

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rita ESKERTIENĖ

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS BANKUOSE
(ŠIAULIŲ MIESTO AB „SWEDBANK“ PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rita ESKERTIENĖ

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS BANKUOSE (ŠIAULIŲ MIESTO AB
„SWEDBANK“ PAVYZDŽIU)**

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

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Rita Eskertienė
.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas lekt. dr. B. Švagždienė
.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Rita Eskertienė

Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

Magistro darbas.

Darbo tikslas – išanalizuoti organizacijos kultūros formavimą bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

Magistro darbe susisteminti, išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių organizacijos kultūros bei jos formavimo teoriniai aspektai. Atlikta kiekybinio tipo (N=78) apklausa. Organizacijos kultūra buvo tiriama trimis lygmenimis: pastebima kultūra, persidengusios vertybės, bendri susitarimai. Apklausus organizacijos vadovus ir darbuotojus, iškelta tyrimo hipotezė: „Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kultūros formavimas pagrįstas stipriu vertybiniu pamatu, kuriuo remdamasi organizacija sukuria ilgalaikę vertę ir išgyvena šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje“, iš dalies pasitvirtino. Tyrimas atskleidė, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ sąmoningai formuoja organizacijos kultūrą, tačiau vystymui skiria nepakankamai dėmesio.

2011m. balandžio 12d. 11-oje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“ skaitytas pranešimas: „Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu)“ (žr. 19 priedą. 121 psl.).

SUMMARY

Rita Eskertienė

Formation of Organization's Culture in Banks (by Šiauliai city “Swedbank” JSC model).

Master's thesis.

The aim of the final thesis is to analyse the organization's culture formation in banks (by Šiauliai city “Swedbank” JSC model).

The theoretical aspects of organization's culture and its formation explored by various Lithuanian and foreign authors are analysed in the work. Qualitative research (N=78) is carried out. The organization's culture was investigated at the following three levels: observed culture (artifacts), espoused values and congruence. After the interviews with the managers and the employees of the organization, the hypothesis, which has been brought forward at the beginning of the work, that the formation of the culture in Šiauliai city “Swedbank” JSC is grounded on the strong basis of values on which the organization creates a long-term value and is able to survive in today's competitive environment, was partially confirmed. The research has revealed that Šiauliai city “Swedbank” JSC consciously shapes organization's culture, however it lacks sufficient focus on its development.

On 12th April 2011 in the 11th international students' scientific works conference ECONOMIC AND MANAGEMENT ISSUES the report on Organizational culture Formation in banks (according to the example of Siauliai city JSC „Swedbank“) was read.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ESMĖ IR JOS FORMAVIMAS	11
1.1. Organizacijos kultūra ir jos esmė	11
1.1.1. Organizacijos kultūros samprata.....	11
1.1.2. Organizacijos vertybės, jų šaltiniai ir rūšys.....	14
1.1.3. Organizacijos kultūros lygmenys	19
1.1.4. Organizacijos kultūros funkcijos	23
1.2. Organizacijos kultūros formavimas	26
1.2.1. Organizacijos kultūros tipai ir modeliai.....	26
1.2.2. Organizacijos kultūros charakteristikos	30
1.2.3. Organizacijos kultūros formavimas	32
1.3. Organizacijos kultūros kaita	36
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO ŠIAULIŲ MIESTO AB „SWEDBANK“ TYRIMO METODOLOGIJA	40
2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	40
2.2. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas.....	44
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO BANKUOSE (ŠIAULIŲ MIESTO AB „SWEDBANK“ PAVYZDŽIU) TYRIMAS	49
3.1. AB „Swedbank“ charakteristika.....	49
3.2. AB „Swedbank“ dokumentų apžvalga	51
3.3. Organizacijos kultūros formavimo bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu) tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	58
IŠVADOS.....	86
REKOMENDACIJOS	89
DISKUSIJA.....	90
LITERATŪRA	91
PRIEDAI	97
1 priedas. Organizacijos veiklos efektyvumo daroma įtaka	98
2 priedas. Organizacijos kultūros kaita.....	99
3 priedas. Anketa.....	100
4 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį bei amžių (proc.)	105
5 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir šeimyninę padėtį (proc.).....	106
6 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (žm.)	107
7 priedas. Magistro darbo problemos sprendimas.....	108
8 priedas. AB „Swedbank“ pasiskirstymas pasaulio žemėlapyje	109
9 priedas. AB „Swedbank“ grupės duomenys	110
10 priedas. AB „Swedbank“ valdymo struktūra Lietuvoje	111
11 priedas. AB „Swedbank“ klientų aptarnavimo centro organizacinė struktūra Šiauliuose.....	112
12 priedas. Organizacijos kultūros reikalingumo pasiskirstymas (proc.).....	113
13 priedas. Darbo reikšmės organizacijoje pasiskirstymas (proc.).....	114
14 priedas. Organizacijos ateities planų bei tikslų supažindinimo, supratimo bei žinojimo pasiskirstymas (proc.).....	115
15 priedas. Organizacijos kultūros reikalingumas	116
16 priedas. Asmens identifikacija	117
17 priedas. Orientacija į priemones ir rezultatus.....	119
18 priedas. Vyraujančios organizacijos kultūros apibūdinimas.....	120
19 priedas. 11-oje tarptautinėje mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“ skaityto pranešimo medžiaga bei atspaudai.....	121

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vertybių sampratos	15
2 lentelė. Organizacijos kultūros elementai	21
3 lentelė. Organizacijos kultūros funkcijos	23
4 lentelė. Kultūros poveikio organizacijos veiklos efektyvumui principai.....	24
5 lentelė. S. Deal ir A. Kennedy (1982) pasiūlyta organizacijos kultūros tipų klasifikacija	28
6 lentelė. Priklausomybė tarp kultūros ir veiklos rezultatų.....	29
7 lentelė. Organizacijos kultūros charakteristikos	31
8 lentelė. Tyrimo imties nustatymas	42
9 lentelė. Teoriniai aspektai ir jų svarba Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojams.....	44
10 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas	46
11 lentelė. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ KAC	51
12 lentelė. „Swedbank“, AB socialiai atsakinga veikla.....	52
13 lentelė. „Swedbank“, AB pasiekimai ir apdovanojimai.....	55
14 lentelė. AB „Swedbank“ organizacijos kultūros formavimą įtakojo veiksniai	56
15 lentelė. Vyraujančios organizacijos kultūros pasiskirstymas (žm. sk., proc.), N=78	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos kultūros nevienalytiškumas	12
2 pav. Organizacijos kultūros sampratos	13
3 pav. Vertybių hierarchija	16
4 pav. Vertybinės orientacijos sudarymas	18
5 pav. Kultūros lygiai ir jų tarpusavio sąveika	19
6 pav. Organizacijos kultūros lygmenys (pagal E. H. Schein (1985) ir J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn (1994))	20
7 pav. Persidengusių vertybių charakteristikos	22
8 pav. Organizacijos kultūros funkcijos iš vadovo ir darbuotojų pozicijos	25
9 pav. Organizacijos kultūros tipai (pagal J. Sonnefeld, R. Harrison (1970), A. Sakalą (2003) ir A. Seilių (1998))	26
10 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksmų schema	33
11 pav. Organizacijos kultūros formavimąsi lemiantys veiksniai	34
12 pav. Organizacijos kultūros formavimo modeliavimas	35
13 pav. Organizacinės kultūros kaitos proceso etapai pagal K. Lewin (1951)	36
14 pav. Organizacijos kultūros vystymo modelis	37
15 pav. AB „Swedbank“ dokumentai	41
16 pav. AB „Swedbank“ organizacinė struktūra	49
17 pav. „Swedbank“, AB logotipas	50
18 pav. AB „Swedbank“ darbuotojų ugdymas ir organizacijos kultūra	54
19 pav. Pokyčiai AB „Swedbank“ kolektyvinėje sutartyje ir skatinimo programose	57
20 pav. Organizacijos kultūros reikalingumo pasiskirstymas (teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=78	58
21 pav. „Swedbank“, AB įvaizdis	61
22 pav. Organizacijos bendrųjų simbolių žinojimo pasiskirstymas (proc.), N=78	62
23 pav. Darbuotojų kreipimosi į vadovą vardu dažnumo pasiskirstymas (proc.), N=78	63
24 pav. Organizacijos turėjimo savo istoriją bei savo įkūrėjus pasiskirstymas (proc.), N=78	64
25 pav. Organizacijos istorinių faktų žinojimo pasiskirstymas (proc.), N=78	64
26 pav. Organizacijos vidaus darbo taisyklių, etikos kodekso nuostatų laikymosi pasiskirstymas (proc.), N=78	66
27 pav. Organizacijos tradicinių švenčių turėjimo pasiskirstymas (proc.), N=78	67
28 pav. Organizacijos švenčių tapusių tradicinėmis pasiskirstymas (proc.), N=78	67
29 pav. Organizacijos laisvalaikio būdų pasiskirstymas (proc.), N=78	68
30 pav. Darbo reikšmės organizacijoje pasiskirstymas (teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=78	70
31 pav. Darbuotojų įtraukimo bei savarankiškumo priimant kasdieninius sprendimus pasiskirstymas (proc.), N=78	71
32 pav. Darbuotojų darbo kontroliavimo organizacijoje pasiskirstymas (proc.), N=78	72
33 pav. Darbuotojų dažnų atsiskaitymų vadovybei pasiskirstymas (proc.), N=78	73
34 pav. Leidimo darbuotojams išsakyti savo nuomonę organizacijoje pasiskirstymas (proc.), N=78	74
35 pav. Klaidų toleravimo organizacijoje pasiskirstymas (proc.), N=78	75
36 pav. Orientacijos į priemones ir rezultatus organizacijoje pasiskirstymas (teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=78	75
37 pav. Tobulinimosi kursų ir karjeros galimybių pasiskirstymas (proc.), N=78	76
38 pav. Organizacijoje naujų idėjų skatinamo bei priimamo pasiskirstymas (proc.), N=78	79
39 pav. Organizacijos vizijos žinojimo pasiskirstymas (proc.), N=78	79
40 pav. Organizacijos misijos žinojimo pasiskirstymas (proc.), N=78	80
41 pav. Organizacijos ateities prognozių pasiskirstymas (proc.), N=78	80
42 pav. Atsižvelgimo į darbuotojų poreikius pasiskirstymas (proc.), N=78	81
43 pav. Organizacijos vertybių ir individo kultūros toleravimo pasiskirstymas (proc.), N=78	82

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Susidomėjimas organizacijos kultūra ir jos vaidmeniu personalo valdyme ypač išryškėjo dabar – esant tokiam konkurencijos laikotarpiui, kai reikia greitai reaguoti į pokyčius norint išlikti rinkoje. Organizacija norėdama, sėkmingai konkuruoti atitinkamoje rinkoje, suteikti vartotojui kuo kokybiškesnę prekę ar paslaugą ir taip gerinti savo veiklos rodiklius, privalo skirti daug dėmesio, laiko, pastangų tirti bei analizuoti savo organizacijos kultūrą.

Žmogus yra labai svarbus organizacijos vienetas todėl, kad be žmonių nebūtų organizacijų. Skirtingose civilizacijose, šalyse gyvena skirtingi žmonės, kurie sudaro begalę įvairių organizacijų. Organizacijos kultūra yra išvestinė iš nacionalinės kultūros. Įvairioms nacionalinėms kultūroms būtinos skirtingos normos ir taktika, atitinkančios globalizacijos proceso lūkesčius. Lietuvių tautinius bruožus nulėmė konkreti geografinė padėtis. Per visą Lietuvos istorinį laikotarpį jos sociumas buvo veikiamas Rytų ir Vakarų kultūrų, bei suformavo specifinius tautos charakterio bruožus.

Taigi, suprantant pirmąją kultūros sąvoką, kaip tam tikrą pagrindinių gyvenimo formų (pažinimo, veiklos, bendravimo) įdirbį, L. Jovaiša (1993) mano, kad kultūrą reikėtų suprasti ir kaip procesą, tobulinantį minėtas gyvenimo formas, ir kaip to proceso rezultatų visumą (Švagždienė, 2010). Kultūrą galima vertinti kaip visuomeninį reiškinių, socialinį procesą, kuris gali pakeisti žmogaus mąstymą ir elgesį (Švagždienė, 2010).

Organizacijos kultūra yra galinga jėga, kuri – kaip kontrolės mechanizmas – formuoja veiklos metodus, apibrėžia priimtina ir nepriimtina elgesį. Kultūra organizacijoje pasireiškia per kokybinius, sunkiai išmatuojamus rodiklius: vertybes ir standartus, formuojančius elgesį ir mąstymą, vaidmenų modelius, tipus, organizacijos klimata arba organizacijos darbo atmosferą, vadovavimo stilių ir sprendimų priėmimą, normas ar nerašytas taisykles, tradicijas, simbolius.

Organizacija, neturinti savo suformuotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Tuo tarpu susiformavusios kultūros organizacija turi ir ryškų veiklos stilių, atpažįstamą tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis. Šios normos daro organizaciją stabilią viduje socialiniu požiūriu, greitai adaptuoja naujus narius, padarydama juos savo komandos nariais. Net pats sumaniausias vadovas negalės nieko padaryti, jei nepajėgs nukreipti visų dirbančiųjų dvasinių ir fizinių jėgų bendriems įmonės siekiams (Seilius, 1998). Esama vadybos teoretikų (E. H. Schein (1985), A. Seilius (1998), A. Sakalas (1998) ir kt.), kurie teigia, jog organizacijos kultūra – tai personalo vadybos pagrindas ar net įmonės išlikimo garantas. Vadybininkai, suvokę savo organizacijos kultūrą, gali įvertinti, stiprinti ar net keisti esamą padėtį.

Pasaulyje organizacijų kultūros tyrimas nėra naujas dalykas. JAV ši problema buvo pradėta plačiai nagrinėti 80 – 90-aisiais metais, o Lietuvoje šiek tiek vėliau. Užsienyje atlikti tyrimai (*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999); *Organizational Culture Index (OCI)*, sukurtas R. Cooke ir C. Lafferly, bei D. R. Denison (1990) sukurtas modelis; *Cultural Dimensions*, sukūrė Hofstede (1991) ir kt.) patvirtina, kad tarp organizacijos kultūros ir organizacijos veiklos yra stiprus ryšys. Lietuvos mokslininkai dar nėra sukūrę atitinkančių lietuvišką kultūrą, organizacijos kultūros vertinimo modelių, tačiau Lietuvos įmonių bei organizacijų vadovų susidomėjimas organizacijos kultūra yra kasmet vis didėjantis, ypač krizės laikotarpiu, norint išlikti konkurencingoje rinkoje bei išlaikyti senus darbuotojus, kurie nepatenkinti sumažintais atlyginimais, emigruoja svetur ieškoti laimės ar pereina pas konkurentus. Taigi tik suvokus organizacijos kultūrą, galima tobulinti ir keisti organizacijos veiklą, siekiant didžiausio efektyvumo bei darbuotojų pasitenkinimo.

Problema. Organizacijos kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija, tik problema ta, kad sunku yra sukurti tinkamą organizacijos kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet pastoviai ir reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje.

Mokslinis problemiškas išreiškiamas klausimais:

1. Kokia yra organizacijos kultūros esmė Šiaulių miesto AB „Swedbank“?
2. Kaip yra formuojama organizacijos kultūra Šiaulių miesto AB „Swedbank“?
3. Kaip yra tobulinama ir keičiama organizacijos kultūra Šiaulių miesto AB „Swedbank“?

Darbo objektas – organizacijos kultūra ir formavimas.

Darbo tikslas – išanalizuoti organizacijos kultūros formavimą bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijos kultūros esmę ir jos formavimą teoriniu aspektu.
2. Pristatyti Šiaulių miesto AB „Swedbank“ charakteristiką ir supažindinti su organizacijos kultūra.
3. Atlikti Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kultūros formavimo tyrimą ir įvertinus pasiūlyti tobulinimo galimybes.

Tyrimo hipotezė: Tikėtina, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kultūros formavimas pagrįstas stiprių vertybinių pamatu, kuriuo remdamasi organizacija sukuria ilgalaikę vertę ir išgyvena šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje.

Tyrimo metodai:

1. **Mokslinės literatūros analizė** - naudotasi užsienio ir lietuvių autorių moksline literatūra, straipsniais žurnaluose ir periodiniuose moksliniuose leidiniuose, interneto šaltiniais.

2. **Dokumentų analizė** - siekiant išanalizuoti, organizacijos kultūros formavimą bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu) buvo nagrinėti šie dokumentai: privatieji dokumentai - sutartys, susijusios su darbo santykiais bei posėdžiai, konferencijos, korespondencija; viešieji dokumentai – vidiniai ir išoriniai.

AB „Swedbank“ pažangos ataskaitose akcentuojama AB „Swedbank“ *socialiai atsakinga veikla*: santykiai su darbuotojais, aplinkosauginės ir aplinką tausojančios iniciatyvos, visuomeniniai projektai bei *pasiekimai ir apdovanojimai*. AB „Swedbank“ kolektyvineje darbo sutartyje 2008 metais kaip svarbiausi organizacijos kultūros veiksniai išskiriami šie: darbo ir poilsio laiko organizavimas; atostogų ir kitų neatvykimų į darbą kriterijai; mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas; pateikti darbo užmokesčio apmokėjimo principai; nustatyti priedai už kito asmens pavadavimą; nurodytos priemokos už viršvalandinį darbą, darbą poilsio ir švenčių dienomis; numatytos pašalpos artimųjų mirties ir kitų nelaimių atveju; filiale vykstančių švenčių ir jubiliejų progomis darbuotojams teikiamos dovanėlės; darbuotojų vaikams Šv. Kalėdų ir Naujųjų Metų progomis teikiamos dovanėlės; remiamos sporto komandos ir kt.

3. **Anketinė apklausa**. Darbuotojai apklausti sukurta anketa, kuri sudaryta remiantis P. Jucevičienės (1996) pateiktu J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn (1994) aprašytu, vidinės analizės lygmenų metodu bei A. Valackienės (2004) organizacijos kultūros instrumentarijaus pavyzdžiu. Organizacijos kultūra tiriami trimis lygmenimis: *pastebima kultūra, persidengusios vertybės, bendri susitarimai*. Klausimynas pritaikytas tiek organizacijos vadovams, tiek darbuotojams, siekiant išsiaiškinti jų nuomones nagrinėjama tema. Anketą sudaro trys blokai: įvadinė dalis, demografinių kintamųjų blokas ir diagnostinių (konstrukto) kintamųjų blokas. Įvadinėje dalyje akcentuojamas tyrimo tikslas, kas organizuoja apklausą, apklausos svarba, anketos pildymo taisyklės, užtikrinamas anonimiškumas. Demografinių kintamųjų bloke pateikti 6 klausimai apie respondentą. Diagnostinių kintamųjų bloke – 9 klausimai (su 68 teiginiais) ir dvi atskiros grupės teiginių (su 22 atsakymų variantais) išdėstyti nuosekalia seka pagal norimus išsiaiškinti dalykus: pastebimus simbolius, persidengiančias vertybes bei bendrus susitarimus.

4. **Statistinių tyrimo duomenų kiekybinė aprašomoji analizė**. Gauti tyrimo duomenys apdoroti naudojant Microsoft Office Excel 2007 programa. Apskaičiuoti statistiniai dydžiai: vidurkis, procentinis duomenų pasiskirstymas.

Anketų pildymo procedūra. Anketos buvo išdalintos AB „Swedbank“ (Šiaulių miesto filiale, trijuose klientų aptarnavimo centruose: „Lyros“, „Saulės“, „Tilžės“) dirbantiems darbuotojams. Paruoštos ir atspausdintos anketos buvo išplatintos darbuotojams, tarpininkaujant klientų aptarnavimo centrų administratorėms. Anketos buvo paliekamos darbo vietoje, o užpildytos gražintos administratorėms, nes dirbantieji labai užimti ir iš karto anketų negalėjo užpildyti.

Tyrimo laikas. Pirmiausia, siekiant išsiaiškinti ar tiriamiesiems respondentams klausimyne suformuluoti klausimai yra priimtini ir suprantami, 2011.02.17 – 2011.02.21 atliktas „pilotinis“ tyrimas, kuriuo remiantis 2011.02.21 – 2011.02.23 pataisyta anketa, t.y. atsisakyta atviro klausimo apie viziją, į kurią nei vienas iš pilotiniame tyrime dalyvavusių neatsakė. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ organizacijos kultūros formavimo tyrimas buvo atliktas 2011.02.24 – 2011.03.08.

Tyrimo imtis. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ „Lyros“, „Saulės“, „Tilžės“ klientų aptarnavimo centrų - 78 respondentai.

Tyrimo atsiribojimai. Tyrime analizuota ne visų AB „Swedbank“ darbuotojų, o tik Šiaulių miesto AB „Swedbank“ trijų klientų aptarnavimo centrų: „Lyros“, „Tilžės“, „Saulės“ darbuotojų nuomonės, apie organizacijos kultūros formavimą.

Tyrimo rezultatai. Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, kad organizacijos kultūra yra darbuotojų tarpe paplitusios vertybės, kurios turi įtakos bendraujant su kolegomis, vykdant uždavinius, priimant sprendimus, siekiant organizacijos tikslų, sprendžiant iškilusius konfliktus.

Remiantis tyrimo instrumentarijumi buvo parengtos anketos, kurių pagalba atliktas tyrimas, jo metu siekta sužinoti apie organizacijos kultūros formavimą Šiaulių miesto AB „Swedbank“.

Apklausus organizacijos vadovus ir darbuotojus, iškelta tyrimo hipotezė: „Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kultūros formavimas pagrįstas stipriu vertybiniu pamatu, kuriuo remdamasi organizacija sukuria ilgalaikę vertę ir išgyvena šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje“, iš dalies pasitvirtino. Nors Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojų ir organizacijos vertybių sutapimas yra pakankamas, tačiau individo kultūra organizacijoje (elgesys, vertybės, nuostatos, tikėjimas) mažai toleruojama. Organizacija sąmoningai formuoja organizacijos kultūrą, tačiau jos tobulinimui skiria nepakankamai dėmesio bei neįvertina jo svarbos. Banko darbuotojai yra nepakankamai vertinami vadovų, yra mažai skatinami, motyvuojami, taip pat neatsižvelgiama į jų poreikius ir išsakytą nuomonę – visa tai silpnina organizacijos kultūrą, kuri turi įtakos organizacijos veiklai ateityje.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas susijęs su Šiaulių miesto AB „Swedbank“ vadovų ir darbuotojų organizacijos kultūra ir jos formavimo analize. Šio darbo išvadomis ir rekomendacijomis galės pasinaudoti banko vadovai, kas leis jiems dar labiau sustiprinti organizacijos kultūrą ir išsaugoti darbuotojus, skatinti jų lojalumą ir išlikti pirmaujančia finansinių paslaugų teikėja Lietuvoje. Šie tyrimo rezultatai gali būti pritaikyti ne tik AB „Swedbank“, bet ir kitų panašia veikla užsiimančių organizacijų organizacijos kultūros formavimo tobulinimui bei vystymui.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš konceptualiosios, metodologinės ir diagnostinės dalies bei išvadų, rekomendacijų, diskusijos, literatūros sąrašo ir priedų. Darbe pateikta 15 lentelių ir 43 paveikslai, 19 priedų. Darbo apimtis - 121 puslapis. Panaudoti 96 literatūros šaltiniai.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ESMĖ IR JOS FORMAVIMAS

1.1. Organizacijos kultūra ir jos esmė

1.1.1. Organizacijos kultūros samprata

Terminas organizacijos kultūra turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su termino kultūra apibrėžimais. Kompiuteriniame tarptautinių žodžių žodyne „Interleksis“ (2001) pateikti penki kultūros apibrėžimai. Ten teigiama, kad lotyniškai *cultura* – „apdirbimas“, „ugdymas“, „auklėjimas“, „tobulinimas“, „vystymas“, „garbinimas“. Čia taip pat pateikiama plati, tačiau pakankamai universali sąvoka: *kultūra* – tai žmogaus ir visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines bei dvasines vertybes.

J.V. Thrill ir C. L. Bovee (1991) teigia, kad *kultūra* – tai bendrų simbolių, tikėjimo, pažiūrų, vertybių, lūkesčių ir elgesio normų sistema. Todėl visi konkrečios visuomenės nariai turi ar linę turėti vienodą mąstyseną, bendravimą ir elgesį.

Anot G. B. Northcraft ir M. A. Neale (1990), kiekviena organizacija turi savo kultūrą, vadinamą – *organizacijos kultūra*. N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998) mano, kad organizacijos kultūros reikšmių įvairovė labai didelė, nes ji savaip supranta daugelio mokslo sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai. Skirtingi tyrėjų tikslai, interesai bei filosofinės nuostatos padeda suprasti, kad organizacijos kultūra nėra vienareikšmiškai apibrėžta tyrimų sritis.

Pasak J. R. Schemerhorn, Jr. J. Hunt (1994) (Jucevičienė, 1996), verslo pasaulyje organizacijos kultūra dar yra vadinama *korporacine (bendra) kultūra*.

Plačiaja prasme *organizacijos kultūra* - priimtų ir išmoktų esamų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma. Organizacijos kultūra daro įtaką sprendimų priėmimo procesams, taip pat ir strategijos kūrimui (Bosas, 2004). Panašios nuomonės yra L. Šimanskienė (2008), tinkamai suformuota organizacijos kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius.

S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) nuomone, organizacijos kultūra – tai „*socialiniai klėjai*“, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu, sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių. Organizacijos kultūra lemia pasiaukojimą didesniems interesams negu asmeniniai. Organizacijos kultūra palaiko socialinės sistemos stabilumą, darbuotojų požiūrius ir elgseną, tokiu būdu vienija visą organizaciją ir išskiria ją iš kitų. Organizacijos kultūra veikia organizacijos ir jos narių veiklą, gali daryti įtaką netgi šių narių asmeniniam gyvenimui.

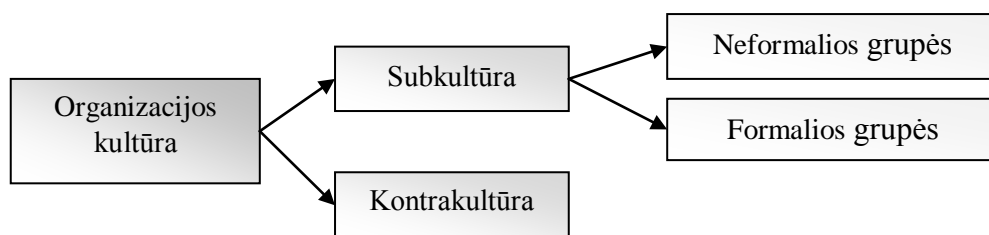
Pasak S. P. Robbins (2003), organizacijos kultūra sustiprina atsidavimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda vadovui ir organizacijai. Vadovui

naudinga, nes suteikia organizacijai unikalumo. Darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje.

Organizacinė kultūra suvokiama kaip šablonas atitinkamų vertybių ir įsitikinimų, kurie šios įmonės nariams turi prasmę ir kaip elgesio taisyklių rinkinys (Vitkienė, 2004).

L. Šimanskienės (2002) teigimu, sąvoka organizacijos kultūra, kai kurių mokslininkų darbuose vartojama nesigilinant į jos esmę. Reikėtų skirti sąvokas organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra, nes jos nusako skirtingus dalykus. Anot šios autorės, **organizacijos kultūra** – tai savaimė susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požūriai, o **organizacinė kultūra** – tai organizacijos vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros. P. Zakarevičius (2003) tvirtina, kad **organizacinė kultūra** – vartotina apibūdinant vadybos procesus ir todėl ši terminą siūlo keisti į vadybos kultūrą. Manoma, jog klaida atsirado dėl nepakankamo vadybos teorijų išmanymo ir anglų kalbos mokėjimo (Kučinskas, Paulauskaitė, 2005). Skirtingas sąvokų traktavimas leistų tiksliau apibrėžti tyrimo objektą. Šiame magistro darbe vis dėl to vartojama sąvoka organizacijos kultūra. Ji nėra organizacinės kultūros atitikmuo, o tiesiog pasirinkta kaip platesnė sąvoka, reiškianti visuminę organizacijos kultūrą.

Organizacijos kultūra yra nevienalytė – ji susideda iš **subkultūrų**, kurias sudaro skirtingi vertybių rinkiniai, kultūros formos, pasireiškimo charakteristikos ir kiti dalykai, būdingi žmonių grupei organizacijoje. Subkultūros organizacijoje pagal grupes: **neformalios grupės** - draugai, dažnai jos suformuojamos siekiant ilgalaikių ir trumpalaikių bendrų tikslų; **formalios grupės** formuojamos pagal ideologiją, darbą, technologijas, užduotis, skyrius, katedras, hierarchinius skirtumus. Subkultūros gali būti ir konfliktų šaltiniu. Konfliktuojanti subkultūra – tai **kontrakultūra** (Paulauskaitė, 1998).



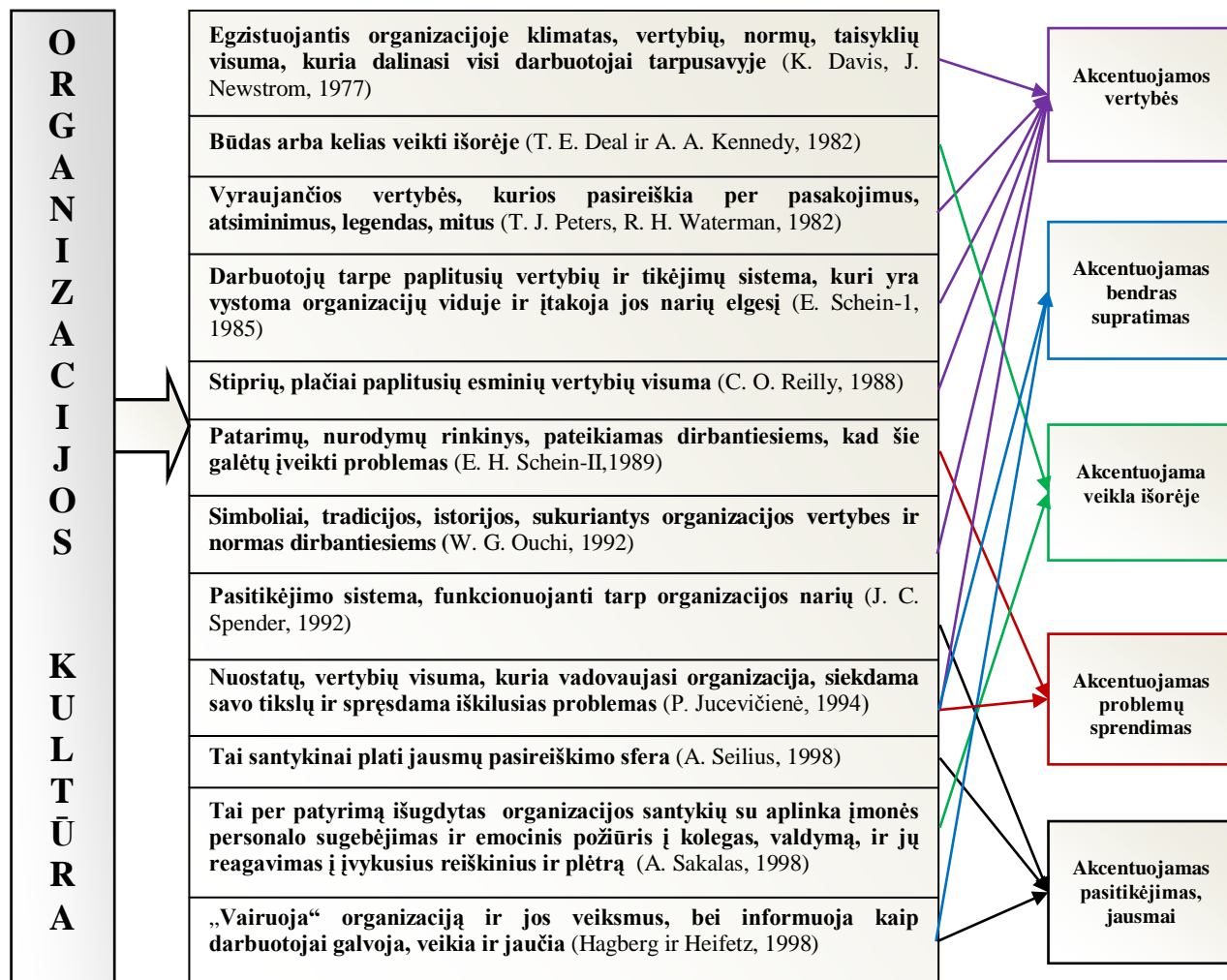
1 pav. Organizacijos kultūros nevienalytiškumas

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Paulauskaitė, N. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą: daktaro disertacijos santrauka*. Kaunas: Technologija.

Taigi organizacijos kultūra nėra vienareikšmiškai apibrėžta, tačiau dėl esminių sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi. Pagal S. P. Robbins (2003) galima išskirti septynias savybes iš esmės perteikiančias organizacijos kultūrą: novatoriškumas ir rizika; dėmesys detalėms; orientavimasis į rezultatus; orientavimasis į žmones; orientavimasis į komandą; agresyvumas arba konkurencingumas; stabilumas.

2 pav. pateikiamos tyrinėtojų: Newstrom, 1977; T. E. Deal ir A. A. Kennedy, 1982; T. J. Peters,

R. H. Waterman, 1982; E. Schein-I, 1985; C. O. Reilly, 1988; E. H. Schein-II, 1989; W. G. Ouchi, 1992; J. C. Spender, 1992; P. Jucevičienė, 1994; A. Seilius, 1998; A. Sakalas, 1998; Hagberg ir Heifetz, 1998, organizacijos kultūros sampratos.



2 pav. Organizacijos kultūros sampratos

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija; Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas; Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

Kaip matyti iš 2 paveikslėlio organizacijos kultūros sampratų yra daug ir įvairių.

K. Davis, J. Newstrom (1977), E. Schein (1985), O. Reilly (1988), W. G. Ouchi (1992), T. Peters ir R. Waterman (1982), organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje. Jie teigia, kad vertybinė orientacija atsispindi darbuotojų pasakojimuose, atsiminimuose, bei turi lemiamą reikšmę organizacijos ir aplinkos sąveikai. Tačiau kiti E. Schein (1989) ir T. E. Deal ir A. A. Kennedy (1982) pateikti apibrėžimai supaprastinami. Anot E. Schein (1989), organizacijos kultūra tik kaip būdas išlikti ir įveikti problemas, pagal T. E. Deal ir A. A. Kennedy (1982) tai būdas arba kelias veikti išorėje. J. Spender (1992) pateiktoje sampratoje yra ryškus psichologinis emocinis elementas – organizacijos kultūra sukuria pasitikėjimą tarp darbuotojų. Anot Hagberg ir Heifetz (1998), organizacijos kultūra valdo ne tik darbuotojų

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

veiksmus, bet ir visą organizaciją. Jų teigimu, organizacijos kultūra padeda lengviau priimti sprendimus, išspręsti iškilusias problemas. Be to, autoriai prideda, kad tai principų, lūkesčių, įpročių, normų visuma.

Kultūros vertybės, įsitikinimai ir principai, kurie yra *organizacijos valdymo sistemos pagrindas* ir stiprina šiuos pagrindinius valdymo principus (<http://www.linkageinc.com/offerings/Pages/Denison.aspx>).

Anot Trice ir Beyer (1993), organizacijos kultūra, kaip ir kitos kultūros, vystosi iš žmonių noro sukurti bendrumo jausmą organizacijoje.

Organizacijos kultūra domisi ir Lietuvos mokslininkai. Pagal A. Seilių (1998), kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys, taip pat pirmas žingsnis, skatinantis tokią veiklą. Organizacijos kultūros apibrėžime yra akcentuojamas personalo patyrimas, kuriuo remiantis išugdomas emocinis požiūris į kolegas, uždavinius, įmonės valdymą bei reakciją į reiškinius ir plėtrą (Sakalas, 1998). P. Jucevičienės (1996) organizacijos kultūros sampratoje akcentuojama vertybių sistema, jų pripažinimo organizacijos narių tarpe svarba, be to išskiriami vertybių pasireiškimo būdai ir metodai. Šiai nuomonei pritaria N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998), kurie teigia, kad organizacijos kultūra yra priimtų ir palyginus stabilių įsitikinimų, nuostatų ir vertybių visuma, kurių laikomasi organizacijos viduje, ir kurie pasireiškia per individų elgesį.

Pasak karjeros centro specialistų, praktiškai kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, politiką ir nuostatas. Šios nusistovėjusios tradicijos ir elgesio tendencijos, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai ir vadinamos organizacijos kultūra.

Apibendrinant 1.1.1. skyrelyje nagrinėtų užsienio ir lietuvių autorių požiūrį į organizacijos kultūrą, galima teigti, kad ***organizacijos kultūra yra darbuotojų tarpe paplitusios vertybės, kurios turi įtakos bendraujant su kolegomis, vykdant uždavinius, priimant sprendimus, siekiant organizacijos tikslų, sprendžiant iškilusius konfliktus.***

Taip pat pastebėta, kad daugelis mokslininkų, kaip antai K. Davis ir J. Newstrom (1977), E. Schein (1985), O. Reilly (1988), W. G. Ouchi (1992), Peters ir R. Waterman (1982), P. Jucevičienė (1996) ir kiti, vieningai sutaria, kad organizacijos kultūra per vertybių skalę daro stiprią įtaką darbuotojų elgsenai. Kyla natūralus klausimas, kas laikoma vertybe organizacijoje? Šis klausimas atitinkamai bus gvildinamas 1.1.2. skyrelyje.

1.1.2. Organizacijos vertybės, jų šaltiniai ir rūšys

Organizacijos kultūros pagrindas – vertybės, vyraujančios organizacijoje. Taigi, svarbu išsiaiškinti, kas yra vertybė? Kokia vertybių hierarchija?

Angliškas terminas „value“ yra daugiareikšmis ir lietuvių kalba gali būti verčiamas *vertė*, *vertingumas (naudingumas)*, *vertybė* ir net *kaina*. Toks daugiaprasmiškumas sukelia nemažą sumaištį tyrinėjant verslo organizacijų tapatumą lietuvių autorių darbuose. Vertė maišoma su vertingumu, o pastarasis su vertybėmis. Ekonominė prasme vertė atskleidžia prekių gamybos ir jų mainų proceso santykius, kurių galutinis rezultatas išreiškiamas pinigais. Vertingumas sietinas su subjektų naudos supratimu, o individų ir organizacijų vertybės rodo jų moralines-etines savybes.

Kadangi vertybės nematomos, todėl sunkiai suprantamos, tačiau kiekviena organizacija, turi savo veiklos taisykles ir normas, kurios nulemia jos vidaus ir išorės santykius, pagrįstus bendru organizacijos vertybių pagrindu. Taigi, organizacijos kultūros pagrindas yra vertybės.

Vertybės – tai specifinės mus supančio pasaulio objektų ir reikšmių charakteristikos, turinčios teigiamą reikšmę žmogui, kolektyvui, visuomenei (<http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/V/vertybe>).

Pasak A. Seiliaus (1998), manoma, kad žmonių grupės pripažįstamos vertybės motyvuoja ir įtakoja tai, kad ši grupė mąsto, vertina ir kaip elgiasi. Taigi, *vertybės yra* asmens, grupės, organizacijos *mąstymo širdis* (Vveinhardt, Nikaitė, 2008). Anot N. Vasiljevienės (2004), vertybės yra svarbus bendravimo ir bendradarbiavimo tarp organizacijos narių ir rinkos partnerių sistemos pagrindas. Įvairių tyrinėtojų organizacijos vertybių sampratos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė

Vertybių sampratos

Autorius	Vertybės apibrėžimas
W. Ouchi (1982)	- tai patirties rezultatas pasirinkimui.
P. Jucevičienė (1996)	- ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirmenybinis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu.
K. Blanchard ir J. Stoner (2006)	- tai kelias, kuriuo eidami pasirinksime teisingą sprendimą; - tai kažkas verto ar brangaus; - tikėjimas ir idealai; - tai ne vien apibrėžimai; - tvirtas tikėjimas tuo, ko mes trokštame.
G. Dubauskas (2006)	- tai kriterijai, pagal kuriuos sprendžiama, ar šie „dalykai“ (žmonės, objektai, idėjos, veiksmai, situacijos) yra geri, ar blogi.
S. P. Robbins (2003)	- tai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą.
A. Seilius (1998)	- suteikia ir kryptį žmonių pasirinkimui; jos užvaldo vaizduotę.
R. Želvys (1995)	- tai, kas žmogaus manymu, jo gyvenime yra svarbiausia.

Sudaryta darbo autorės, remiantis: Jucevičienė, P. (1996); Blanchard, K., Stoner, J. (2006); Dubauskas, G. (2006); Robbins, S., P. (2003); Seilius, A. (1998); Želvys, R. (1995).

