias pritaikyti praktiškai. Todėl mokyklos reakcija į išorės kaitą ir jos refleksija ugdymo procese šiuo atveju yra labai svarbi.

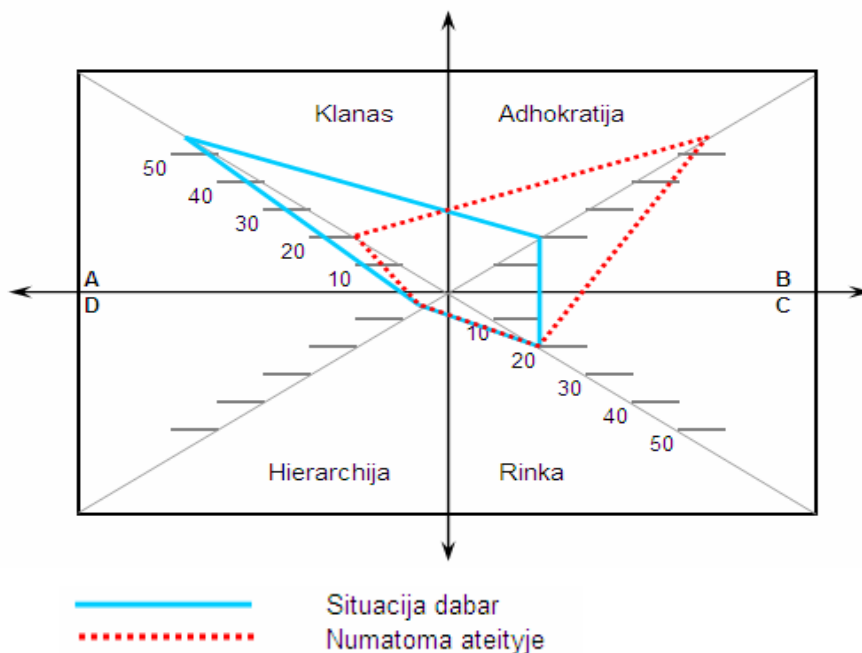


**36 pav.** Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų



**37 pav.** Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

Mokyklos **sėkmės kriterijų** profilis (žr. 38 pav.) yra analogiškas strateginių tikslų profiliui. Vadinasi, šiuo metu organizacijoje sėkmė suvokiama kaip teigiamas, produktyvus ryšys su mokiniais, jų tėvais ir darbuotojų suinteresuotumas, pasitenkinimas savo darbu (klanas-55%). Ateities punktyrinė linija vėl rodo aiškų adhokratinio organizacinės kultūros tipo dominavimą (55%): efektyvumo bus siekiama naujų, unikalių paslaugų teikimu, didesniu bendruomenės iniciatyvumu, asmeninės veiksmų laisvės suteikimu.



**38 pav.** Pavenčių vidurinės mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

*Apibendrinant Pavenčių vidurinės mokyklos tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, jog šiuo metu organizacijoje susiformavusi klano tipo kultūra, kuri pasižymi teigiamu psichologiniu klimatu, aukšta darbuotojų atsakomybe bei lojalumu. Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Stiprus atsidavimas darbui, lojalumo jausmas užkerta kelia darbuotojų pasitraukimui iš organizacijos ir skatina jų produktyvumą. Bendras visų darbuotojų dalyvavimas siekiant užsibrėžtų tikslų leidžia kiekvienam jaustis svarbiu, reikšmingai prisidedančiu prie organizacijos sėkmės.*

*Mokyklos vadovas kryptingai (tai rodo tų pačių vertybinių nuostatų dominavimas visuose kriterijuose) siekia ateityje suformuoti stiprią adhokratinio tipo kultūrą, kuri veiklos produktyvumui yra reikšminga dėl koncentravimosi į aplinkos pokyčius ir prisitaikymą prie jų. Organizacijai, siekiančiai išlikti konkurencingai, tikslinga reaguoti į rinkos poreikius ir nuolat atsinaujinti. Darbuotojai neturi būti stagnatiški, o pasižymėti lankstumu, dinamiškumu, kūrybiškumu, iniciatyvumu ir rizika.*

### 3. 6. Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

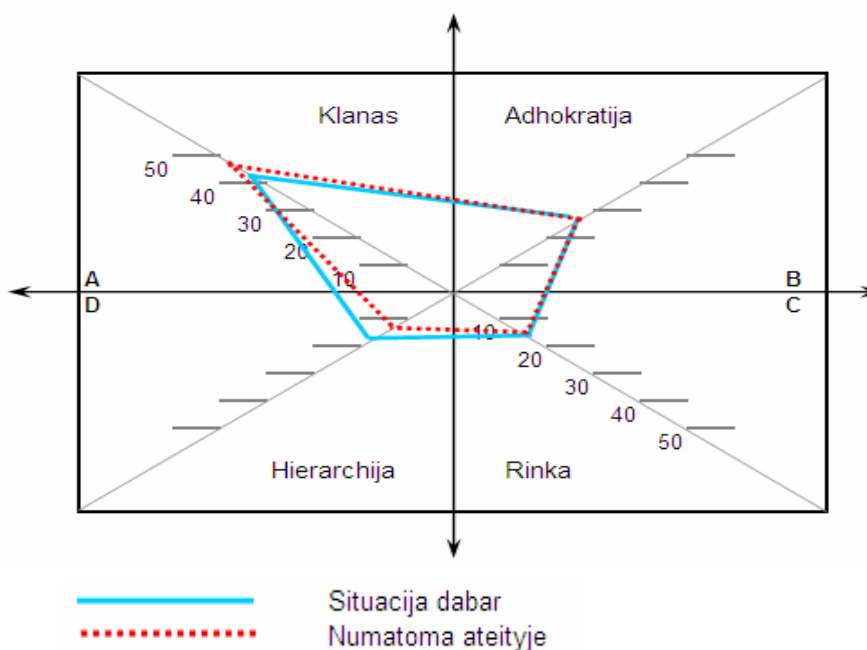
Bendri Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros anketiniai duomenys pateikti 11 lentelėje, o grafinis kultūrų vaizdas dabar ir po penkių metų atsispindi 39 paveiksle.

11 lentelė

**Gruzdžių gimnazijos bendri OK rezultatai**

| OK tipas        | Dabar        | Numatoma ateityje |
|-----------------|--------------|-------------------|
| Klanas (A)      | 42 %         | 47 %              |
| Adhokratija (B) | 25 %         | 25 %              |
| Rinka (C)       | 15 %         | 15 %              |
| Hierarchija (D) | 18 %         | 13 %              |
| <b>Viso:</b>    | <b>100 %</b> | <b>100 %</b>      |

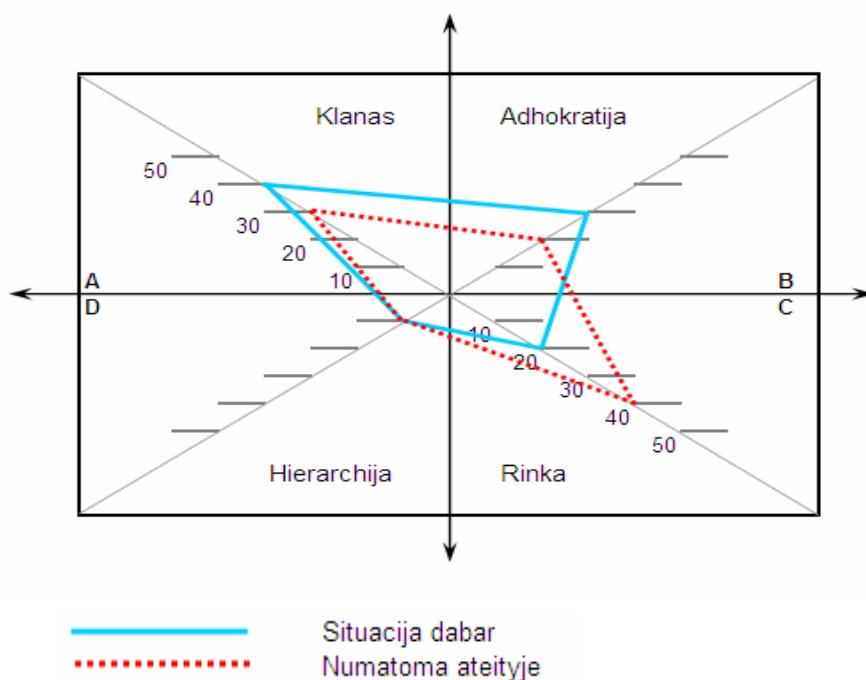
Lentelėje matyti, kiek procentinių punktų buvo skirta kiekvienam iš keturių organizacinės kultūros tipų (A, B, C, D). Didžiausi skaitiniai duomenys atspindi šiuo metu dominuojančius bei numatomus ateityje organizacinės kultūros tipus.



**39 pav.** Gruzdžių gimnazijos bendras organizacinės kultūros profilis

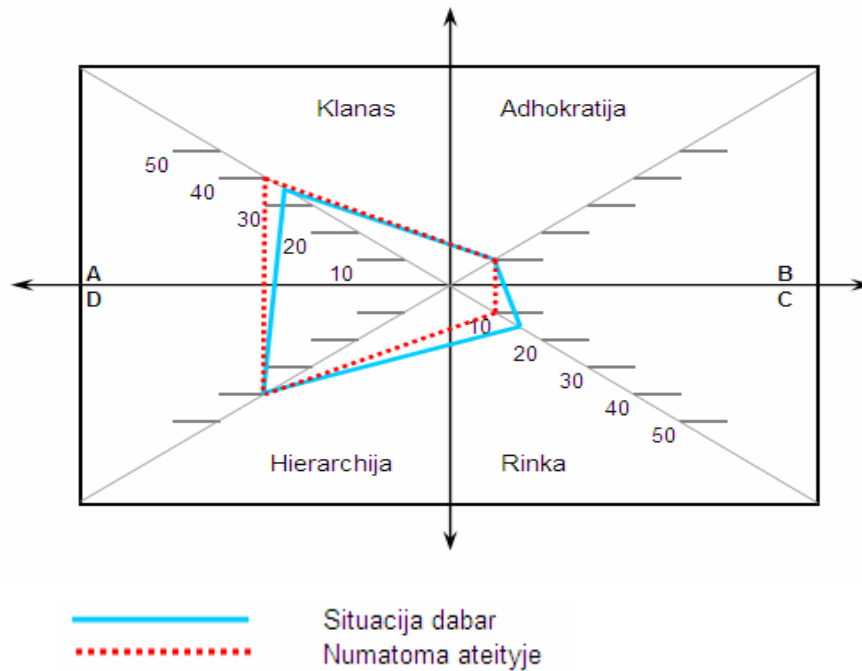
Didžiausias konstrukcijos (žr. 39 pav.) poslinkis į A tipo kvadratą skelbia, jog šiuo metu mokykloje reiškiasi klaninė kultūra (42%): organizacija – tarsi didelė šeima, kur žmonės turi daug bendro. Mažiau akcentuojama adhokratijos tipo (25%) kultūra, kuri reiškia, kad mokykla – dinamiška, kūrybiška, verslininkiška darbo vieta. Silpnai šiuo metu pasireiškia hierarchijos (18%) ir rinkos (15%) tipų kultūra. Dabarties ir ateities skaitinės išraiškos skiriasi tik labai nežymiai, todėl galima daryti prielaidą, jog mokykla ženklų pokyčių nenumato.