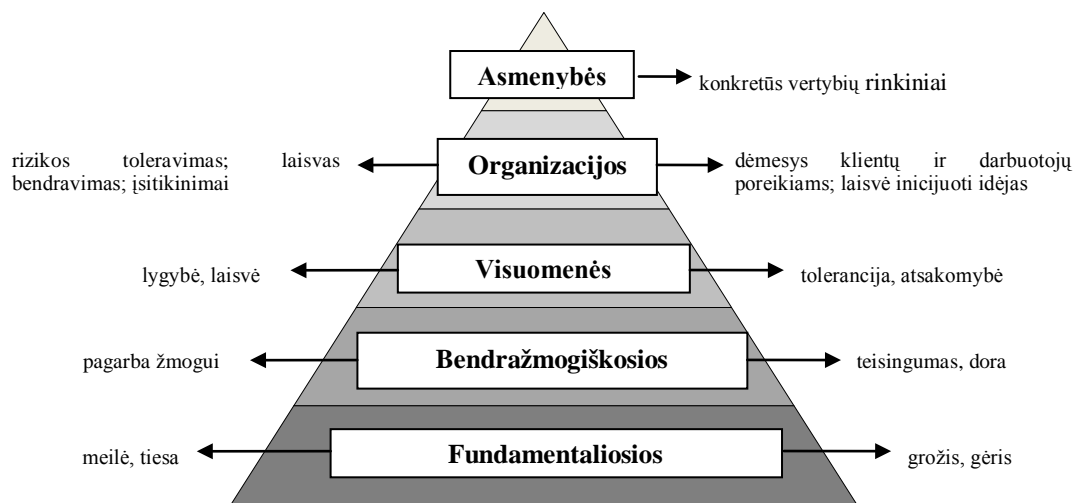
Kaip matyti iš 1 lentelės, vertybių sampratos yra įvairiai interpretuojamos, tačiau jos nusako, kas organizacijos darbuotojams svarbiausia. *Nuo vertybių priklauso, kaip organizacija reaguoja į aplinką, kaip ši reakcija atsispindi mokymosi bei naujų žinių apie organizacijos išorinę aplinką ir vidines galimybes kūrimo procesuose.*

K. Blanchard ir J. Stoner (2006) pateikia vertybių reikšmes bei principus, kuriais vadovaujantis

galima siekti užsibrėžto tikslo: vertybės nurodo principus, kuriais vadovaujantis galima siekti užsibrėžto tikslo; jas reikia aiškiai apibūdinti, kad atpažintume: štai vertybė, ji egzistuoja; jomis vadovautis reikia nuolat; žmonių asmeninės vertybės turi atitikti organizacijos vertybes.

Pagal vertinimo kriterijus, vertybes galima suskirstyti į *pagrindines ir nepagrindines, aukštesnes ir žemesnes, tikrąsias ir įsivaizduojamas*. Pasak V. Aramavičiūtės (2005), vienas iš pirmųjų, siekusių nustatyti vertybių hierarchiją, M. Scheleris vertybes skirsto pagal jų svarbumą savyje. Turėdamas galvoje šį kriterijų, patį žemiausią rangą vertybių skalėje suteikia jausmų ir malonumų vertybėms, aukštesnį – gyvybėms ir gyvenimo vertybėms, dar aukštesnį – dvasinėms vertybėms ir patį aukščiausią – šventybėms vertybėms. N. Hartmannas (2001) buvo linkęs išskirti dvasines vertybes, apimančias etines, estetines ir pažintines. B. Kuzmickas (2001) laiko, gyvenimo, estetines, dorovines, politines, pažintines, religines, vertybes pagrindinėmis. O L. Jovaiša (2003) – gyvenimo vertybes, kurias sudaro prigimtinės vertybės (Aramavičiūtė, 2005). B. Bitinas (2000) siūlo aukščiausios vertybės ištakų kriterijus: transcendentinę tikrovę, socialinę tikrovę ir žmogaus savastį.

3 pav. pavaizduota vertybių rangų piramidė ir kokią poziciją joje užima organizacijos vertybės.



3 pav. Vertybių hierarchija

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Aramavičiūtė, V. (2005). Vertybės kaip gyvenimo prasmės pamatas. *Acta paedagogica Vilnensia*. 2005 (14). Vilnius [Internete]. [žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per Internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/14/18-27.pdf>; Mamedaitytė, S. (2003). Ryšiai su visuomene [Internete]. [žiūrėta 2011-01-05]. Prieiga per Internetą: <http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf>.

Kaip matyti iš 3 pav., *fundamentaliosios vertybės* – tai pamatinės, universalios ir prigimtinės žmogui vertybės. *Bendražmogiškosios vertybės* tai ne ką mažiau svarbūs humanistiniai principai, tokie kaip pagarba kolegai, klientui ir pan., visuotinis suvokimas to, kas teisinga ir dora. Modernioje demokratinėje organizacijoje lygybės, laisvės, tolerancijos ir atsakomybės nuostatos yra gerbiamos. Jos sudaro trečiąją, *visuomenės vertybių*, plotmę. Kylant hierarchine piramide aukštn, vertybės

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

personalizuojamos, t. y. kiekviena organizacija pasirenka jau jai priimtinus principus. **Organizacijos vertybių** laiptelį paprastai charakterizuoja tolerantiškas požiūris į riziką, laisvas bendravimo stilius, laisvė išsakyti savo idėjas ir pan. (Mamedaitytė, 2003). Tuo tarpu viršūnėje yra įsikūrusios **asmeninės individų vertybės**, sąlygotos individo patirties, supančios aplinkos, išsilavinimo ir pan. Pagal P. Jucevičienę (1996), individo vertybių formavimąsi įtakoja jo socialinė terpė – šeima, draugai, mokykla, tradicijos, veikiantys įstatymai ir pan.

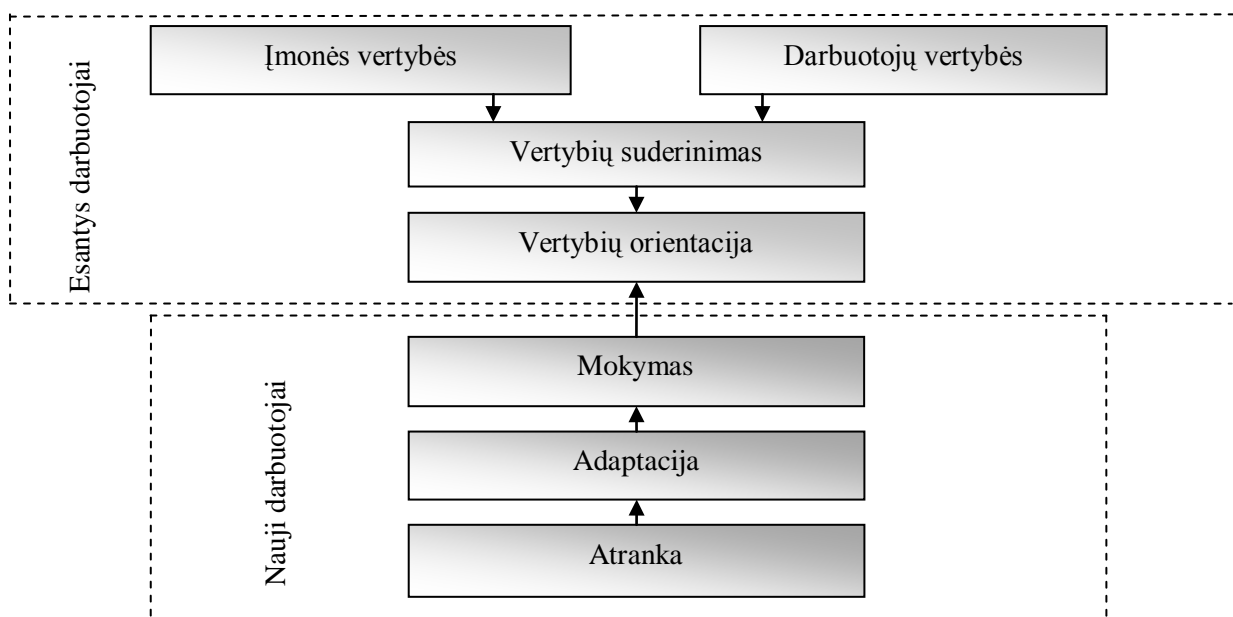
P. Jucevičienė (1996) išanalizavusi, B. M. Megliną (1990) su bendraautorais, pateikia vertybių klasifikaciją, kuri daugiau tinka aptariant žmogaus darbą:

1. *Pasiekimas* – sugebėjimas atlikti didelius darbus savo gyvenime.
2. *Pagalba ir priklausymas kitiems* – būti susietam su kitais žmonėmis ir jiems pagelbėti.
3. *Sąžiningumas* – tiesos sakymas ir elgimasis taip, kaip atrodo teisinga.
4. *Dorumas* – buvimas bešališku ir elgimasis taip, kaip visiems atrodo, jog yra dora.

Darbuotojai savaime suprantamu dalyku laiko sveikatos ir saugos reikalavimų užtikrinimą. V. Juščius (2009) analizuodamas Baron, Spranca (1997) teigia, kad šios ir panašios vertybės yra viršesnės už kitas ir vadinamos **saugomosiomis vertybėmis**. Saugomąsias vertybes gina ne tik įstatymai, – jos tampa socialiai atsakingo verslo pagrindu. Greta saugomųjų vertybių organizacijose galima išskirti ir **sukurtąsias vertybes**, formuojamas atsižvelgiant į atskirų suinteresuotųjų grupių svarbą, poveikio galimybes bei puoselėjamus lūkesčius. Organizacijos, nustatydamos savo prioritetus, tikslus, uždavinius, priverstos remtis sukurtųjų vertybių hierarchija. Deklaruodamos savo viziją, misiją, elgesio kodeksą, verslo organizacijos nori atskleisti ir **pagrindines vertybes**, kurios lemia jų siekius, požiūrį į veiklos būdus ir priemones (Juščius, 2009).

Lietuvoje sovietinio režimo laikotarpiu susiformavo nemažai iškreiptų darbo vertybių (dirbdamas – neuždirbsi; pasiimti gaminį iš gamyklos – tai ne vogti, o „nešti“ ir pan.), kurios gana nustelbė bendrąsias, amžiais puoselėtas lietuvių tautos vertybes, ypač akcentavusias pareiškumą, sąžiningumą, siekį gerai atlikti darbą. Tačiau šiuo metu vakarietiškos kultūros plitimas pamažu keičia šį požiūrį (kuriasi socialiai atsakingos įmonės, kurios rūpinasi savo darbuotojais, rengia labdaros projektus, tausoja aplinką ir pan.).

Apžvelgus vertybes, jų hierarchiją, galima teigti, kad norint suformuoti sėkmingą organizacijos kultūrą, reikia pradėti nuo vertybinės orientacijos sudarymo (žr. 4 pav., 18 psl.).



4 pav. Vertybinės orientacijos sudarymas

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Vaitiekuskaitė, R. (2008). Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai [Internete]. [žiūrėta 2011-01-04]. Prieiga per Internetą: http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK_MMPIV_2008/PDF/26_Vaitiekauskaite_Imones.pdf.

Iš 4 pav. matyti, kad *organizacijoje vyrauja įmonės ir darbuotojų vertybės*. Įmonės vertybės dažniausiai sutampa su vadovų vertybėmis, tačiau neatitinka darbuotojų vertybių, todėl pirma užduotis, kurią reikėtų atlikti - darbuotojų vertybių išsiaiškinimas ir suderinimas su įmonės vertybėmis. V. Andrijauskaitė (2003) pažymi, kad kompanijoje vyraujančios vertybės lemia, kaip elgiasi darbuotojai įvairiose darbo situacijose, nes žinomos ir aiškiai suformuluotos vertybės darbuotojams tampa vidinėmis gairėmis, padedančiomis apsispręsti, kaip pasielgti įvairiais atvejais.

Svarbu, kad į organizaciją ateinantys nauji darbuotojai pripažintų esamą organizacijos kultūrą. P. Zakarevičius (2003) pateikia tris naujų darbuotojų „įvedimo“ į organizacijos kultūrą priemonių kompleksus: atranka, adaptacija, mokymas.

Apžvelgus 1.1.2. skyrelyje analizuotų autorių nuomones, galima apibrėžti organizacijos vertybių sampratą: *organizacijos vertybės – tai įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimdama įvairius sprendimus, jos suteikia reikšmę ir aiškumą, kaip elgtis tam tikroje situacijoje*.

Apibendrinant galima teigti, vertybių termino vartojimas liudija atskirų vertybių išskirtinumą tam tikroje situacijoje, didžiąja dalimi jos lemia elgesį ir mąstymą. Tik stipriu vertybiniu pamatu grįsta organizacija gali sukurti ilgalaikę vertę ir išgyventi šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje.

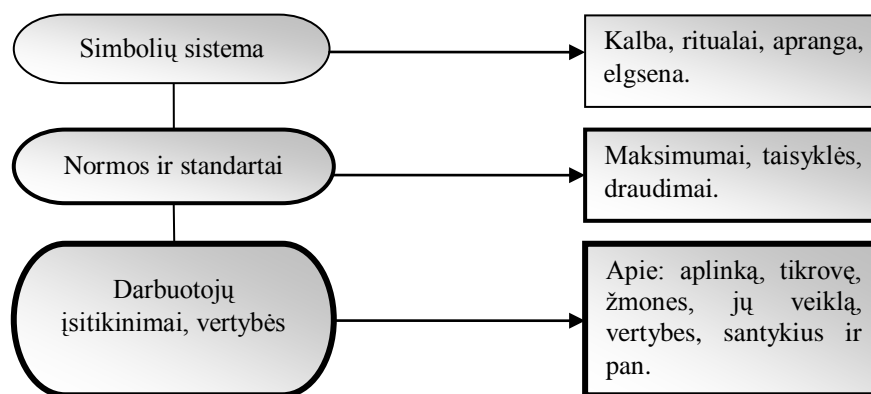
Išnagrinėjus organizacijos vertybes, 1.1.3. skyrelyje išsamiau analizuojami organizacijos kultūros lygmenys remiantis jomis.

1.1.3. Organizacijos kultūros lygmenys

Organizacijos kultūros lygmenys (lygiai) yra labai tarpiai susiję su prieš tai analizuotomis organizacijos vertybėmis, mat E. Schein (1985), J. Kotter ir J. Heskett (1992), J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn (1994) ir kt. mokslininkai organizacijos kultūros lygmenis būtent skirsto remdamiesi jomis.

Organizacijos kultūros skirstymas į lygmenis, padeda suvokti organizacijos kultūros daugiashuoksniškumą, leidžia įvertinti kiekvieno lygmens specifiškumą bei reikšmę organizacijai.

Pasak A. Sakalo (1998), organizacijos kultūra - tai ne tik orientacija ir jos įgyvendinimo programos, bet ir egzistuojančios perteikimo ir saviraiškos formos (žr. 5 pav.).



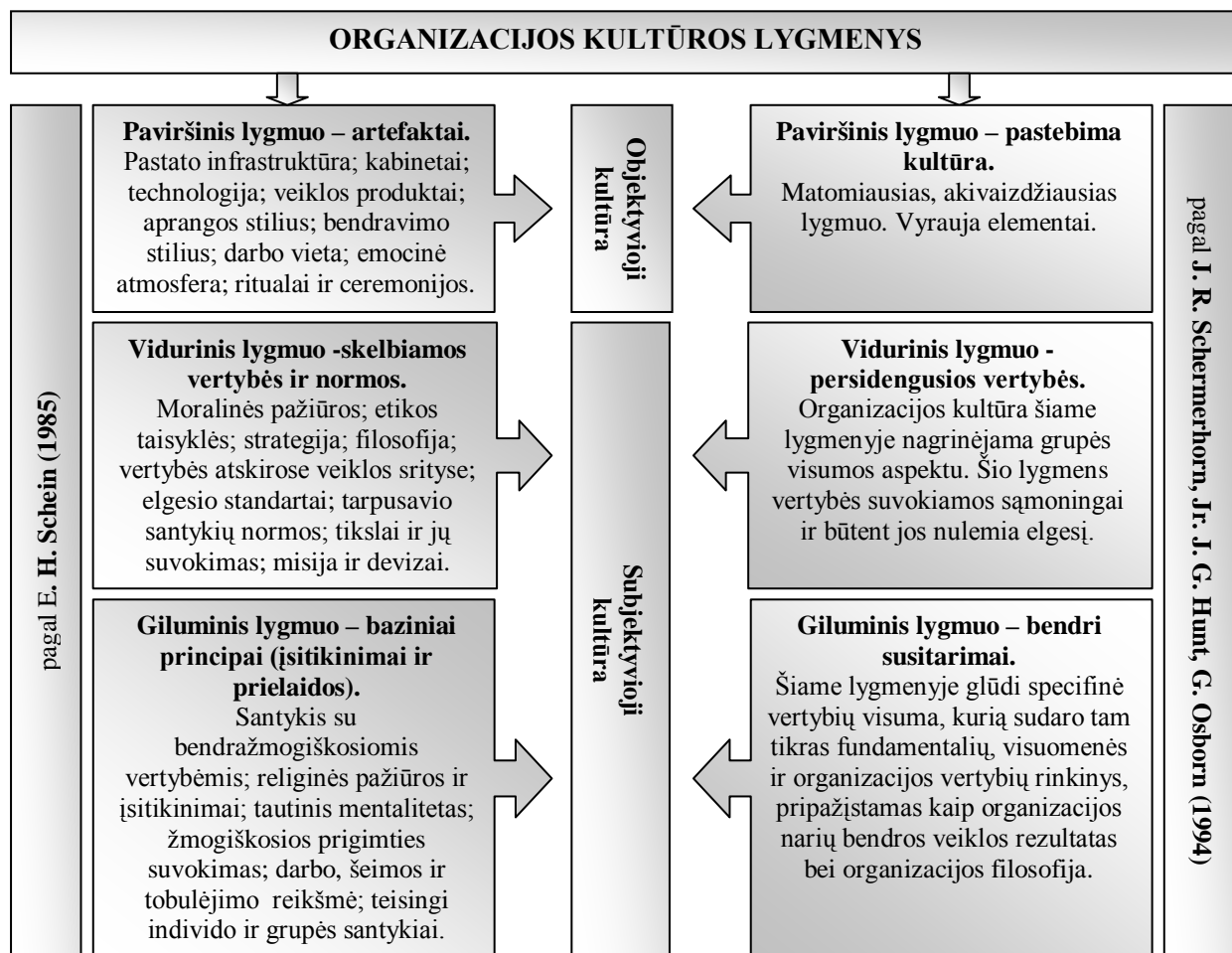
5 pav. Kultūros lygiai ir jų tarpusavio sąveika

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

Nekonkrečiausia yra kultūros bazė, kurią sudaro darbuotojų įsitikinimai apie aplinką, žmones, vertybes. Todėl dažniausiai apie organizacijos kultūrą sprendžiama iš išorinių ir geriau matomų rodiklių. Norima kultūra atsispindi organizacijoje vyraujančiose normose ir standartuose. Matomi kultūros rodikliai yra: apranga, elgsena su klientais, priėmimo taisyklės, tačiau ir čia gali nesutapti tikroji ir išorinė organizacijos kultūra (Sakalas, 1998).

J. P. Kotter ir J. Heskett (1992) nustatė du kultūros lygius: *matomą* ir *nematomą*. Autoriai panašiai kaip ir A. Sakalas (1998) pirmame, matomame paviršiniame lygmenyje teigia, kad kultūra atspindi darbuotojų elgesio bruožus, darbo stilių. Antrame, nematomame lygyje – kartu priimtos ilgalaikės vertybės bei nuostatos. Sunkiau pakeisti antrąjį lygį (<http://www.trainersdirect.com/resources/articles/changemanagement/orgcultureinventory.htm>).

6 pav. (žr. 20 psl.) yra pateikti trys kultūros lygmenys pagal E. H. Schein (1985) ir J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn (1994).



6 pav. Organizacijos kultūros lygmenys (pagal E. H. Schein (1985) ir J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn (1994))

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Organizational culture theory. (2010) [žiūrėta 2011-01-06]. Prieiga per Internetą: <http://www.fsc.yorku.ca/york/istheory/wiki/index.php/Organizational_culture_theory>; Nellen, T. (1997). Organizational Culture & Leadership [žiūrėta 2011-01-06]. Prieiga per Internetą: <<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>> ir Mesa W. (2007). A MAP TO READING AND FINDING TOPICS IN HARMONY: Eight Years of Research, Studies, and Articles [žiūrėta 2011-01-06]. Prieiga per Internetą: <<http://www.polyphonic.org/article.php?id=135&page=5>> bei Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

Kaip matyti iš 6 pav., pagal E. H. Schein (1985) paviršiniame – *pirmajame (išoriniame) sluoksnyje* akcentuojami *artefaktai*. Kalbiniai, elgesio ir fiziniai bruožai yra organizacijos kultūros paviršinės apraiškos, fizineje ir visuomeninio darbo aplinkoje, tai ką žmogus mato, girdi ir jaučia. Visa tai apima produktus, paslaugas ir net grupės narių elgesį. *Antrasis (vidurinis) lygmuo – skelbiamos vertybės ir normos*, - tai priežastys, kuriomis norima paaiškinti tai, kas daroma. *Giluminis – trečiasis lygmuo* yra *baziniai principai (įsitikinimai ir prielaidos)* – tai pagrindinės nuostatos, įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>).

6 pav. taip pat matyti, P. Jucevičienės (1996) pateiktas J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn (1994) aprašytas, vidinės analizės lygmenų metodas. Remiantis šiuo metodu, organizacijos kultūra tiriama trimis lygmenimis: *pastebima kultūra, persidengusios vertybės, bendri susitarimai*.

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

Lygiai varijuoja nuo apčiuopiamų, aiškių pasireiškimų iki giliai įsisavintų vertybių, ar net nematomų, pasąmoninių prielaidų. Praktiškai tai atitinka E. H. Schein (1985) modelį.

Pastebima kultūra - sukurta buvusių arba esamų narių, o jos elementai yra perduodami naujai ateinantiems nariams (Jucevičienė, 1996). Organizacijos kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinį, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai - elementai (žr. 2 lentelėje).

2 lentelė

Organizacijos kultūros elementai

Elementas	Apibrėžimas
Ceremonijos	Standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis.
Apeigos, ritualai	Veiksniai, perduodantys ypatingą idėją (šventės, tradicijos, procedūros, elgesys, kalba).
Istorijos	Praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes.
Mitai	Išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali įtakoti.
Herojai	Žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, charakterį (idealai, draugai, priešai).
Simboliai	Objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant (logotipai, herbai, rangai, pavadinimai, apdovanojimai).
Kalba	Verbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą.
Sakmė	Įvykio, turinčio istorinį pagrindą pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis.
Gestai	Išreiškiantys prasmę kūno judesiai.
Fizinė aplinka	Supantys žmones daiktai, kurie suteikia jiems betarpišką jausminį stimulą perduodant kultūriškai išraiškingus veiksmus (pastatai, priemonės, išteklių, erdvė, drabužiai, kokybė).
Žmogaus rankų dirbiniai	Materialūs, žmogaus rankomis padaryti daiktai, palengvinantys kultūriškai išraiškingus veiksmus.
Vertybių sistema	Ideologija, įsitikinimai, tikėjimas, motyvai, visuomenės nuomonė.

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija ir Mamedaitytė, S. (2003). *Ryšiai su visuomene* [Internete]. [žiūrėta 2011-01-05]. Prieiga per Internetą: <http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf>.

Iš 2 lentelėje pateiktų organizacijos kultūros elementų, vienas labiausiai paplitusių – *simboliai*. Jie išreiškia tų organizacijų vertybes ir įsitikinimus (Seilius, 1998). Simboliais gali būti daiktai (natūralūs ir sukurti: vėliavos, emblemos, paveikslai ir kt.), fizinė aplinka (interjeras), užimamas pareigas atspindintys ženklai. Pagal R. Jucevičių (1998) dažnai simboliai yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė. *Istorijos* atspindi organizacijos nueitą kelią, sėkmingus jos veiksmus, išryškina žmones, prisidėjusius prie to, kad organizacija yra tokia, kokia yra. Naujai atėję darbuotojai turi išmokti tik tos organizacijos viduje būdingą *kalbą* tam, kad galėtų efektyviai veikti kaip tikras organizacijos narys. Anot V. Pruskaus ir V. Lukoševičiaus (2009) *ceremonijos* apibūdinamos kaip pasikartojančių veiksmų seka, kuri yra išreiškianti ir įtvirtinanti organizacijos vertybes, pabrėžianti, kurie tikslai yra svarbiausi.

Persidengusios vertybės gali būti esminis dalykas palaikantis žmones kartu ir galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. Terminas „persidengusios“ reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos (ar buvo pristatytos), paaiškinant, kaip jos yra svarbios grupės veiklai (Jucevičienė, 1996). Šio lygmens vertybės suvokiamos sąmoningai ir būtent jos nulemia elgesį, kuris atsiskleidžia pastebimos kultūros lygyje. Šiame lygmenyje S. Robbins (2003), P. Jucevičienė (1996), A. Poškienė (1998) išskiria dešimt pagrindinių organizacijos kultūros charakteristikų (žr. 7 pav.).



7 pav. Persidengusių vertybių charakteristikos

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Robbins, S., P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika ir Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

7 pav. pateiktos persidengusių vertybių charakteristikos tik pagilina organizacijos kultūros supratimą. Norint pilnai ją suvokti, reikia pažinti - bendrus susitarimus.

Bendri susitarimai. Tai giluminis lygmuo, kurį ištirti ypač sunku, nes jame glūdi specifinė vertybių visuma, kurią sudaro tam tikras fundamentalių, visuomenės ir organizacijos vertybių rinkinys, pripažįstamas kaip organizacijos narių bendros veiklos rezultatas bei organizacijos filosofija: vizija ir misija, vienijanti narius siekiant vieningo tikslo.

Vizija – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje. *Misija* – jei yra suformuluojama vizija, tai misijos išeities taškas ir yra vizijos apibrėžimas (Vasiliauskas, 2002).

Bendri susitarimai yra nediskutuojami ir nekritikuojami, todėl juos labai sunku keisti. Visa, kas bando jiems pasipriešinti, yra atmetama. E. H. Schein (1985) šį lygmenį apibūdino kaip „*minčių pasaulį*“, kurį sunku ištirti, nes jis yra abstraktus.

Apibendrinant galima teigti, kad tik *gerai pažinus organizacijos kultūros lygmenis: esminius įsitikinimus, kurie valdo tiek vertybių išsivystymą, tiek paviršinių bruožų kūrimą bei bendrus susitarimus, galima pilnai suvokti organizacijos kultūrą.*

Nemažiau svarbus aspektas - organizacijos kultūros atliekamos funkcijos, kurios neabejotinai turi įtakos pačios organizacijos veiklos efektyvumui, tai analizuojama 1.1.4. skyrelyje.

1.1.4. Organizacijos kultūros funkcijos

Organizacijos kultūra (kokia ji bebūtų) daro organizaciją unikalą. Organizacijos pradžia, jos vystymasis bei patirtis yra saviti ir nepamiršiami. Į klausimą, kokį vaidmenį atlieka kultūra, geriausiai atsako organizacijos kultūros funkcijos. Įvairių autorių (tokių kaip R. Harrisonas (1972), E. Schein (1985), R. A. Baron, J. Greenberg (1995), A. Seilius (1998), B. A. Спивак (2001), S. P. Robbins (2003)) išskirtas organizacijos kultūros funkcijas pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė

Organizacijos kultūros funkcijos

Autorius	Organizacijos kultūros funkcijos
R. Harrisonas (1972)	<ul style="list-style-type: none"> • lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus; • pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai; • lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne; • nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus; • nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais; • informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai.
E. Schein (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • išorinė adaptacija parodo, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius; • vidinės integracijos funkcijos pagalba organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais.
R. A. Baron, J. Greenberg (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • suteikia jos nariams identiškumo jausmą; • stiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai; • padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.
A. Seilius (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • perteikia egzistuojančius etinius darbuotojų lūkesčius.
B. A. Спивак (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • geriausių sukaupėtų kultūros elementų atkūrimas, naujų vertybių kūrimas ir jų kaupimas; • vertinamoji – normatyvinė funkcija (žmogaus, grupės, organizacijos realaus elgesio palyginimas su kultūringo elgesio normomis, idealais); • reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcijos, t.y. kultūros pritaikymas kaip elgesio indikatorius ir regulatorius; • pažintinė funkcija (organizacijos kultūros pažinimas ir išmokimas, vykstantis darbuotojo adaptacijos stadijoje, lemiantis jo įsijungimą į kolektyvą, jo veiklą, bei sėkmę); • prasmingumo funkcija: organizacijos kultūra įtakoja žmogaus pasaulėžiūrą, paprastai organizacijos vertybės tampa asmenybės ir kolektyvo vertybėmis arba pradeda konfliktuoti; • komunikacinė funkcija – per organizacijos vertybes, elgesio normas ir kitus kultūros elementus atsiranda darbuotojų abipusis supratimas ir bendradarbiavimas; • visuomeninės atminties funkcija, organizacijos patirties kaupimo ir saugojimo; • rekreacinė funkcija – dvasinių jėgų atgavimas organizacijos kultūrinės veiklos suvokimo procese įmanomas tik esant aukštam organizacijos kultūros doroviniam potencialui bei darbuotojo pritarimo toms vertybėms.
S. P. Robbins (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • išskiria organizaciją iš kitų; • sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių; • iškelia bendrus interesus aukščiau negu asmeninius; • palaiko socialinės sistemos stabilumą; • kontrolės funkcija pateikia standartus ir normas, ką ir kaip veikti, t.y. nustato nerašytas taisykles; • stabilumo funkcija palaiko tvarką, užtikrina nuoseklią darbuotojų elgseną. Ši funkcija gali būti dvejopa: <i>negatyvi</i>, kai priešinamasi būtinoms pokyčiams; <i>pozityvi</i>, kai atsilaiko prieš novacijomis prisidengusios anarchijos grėsmę.

Sudaryta darbo autorės, remiantis: Baron, R. A., Greenberg, J. (1995); Seilius, A. (1998); Stoner, J. (1999), Спивак, В. А. (2001); Robbins, S. P. (2003).

Kaip matyti iš 3 lentelės, R. Harrisonas (1972), E. Schein (1985), R. A. Baron, J. Greenberg

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

(1995), A. Seilius (1998), B. A. СПИВАК (2001), S. P. Robbins (2003), skirtingai akcentuoja organizacijos kultūros funkcijas. Jas galima apibendrinti į tokias grupes: **organizacijos strategijos laikymosi, informavimo, tapatybės nustatymo bei kontrolės funkcija.**

J. Stoner (1999) ir G. Dubauskas (2006) išanalizavę E. Schein (1985) teigia, kad ateinant naujam darbuotojui į organizaciją, **organizacijos kultūros aspektu tenka išspręsti du pagrindinius uždavinius:**

- *Išorinės adaptacijos*, kuri akcentuoja tikslų siekimą, į šį siekį įtraukiant ir „žmones iš šalies“. Taigi dalijamasi patirtimi ir organizacijos nariai gali plėtoti bendros veiklos sugebėjimus.
- *Vidinės integracijos*, kuri susieta su individo įsitvirtinimu darbo grupėje, organizacijoje, kitaip tariant, žmonėms surandant tinkamus būdus dirbti ir gyventi kartu; integruoja organizacijoje narius taip, kad jie žinotų, kaip yra susieti tarpusavyje.

J. Guščinskienė (1999) ir G. Dubauskas (2006) pateikia R. W. Griffino organizacijos kultūros modelį, kuriame teigiama, kad kiekvienoje sistemoje organizacijos kultūra privalo atlikti keturias funkcijas, kurios užšifruotos žodyje **AGIL**.

A – *adaptacija*, kad ji būtų sėkminga, organizacija turi palaikyti gerą socialinę atmosferą.

G – *tikslo siekimas*, organizacijos tikslą pasiekti lengviau, jeigu pavyksta sujungti visų jos narių tikslus į visumą, jeigu gerai numatoma organizacijos strategija.

I – *integracija*, tai organizacijos padalinių gebėjimas integruotis į vieną visumą, vientisą sistemą.

L – *legitimacija*, tai organizacijos poreikis išskirti ir klestėti bei būti pripažintai. Organizacija gali išlikti, jei turi savo vertybių sistemą (Guščinskienė, 1999).

N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998) išnagrinėjo D. Denisoną (1990) ir pasiūlė funkcijas, kurių pagrindu galima nagrinėti organizacijos kultūrą ir jos veiklos efektyvumą (žr. 1 priedą, 98 psl.). Iš 1 priedo matyti, kad **organizacijos veiklos efektyvumas gali būti apibūdinamas keturiomis funkcijomis: organizacijos narių vertybių ir įsitikinimų funkcija; jos politikos ir veiklos funkcija; vertybių ir veiklos atitikimo ryšio funkcija; vertybių, organizacijos veiklos ir aplinkos ryšio funkcija** (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

D. Denisonas (1990) pateikia keturis principus: įtraukimo, nuoseklumo, prisitaikymo (adaptacijos) ir misijos, pagal kuriuos organizacijos kultūra daro įtaką jos veiklos efektyvumui (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Kultūros poveikio organizacijos veiklos efektyvumui principai

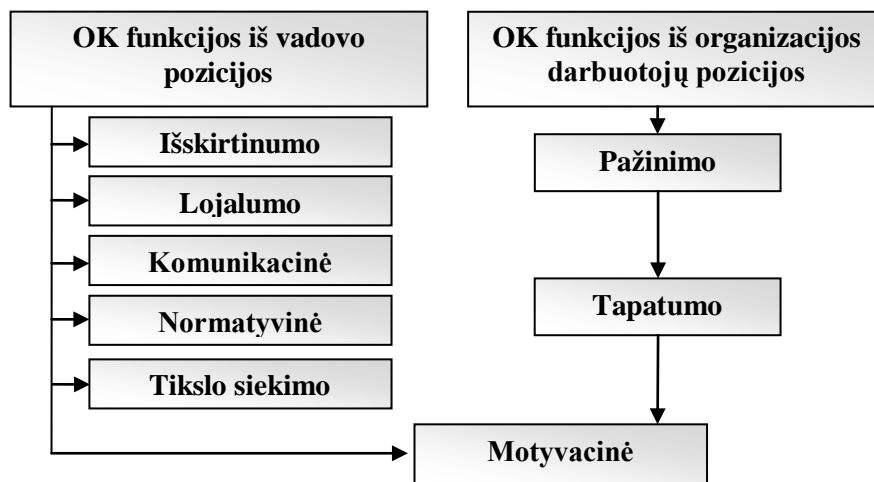
Dėmesys išorinei aplinkai	Prisitaikymas	Misija
Dėmesys vidinei aplinkai	Įtraukimas	Nuoseklumas
OK orientacija	Kaita ir lankstumas	Stabilumas ir krypties laikymasis
OK polinkis		

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą (Mokomoji knyga)*. Kaunas: Technologija bei Denison Culture Model. Denison Consulting [žiūrėta 2011-02-04]. Prieiga per Internetą:

<<http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>>.

Iš 4 lentelės matyti, visi keturi principai į vieną jų ypatumų modelį buvo integruoti pagal dvi dimensijas: dėmesį išorinei arba vidinei aplinkai ir jų polinkį į lankstumą, kaitą arba stabilumą, kryptingumą. Vadinasi, sistema, orientuota į prisitaikymą ar įtraukimą, turi daugiau potencialo generuoti įvairius galimus sprendimus nei sistema, orientuota į nuoseklumą ir stiprų misijos pojūtį. Kadangi autorius laikosi funkcinio požiūrio, tai akivaizdu, kad šie principai atitinka organizacijos kultūros atliekamas įvairias funkcijas.

Nagrinėjant organizacijos kultūros funkcijas, *tikslinga išskirti funkcijas iš vadovų bei darbuotojų pozicijų* (žr. 8 pav.).



8 pav. Organizacijos kultūros funkcijos iš vadovo ir darbuotojų pozicijos

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Preikšienė, L. (2003). Kuo svarbi organizacijos kultūra jūsų įmonei? [žiūrėta 2011-01-05]. Prieiga per Internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>.

Iš 8 pav. matyti, kad *vadovas* – asmuo atsakingas už tai, kad visos darbuotojų pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti, veiklos efektyvumui gerinti, todėl jis *per organizacijos kultūrą gali turėti poveikį organizacijos išskirtinumui ir komunikacijos efektyvumui, darbuotojų lojalumui pasiekti, išsakyti priimtinas normas, standartus bei orientuoti darbuotojus siekti tikslo*.

Iš darbuotojo pozicijos organizacijos kultūra yra svarbi tuo, kad ji sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti ir kas yra reikšminga, t. y. juos supažindina ir suteikia tapatybės su organizacija jausmą.

Tiek vadovams, tiek darbuotojams aktuali yra motyvacinė organizacijos kultūros funkcija, kuri daugiau ar mažiau įtakoja pasitenkinimą pačia organizacija bei darbu joje.

Anot L. Preikšienės (2003), organizacijos kultūros funkcijos organizacijai suteikia unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos. Taip pat stiprina bendrumo jausmą, lojalumą organizacijai, taigi mažina darbuotojų kaitą.

Apibendrinant 1.1.4. skyrelį, galima teigti, kad *organizacijos kultūros funkcijos padeda organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų, išlaikyti organizacijos darbuotojus kartu, netgi juos motyvuoti*. Kuo organizacijoje yra daugiau pripažįstančių pagrindines organizacijos vertybes ir

besivadovaujančių jomis, tuo minėtos funkcijos labiau pasireiškia ir didina organizacijos veiklos efektyvumą.

Apžvelgus organizacijos kultūros pagrindą – sampratą, vertybes, lygmenis bei funkcijas - toliau analizuojamas organizacijos kultūros formavimo procesas.

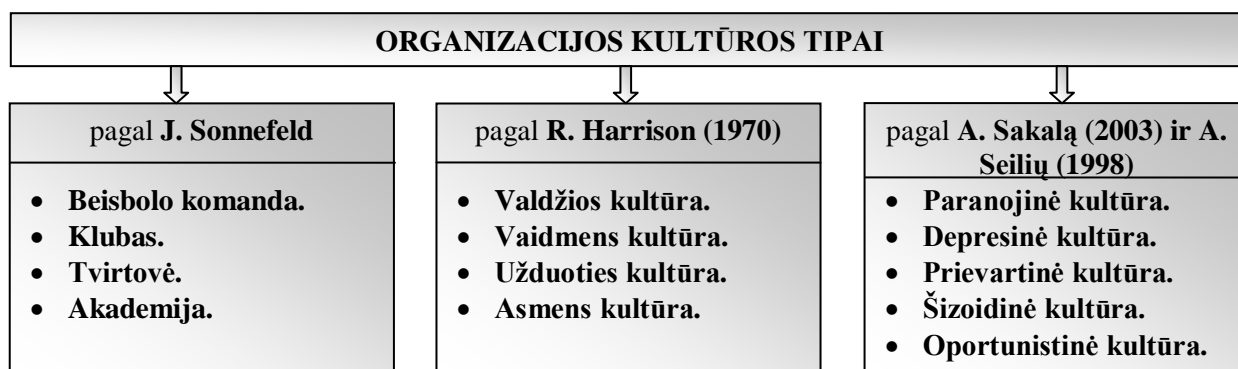
1.2. Organizacijos kultūros formavimas

Organizacijos kultūra turi didelę reikšmę jos veiklai. Organizacijos kultūros valdymas sietinas su jos formavimu, tobulinimu, ar net keitimu.

1.2.1. Organizacijos kultūros tipai ir modeliai

Organizacijos kultūros tyrinėtojai (tokie, kaip J. Sonnefeld, R. Harrison (1970), A. Sakalas (2003), A. Seilius (1998), A. Thompson (1995) ir kt.), įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirus tipus. Apibūdinant organizacijos kultūros tipus, vadovaujamosi skirtingais kriterijais, kuriuos sąlyginai galima sugrupuoti į keltą pagrindinių grupių: personalo tarpusavio santykių kriterijai; veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai; psichologinio mikroklimato kriterijai; galimybių darbuotojams kriterijai.

9 pav. pavaizduoti organizacijos kultūros tipai pagal J. Sonnefeld, R. Harrison (1970), A. Sakalą (2003) ir A. Seilių (1998).



9 pav. Organizacijos kultūros tipai (pagal J. Sonnefeld, R. Harrison (1970), A. Sakalą (2003) ir A. Seilių (1998))

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija; Organizational Culture [žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per Internetą: <http://managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm>; Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla ir Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

J. Sonnefeld atsižvelgdamas į biznio pasaulio įvairovę ir dinamiką, pateikia keturis organizacijos kultūros tipus:

- *Beisbolo komanda* - naujovių diegimas, susietas su rizika; talento įvertinimas ir vystymas; plati veikimo laisvė; svarbūs darbo rezultatai; didelis finansinis atlyginimas; individualus

pripažinimas.

- *Klubas* - pagarba pagyvenusiems darbuotojams; svarbiausi veiksniai: lojalumas, patirtis, amžius; „bendra visuotinė“ žingsnis po žingsnio progresyvi karjera.
- *Tvirtovė* - nesiūlomas saugumas; veiklos pastovumas ir pusiausvyra; pasitaikius progai siūlo pakeisti nuomonę.
- *Akademija* - pabrėžiamas sisteminis karjeros vystymasis, nuolatinis tobulėjimas, specializuotas darbas (Jucevičienė, 1996).

Pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus grupuodamas organizacijos kultūrą R.

Harrison (1970) išskyrė keturis tipus:

- *Valdžios kultūra.* Vadovas – centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių. Veiklos rezultatai priklauso nuo vadovo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.
- *Vaidmens kultūra.* Visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežtai hierarchinė struktūra. Veikia koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir vidiniai procesai.
- *Užduoties kultūra.* Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.
- *Asmens kultūra.* Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėlto, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai (Zakarevičius, 2003).

Sakalas (2003) ir Seilius (1998) pateikia, psichologiniais kriterijais paremtą organizacijų kultūros klasifikaciją:

- *Paranojinė kultūra.* Būdingas nepasitikėjimas ir baimė, audringai reaguojama į bet kokį trikdą, nuolat ieškoma kitų daromų klaidų, visur išvelgiamas noras pakenkti.
- *Depresinė kultūra.* Būdinga baimė ir nepasitikėjimas. Pesimistinės prognozės. Tikima lemtimi, laukiama paramos iš kitur. Viskas sukasi įprastoje aplinkoje, rutina lemia žmonių elgseną, valdžia paskirstyta, tačiau nieko nelemia.
- *Prievartinė kultūra.* Egzistuoja tvarka ir tvirtinama, kad didžiausia bėda yra liberalizmas, žmonių santykiai orientuoti į pavaldumą. Netikėtumai turi būti pašalinti, viskas apsvarstyta ir sureguliuota, emocijos nereikalingos.
- *Šizoidinė kultūra.* Aukščiausio lygio vadovų elgseną lemia nuopuolis ir nepasitikėjimas, ryškus indiferentiškumas – nei draugaujama, nei pykstamasi. Žemutiniuose valdymo lygmenyse yra valdžios vakuumas, todėl ten kovojama dėl vietos, sudaromos koalicijos, neformalios grupuotės. Dominuoja prestižo ir karjeros siekiai.
- *Oportunistinė kultūra.* Tai uždara, tradicijų nulemta, įžeidinėti linkusi kultūra, kur žmonių

elgseną lemia vertybių integravimas, paremtas stipria orientacija į išskirtinumą, individo kultūros neigimą. Didžiausias trūkumas – nenoras orientuotis į pokyčius.

Steinmano ir Schreyoggo (1991) prie jau minėtų organizacijos kultūros tipų (paranojinio, depresinio, prievartinio, šizoidinio, oportunistinio) prideda ir *įsipareigojančią organizacijos kultūrą*. Šiai kultūrai būdinga dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasirengusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis (Seilius, 1994).

5 lentelėje pateikta S. Deal ir A. Kennedy (1982) sudaryta organizacijos kultūros tipų klasifikacija.

5 lentelė

S. Deal ir A. Kennedy (1982) pasiūlyta organizacijos kultūros tipų klasifikacija

Vertinimo grupės	Viskas arba nieko	Duonos ir žaidimų	Analitinė projektinė	Proceso
	Greita orientacija į aplinką		Lėta orientacija į aplinką	
Moto	Individualistų kultūra. Esama žvaigždžių, turinčių didelių idėjų. Vyrų ir moterų lygūs: žvaigždė yra žvaigždė.	Pasaulis pilnas galimybių, tik reikia jomis pasinaudoti.	Klaidingi sprendimai negalimi. Viskas nukreipiama į teisingo sprendimo priėmimą.	Viskas orientuota į procesą. Bendras tikslas nevaizduoja vaidmens. Statusas vertinamas labiau nei pinigai.
Požiūris į aplinką	Parodyk man kalną ir aš jį įveiksiu.	Sklando istorijos apie sunkius klientus.	Aplinka yra trukdžiai, kuriuos reikia nugalėti gerai planuojant, prognozuojant, projektuojant.	Aplinka nedomina, svarbu gerai atlikti pavestą darbą.
Rizikos laipsnis	Labai vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas įvaizdis. Naujai atėjus turi nugalėti „senius“. Galima greitai įkopti į kalną ir greitai nusiristi.	Darbui grupėje skiriamas lemiamas vaidmuo. Jei žmogus ramus, abejojama, ar jis susitvarkys. Jei gali parduoti eskimui šaldytuvą, esi didvyris.	Pagrindinė organizacinė forma – pasitarimas, kurio dalyviai įvairaus rango, bet hierarchijos nėra. Orientyras – ilgalaikė perspektyva ir tikslus numatymas.	Tikslus darbas – svarbiausia. Viskas registruojama ir fiksuojama. Nepasitikėjimas ir apsidraudimas. Didvyris tas, kas nedaro klaidų.
Elgsenos bruožai	Draugiška elgsena nebūdinga. Pasisekimas lemia viską: požiūrį, pajamas, valdžią. Nepasisekimas stumia į nevirtį, bet skausmo rodyti nevalia.	Dažnos šventės, jubiliejai. Kalba trumpa. Mėgstami paveikslai iš sporto pasaulio.	Idealas – brandi asmenybė. Karjera daroma palengva. Didvyriai – tie, kurie įdiegia geras idėjas. Apranga korektiška, dėmesingas elgesys, emocijos nederamos.	Svarbi hierarchija. Ji lemia pažįstamų būrį, elgseną, drabužius. Kalba korektiška ir detali, emocijos – trikdys.

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

Kaip matyti iš 5 lentelės, čia organizacijos kultūros tipai skirstomi pagal reagavimą į aplinką. „Viskas arba nieko“ ir „Duonos ir žaidimų“ kultūros greitai reaguoja į aplinkos pokyčius. „*Viskas arba nieko*“ - individualistų kultūra, kuri vertina naujoves, iniciatyvią veiklą, toleruoja klaidas, tačiau jos stumia į nevirtį. „*Duonos ir žaidimų*“ kultūra vertina galimybes bei darbą grupėse, dažnos šventės. „*Analitinė projektinė*“ ir „*Proceso*“ kultūros lėtai reaguoja į aplinką. Čia klaidos netoleruojamos.

Apskritai žvelgiant, daugelio organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors anksčiau

minėtam organizacijos kultūros tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingos kelių organizacijos kultūros tipų jungtys ar dinamika, transformacija iš vieno tipo į kitą.

Stipri ir silpna kultūra. Pasak N. Paulauskaitės ir P. Vanago (1998), jau seniai pastebėta, kad organizacijų kultūros nėra vienodos, poveikio organizacijos nariams požiūriu. Kai kurios yra stiprios, t. y. daro akivaizdžią įtaką darbuotojų elgsenai. Kitos yra silpnos, nes pastebimo poveikio ar įtakos organizacijos darbuotojams nedaro.

6 lentelėje pateikiama priklausomybė tarp organizacijos kultūros ir veiklos rezultatų.

6 lentelė

Priklausomybė tarp kultūros ir veiklos rezultatų

Pirmasis variantas (silpna kultūra)	Antrasis variantas (stipri kultūra)
Planavimas	
Tikslai formuluojami autokratine maniera	Tikslai formuluojami dalyvaujant darbuotojams
Sprendimų priėmimas centralizuotas	Sprendimų priėmimas decentralizuotas
Organizavimas	
Valdymas centralizuotas	Valdymas decentralizuotas
Valdymas silpnai reglamentuotas	Valdymas aiškiai reglamentuotas
Personalo tvarkymas	
Darbuotojai parenkami pažinčių pagrindu	Darbuotojai parenkami objektyvių kriterijų pagrindu
Kvalifikacijos tobulinimui nekreipiamas dėmesys	Kvalifikacijos tobulinimas laikomas svarbiu reikalu
Vadovavimas	
Vadovai praktikuoja direktyvinį valdymą	Vadovai praktikuoja darbuotojų dalyvavimo valdyme formas
Pagrindinė komunikavimo forma „iš viršaus žemyn“	Įvairios – „iš viršaus žemyn“, „iš apačios į viršų“, „horizontaliai“, „strižiai“.

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: *Personalo valdymas* [Internet]. [žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per Internetą: www.lspa.lt/lt/mokymu-programos/26-personalo-valdymas.

Stipri organizacijos kultūra formuojama ne priešinant atskirų individų ir grupių interesus, bet juos derinant, perkeliant geriausius kiekvienos subkultūros bruožus į bendrą kultūrą. **A. Thompson (1995) išskiria tris veiksnius, prisidedančius prie stiprios kultūros vystymosi:**

1. Pradininkas ar stiprus lyderis, kuris įsteigia vertybes, principus ir praktikas, kurie yra nuoseklūs ir jautrūs kliento poreikių, konkurencinių sąlygų ir strateginių reikalavimų požiūriais.
2. Nuoširdus ir ilgalaikis organizacijos atsidavimas verslui remiantis šiomis įsteigtomis tradicijomis, tokiu būdu sukuriant vidinę aplinką, kuri paremtų sprendimų priėmimą bei strategijas, paremtas kultūrinėmis normomis.
3. Tikras suinteresuotumas trijų organizacijos sudedamųjų dalių gerovė: klientų, darbuotojų ir akcininkų.

Stipri kultūra sukuria lojalumą, atsidavimą organizacijai, mažindama darbuotojų kaitą, tačiau ji turi ir neigiamą poveikį organizacijai. Kiekviena organizacija sukuria savąjį nerašytą taisyklių,

organizacijoje vartojamų žodžių rinkinį. Kol naujokai neišmoksta taisyklių, jie nelaikomi visateisiais nariais. Jei įmonėje egzistuoja stipri kultūra, tuomet nariai, pažeidę taisykles, sulaukia visuotinio nepritarimo ir būna baudžiami. Dar vienas stiprios kultūros neigiamų bruožų - tai nesugebėjimas keistis kintant aplinkai, kurio pasekme gali būti netgi organizacijos išnykimas.

S. Staniulienė (2010) išanalizavusi J. Kotter (1990), teigia, kad ne tiek svarbu, kad kultūra būtų stipri, - svarbu, kad ji tinkamai nukreiptų darbuotojus veikti.

Organizacijos kultūra gali būti silpna, ta prasme, kad joje egzistuoja daug subkultūrų, yra paplitusios keletas vertybių ir elgsenos normų.

Silpnos organizacijos kultūros turi šiuos požymius:

- Nėra aiškių vertybių bei įsitikinimų, neaišku, kaip siekti sėkmės, plėtojant savo veiklą.
- Yra daugybė įsitikinimų, nesusitariama, kurie iš jų svarbiausi.
- Įvairūs padaliniai turi iš esmės skirtingus įsitikinimus.
- Kultūros herojai - destruktivos asmenybės, neformuoja bendro supratimo apie tai, kas svarbu.
- Ritualai dezorganizuoti, kiekvienas narys daro tai, ką nori.

Anot A. Thompson (1995), silpnos kultūros mažai suteikia arba visai nesuteikia pagalbos įdiegiant organizacijos strategiją, nes nėra tradicijų, įsitikinimų, vertybių, bendrų ryšių ar elgsenos normų, kuriuos vadovybė galėtų naudoti kaip svertus atsidavimui mobilizuoti, vykdant strategiją.

Apibendrinant organizacijos kultūrų tipus, galima teigti, kad ***organizacijos priskyrimas tam tikram tipui priklauso nuo jos elgsenos, t. y. nuo to, koks jos ryšys su aplinka, kaip kontaktuojama pačios organizacijos viduje. Iš to, kaip konkrečioje situacijoje (ypatingai krizinėje) elgiasi organizacijos nariai, galima „suteikti organizacijos kultūrai vardą“, t. y. priskirti ją prie stiprios ar silpnos, autokratinės ar asmenybės, šizoidinės ar oportunistinės ir t. t.*** Tačiau šios klasifikacijos pagrindinė grėsmė yra ta, kad apie organizacijos kultūra negali būti sprendžiama iš padrikų, izoliuotų faktų. Organizacija, kaip ir žmogus – kinta: ji bręsta, perdėlioja vertybių skalę, tai gi gali transformuotis iš vieno tipo į kitą.

Organizacijos kultūros tipologijos nagrinėjimas labai susijęs su kultūrą apibūdinančiomis charakteristikomis. Organizacijos kultūros sudėtingumas neabejotinai lemia didelę charakteristikų įvairovę, kuri nagrinėjama 1.2.2. skyrelyje.

1.2.2. Organizacijos kultūros charakteristikos

A. Seilias (1998) teigia, jog organizacijos, kaip ir žmonės, turi savo charakterius. Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja bendro gyvenimo, tarpusavio santykių vertybių skalė, kuri sąlygoje dirbančiųjų elgseną. Ji gali aktyviai veiklą organizacijos naudai stimuliuoti arba stabdyti.

7 lentelėje (žr. 31 psl.) pateiktos, S. P. Robbins (2003) ir P. Jucevičienės (1996) išskirtos,

pagrindinės organizacijos kultūros charakteristikos.

7 lentelė

Organizacijos kultūros charakteristikos

Charakteristika	Apibūdinimas	Pasiūlymai
Individo autonomija	Parodo, kiek yra palikta individui laisvės priisiimant atsakomybę.	Žmogus, būdamas iniciatyvus, turi būti tiek pat atsakingas.
Rizikos tolerancija	Ji parodo, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms.	Dėmesys turėtų būti sutelktas į novatorišką mąstymą ir siekį nurungti konkurentus.
Kryptingumas	Jis parodo, ar organizacija sugeba išsikelti tokius tikslus, kurie sutaptų su darbuotojų tikslais.	Organizacijos ir darbuotojų tikslai turi sutapti. Tik tokiu atveju jos veikla bus sėkminga.
Integracijos laipsnis	Jis pasako, kokie yra darbuotojų bendravimo santykiai (oficialūs ar draugiški).	Turi būti skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas, taip didinant organizacijos efektyvumą.
Vadovų parama	Iš jos matyti, kaip organizacijos vadovybė bendrauja su pavaldiniais. Labai svarbu, kaip bendrauja skirtingų skyrių, hierarchijos pakopų atstovai.	Pavaldiniai, bendraudami su vadovais, neturėtų jausti kokių nors kompleksų.
Kontrolė	Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai.	Kontrolė neturi varžyti darbuotojų veiklos laisvės.
Identiškumas	Jis parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.	Organizacijos kultūra turėtų teikti jos nariams tapatumo jausmą.
Atlyginimų sistema	Iš jos matyti, ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami.	Vadovai turėtų aiškiai nurodyti už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaugštinimas pareigose, duoti kiti apdovanojimai ir pan.
Konfliktų tolerancija	Rodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus.	Darbuotojai turėtų būti skatinami būti atviri, o iškilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija; Robbins, S., P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika; Eduardo, Bustos, Farias M., En., C. Cultivating organizational Culture and Ethical Behavior [žiūrėta 2011-05-10]. Prieiga per Internetą: http://www.angelfire.com/ak6/organizational_behav/lecture10.pdf.

Iš 7 lentelės matyti, kad *asmens identifikacijos* kriterijus nusako, kiek vadovams ir kitiems darbuotojams yra svarbi ir reikšminga organizacija kurioje jie dirba; ar sutampa vadovų ir pavaldinių vertybės bei tikslai. *Dėmesys žmonėms* atskleidžia, kiek organizacijos vadovai domisi darbuotojais, kokios yra sudaromos darbo sąlygos. Net jei esminiai organizacijos tikslai yra patenkinti klientų poreikius, *organizacija turi skirti pakankamai dėmesio darbuotojų poreikiams* tenkinti. Darbo vieta neturi kelti rūpesčių dėl saugumo. *Veiksmų suderinamumas* apibūdina, ar darbuotojai gali priiminti sprendimus, prieš tai nepasitarę su tiesioginiu vadovu, ar vyksta atskirų padalinių bendradarbiavimas ar jie veikia individualiai. *Kontrolė* apibūdina, kiek darbuotojai turi paklusti organizacijos nustatytoms taisyklėms, normoms, vykdomai politikai. *Rizikos kriterijus* nusako, kiek vadovai skatina netradicinį mąstymą, naujoves, darbuotojų aktyvumą, novatoriškumą. *Atlyginimo sistema* nusako darbuotojų suvokimą, už ką jie bus apdovanojami ir vertinami, o už ką baudžiami ir kritikuojami. *Orientacija į priemones ir rezultatus* - pasirinkimas tarp rezultatų ir būdų

bei technologijų tiems rezultatams pasiekti.

J. P. Kotter (1990), analizuodamas organizacijų kultūrų charakteristikas, taip pat mato privalumų bei trūkumų. Esminiai **teigiami charakterizuojantys aspektai**:

- *Organizacijos kultūros stiprumas* - stipriai pripažinta filosofija, individų vienijimasis, individų pripažinimas, ritualų ir ceremonijų gerbimas, organizacijos ir darbuotojų abipusis supratimas.
- *Organizacijos kultūros atitiktis strategijai* - ne taip svarbu, kad kultūra būtų stipri, svarbu, kad ji nukreiptų darbuotojus veikti, kad jos turinys atitiktų organizacijos kontekstą.
- *Lanksti organizacijos kultūra* geba prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos – organizacija jautriai reaguoja į aplinkoje vykstančius pokyčius, prie jų prisitaiko, organizacijos nariai labai aktyvūs, kūrybiški, linkę rizikuoti ir pasirengę daryti viską, kad padėtų organizacijai pasiekti sėkmę.

Neigiami organizacijos kultūrą charakterizuojantys aspektai:

- *Nejausmingumas* - vengiama rodyti ir dalintis jausmais bei emocijomis tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų.
- *Problemų nesukonkretinimas* - visa veikla paremta nuojauta, nėra problemų apibrėžtumo.
- *Subordinacijos pasyvus laikymasis* - niekada nesiimti iniciatyvos ir nemesti iššūkio aukštesnėse pareigose esantiems žmonėms, o išlaukti, kol jie patys ims spręsti problemą.
- *Konservatizmas* - geriau priešas, kurį pažįsti, negu naujas organizacijos narys, kurio nepažįsti.
- *Izoliavimasis* - daryk savo darbus ir nesikišk į kitų reikalus.
- *Antipatija* - daugeliu atveju žmonės bus oponentai, o ne sąjungininkai, todėl gali pasireikšti priešiško jausmai (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Apibendrinant galima teigti, kad **organizacijos kultūros charakteristikos pagilina sudėtingą organizacijos kultūros supratimą, tačiau yra veiksmingas ir būtinas įrankis ruošiant ir atliekant organizacijos kultūros tyrimą**. Jis leidžia organizacijos kultūros visumą skaidyti į smulkesnes dalis, tam, kad būtų perprasti konkrečioje organizacijos kultūroje vykstantys dėsniai.

1.2.3. Organizacijos kultūros formavimas

Pasak S. Mamedaitytės (2003), sąmoningas organizacijos kultūros formavimas, vystymas, turimos organizacijos kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.

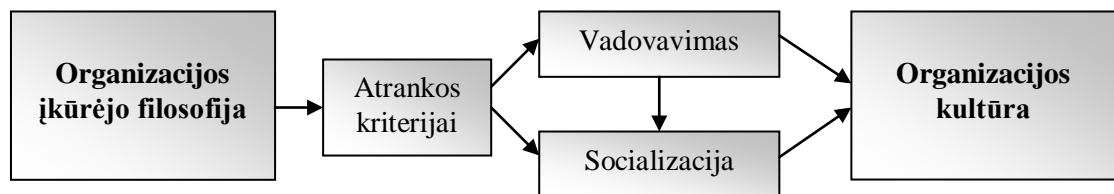
Organizacijos kultūra formuojasi, kai nariai dalijasi žiniomis, patirtimi, kurias įgyja sprenddami problemas bei veikdami organizacijos naudai. **Kultūros formavimąsi lemia** daug veiksnių: *organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos faktoriai, technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, tradicijos, įkūrėjas, stiprūs individai ar jų grupės*.

Organizacijos kultūros formavimas – tai jos iškilimo garantas staigiai besikeičiančioje

aplinkoje, todėl organizacijos vadovybės veiksmai labai sąlygoti aplinkos. Tai sietina su visuomenės ir individo saugumu plačiaja prasme (Seilius, 1998).

S. P. Robbins (2003) nuomone, organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai: pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai; atrankos procesas; vadovavimo stilius; socializacijos procesas.

Visi išvardyti veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką, kuri pavaizduota 10 paveiksle.



10 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema

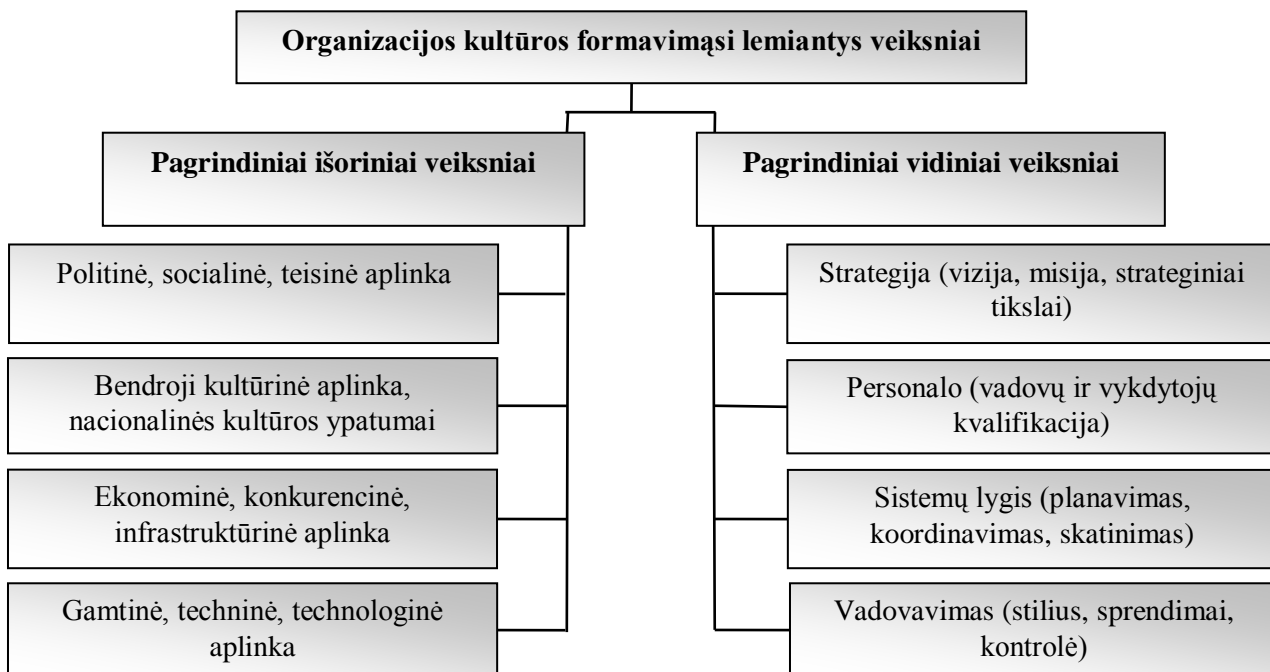
Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Robbins, S., P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Iš 10 pav. matyti, kad kultūra kyla iš įkūrėjų filosofijos, kuri savo ruožtu daro didelę įtaką atrankoje taikomiems kriterijams. Akivaizdus atrankos proceso tikslas - surasti ir pasamdyti asmenis, turinčius žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų sėkmingai dirbti darbą organizacijoje. Vadovybė sukuria normas ir ribas darbuotojams. Organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros. Šis adaptacijos procesas vadinamas socializacija.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) išskiria panašius organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius kaip ir S. P. Robbins (2003), kuriuos galima suskirstyti į keturias grupes:

- *Organizacijos istorija.* Organizacijos kultūra bent iš dalies susijusi su organizacijos kūrėjais, todėl organizacijos kultūra priklauso nuo jų. Organizacijos istorija, jos įkūrimas, gyvavimas taip pat formuoja organizacijos kultūrą. Kuo senesnė organizacija, tuo daugiau istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros pasireiškimo elementų ji turi.
- *Aplinka.* Organizacijos yra atviros, todėl jas veikia aplinka. Kultūrinėje aplinkoje galima išskirti ekonominį, socialinį ir politinį kultūros kontekstą.
- *Personalo administravimo pobūdis.* Kultūra priklauso nuo organizacijos valdymo pobūdžio. Atsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimą atsakyti už savo elgesį, siekiant numatytų tikslų, joje išskiriami tokie vadovavimo stiliai: nurodymų, idėjų perdavimo, dalyvavimo bei delegavimo.
- *Socializacija.* Tai socialinis procesas, kurio metu organizacijos atskleidžia nariams savo lūkesčius, susijusius su jų vaidmenimis, ir nori, kad nariai sutapatintų save su šiais vaidmenimis ir priimtų organizacijos kultūrą (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

P. Zakarevičiaus (2003) pateikia išorinius ir vidinius veiksnius, kurie lemia organizacijos kultūrą (žr. 11 pav., 34 psl.).



11 pav. Organizacijos kultūros formavimąsi lemiantys veiksniai

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

P. Zakarevičiaus (2003) teigimu, kultūros susidarymas yra dualistinis procesas, kuris formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams bei formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos vadovams realizuojant atitinkamas priemones.

Tyrinėtojas *E. Schein (1985)* teigia, jog tai dar ne viskas. Jis *išskiria dvi papildomas įtakos rūšis, veikiančias organizacijos kultūros formavimąsi:*

- ikūrus naują organizaciją, jos *kūrėjai sukuria organizacijos kultūrą*, kuri vėliau tampa ikūrėjo idėjų bei kitų organizacijos narių patirties kompleksu;
- *nacionalinė kultūra*, organizacijos klientai bei šalies visuomenės normos taip pat veikia organizacijos kultūrą (www.lspa.lt/lt/mokymu-programos/26-personalo-valdymas).

A. Seilius (1998) teigia, kad formuojant organizacijos kultūrą, reikia atsižvelgti į tris lygmenis, svarbius formuojant organizacijos kultūrą:

- *geopolitinį* (procesai, vykstantys pasaulyje, kurie vienaip ar kitaip liečia visų valstybių valdžios struktūrų elgseną);
- *šalies politikos* (valstybinio valdymo, t. y. kokia valstybės ekonominės raidos politika, ar yra užtikrintas politinis ir ekonominis visuomenės stabilumas (saugumas), ar apskritai egzistuoja pasitikėjimas valdžia);
- *organizacijos* (ar individas jaučia socialinį-ekonominį saugumą, pasitiki vadovybe, informacija jam yra atvira, dalyvauja organizacijos valdyme, yra suteiktos galimybės tobulėti, jo atliekamas darbas yra reikšmingas bei reikalingas; darbas atsakingas, yra grįžtamasis ryšys su vadovybe,

atitinkamas atpildas už darbą, organizacija turi prestižo visuomenėje ir kt.).

Organizacijos kultūra priklauso ir nuo išorinių sąlygų, nes ji visiškai priklauso nuo supančio pasaulio, kaip antai, išteklių gavimo, vartotojų, produkcijos realizavimo. Minėti veiksniai nuolat kinta ir vadovai, kurdami ar keisdami organizacijos kultūrą, privalo tai įvertinti.

A. Seilius (1998), tirdamas organizacijos kultūros formavimo procesą, įvertino organizacijos kultūros formavimo lygmenis bei išorinius veiksnius ir **pasiūlė organizacijos kultūros formavimo modelį**, kuris galėtų būti naudingas versliai organizacijai, besivadovaujančiai priimtina valdymo filosofija bei priimta metodologija Lietuvos sąlygomis. Šis modelis pavaizduotas 12 paveiksle.



12 pav. Organizacijos kultūros formavimo modeliavimas

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

A. Seilius (1998) trumpai pakomentuoja organizacijos kultūros formavimo modelį, siedamas jį su organizacijos planavimu:

1. *Organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka*: geopolitinė, politinė ir teisinė organizacijos rinkos aplinkos analizė; tarptautinės, nacionalinės ir regioninės, ekonominės aplinkos analizė; socialinės ir kultūrinės aplinkos analizė; technologinės aplinkos analizė; rinkos (konkurencinė) analizė.
2. Organizacinės kultūros formavimo modelyje labai svarbi yra *vadovavimo filosofija*, nes nuo jos priklauso apskritai visos organizacijos elgsena. Tai – vizijos, misijos ir tikslų formulavimas; vertybės; požiūriai (pasaulėžiūra); principai; žinojimas.
3. *Struktūra ir ryšiai*: organizacinė valdymo struktūra; komunikacijos tarp struktūrų; igaliojimų delegavimas; tikslų delegavimas; užduočių, pareigų apibrėžimas; darbų atlikimo tikslumas; technologinių ir techninių procesų aiškumas; pareigybių identifikavimas; darbuotojų komplektavimas; personalo vadybos politika.
4. *Priklausymo organizacijai identifikavimas*: darbo organizacijoje suvokimas; grėsmė prarasti darbą; darbo saugumas; darbo sunkumas; darbo aiškumas; darbo vaidmenų konfliktiškumas; darbo monotoniškumas; darbo kompleksiskumas,
5. *Pasitenkinimas darbu*: informuotumas; kontrolės forma; komunikacijų forma; galimybė

tobulėti; galimybė augti; aptarnavimo sistema; socialinės rėmimo formos.

6. *Motyvacija*: priklausomybės jausmas; darbo atlikimo motyvacija; antistresiniai veiksmai; dalyvavimo jausmas; pasitikėjimas darbu; karjeros galimybė.
7. *Kontrolė*: kiekybiniai aspektai; kokybiniai aspektai; metodai.
8. *Pokyčiai (individu ir organizacijos)*: amžius; kilimas pagal pareigas; mokymas; ugdymas; barjerai; asmeninės vertybės ir kt.

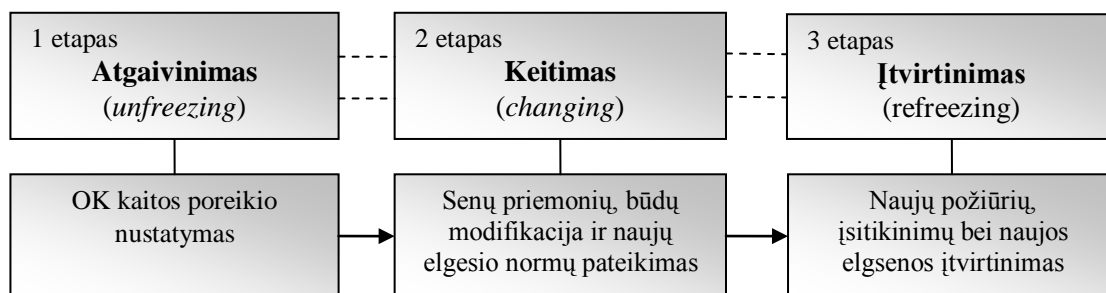
Taigi **organizacijos kultūros formavimo modelis padeda sukurti apgalvotą organizacijos kultūrą, kuri atveria organizacijai perspektyvų ateityje**. Kiekvienas jos elementas turi būti kruopščiai išanalizuotas, kad visas organizacijos kultūros formavimas būtų sėkmingas iki galo.

Vis dėlto, keičiantis aplinkos sąlygoms, dažnai keičiasi ir organizacijos kultūros formavimo modelio elementų skalė. Tam, kad organizacija tobulėtų ir klestėtų rinkos sąlygomis, būtina, kad ji dirbtų pelningai. Taigi ji turi būti tinkamai valdoma, o vienas kertinių valdymo pamatų – tai organizacijos kultūros tobulinimas ar net keitimas, kurie nagrinėjami 1.3. poskyryje.

1.3. Organizacijos kultūros kaita

Būtinybė tobulinti, keisti organizacijos kultūrą gali atsirasti tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Prisitaikyti prie naujų sąlygų sunkiausia tų organizacijų darbuotojams, kurios ilgai gyvuoja ir kurių kultūra yra stipriai įsišaknijusi. Tokiu atveju, norint išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, verta tobulinti arba keisti nusistovėjusią kultūrą. Svarbiausia, nebijoti oficialiai pripažinti esamus trūkumus tam, kad organizacija motyvuotai ieškotų tobulintinų ar keistinų kultūros elementų.

P. Zakarevičius (2004) pateikia, K. Lewin (1951) išskirtus tris organizacijos kultūros kaitos etapus. Teigiama, kad pirmiausia reikia įvertinti esamą padėtį, pagrįstai įrodyti, kad požiūriai, įsitikinimai, politika neatitinka aplinkos keliamų reikalavimų. Jeigu tai pavyksta padaryti, būtina keisti organizacijos kultūrą: pateikti naujas vertybes arba sustiprinti jau esamas, tačiau silpnas (žr. 13 pav.).



13 pav. Organizacinės kultūros kaitos proceso etapai pagal K. Lewin (1951)

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34.

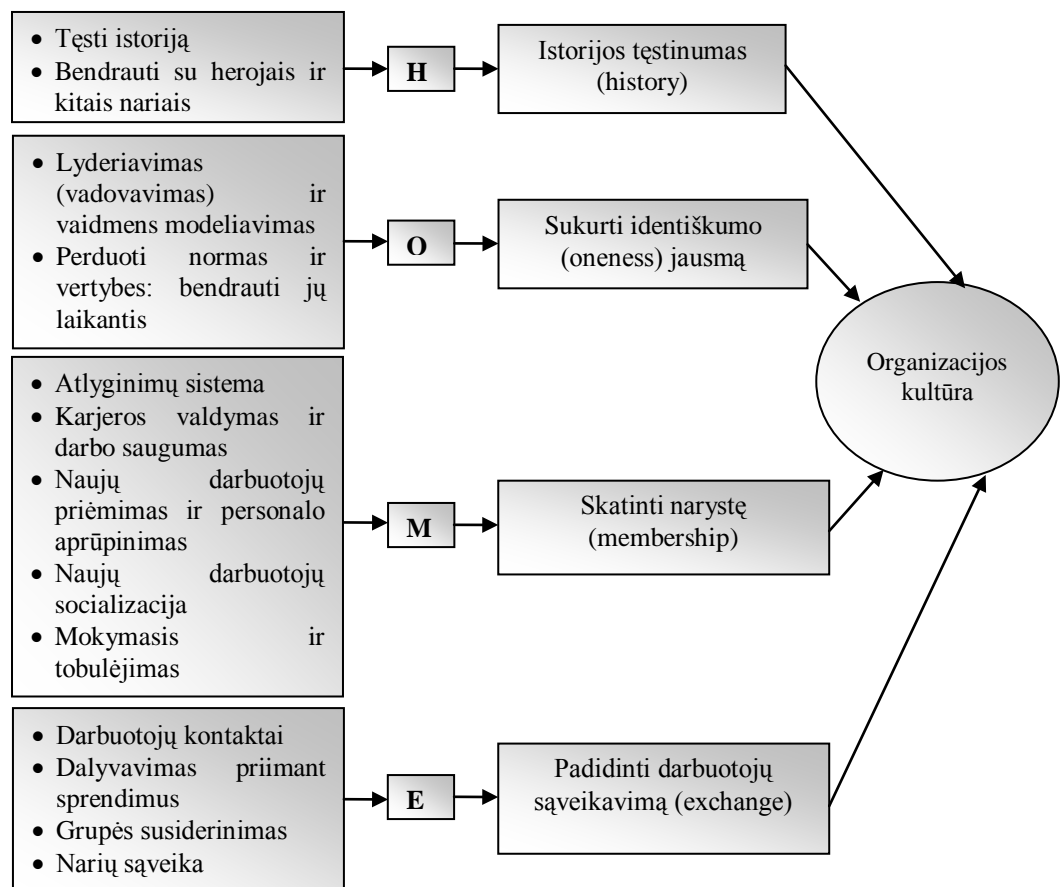
1 etapas vadinamas atgaivinimu. Jis apima organizacinės kultūros kaitos poreikio nustatymą, kuri dažniausiai įtakoja įvairios krizės. Svarbu poreikį išreikšti kuo suprantamiau, įvertinti jį ekonominiu, socialiniu, psichologiniu ir kt. aspektais, kad jis įgautų bendrumo ir svarbumo mastą organizacijoje.

2 etapas – keitimo etapas apima senų elgesio normų įvertinimą ir naujų elgesio normų suformulavimą. Visi organizacijos nariai turi matyti poreikį ir naudą keistis, antraip priešiškos, maištingos iniciatyvos gali kelti rimtą grėsmę organizacijos išlikimui.

3 etapas vadinamas įtvirtinimu, kadangi apima naujų požiūrių įsitikinimų bei naujos elgsenos įtvirtinimą. Svarbu, kad tai, dėl ko sutarė organizacijos nariai pirmuose dviejuose etapuose, ir būtų daroma, t. y., kad keistini organizacijos kultūros dalykai nebūtų iškreipti, savaip interpretuoti, t. y. būtina kontrolė, kuri parodytų, kur esame, ir kur norime būti.

Taigi, organizacijos kultūros keitimas yra ilgas, lėtas ir labai sunkiai valdomas procesas. Tačiau, jei atgaivinimo etape pripažįstame, kad tradiciškai susiformavusi organizacijos kultūra arba tam tikri jos elementai yra keistini, tai daryti būtina bet kokia kaina, nes atidėliojimas ateityje tik apsunkins keitimosi procesą.

Žengiant per šiuos tris etapus, P. Jucevičienė (1996) siūlo tam tikras būtinas organizacijos kultūros vystymo sąlygas (žr. 14 pav.).



14 pav. Organizacijos kultūros vystymo modelis

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

Iš 14 pav. matyti, kad tobulindami organizacijos kultūrą, vadovai didelį dėmesį turi kreipti į *istorijos tęstinumą* bei tolesnį jos vystymą. Vadovai, turėdami idėją ir organizacijos viziją, kuria organizacijos vertybes. Istorijos tęstinumas, kai išlaikoma ir tobulinama organizacijos įkūrėjų idėja ir vizija, sukuriamos pagrindinės vertybės ir normos, yra būtina sąlyga vystant organizacijos kultūrą.

Kai žinoma organizacijos filosofija, vizija, tuomet formuluojama misija, tikslas ir jam įgyvendinti rengiama organizacijos strategija. Norint įgyvendinti organizacijos misiją bei vystyti darnią organizacijos kultūrą, būtina sąlyga – *sukurti vienybės jausmą tarp organizacijos narių*. Labai svarbu priimtas organizacijos vertybes ir normas perduoti organizacijos nariams, tradicijomis, pasakojimais, simboliais, kalba. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes, normas, o be to jų laikosi, tuo stipresnis vienybės jausmas organizacijoje.

Įgyvendinant strategiją ir tobulinant organizacijos kultūrą būtina ne tik organizacijos narių vienybė, bet ir pačių *darbuotojų narystės* suvokimas, jiems aktyviai dalyvaujant organizacijos veikloje. Vadovai gali skatinti darbuotojų narystę tobulindami atlyginimo sistemą, gerindami darbo sąlygas, taip pat sumaniai valdydami karjeros procesus.

Organizacijos kultūros tobulinimui labai svarbu *pasitikėjimas ir dialogas (bendradarbiavimas) tarp dirbančiųjų organizacijoje*. Pasitikėjimas yra partneriško darbo išeitis ir tikslinis taškas. Pasitikėjimas sukelia nenumatytas motyvacijos jėgas, jis taip pat yra svarbiausias pasitenkinimo darbu motyvavimas ir lemiamas organizacijos sėkmės kriterijus.

Pasak N. Paulauskaitės ir P. Vanago (1998), organizacijos kultūra gali keistis savaime, t. y. evoliuciniu būdu, ir gali būti keičiama pagal turimą viziją staigiai ir tikslingai, t. y. revoliuciniu būdu. Aukščiau minėti autoriai, nagrinėdami G. Gordoną, teigia, kad organizacijos kultūros evoliucionuoja ekonominių krizių, socialinių pokyčių metu bei keičiantis įstatymams.

A. Thompson (1995) pateikia kitas jėgas, galinčias sąlygoti organizacijos kultūros kitimą:

- Naujų lyderių atėjimas arba pagrindinių narių kaita. Nauji lyderiai paprastai atsineša naujas vertybes ir praktiką, kurios keičia kultūrą;
- Organizacijos plėtimasis į naujus geografinius regionus (ypač užsienio šalis), staigus augimas, susijungimas su kita organizacija ar išsigijimas naujos – visa tai gali pagreitinti kultūrinius pasikeitimus
- Internetas ir globalizacija šiandien veda prie reikšmingų pokyčių organizacijų kultūroje visame pasaulyje. Tarptautinės ar daugianacionalinės organizacijos mokosi, kaip priversti strategines organizacijos kultūros ypatybes keliauti nepaisant šalių sienų ir sukurti vienodą darbinę kultūrą.

Organizacijos kultūros keitimas apima šias organizacijos veiklos sritis: organizacinę struktūrą; įvairias sistemas; personalo politiką; strategiją; vadovavimo stilių; vadovų kompetenciją ir t.t. L. Preikšienė (2003) rekomenduojama organizacijos kultūros keitimo žingsnius (žr. 2 priedą,

99 psl.).