**Svarbiausių organizacijos charakteristikų** profilis (žr. 40 pav.) patvirtina, kad mokykloje šiuo metu ryškiausiai dominuoja klanų tipo kultūra (40%): organizacija charakterizuojama kaip labai draugiška darbo vieta, kur žmonės pasižymi atsakomybės ir įsipareigojimo jausmu. Kiek mažiau procentinių balų skiriama B tipo kultūrai (adhokratija-30%), kuriai taip pat būdingas lankstumas, diskretiškumas ir individualumas, tačiau didžiausias dėmesys skiriamas ne vidinei organizacijos darnai, o išorei. Nors mokykla charakterizuojama kaip labai draugiška, darni darbo vieta, tačiau rinkos kultūros požymiai skelbia ir apie darbuotojų polinkį konkuruoti tarpusavyje (20%). Ateities punktyrinė linija byloja apie tai, kad organizacija didžiausią dėmesį žada skirti rinkos (40%) tipo kultūrai: vidinį susikoncentravimą ir lankstumą pakeisti į išorinį susikoncentravimą, stabilumą bei kontrolę. Po penkių metų mokyklos svarbiausiu rūpesčiu taps rezultatų siekimas, užduočių atlikimas, kas skatins siekti tikslo kryptingai, tačiau iššauks dar didesnį darbuotojų tarpusavio konkuravimą.



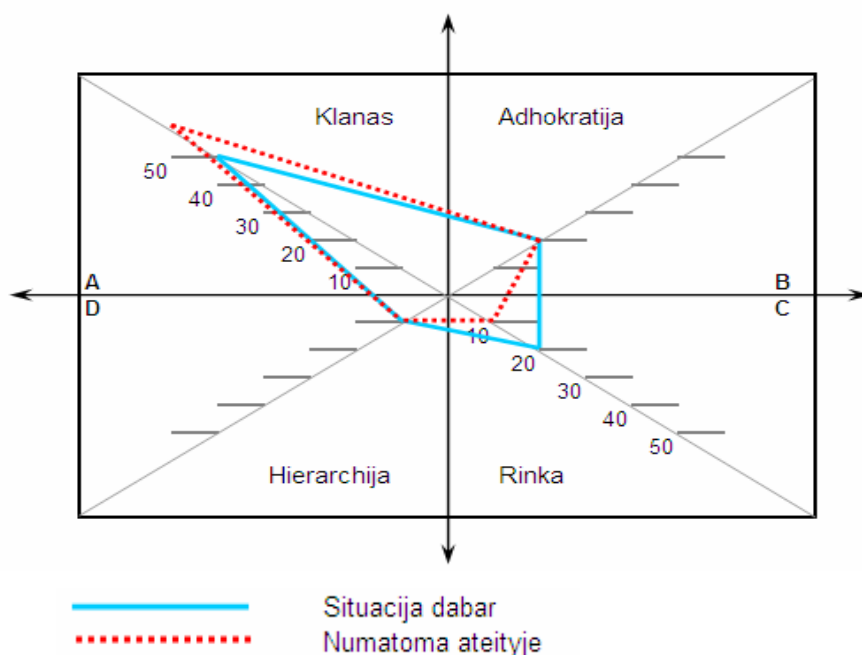
**40 pav.** Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų

**Bendro lyderiavimo stiliaus** konstrukcija (žr. 41 pav.) yra nukrypusi į A ir D kvadratus, kurie kalba apie lyderių dėmesio sutelktumą į mokyklos vidų. Ugdymo institucijos administracija – racionaliai mąstantys veiklos koordinatoriai ir organizatoriai, nuosekliai tvarkantys ugdymo institucijos reikalus, todėl pavaldiniai juos suvokia kaip auklėtojus ar net kaip tėvus (hierarchija-40% ir klanas-35%). Ateityje norima dar šiek tiek padidinti klanų tipo kultūrą (nuo 35% iki 40%), vadinasi, dar labiau sustiprinti auklėtojo vaidmenį – stebėti darbuotojų veiklą, stengtis jiems padėti bei mokyti.



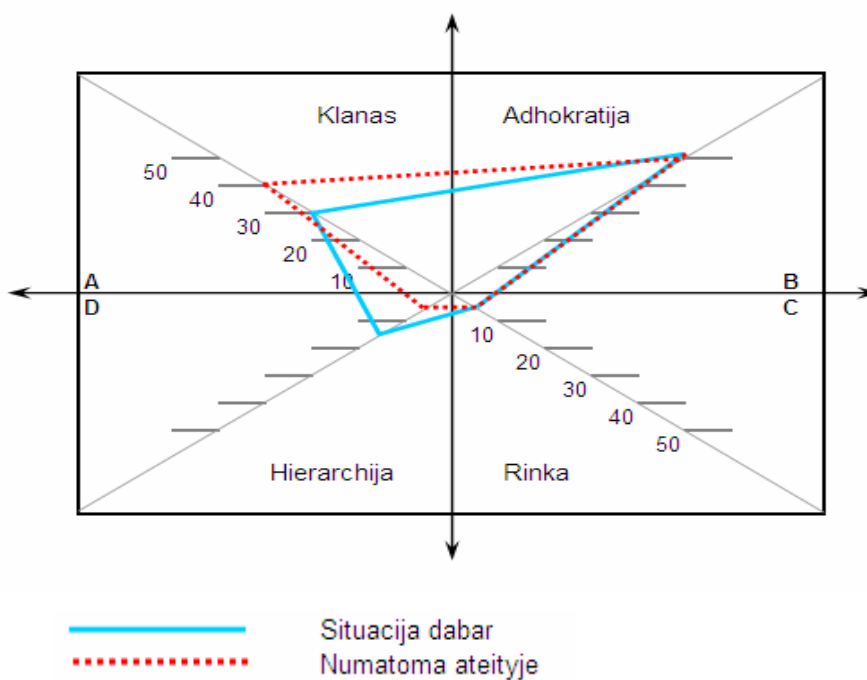
**41 pav.** Grudzlių gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų

Organizacinės kultūros profilyje pagal **darbuotojų valdymo kriterijų** (žr. 42 pav.) matyti, jog mokykloje labiausiai skatinamas komandinis darbas, vieningumas, atsakingumas, įsipareigojimas ir aktyvus visų darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus (klanas-50%). Mažiau akcentuojamas novatoriškumas, rizika, veiksmų laisvė, iniciatyvumas (adhokratija-20%) bei koncentravimasis į rezultatus siekiant pergalės prieš konkurentus (rinka-20%). Ateityje bus siekiama dar labiau orientuotis į klaninį darbuotojų valdymo tipą (nuo 50% iki 60%) ir dar mažiau dėmesio skirti išorei (rinka-10 procentinių punktų mažiau).



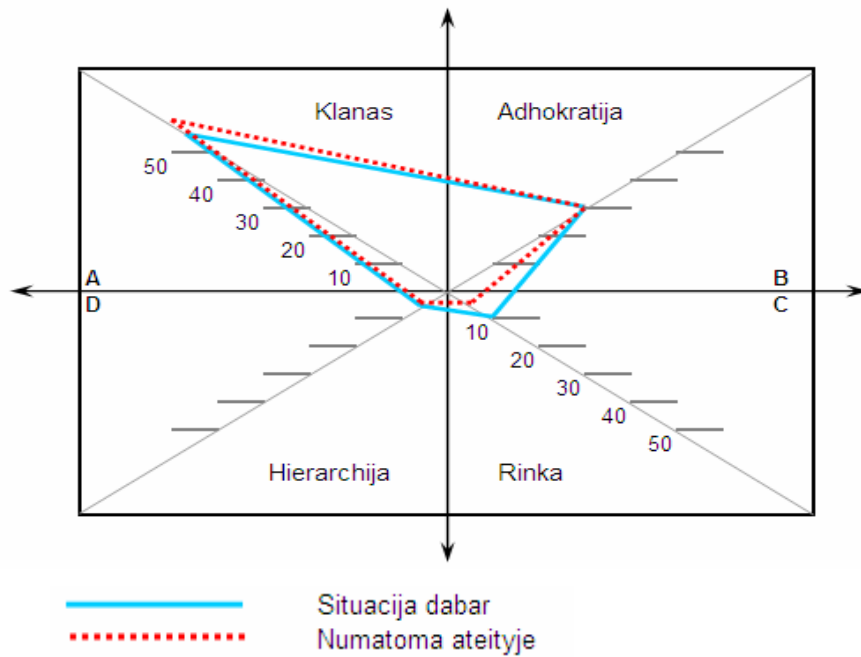
**42 pav.** Grudzlių gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

**Vienijamosios organizacijos esmės** (žr. 43 pav.) konstrukcija rodo, jog šiuo metu mokyklą vienija teigiamas požiūris į eksperimentavimą, novatorystę, asmeninę iniciatyvą, tobulėjimą. Tai matyti iš konstrukcijos poslinkio į B tipo kvadratą (adhokratija-50%). Organizacija taip pat vieninga dėka bendruomenės įsipareigojimo, atsakomybės, atsidavimo savo darbui (klanas-30%). Tradicijos šiai mokyklai yra vienas iš organizacinės kultūros palaikymo būdų, kuris sėkmingai atlieka vienijamąją funkciją. Ugdymo institucijoje galima pastebėti ir hierarchijos tipo organizacinės kultūros požymių egzistavimą (15%) ir tai reiškia, kad formalių taisyklių, planų laikymasis iš dalies yra mokyklą vienijantis faktorius. Ateityje norima palaikyti tuos pačius adhokratinės kultūros požymius, taip pat skatinti didesnę darbuotojų lojalumą organizacijos atžvilgiu, tarpusavio pasitikėjimą ir bendrumo jausmą. Nežymius hierarchinės kultūros požymius ateityje planuojama sumažinti iki minimumo (nuo 15% iki 5%).