Organizacijos sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių – glaudaus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimo, informacijos perdavimo, psichologinio klimato, darbinio aktyvumo (Vaitkūnienė, 2006). Visa tai lengviausiai pasiekti galima tada, kai tikslai iškeliami visų organizacijos narių pastangomis, o konkrečios užduotys paskiriamos atskiroms žmonių grupėms – komandoms. Komanda sėkmingai gali dirbti tik kai ji yra racionali ne tik įmonės, bet ir kiekvieno jos nario atžvilgiu (Pranys, 2006).

Išnagrinėjus organizacijos kultūros tobulinimą ir keitimą, galima daryti apibendrinimą, kad *organizacijos kultūrą galima ir reikia tobulinti, siekiant ugdyti palankius vartotojų bei darbuotojų požiūrius į organizaciją: tai yra požiūrį į savo darbą, į naujai priimtus darbuotojus, darbuotojų pervedimus iš vienu pareigų į kitas, produktų ir paslaugų kokybę ir t.t.* Bėgant laikui išorinė aplinka kinta, taigi versli, į sėkmę orientuota organizacija, privalo mokytis ir keistis.

Be abejonės, svarios įtakos priimant pokyčius turi bendradarbių sutarimas. Dažniausiai žmonės nebūna nusiteikę priešiška tam tikro pokyčio atžvilgiu, tiesiog juos gąsdina netikrumas, baimė keistis. Todėl svarbu darbuotojams perteikti suprantamai visą informaciją, kad jie įsisąmonintų, kodėl pokyčiai būtent dabar, būtent šioje organizacijoje yra reikalingi.

Teorinės dalies apibendrinimas. Organizacijos kultūra yra darbuotojų tarpe paplitusios vertybės, kurios turi įtakos bendraujant su kolegomis, vykdant uždavinius, priimant sprendimus, siekiant organizacijos tikslų, sprendžiant iškilusius konfliktus. Vertybių termino vartojimas liudija atskirų vertybių išskirtinumą tam tikroje situacijoje, didžiąja dalimi jos lemia elgesį ir mąstymą. Tik gerai pažinus organizacijos kultūros lygmenis: esminius įsitikinimus, kurie valdo tiek vertybių išsivystymą, tiek paviršinių bruožų kūrimą bei bendrus susitarimus, galima pilnai suvokti organizacijos kultūrą. Organizacijos priskyrimas tam tikram organizacijos kultūros tipui priklauso nuo jos elgsenos. Iš to, kaip konkrečioje situacijoje (ypatingai krizinėje) elgiasi organizacijos nariai, galima „suteikti organizacijos kultūrai vardą“, t. y. priskirti ją prie stiprios ar silpnos, autokratinės ar asmenybės, šizoidinės ar opurtunistinės ir t.t. Organizacijos kultūros charakteristikos pagilina sudėtingą organizacijos kultūros supratimą, leidžia jos visumą skaidyti į smulkesnes dalis, tam, kad būtų perprasti konkrečioje organizacijos kultūroje vykstantys dėsniai. Išanalizavus organizacijos kultūros formavimą, galima teigti kad, pirminė organizacijos kultūra kyla iš jos įkūrėjo filosofijos. Toliau, besikeičiančioje aplinkoje, žvelgiant į ateitį, organizacijos kultūrą formuoja organizacijos istorija, įsitikinimai, žmonės, lyderiai, etinės ir kultūrinės vertybės. Kultūrai susiformuoti reikia nemažai laiko, ir kai ji susiformuoja, išsiskaido. Taigi, kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, pagrįsta individualia patirtimi.

Remiantis išnagrinėta moksline literatūra apie organizacijos kultūrą buvo atliktas organizacijos kultūros formavimo tyrimas Šiaulių miesto AB „Swedbank“ trijuose klientų aptarnavimo centruose.

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO ŠIAULIŲ MIESTO AB „SWEDBANK“ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Darbo objektas – organizacijos kultūra ir formavimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti organizacijos kultūrą ir pateikti formavimo, tobulinimo galimybes bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

Tam, kad būtų pasiektas darbe išsikeltas tikslas ir išspręsta išsikelta tyrimo problema bei probleminiai klausimai, buvo sudaryta problemos sprendimo programa (žr. 7 priedą, 1 lentelę, 108 psl.).

Organizacijos kultūros formavimo Šiaulių miesto AB „Swedbank“ tyrimas atliktas naudojant tyrimo metodus: kiekybinius, kokybinius, dokumentų (content) analizę.

Kiekybiniai tyrimai, pasak K. Kardelio (2005), dažniausiai naudojami ieškant išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius dydžius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Tuo tarpu *kokybinių tyrimų metodai* labiau gilinaisi į daiktų ir reiškinių kilmę, o ne į skaičių, kiekį; juos sunku statistiškai paaiškinti (interviu, stebėjimas).

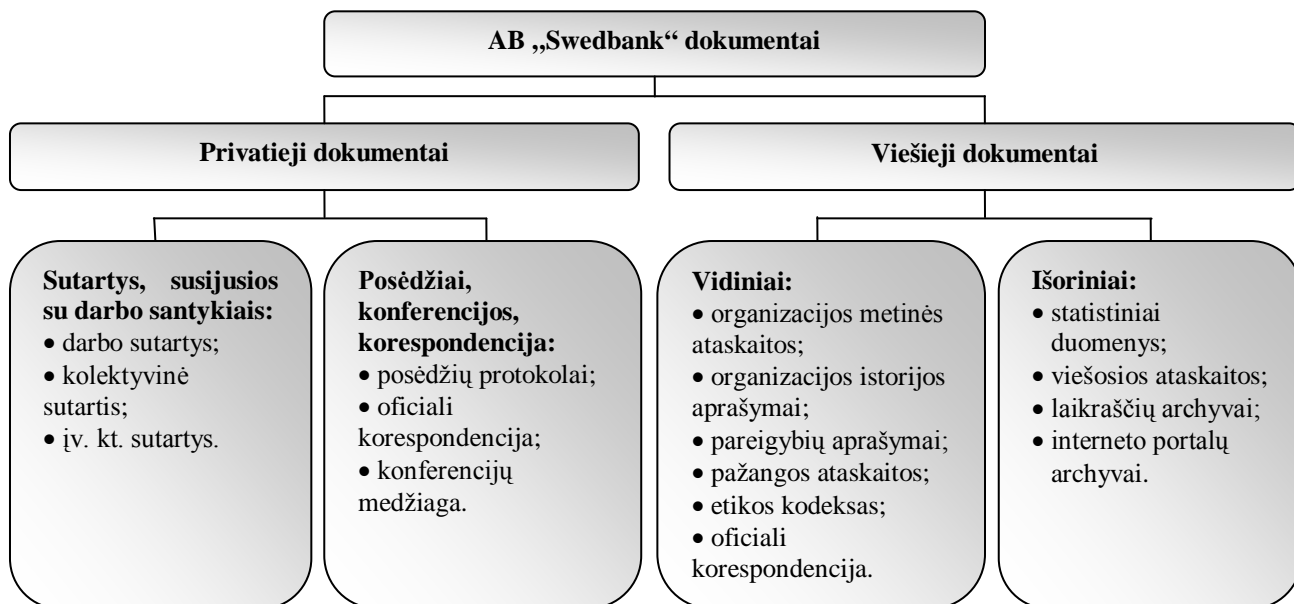
Pirmiausia darbe buvo panaudotas *antrinių duomenų rinkimas*. Interneto portalų pagalba buvo surinkti duomenys apie organizaciją, jos simbolius, deklaruojamas vertybes.

Tiriant pasirinktos organizacijos kultūros formavimą, buvo panaudotas *dokumentų analizės metodas*. Hipotetiškai galima teigti, kad turinio (content) analizė - tai technika, leidžianti, objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimas išvadas (Tidikis, 2003; Luobikienė, 2006; Valackienė, Mikėnė, 2008).

Minėtini šie dokumentų rinkimo privalumai:

- Dokumentai padeda nustatyti vertybes, interesus, pozicijas, politinę arba organizacijos atmosferą, viešąsias nuostatas, istorines tendencijas, padarinius ir pan.
- Leidžia pastebėti pokyčius, kurie įvyko laikui bėgant.
- Dauguma dokumentų yra lengvai prieinami.
- Dokumentų rinkimas paprastai yra santykinai nebrangus ar kai kuriais atvejais netgi nieko nekainuojantis metodas.
- Renkant dokumentus tyrėjui lengviau laikytis neįkyrumo pozicijas, kurios daug sunkiau pasiekti interviu ir stebėjimo metu (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Tyrimo metu analizuojami dokumentai pateikti 15 pav. (žr. 41 psl.).



15 pav. AB „Swedbank“ dokumentai

Sudaryta darbo autorės, remiantis: AB „Swedbank“ dokumentais.

Iš 15 pav. pateiktų AB „Swedbank“ dokumentų, plačiau pristatomi: kolektyvinė sutartis, pažangos ataskaitos, organizacijos istorijos aprašymai, viešosios ataskaitos, interneto portalų archyvų medžiaga (3.1. bei 3.2. poskyriuose).

Pasirenkant kiekybinį metodą - *anketinę apklausą* - siekiama atskleisti vyraujančias bendresnes nuostatas bei tendencijas, o kokybiniais tyrimo metodais surinkti kuo objektyvesnę informaciją, padedančią nustatyti tiriamos organizacijos būdingus bruožus, ypatybes (Luobikienė, 2006).

Tyrimui buvo pasirinktas tyrimo metodas – *anketinė apklausa* – susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas (Valackienė, Mikėnė, 2008).

Anketinė apklausa pasirinkta todėl, kad: tikimasi gauti kuo tikslesnių rezultatų; šis tyrimo būdas leidžia gilintis ir neretai surasti atsakymą į priežastinio ryšio klausimą „kodėl“; anketinė apklausa leidžia gauti informaciją ir padeda atsakyti į klausimą „kaip“, tai jau ne priežastinio ryšio, bet faktų rinkimo ir konstatavimo klausimas; anketinė apklausa padeda atsakyti į klausimą „kas“, tai faktų rinkimo ir ateities numatymo klausimas.

Anketa buvo sudaryta remiantis P. Jucevičienės (1996) pateiktu J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn (1994) aprašytu (žr. 6 pav., 20 psl.), vidinės analizės lygmenų metodu, A. Valackienės (2004) organizacijos kultūros instrumentarijus pavyzdžiu.

Parengtas anketos klausimynas (žr. 3 priedą, 100 psl.), kuris pritaikytas tiek organizacijos vadovams, tiek darbuotojams, siekiant išsiaiškinti jų nuomones nagrinėjama tema. Klausimyną sudaro trys blokai: įvadinė dalis, demografinių kintamųjų blokas ir diagnostinių (konstrukto) kintamųjų blokas. Įvadinėje dalyje akcentuojamas tyrimo tikslas, kas organizuoja apklausą, apklausos svarba, anketos pildymo taisyklės, užtikrinamas anonimiškumas. Demografinių

kintamųjų bloke pateikti 6 klausimai apie respondentą. Diagnostinių kintamųjų bloke – 9 klausimai (su 68 teiginiais) ir dvi atskiros grupės teiginių (su 22 atsakymų variantais) išdėstytų nuoseklia seka pagal norimus išsiaiškinti dalykus: pastebimus simbolius, persidengiančias vertybes bei bendrus susitarimus. Pateikti mišrūs (uždari, atviri) bei pagal Likerto skalę sudaryti klausimai (kur prašoma respondentų įvertinti teiginius pagal skalę nuo 1 iki 5: „visiškai sutinku“ – 5 balai, „sutinku“ – 4 balai, „neturiu nuomonės“ – 3 balai, „nesutinku“ – 2 balai, „visiškai nesutinku“ - 1).

Atsakymų forma įvairi, dominuoja struktūrizuoti atsakymai, taip pat yra įrašymo bei ranginių atsakymų. Respondentų prašoma pažymėti X jiems labiausiai tinkančius atsakymus arba įrašyti argumentuotą savo atsakymą.

Siekiant, kad klausimynas tiriamiesiems būtų patrauklus ir patogus pildyti, rengiant tyrimo instrumentą, greta turinio klausimų, išskirtinis dėmesys buvo skirtas ir klausimyno kompozicijai.

Tyrimo imties nustatymas. Tyrimui buvo pasirinkta organizacija: Šiaulių miesto AB „Swedbank“ (klientų aptarnavimo centrai: „Lyros“, „Tilžės“, „Saulės“). Pasirinkta būtent ši organizacija todėl, kad pasak Šimanskienės (2002), geriausiai organizacijos kultūra išanalizuojama, kai dirbama kartu su jos darbuotojais, tai ir nulėmė darbo autorės organizacijos pasirinkimą.

V. Pranulis ir kt. (2000) imtį apibrėžia kaip tyrimui atrinktą visumos dalį, kuri gali tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai ir teikti reikalingą informaciją.

Tyrimo imtis nustatoma pagal Paniott formulę (Kardelis, 2002):

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$$

kur: n – imties dydis (reikiamas apklausti darbuotojų skaičius); Δ – leidžiamas paklaidos dydis (imties reprezentatyvumo paklaida $\Delta = 0,05$, t.y. maksimali leistina socialiniuose tyrimuose (Pruskus, 2003)); N – tiriamos visumos dydis.

Skaičiavimo rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė

Tyrimo imties nustatymas

Rodiklio pavadinimas	Kiekybinė išraiška
Tiriamos visumos dydis, N*	92
Imties dydis, n	75
Patikimumo tikimybė, P	0,95
Atrankos paklaida, Δ	0,05

* Šiaulių miesto AB „Swedbank“ klientų aptarnavimo centruose: „Lyros“, „Saulės“, „Tilžės“, dirba viso 92 darbuotojai.

Iš 8 lentelės matyti, kad norint gauti 95 proc. patikimumo duomenis, tyrimo metu reikia apklausti 75 Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojus, tačiau šių skaičiavimų atsisakyta, pasiliekant prie tiriamos visumos - 92 darbuotojų. Taip pasielgta todėl, kad tiriamą visumą pakankamai nedidelė – 92 darbuotojai bei 100 proc. patikimumo duomenys geriau nei 95 proc.- 75 darbuotojai.

Tyrimo metu buvo išdalintos 92 anketos, teisingai užpildytų gražinta – 78, sugadintų gražinta – 2, negražinta – 12. Taigi *tyrimo imtis* – 78.

Tyrimo organizavimas. Pirmiausia, siekiant išsiaiškinti ar tiriamiesiems respondentams suformuluoti klausimai yra priimtini ir suprantami, 2011.02.17 – 2011.02.21 atliktas „pilotinis“ tyrimas. Išdalinus 5 anketas organizacijoje buvo stebima kaip vyksta anketų pildymas, ar neiškyla klausimų. Išanalizavus gautus atsakymus pastebėta, kad į atvirą klausimą, kuriuo buvo prašoma respondentų, teigiančių, jog žino organizacijos viziją, apibūdinti ją. Nei vienas respondentas neatsakė į šį klausimą, todėl 2011.02.21 – 2011.02.23 rengiant galutinį anketos variantą klausimas pakeistas. Galiausiai, pateikti teiginiai apie organizacijos viziją, suteikiant respondentui galimybę pasirinkti tinkamą atsakymo variantą iš kelių galimų bei jį įvertinti pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 balų.

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ organizacijos kultūros formavimo tyrimas buvo atliktas 2011.02.24 – 2011.03.08. Paruoštos ir atspausdintos 92 anketos buvo išplatintos darbuotojams, tarpininkaujant Šiaulių miesto AB „Swedbank“ „Lyros“, „Saulės“, „Tilžės“, klientų aptarnavimo centrų administratorėms, nes darbuotojai labai užimti ir iš karto anketų negalėjo priimti bei užpildyti. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ „Lyros“, „Saulės“, „Tilžės“, klientų aptarnavimo centrų administratorės darbo autorei gražino 80 užpildytų anketų, iš kurių dvi buvo sugadintos.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliktas, atsiklausus Šiaulių miesto AB „Swedbank“ klientų aptarnavimo centrų valdytojų bei gavus žodinį leidimą. Tiriamiesiems buvo užtikrintas anonimiškumas. Anketas respondentams buvo galima užpildyti jiems tinkamu laiku ir norimoje vietoje, nes iš karto atsakyti į didelės apimties klausimyną tiriamieji neturėjo laiko bei galimybių.

Respondentų charakteristika. Analizuojant organizacijos kultūrą, svarbūs yra respondentų demografiniai duomenys, kurie turi įtakos skirtingoms respondentų nuomonėms apie organizaciją, jos kultūrą, vertybes, simbolius, ir t.t. Vertinant juos, apibrėžiama respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis bei darbo stažas, užimamos pareigos organizacijoje. Apklausa metu iš viso buvo apklausta 88 proc. moterų (N=69) ir 12 proc. (N=9) vyrų (žr. 4 priedą, 1 pav., 105 psl.). Visi tyrimo respondentai pagal amžių buvo suskirstyti į 6 kategorijas (18-25 m., 26-35 m., 36-45 m., 46-55 m., 56-65 m., virš 65 m.), *banke respondentai yra jaunesnio bei vidutinio amžiaus žmonės* (žr. 4 priedą, 2 pav., 105 psl.). 80 proc. (N=56) banko darbuotojų turi aukštąjį, 17 proc. (N=12) aukštesnįjį ir tik 3 proc. (N=2) vidurinį išsilavinimą (studijuojantys universitete). Vadovai 100 proc. (N=8) turi aukštąjį išsilavinimą (žr. 5 priedą, 1 pav., 106 psl.). Tokį darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą lėmė tai, kad apklausoje dalyvavę respondentai dirba finansinėje organizacijoje, jų pareigoms atlikti yra būtinas aukštasis ar aukštesnysis išsilavinimas, nes darbas - reikalauja specifinių (pvz. finansinių, vadybos) žinių, rizikingas, didelės atsakomybės ir t.t.

Didžioji dalis respondentų, t.y. 56 proc. respondentų (N=44) yra vedę ar ištekėjusios (žr. 5 priedą, 2 pav., 106 psl.). Rezultatai nestebina, nes daugiausia organizacijoje dirbančių respondentų 26-45 m. amžiaus, subrendę ir sukūrę šeimas. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ seniai veikia Lietuvos rinkoje, tačiau *pastebima darbuotojų rotacija*. Daugiausia 37,18 proc. (N=29) respondentų banke dirba 1-5 metų. Iki 1 metų banke dirbančių respondentų - 16,67 proc. (N=13). Iš gautų rezultatų galima spręsti, kad organizacijoje yra nemaža darbuotojų kaita, kuri gali turėti įtakos organizacijos kultūros stabilumui (plačiau žr. 6 priedą, 1 pav., 107 psl.).

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ respondentų dauguma – 90 proc. darbuotojai (N=70) bei 10 proc. respondentų dirba žemesnės bei vidutinės grandies vadovais (N=8), aukščiausios grandies vadovų nebuvo apklausta todėl, kad jie dirba kituose didžiuosiuose Lietuvos miestuose.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Anketų grįžtamumas (siekia 87 proc.) rodo banko darbuotojų susidomėjimą vykdomu tyrimu, jiems yra aktualus tyrimo tikslas. Vėliau gauti tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant *statistinę - aprašomąją matematinę statistiką*, Microsoft Excel 2007 programa. Apskaičiuoti tokie statistiniai dydžiai: vidurkis, procentinis duomenų pasiskirstymas. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama pagal anketos klausimų blokus.

2.2. Tyrimo instrumentarijus pagrindimas

Kaip jau buvo minėta 2.1. poskyryje, Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kultūra tiriama naudojant P. Jucevičienės (1996) pateiktą J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn (1994) aprašytą, vidinės analizės lygmenų metodą bei A. Valackienės (2004) organizacijos kultūros instrumentarijus pavyzdį. *Lygmenys apima kultūros pasireiškimus per: pastebimus simbolius (veiksmus, pasakojimus, kalbą, simbolius); persidengiančias vertybes (normas, elgesio taisykles); giliau įsisavintus, nesąmoningus bendrus susitarimus (vertybes, filosofijas).*

9 lentelėje pateikti teoriniai organizacijos kultūros, vidinės analizės aspektai bei jų svarba Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojams.

9 lentelė

Teoriniai aspektai ir jų svarba Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojams

Teoriniai aspektai	Teorinių aspektų svarba Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojams
Darbas ir organizacijos kultūra	
Organizacijos kultūra – tai „socialiniai klijai“, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu, sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių (Stoškus, Beržanskienė, 2005). Tinkamai suformuota organizacijos kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, <i>gerina darbuotojų tarpusavio santykius</i> (Šimanskienė, 2008). Organizacijos kultūra yra priimtų ir palyginus stabilių <i>įsitikinimų, nuostatų ir vertybių visuma</i> , kurių laikomasi organizacijos viduje, ir kurie pasireiškia per individų elgesį (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998).	Ugdo atsidavimą organizacijai. Pagrindinė darbuotojų valdymo priemonė. Padeda atsizvelgti ir suprasti organizacijos vadovų ir darbuotojų poreikius. Gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Apibrėžia elgesio standartus. Skatina dalyvavimą organizacijos veikloje.

Pastebimi simboliai (regimoji kultūra) organizacijoje	
<p>Vienas iš organizacijos kultūros valdymo būdų yra <i>simbolinis valdymas</i> – procesas, kuriuo vadovai stengiasi daryti įtaką organizacijos kultūros vertybėms, formuodami išorinius organizacijos kultūros elementus: ceremonijas, ritualus, simbolius, istorijas ir pan. Simbolinis valdymas gali turėti reikšmės stiprinant ir išlaikant kultūrą (Dubauskas, 2006).</p> <p><i>Kiekvienas iš elementų tiesiogiai per vertybes veikia organizacijos valdymą</i> (Paužuolienė, Trakšėly, 2009).</p>	<p>Organizacijos simboliai gerina organizacijos įvaizdį, prestižą, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų.</p> <p>Organizacijos istorija, įkūrėjai bei herojai leidžia atskleisti: organizacijos gyvavimo raidą, savitumo įvaizdį, įkūrėjus, kultūrinės vertybes ir pan.</p> <p>Organizacijos ritualai ir ceremonijos padeda išlaikyti organizacijos vertybes, sutvirtina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vertybėmis, skatina darbuotojų bendradarbiavimą, veiklos tradicijas ir kt.</p>
Persidengiančios vertybės (vertybių sanklota) organizacijoje	
<p><i>Identiškumas</i> parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma, arba su konkrečia darbo grupe (Robbins, 2003).</p> <p><i>Pasitenkinimas</i> darbu įmonėje rodo, kad čia darbai organizuojami kokybiškai, jų vykdymas tenkina darbuotojų poreikius (Žaptorius, 2007).</p> <p>Kiekvienas žmogus tikisi, kad darbovietėje patenkins savo norus, poreikius, lūkesčius.</p> <p><i>Organizaciją veikia rinkos jėgos</i>, jos aplinkai daro įtaką ir politiniai, ekonominiai, technologiniai bei aplinkos veiksniai (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003).</p> <p><i>Glaudus ryšys su vartotoju</i> – organizacijose, kuriose labiausiai vertinamas vartotojas, <i>pralengs tas firmas, kuriose to nėra</i>. (Dubauskas, 2006).</p> <p><i>Verslo organizacijos turi gauti pelną</i>, tačiau beatodairiškas pelno siekimas gali neigiamai paveikti organizacijos narių moralę ir etiką (Kvedaravičius, Krančiukaitė, 2006).</p>	<p>Darbuotojams garantuoja pastovų atlyginimą, savirealizaciją, karjeros galimybes, nuolatinio tobulėjimo galimybes.</p> <p>Darbuotojų didžiavimasis savo darbu, pasitenkinimas savo laimėjimais darbe bei poreikių patenkinimas garantuoja kokybišką darbo atlikimą bei organizacijos tikslų įvykdymą.</p> <p>Konkurencija, vartotojai, daro įtaką organizacijos darbuotojų darbo rezultatams bei pelno siekimui. Pelną organizacijai sukuria tik patenkinti darbu organizacijos darbuotojai.</p>
Bendri susitarimai organizacijoje	
<p><i>Priimtas į darbą žmogus turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų</i>. Jei sekasi prisitaikyti prie naujos organizacijos bei jos narių, teigiamai veikiama darbuotojo psichika ir darbo našumas kyla proporcingai (Šimanskienė, 2002).</p> <p><i>Nuo vertybių priklauso, kaip organizacija reaguoja į aplinką</i> ir tai, kaip ši reakcija atsispindi mokymosi bei naujų žinių apie organizacijos išorinę aplinką ir vidines galimybes kūrimo procesuose (Gimžauskienė, 2007).</p> <p><i>Stiprios organizacinės kultūros turi aiškiai suformuluotus ir visų organizacijos narių pripažįstamus veiklos tikslus</i>. Jie siejami su bendrosiomis strateginėmis vertybėmis ir tam tikromis elgesio normomis (Mamedaitytė, 2003).</p>	<p>Naujai priimtų į organizaciją darbuotojų adaptavimo (-si) procesas parodo kaip darbuotojams sekasi prisitaikyti prie naujos aplinkos, kaip juos priima seniau dirbantys darbuotojai, ar jie vertinami organizacijoje.</p> <p>Organizacijos filosofija, vizija, misija, vertybės ir elgesio normos vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų.</p> <p>Išanalizavus fundamentalias, visuomenės ir organizacijos vertybes, galima numatyti kokias bus organizacija ateityje.</p>

Sudaryta darbo autorės, remiantis: Dubauskas (2006), Gimžauskienė (2007), Kvedaravičius ir Krančiukaitė (2006), Mamedaitytė (2003), Paulauskaitė ir Vanagas (1998), Paužuolienė ir Trakšėly (2009), Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003), Robbins (2003), Stoškus ir Beržinskienė (2005), Šimanskienė, (2002 ir 2008), Žaptorius (2007).

Iš 9 lentelės matyti, kad **regimoji (pastebima) kultūra** – tai išorinė aplinka, kurią sukūrė organizacijos nariai ir kurią organizacija perduoda naujesiems nariams. Pastebimos kultūros elementai, kurie buvo panaudoti anketoje, atskleisti organizacijos kultūrai – tai simboliai, kalba, pasakojimai (istorijos, ceremonijos, apeigos), veiksmai (tabu, šventės).

Persidengusios vertybės (vertybių sanklota) yra gilesnis organizacijos kultūros lygmuo. Jos atspindi žmogaus esminį tikėjimą, išpažįstamos vertybės ir dažnai yra vadinamos organizacijos širdimi. Šios vertybės yra reikšmingos darbuotojams ir yra stiprus motyvacijos elementas. Kadangi šio lygmens vertybės yra sąmoningai suvokiamos, jos nulemia elgesį, atsiskleidžiantį pastebimos kultūros lygmenyje. Anketoje buvo panaudoti persidengiančios kultūros lygmens kriterijai: asmens identifikavimas, dėmesys grupei bei žmonėms, kontrolė, rizikos tolerancija, įvertinimo/apmokėjimo

sistema, konfliktų tolerancija, orientacija į priemones ir rezultatus.

Bendri susitarimai - tai giliausias ir esminis organizacijos kultūros lygmuo. Jį pasirinktoje organizacijoje bandyta atskleisti per: filosofiją, viziją, misiją, vertybes.

10 lentelėje pateiktas instrumentarijaus pagrindimas.

10 lentelė

Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

	Instrumentarijaus blokas ir klausimai	Tyrimo metodai	Klausimų pagrindimas
Demografinis blokas	Išskirti 6 demografiniai požymiai. Informacija apie respondentus: lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, darbo stažas ir užimamos pareigos organizacijoje.	Anketinė apklausa	Skirtumų paieškai tarp tiriamos organizacijos respondentų nuomonių apie organizacijos kultūrą ir jos formavimą.
Diagnostinis blokas	„Jūsų požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą“ padeda atskleisti organizacijos kultūros reikalingumą organizacijoje		
	✓ Darbuotojų klausima: Kam reikalinga organizacijos kultūra? Respondentams reikėjo įvertinti 9 pateiktus teiginius, kiekvieną jų įvertinant pagal skalę nuo 1 iki 5.	Anketinė apklausa	Padeda sužinoti darbuotojų nuomonę apie pačią organizacijos kultūrą, kam ji reikalinga.
	I organizacijos kultūros lygmuo: pastebimi simboliai, padeda iširti organizacijos kultūros esmę Šiaulių miesto AB „Swedbank“.		
	✓ Pirmas klausimas: Organizacijos simbolių, kalbos, pasakojimų bei veiksmy žinojimas. Jų žinojimui atskleisti pateikta 18 teiginių, kuriuos reikia įvertinti pagal skalę nuo 1 iki 5.	Antrinių duomenų analizė, anketinė apklausa, dokumentų analizė	Padeda nustatyti kaip simbolių (patalpos, portretai, paveikslai, ženklukai, apranga ir kt.) pagalba yra palaikomas organizacijos narių identiškumas. Kalbos pagalba nustatoma, ar naujas darbuotojas gali efektyviai veikti kaip tikras organizacijos narys bei ar tiriamoje organizacijoje tarp darbuotojų ir vadovų yra draugiškas ir glaudus tarpusavio bendravimas? Pasakojimai padeda atskleisti organizacijos nueitą kelią.
	✓ Antras klausimas: Iš ko daugiausia sužinojote apie organizacijos simbolius, kalbą, pasakojimus bei veiksmus?	Anketinė apklausa	Ar istorijos, legendos suteikia organizacijų nariams prasmę, tapatumą su organizacija, ar yra svarbios naujų darbuotojų orientavime?
	✓ Trečias klausimas: Kokios šventės yra tapusios tradicinėmis?	Anketinė apklausa, dokumentų analizė	Šventės bei laisvalaikio praleidimas atskleidžia organizacijų išskirtinumą, atspindi lygius, kolegialius santykius tarp įvairių padalinių darbuotojų bei vadovų.
	✓ Ketvirtas klausimas: Kieno iniciatyva yra organizuojamas bendras darbuotojų laisvalaikio praleidimas?	Anketinė apklausa	
	II organizacijos kultūros lygmuo: persidengiančios vertybės, padeda išanalizuoti organizacijos kultūros formavimą Šiaulių miesto AB „Swedbank“.		
	✓ Pirmas klausimas: Ką Jums reiškia darbas šioje organizacijoje? Pateikta 11 teiginių, kuriuos reikėjo įvertinti pagal skalę nuo 1 iki 5 ir respondento atsakymo įrašymo galimybė.	Anketinė apklausa	Šis klausimas leidžia išsiaiškinti ką darbuotojui reiškia darbas organizacijoje, kaip supranta savo kaip darbuotojo vaidmenį organizacijoje. Siekiama atskleisti narių tapatumą organizacijoje.
	✓ Antras klausimas: Į ką labiausiai kreipiamas dėmesys organizacijoje? Pateikti	Anketinė apklausa,	Siekiama sužinoti ar teisingas darbo įvertinimas organizacijoje, kaip gautas darbuotojo

6 teiginiai, kuriuos reikėjo įvertinti pagal skalę nuo 1 iki 5 ir respondento atsakymo įrašymo galimybė.	dokumentų analizė	atlyginimas (materialus ir nematerialus) atitinka jo įdėtas sąnaudas, ar gera skatinimo priemonė kokybiškam darbui atlikti?
✓ Pateikta 14 teiginių, apie grupės akcentavimą, dėmesį žmonėms, jungimąsi į visumą, kontrolę, riziką, atlyginimo kriterijus, konfliktų toleranciją, dėmesį atvirai sistemai, kuriuos respondentams reikėjo įvertinti pagal skalę nuo 1 iki 5.	Anketinė apklausa, dokumentų analizė	Siekama išsiaiškinti: Kaip darbuotojai jaučiasi organizacijoje? Ar yra lengva naujiems nariams įsilieti į kolektyvą, ar jiems sudaromos sąlygos, kurios padeda greičiau adaptuotis naujoje aplinkoje ir įsisavinti organizacijos bei jo darbo grupės normas? Ar organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas, kaip vadovai žiūri į komandinio darbo metodų taikymą? Ar kontrolė organizacijoje yra visa apimanti, nebauginanti ir nevaržanti darbuotojų laisvės? Kaip yra sprendžiami iškilę konfliktai: konstruktyviai ar destruktiviai, ar tai priklauso nuo darbuotojų tolerancijos kito nuomonei? Ar organizacijoje palankus klimatas naujovių diegimui, ar dirbantys darbuotojai jaučiasi aktyvūs, iniciatyvūs bei palaikomi vadovų? Ar teisingas darbo įvertinimas organizacijose, kaip gautas darbuotojo atlyginimas (materialus ir nematerialus) atitinka jo įdėtas sąnaudas, ar gera skatinimo priemonė kokybiškam darbui atlikti?
III organizacijos kultūros lygmuo: bendrais susitarimais siekiama įvertinti Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kultūros pažangą bei jos darną.		
✓ Pateikti 10 teiginių, apie organizacijos filosofiją: viziją, misiją, kuriuos respondentams reikėjo įvertinti pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5.	Anketinė apklausa	Norima sužinoti: Ar darbuotojai žino, ko įmonė siekia ateityje, kuo ji nori tapti? Ar vertybės jungia organizacijos narius bendrai veiklai bei tikslo siekimui? Ar vadovybės lūkesčiai aiškūs kiekvienam darbuotojui? Ar konkretus indėlis, padedantis pasiekti organizacijos tikslų?
✓ Antras klausimas: Kaip manote, kokia bus ši organizacija po 5-10 metų?	Anketinė apklausa	Ar organizacija keisis ateityje?
✓ Trečias klausimas: Kuris žodis geriausiai apibūdina Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą? Iš pateiktų 6 organizacijos kultūrą apibūdinančių žodžių ir jų reikšmių antonimais, darbuotojai turi pasirinkti po vieną jiems labiau tinkantį apibūdinimą (pasirenkant vieną iš trijų pateiktų atsakymo variantų: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „neturiu nuomonės“).	Anketinė apklausa	Siekama išanalizuoti respondentų požiūrį į vyraujančią organizacijos kultūrą.

Iš 10 lentelės matyti, kad demografiniame anketos bloke respondentų klausama: jų lyties, amžiaus, išsilavinimo, šeimyninės padėties, darbo stažo ir užimamų pareigų. Šie klausimai buvo pasitelkti tam, kad būtų gauti duomenys apie respondentų sociodemografinius duomenis, kurie bus lyginami ieškant skirtumų tarp vertinimų.

Diagnostinis klausimyno blokas, skirtas respondentų nuomonėms apie organizacijos kultūrą bei formavimą, kaip jau minėta anksčiau, sudarytas remiantis vidinės analizės lygmenų metodu. Taigi jį sudaro keturios dalys: „*Jūsų požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą*“, „*Jūsų požiūris į regimąją kultūrą organizacijoje*“, „*Jūsų požiūris į vertybių sanklotą organizacijoje*“, „*Jūsų požiūris į*

bendrus susitarimus organizacijoje“, išdėstytos nuoseklia seka pagal norimus išsiaiškinti dalykus: pastebimus simbolius, persidengiančias vertybes bei bendrus susitarimus. Pateikti mišrūs (uždari, atviri) bei pagal Likerto skalę sudaryti klausimai (kur prašoma respondentų įvertinti teiginius pagal skalę nuo 1 iki 5: „visiškai sutinku“ – 5 balai, „sutinku“ – 4 balai, „neturiu nuomonės“ – 3 balai, „nesutinku“ – 2 balai, „visiškai nesutinku“ - 1).

Pirmoje diagnostinio klausimyno *„Požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą“* dalyje respondentams buvo pateiktas klausimas: *„Jūsų manymu, organizacijos kultūra reikalinga, nes:“* (su teiginiais), kuris padėjo sužinoti darbuotojų nuomonę apie pačią organizacijos kultūrą, kam ji reikalinga.

Diagnostinio bloko antrojoje dalyje *„Jūsų požiūris į regimąją kultūrą organizacijoje“* pateikta 18 teiginių ir 3 papildomi klausimai (apie istorinius faktus, tradicines šventes ir bendrą laisvalaikio organizavimą). Padėjo nustatyti kaip simbolių (patalpos, paveikslai, ženkliukai, apranga ir kt.) pagalba yra palaikomas organizacijos narių identiškumas, kaip kalbos pagalba naujas darbuotojas gali efektyviai veikti, kaip tikras organizacijos narys bei ar tiriamoje organizacijoje tarp darbuotojų bei vadovų yra draugiškas, glaudus tarpusavio bendravimas? Pasakojimai padėjo atskleisti organizacijos nueitą kelią.

Trečiojoje diagnostinio bloko *„Jūsų požiūris į vertybių sanklotą organizacijoje“* dalyje buvo pateiktas klausimas: *„Ką Jums reiškia darbas šioje organizacijoje?“* su 11 teiginių, kurių pagalba organizacijoje buvo įvertinta ką darbuotojui reiškia darbas, kaip supranta darbuotojas savo vaidmenį, narių tapatumą. Klausimas: *„Į ką labiausiai kreipiamas dėmesys organizacijoje?“* su 6 teiginiais padėjo atskleisti, kas organizacijoje svarbiausia bei kaip įvertinamas darbuotojų darbas, kaip gautas darbuotojo atlyginimas (materialus ir nematerialus) atitinka jo įdėtas sąnaudas. *14 teiginių grupė*, padėjo išsiaiškinti, kaip darbuotojai jaučiasi organizacijoje ir ar yra lengva naujiems nariams įsilieti į kolektyvą.

Ketvirtoje diagnostinio bloko *„Jūsų požiūris į bendrus susitarimus organizacijoje“* dalyje pateikta 10 teiginių, apie organizacijos filosofiją: viziją, misiją, kas padėjo sužinoti: ar darbuotojai žino, ko organizacija siekia ateityje, kuo ji nori tapti, ar vertybės jungia organizacijos narius bendrai veiklai bei tikslo siekimui? Antrasis šios dalies klausimas: *„Kaip manote, kokia bus ši organizacija po 5-10 metų?“* padėjo atskleisti ar organizacija keisis ateityje? Trečiasis klausimas: *„Kuris žodis geriausiai apibūdina Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą?“* padėjo sužinoti respondentų požiūrį į vyraujančią organizacijos kultūrą.

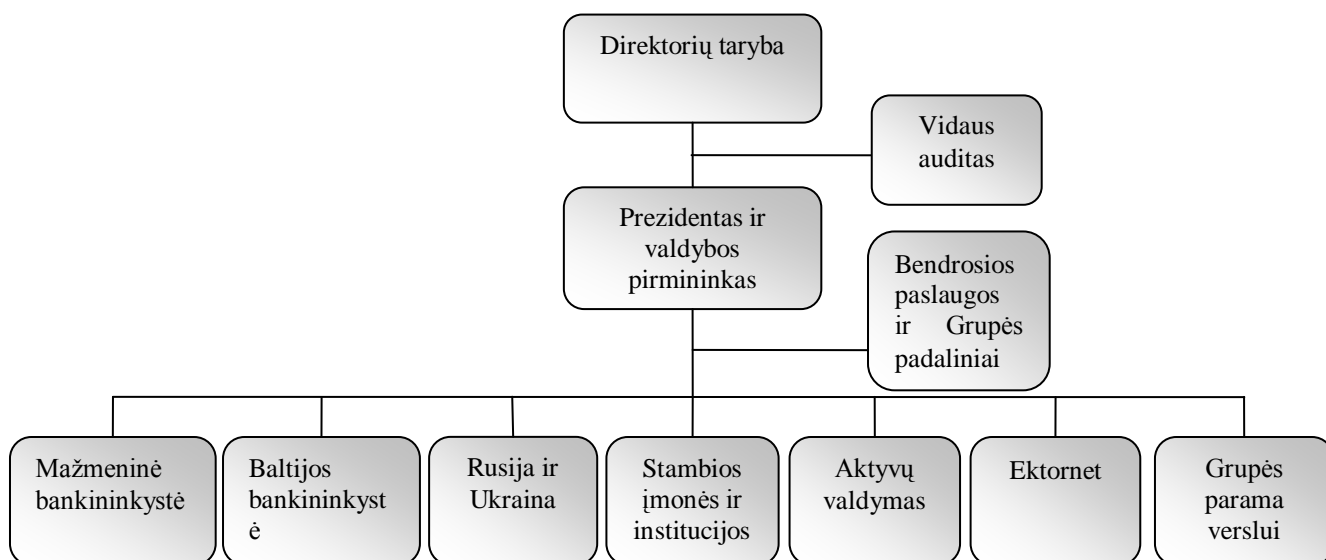
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMO BANKUOSE (ŠIAULIŲ MIESTO AB „SWEDBANK“ PAVYZDŽIU) TYRIMAS

Bet kurios organizacijos kultūros tyrimas yra tikslingas, pažįstant tiriamos organizacijos charakteristiką. Šiame skyriuje susipažindinama su AB „Swedbank“ veiklos principais, jos istorija, misija, vizija, vertybėmis, apžvelgiami dokumentai bei analizuojami tyrimo rezultatai.

3.1. AB „Swedbank“ charakteristika

„Swedbank“, AB teisinė forma - akcinė bendrovė. Bankas registruotas bei duomenys apie jį kaupiami ir saugomi Lietuvos Respublikos juridinių asmenų registre, registro tvarkytojas - VĮ Registrų centras. „Swedbank“, AB akcinis (įstatinis) kapitalas yra 1 640 080 000 (vienas milijardas šeši šimtai keturiasdešimt milijonų aštuoniasdešimt tūkstančių) litų, visas kapitalas yra apmokėtas.