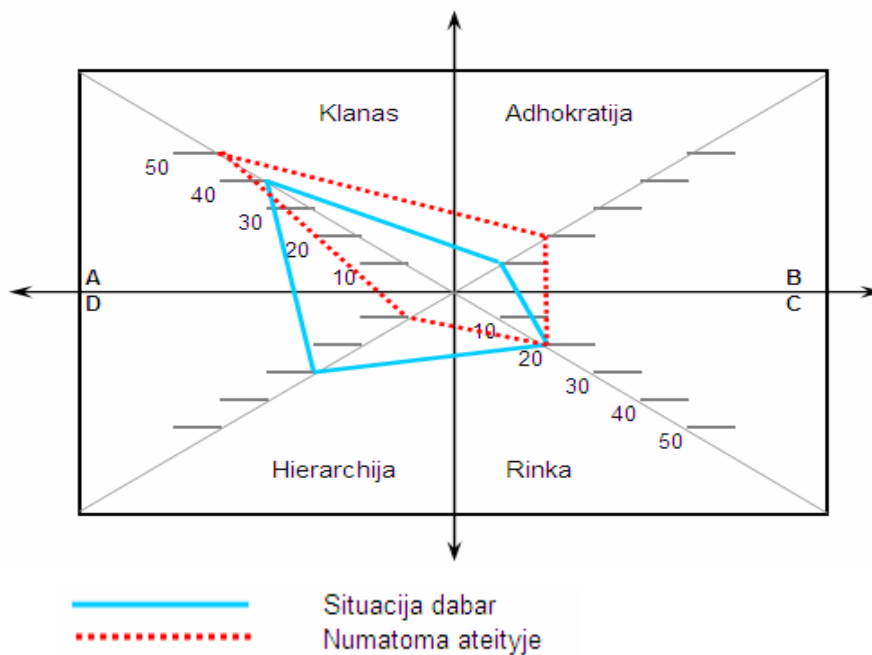


**43 pav.** Grudzis gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

Pagrindiniais mokyklos **strateginiais tikslais** (žr. 44 pav.) įvardijamas žmonių ugdymas, tobulinimas, kolektyvo vieningumas, bendras dalyvavimas priimant svarbius sprendimus ir teigiamas psichologinis klimatas (klanas-55%). Mažiau reikšmės skiriama organizacijos augimui, naujų resursų gavimui, kiekvieno darbuotojo asmeninei iniciatyvai ir laisvei (adhokratija-30%). Ateityje planuojama šiek tiek sustiprinti klanų tipo organizacinę kultūrą (nuo 55% iki 60%) ir veikloje vadovautis tais pačiais strateginiais tikslais.



44 pav. Gruzdziiu gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų



45 pav. Gruzdziiu gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

45 paveikslo dabartinės situacijos konstrukcija leidžia teigti, jog mokykloje **sėkmė** suprantama kaip gerų jausmų suteikimas mokiniams ir jų tėvams, darbuotojų pasitenkinimas savo darbine veikla ir komandinio darbo nauda (klanas-40%). Sėkmės kriterijais ši ugdymo institucija laiko ir sklandžią veiklą, terminų, planų, grafikų laikymąsi, rentabilumą (hierarchija-30%). Ateities punktyrinė linija rodo, jog planuojama dar labiau sustiprinti teigiamą paslaugų gavėjų požiūrį į mokyklą, stiprinti darbuotojų motyvaciją, skatinti visų įsitraukimą į bendrą veiklą, be to, siekdama išlaikyti konkurencingumą, organizacija nori teikti naujesnes, unikalesnes paslaugas: rūpintis



įvairesnėmis ugdymo priemonėmis, metodais, pagalba mokiniams, tėvams, mokytojams (klanas-50%, adhokratija ir rinka-po 20%).

*Apibendrinant Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros tyrimo rezultatus, galima teigti, kad labiausiai ugdymo institucijoje dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra. Tai reiškia, kad šiuo metu didžiausias dėmesys koncentruojamas į organizacijos vidų, su reikiamu lankstumu ir diskretiškumu. Svarbu – asmenybė. Per tradicijų, ceremonijų, teigiamo psichologinio klimato palaikymą, siekiama darbuotojų atsidavimo, atsakomybės ir įsipareigojimo. Atskirų kriterijų tyrimas rodo vidutinį dominuojančios organizacinės kultūros darnumą, t. y. mokykla remiasi ne viena vertybine nuostata. Pastebimi hierarchijos, rinkos, adhokratijos tipų vertybių egzistavimas. Ateityje gimnazija toliau remis ir palaikys susiformavusią klaninę kultūrą (koncentravimasis į vidų), taip pat skirs dėmesio kintančiai aplinkai ir jos reikalavimams: stengsis išlikti konkurencinga kurdama naujas paslaugas, orientuodamasi į rezultatus, eksperimentuodama ir lanksčiai organizuodama savo veiklą (orientacija į išorę).*

### 3. 7. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

Bendri gimnazijos organizacinės kultūros anketiniai duomenys pateikti 12 lentelėje, o grafinis jų vaizdas perkeltas į 46 paveikslą, kur mėlynos spalvos konstrukcija atspindi esamą organizacijos situaciją, o raudona punktyrinė linija žymi ateities planus.

12 lentelė

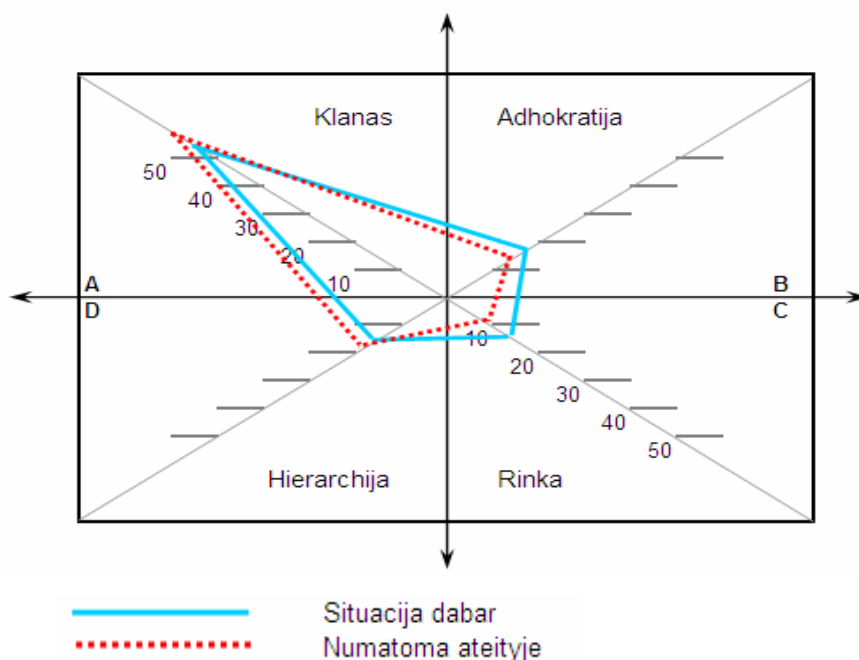
**Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos bendri OK rezultatai**

| OK tipas        | Dabar        | Numatoma ateityje |
|-----------------|--------------|-------------------|
| Klanas (A)      | 53 %         | 59 %              |
| Adhokratija (B) | 18 %         | 13 %              |
| Rinka (C)       | 13 %         | 9 %               |
| Hierarchija (D) | 16 %         | 19 %              |
| <b>Viso:</b>    | <b>100 %</b> | <b>100 %</b>      |

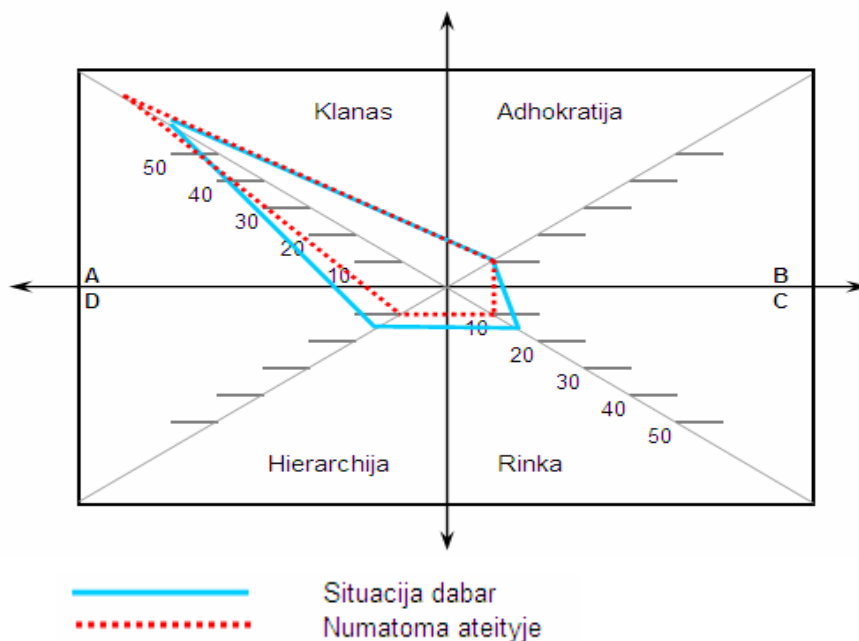
Lentelėje matome, kiek procentinių balų buvo skirta kiekvienam iš keturių organizacinės kultūros tipų. Didžiausi balai skirti tam tipui, kuris labiausiai atitinka organizacijos esamą padėtį bei tą, kurios reiktų siekti ateityje, kad veikla būtų efektyvesnė.