Bankas priklauso Baltijos ir Šiaurės šalių regione veikiančiai finansinei grupei „Swedbank“. „Swedbank“ grupė veikia 14-oje šalių (žr. 8 priedą, 109 psl.), kur turi 9,4 mln. privačių ir 693 tūkst. verslo klientų. Banko grupė turi 334 padalinius Švedijoje ir 219 padalinių Baltijos šalyse (žr. 9 priedą, 1 lentelę, 110 psl.). Grupėje dirba 17 146 darbuotojų, iš jų Lietuvoje – daugiau nei 2,6 tūkstančio. AB „Swedbank“ organizacinė struktūra matyti 16 pav.



16 pav. AB „Swedbank“ organizacinė struktūra

Šaltinis: Organizacinė struktūra. Swedbank AB [žiūrėta 2011-02-21]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/organizacine_struktura>.

„Swedbank“, AB šaknys siejamos su 1820 m. Švedijoje pradėjusiais veikti taupomaisiais bankais. Švedijoje taupomieji bankai susikūrė tam, kad padėtų žmonėms siekti aukštesnio gyvenimo lygio ir užtikrintų didesnę jų finansinę saugumą.

Istorija. „Hansabank“ istorija prasidėjo 1991 metais Estijos Tartu mieste, kuomet „Hansabank“ pradėjo operacijas kaip „Tartu Kommertspank“ banko padalinys. Savarankiškas operacijas „Hansabank“ pradėjo 1992 metų sausio 10 dieną. 1995 metais bankas pradėjo veiklą Latvijoje.

„Hansabank“ grupė Lietuvoje pradėjo veiklą 1996 metais, įkūrus čia „Hansa lizingo“ bendrovę. 1999-aisiais duris Vilniuje atvėrė ir pirmasis „Hansabank“ skyrius. 2000 metais Banko grupė pradėjo derybas su Valstybės turto fondu dėl Lietuvos taupomojo banko privatizavimo. Sandoris buvo baigtas 2001-aisiais, kai „Hansabank“ įsigijo 90,73 % Lietuvos taupomojo banko (LTB) akcijų.

2001-ųjų pabaigoje LTB buvo reorganizuotas, sujungtas su „Hansabanku“, o naujasis bankas pavadintas „Hansa – LTB“. 2003 metais banko pavadinimas pakeistas į „Hansabanką“.

2005 metais smulkieji „Hansabank“ grupės akcininkai perleido savo akcijas strateginiam banko investuotojui „Swedbank“, bankas tapo didžiausios Šiaurės ir Baltijos šalyse finansų grupės dalimi.

Lietuvoje „Swedbank“ vardas pradėtas naudoti 2008-ųjų rudenį, kuomet „Hansabankas“ kartu su kitais „Hansabank“ grupės bankais Estijoje ir Latvijoje pradėjo pavadinimo keitimo procesą. Nuo 2009 m. kovo 17 d. Lietuvoje AB bankas „Hansabankas“ tęsia veiklą nauju juridiniu pavadinimu „Swedbank“ (žr. 17 pav.). Kartu su banku, juridinius pavadinimus pakeitė ir banko dukterinės įmonės.



17 pav. „Swedbank“, AB logotipas

Šaltinis: „Swedbank“, AB logotipas [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <<http://www.15min.lt/zyme/swedbank-ab>>.

AB „Swedbank“ Lietuvoje valdymo struktūra pateikta 10 priede (1 pav., 111 psl.). Iš jo matyti, kad bankas Lietuvoje veikia kartu su antrinėmis įmonėmis: UAB „Swedbank lizingas“, UAB „Swedbank autoparko valdymas“, UDBB „Swedbank draudimo brokeris“, UAB „Swedbank investicijų valdymas“, Swedbank Life Insurance SE Lietuvos filialas, UAB „Swedbank valda“.

AB „Swedbank“ misija – suprantant klientų poreikius, siūlyti jiems vertingiausius finansinius sprendimus, kurie gerintų klientų kasdieninį gyvenimą bei **vizija** - sudaryti galimybes gyventojams, įmonėms ir visuomenei augti.

Banko tikslas - skatinti stiprią ir tvarią daugelio gyventojų ir įmonių finansinę padėtį.

„Swedbank“, AB vertybės: paprastumas, atvirumas, rūpestingumas.

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

Šis bankas užima lyderio pozicijas finansinių paslaugų rinkoje Lietuvoje, yra ne tik lengvai prieinamas, bet ir patrauklus visiems klientams, darbuotojams. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ klientų aptarnavimo centrai (toliau KAC) pateikti 11 lentelėje. KAC organizacinę struktūrą žiūrėti 11 priede (1 pav., 112 psl.).

11 lentelė

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ KAC

Klientų aptarnavimo centro pavadinimas	Centro adresas	Darbo laikas	Darbuotojų skaičius
„Lyros“ KAC	Aido g. 8, Šiauliai (PC „Akropolis“)	I-VII 10.00-21.00	23
„Tilžės“ KAC	Tilžės g. 109, Šiauliai (PC „Saulės miestas“)	I-V 10.00-19.00; VI 10.00-19.00	13
„Saulės“ KAC	Vilniaus g. 225, Šiauliai	I-V 8.00-17.30	56

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Klientų aptarnavimo padaliniai. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-04]. Prieiga per Internetą: <<http://www.swedbank.lt/lt/contacts/pclients/5>>.

Kaip matyti iš 11 lentelės, Šiaulių miesto AB „Swedbank“ KAC yra parankiai išdėstyti ir patogiai pasiekiami. „Lyros“ KAC į prekybos ir pramogų centrą „Akropolis“ Šiauliuose Aido g. perkeltas iš Tilžės g. „Iris“ prekybos centro. Klientai čia aptarnaujami ilgiau, tai yra, iki 21 val., taip pat ir savaitgaliais. „Tilžės“ KAC įsikūręs prekybos ir pramogų centre „Saulės miestas“ Šiauliuose. Darbo laikas iki 19 val., išskyrus sekmadienį - laisvadienis. AB „Swedbank“ „Lyros“ ir „Tilžės“ KAC banko paslaugomis klientai gali pasinaudoti taupydami savo laiką ir derindami apsilankymą padaliniuose su kitais poreikiais. „Saulės“ KAC yra pagrindinėje Šiaulių miesto pėsčiųjų gatvėje – Vilniaus g.

Apibendrinant galima teigti, kad *AB „Swedbank“ užima lyderio pozicijas finansinių paslaugų rinkoje Lietuvoje, naudoja nišos konkurencinę strategiją, nes didžiausią dėmesį skiria vartotojų poreikių patenkinimui, paslaugų kokybei bei aptarnavimui.* Toliau apžvelgiami banko dokumentai.

3.2. AB „Swedbank“ dokumentų apžvalga

Siekiant išanalizuoti, organizacijos kultūros formavimą bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu) buvo apžvelgiami šie dokumentai: AB „Swedbank“ pažangos ataskaitos, AB „Swedbank“ kolektyvinė sutartis.

Pažangos ataskaitos. „Swedbank“, **AB socialiai atsakinga veikla.** Socialinė atsakomybė „Swedbank“ grupėje suprantama kaip organizacijos atsakomybė už veiklos ir sprendimų poveikį visuomenei ir aplinkai, užtikrinant skaidrų ir etišką elgesį, kuris:

- atitinka darnią visuomenės raidą ir jos gerovės augimą;
- atsižvelgia į akcininkų ir visų kitų suinteresuotų asmenų lūkesčius;

- atitinka galiojančius įstatymus, tarptautinius standartus ir praktiką;
- yra integruotas į visas organizacijos veiklos sritis (http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe_ir_remimas).

„Swedbank“, AB socialinės atsakomybės pagrindai įtvirtinti aukštais reikalavimais verslo etikai, paslaugų kokybei, klientų aptarnavimui, vadybai, darbuotojų kvalifikacijai, darbo vertinimui.

Banko socialiai atsakinga veikla apima skirtingus verslo aspektus: atsakingą verslą, santykius su darbuotojais, visuomeninius projektus ir aplinkosaugines iniciatyvas (žr. 12 lentelę). 2006 metų pabaigoje „Swedbank“, AB prisijungė prie Jungtinių Tautų inicijuoto Pasaulinio susitarimo (angl. Global Compact), įsipareigodami savo veikloje laikytis dešimties Pasaulinio susitarimo principų. Šiais principais verslo įmonės skatinamos vykdyti savo veiklą remiantis žmogaus teisių, darbuotojų teisių ir aplinkos apsaugos principais bei neprisidėti prie korupcijos paplitimo (http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/placiau).

12 lentelė

„Swedbank“, AB socialiai atsakinga veikla

Santykiai su darbuotojais:
<ul style="list-style-type: none"> • „Swedbank“, AB - viena iš pirmųjų įmonių Lietuvoje, kurioje įsteigta visus darbuotojus atstovaujanti Darbo taryba ir pasirašyta Kolektyvinė sutartis. AB banke „Hansabankas“ (dabar „Swedbank“, AB) 2008 m. gegužės 1 d. įsigaliojo kolektyvinė darbuotojų ir darbdavio sutartis.
Aplinkosauginės ir aplinką tausojančios iniciatyvos:
<ul style="list-style-type: none"> • „Swedbank“ finansuoja ekologiškos energetikos projektus. • „Swedbank lizingas“ pirmasis Baltijos šalyse pradėjo taikyti palankesnes ekologiškesnių automobilių išperkamosios nuomos sąlygas. • „Swedbank“ finansavo pirmą (ir kol kas vienintelę Lietuvoje) suslėgtų gamtinių dujų (angl. CNG) degalinę ir 100 šiomis dujomis varomų autobusų (Vilniuje). • Bankas inicijuoja projektą „Žalias miestas“.
Visuomeniniai projektai:
<ul style="list-style-type: none"> • „Swedbank“ organizuoja „Taupyklių konkursą“, skirtą 6-12 metų vaikams. • Bankas prisideda prie moksleivių ekonominio ir finansinio švietimo. • „Swedbank“ vykdo vaikų saugaus eismo edukacinį projektą „Eismo klasė“. • „Swedbank“ dalyvauja moksleiviams skirtame projekte „Drašinkime ateitį“. • Bankas yra generalinis „Nacionalinės moksleivių akademijos“ rėmėjas. • „Swedbank“ yra vienas iš aljanso „Langas į ateitį“ steigėjų. • „Swedbank“ yra vienas iš projekto „Swedish Business Awards“ partnerių. • Bankas yra vienas iš istorinio Lietuvos tūkstantmečio projekto „Tūkstantmečio odiseja. Vienas vardas - Lietuva“ mėcenatų. • „Swedbank“ remia ir kitus socialinius, kultūrinius ir sporto projektus bei organizacijas.

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Rozentalis, A. (2008). „Hansabanke“ - kolektyvinė sutartis. *Verslo žinios*, 2008 04 30 [Internete]. [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=1026660>>;

Plačiau apie socialinę atsakomybę. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/placiau>; Puoselėjame santykius su

darbuotojais. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/darbuotojams>. Dalyvaujame visuomenės gyvenime. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per

Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/visuomenei>.

Kaip matyti iš 12 lentelės, „Swedbank“ grupė siekia kurti ilgalaikį sėkmingą verslą ir vaidinti teigiamą vaidmenį visuomenėje, todėl nuolatos stiprina ir plėtoja organizacijos socialinę atsakomybę per: santykius su darbuotojais, aplinkosaugines ir aplinką tausojančias iniciatyvas,

visuomeninius projektus.

Santykiai su darbuotojais: AB „Swedbank“ Kolektyvinė sutartis apibrėžia abipusius įsipareigojimus, darbo sąlygas, papildomas darbuotojų skatinimo priemones.

Aplinkosauginės ir aplinką tausojančios iniciatyvos:

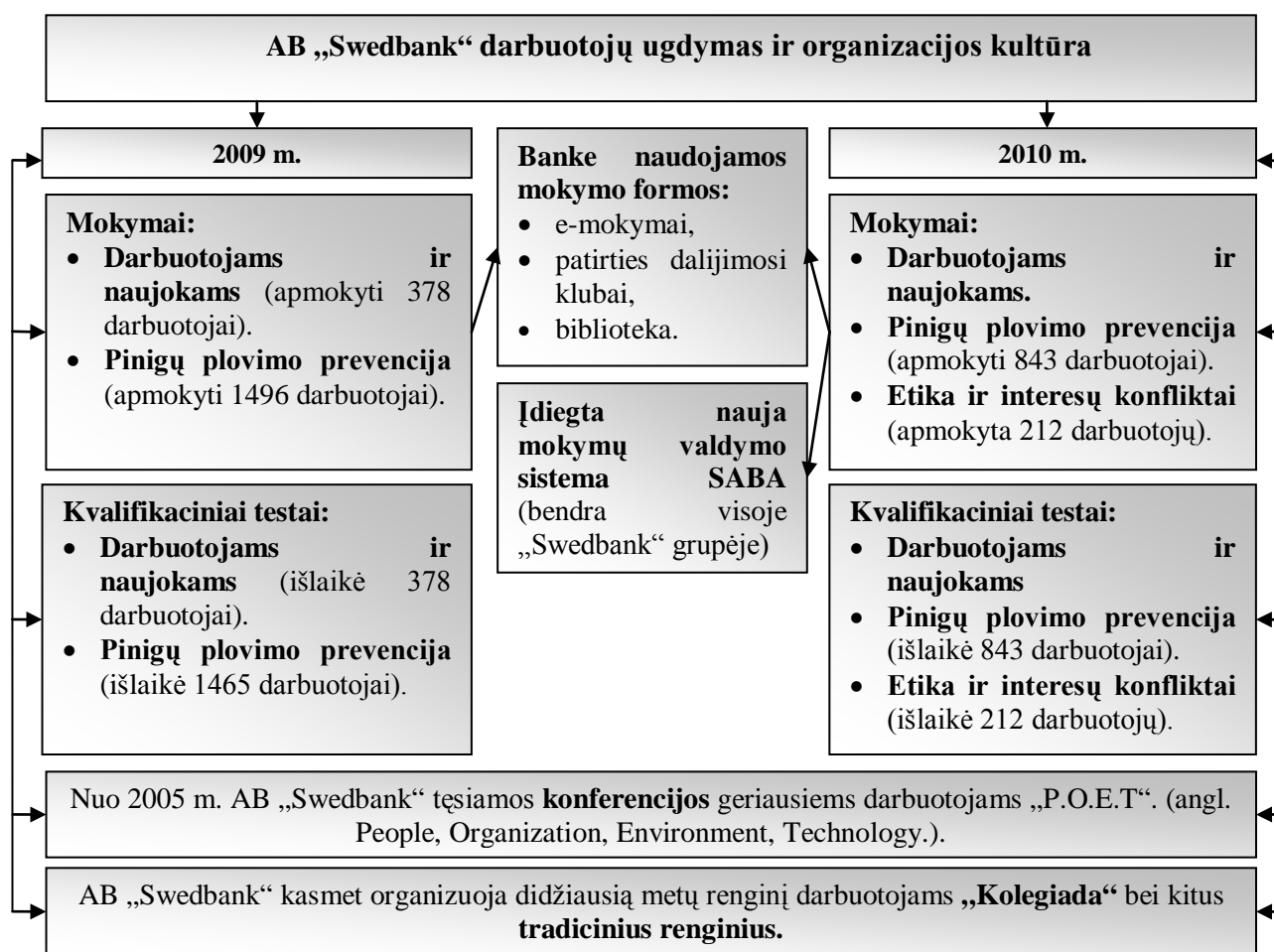
- Nuo 2005 m. „Swedbank“ yra finansavęs virš 450 mln. litų investicijų į ekologiškos energetikos projektus.
- Nuo 2005 m. įgyvendinant banko inicijuotą projektą „Žalias miestas“, banko darbuotojai pasodino daugiau kaip 10 tūkst. medžių ir kitų augalų įvairiuose Lietuvos miestuose ir miesteliuose. Be to, įgyvendinant projektą „Žalias miestas“ pradėta aktyviai bendradarbiauti ir su Vilniaus universitetinės ligoninės Santariškių klinikomis. Pradžią šiai partnerystei davė 2006 m. pasodinta 35 raudonųjų ažuolų alėja, ligoninėje dirbančių profesorių darbui įprasminti ir atminti (http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/placiau).

Visuomeniniai projektai:

- Nuo 1998 m. „Swedbank“ organizuoja „Taupyklių konkursą“, skirtą 6-12 metų vaikams. Tradiciniu taupyklių konkursu siekiama padėti spręsti aktualias visuomenės problemas, skatinti vaikų užklausinę veiklą, lavinti kūrybiškumą, padėti atsakingai spręsti kasdienes finansinius klausimus.
- Nuo 2004 m. bankas bendradarbiaujant su „Lietuvos junior achievement“, prisideda prie moksleivių ekonominio ir finansinio švietimo.
- Nuo 2005 m. „Swedbank lizingas“, kartu su A. Adamkienės labdaros ir paramos fondu vykdo vaikų saugaus eismo edukacinį projektą „Eismo klasė“. LR Vidaus reikalų ministerija „Eismo klasė“ pripažino geriausiu ir efektyviausiu 2007 m. vykdytu prevenciniu projektu.
- Nuo 2006 m. „Swedbank“ dalyvauja moksleiviams skirtame projekte „Drąsinkime ateitį“, kurio pagrindinis tikslas - sėkmingais pavyzdžiais bei asmeniniu autoritetu drąsinti jaunus Lietuvos žmones siekti užsibrėžtų tikslų, stiprinti jų motyvaciją, gilinti atsakomybės jausmą bei skleisti moralines vertybes.
- Nuo 2007 m. bankas yra generalinis „Nacionalinės moksleivių akademijos“ rėmėjas. Akademijos tikslas – ugdyti išskirtinių gabumų turinčius Lietuvos vaikus.
- „Swedbank“ yra vienas iš aljanso „Langas į ateitį“ steigėjų. Aljanso tikslas - skatinti interneto naudojimą Lietuvoje ir tokiu būdu kelti šalies gyventojų gyvenimo lygį, šalies konkurencingumą Europoje bei pasaulyje.
- „Swedbank“ yra vienas iš projekto „Swedish Business Awards“ partnerių.
- Bankas yra vienas iš istorinio Lietuvos tūkstantmečio projekto „Tūkstantmečio odisėja. Vienas vardas - Lietuva“ mecenatų.
- „Swedbank“ remia ir kitus socialinius, kultūrinius ir sporto projektus bei organizacijas: vaikų,

sergančių onkohematologinėmis ligomis, tėvų ir globėjų draugija PAGUODA, organizaciją „Gelbėkit vaikus“, O. Koršunovo teatrą, džiaz festivalį „Mama city jazz“, režisierės D. Ibelhauptaitės projektus, Lietuvos buriotojų sąjungą, „Lietuvos ryto“ krepšinio komandą ir kt. (http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/visuomenei)

Darbuotojų ugdymas. AB „Swedbank“ į įvairių sričių darbuotojų ugdymą investuoja kasmet. 2009 m. ir 2010 m. AB „Swedbank“ darbuotojų ugdymui skirtas biudžetas buvo mažesnis, tačiau ir toliau sėkmingai plėtojami esminiai ugdymo principai (žr. 18 pav.). AB „Swedbank“ darbuotojų ugdymo veiksmai parinkti pagal individualius darbuotojo ugdymo poreikius, kurie aptariami metiniame ugdymo pokalbyje ir užrašomi individualiame ugdymo plane.



18 pav. AB „Swedbank“ darbuotojų ugdymas ir organizacijos kultūra

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Šilovaitė, E. (2009). *Pažangos ataskaita* [Internete]. [žiūrėta 2011-03-03]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita2009.pdf>; Vanagas, K. (2010). *Pažangos ataskaita* [Internete]. [žiūrėta 2011-03-03]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita2010.pdf>.

Kaip matyti iš 18 pav. AB „Swedbank“ pabrėžia savarankiško mokymosi svarbą bei naudoja tokias mokymo/ mokymosi formas kaip e-mokymai patirties dalijimosi klubai, biblioteka.

Organizacijoje veikia pinigų plovimo prevencijos mokymo programa ir kvalifikaciniai testai. Šie mokymai yra privalomi klientus aptarnaujantiems darbuotojams. 2008 m. pabaigoje – 2009 m. atlikti pinigų plovimo prevencijos mokymai 1496 klientus aptarnaujantiems darbuotojams, iš jų

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

1465 išlaikė kvalifikacinį testą bei 378 naujai priimtiems darbuotojams, kuriuos visi išlaikė sėkmingai. 2010 metais etikos testą laikė 212 darbuotojų, išlaikė visi bei vyko 3 mokymai Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos klausimais, dalyvavo 32 darbuotojai, taip pat buvo surengti 3 testai, kuriuos išlaikė 843 darbuotojai.

2010 m. įdiegta nauja mokymų valdymo sistema SABA (bendra visoje „Swedbank“ grupėje) suteikia galimybę kiekvienam darbuotojui mokytis neatsitraukiant iš darbo vietos. Tais pačiais metais bankas pradėjo naują renginių ciklą visiems darbuotojams „Žinijos draugija - Pokalbiai po ažuolu“. Buvo organizuojami susitikimai su žymiais žmonėmis, kurie dalinasi savo mintimis, žiniomis, idėjomis bei plečia darbuotojų akiratį įvairiose srityse - meno, kultūros ir kt.

Nuo 2005 m. tęsiamos konferencijos geriausiems darbuotojams „P.O.E.T“. (angl. People, Organization, Environment, Technology.). Šiuose renginiuose dalyvauja žinomi ir įdomūs visuomenės veikėjai, kurie su geriausiais darbuotojais dalijasi žiniomis, patirtimi bei idėjomis.

AB „Swedbank“ organizuoja kasmetinį didžiausių metų renginį darbuotojams „Kolegiada“, kuriame 2010 m. dalyvavo beveik pusė visų Lietuvos „Swedbank“ darbuotojų bei kitus tradicinius renginius.

13 lentelėje pateikti duomenys apie banko „Swedbank“, AB pasiekimus ir apdovanojimus.

13 lentelė

„Swedbank“, AB pasiekimai ir apdovanojimai

Metai	Pasiekimai ir apdovanojimai
2010 m.	Žurnalas „Global Finance“ išrinko banką „Swedbank“ geriausiu internetinės bankininkystės paslaugas privatiems klientams teikiančiu banku Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje.
2010 m.	Lietuvos nekilnojamo turto plėtros asociacijos organizuotame nekilnojamojo turto projektų konkurse „Už darnią plėtrą 2009“ geriausiu komerciniu pastatu pripažintas naujasis „Swedbank“ administracinis pastatas Vilniuje.
2009 m.	Žurnalas „Global Finance“ geriausiu banku Lietuvoje išrinko banką „Swedbank“.
2008 m.	Žurnalas „Global Finance“ geriausiu augančių rinkų banku Lietuvoje išrinko banką „Swedbank“.
2007 ir 2008 m.	Nacionaliniuose atsakingo verslo apdovanojimuose „Swedbank“ buvo įvertintas pagrindiniu „Metų socialiai atsakingos įmonės“, apdovanojimu.
2008 m.	„Hansabankas“ pripažintas Geidžiamiausiu darbdaviu Lietuvoje.
2007 m.	Tarptautinė finansinių paslaugų kompanija „Western Union“ pripažino „Hansabank“ Klaipėdos skyrių geriausiu klientus aptarnaujančiu padaliniu Europos Sąjungoje.
2007 m.	Tarptautinis finansų žurnalas „Euromoney“ rengiamame kasmetiniame konkurse pripažino „Hansabanką“ geriausiu Lietuvoje investicinės bankininkystės banku įmonių susijungimų ir pirkimų srityje (Best M&A House).
2006 m.	„Hansabankui“ suteiktas „Inovatyvios įmonės“ įvertinimas.
2006 m.	Tarptautinis finansų žurnalas „Euromoney“, atlikęs, geriausių Vidurio ir Rytų Europos kompanijų tyrimą „Hansabanką“ pripažino geriausia Lietuvos įmone.
2005 m.	Prestižinis žurnalas „The Banker“ geriausiu 2005-ųjų banku Lietuvoje pripažino komercinį banką „Hansabankas“.
2005 m.	Konkurse „Baltic Brand '2005“ (geriausias prekės ženklas Lietuvoje) „Hansabankas“ užėmė trečiąją vietą.
2004 m.	Finansų žurnalas „Euromoney“ Lietuvoje apdovanojo „Hansabanką“, kuris pripažintas geriausiu finansų maklerio paslaugų teikėju.
2003 m.	„Hansabank“ grupės internetinės bankininkystės paslauga „hanza.net“ pripažinta geriausiu banku internete Vidurio ir Rytų Europoje. Konkursą paskelbė ir organizavo verslo žurnalas „Global finance“.

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Apdovanojimai. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <[http://www.swedbank.lt/lt/search?data\[Filter\]\[text\]=apdovanojimai](http://www.swedbank.lt/lt/search?data[Filter][text]=apdovanojimai)>; Pasiekimai. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <[http://www.swedbank.lt/lt/search?data\[Filter\]\[text\]=pasiekimai](http://www.swedbank.lt/lt/search?data[Filter][text]=pasiekimai)>.

Iš 13 lentelės matyti, kad AB „Swedbank“ ne kartą buvo išrinktas geriausiu banku bei geidžiamiausiu darbdaviu Lietuvoje, ir gavo daug kitų tarptautinių apdovanojimų, kurie įrodo, kad šis bankas užima lyderio pozicijas finansinių paslaugų rinkoje Lietuvoje.

Kolektyvinė sutartis. Kolektyvinėje AB „Swedbank“ sutartyje įrašytos visos įstatymuose numatytos darbo sąlygos ir tie aspektai, dėl kurių su darbdaviu galima susitarti tiesiogiai, pavyzdžiui, dėl suminės darbo laiko apskaitos, išėjimo iš darbo sąlygų ir panašiai.

AB „Swedbank“ kolektyvinėje darbo sutartyje organizacijos kultūros formavimą įtakojantys veiksniai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė

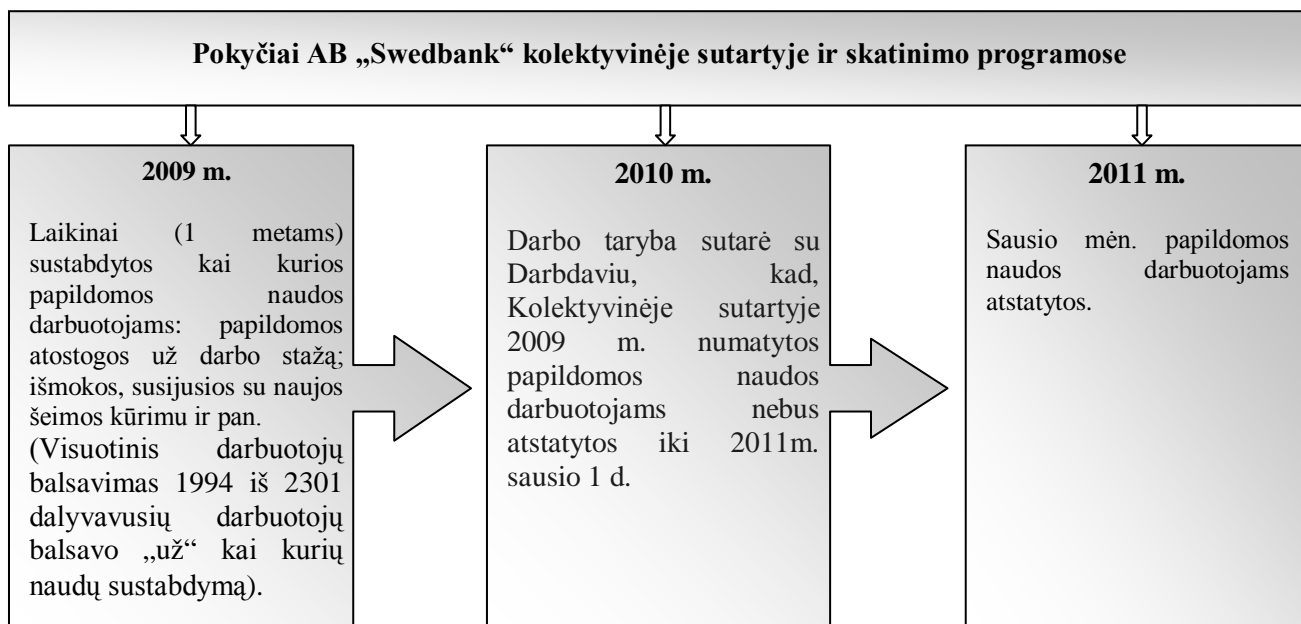
AB „Swedbank“ organizacijos kultūros formavimą įtakojantys veiksniai

Veiksny	Apibūdinimas
Darbo ir poilsio laiko organizavimas.	Darbo laiko trukmė darbuotojams yra 40 valandų per savaitę, dirbant penkių darbo dienų savaitę su dviem poilsio dienomis, (kai kurių padalinių darbuotojai), dirba pagal suminę darbo laiko apskaitą. Darbo grafikai ir jų pakeitimai skelbiami viešai padalinių informaciniuose stenduose.
Atostogų ir kitų neatvykimų į darbą kriterijai.	Kasmetinių atostogų suteikimo tvarka, jų trukmė ir apmokėjimo sąlygos nustatytos pagal LR darbo kodekso 169, 171, 176 straipsnių nuostatas. Kasmetinių atostogų trukmė 28 kalendorinės dienos. Atostogos gali būti suteikiamos dalimis, viena iš kurių negali būti trumpesnė kaip 14 kalendorinių dienų. Sutartyje visiems darbuotojams numatytos papildomos apmokamų atostogų dienos atsižvelgiant į darbo stažą. Darbuotojams, išdirbusiems banke 2 metus, kasmet suteikiamos papildomos 2 apmokamų atostogų dienos, dirbusiems 5 metus – 5 dienos. Ši nuostata naudinga daugumai darbuotojų, nes apie 60 proc. AB „Swedbank“ darbuotojų dirba ilgiau negu 5 metus. Apmokamos atostogos dėl asmeninių priežasčių suteikiamos mirties, vestuvių atveju – 3 kalendorinės dienos.
Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas.	Banke remiantis darbo kodeksu, besimokantiems darbuotojams, suteikiamos mokymosi atostogos. AB „Swedbank“ darbuotojams jos suteikiamos, pateikus pažymą iš mokymosi įstaigos apie egzaminų sesiją. Darbuotojams, keliantiems kvalifikaciją darbdavio siuntimu, mokamas vidutinis darbo užmokestis, dienpinigiai.
Darbo užmokesčio apmokėjimo principai.	Taikomos šios darbo apmokėjimo formos: 1) pareigybinė alga; 2) laikinis darbo apmokėjimas, kurį sudaro mėnesinio darbo užmokesčio dalis ir kintama darbo užmokesčio dalis; 3) materialinis skatinimas už tikslų vykdymą.
Priedai už laikinai kito asmens ir kartu savo atliekamą darbą.	Darbuotojui, greta savo pareigų atliekančiam laikinai nesančio darbuotojo (atostogos, liga ir pan.) darbą, gali būti mokamas priedas.
Priemokos už viršvalandinį darbą, poilsio ir švenčių dienomis.	Už viršvalandinį darbą mokama 50 proc. atlygio priemoka. Darbuotojui už darbą poilsio dieną, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką, darbuotojui kompensuojama suteikiant per mėnesį kitą poilsio dieną (jam pageidaujant) arba tą dieną perkeltiant prie kasmetinių atostogų. Jei tai buvo numatyta grafike, tai mokamas dvigubas atlygis. Dirbant švenčių dienomis, mokama dvigubai.
Pašalpos mirties ir kitų nelaimių atveju.	Mirus filialo darbuotojui, laidojimo išlaidoms skiriama vienkartinė pašalpa artimiesiems. Mirus darbuotojo šeimos nariui, skiriama pašalpa. Suteikiamos materialinės pagalbos darbuotojų šeimoms, nukentėjusioms nuo ypatingų nelaimių, sunkios ligos atvejais.
Šventinės dovanos.	Šv. Kalėdų ir Naujųjų Metų, šv. Velykų progomis teikiamos dovanos darbuotojams. Įmonės darbuotojų vaikams yra organizuojamos Kalėdinės eglutės ir vaikams iki 12 metų skiriamos kalėdinės dovanėlės.
Rūpinimasis darbuotojų laisvalaikiu.	AB „Swedbank“ kasmet organizuoja didžiausią metų renginį darbuotojams „Kolegiada“. Teikiami apdovanojimai geriausiems „Swedbank“ metų darbuotojams už iniciatyvą, profesionalumą ir nuopelnus įgyvendinant ir puoselėjant „Swedbank“ grupės tikslus ir vertybes. Taip pat organizuojami kiti tradiciniai renginiai.

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: AB „Swedbank“ kolektyvinė sutartis (2008) bei Vanagas, K. (2010).

Pažangos ataskaita [Internet]. [žiūrėta 2011-03-03]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita2010.pdf>.

Kaip matyti iš 14 lentelės, AB „Swedbank“ kolektyvinėje sutartyje yra daug veiksnių, įtakančių organizacijos kultūrą, tik kaip jie stipriai pasireiškia organizacijoje ir kaip darbuotojai juos vertina, paaiškėjo atlikus tyrimą. 19 pav. pateikti pokyčiai AB „Swedbank“ kolektyvinėje sutartyje ir skatinimo programose.



19 pav. Pokyčiai AB „Swedbank“ kolektyvinėje sutartyje ir skatinimo programose

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: Šilovaitė, E. (2009). *Pažangos ataskaita* [Internet]. [žiūrėta 2011-03-03]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita2009.pdf>; Vanagas, K. (2010). *Pažangos ataskaita* [Internet]. [žiūrėta 2011-03-03]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita2010.pdf>.

19 pav. matyti, kad 2009 m. laikinai sustabdytos kai kurios papildomos naudos darbuotojams: papildomos atostogos už darbo stažą, išmokos, susijusios su naujos šeimos kūrimu ir pan. Visos šios papildomos naudos yra Kolektyvinės sutarties dalis, todėl dėl jos pakeitimo vyko balsavimas 2009 m. Rugsėjo 7-8 d. Visuotinio darbuotojų balsavimo metu dauguma darbuotojų pritarė (1994 iš 2301 dalyvavusių darbuotojų balsavo „už“) laikinam kai kurių naudų sustabdymui. Šios naudos 2 metams buvo sustabdytos, o 2011 m. sausio mėn. atstatytos.

Darbo taryba 2010 m. organizavo susitikimus su darbuotojais, kurių metu diskutavo apie darbuotojų motyvaciją, darbo sąlygas, santykius, išklaušė darbuotojų išsakytas problemas įvairiais klausimais, kartu su atsakingais darbuotojais dalyvavo darbo sąlygų atitikimo reikalavimams tikrinime.

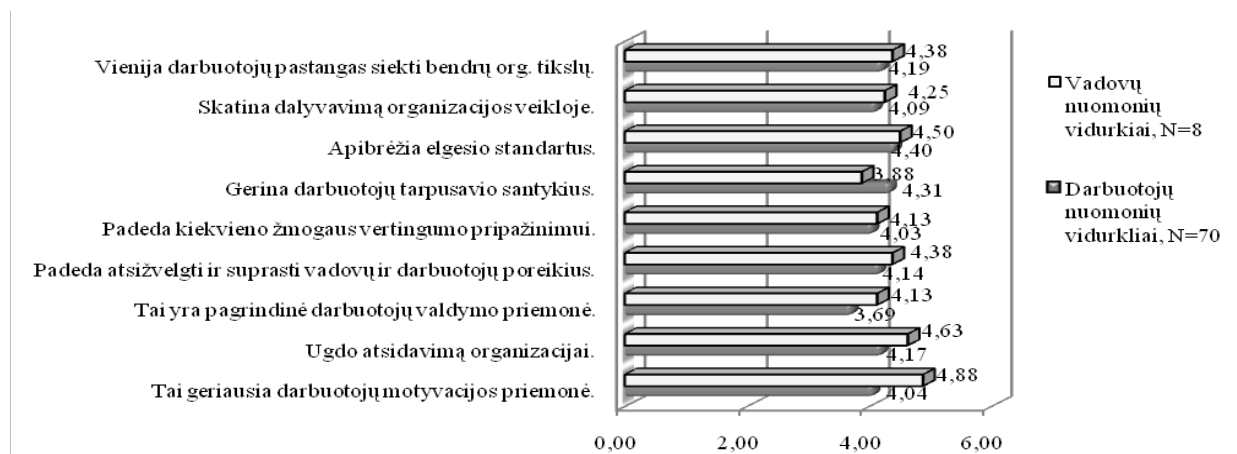
Toliau analizuojami organizacijos kultūros formavimo Šiaulių miesto AB „Swedbank“ tyrimo rezultatai.

3.3. Organizacijos kultūros formavimo bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu) tyrimo rezultatai ir jų analizė

Tyrimo rezultatai atskleidžiami per instrumentarijuje suformuotus bei teorija pagrįstus blokus (žr. 10 lentelę, 46-47 psl.): „Jūsų požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą“, „Jūsų požiūris į regimąją kultūrą organizacijoje“, „Jūsų požiūris į vertybių sanklotą organizacijoje“, „Jūsų požiūris į bendrus susitarimus organizacijoje“, išdėstytus nuoseklia seka pagal norimus išsiaiškinti dalykus: pastebimus simbolius, persidengiančias vertybes bei bendrus susitarimus. Pateikti mišrūs (uždari, atviri) bei pagal Likerto skalę sudaryti klausimai (kur prašoma respondentų įvertinti teiginius pagal skalę nuo 1 iki 5: „visiškai sutinku“ – 5 balai, „sutinku“ – 4 balai, „neturiu nuomonės“ – 3 balai, „nesutinku“ – 2 balai, „visiškai nesutinku“ - 1).

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ respondentų požiūrio į darbą ir organizacijos kultūrą tyrimo rezultatai.

Pirmoje klausimyno „Požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą“ dalyje respondentams buvo pateiktas klausimas: „Jūsų manymu, organizacijos kultūra reikalinga, nes:“ (su teiginiais) (procentines išraiškas žr. 12 priede, 113 psl.), kuris padėjo sužinoti darbuotojų nuomonę apie pačią organizacijos kultūrą, kam ji reikalinga. Respondentams reikėjo įvertinti pateiktus teiginius, priskiriant balą pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5, 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“. Kaip jau buvo minėta anksčiau, taikant aritmetinio vidurkio formulę (skaičiavimai pateikti 15 priede, 1 lentelėje, 116 psl.), gauti tokie teiginių stiprumo vidurkiai (balais) (žr. 20 pav.).



20 pav. Organizacijos kultūros reikalingumo pasiskirstymas (teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=78

Iš 20 pav. pateiktų atsakymų pastebima, kad vadovai aukščiausią balą 4,88 priskyrė teiginiui, t.y. „Tai geriausia darbuotojų motyvacijos priemonė“. Taigi, galima teigti, jog vadovai mano - vidinė organizacijos kultūra suderinta su motyvavimo sistema, atmosfera, padeda darbuotojams būti produktyviais ir tai yra geriausia jiems motyvacija. Darbuotojai šį teiginį įvertino 4,04 balo, iš

dalies pritaria vadovams. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai dėl organizacijoje esamos atmosferos jaučiasi iš dalies patenkinti, nes dirba banke, prisideda prie gerų jo rezultatų, ir dėl to jaučiasi moraliai pakankamai atlyginti. Reikėtų pažymėti, kad skirtingiems darbuotojams, turi būti taikomos skirtingos motyvavimo priemonės. Todėl negalima pamiršti, kad norint gebėti darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti, reikia išaiškinti, ko iš jų norima ir suteikti tai, ko jie nori.

Antras pagal svarbumą vadovams yra šis teiginys: „*Ugdo atsidavimą organizacijai*“ gavo 4,63 balo, darbuotojai skyrė 4,17 balo. Šių dienų verslo pasaulyje tarpusavyje konkuruojančios įmonės turi labai panašius išteklius bei technologijas, todėl konkurencinę kovą gali padėti laimėti tik lojalūs ir perspektyvūs darbuotojai. Taigi lojalūs ir įsitraukę darbuotojai, išnaudoja visus savo gabumus ir energiją siekdami naudos organizacijai bei tampa svarbiausiu pranašumu organizacijų konkurencinėje kovoje. Manoma, kad apklausoje dalyvavę darbuotojai šiam teiginiui skyrė mažiau balų nei vadovai, nes atsidavimą organizacijai jie greičiausiai sieja su darbu (darbo užmokestis) bei emociniu prisirišimu (saugumas). Rekomenduojama vadovams daugiau dėmesio skirti - darbuotojų lojalumui stiprinti.

Teiginys: „*Apibrėžia elgesio standartus*“, kuris gavo iš vadovų 4,5 balo ir tik 0,1 balo mažiau skyrė darbuotojai - 4,4 balo. Šie tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos kultūra apibrėžia taisykles, normas, elgesio standartus. Elgesio standartai bei elgesio taisyklės apibrėžti organizacijos vidaus teisės aktų.

„*Padeda atsižvelgti ir suprasti vadovų ir darbuotojų poreikius*“ ir „*Vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų*“ teiginių įvertinimai pasiskirstė taip: vadovai skyrė po 4,38 balo ir darbuotojai – 4,14 balo bei 4,19 balo. Poreikis yra žmogaus aktyvumo šaltinis. Pagal gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijos kultūra padeda organizacijos vadovams pažinti darbuotojų poreikius bei vienyti darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų. Darbuotojai ne itin pritarė vadovams teigdami, jog labiau vienija siekti tikslų, nei padeda suprasti vadovų bei darbuotojų poreikius.

„*Skatina dalyvavimą organizacijos veikloje*“ teiginiui buvo skirta vadovų 4,25 balo ir darbuotojų 4,09 balo. Rezultatai nėra džiuginantys, jie atspindi darbuotojų abejingumą organizacijai. Todėl, vadovai labiau turėtų įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, suteikiant platesniam ratui darbuotojų įgaliojimus savarankiškai priimti svarbius sprendimus, darbas būtų daug efektyvesnis bei sustiprėtų organizacijos kultūra.

Teiginiui: „*Padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui*“ skirta 4,13 balo vadovų ir darbuotojų 4,03 balo. Darbuotojų motyvavimas ne tik didina darbuotojų pasitenkinimą organizacija ir darbu, bet taip pat ir duoda apčiuopiamos naudos organizacijai (produktyvesnis darbas, geras organizacijos vardas už jos ribų, darbuotojų lojalumas). Kuomet kalbama apie motyvaciją dirbti ir

dirbti gerai, kalbama apie gausą veiksmų, skatinančių darbuotis. Tai ir darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Neaukšti rezultatai rodo, kad vadovams reikėtų į visa tai atsižvelgti.

„*Tai yra pagrindinė darbuotojų valdymo priemonė*“ teiginys įvertintas mažiausiais balais: vadovų 4,13 balo, darbuotojų 3,69 balo. Manoma, žemi rezultatai rodo, jog darbuotojai šį teiginį sieja su kontrole, valdymu, o ne su organizacijos kultūra. Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas tampa vienu iš svarbiausių organizacijos sėkmės garantų. Žmogiškųjų išteklių valdymas neturėtų būti suprantamas vien kaip tinkamas darbų paskirstymas. Tai – nuoseklus ir ilgalaikis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo vertinimą, motyvaciją, karjeros planavimą, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, bendravimą organizacijoje ir kt.

Teiginys: „*Gerina darbuotojų tarpusavio santykius*“ gavo iš vadovų 3,88 balo (mažiausiai iš visų teiginių) ir darbuotojų 4,31 balo. Organizacijos kultūra visų pirma yra bendravimas, terpė organizacijos žmogiškiesiems ištekliams vystytis, tai įvertindami darbuotojai ir skyrė šiam teiginiui antrąją vietą. Galima teigti, kad darbuotojų tarpusavio santykius gerina toks organizacijos kultūros veiksnys kaip neformali komunikacija, kurią galima skatinti per organizacijos organizuojamas bendras keliones, renginius; taip pat gerina ir tradicijos, ritualai – rytinė kava, gimtadienių šventimas net ir darbiniai susirinkimai.

Apibendrinimas. Pasitvirtino teorijoje išskirtos L. Preikšienės (2003) organizacijos kultūros funkcijos iš vadovo ir darbuotojų pusės (žr. 25 psl.) bei N. Paulauskaitės ir P. Vanago (1998) mintis, kad organizacijų kultūros nėra vienodos, poveikio organizacijos nariams požiūriu (žr. 24 psl.), su praktiniais rezultatais. Taigi, organizacijos vadovai per organizacijos kultūrą stengiasi daryti poveikį darbuotojų lojalumui (motyvacija), jų atsidavimui organizacijai, išsakyti priimtas normas, standartus, orientuoti darbuotojus siekti tikslų, efektyvinti komunikaciją. Iš darbuotojų pozicijos organizacijos kultūra yra svarbi tuo, kad ji sumažina dviprasmiškumą, pasako kaip reikia dirbti ir kas reikšminga, gerina bendradarbių tarpusavio santykius. Tiek vadovams, tiek darbuotojams aktuali motyvacinė organizacijos kultūros funkcija, kuri daugiau ar mažiau įtakoja pasitenkinimą pačia organizacija bei darbu joje. Sustiprinus darbuotojų bendrumo jausmą, lojalumą, sumažėtų darbuotojų rotacija (žr. 6 priedą, 1 pav., 107 psl.).

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pastebima kultūra.

Diagnostinio bloko antroje dalyje „*Jūsų požiūris į regimąją kultūrą organizacijoje*“ pateikta 18 teiginių (priskiriant balą nuo 1 iki 5, 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“) ir 3 papildomi klausimai (apie istorinius faktus, tradicines šventes ir bendrą laisvalaikio organizavimą). Padėjo nustatyti kaip simbolių (patalpos, paveikslai, ženkliukai, apranga ir kt.) pagalba yra

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

palaikomas organizacijos narių identiškumas, kaip kalbos pagalba naujas darbuotojas gali efektyviai veikti, kaip tikras organizacijos narys bei ar tiriamoje organizacijoje tarp darbuotojų bei vadovų yra draugiškas ir glaudus tarpusavio bendravimas? Pasakojimai padėjo atskleisti organizacijos nueitą kelią.

Pasak S. Mamedaitytės (2003) norint aprašyti ir suprasti organizacijos kultūrą, reikia išanalizuoti kiekvieną organizacijos kultūros elementą (žr. 2 lentelę, 21 psl.). Remiantis, anksčiau nurodytoje lentelėje, pateiktais elementais bus atskleidžiama Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pastebima kultūra.

Organizacijos aplinka, vadinama *fiziniu akivaizdumu* arba *fizine aplinka*, kuri apima: organizacijos fizinius elementus, leidžiančius vartotojams įvertinti paslaugų kokybę, sukuria palankią atmosferą paslaugos teikimo metu, kur susitinka paslaugos teikėjas ir vartotojas, sukuria tam tikrą lūkestį ir pasitikėjimą paslaugų organizacija. Taigi banko fizinis akivaizdumas atskleidžiamas *išorinėmis bei vidinėmis priemonėmis, simboliais* (patalpos, paveikslai, vėliava, ženkliai, apranga ir kt.).

Banko patalpos. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ KAC yra patogiose miesto vietose, puikiai pasiekiami. Bankas padedamas žinomos konsultacinės bendrovės iš Didžiosios Britanijos „Allen International“, sukūrė ir įdiegė naują klientų aptarnavimo centrų įrengimo ir dizaino koncepciją bei prekės ženklą. AB „Swedbank“ KAC pagal naują koncepciją daugiau erdvės skirta specialistų, konsultuojančių klientus įvairiais finansiniais klausimais, darbo vietoms, padaliniuose klientų patogumui yra interneto banko terminalai, kuriais klientai kviečiami naudotis nemokamai, klientų eilės reguliavimo sistemos, grynųjų pinigų priėmimo įrenginiai, bankomatai, išduodantys grynuosius pinigus, patogūs minkštasuoliai laukiantiems, dokumentų pildymo vietos.



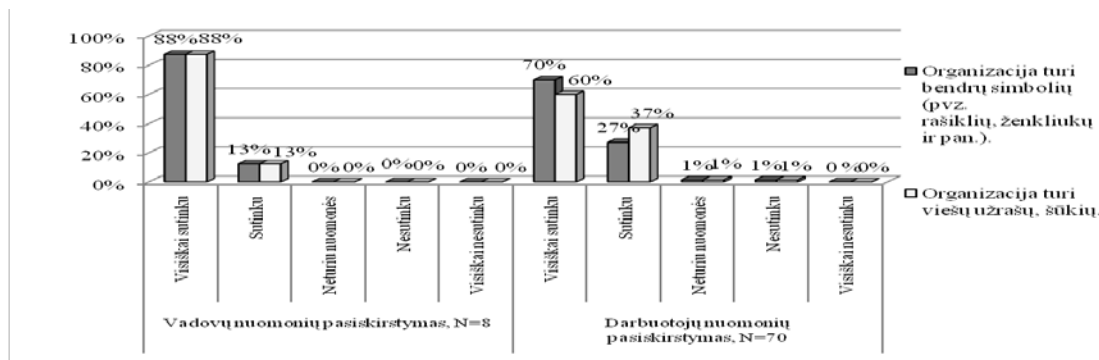
21 pav. „Swedbank“, AB įvaizdis

Šaltinis: *Mano bankas*. 2006 (1) [Internet]. [žiūrėta 2011-03-03]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/previews/get/24/1219666419_mano-bankas2006-1.pdf>.

Iš 21 pav. matyti, kad AB „Swedbank“ KAC patalpos išsiskiria iš kitų bankų savo šiltų spalvų interjeru bei erdve. Fone skambanti muzika ne tik kuria malonią atmosferą, bet ir padidina pokalbio konfidencialumą. Atnaujintuose AB „Swedbank“ KAC skirtingų paslaugų teikimo zonos pažymėtos skirtingomis spalvomis: vieta, kur galima atlikti kasdienes finansines operacijas –

geltona spalva, vieta, kur klientai gali pasikonsultuoti skolinimosi klausimais – raudona spalva, o norintieji pasitarti dėl asmeninių investicijų planavimo turėtų dairytis mėlynos spalvos. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ KAC vadovai norėdami subalansuoti veiklos efektyvumą ir siekdami užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę, plečia ir tobulina kanalų infrastruktūrą. Klientų aptarnavimo padalinių tinklai planuojami pertvarkyti į universalius padalinius, savitarnos zonas, verslo bankininkystės centruose žadama didinti konsultantų skaičių ir kompetenciją.

22 pav. pateiktas banko bendrų simbolių žinojimo pasiskirstymas.



22 pav. Organizacijos bendrųjų simbolių žinojimo pasiskirstymas (proc.), N=78

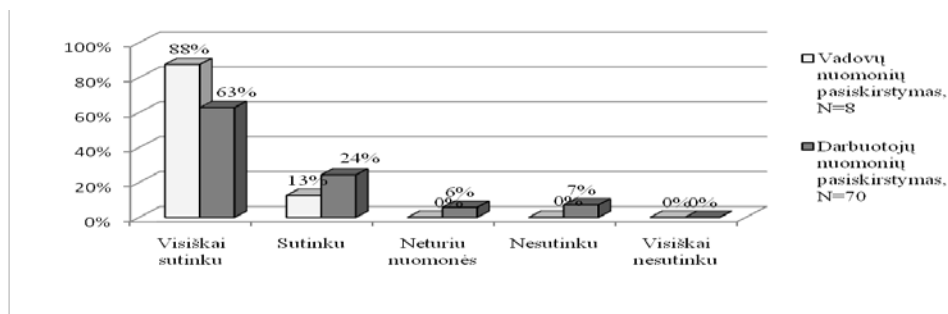
Kaip matyti iš 22 pav. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ 88 proc. vadovų (N=7) visiškai sutinka bei sutinka 13 proc. (N=1), jog *organizacija turi bendrų simbolių ir viešų užrašų, šūkių*. Darbuotojai buvo kiek kitokios nuomonės nei vadovai. Teiginį: „*Organizacija turi bendrų simbolių*“ darbuotojai įvertino „visiškai sutinku“ 70 proc. (N=49), „sutinku“ 27 proc. (N=19), „neturiu nuomonės“ 1 proc. (N=1) ir „nesutinku“ 1 proc. (N=1). Teiginys: „*Organizacija turi viešų užrašų, šūkių*“ darbuotojų įvertintas: „visiškai sutinku“ 60 proc. (N=42), „sutinku“ 37 proc. (N=26), „neturiu nuomonės“ 1 proc. (N=1) ir „nesutinku“ 1 proc. (N=1). Teiginių, apie bendrus simbolius ir viešus užrašus, rezultatai nenustebino aukštais įvertinimais, todėl, kad AB „Swedbank“ *firminio stiliaus elementai* – lankstinukai, vizitinės kortelės, darbuotojų apranga yra aiškiai pastebimi ne tik darbuotojams, bet ir klientams. Norint išsiskirti iš konkurentų ir pagerinti banko įvaizdį darbuotojai yra aprenęti spec. rūbais, yra segamos darbuotojo identifikavimo kortelės, su užimamomis pareigomis, vardais ir pavardėmis. „Swedbank“, AB siekia, kad darbuotojų išvaizda būtų nepriekaištinga: tvarkinga uniforma arba kostiumas, prižiūrėta avalynė ir šukuosena, tinkami aksesuarai, saikingas moterų makiažas. Darbuotojai vadovaujasi aprangos rekomendacijomis, kurios pateiktos leidinyje „Mano vizitinė kortelė. Aprangos rekomendacijos“. Taigi, finansų institucijos darbuotojo išvaizda yra labai svarbi. Ji turi būti tvarkinga ir kelti klientų pasitikėjimą.

Reikia pažymėti, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ nepastebėta šiam bankui nusipelnusių žmonių portretų ar viešai deklaruojamų jų minčių, stendų, kuriuose atsispindėtų darbuotojų bendra veikla (pvz.: fotonuotraukos, straipsniai laikraščiuose, skelbimai, kviečiantys dalyvauti įvairiuose

renginiuose) ar kita, darbuotojų identiškumą skatinanti, informacija, kuri manoma, turėjo darbuotojų (N=2) neigiamai nuomonei apie organizacijos bendrus simbolius, užrašus. Galima teigti, kad šie saviti bankui simboliai suteiktų dar daugiau išskirtinumo bei būtų pagrindas darbuotojų bei organizacijos kultūrinių vertybių formavimui.

Apibendrinant galima teigti, jog *empiriniais tyrimo rezultatais patvirtino teorinės A. Seiliaus (1998) ir R. Jucevičiaus (1998) nuomonės apie simbolius - jie išreiškia organizacijos vertybes, įsitikinimus bei yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė* (žr. 21 psl.).

Kalba - organizacijos kultūros elementas. Siekiant vystyti bei tobulinti organizacijos kultūrą, būtina diagnozuoti kalbos būklę, nustatyti esamą jos padėtį. Anot P. Jucevičienės (1996), organizacija yra socialinė sistema, t.y. sudaryta iš žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais. Socialinę sistemą sudaro žmonės, *komunikuojantys* tarpusavyje. Pagrindinė komunikacijos priemonė – kalba – apibūdinama kaip verbalinių simbolių visuma, atspindinti savitą organizacijos kultūrą. Sėkminga socializacija priklauso nuo vadovų ir darbuotojų bendravimo kultūros, kreipiniu. 23 pav. pateikti vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai.

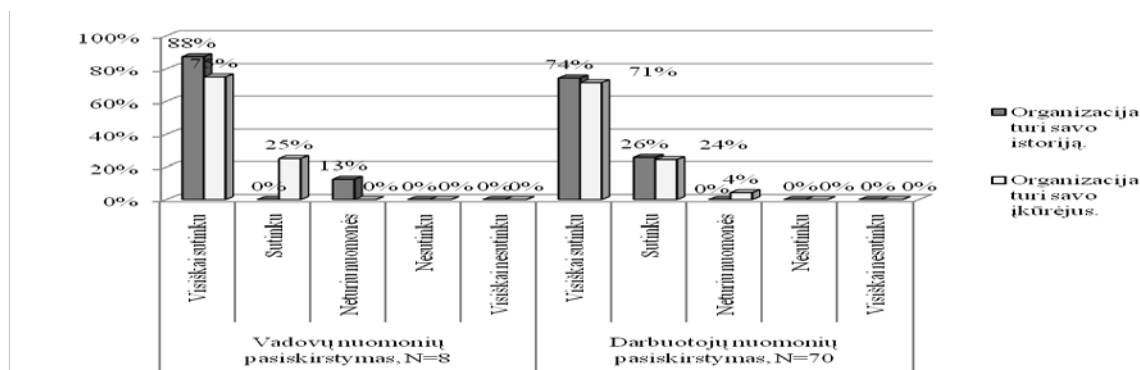


23 pav. Darbuotojų kreipimosi į vadovą vardu dažnumo pasiskirstymas (proc.), N=78

Iš 23 pav. matyti, kad teigini: „*Darbuotojai į vadovą dažniausiai kreipiasi vardu*“ vadovai įvertino taip: „visiškai sutinku“ 88 proc. (N=7), „sutinku“ 13 proc. (N=1). Teigiami rezultatai rodo, kad vadovams toks kreipimasis yra priimtinas, nes jie patys į darbuotojas kreipiasi vardu. Darbuotojų atsakymai pasiskirstė taip: „visiškai sutinku“ 63 proc. (N=44), „sutinku“ 24 proc. (N=17) bei „neturiu nuomonės“ 6 proc. (N=4), „nesutinku“ 7 proc. (N=5). Galima daryti prielaidą, kad ir nedidelė dalis darbuotojų, tačiau jaučia atstumą tarp vadovų, kurį sąlygoja akcentuojamos pareigybės. Norint patvirtinti arba paneigti šią prielaidą reikėtų atlikti išsamesnį tyrimą, nes atlikta apklausa parodo, kaip darbuotojai vertina kreipimąsi vardu į vadovus.

Pasakojimai. Banko praeitis (istorijos, legendos, mitai, sakmės) svarbi naujų darbuotojų orientavime bei suteikia darbuotojams prasmę, tapatumą su organizacija.

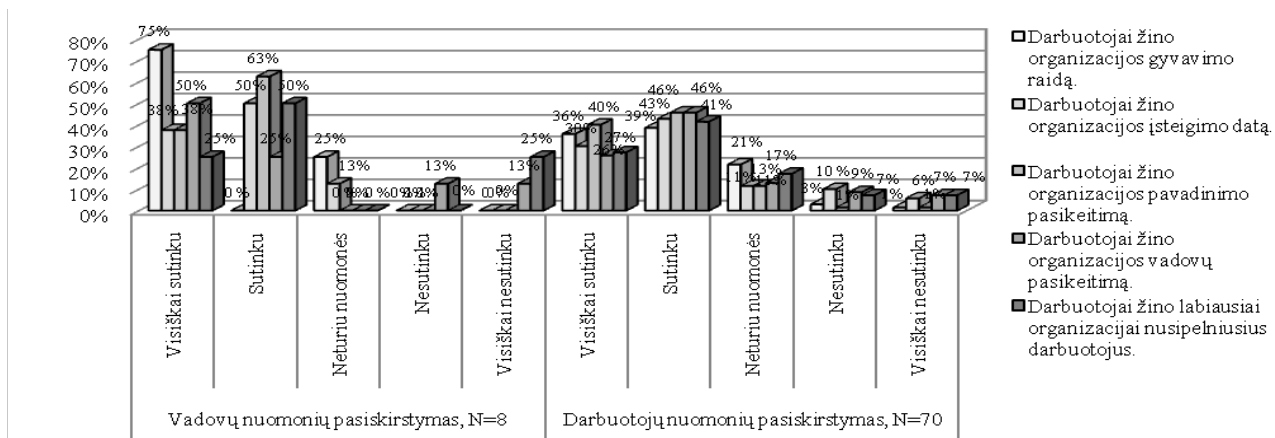
24 pav. (žr. 64 psl.) pateikta informacija apie organizacijos istorijos ir įkūrėjų turėjimą.



24 pav. Organizacijos turėjimo savo istoriją bei savo įkūrėjus pasiskirstymas (proc.), N=78

Iš 24 pav. matyti, kad respondentai aukštais įvertinimais įvertino teiginius: „Organizacija turi savo istoriją“ (vadovai - „visiškai sutinku“ 88 proc. (N=7), „neturiu nuomonės“ 13 proc. (N=1), darbuotojai – „visiškai sutinku“ 74 proc. (N=52), „sutinku“ 26 proc. (N=18), bei „Organizacija turi savo įkūrėjus“ (vadovai - „visiškai sutinku“ 75 proc. (N=6), „sutinku“ 25 proc. (N=2), darbuotojai – „visiškai sutinku“ 71 proc. (N=50), „sutinku“ 24 proc. (N=17), „neturiu nuomonės“ 4 proc. (N=3). Tokie rezultatai rodo, kad AB „Swedbank“ turi brandžią, išsivysčiusią praeitį, o tai patvirtina R. Jucevičiaus (1998) teorijoje aprašytą nuomonę, apie organizacijos istoriją (žr. 21 psl.).

Respondentų organizacijos istorinių faktų žinojimas parodytas 25 pav.



25 pav. Organizacijos istorinių faktų žinojimo pasiskirstymas (proc.), N=78

Kaip matyti iš 25 pav., vadovų ir darbuotojų nuomonės teiginiams ženkliai skiriasi. *Organizacijos gyvavimo raidos žinojimas* įvertintas vadovų – „visiškai sutinku“ 75 proc. (N=6), „neturiu nuomonės“ 25 proc. (N=2), darbuotojų - „visiškai sutinku“ 36 proc. (N=25), „sutinku“ 39 proc. (N=27), „neturiu nuomonės“ 21 proc. (N=15), „nesutinku“ 3 proc. (N=2), „visiškai nesutinku“ 1 proc. (N=1).

Įsteigimo datos žinojimas įvertintas taip: vadovų – „visiškai sutinku“ 38 proc. (N=3), „sutinku“ 50 proc. (N=4), „neturiu nuomonės“ 13 proc. (N=1), darbuotojų - „visiškai sutinku“ 30 proc. (N=21), „sutinku“ 43 proc. (N=30), „neturiu nuomonės“ 11 proc. (N=8), „nesutinku“ 10 proc.

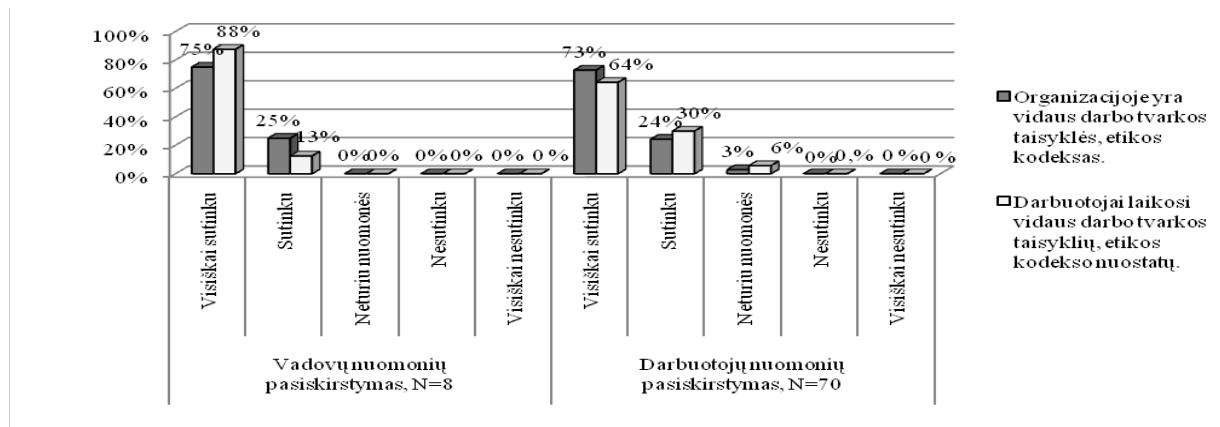
(N=7), „visiškai nesutinku“ 6 proc. (N=4).

Organizacijos pavadinimo pasikeitimo žinojimą vadovai įvertino „visiškai sutinku“ 38 proc. (N=3), „sutinku“ 63 proc. (N=5), darbuotojai - „visiškai sutinku“ 40 proc. (N=28), „sutinku“ 46 proc. (N=32), „neturiu nuomonės“ 11 proc. (N=8), „nesutinku“ 1 proc. (N=1), „visiškai nesutinku“ 1 proc. (N=1).

Vadovų pasikeitimą vadovai įvertino „visiškai sutinku“ 50 proc. (N=4), „sutinku“ 25 proc. (N=2), „nesutinku“ 13 proc. (N=1), „visiškai nesutinku“ 13 proc. (N=1), darbuotojai - „visiškai sutinku“ 26 proc. (N=18), „sutinku“ 46 proc. (N=32), „neturiu nuomonės“ 13 proc. (N=9), „nesutinku“ 9 proc. (N=6), „visiškai nesutinku“ 7 proc. (N=5) bei *nusipelnusius organizacijai darbuotojus* vadovai įvertino „visiškai sutinku“ 25 proc. (N=2), „sutinku“ 50 proc. (N=4), „visiškai nesutinku“ 25 proc. (N=2), darbuotojai - „visiškai sutinku“ 27 proc. (N=19), „sutinku“ 41 proc. (N=29), „neturiu nuomonės“ 17 proc. (N=12), „nesutinku“ 7 proc. (N=5), „visiškai nesutinku“ 7 proc. (N=5).

Įvertinant aukščiau pateiktus atsakymus, darytina išvada, jog vadovai linkę manyti, kad darbuotojai pakankamai gerai žino organizacijos istorinius faktus: įsteigimo datą, organizacijos pavadinimo, vadovų pasikeitimą bei organizacijai nusipelnusius darbuotojus, tačiau banko darbuotojų menkas istorinių faktų žinojimas perša išvadą, kad kuo organizacijos istorija yra ilgesnė, tuo mažiau darbuotojų ją žino, kas gali sąlygoti organizacijos kultūros tęstinumo dalinį išlaikymą.

Normos ir taisyklės. Jos apibrėžtos politikose, procedūrose, metodikose, darbo instrukcijose, taisyklėse. Pasak K. Vanago (2010), nukrypimas nuo vidinės tvarkos, nesilaikymas etikos ir interesų konfliktų ar kurios nors kitos politikos, instrukcijos, direktyvos ar taisyklių, kitoks neteisėtas, neetiškas ar abejotinas veiksmas yra vadinami pareigų pažeidimu. „Swedbank“, AB galioja pranešimų apie etikos taisyklių pažeidimus pateikimo tvarka, kurioje numatyta, kad banko darbuotojai privalo informuoti banko atitikimo reikalavimams funkciją apie galimus ar esamus etikos taisyklių pažeidimus etikos taisyklėse nustatytais atvejais ir tvarka. Visi darbuotojai turi galimybę, o taip pat ir pareigą pranešti apie pagrįstus įtarimus dėl pareigų pažeidimų. Etikos principų pažeidimus nagrinėja Etikos komisija (http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita2010.pdf). 26 pav. iliustruoja Šiaulių miesto AB „Swedbank“ KAC vidaus darbo taisyklių, etikos kodekso nuostatų ir jų laikymosi pasiskirstymą.



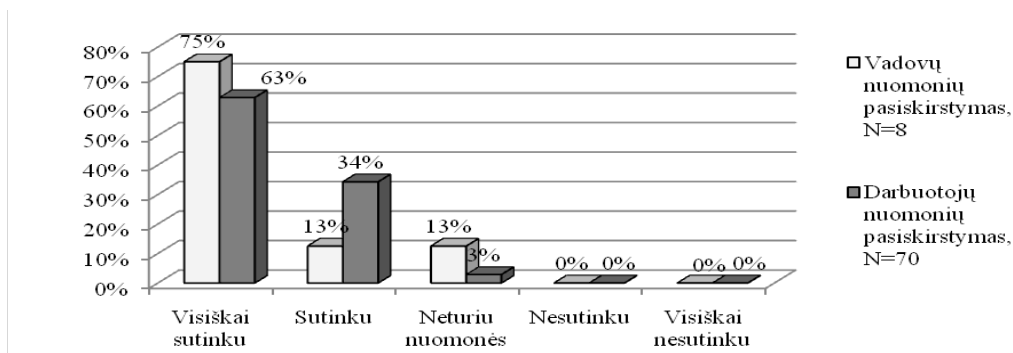
26 pav. Organizacijos vidaus darbo taisyklių, etikos kodekso nuostatų laikymosi pasiskirstymas (proc.), N=78

26 pav. duomenys rodo, kad organizacijoje yra apibrėžtos vidaus darbo taisyklės, normos, elgesio standartai, kurių vadovai ir darbuotojai laikosi bei sutinka, jog jie turi įtakos darbo rezultatams (žr. 26 pav.). Teiginį: „Organizacijoje yra vidaus darbo taisyklės, etikos kodeksas“ įvertino vadovai „visiškai sutinku“ 75 proc. (N=6), „sutinku“ 25 proc. (N=2), darbuotojai - „visiškai sutinku“ 73 proc. (N=51), „sutinku“ 24 proc. (N=17), „neturiu nuomonės“ 3 proc. (N=2). Teiginiui: „Darbuotojai laikosi vidaus darbo taisyklių ir etikos kodekso nuostatų“ vadovai skyrė - „visiškai sutinku“ 88 proc. (N=7), „sutinku“ 13 proc. (N=1), darbuotojai - „visiškai sutinku“ 64 proc. (N=45), „sutinku“ 30 proc. (N=21), „neturiu nuomonės“ 6 proc. (N=4). Taigi daroma išvada, kad banko darbuotojai buvo supažindinti su vidaus darbo taisyklėmis, normomis, elgesio standartais bei žino kas laukia darbuotojų dėl pareigų pažeidimų.

Veiksmai. Šventės, tapusios tradicija - pajvairinama banko darbuotojų kasdieninę veiklą. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ KAC kiekvieną darbo dieną vyksta rytinis susirinkimas „Opex“ – vienas svarbiausių ritualų banke. Jo metu dalijamasi organizacijos darbuotojams aktualia bei reikiama informacija, diskutuojama bei aptariami praėjusios dienos rezultatai. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ KAC „Opex“ vyksta su vadovais (išskyrus aukščiausios grandies vadovus) bei darbuotojais kartu, nes taip efektyviau ir greičiau perteikiama informacija personalui.

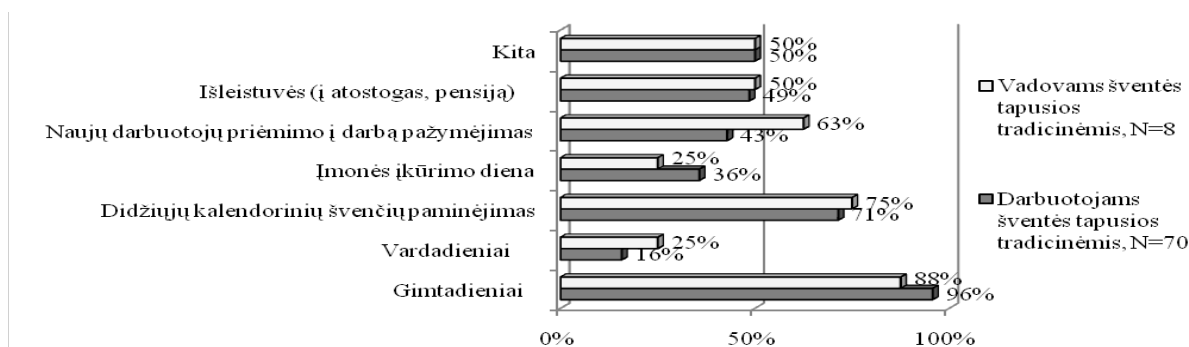
Svarbu pažymėti, kad du kartus per metus Šiaulių miesto AB „Swedbank“ KAC valdytojai organizuoja darbuotojų vertinamuosius pokalbius, kurių metu kalbama apie pasiektus rezultatus bei trūkumus – kas buvo blogai daroma, apie perspektyvas ir ateities planus.

Šventės bei laisvalaikio praleidimas su bendradarbiais, būdingas tik tai organizacijai, jų dėka yra atskleidžiamas Šiaulių miesto AB „Swedbank“ nepriklausomumas (autonomiškumas) bei išskirtinumas. Organizacijos tradicinių švenčių turėjimas pavaizduotas 27 pav. (žr. 67 psl.)



27 pav. Organizacijos tradicinių švenčių turėjimo pasiskirstymas (proc.), N=78

Kaip matyti iš 27 pav. duomenų, Šiaulių miesto AB „Swedbank“ turi seniai susiformavusias šventes, tapusias tradicinėmis, vienijančias banko darbuotojus ir tuo pabrėžiančias organizacijos savitumą. 75 proc. vadovų (N=6) pažymėjo atsakymą „visiškai sutinku“, „sutinku“ – 13 proc. (N=1), „neturiu nuomonės“ – 13 proc. (N=1), darbuotojų nuomonės pasiskirstė taip: „visiškai sutinku“ 63 proc. (N=44), „sutinku“ 34 proc. (N=24), „neturiu nuomonės“ 3 proc. (N=2). Banko tradicinės šventės pateiktos 28 pav.



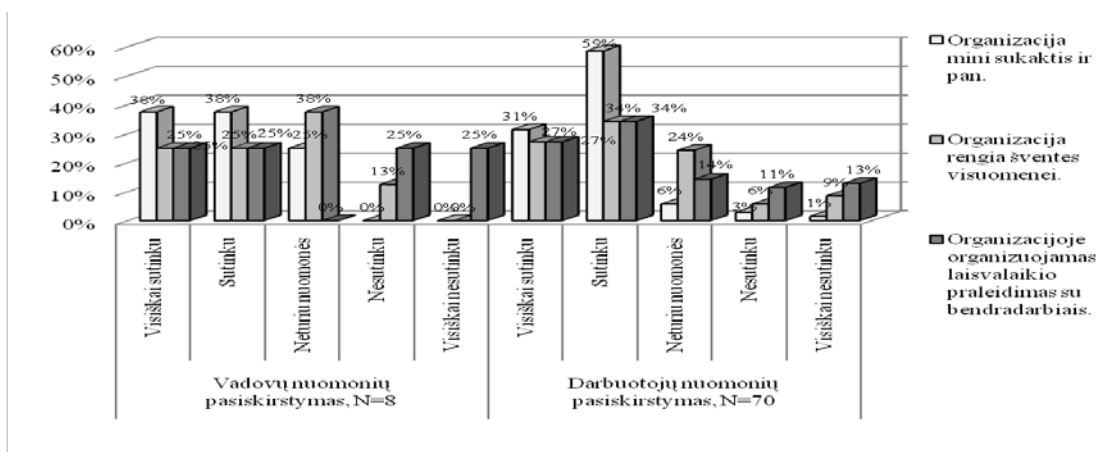
28 pav. Organizacijos švenčių tapusių tradicinėmis pasiskirstymas (proc.), N=78

Iš 28 pav. matyti, kad gauti rezultatai tarp darbuotojų ir vadovų skiriasi. Manoma, tokiam respondentų nuomonių pasiskirstymui įtakos turi skirtingi požiūriai. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojų dauguma – vadovų - 88 proc. (N=7) ir 96 proc. darbuotojų (N=67) teigė, kad *gimtadieniai* yra šventės tapusios tradicinėmis. Antroje vietoje, pasak 75 proc. vadovų (N=6) ir 71 proc. darbuotojų (N=50) – *didžiųjų kalendorinių švenčių paminėjimas*. Ne mažiau yra švenčiamos *kitos šventės* (respondentų įvardintos tokios: „*Kolegiada*“, kartą metuose, visi Lietuvos AB „Swedbank“ darbuotojai suburiami drauge bei *vaikams šv. Kalėdų šventė (eglutė)*), taip teigė: 50 proc. darbuotojų (N=35) ir 50 proc. vadovų (N=4). *Išleistuvės (į atostogas, pensiją)* irgi yra tradicinės šventės, taip mano 50 proc. vadovų (N=4) ir 49 proc. darbuotojų (N=34). 63 proc. vadovų (N=5) ir 43 proc. darbuotojų (N=30) pažymėjo, jog banke *paminimas naujų darbuotojų priėmimas į darbą*. *Įmonės įkūrimo diena* - tradicija švęsti 25 proc. vadovų (N=2) ir 36 proc. darbuotojų (N=25).

Vardadienius tradicine organizacijos švente laiko 25 proc. vadovų (N=2) ir tik 16 proc. darbuotojų (N=11).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kolektyvas turi švenčių tapusių tradicijomis, kurios labiausiai vienija kolektyvą, gerina tarpusavio santykius (bendravimą) bei turi teigiamos įtakos organizacijos kultūrai. Tai patvirtina teorinėje dalyje pateiktas I. Preikšienės (2003) mintis apie organizacijos tradicijas (žr. 25 psl.) bei banko pažangos ataskaitose minimas šventes, tradicijas (žr. 54 psl.).

Toliau norima išsiaiškinti ar banko darbuotojai tiek pat daug laiko praleidžia laisvalaikio metu. Kaip jau buvo minėta anksčiau, laisvalaikio praleidimas kartu taip pat labai svarbus yra organizacijos kultūrai. Kultūriniai renginiai, pobūviai ir kt., bendri veiksmai atspindi santykius tarp kolektyvo narių, 29 pav. matyti kaip organizacija mini sukaktis, rengiamos šventės visuomenei, organizuojamas laisvalaikio praleidimas su bendradarbiais.



29 pav. Organizacijos laisvalaikio būdų pasiskirstymas (proc.), N=78

Iš 29 pav. pateiktų atsakymų pastebima, kad pirmoje vietoje - teiginys: „Organizacija mini sukaktis ir pan.“ geriausiai įvertintas. Vadovai teigė – „visiškai sutinku“ 38 proc. (N=3), „sutinku“ 38 proc. (N=3), „neturiu nuomonės“ 25 proc. (N=2), darbuotojų - „visiškai sutinku“ 31 proc. (N=22), „sutinku“ 59 proc. (N=41), „neturiu nuomonės“ 6 proc. (N=4), „nesutinku“ 3 proc. (N=2), „visiškai nesutinku“ 1 proc. (N=1).

Antroje vietoje, pagal atsakymus, teiginys: „Organizacija rengia šventes visuomenei“. Šiam teiginiui vadovai skyrė – „visiškai sutinku“ 25 proc. (N=2), „sutinku“ 25 proc. (N=2), „neturiu nuomonės“ 38 proc. (N=3), „nesutinku“ 13 proc. (N=1), darbuotojai - „visiškai sutinku“ 27 proc. (N=19), „sutinku“ 34 proc. (N=24), „neturiu nuomonės“ 24 proc. (N=17), „nesutinku“ 6 proc. (N=4), „visiškai nesutinku“ 9 proc. (N=6).

Trečioje vietoje - teiginys: „Organizacijoje organizuojamas laisvalaikio praleidimas su bendradarbiais“ įvertintas vadovų – „visiškai sutinku“ 25 proc. (N=2), „sutinku“ 25 proc. (N=2), „nesutinku“ 25 proc. (N=2), „visiškai nesutinku“ 25 proc. (N=2), darbuotojai - „visiškai sutinku“ 27

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

proc. (N=19), „sutinku“ 34 proc. (N=24), „neturiu nuomonės“ 14 proc. (N=10), „nesutinku“ 11 proc. (N=8), „visiškai nesutinku“ 13 proc. (N=9).

Apibendrinant 29 pav. duomenis, galima teigti, kad organizacija mini sukaktis, kiek mažiau respondentų mano, jog rengia šventes visuomenei bei leidžia laisvalaikį su bendradarbiais, manoma todėl, kad laisvu nuo darbu laiku darbuotojai laisvalaikį leidžia su savo šeimos nariais (dauguma respondentų vedę ir ištekėjusios).

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ 47 proc. darbuotojų (N=33) ir 38 proc. vadovų (N=3) teigė, kad bendras laisvalaikio praleidimas su bendradarbiais yra organizuojamas pačių darbuotojų, 24 proc. darbuotojų (N=17), 38 proc. vadovų (N=3) tiesioginių vadovų, 21 proc. darbuotojų (N=15), 25 proc. vadovų (N=2) vidutinio lygio vadovų, bei 19 proc. darbuotojų (N=13), 25 proc. vadovų (N=2) aukščiausio lygio vadovų.

Apibendrinimas. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ simbolika sukelia priklausymo vienai didelei organizacijai jausmą, savitumo įvaizdį. Banke bendravimas ir santykiai tarp vadovų bei darbuotojų yra draugiški, tačiau nedidelė dalis darbuotojų jaučia atstumą tarp vadovų, kuri sąlygoja akcentuojamos pareigybės. AB „Swedbank“ brandi, išsivysčiusi praeitis lėmė darbuotojų pakankamai menką istorinių faktų žinojimą, kas gali sąlygoti organizacijos kultūros tęstinumo dalinį išlaikymą. Organizacijoje yra apibrėžtos vidaus darbo taisyklės, normos, elgesio standartai, kurių vadovai ir darbuotojai laikosi, tokiu būdu stipri organizacijos kultūra kontroliuoja, valdo, banko darbuotojų elgesį. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kolektyvas turi švenčių tapusių tradicijomis, kurios labiausiai vienija kolektyvą, gerina tarpusavio santykius (bendravimą) bei turi teigiamos įtakos organizacijos kultūrai, jos stiprumui. Tačiau to paties pasakyti negalima apie laisvalaikio leidimą su bendradarbiais.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog pasitvirtino teorijoje autorių (E. H. Schein (1985) ir P. Jucevičienė (1996) (žr. 20 psl.), R. Jucevičius (1998) ir A. Seilius (1998) (žr. 20-21 psl.) teiginiai apie pirmąjį organizacijos kultūros lygmenį (pastebimą kultūrą) - matomiausias, akivaizdžiausias lygmuo, kuriame vyrauja organizacijos elementai bei AB „Swedbank“ pažangos ataskaitų informacija apie banko šventes, tradicijas.

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ persidengusios vertybės.