Bendrame gimnazijos organizacinės kultūros profilyje (žr. 46 pav.) akivaizdžiai dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra. Tai rodo ženklus konstrukcijos poslinkis į A tipo kvadratą (53%). Gimnazija – tarsi didelė šeima, kuri pasižymi dideliu lankstumu, diskretiškumu, dėmesiu individualumui. Žymiai mažesni procentiniai balai yra skiriami adhokratijos (18%), hierarchijos (16%), rinkos (13%) kultūroms ir tai reiškia, kad šiuo metu organizacija didžiausią dėmesį fokusuoja į vidinę darną ir tik nežymiai koncentruojasi į išorės rinkos reikalavimus. Ateityje gimnazija stiprins susiformavusią klaninę (nuo 53% iki 59%), šiek tiek sumažins adhokratijos (5

procentiniais punktais) ir rinkos (4 procentiniais punktais) bei nežymiai padidins (3 procentiniais punktais) hierarchijos kultūrų elementus.



46 pav. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos bendras organizacinės kultūros profilis

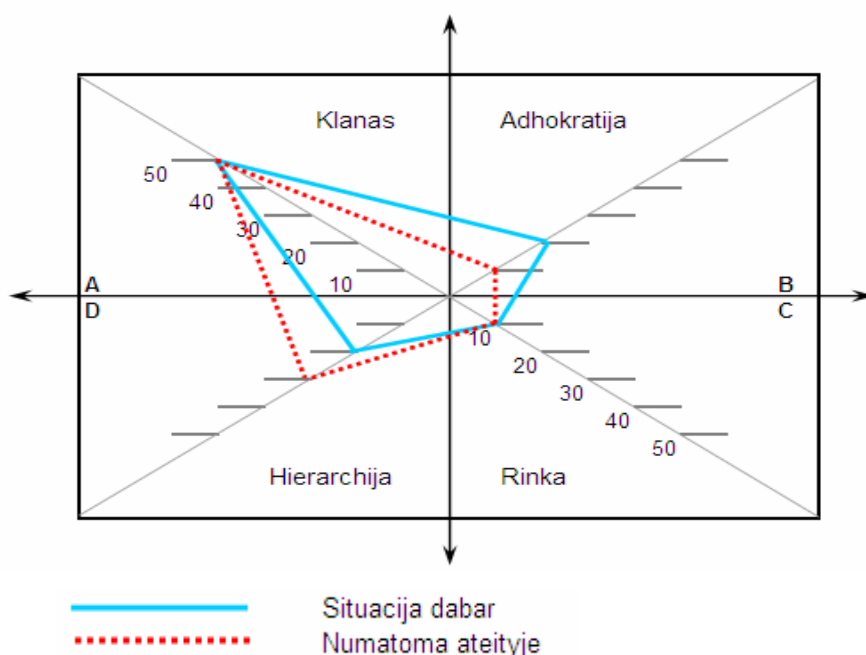


47 pav. Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų

47 paveiksle pavaizduotas organizacinės kultūros profilis pagal **svarbiausias organizacijos charakteristikas**. Profilyje matyti, jog gimnazija charakterizuojama kaip labai draugiška, unikali darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Tai rodo ryškiai iš kitų tipų išsiskiriantis A kvadratas (klanas-60%). Žymiai mažesnis dėmesys adhokratijos (10%), rinkos (15%) ir hierarchijos (15%)

tipų kultūrai vėl byloja apie didesnę organizacijos koncentravimąsi į vidų, tačiau suprantant lankstumo, diskretiškumo ir individualumo naudą veiklos efektyvumui. Ateities perspektyvoje norima toliau išlaikyti ir stiprinti klanų tipo organizacinę kultūrą (nuo 60% iki 70%).

**Bendro lyderiavimo stiliaus** kriterijaus profilis atskleidžia vertybines nuostatas, kuriomis remiasi gimnazijos vadovas. Dabarties konstrukcija (žr. 48 pav.) sako, jog direktorius atlieka auklėtojo ar net tėvo vaidmenį (stebi, padeda, moko) pavaldinių atžvilgiu, turi racionaliai mąstančio koordinatoriaus, organizatoriaus ir novatoriaus požymių (klanas-50%, hierarchija-20%, adhokratija-20%). Ateityje vadovas visą dėmesį skirs gimnazijos vidui: išlaikys klanų tipo dominavimą bei, siekdamas tikslumo ir nuoseklumo, stiprins koordinatoriaus ir organizatoriaus vaidmenis (hierarchija-nuo 20% iki 30%).

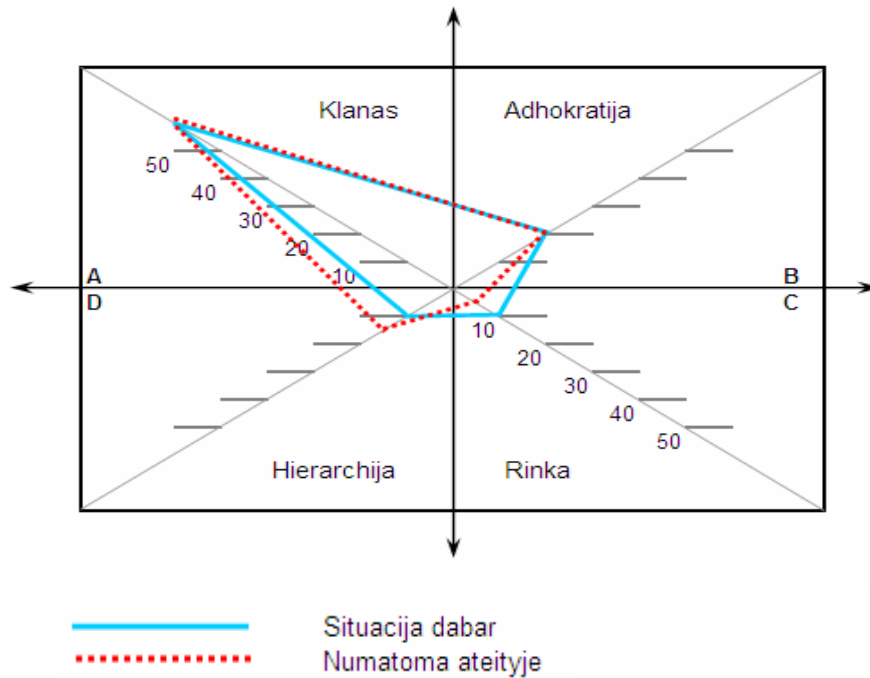


**48 pav.** Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje kriterijų

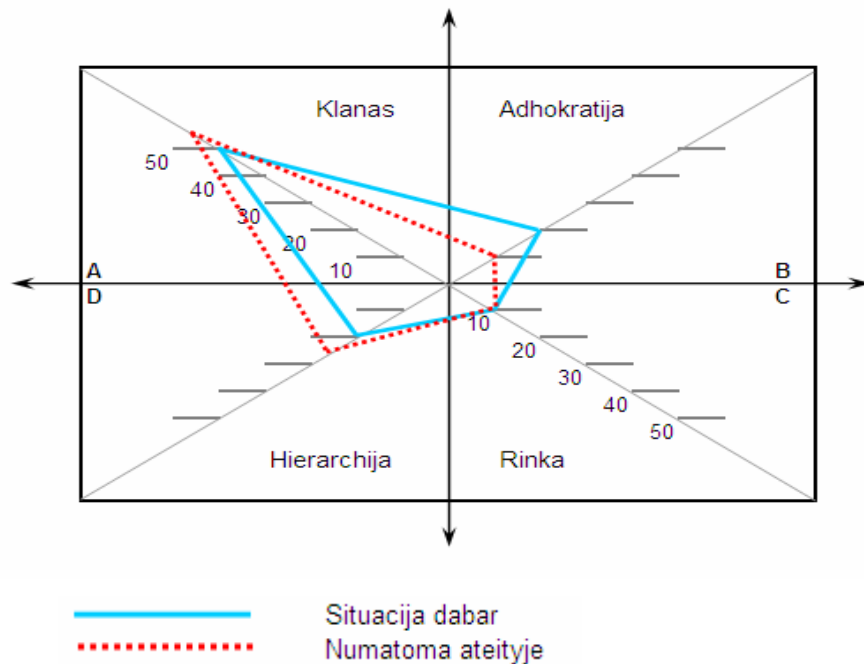
**Darbuotojų valdymo** organizacinės kultūros profilis (žr. 49 pav.) rodo, jog gimnazijoje skatinamas komandinis darbas, darna ir visų narių dalyvavimas priimant sprendimus (klanas-60%). Mažiau dėmesio skiriama darbuotojų individualiai rizikai, novatoriškumui, asmeninės laisvės ir savitumo skatinimui (adhokratija-20%). Ateities punktyrinė linija byloja apie tai, kad vadovas esminių pokyčių nenumato, tik norėtų šiek tiek sumažinti reiklumą darbuotojų atžvilgiu ir, kontrolės pagalba, išlaikyti stabilią organizacijos veiklą (rinka-nuo 10% iki 5% ir hierarchija-nuo 10% iki 15%).

50 paveikslo konstrukcijoje vėl dominuoja klanų tipo kultūra, kuri reiškia, kad **organizaciją vienija** atsidavimas darbui, atsakomybė, įsipareigojimai. Tradicijų laikymasis ir jų puoselėjimas labai prisideda prie organizacijos narių lojalumo (klanas-50%). Gimnaziją iš dalies vienija

eksperimentavimas ir novatorystė bei formalių taisyklių, planinės veiklos eigos laikymasis (adhokratija ir hierarchija-po 20%). Po penkių metų bus siekiama toliau palaikyti ir stiprinti susiformavusią klanų tipo kultūrą, tačiau didesnę dėmesį skirti nustatytų terminų, planų, taisyklių laikymuisi.

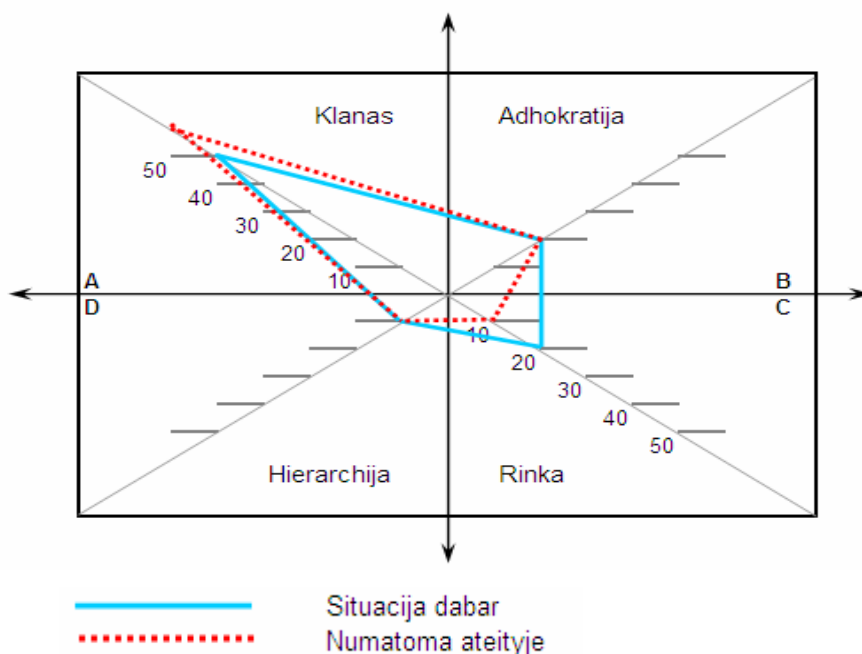


**49 pav.** Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų



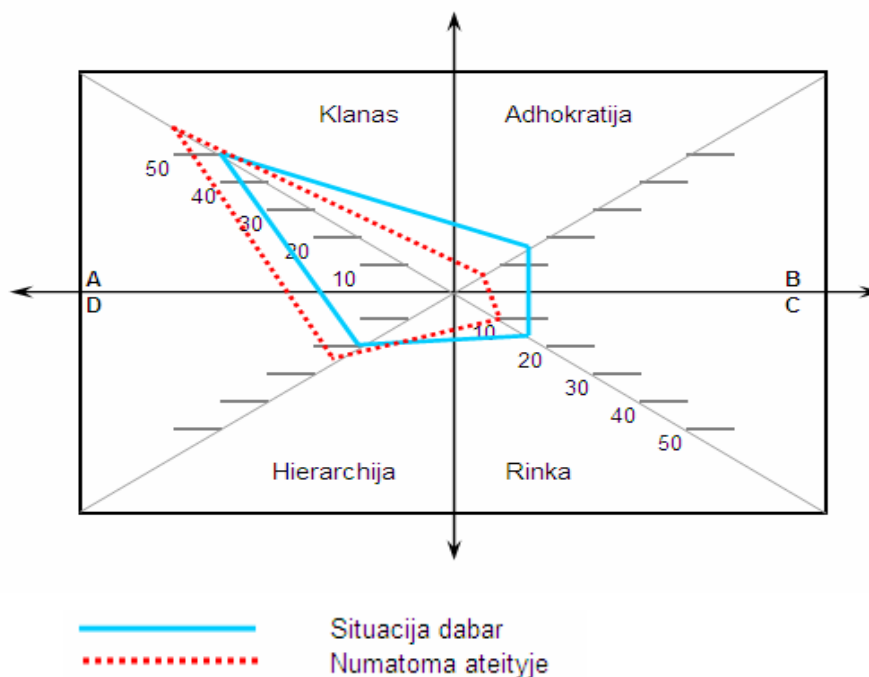
**50 pav.** Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

Gimnazijos pagrindiniai **tiksłai** (51 pav.) šiuo metu yra nukreipti į asmenybės tobulinimą, kolektyvo darnumą, teigiamo psichologinio klimato naudą (klanas-50%). Vadinasi, organizacija remiasi humanistine kryptimi, jai svarbu kiekvienas bendruomenės narys. Gimnazijos antraplaniais tikslais galime vadinti augimą ir naujų resursų gavimą (adhokratija-20%) bei konkurencinius veiksmus rinkoje (rinka-20%). Ateities punktyrinė linija rodo, jog ir vėliau svarbiausiu tikslu išliks didelis dėmesys žmogiškiesiems ištekliams - jų sutelktumui ir lojalumui (klanas-60%), o orientacija į išorę ir ateityje netaps reikšmingiausia strategija (adhokratija-20% ir rinkas-10%). Galima teigti, jog taip yra todėl, kad ši ugdymo institucija jau yra rinkos lyderė.



**51 pav.** Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

Gimnazija **sėkmę** (žr. 52 pav.) suvokia kaip gerų jausmų suteikimą mokiniams, jų tėvams bei teigiamas darbuotojų emocijas – palankų psichologinį klimatą organizacijos viduje. Kolektyvo stiprus lojalumo jausmas – sėkmės garantas (klanas-50%). Šiuo metu rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai ir žemi kaštai – nėra suvokiami kaip esminiai sėkmingos veiklos kriterijai. Ateityje numatoma stiprinti klanų tipo kultūrą (nuo 50% iki 60%), šiek tiek padidinti hierarchijos tipą (nuo 20% iki 25%) ir dar sumažinti nežymius adhokratijos (nuo 15% iki 5%) ir rinkos (nuo 15% iki 10%) elementus. Vadinasi, ir toliau pagrindinis organizacijos bruožas bus lankstumas, diskretiškumas, humaniškumas, kurį bus stengiamasi suderinti su neagresyvia kontrole ir stabilumu.



**52 pav.** Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

Apibendrinant Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijos organizacinės kultūros tyrimo rezultatus, galima drąsiai teigti, jog čia aiškiai susiformavusi klanų tipo organizacinė kultūra. Didžiausias dėmesys yra fokusuojamas į organizacijos vidų: skatinamas kolektyvo atsidavimas, atsakomybė, įsipareigojimas, nuolatinis tobulėjimas, bendras visų indėlis siekiant užsibrėžtų tikslų. Gimnazijos sėkmingai veikia didelę įtaką daro teigiamas psichologinis klimatas, santarvė, geri santykiai su mokytojais, mokiniais, tėvais. Galima daryti prielaidą, kad organizacija yra liberali, šiuolaikiška, draugiška ir vieninga, tačiau, siekiant išlaikyti lyderiavimą rinkoje, ateityje jai reiktų didesnės kontrolės bei stabilumo. Tai rodo organizacinės kultūros tyrimas pagal atskirus kriterijus. Svarbu paminėti, jog gimnazija visuose veiksmuose remiasi panašiomis vertybinėmis nuostatomis, todėl galima teigti, jog susiformavusi klaninė kultūra yra darni. Ši gimnazija, įvertinusi savo situaciją, pasirinko kryptingą koncentravimąsi į vidinius išteklius. Konkurenciniai veiksmai šiuo metu nėra aktualūs, nes ugdymo institucija jaučiasi rinkos lydere.

### 3. 8. Šiaulių rajono vidurinių mokyklų ir gimnazijų bei Šiaulių miesto gimnazijų organizacinės kultūros palyginimas

2007 m. buvo ištirtas organizacinės kultūros formavimasis pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn metodiką trijose Šiaulių miesto gimnazijose: Šiaulių universiteto gimnazijoje, Didždvario gimnazijoje ir Juliaus Janonio gimnazijoje. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis (Laurinėnienė, 2007), palyginome Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose susiformavusius

organizacinės kultūros tipus su Šiaulių miesto gimnazijoms būdingais organizacinės kultūros tipais. Bendri vidurinių mokyklų ir gimnazijų vadovų anketinės apklausos duomenys pateikti 7 priede.

Visose tyrimo dalyvavusiose Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose šiuo metu dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra. Vadinasi, šios ugdymo institucijos didžiausią dėmesį fokusuoja į organizacijos vidų, yra lanksčios, diskretiškos, panašios į dideles šeimas. Vidurinių mokyklų ir gimnazijų vadovai stebi savo pavaldinius, stengiasi jiems padėti ir mokyti, todėl dažnai yra suvokiami kaip auklėtojai ar net tėvai. Šių mokyklų dėmesio centre – bendruomenės atsidavimo, atsakomybės, išsipareigojimo, nuolatinio tobulėjimo, vieningumo, darnumo skatinimas. Sėkmė yra apibūdinama kaip gerų jausmų suteikimas mokiniams, jų tėvams, bei rūpinimasis darbuotojais. Komandinis darbas, kiekvieno organizacijos nario indėlis siekiant užsibrėžtų tikslų, santarvė stiprina kolektyvo lojalumo jausmą. Be to, organizacinė kultūra palaikoma ir stiprinama per tradicijų puoselėjimą, ceremonijas, ritualus, istorijas.

Tuo tarpu Šiaulių miesto gimnazijų tyrimo rezultatai rodo, kad klanų tipo organizacinė kultūra labiausiai reiškiasi vienoje – Didždvario gimnazijoje. Šiaulių universiteto ir Juliaus Janonio gimnazijose šiuo metu labiausiai dominuoja hierarchijos tipo organizacinė kultūra. Reikia pasakyti, jog Šiaulių universiteto gimnazijoje, be stiprios hierarchinės kultūros, pastebėtas ir klanų tipo dominavimas (skirtumas-tik 1%). Vadinasi, pastarosios dvi ugdymo institucijos didžiausią dėmesį taip pat skiria vidiniam susikoncentravimui, tačiau, Šiaulių rajono vidurinėms mokykloms ir gimnazijoms būdingą lankstumą ir diskretiškumą, čia pakeičia stabilumas ir kontrolė. Tai reiškia, kad Šiaulių universiteto ir Juliaus Janonio gimnazijos pasižymi sklandžia veikla, kurią laiduoja procedūros, formalios taisyklės ir oficiali politika. Tai struktūruota darbo vieta, kur svarbus rūpestis – užimtumo ir ilgalaikio nustatymo garantija. Gimnazijų vadovai yra racionaliai mąstantys koordinatoriai ir organizatoriai.