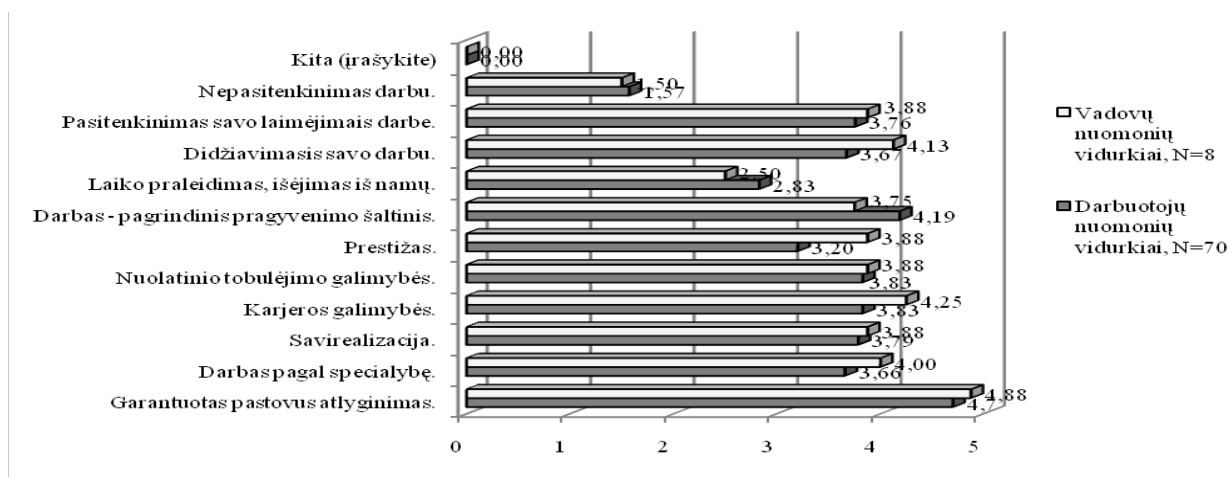
Trečiojoje diagnostinio bloko „*Jūsų požiūris į vertybių sanklotą organizacijoje*“ dalyje buvo pateiktas klausimas: „*Ką Jums reiškia darbas šioje organizacijoje?*“ su 11 teiginių (priskiriant balą nuo 1 iki 5, 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“), kurių pagalba organizacijoje buvo įvertinta ką darbuotojui reiškia darbas, kaip supranta darbuotojas savo vaidmenį, narių tapatumą. Klausimas: „*Į ką labiausiai kreipiamas dėmesys organizacijoje?*“ su 6 teiginiais padėjo atskleisti, kas organizacijoje svarbiausia bei kaip įvertinamas darbuotojų darbas, kaip gautas darbuotojo

atlyginimas (materialus ir nematerialus) atitinka jo įdėtas sąnaudas. 14 teiginių grupe, buvo siekta išsiaiškinti, kaip darbuotojai jaučiasi organizacijoje ir ar yra lengva naujiems nariams įsilieti į kolektyvą.

Trečiojo klausimų diagnostinio bloko - atsakymų rezultatai pateikiami remiantis P. Jucevičienės (1996), S. P. Robbins (2003) ir A. Poškienės (1998) persidengusių vertybių charakteristikomis (žr. 7 pav., 22 psl. ir 7 lentelę, 31 psl.).

Pasak M. Išoraitės (2011), žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Žmogaus veiklai įtaką daro poreikiai, sugebėjimai, talentas, lūkesčiai, vertybės ir požiūris į darbą. Tinkamai suformuotas ir darnus organizacijos personalas ne vien užtikrina kiekvieno darbuotojo asmeninį pasitenkinimą, susijusį su savirealizacijos galimybėmis darbe, saugiomis darbo sąlygomis, bet ir sukuria didesnę organizacijos vertę.

Asmens identifikacija. Organizacijos nario susitapatinimo su organizacija kaip visuma arba su konkrečia grupe laipsnis (Kučinskas ir Paulauskaitė, 2005). Norint atskleisti, su kuo save identifikuoja banko darbuotojas yra svarbu išsiaiškinti *ką jam reiškia darbas šioje organizacijoje*, kaip supranta savo kaip darbuotojo vaidmenį. Respondentams reikėjo įvertinti pateiktus teiginius, priskiriant balą pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5, 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“, taikant aritmetinio vidurkio formulę (skaičiavimai pateikti 16 priede, 1 lentelėje, 117 psl.), gauti tokie teiginių stiprumo vidurkiai (balais) (žr. 30 pav., o procentines išraiškas žr. 13 priede, 114 psl.).



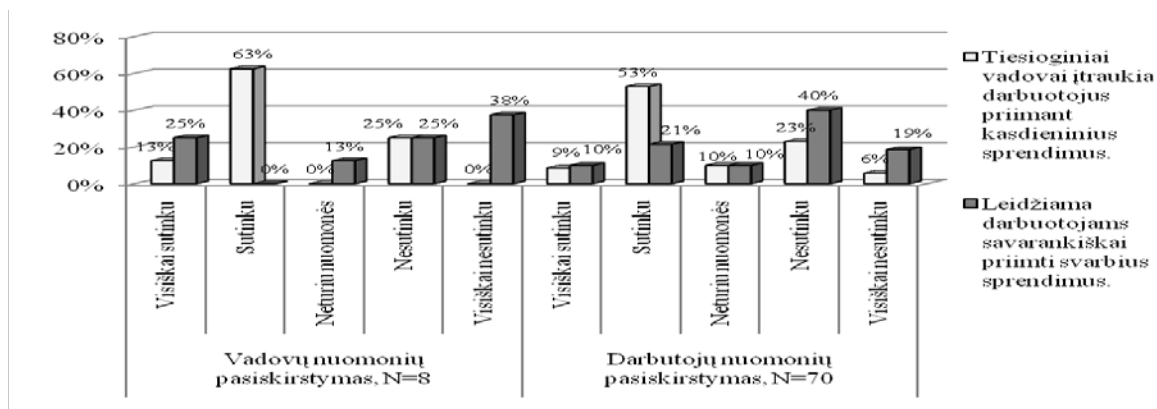
30 pav. Darbo reikšmės organizacijoje pasiskirstymas (teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=78

Teiginių: „Garantuotas pastovus atlyginimas“ vadovai įvertino aukštais balais – 4,88 balo, 0,18 balo mažiau nei vadovai teiginiui skyrė darbuotojai – 4,7 balo. Teiginių: „Darbas – pagrindinis pragyvenimo šaltinis“ įvertino daugiau darbuotojų – 4,19 balo, nei vadovų 3,75 balo. Dauguma respondentų banke dirba pagal *specialybę*. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ save realizuoja 80 proc. darbuotojų ir 75 proc. vadovų. *Karjeros galimybės* labiau tenkina vadovus – 4,25 balo, nei

darbuotojus – 3,83 balo. *Teiginys*: „Nuolatinio tobulėjimo galimybės“ buvo įvertintas vidurkiais: vadovai – 3,88 balo ir darbuotojai – 3,83 balo. Mažiausiais balais įvertinti *teiginiai*: „prestižas“ vadovai – 3,88 balo, darbuotojai – 3,2 balo; „Laiko praleidimas, išėjimas iš namų“ vadovai – 2,5 balo, darbuotojai – 2,83 balo; „Nepasitenkinimas darbu“ vadovai – 1,5 balo, darbuotojai – 1,57 balo. *Didžiuojasi savo darbu* bei *pasitenkina savo laimėjimais* darbe daugiau vadovų nei darbuotojų. Pagal gautus rezultatus, galima teigti, kad didžiavimasis bei pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo darbuotojo amžiaus, išsilavinimo bei darbo stažo. *Kuo žmogus vyresnis, tuo didesnis jo pasitenkinimas darbu*, jauni žmonės retai kada būna labiau patenkinti darbu nei vyresnieji.

Dėmesys žmonėms. Niekas kitas taip neprisideda prie ilgalaikės organizacijos sėkmės, kaip joje dirbantys žmonės. Komandos priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės, dirbantys individualiai. Visų pirma dėl to, kad dirbant komandoje yra galimybė keistis informacija, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti (<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/4544f4f5e8fd1>).

Šiandien didelė reikšmė teikiama *visų organizacijos darbuotojų dalyvavimui priimant sprendimus*, nes tai neatskiriama organizacijos kultūros dalis. Todėl tiriant Šiaulių miesto AB „Swedbank“ organizacijos kultūrą buvo siekta išsiaiškinti vadovų požiūrį į darbuotojus ir sprendimų priėmimą. 31 pav. atsispindi darbuotojų įtraukimą bei savarankiškumą priimant sprendimus, susijusius su jų darbu.



31 pav. Darbuotojų įtraukimo bei savarankiškumo priimant kasdienesius sprendimus pasiskirstymas (proc.), N=78

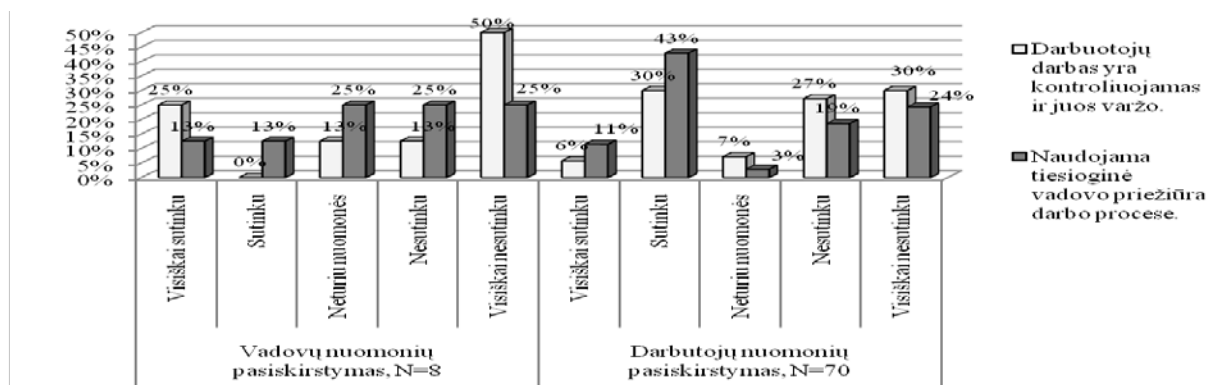
Teiginiui: „Tiesioginiai vadovai įtraukia darbuotojus priimant kasdienesius sprendimus“ vadovų atsakymų rezultatai pasiskirstė: tik vienas 13 proc. (N=1) visiškai sutiko su teiginiu, daugiau kaip pusė 63 proc. (N=5) pažymėjo - „sutinku“, „nesutinku“ - 25 proc. (N=2), o darbuotojų įvertinimai lyginant su vadovų buvo blogesni: visiškai sutiko su teiginiu 9 proc. (N=6), „sutinku“ atsakymą pažymėjo 53 proc. (N=37), abejojo 10 proc. (N=7), „nesutinku“ - 23 proc. (N=16), „visiškai nesutinku“ - 6 proc. (N=4). Taigi tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau kaip pusė Šiaulių miesto AB „Swedbank“ respondentų - 54 proc. (N=42) jaučiasi iš dalies įtraukti priimant

sprendimus, nors reikia pastebėti, kad mažai respondentų 9 proc. (N=7) mano, kad yra įtraukiami visiškai, abejojo 9 proc. respondentų (N=7), iš dalies nesutiko 23 proc. (N=18) ir visiškai nesutiko su teiginiu 5 proc. (N=4) visų respondentų. Galima daryti išvadą, kad tokius atsakymų rezultatus lėmė, užimamos pareigos. Žemiausias pareigas užimantys darbuotojai (klientų aptarnavimo specialistai) teigė, kad jie neištraukiami priimant kasdieninius sprendimus, aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai – tik dalinai.

Teiginys: „Leidžiama darbuotojams savarankiškai priimti svarbius sprendimus“ įvertintas vadovų: „visiškai sutinku“ 25 proc. (N=2), „neturiu nuomonės“ 13 proc. (N=1), „nesutinku“ 25 proc. (N=2), „visiškai nesutinku“ 38 proc. (N=3), darbuotojų - „visiškai sutinku“ 10 proc. (N=7), „sutinku“ 21 proc. (N=15), „neturiu nuomonės“ 10 proc. (N=7), „nesutinku“ 40 proc. (N=28), „visiškai nesutinku“ 19 proc. (N=13). Iš gautų rezultatų matyti, kad darbuotojams savarankiškai mažai leidžiama priimti sprendimus, tai nėra blogai, jog pavaldiniai vykdo vadovų nurodymus (banko operacijos - rizikingos), tačiau darbas būtų daug efektyvesnis, jeigu savarankiškai svarbius sprendimus priimtų platesnis ratas darbuotojų.

Kontrolė. Taisyklėmis, normomis, instrukcijomis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ KAC darbuotojų kontrolę pirmiausia vykdo Klaipėdos regiono valdytojas bei Šiaulių miesto KAC valdytojos ir joms pavaldūs vadovai. Žemesnės bei vidutinės grandies vadovai aukštesnio bei aukščiausio lygio vadovams turi teikti ataskaitas nustatytu laiku ir vykdyti nurodytas procedūras. Kitas darbuotojų kontrolės būdas – pareiginių instrukcijų, vidaus darbo tvarkos taisyklių, etikos kodekso nuostatų laikymasis. Su šiomis instrukcijomis, taisyklėmis bei nuostatomis turi būti supažindinamas kiekvienas darbuotojas, prieš pradėdamas dirbti banke. Reikėtų paminėti dar keletą kontrolės būdų banke - stebimi darbuotojų darbo grafikai, fiksuojami telefoniniai pokalbiai, IT specialistai stebi elektroninio pašto laiškų turinius ir kt.

Teiginiais: „Darbuotojų darbas yra kontroliuojamas ir juos varžo“, „Naudojama tiesioginė vadovo priežiūra darbo procese“ norėta atskleisti organizacijos demokratiškumą (žr. 32 pav.).

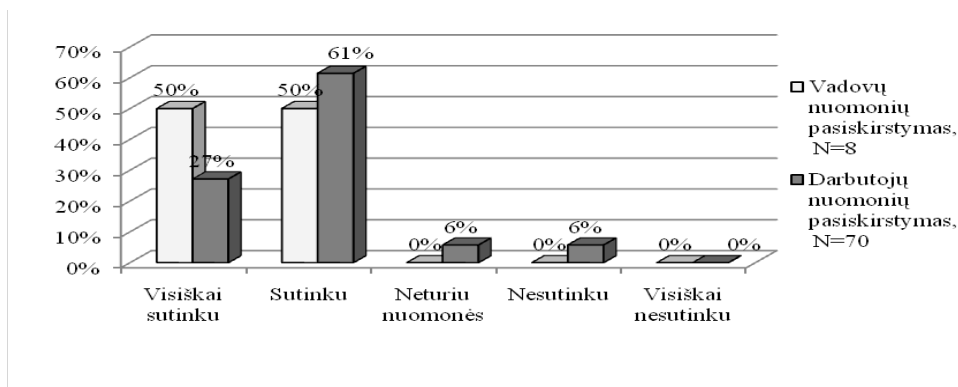


32 pav. Darbuotojų darbo kontroliavimo organizacijoje pasiskirstymas (proc.), N=78

Kaip matyti iš 32 pav., 25 proc. vadovų pažymėjo „visiškai sutinku“ (N=2), „neturiu nuomonės“ 13 proc. (N=1), „visiškai nesutinku“ 50 proc. (N=4) bei darbuotojų - „visiškai sutinku“ tik 6 proc. (N=4), „sutinku“ 30 proc. (N=21), „neturiu nuomonės“ 7 proc. (N=5), „nesutinku“ 27 proc. (N=19), „visiškai nesutinku“ 30 proc. (N=21) mano, jog *banko darbuotojų darbas yra kontroliuojamas ir juos varžo*. Taigi kontrolę jaučia 25 iš 70 darbuotojų, manoma todėl, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ tirtiems klientų aptarnavimo centrams vadovauja skirtingi vadovai bei jų vadovavimo stiliai. Galima daryti išvadą, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ klientų aptarnavimo centruose nėra griežtos kontrolės, kuri varžytų daugumą darbuotojų - organizacijoje vyrauja dalinė demokratija. Darytina prielaida, kad darbuotojų jaučiančių darbo kontroliavimą ir suvaržymą sumažėtų, jei vadovai atliktų patarėjo funkciją.

Vadovų įvertinimai, apie *tiesioginę vadovo priežiūrą darbo procesuose*, pasiskirstė taip: „visiškai sutinku“ 13 proc. (N=1), „sutinku“ 13 proc. (N=1), „neturiu nuomonės“ 25 proc. (N=2), „nesutinku“ 25 proc. (N=2), „visiškai nesutinku“ 25 proc. (N=2) bei darbuotojų - „visiškai sutinku“ - 11 proc. (N=8), „sutinku“ - 43 proc. (N=30), „neturiu nuomonės“ - 3 proc. (N=2), „nesutinku“ - 19 proc. (N=13), „visiškai nesutinku“ - 24 proc. (N=17). Apibendrinant, galim teigti, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ tiesioginė vadovo priežiūra banke taikoma, manoma, naujai atėjusiems darbuotojams adaptacijos ir mokymosi laikotarpiu, todėl šie rodikliai pakankamai aukšti.

33 pav. matyti kaip dažnai darbuotojams reikia atsiskaityti vadovams.

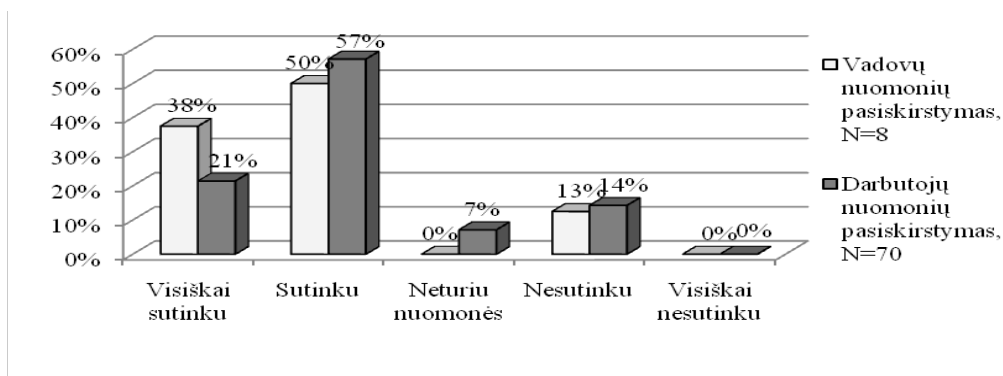


33 pav. Darbuotojų dažnų atsiskaitymų vadovybei pasiskirstymas (proc.), N=78

Kaip matyti iš 33 pav., darbuotojams dažnai reikia atsiskaityti vadovybei 50 proc. vadovų visiškai sutiko (N=4) bei 50 proc. (N=4) pažymėjo, kad iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Darbuotojų nuomonės kiek kitokios, nei vadovų: „visiškai sutinku“ - 27 proc. (N=19), „sutinku“ - 61 proc. (N=43), „neturiu nuomonės“ - 6 proc. (N=4), „nesutinku“ - 6 proc. (N=4). Taip yra todėl, kad kaip jau buvo minėta anksčiau, kasdien darbuotojams tenka aptarti savo veiklos rezultatus bei įvykdytas užduotis per rytinį susirinkimą - „Opex“. Du kartus per metus darbuotojai dalyvauja veiklos vertinimo pokalbiuose. Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ klientų aptarnavimo centrų dauguma darbuotojų suvokia kontrolės reikšmę bei būtinybę.

Konfliktų tolerancija. Konfliktas – tai kraštutinis skirtingų nuomonių, požiūrių, pozicijų, poreikių, kurie negali būti įgyvendinti vienu metu, susidūrimas (http://www.lkdte.lt/lkdte/mokomedz/01_Bartkeviciute.pdf). Kad ir koks puikus yra komandinis darbas ir nekonfliktiškas kolektyvas, konfliktinės situacijos organizacijose – natūralus, neišvengiamas ir dažnas reiškinys. Skirtingų žmonių pažiūros, nevienodas įvairių reiškinų suvokimas ir jų vertinimas gana dažnai sukelia ginčytinas situacijas. Konfliktinėms situacijoms išsiaiškinti sugaištama nemažai laiko ir išseikvojama daug energijos. Konflikto sprendimo būdas, t.y. konfliktuojančių pusių elgsena ir konflikto sprendimo strategija priklauso nuo konfliktuojančių pusių nuostatos į konfliktą. Kaip iškilę konfliktai yra sprendžiami, konstruktyviai ar destruktiviai, didžia dalimi priklauso nuo darbuotojų tolerancijos kito nuomonei. Taigi nors dažniausiai konfliktai vertinami neigiamai, tačiau kartais jie gali atlikti ir teigiamą organizacijai vaidmenį. Konstruktyviai išsprendus darbo konfliktą ne tik randamas tikėtinais naudingiausias sprendimas, bet ir darbuotojai geriau pažįsta vieni kitus, tampa atviresni. AB „Swedbank“ pasireiškia konstruktyvius konfliktų sprendimas.

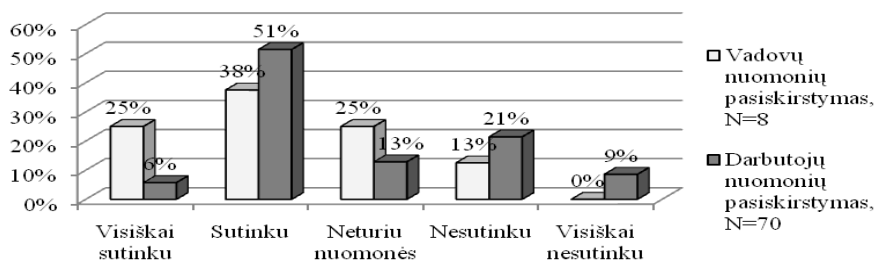
34 pav. norima parodyti ar Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojams leidžiama išsakyti savo nuomonę.



34 pav. Leidimo darbuotojams išsakyti savo nuomonę organizacijoje pasiskirstymas (proc.), N=78

Iš 34 pav. matyti, apklaustų vadovų 38 proc. (N=3) visiškai sutinka ir sutinka 50 proc. (N=4), o nesutiko 13 proc. (N=1), kad *darbuotojams leidžiama išsakyti savo nuomonę*. Darbuotojų nuomonės pasiskirstė taip: „visiškai sutinku“ 21 proc. (N=15), „sutinku“ 57 proc. (N=40), „neturiu nuomonės“ 7 proc. (N=5), „nesutinku“ 14 proc. (N=10). Kaip matyti iš gautų rezultatų, vis dėlto dalis respondentų nesijaučia organizacijoje laisvai. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ vadovai turėtų atkreipti didesnę dėmesį į pavaldinių saviraiškos, nuomonės išsakymo poreikį, tai stipriai veiktų darbuotojų motyvaciją bei jų veiklos efektyvumą.

Klaidos. Klįsti tvarkant kasdieninius reikalus yra visiškai natūralu ir įprasta, taip pat ir darbe klaidų neišvengia net seniai dirbantys darbuotojai. 35 pav. (žr. 75 psl.) pavaizduota kaip Šiaulių miesto AB „Swedbank“ vertinamos klaidos.

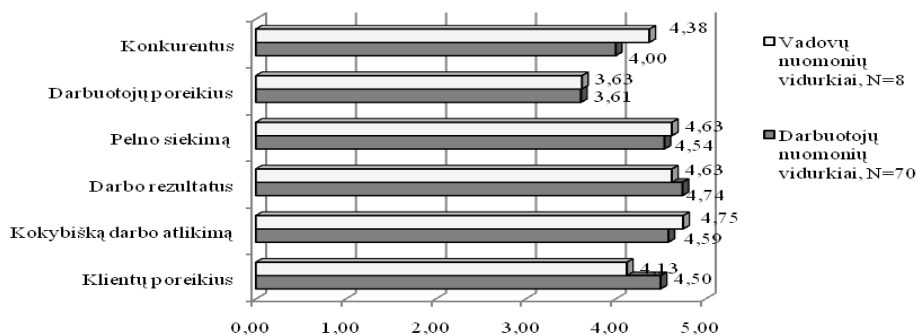


35 pav. Klaidų toleravimo organizacijoje pasiskirstymas (proc.), N=78

Teiginį: „Dažniausiai darbuotojų klaidos toleruotinos“ apklausti vadovai įvertino: „visiškai sutinku“ 25 proc. (N=2), „sutinku“ 38 proc. (N=3), „neturiu nuomonės“ 25 proc. (N=2), „nesutinku“ 13 proc. (N=1), darbuotojai teigė - „visiškai sutinku“ 6 proc. (N=4), „sutinku“ 51 proc. (N=36), „neturiu nuomonės“ 13 proc. (N=9), „nesutinku“ 21 proc. (N=15), „visiškai nesutinku“ 9 proc. (N=6). Daugiau nei pusė visų 58 proc. respondentų (N=45) teigė, jog klaidos organizacijoje toleruojamos (visiškai ir iš dalies), o kita dalis 42 proc. respondentų (N=33) abejojo, bei prieštaravo teiginiui. Tokius respondentų atsakymų rezultatus lėmė, manoma, asmeninės patirtys - klaidos, turinčios nežymių ir vidutinių pasekmių organizacijai yra toleruojamos (visiškai ar iš dalies), o turinčios žymių pasekmių yra visiškai netoleruojamos organizacijos vadovų.

Vadinasi, galima tvirtinti, organizacijoje yra laikomasi principo, kad iš klaidų mokomasi, nes dauguma respondentų mano, jog klaidos toleruojamos visiškai ar iš dalies. Tai dar kartą įrodo, jog Šiaulių miesto AB „Swedbank“ valdymas išlaiko esminius demokratiškumo principus, kurie, be abejo, sudaro ir palaiko sąlygas pažangai bei tobulėjimui.

Orientacija į priemones ir rezultatus. Charakteristika atspindinti, kiek vadovai kreipia dėmesį į rezultatus ar pasekmes, o ne į techniką ir procesus, pasiektus tiems rezultatams pasiekti (Kučinskas ir Paulauskaitė, 2005). 36 pav. (skaičiavimai pateikti 17 priede, 1 lentelėje, 119 psl.) pavaizduota į ką labiausiai kreipiamas dėmesys Šiaulių miesto AB „Swedbank“.



36 pav. Orientacijos į priemones ir rezultatus organizacijoje pasiskirstymas (teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=78

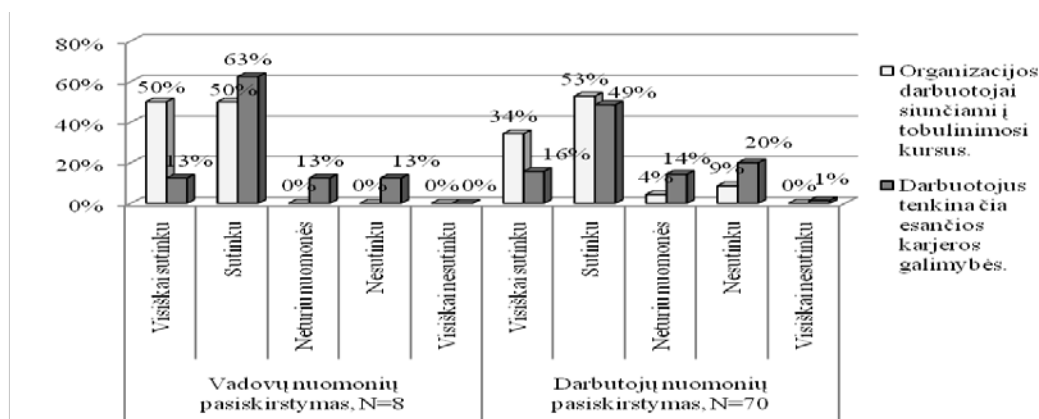
Kaip matyti iš 36 pav., banke vadovai mano, jog siekiant tikslo svarbiausias *kokybiškas darbo atlikimas (aptarnavimas)* - 4,75 balo, svarbūs *gauti rezultatai bei pelnas* – 4,63 balo, po to seka *konkurentai* – 4,38 balo, *klientų poreikiai* – 4,13 balo, *darbuotojų poreikiai* – 3,63 balo, o darbuotojų nuomone, pirmoje vietoje - *darbo rezultatai* – 4,74 balo, antroje vietoje – *kokybiškas darbo atlikimas* – 4,59 balo, trečioje vietoje – *pelno siekimas* – 4,54 balo, ketvirtoje – *klientų poreikiai* – 4,5 balo, penktoje – *konkurentai* ir paskutinėje – *darbuotojų poreikiai* – 3,61 balo. Peršasi išvada - rezultatas priklauso nuo proceso. Tai paslaugų teikimo specifika.

Įvertinimo / apmokėjimo sistema. Visiems žinomas objektyvus darbinės veiklos tikslas – uždirbti pinigus, t.y. būti įvertintam organizacijoje už atliktą darbą. Darbo apmokėjimas turi atlikti keletą funkcijų: atlyginti (už darbą); skatinti (gerai atlikti darbą); suderinti (darbuotojo ir darbdavio ekonominius interesus; kolektyvo narių socialinius ir ekonominius interesus). Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą.

Banke taikomos šios darbo apmokėjimo formos:

- 1) pareigybinė alga;
- 2) laikinis darbo apmokėjimas, kurį sudaro mėnesinio darbo užmokesčio dalis ir kintama darbo užmokesčio dalis;
- 3) materialinis skatinimas už tikslų vykdymą (detalesnė informacija 14 lentelėje, 56 psl.).

Nuolatinis tobulėjimas yra labai svarbus, tiek darbuotojams, tiek vadovams. Siekiant organizacijos sėkmingo darbo būtina darbuotojams tobulėti ir sudaryti galimybes daryti karjerą. 37 pav. iliustruoja Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojų tobulinimosi ir karjeros galimybių pasiskirstymą.



37 pav. Tobulinimosi kursų ir karjeros galimybių pasiskirstymas (proc.), N=78

Iš 37 pav. matyti, *teiginį*: „Organizacijos darbuotojai siunčiami į tobulinimosi kursus“ apklausti vadovai įvertino: „visiškai sutinku“ 50 proc. (N=4), „sutinku“ 50 proc. (N=4), darbuotojų įvertinimai lyginant su vadovų skyrėsi neženkliai - „visiškai sutinku“ 34 proc. (N=24), „sutinku“ 53

proc. (N=37), „neturiu nuomonės“ 4 proc. (N=3), „nesutinku“ 9 proc. (N=6). Daroma išvada, kad banko vadovybė sudaro sąlygas darbuotojų tobulėjimui, pasitvirtino E. Šilovaitės (2009) ir K. Vanago (2010) pažangos ataskaitose aprašytas banko darbuotojų ugdymas (žr. 54 psl.).

Teiginį: „Darbuotojus tenkina čia esančios karjeros galimybės“ apklausti vadovai įvertino: „visiškai sutinku“ 13 proc. (N=1), „sutinku“ 63 proc. (N=5), „neturiu nuomonės“ 13 proc. (N=1), „nesutinku“ 13 proc. (N=1), darbuotojai teigė - „visiškai sutinku“ 16 proc. (N=11), „sutinku“ 49 proc. (N=34), „neturiu nuomonės“ 14 proc. (N=10), „nesutinku“ 20 proc. (N=14), „visiškai nesutinku“ 1 proc. (N=1). Sprendžiant iš gautų neigiamų (N=16) ir abejojančių (N=11) atsakymų, galima daryti tokią prielaidą, kad dalies organizacijos vadovų ir darbuotojų požiūriai skiriasi į organizacijos prioritetus, atlikto darbo įvertinimą, bei darbuotojų tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo būtinybę. Vadinasi, dalis komandos narių dirba nepanaudodami visų savo gebėjimų, nėra suinteresuoti geresniais organizacijos veiklos rezultatais.

Apibendrinimas. Tyrimo rezultatais pasitvirtino S. P. Robbins (2003), P. Jucevičienės (1996) ir A. Poškienės (1998) persidengusių vertybių charakteristikos (žr. 7 pav, 22 ir 31 psl.) bei AB „Swedbank“ pažangos ataskaitų informacija apie banko darbuotojų ugdymą (žr. 54 psl.). Tik pažinimas pačios organizacijos, jos puoselejamų vertybių, darbo aplinkos, kolektyvo, klientų bei troškimo nuolat tobulėti ir siekti naujų tikslų yra tai, kas vienija darbuotojus ir kuria darnią organizacijos kultūrą. Gebėjimas įgytas žinias greitai panaudoti savo veikloje tampa geriausiu konkurenciniu verslo pranašumu.

Banke darbuotojams darbas reiškia garantuotą pastovų atlyginimą, pagrindinį pragyvenimo šaltinį. Dauguma respondentų Šiaulių miesto AB „Swedbank“ dirba pagal specialybę, karjeros galimybės labiau tenkina vadovus, nei darbuotojus. Galima teigti, kad *didžiavimasis bei pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo darbuotojo amžiaus, išsilavinimo bei darbo stažo.* Kuo žmogus vyresnis, tuo didesnis jo pasitenkinimas darbu, jauni žmonės retai kada būna labiau patenkinti darbu nei vyresnieji. Daugiau kaip pusė Šiaulių miesto AB „Swedbank“ respondentų jaučiasi visiškai bei iš dalies įtraukti priimant sprendimus. Banko vadovams būtina susirūpinti sprendimų priėmimo proceso tobulinimu. Norint stiprinti organizacijos kultūrą, vadovams reikėtų daugiau bendrauti su pavaldiniais, plėsti jų ratą, suteikiant daugiau laisvės priimti svarbius sprendimus. Derėtų nepamiršti, paskirstyti darbuotojams atsakomybės našta, taip padidėtų darbuotojų pasitenkinimas ir skatintų jų aktyvumą įgyvendinti sprendimus. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ klientų aptarnavimo centrų dauguma darbuotojų suvokia kontrolės reikšmę bei būtinybę. Banko valdymas išlaiko esminius demokratiškumo principus, kurie, be abejo, sudaro ir palaiko sąlygas pažangai bei tobulėjimui.

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ bendri susitarimai.

Ketvirtoje diagnostinio bloko „*Jūsų požiūris į bendrus susitarimus organizacijoje*“ dalyje pateikta 10 teiginių (kaip jau buvo minėta anksčiau, reikėjo įvertinti pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 balų, 1- „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“), apie organizacijos filosofiją: viziją, misiją, kas padėjo sužinoti: ar darbuotojai žino, ko organizacija siekia ateityje, kuo ji nori tapti, ar vertybės jungia organizacijos narius bendrai veiklai bei tikslo siekimui? Antruoju šio bloko klausimu: „*Kaip manote, kokia bus ši organizacija po 5-10 metų?*“ siekta atskleisti ar organizacija keisis ateityje. Trečiasis klausimas: „*Kuris žodis geriausiai apibūdina Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą?*“ Iš pateiktų 6 organizacijos kultūrą apibūdinančių žodžių ir jų reikšmių antonimais, darbuotojai turėjo pasirinkti po vieną jiems labiau tinkantį apibūdinimą (pasirenkant vieną iš trijų pateiktų atsakymo variantų: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „neturiu nuomonės“), siekta išanalizuoti respondentų požiūrį į vyraujančią organizacijos kultūrą.

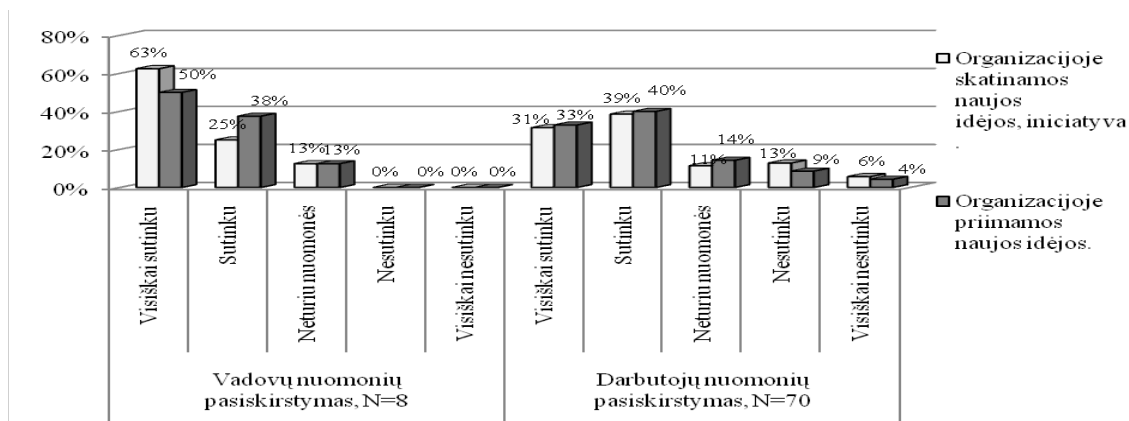
Bendri susitarimai - tai giliausias organizacijos kultūros lygmuo. Organizacijos filosofija apima tiek realų dabartinį jos gyvenimą, tiek ateities vizijos numatymą. Organizacijos vizija yra organizacijos ateities tendencijų ir siektinų permainų ateities vaizdinys. Tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia.

Kiekvienas darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi savų tikslų ir bendrų, organizacinių tikslų. Jei organizacijos tikslai sutampa su jos realiai vykdoma politika, tai sukelia dirbantiesiems pasididžiavimo savo organizacija, kuris stipriai motyvuoja, nes darbuotojas jaučia savo indėlį į organizacijos sėkmingą veiklą. Todėl labai svarbu, kad organizacija turėtų konkrečiai ir aiškiai apibrėžtus, suformuluotus tikslus, kurie galėtų pritraukti suinteresuotus darbuotojus, bei kurie galėtų įkvėpti, motyvuoti darbuotojus efektyviam darbui.

Vadovybė supažindina darbuotojus su kitų metų planais, tikslais bei uždaviniais - jie pakankamai aiškūs, suprantami ir žinomi organizacijoje (žr. 14 priedą, 1 ir 2 pav., 115 psl.).

Šiuolaikiniame pasaulyje pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai tampa nebe kapitalas, darbo jėga ar gamtos ištekliai, bet darbuotojai ir jų žinios, gebėjimai, kvalifikacija, t. y. kompetencija. Darbuotojai, tobulindami savo žinias ir įgūdžius, mokydamiesi, turi realių galimybių padėti savo organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencingai.

38 pav. (79 psl.) parodyta kaip, pasak respondentų, organizacijoje skatinamos bei priimamos naujos idėjos.



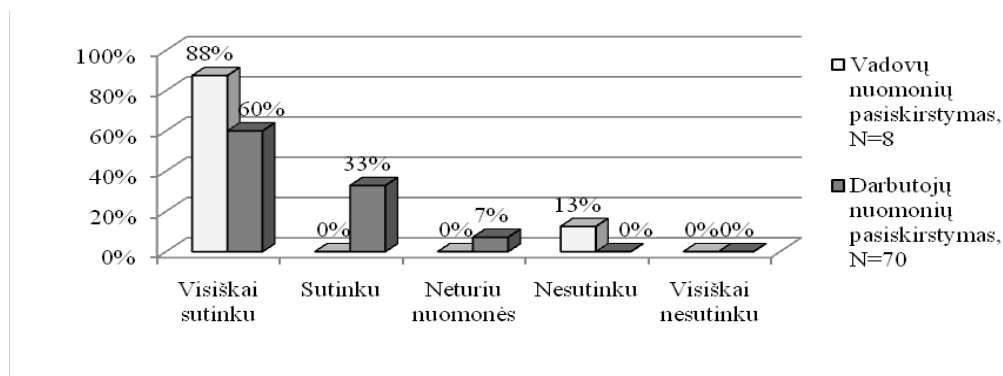
38 pav. Organizacijoje naujų idėjų skatinamo bei priimamo pasiskirstymas (proc.), N=78

38 pav. matyti, kad *organizacijoje yra skatinamos naujos idėjos, iniciatyva*, nes vadovų įvertinimai pasiskirstė taip: „visiškai sutinku“ 63 proc. (N=5), „sutinku“ 25 proc. (N=2), „neturiu nuomonės“ 13 proc. (N=1), bei darbuotojų - „visiškai sutinku“ 31 proc. (N=22), „sutinku“ 39 proc. (N=27), „neturiu nuomonės“ 11 proc. (N=8), „nesutinku“ 13 proc. (N=9), „visiškai nesutinku“ 6 proc. (N=4). *Teiginio „Organizacijoje priimamos naujos idėjos“* rezultatai: vadovai įvertino - 50 proc. „visiškai sutinku“ (N=4), „sutinku“ 38 proc. (N=3), „neturiu nuomonės“ 13 proc. (N=1), o darbuotojai atsakė - „visiškai sutinku“ 33 proc. (N=23), „sutinku“ 40 proc. (N=28), „neturiu nuomonės“ 14 proc. (N=10), „nesutinku“ 9 proc. (N=6), „visiškai nesutinku“ 4 proc. (N=3).

Taigi, Šiaulių miesto AB „Swedbank“ dirbančių vadovų ir darbuotojų nuomonės iš esmės ženkliai nesiskyrė. Apibendrinant galima daryti išvadą, jog dauguma apklaustų respondentų jaučiasi aktyvūs, pakankamai iniciatyvūs, bei palaikomi vadovų, tai patvirtina organizacijos novatoriškumą. Svarbu, kad visi organizacijos darbuotojai turėtų aiškią viziją apie organizacijos veiklą ateityje.