Didžiausi pokyčiai (žr. 7 priedą) planuojami Šiaulių rajono Bazilionų ir Pavenčių vidurinėse mokyklose bei Šiaulių miesto Juliaus Janonio ir Šiaulių universiteto gimnazijose. Minėtos Šiaulių rajono ugdymo institucijos, siekdamos didesnio veiklos efektyvumo, planuoja stiprinti adhokratinio tipo organizacinę kultūrą: dėmesį koncentruoti į išorę, neatsilikti nuo nuolat kintančios aplinkos reikalavimų. Šiems tikslams pasiekti bus skatinamas darbuotojų dinamiškumas, kūrybiškumas, novatoriškumas, eksperimentavimas, rizika, asmeninė iniciatyva ir laisvė. Lyderystės rinkoje akcentai - naujų paslaugų teikimas, augimas ir naujų resursų gavimas. Jei klanų tipo organizacinė kultūra stiprina vidinį susikoncentravimą, tai adhokratijos kultūra koncentruojasi į išorę. Šiaulių universiteto gimnazija dominuojančią hierarchijos tipo kultūrą po penkerių metų planuoja pakeisti į adhokratijos ir rinkos tipus. Tai reiškia, kad kaip ir Bazilionų bei Pavenčių vidurinės mokyklos, ši gimnazija nori didžiausią dėmesį skirti išorei. Be to, stabilumą, kontrolę, didelį formalumą ir oficialumą žadama pakeisti lankstumu, kūrybiškumu, dinamiškumu, novatoriškumu. Organizaciją

vienys pergalės siekimas ir noras tapti rinkos lyderiais. Juliaus Janonio gimnazija taip pat norėtų ženkliai sumažinti dominuojančią hierarchijos tipo organizacinę kultūrą ir dėmesį sutelkti į klanų kultūros formavimą, kurio pagrindiniai akcentai turėtų būti lankstumas, tobulėjimas, bendradarbiavimas, lojalumas, teigiamas psichologinis klimatas. Nedidelis procentinis skirtumas tarp klanų ir adhokratijos tipų kultūros sako, kad gimnazija sieks koncentruotis tiek į organizacijos vidaus, tiek į išorės poreikius.

*Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose šiuo metu labiausiai pastebima klanų tipo organizacinės kultūros raiška. Ateityje didžiausių pokyčių sieks Bazilionų ir Pavenčių vidurinės mokyklos. Šiaulių miesto Juliaus Janonio gimnazijos ir Šiaulių universiteto gimnazijos organizacinė kultūra pasižymi hierarchijos tipo dominavimu. Šios ugdymo institucijos po penkerių metų sieks ženklių pokyčių: stabilumu ir kontrole pasižyminčią kultūrą planuoja pakeisti klanų, adhokratijos ir rinkos kultūros tipais. Šiaulių miesto Didždvario gimnazija, kurioje labiausiai reiškiasi klaninė kultūra, didesnių pokyčių ateityje nenumato.*



## IŠVADOS

### Konceptualiosios dalies išvados:

- Mokslinės užsienio ir Lietuvos literatūros analizė leidžia teigti, jog yra įvairių organizacinės kultūros apibrėžimų, tačiau dauguma autorių vieningai akcentuoja esminius organizacinės kultūros požymius – pagrindines vertybes, nuostatas, įsitikinimus, elgesio modelius, užsibrėžtų tikslų siekimo būdus. Organizacinė kultūra pasireiškia per normas, taisykles, ceremonijas, ritualus, simbolius, istorijas, herojus, psichologinį organizacijos klimatą. Pozityvi, stipri kultūra yra tokia, kuri sutampa su organizacijos vizija, misija, tikslais, uždaviniais ir yra pripažinta bei įsisąmoninta organizacijos narių.
- Organizacinės kultūros įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, produktyvumui nusako jos pagrindinės funkcijos: tikslingai suformuota stipri kultūra skatina darbuotojų įsipareigojimą, vienybę, identifikavimąsi, lojalumą, darbinę motyvaciją; apibrėžia organizacijos siekius, santykį su išorine aplinka, darbuotojų elgesio standartus ir jų vertinimo kriterijus. Siekiant produktyvios veiklos, kultūrą reikia derinti ne tik su organizacijos pagrindiniais siekiais, bet ir su nuolat kintančia išorine aplinka, rinkos reikalavimais, todėl stabilią, nusistovėjusią organizacinę kultūrą, trukdančią reaguoti į aplinkos pokyčius, būtina transformuoti į kitą.
- Organizacinės kultūros tipologijų įvairovė priklauso nuo tyrėjų skirtingų vertinimo kriterijų. Dažniausiai organizacijoje vyrauja keli kultūros tipų deriniai. Pagal pasireiškimo laipsnį, organizacinė kultūra skirstoma į lygius. Paviršiniame lygyje nesunku pastebėti matomus kultūros elementus ir kur kas sudėtingiau išvelgti gilesniame lygyje esančias organizacijos vertybines nuostatas bei įsitikinimus. Organizacinės kultūros modeliais vadinami tie kultūros profiliai, kurie pasikartoja tam tikroje organizacijoje ar grupėje. Organizacijos klimatas yra sudedamoji organizacinės kultūros dalis, atspindinti psichologinę organizacijos būseną.
- Svarbiausią vaidmenį organizacinės kultūros formavime atlieka vadovas. Sąmoningų ir nesąmoningų, verbalių ir neverbalių vadovo vertybių, nuostatų, įsitikinimų deklaravimas, tam tikro lyderiavimo stiliaus raiška, charizma lemia kultūros tipo/tipų organizacijoje susiformavimą. Organizacinės kultūros išlaikymui labai svarbus nuolatinis jos stiprinimas ir rėmimas kultūros išraiškos elementais. Kultūros keitimas reikalauja vadovo ir darbuotojų bendro triūso, tačiau, identifikavus jos reikalingumą, įtaką efektyvumo padidinimui, pastangos pasiteisina.

### **Analitinės-tiriamosios dalies išvados:**

- Visose tyrime dalyvavusiose Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose šiuo metu ryškiausiai dominuoja klando tipo organizacinė kultūra. Ugdymo institucijose, šalia klaninės kultūros, pastebėti ir kitų kultūros tipų požymiai.
- Bazilionų vidurinėje mokykloje dominuoja klando tipo organizacinė kultūra, kurią ateityje planuojama sumažinti ir didesnę dėmesį skirti adhokratinės kultūros raiškai.
- Kužių vidurinėje mokykloje ryškiausias klando, mažiau – rinkos kultūros dominavimas. Atskirų kriterijų analizė rodo ir adhokratijos bei hierarchijos kultūros apraiškų egzistavimą. Ateityje planuojama stiprinti klaninę kultūrą, mažinti hierarchijos tipo požymius ir skirti dėmesį išorinės aplinkos kaitai.
- Meškuičių vidurinėje mokykloje labiausiai dominuoja adhokratijos ir klando kultūros tipai. Pastebėtas nedidelis procentinių balų skirtumas tarp visų keturių organizacinės kultūros tipų. Ateityje mokykloje žymių pokyčių nenumatoma.
- Pavenčių vidurinėje mokykloje susiformavusi stipri klando tipo organizacinė kultūra, kurią ateityje norima transformuoti į adhokratijos tipo kultūrą.
- Gruzdžių gimnazijoje labiausiai dominuoja klaninė kultūra. Tačiau organizacinės kultūros tyrimas pagal atskirus kriterijus atskleidė ir hierarchijos, rinkos bei adhokratijos tipams būdingų vertybinių nuostatų egzistavimą. Ateities tyrimas parodė, jog mokykla nori toliau palaikyti ir stiprinti klaninę kultūrą, taip pat mažesnę dėmesį skirti adhokratinio tipo pozicijai.
- Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijoje susiformavusi klando tipo organizacinė kultūra, kurią ateityje norima toliau tikslingai vystyti ir stiprinti. Šį pasirinkimą sąlygoja tai, kad ugdymo institucija jaučiasi rinkos lydere.
- Organizacinės kultūros tyrimas pagal atskirus kriterijus parodė panašių vertybinių nuostatų vyravimą Bazilionų, Meškuičių, Pavenčių vidurinėse mokyklose ir Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazijoje. Atlikus Kužių vidurinės mokyklos ir Gruzdžių gimnazijos organizacinės kultūros tyrimą, pastebėtas vadovavimasis skirtingomis vertybinėmis nuostatomis.
- Tyrimo hipotezė pasitvirtino tik iš dalies: visose Šiaulių rajono vidurinėse mokyklose ir gimnazijose šiuo metu ryškiausiai dominuoja klando tipo organizacinė kultūra. Ateityje dvi - Bazilionų ir Pavenčių - vidurinės mokyklos sieks ženkliai koncentravimosi į išorę, tačiau ne su rinkai būdingu stabilumu ir kontrole, o su adhokratinį tipą atspindinčiu lankstumu ir diskretiškumu.

## REKOMENDACIJOS

- Siekti, kad organizacinė kultūra taptų veiksmingesnė, t. y. ji sutaptų su organizacijos misija, vizija, pagrindiniais tikslais, gebėtų prisitaikyti prie nuolat kintančios išorinės aplinkos sąlygų ir konkuruoti rinkoje.
- Kas du metus atlikti organizacinės kultūros tyrimą organizacijos viduje. Į tyrimo procesą įtraukti visus darbuotojus. Gautus rezultatus aptarti su visu kolektyvu: analizuoti esamos kultūros teigiamas ir neigiamas puses, ką norima pakeisti, kuria linkme kreipti veiklą, į ką sutelkti didžiausią dėmesį, kad būtų pasiekta efektyvesnių rezultatų.
- Atsakingai vykdyti būsimų organizacijos darbuotojų atranką ir naujų darbuotojų socializaciją. Pokalbio su potencialiu darbuotoju metu, išsiaiškinti, ar jo vertybinės nuostatos bent iš dalies sutampa su organizacijos skelbiamomis vertybėmis. Padėti naujiems darbuotojams socializuotis organizacijoje, t. y. susipažinti ir prisiderinti prie organizacijos kultūros: vertybių, tikslų, būdų jiems pasiekti, elgesio taisyklių ir pan.
- Stiprinti darbuotojų darbinę motyvaciją, lojalumą, vienybę, darną, identifikavimąsi su organizacijos tikslais, pagrindinių organizacijos vertybinių nuostatų priėmimą, supratimą ir įsisąmoninimą per organizacinės kultūros išraiškos elementus: tradicijų kūrimą ir puoselėjimą; ceremonijų, ritualų rengimą; istorijų, mitų kūrimą; nusipelnusių darbuotojų skatinimą, gyrimą, pagerbimą, apdovanojimą; organizacijos simbolių svarbos akcentavimą.
- Skatinti darbuotojų asmeninę laisvę kartu su įsipareigojimų organizacijai akcentavimu: kontrolę vykdyti neformaliai, netiesioginiais mechanizmais. Vadovautis „apskritojo stalo“ metodu. Dažniau kalbėtis su darbuotoju, akcentuoti jo indėlį siekiant tikslų, skatinti komandinį darbą, grupinį sprendimų priėmimą, vadovautis konsensuso principu.
- Šalia klano tipo organizacinės kultūros, stiprinti adhokratinės kultūros pozicijas, nes lankstumas, dinamiškumas, kūrybiškumas, novatoriškumas, iniciatyvumas padeda prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, įtakoja lyderystę rinkoje.

## LITERATŪRA

1. Aiman-Smith, L. (2004). What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. *Organizational Culture* [žiūrėta 2008-10-20]. Prieiga per internetą:<[http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71\\_WDWK\\_culture.pdf](http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf)>.
2. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
3. Bučiūnienė, I. (2006). *Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų išipareigojimą organizacijai* [žiūrėta 2008-10-21]. Prieiga per internetą:<[http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/SEKMES\\_VEIKSNAI\\_\\_lemiantys\\_darbuotoju\\_isipareigojima\\_organizacijai](http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/SEKMES_VEIKSNAI__lemiantys_darbuotoju_isipareigojima_organizacijai)>.
4. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2004). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., Thakor, A. J. (2003). *Competing Values Framework* [2009-01-20]. Prieiga per internetą:<<http://www.competingvalues.com/pdf/CompetingValuesLeadershipExcerpt.pdf>>.
6. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* [Interneto versija]. Parengė Lietuvių kalbos institutas [žiūrėta 2008-10-15]. Prieiga per internetą:<<http://www.autoinfo.lt/webdic/>>.
7. *Filosofijos žodynas* (1975). Ats. red. M. Rozentalis. Vilnius: Mintis.
8. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
9. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
10. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
11. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2008). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
12. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
13. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Šiauliai: Lucilijus.
14. Kalvaitis, A. (2002). *Gimnazijų vieta šiuolaikinėje Lietuvos švietimo sistemoje. Tyrimo ataskaita*. Švietimo plėtotės centras. Švietimo raidos analizės skyrius. Vilnius [žiūrėta 2008-11-16]. Prieiga per internetą:<[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tr\\_030123.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tr_030123.pdf)>.
15. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
16. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
17. Laurinėnienė, I. (2007). *Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
18. *Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas*. Valstybės žinios, 2003, Nr. 63-2853.

19. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas 1999 m. rugpjūčio 23 d. Nr. 966 „Dėl Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų nuostatų tvirtinimo“. Valstybės žinios, 1999, Nr. 72-2246.
20. Lukasova, R. (2004). Organizational Culture: Relationship between Organizational Character and Behaviour. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 32, p. 95-103.
21. Lukasova, R. (2005). Organizational Culture of Czech manufacturing companies. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36, p. 119-131.
22. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacinės kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
23. Rekašiūtė Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos kaita ir jos įvertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37, p. 127-135.
24. Rekašiūtė Balsienė, R. (2008). *Pokyčiai verčia keistis* [žiūrėta 2009-03-18]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=915092&strid=1088&rs=0&ss=1&y=2008%2001%2023>>.
25. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
26. Robbins, S. P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
27. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
28. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
29. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
30. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
31. Stoner, J. A. F. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
32. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
33. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
34. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros diagnostavimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 24, p. 171-183.
35. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18, p. 113-123.
36. Švietimo ir mokslo ministro 1999 m. gegužės 14 d. įsakymas Nr. 655. *Gimnazijos koncepcija (antroji redakcija)*. Valstybės žinios, 1999, Nr. 45-1456.
37. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2001). Ats. red. A. Kinderys. Vilnius: Alma littera.
38. Tharp, B. M. (2005). *Four Organizational Culture Types* [žiūrėta 2009-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.haworth.com/haworth/assets/Four%20Organizational%20Culture%20Types.pdf>>.

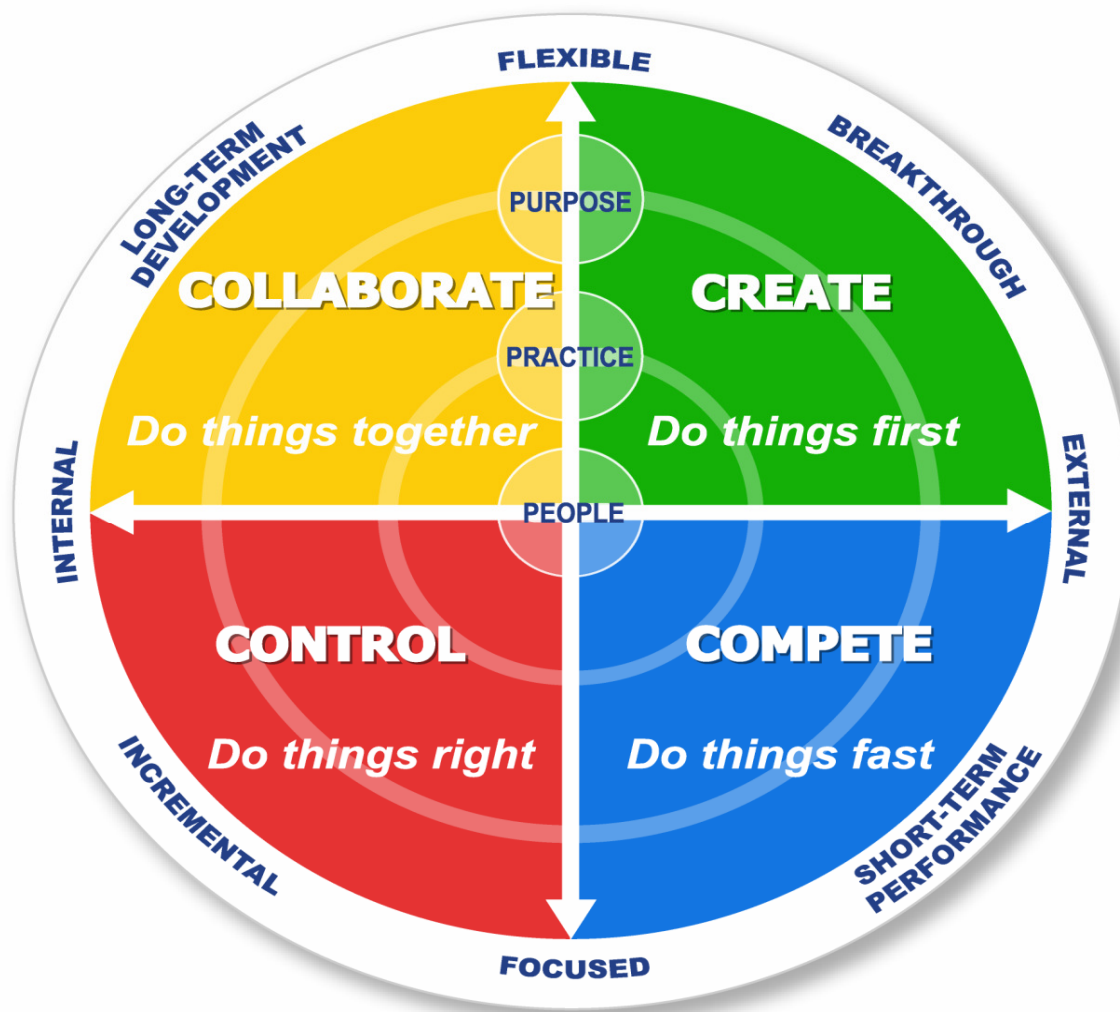
39. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p. 217-229.
40. Vanagas, P., Abramavičius, Š. (1998). Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, p. 434-438.
41. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas: studentams ir verslininkams: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
42. Zablackienė, A. (2005). Organizacijos kultūros formavimas. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 6 (16), p. 65-66.
43. Zablackienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 3 (13), p. 39-43.
44. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, p. 201-209.
45. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
46. Žvirdauskas, D. (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? *Švietimo problemos analizė*. Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija [žiūrėta 2009-03-19]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/Mokyklu\\_vadovai.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/Mokyklu_vadovai.pdf)>.
47. Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
48. Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер.
49. Спивак, В. А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер.
50. Гибсон, Дж. Л., Иванцевич, Д., Доннелли, Д. Х. (2000). *Организации. Поведение. Структура. Процессы. Университетский учебник*. Москва: Инфра-М.

# **PRIEDAI**

K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros tipai

Clan

Adhocracy








Hierarchy

Market



## Šiaulių rajono vidurinių mokyklų ir gimnazijų bendri organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

| Bazilionų vidurinė mokykla  |          | Kužių vidurinė mokykla |          | Meškuičių vidurinė mokykla |          | Pavenčių vidurinė mokykla |          | Gruzdžių gimnazija |          | Kuršėnų Lauryno Ivinskio gimnazija |          |
|---|----------|------------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------------|----------|--------------------|----------|------------------------------------|----------|
| Situacija dabar   | Ateityje | Situacija dabar        | Ateityje | Situacija dabar            | Ateityje | Situacija dabar           | Ateityje | Situacija dabar    | Ateityje | Situacija dabar                    | Ateityje |
| K-62%   | K-49%    | K-43%                  | K-50%    | A-31%                      | K-30%    | K-55%                     | A-43%    | K-42%              | K-47%    | K-53%                              | K-59%    |
| A-20%   | A-32%    | R-24%                  | R-19%    | K-29%                      | A-28%    | A-20%                     | K-32%    | A-25%              | A-25%    | A-18%                              | H-19%    |
| R-11%   | H-11%    | H-17%                  | A-18%    | R-24%                      | R-25%    | R-20%                     | R-20%    | H-18%              | R-15%    | H-16%                              | A-13%    |
| H-7%  | R-8%     | A-16%                  | H-13%    | H-16%                      | H-17%    | H-5%                      | H-5%     | R-15%              | H-13%    | R-13%                              | R-9%     |
| <p><b>K-klanas</b>  klano tipo kultūros dominavimas dabar ir ateityje</p> <p><b>A-adhokratija</b>  adhokratijos tipo kultūros vidutinė raiška dabar ir ateityje</p> <p><b>R-rinka</b>  rinkos tipo kultūros vidutinė raiška dabar ir ateityje</p> <p><b>H-hierarchija</b>  hierarchijos tipo kultūros silpna raiška dabar ir ateityje</p> <p> rinkos tipo kultūros silpna raiška dabar ir ateityje</p> |          |                        |          |                            |          |                           |          |                    |          |                                    |          |

## Anketa vadovui

### Organizacinės kultūros diagnostavimo modelis

#### Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto švietimo vadybos magistrantė Milda Butkuvienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – nustatyti Jūsų organizacijoje vyraujančią kultūros tipą.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės nereikia rašyti). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus duomenis.

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

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

#### Pildymo pavyzdys:

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

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

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

Jūsų amžius.....

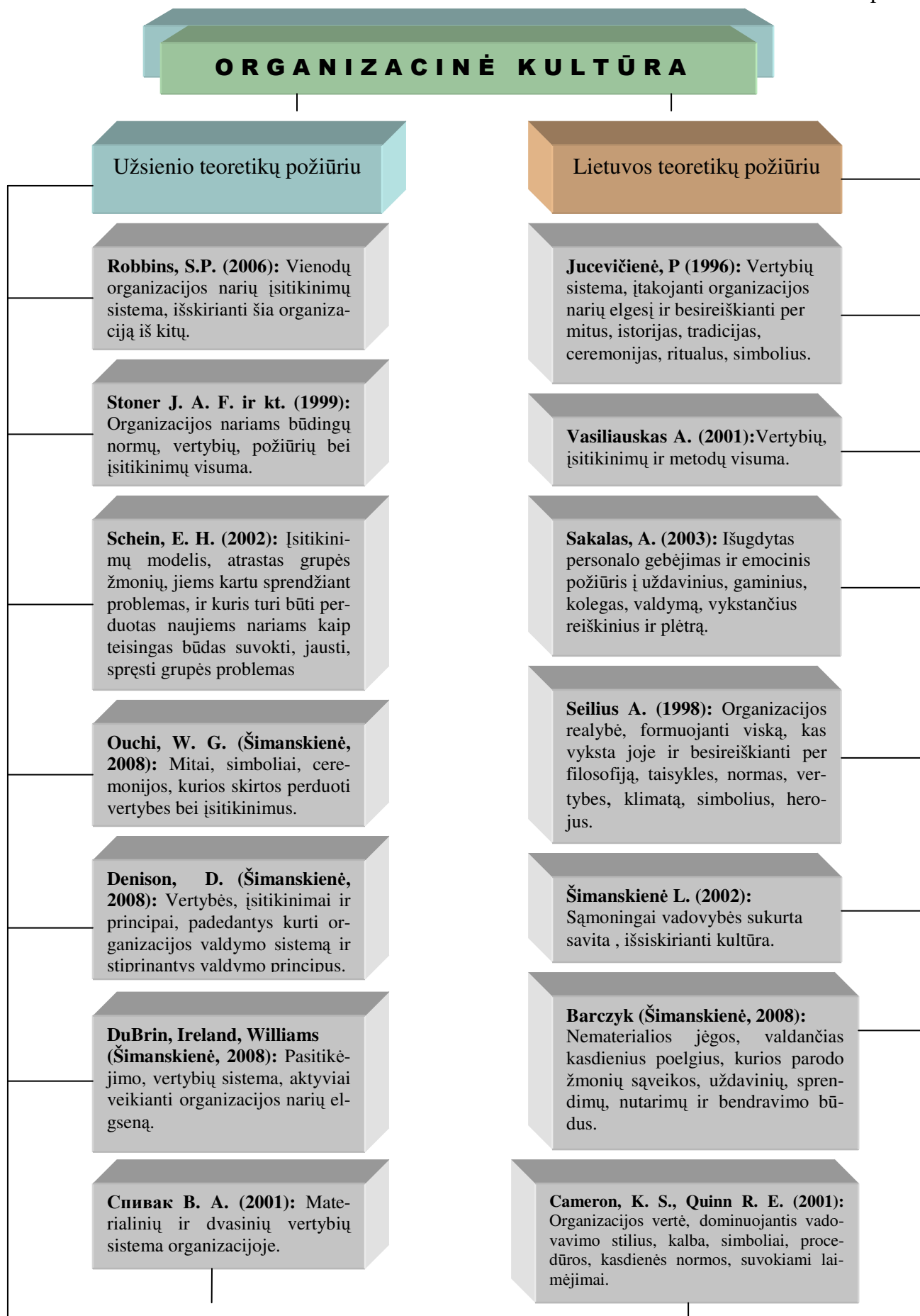
Jūsų išsilavinimas (pabraukite arba įrašykite): aukštasis, kita.....

Jūsų išsilavinimo pobūdis (pabraukite arba įrašykite): vadybinis, pedagoginis, kitas.....

Dabartinėse pareigose Jūs dirbate..... metų.

***Esu Jums labai dėkinga už kantrybę ir geranoriškumą!***

***Sėkmės darbuose!***



## Kultūros vertinimo pavyzdys

| Vertinimo „Dabar“ balai |   |  |   |
|-------------------------|---|--|---|
|                         | 1A<br>2A<br>3A<br>4A<br>5A<br>6A<br><i>Suma ( visų atsakymų A )</i><br><i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i> |  | 1B<br>2B<br>3B<br>4B<br>5B<br>6B<br><i>Suma ( visų atsakymų B )</i><br><i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i> |
|                         | 1C<br>2C<br>3C<br>4C<br>5C<br>6C<br><i>Suma ( visų atsakymų C )</i><br><i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i> |  | 1D<br>2D<br>3D<br>4D<br>5D<br>6D<br><i>Suma ( visų atsakymų D )</i><br><i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i> |

| Vertinimo „Numatoma ateityje“ balai |   |  |   |
|-------------------------------------|---|--|---|
|                                     | 1A<br>2A<br>3A<br>4A<br>5A<br>6A<br><i>Suma ( visų atsakymų A )</i><br><i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i> |  | 1B<br>2B<br>3B<br>4B<br>5B<br>6B<br><i>Suma ( visų atsakymų B )</i><br><i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i> |
|                                     | 1C<br>2C<br>3C<br>4C<br>5C<br>6C<br><i>Suma ( visų atsakymų C )</i><br><i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i> |  | 1D<br>2D<br>3D<br>4D<br>5D<br>6D<br><i>Suma ( visų atsakymų D )</i><br><i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i> |

### Vidurinio ugdymo paskirtis, mokyklos bei gimnazijos uždaviniai

Vidurinio ugdymo **paskirtis** – padėti asmeniui įgyti bendrąjį dalykinį, sociokultūrinį, technologinį raštingumą, dorinę, tautinę ir pilietinę brandą, profesinės kompetencijos pradmenis ir (ar) kvalifikaciją (Švietimo įstatymas, 2003).

#### Mokyklos uždaviniai:

- formuoja ir įgyvendina moksleivių ugdymo turinį pagal Švietimo ir mokslo ministerijos patvirtintus ugdymo planus ir bendrąsias programas, paiso savo moksleivių poreikių įvairovės, derindama ugdymo turinį, siūlydama ir taikydama skirtingus mokymo(-si) būdus ir tempą;
- sudaro moksleiviams sveikas ir saugias ugdymosi sąlygas;
- organizuoja moksleivių papildomąjį ugdymą, integruodama jį su bendruoju lavinimu;
- teikia specialiąją pedagoginę pagalbą specialiųjų poreikių vaikams, organizuoja specialiųjų poreikių vaikų ugdymą bendrosiose ar specialiosiose klasėse;
- organizuoja pailgintos darbo dienos grupių, priešmokyklinio ugdymo klasių darbą;
- organizuoja ugdymosi planuose nenumatytą tėvų mokamą popamokinę veiklą;
- atlieka vidinį mokyklos auditą;
- vykdo pagrindinės ir vidurinės mokyklos baigiamuosius egzaminus;
- kuria mokyklą kaip vietos bendruomenės kultūros židinį (Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrieji nuostatai, 1999).

#### Gimnazijos uždaviniai:

- sudaryti geras sąlygas moksleiviams rinktis savo polinkius, gabumus ir siekius atitinkantį ugdymosi kelią;
- siekti aukšto moksleivių pasiekimų moksle lygio ne tik jiems įgyjant žinių, bet ir išsiugdant bendruosius gebėjimus, kompetencijas bei pasirengiant mokytis visą gyvenimą;
- siekti aukštos ugdymo kokybės, sudaryti sąlygas dvasiniam, doroviniam, socialiniam ir kultūriniam moksleivių brendimui; ugdyti gebančios vienyti ir atsinaujinti pilietinės visuomenės narius;
- padaryti pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą prieinamą kuo platesniam jaunuolių ratui ir išplėsti galimybes toliau jiems mokytis (Gimnazijos koncepcija (antroji redakcija), 1999).

## Šiaulių rajono vidurinių mokyklų ir gimnazijų bei Šiaulių miesto gimnazijų bendri vadovų apklausos rezultatai

| Bazilionų vidurinė m-kla |       | Kužių vidurinė m-kla |       | Meškuičių vidurinė m-kla |       | Pavenčių vidurinė m-kla |       | Gruzdžių gimnazija |       | Kuršėnų gimnazija |       | ŠU gimnazija |       | Didždvario gimnazija |       | J. Janonio gimnazija |       |
|--------------------------|-------|----------------------|-------|--------------------------|-------|-------------------------|-------|--------------------|-------|-------------------|-------|--------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|
| D                        | A     | D                    | A     | D                        | A     | D                       | A     | D                  | A     | D                 | A     | D            | A     | D                    | A     | D                    | A     |
| K-62%                    | K-49% | K-43%                | K-50% | A-31%                    | K-30% | K-55%                   | A-43% | K-42%              | K-47% | K-53%             | K-59% | H-32%        | A-34% | K-42%                | K-40% | H-36%                | K-35% |
| A-20%                    | A-32% | R-24%                | R-19% | K-29%                    | A-28% | A-20%                   | K-32% | A-25%              | A-25% | A-18%             | H-19% | K-31%        | R-27% | A-37%                | A-35% | K-25%                | A-31% |
| R-11%                    | H-11% | H-17%                | A-18% | R-24%                    | R-25% | R-20%                   | R-20% | H-18%              | R-15% | H-16%             | A-13% | A-20%        | K-22% | H-11%                | H-14% | A-22%                | H-21% |
| H-7%                     | R-8%  | A-16%                | H-13% | H-16%                    | H-17% | H-5%                    | H-5%  | R-15%              | H-13% | R-13%             | R-9%  | R-17%        | H-17% | R-10%                | R-11% | R-17%                | R-13% |

D – situacija dabar

A – numatoma ateityje



klano tipo kultūros dominavimas



adhokratijos tipo kultūros dominavimas



hierarchijos tipo kultūros dominavimas



