Organizacijos vizija – perspektyvinė siekiamybė, arba vertybė, pageidaujamas veiklos rezultatas.

39 pav. pavaizduotas organizacijos vizijos žinojimo pasiskirstymas.



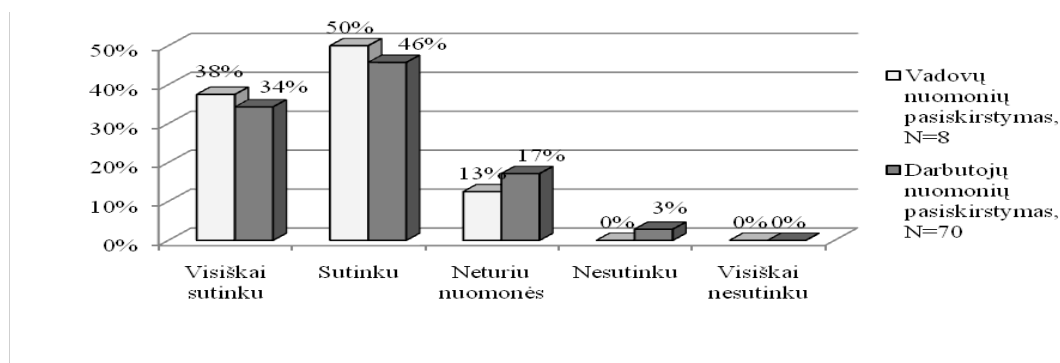
39 pav. Organizacijos vizijos žinojimo pasiskirstymas (proc.), N=78

Iš 39 pav. matyti, apklaustų vadovų 88 proc. (N=7) mano, jog banko darbuotojai žino organizacijos

viziją, o 13 proc. pažymėjo atsakymą „nesutinku“ (N=1). Darbuotojų atsakymai pasiskirstė taip: „visiškai sutinku“ 60 proc. (N=42), „sutinku“ 33 proc. (N=23), „neturiu nuomonės“ 7 proc. (N=5). 5 darbuotojai nežinojo banko vizijos ir skirtingai nei vadovai pažymėjo, jos apibūdinimą. Peršasi prielaida, kad nors ir maža dalis darbuotojų, bet nebuvo supažindinti su banko vizija arba jie dirba pagal savo specializaciją, mažai pritaikydami, nesinaudodami žiniomis, kad pasiektų bendrą organizacijos tikslą.

88 proc. vadovų (N=7) ir 46 proc. darbuotojų (N=32) „visiškai sutinku“ atsakė ir „sutinku“ pažymėjo 33 proc. darbuotojų (N=23), kad *darbuotojai prisidėjo prie organizacijos vizijos kūrimo* (žr. 14 priedą, 3 pav., 115 psl.).

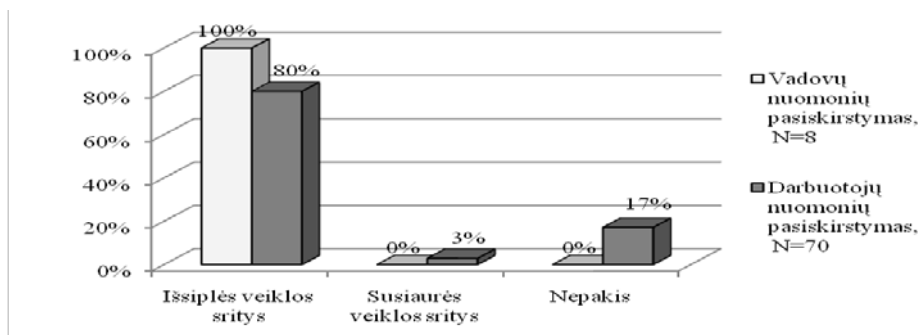
40 pav. pavaizduotas organizacijos misijos žinojimo pasiskirstymas.



40 pav. Organizacijos misijos žinojimo pasiskirstymas (proc.), N=78

Kaip matyti iš 40 pav., *organizacijos misiją* žino mažiau respondentų nei viziją. Apklaustų vadovų 38 proc. (N=3) teigė, jog banko darbuotojai tikrai žino organizacijos misiją, 50 proc. pažymėjo atsakymą „sutinku“ (N=4) ir abejojo 13 proc. (N=1). Darbuotojų atsakymai: „visiškai sutinku“ 34 proc. (N=24), „sutinku“ 46 proc. (N=32), „neturiu nuomonės“ 17 proc. (N=12) ir „nesutinku“ 3 proc. (N=2). Iš gautų rezultatų, galima daryti prielaidą, kad maža dalis – 20 proc. (N=14) iš dalies nežinojusių ir abejojusių darbuotojų, nebuvo supažindinti su banko misija, nors ji viešai deklaruojama.

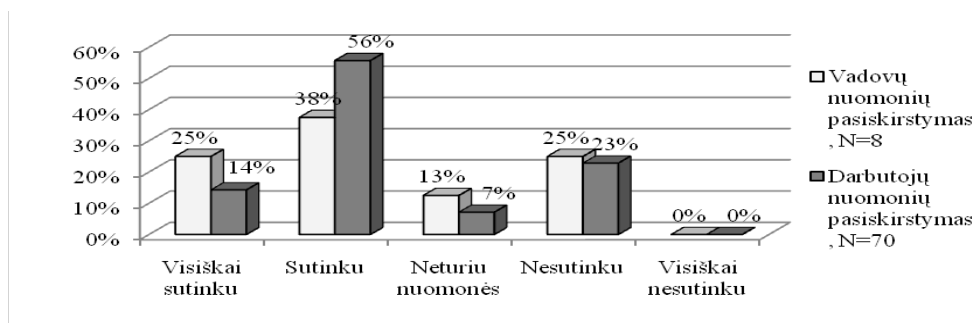
41 pav. pateikiami atsakymų rezultatai į klausimą: „Kokia bus ši organizacija po 5 – 10 metų?“



41 pav. Organizacijos ateities prognozių pasiskirstymas (proc.), N=78

Iš 41 pav. matyti, kad vadovai 100 proc. (N=8) tvirtino, jog veiklos sritys išsiplės. Darbuotojų dauguma 80 proc. (N=56) pritaria vadovų nuomonei, 17 proc. (N=12) teigė, kad nepakis ir tik maža dalis – 3 proc. (N=2), prieštarauja manydami, kad veiklos sritys susiaurės. Taigi didžioji dalis – 82 proc. (N=64) respondentų optimistiškai žiūri į organizacijos ateitį, todėl manoma, organizacijai ateityje plėsti veiklos sritis nebus sunku.

Santykius su žmonėmis paprastai formuoja mūsų gyvenimo filosofija, t.y. kaip suvokiame žmogų, jo siekius, kas lemia vienokį ar kitokį jo pasirinkimą. Daug priklauso nuo to, ar sugebame išvelgti žmogaus elgesio motyvus, suprasti poreikius, ar į juos atsižvelgiame. Net kai žmogus garsiai nereiškia savo poreikių, jie juntami iš elgesio. Kuo organizacijos sugeba geriau patenkinti savo darbuotojų poreikius, tuo darbuotojai yra geriau motyvuojami, geriau dirba savo darbą. Tokios organizacijos geriau patenkina savo klientų lūkesčius, todėl yra labiau progresyvios numatant savo klientų poreikius ir sugeba sukurti geresnius produktus arba paslaugas. Kaip Šiaulių miesto AB „Swedbank“ vadovai atsižvelgia į darbuotojų poreikius žiūrėti 44 pav.



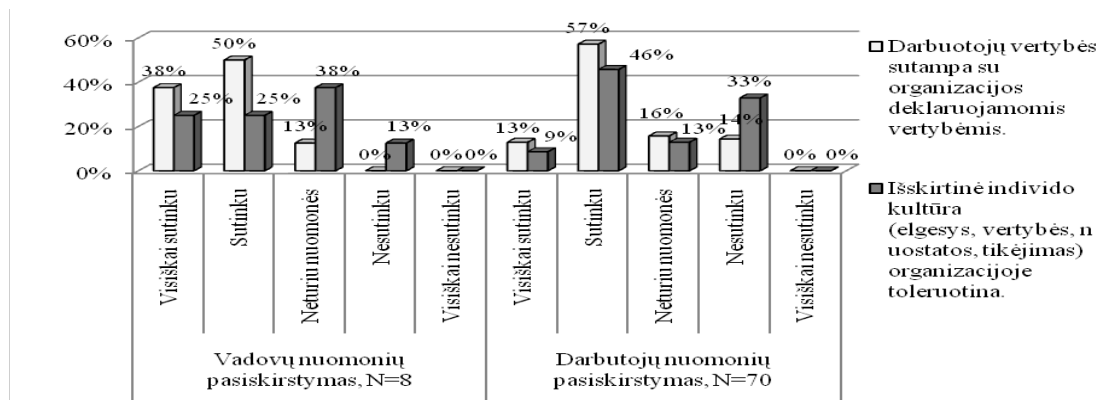
42 pav. Atsižvelgimo į darbuotojų poreikius pasiskirstymas (proc.), N=78

Kaip matyti iš 42 pav., kad vadovų 25 proc. „visiškai sutinku“ (N=2), 38 proc. „sutinku“ (N=3), 13 proc. „neturiu nuomonės“ (N=1), ir „nesutinku“ 25 proc. (N=2), *atsižvelgiama į darbuotojų poreikius*. Darbuotojų pažymėjo atsakymus taip: „visiškai sutinku“ 14 proc. (N=10), „sutinku“ 56 proc. (N=39), „neturiu nuomonės“ 7 proc. (N=5), ir „nesutinku“ 23 proc. (N=16). Nors, du kartus per metus atliekamas darbuotojų vertinimas, tačiau abejojusių ir neturinčių nuomonės respondentų rezultatai - 30 proc. (N=21) darbuotojų ir 38 proc. (N=3) vadovų, rodo, kad dėmesys darbuotojams, jų poreikiams yra tik patenkinamas. To pasekmė – gali sumažėti darbuotojų pasitikėjimas ir lojalumas organizacija, bendradarbiais, gali suprastėti atliekamo darbo kokybė. Galima teigti, kad gauti tyrimo rezultatai iš dalies prieštaraujama AB „Swedbank“ pažangos ataskaitų informacijai: atsižvelgiama į individualius darbuotojo ugdymo poreikius, kurie aptariami metiniame ugdymo pokalbyje ir užrašomi individualiame ugdymo plane. Manoma, metinio pokalbio metu būtų galima kruopščiau įvertinti darbuotoją motyvuojančius veiksniai ir aptarti darbuotojų poreikius.

Vertybės. Neapčiuopiami įmonės kelrodžiai, kuriais organizacija vadovaujasi kasdieniame

darbe. Organizacijos vertybės yra jos kultūros pagrindas. Vertybės jungia organizacijos narius bendrai veiklai bei tikslų siekimui.

43 pav. pavaizduota, kaip darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis.



43 pav. Organizacijos vertybių ir individo kultūros toleravimo pasiskirstymas (proc.), N=78

Iš 43 pav. duomenų matyti, kad vadovų ir darbuotojų požiūriai skiriasi. Vadovai teigė: „visiškai sutinku“ 38 proc. (N=3), „sutinku“ 50 proc. (N=4), „neturiu nuomonės“ 13 proc. (N=1), kad *darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis*. Darbuotojų atsakymai pasiskirstė kiek kitaip: „visiškai sutinku“ 13 proc. (N=9), „sutinku“ 57 proc. (N=40), „neturiu nuomonės“ 16 proc. (N=11), ir „nesutinku“ 14 proc. (N=10). Pagal gautus tyrimo rezultatus matyti, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojų ir organizacijos vertybių sutapimas pakankamas, tačiau banke esantis nedidelis prieštaravimas joms gali neigiamai veikti komandinį darbą. Tai patvirtina B. A. Спивак (2001) organizacijos kultūros prasmingumo funkciją (žr. 3 lentelę, 23 psl.).

Iš 43 pav. matyti, 25 proc. vadovų (N=2) teigė, jog visiškai toleruojama individo išskirtinė kultūra, 25 proc. (N=2) iš dalies toleruojama, 38 proc. (N=3) abejojo ir 13 proc. (N=1) iš dalies netoleruojama individo kultūra. 9 proc. darbuotojų (N=6) visiškai sutiko su teiginiu, 46 proc. (N=32) pažymėjo, jog – sutinka, neturėjo nuomonės 13 proc. (N=9) ir 33 proc. (N=23) – iš dalies netoleruotina. Tokie rezultatai rodo, kad banke yra atrankos proceso spragų (manoma, individo kultūrai banko vadovai skiria nepakankamai dėmesio), kurias reikia spręsti.

Paskutiniu šio bloko klausimu „*Kuris žodis geriausiai apibūdina Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą?*“ respondentai iš pateiktų 6 organizacijos kultūrą apibūdinančių žodžių ir jų reikšmių antonimais, turėjo pasirinkti po vieną jiems labiau tinkantį apibūdinimą (pasirenkant vieną iš trijų pateiktų atsakymo variantų: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „neturiu nuomonės“). Suvedant teigiamus organizacijos kultūrą apibūdinančių reikšmių duomenis atsakymams suteiktos reikšmės: „visiškai sutinku“ suteikta +2, „sutinku“ +1, „neturiu nuomonės“ 0; neigiamus organizacijos kultūrą apibūdinančių reikšmių duomenis atitinkamai: „sutinku“ suteikta reikšmė -1, atsakymui „visiškai

sutinku“ -2. Taikant aritmetinio vidurkio formulę (skaičiavimai pateikti 18 priede, 1 lentelėje, 120 psl.), gauti tokie rezultatai (žm. sk., proc., balais) (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Vyraujančios organizacijos kultūros pasiskirstymas (žm. sk., proc.), N=78

	Visiškai sutinku (žm. sk./proc.)	Sutinku (žm. sk./proc.)	Neturiu nuomonės (žm. sk./proc.)	Sutinku (žm. sk./proc.)	Visiškai sutinku (žm. sk./proc.)		Vertinimų vidurkis (balais)
Stipri	51/65	23/29	3/4	1/1	0/0	Silpna	1,59
Vienijanti	37/47	32/41	6/8	3/4	0/0	Atstumianti	1,32
Priimtina	39/50	30/38	6/8	2/3	1/1	Nepriimtina	1,33
Pastovi	27/35	37/47	6/8	5/6	3/4	Kintanti	0,89
Atvira	26/33	35/45	8/10	7/9	2/3	Uždara	0,97
Draugiška	37/47	37/47	3/4	1/1	0/0	Priešiška	1,41

15 lentelėje matyti, kad dauguma respondentų 65 proc. (N=51) visiškai, 23 proc. (N=29) iš dalies sutiko, jog darbe vyraujanti organizacijos kultūra yra *stipri*, vertinimo vidurkis - 1,59 balo (didžiausias 15 lentelėje). Panašių rezultatų tikėtasi, nes organizacijos kultūros stiprumą atskleidė ir kiti anketos klausimų atsakymų rezultatai. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ turi simbolių, kurie darbuotojus vienija, kaip „šeimą“, nors vyrauja atstumas tarp vadovų ir darbuotojų, tačiau draugiškai bendraujama. Dar tyrimo rezultatai parodė, kad bankas turi brandžią, išsivysčiusią praeitį, vyrauja normos, taisyklės, kurias darbuotojai žino ir jų laikosi. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ turi tradicinių švenčių.

Banko darbuotojai organizacijos kultūrą apibūdina kaip draugišką (1,41 balo) bei priimtina (1,33 balo) manoma dėl bendravimo. Dėl organizacijos pastovumo bei atvirumo respondentai pesimistiškesni, manoma, dėl konfidencialumo, darbuotojų rotacijos ir kt. priežasčių. Taigi organizacijos kultūra yra stipri ir draugiška. Stipri dėl savo kultūrinių simbolių, tradicijų, ceremonijų ir ritualų; draugiška dėl draugiško darbo kolektyvo, t.y. bendravimo.

Apibendrinimas. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojai supažindinami su tikslais bei uždaviniais - jie pakankamai aiškūs, suprantami ir žinomi organizacijoje. Dauguma apklaustų respondentų jaučiasi aktyvūs, pakankamai iniciatyvūs, bei palaikomi vadovų, tai patvirtina organizacijos novatoriškumą. Respondentai optimistiškai žiūri į organizacijos ateitį, todėl manoma, organizacijai plėsti veiklos sritis nebus sunku. Nors organizacijos kultūra yra stipri ir draugiška, tačiau vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti organizacijos kultūros formavimui: naujai priimtus darbuotojus supažindinti su organizacijos vizija, misija, tikslais, uždaviniais deklaruojamomis vertybėmis, nes šiuo metu jų žinomumo rezultatai nėra džiuginantys.

Tiriamosios dalies apibendrinimas.

Galima teigti, kad diagnostinio (konstrukto) pirmosios dalies gauti rezultatai apie organizacijos kultūros reikalingumą organizacijoje, patvirtino teorijoje išskirtas L. Preikšienės (2003) organizacijos kultūros funkcijas iš vadovo ir darbuotojų pusės (žr. 25 psl.) bei N. Paulauskaitės ir P. Vanago (1998) mintis, kad organizacijų kultūros nėra vienodos, poveikio organizacijos nariams požiūriu (žr. 24 psl.). Taigi, *organizacijos vadovai per organizacijos kultūrą stengiasi daryti poveikį darbuotojų lojalumui (motyvacijai), jų atsidavimui organizacijai, išsakyti priimtas normas, standartus, orientuoti darbuotojus siekti tikslų, efektyvinti komunikaciją. Iš darbuotojų pozicijos organizacijos kultūra yra svarbi tuo, kad ji sumažina dviprasmiškumą, pasako kaip reikia dirbti ir kas reikšminga, gerina bendradarbių tarpusavio santykius.* Darbuotojų lojalumo bei bendrumo jausmo ugdymas organizacijai naudingas tuo, jog tokie darbuotojai labiau įsiklauso į vartotojų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą.

Apibendrinus diagnostinio (konstrukto) antrosios dalies gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog pasitvirtino teorijoje autorių (E. H. Schein (1985) ir P. Jucevičienė (1996) (žr. 21 psl.), R. Jucevičius (1998), A. Seilius (1998) (žr. 20-21 psl.) ir kt.) teiginiai apie pirmąją organizacijos kultūros lygmenį (pastebimą kultūrą) - matomiausias, akivaizdžiausias lygmuo, kuriame vyrauja organizacijos elementai bei AB „Swedbank“ pažangos ataskaitų informacija apie banko šventes, tradicijas (žr. 54 psl.). Taigi *Šiaulių miesto AB „Swedbank“ simbolika sukelia priklausymo vienai didelei organizacijai jausmą, savitumo įvaizdį.* Banke *bendravimas ir santykiai* tarp vadovų bei darbuotojų *yra draugiški, tačiau* nedidelė dalis *darbuotojų jaučia atstumą* tarp vadovų, kuri sąlygoja akcentuojamos pareigybės. Manoma, *AB „Swedbank“ brandi, išsivysčiusi praeitis* lėmė darbuotojų pakankamai menką istorinių faktų žinojimą, kas gali sąlygoti organizacijos kultūros tęstinumo dalinį išlaikymą. Organizacijoje yra *apibrėžtos vidaus darbo taisyklės, normos, elgesio standartai, kurių vadovai ir darbuotojai laikosi, tokiu būdu* stipri organizacijos kultūra kontroliuoja, *valdo, banko darbuotojų elgesį.* Šiaulių miesto AB „Swedbank“ *kolektyvas turi švenčių tapusių tradicijomis, kurios labiausiai vienija kolektyvą, gerina tarpusavio santykius (bendravimą) bei turi teigiamos įtakos organizacijos kultūrai,* jos stiprumui. Tačiau to paties pasakyti negalima apie laisvalaikio leidimą su bendradarbiais.

Apibendrinus diagnostinio (konstrukto) trečiosios dalies gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog pasitvirtino teorijoje pateiktos S. P. Robbins (2003), P. Jucevičienės (1996) ir A. Poškienės (1998) persidengusių vertybių charakteristikos (žr. 7 pav, 22 psl., 7 lentelę, 31 psl.) bei AB „Swedbank“ pažangos ataskaitų informacija apie banko darbuotojų ugdymą (žr. 54 psl.). Tik pažinimas pačios organizacijos, jos puoselejamų vertybių, darbo aplinkos, kolektyvo, klientų bei troškimo nuolat tobulėti ir siekti naujų tikslų yra tai, kas vienija darbuotojus ir kuria darnią

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

organizacijos kultūrą. Gebėjimas įgytas žinias greitai panaudoti savo veikloje tampa geriausiu konkurenciniu verslo pranašumu.

Banke darbuotojams darbas reiškia garantuotą pastovų atlyginimą, pagrindinį pragyvenimo šaltinį. Dauguma darbuotojų Šiaulių miesto AB „Swedbank“ dirba pagal specialybę, karjeros galimybės labiau tenkina vadovus, nei darbuotojus. Galima teigti, kad didžiavimasis bei pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo darbuotojo amžiaus, išsilavinimo bei darbo stažo. Kuo žmogus vyresnis, tuo didesnis jo pasitenkinimas darbu, jauni žmonės retai kada būna labiau patenkinti darbu nei vyresnieji. Daugiau kaip pusė Šiaulių miesto AB „Swedbank“ respondentų jaučiasi visiškai bei iš dalies įtraukti priimant sprendimus. Todėl banko vadovams būtina susirūpinti sprendimų priėmimo proceso tobulinimu. Norint stiprinti organizacijos kultūrą, vadovams reikėtų daugiau bendrauti su pavaldiniais, plėsti jų ratą, suteikiant daugiau laisvės priimti svarbius sprendimus. Derėtų nepamiršti, paskirstyti darbuotojams atsakomybės našta, taip padidėtų darbuotojų pasitenkinimas ir skatintų jų aktyvumą įgyvendinti sprendimus. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ klientų aptarnavimo centrų dauguma darbuotojų suvokia kontrolės reikšmę bei būtinybę. Banko valdymas išlaiko esminius demokratiškumo principus, kurie, be abejo, sudaro ir palaiko sąlygas pažangai bei tobulėjimui.

Apibendrinus diagnostinio (konstrukto) ketvirtosios dalies gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojai supažindinami su tikslais bei uždaviniais - jie pakankamai aiškūs, suprantami ir žinomi organizacijoje. *Dauguma apklaustų respondentų jaučiasi aktyvūs, pakankamai iniciatyvūs, bei palaikomi vadovų, tai patvirtina organizacijos novatoriškumą. Respondentai optimistiškai žiūri į organizacijos ateitį, todėl manoma, organizacijai plėsti veiklos sritis nebus sunku.* Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojų ir organizacijos vertybių sutapimas pakankamas, tačiau banke esantis nedidelis prieštaravimas joms gali neigiamai veikti komandinį darbą. *Nors organizacijos kultūra yra stipri ir draugiška, tačiau vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti organizacijos kultūros formavimo tobulinimui:* naujai priimtus darbuotojus supažindinti su organizacijos vizija, misija, tikslais, uždaviniais deklaruojamomis vertybėmis, nes šiuo metu jų žinomumo rezultatai nėra džiuginantys.

Taigi Šiaulių miesto AB „Swedbank“ organizacijos kultūros elementai turi būti kruopščiau išanalizuoti, kad visas organizacijos kultūros formavimas būtų sėkmingas iki galo.

IŠVADOS

1. Konceptualiosios dalies „Organizacijos kultūros esmė ir jos formavimas“ išvados:

- Organizacijos kultūra yra darbuotojų tarpe paplitusios vertybės, kurios turi įtakos bendraujant su kolegomis, vykdant uždavinius, priimant sprendimus, siekiant organizacijos tikslų, sprendžiant iškilusius konfliktus. Kai darbuotojai sąmoningai suvokia ir pripažįsta organizacijos pasirinktas vertybes ir elgesio normas, vadovaujasi jomis profesinėje veikloje ir socialiniuose ryšiuose, organizacijos kultūra tampa reikšmingu organizacijos veiklos sėkmės veiksniu. Tik stipriu vertybiniu pamatu grįsta organizacija gali sukurti ilgalaikę vertę ir išgyventi šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje.
- Kultūros formavimą (-si) lemiantys veiksniai: organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos faktoriai (stabilumas/nestabilumas), technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, tradicijos, įkūrėjas ar vadovas, stiprūs individai ar jų grupės. Kultūrai susiformuoti reikia nemažai laiko, ir kai ji susiformuoja, išsiskaido. Taigi kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, pagrįsta individualia patirtimi. Stiprios kultūros yra ypač atsparios permainoms, nes darbuotojai jas itin palaiko.

2. Metodologinės dalies „Organizacijos kultūros formavimo Šiaulių miesto AB „Swedbank“ tyrimo metodologija“ išvada:

- Šiaulių miesto AB „Swedbank“ organizacijos kultūros formavimas buvo tiriamas naudojant vidinės analizės lygių metodą. Juo remiantis banko organizacijos kultūra buvo nagrinėjama skirtingai atsiskleidžiančiais trimis lygiais: pastebimais simboliais, persidengiančiomis vertybėmis, giliau įsisavintais, nesąmoningais bendrais susitarimais, kurie teoriniais teiginiais pagrįsti instrumentarijus atskiruose blokuose. Tyrime dalyvavo Šiaulių miesto AB „Swedbank“ „Lyros“, „Saulės“, „Tilžės“, klientų aptarnavimo centrų 70 darbuotojų ir 8 vadovai. Tyrimo metu buvo išdalintos 92 anketos, teisingai užpildytų gražinta – 78, sugadintų gražinta - 2, negražinta – 12. Anketų grįžtamumas (siekia 87 proc.) rodo banko darbuotojų susidomėjimą vykdomu tyrimu, jiems yra aktualus tyrimo tikslas. Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant statistinę - aprašomąją statistiką, Microsoft Excel 2007 programą.

3. Analitinės - tiriamosios dalies „AB „Swedbank“ charakteristika“ išvada:

- AB „Swedbank“ misija – suprantant klientų poreikius, siūlyti jiems vertingiausius finansinius sprendimus, kurie gerintų klientų kasdieninį gyvenimą bei vizija - sudaryti galimybes gyventojams, įmonėms ir visuomenei augti. Banko tikslas - skatinti stiprią ir tvarią daugelio gyventojų ir įmonių finansinę padėtį. „Swedbank“, AB vertybės: paprastumas, atvirumas,

rūpestingumas. AB „Swedbank“ užima lyderio pozicijas finansinių paslaugų rinkoje Lietuvoje, naudoja nišos konkurencinę strategiją, nes didžiausią dėmesį skiria vartotojų poreikių patenkinimui, paslaugų kokybei bei aptarnavimui.

4. *Analitinės - tiriamosios dalies „Organizacijos kultūros formavimo bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu) tyrimas“ išvados:*

- Nustatyta, kad *organizacijos kultūros reikalingumo suvokimas* vadovų ir darbuotojų skiriasi. Organizacijos vadovai per organizacijos kultūrą stengiasi daryti poveikį darbuotojų lojalumui (motyvacijai), jų atsidavimui organizacijai, išsakyti priimtas normas, standartus, orientuoti darbuotojus siekti tikslų, efektyvinti komunikaciją. Iš darbuotojų pozicijos organizacijos kultūra yra svarbi tuo, kad ji sumažina dviprasmiškumą, pasako kaip reikia dirbti ir kas reikšminga, gerina bendradarbių tarpusavio santykius. Tiek vadovams, tiek darbuotojams aktuali motyvacinė organizacijos kultūros funkcija, kuri daugiau ar mažiau įtakoja pasitenkinimą pačia organizacija bei darbu joje. Sustiprinus darbuotojų bendrumo jausmą, lojalumą, sumažėtų darbuotojų rotacija.
- *Pirmasis vidinės analizės lygmuo Šiaulių miesto AB „Swedbank“ buvo ištirtas per pastebimos kultūros elementus*: fizinę aplinką, simbolius, kalbą, pasakojimus, veiksmus, kurie išskiria šią organizaciją iš kitų, tą pačią veiklą vykdančių organizacijų ir formuoja klientų požiūrius į ją.
 - Šiaulių miesto AB „Swedbank“ simbolika sukelia priklausymo vienai didelei organizacijai jausmą, savitumo įvaizdį. Banke bendravimas ir santykiai tarp vadovų bei darbuotojų yra draugiški, tačiau maža dalis darbuotojų jaučia atstumą tarp vadovų, kuri sąlygoja akcentuojamos pareigybės. Tačiau šioje organizacijoje neskiriamas pakankamas dėmesys organizacijos veiklos istorijos skleidimui, nes dauguma darbuotojų nežino netgi organizacijos įsteigimo datos. Apie organizacijos svarbius istorinius faktus darbuotojai dažniausiai sužino vieni iš kitų, o ne iš vadovų, kurie turėtų būti labiausiai suinteresuoti organizacijos istorijos puoselėjimu. Organizacijoje yra apibrėžtos vidaus darbo taisyklės, normos, elgesio standartai, kurių vadovai ir darbuotojai laikosi, tokiu būdu stipri organizacijos kultūra kontroliuoja, valdo, banko darbuotojų elgesį. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kolektyvas turi švenčių tapusių tradicijomis, kurios labiausiai vienija kolektyvą, gerina tarpusavio santykius (bendravimą) bei turi teigiamos įtakos organizacijos kultūrai, jos stiprumui.
- *Antrasis vidinės analizės lygmuo Šiaulių miesto AB „Swedbank“ buvo ištirtas per persidengusių vertybių charakteristikas*: asmens identifikavimą, dėmesį žmonėms, kontrolę, rizikos toleranciją, įvertinimo sistemą, konfliktų toleranciją, orientaciją į rezultatus.

- Banke darbuotojams darbas reiškia garantuotą pastovų atlyginimą, pagrindinį pragyvenimo šaltinį, ne visiems yra sudaromos vienodos sąlygos tobulėti, kelti savo kvalifikaciją, tai nėra pakankama motyvacija darbui. Dauguma darbuotojų Šiaulių miesto AB „Swedbank“ dirba pagal specialybę, karjeros galimybės labiau tenkina vadovus, nei darbuotojus. Organizacijos vadovai siekdami maksimalios naudos bankui, turėtų labiau įtraukti ir darbuotojus į kasdieninių svarbių sprendimų priėmimą, taip padidėtų darbuotojų pasitenkinimas ir skatintų jų aktyvumą įgyvendinti sprendimus. Tuo tarpu dauguma banko darbuotojų suvokia kontrolės reikšmę bei būtinybę, tačiau nepriima jos kaip savo laisvės suvaržymo. Nors organizacijos valdymas yra demokratinis, tačiau naujoms idėjoms aukščiausi organizacijų vadovai turėtų būti lankstesni.
- *Trečiasis vidinės analizės lygmuo Šiaulių miesto AB „Swedbank“ buvo ištirtas per bendrus susitarimus: viziją, misiją, tikslus, darbuotojų bei organizacijos deklaruojamas vertybes.*
 - Galima teigti, organizacijai plėsti veiklos sritis nebus sunku, nes optimistiškai žiūrima į organizacijos ateitį. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ tikslai bei uždaviniai yra pakankamai aiškūs, suprantami ir žinomi organizacijoje. Organizacijoje jaučiasi aktyvumas, pakankamas darbuotojų iniciatyvumas bei jų palaikymas iš vadovų, tai patvirtina organizacijos novatoriškumą. Bankas sugeba išsikelti tikslus, vertybes, viziją, tai patvirtina jų žinojimas organizacijoje, tad galima teigti, jog organizacijos vadovybė sukuria darbo aplinką, kuri skatina dirbti produktyviai. Tačiau organizacijos deklaruojamų vertybių nesutapimas su daugumos respondentų bendražmogiškomis vertybėmis, rodo darbuotojų įtraukimo bei atrankos spragas.

Tyrimo hipotezė - Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kultūros formavimas pagrįstas stipriu vertybiniu pamatu, kuriuo remdamasi organizacija sukuria ilgalaikę vertę ir išgyvena šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje, iš dalies pasitvirtino. Nors Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojų ir organizacijos vertybių sutapimas yra pakankamas, tačiau individo kultūra organizacijoje (elgesys, vertybės, nuostatos, tikėjimas) mažai toleruojama. Tyrimas atskleidė, kad Šiaulių miesto AB „Swedbank“ sąmoningai formuoja organizacijos kultūrą, tačiau vystymui skiria nepakankamai dėmesio. Taigi Šiaulių miesto AB „Swedbank“ organizacijos kultūros kiekvienas elementas turi būti kruopščiau išanalizuotas, kad visas organizacijos kultūros formavimas būtų sėkmingas iki galo.

REKOMENDACIJOS

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ vadovybei ir kitoms panašią veiklą vykdančioms organizacijoms, gautų tyrimo rezultatų pagrindu, galima pateikti organizacijos kultūros formavimo ir tobulinimo gaires:

- Sutelkti dėmesį į kryptingą perspektyvinę organizacijos kultūros plėtros strategiją, reikėtų patobulinti naujų darbuotojų atrankos metodus (pvz.: daugiau dėmesio skirti bendražmogiškoms vertybėms, kurios sutaptų su organizacijos deklaruojamomis), norint suburti, stiprinti vieningą ir atsidavusį organizacijai kolektyvą. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje atsidavęs, lojalus personalas tampa svarbiausiu pranašumu konkurencinėje kovoje.
- Viešinti nusipelnčius organizacijai žmones, deklaruojamas jų mintis, standus, kuriuose atsispindėtų darbuotojų bendra veikla. Šie saviti simboliai suteiktų daugiau išskirtinumo jausmą bei būtų pagrindas geresniam darbuotojų bei organizacijos kultūrinių vertybių formavimui.
- Atlikti išsamesnį tyrimą dėl darbuotojų jaučiamo atstumo tarp vadovų. Atlikus tyrimą priimti sprendimą šiai problemai spręsti.
- Vadovai galėtų dažniau organizuoti, leisti laisvalaikį (pvz.: išvyka į gamtą, boulingas ir kt.) su bendradarbiais (darbuotojais), pagerėtų tarpusavio santykiai. Kadangi dauguma organizacijos darbuotojų vedę ir ištekėjusios siūlytina organizuoti poilsį kartu su šeimos nariais.
- Banko darbuotojams savarankiškai mažai leidžiama priimti svarbius sprendimus, tai nėra blogai, jog pavaldiniai vykdo vadovų nurodymus (banko operacijos - rizikingos), tačiau darbas būtų spartesnis bei daug efektyvesnis, jeigu savarankiškai svarbius sprendimus (pvz.: didelių sumų mokėjimai, įvairių sutarčių nutraukimas ir kt.) priimtų platesnis ratas darbuotojų.
- Vadovai turėtų realiai atsižvelgti į darbuotojų nuomonę ir siūlymus, kadangi darbuotojai (klientų aptarnavimo specialistai) dirba tiesiogiai su klientais todėl geriau žino klientų poreikius, įtraukti juos į sprendimų priėmimo procesą.
- Patobulinti atlygio bei karjeros sistemą, pagrįstą teisingu darbuotojo indėlio ir kompetencijos įvertinimu. Pvz.: patariama, už konfliktinių situacijų puikų išsprendimą darbuotojus paskatinti - nebūtinai finansiškai, užtektų garbės rašto, ar kokio kito stimulo.
- Kurti vertybių skalę, esamų vertybių pagrindu, įtraukiant visus darbuotojus, kad būtų kuo geriau išsiaiškintos jų individualios vertybės ir nuostatos, priešingu atveju – darbuotojas pasitaikius pirmai progai paliks darbovietę.
- Organizacijos kultūros formavimo tobulinimo procesui įgyvendinti siūlomas organizacijos kultūros formavimo modelis (žr. 12 pav., 35 psl.), vystymui – organizacijos kultūros vystymo modelis (žr. 14 pav., 37 psl.).

DISKUSIJA

Anketinio tyrimo rezultatai pagrindė Šiaulių miesto AB „Swedbank“ organizacijos kultūros formavimo pakankamai stiprų vertybinį pamatą. Todėl galima būtų teigti, kad tyrimas pavyko, o gauti tyrimo rezultatai iš dalies patvirtina iškeltą darbo hipotezę: Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kultūros formavimas pagrįstas stipriu vertybiniu pamatu, kuriuo remdamasi organizacija sukuria ilgalaikę vertę ir išgyvena šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje.

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta kiekybinio tyrimo, kaip socialinės tikrovės konstravimo, metodologija, kuri dėl savo specifikos, manoma, turėjo neigiamos įtakos tyrimo rezultatams (darbuotojai skyrė ribotai arba visai neskyrė laiko atsakyti į anketos klausimus, kai kurie respondentai nepilnai, skubotai užpildė anketas arba neužpildė).

Teoriniai aspektai ir jų svarba Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojams (žr. 9 lentelę, 44 psl.) parodė, kad tyrimo rezultatai pateikė panašius dalyvių individualius vertinimus, pagal pateiktus anketos klausimus bei teiginius: organizacijos kultūros, simbolių, istorinių faktų, ritualų ir ceremonijų reikšmę organizacijai, bendradarbiavimo naudą, motyvacijos, darbuotojų adaptavimo (-si) proceso svarbą ir kt.

Tyrimo metu gautos išvados bei rekomendacijos, sudaro prielaidas tolesnių tyrimų pradžiai. Galimas to pačio tyrimo tęsimas toje pačioje organizacijoje praplečiant tyrimo imtį (įtraukiant kitų Lietuvos miestų banko darbuotojus), derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus bei išsamiau tiriant organizacijos kultūros charakteristikas (dėmesys žmonėms, orientacija į rezultatus ar priemones, įtraukiant sistemos atvirumą ir kt.).

Darbo autorė ragintų atlikti tyrimus, susijusius su organizacijų kultūra, visus suinteresuotus asmenis (pvz.: studentus, mokslininkus).

Galimi tyrimams klausimai: Kuo jaunesnė organizacija, tuo jos kultūra silpnesnė? Ar lengviau paveikti, pakeisti silpną organizacijos kultūrą, nei stiprią? Ar glaudus ryšys su vartotoju – organizacijose, kuriose labiausiai vertinamas vartotojas, pralenks tas firmas, kuriose to nėra? Ar organizacijos sugeba sukurti išsamią ir plačią organizacijos vertybių sistemą? Vadovas sukūręs alternatyvias vertybes, gali išvesti organizaciją iš krizės? Ar organizacijose užtikrinamas organizacijos kultūros puoselėjimas?

Patarimas: Organizacijos kultūros elementų maža dalis yra akivaizdūs, didžioji yra pasąmoningi, tačiau norint pilnai iširti organizacijos kultūrą organizacijoje reikia atsižvelgti į kuo daugiau elementų bei organizacijos kultūros charakteristikų (į visą organizacijos kultūrą).

LITERATŪRA

1. Andrijauskaitė, V. (2003). Vadovavimas, paremtas vertybėmis. *Vadovo pasaulis*, 9, p. 43-45.
2. Apdovanojimai. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <[http://www.swedbank.lt/lt/search?data\[Filter\]\[text\]=apdovanojimai](http://www.swedbank.lt/lt/search?data[Filter][text]=apdovanojimai)>.
3. Aramavičiūtė, V. (2005). Vertybės kaip gyvenimo prasmės pamatas. *Acta paedagogica Vilnensia*, 14, p. 18-27 [Internete]. [žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per Internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/14/18-27.pdf>.
4. Atsakingai vykdomė verslą. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/verslui>.
5. Augustauskas, T., Kvedaras, J., Zakarevičius, P. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
6. Bartkevičiūtė, I. Žmogiškieji išteklių kultūros įstaigų veikloje, p. 160-206 [Internete]. [žiūrėta 2011-05-08]. Prieiga per Internetą: <http://www.lkdte.lt/lkdte/mokomedz/01_Bartkeviciute.pdf>.
7. Beržinskienė, D., Stoškus, S. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
8. Bitinas B. (2000). *Ugdymo filosofija*. Vilnius: Enciklopedija.
9. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija (Vadovėlis vadybos ir administracijos studentams)*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
10. Blanchard, K., Stoner, J. (2006). *Visu greičiu pirmyn!* Kaunas: „Smaltijos“ leidykla.
11. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
12. Dalyvaujame visuomenės gyvenime. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/visuomenei>.
13. Denison Culture Model. Denison Consulting [žiūrėta 2011-02-04]. Prieiga per Internetą: <<http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>>.
14. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius.
15. Eduardo, Bustos, Farias M., En., C. Cultivating organizational Cultive and Ethical Behavior. [žiūrėta 2011-05-10]. Prieiga per Internetą: <http://www.angelfire.com/ak6/organizational_behav/lecture10.pdf>.
16. Faktai apie „Swedbank“ grupę. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-05-15]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/faktai_apie_swedbank_grupe>.
17. Gimžauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 39. Kaunas: Vytauto Didžiojo

- universiteto leidykla.
18. Guščinskienė, J. (1999). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
 19. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. 2011, 3 (1), p. 31–58, Mykolo Romerio universitetas [Internete]. [žiūrėta 2011-04-29]. Prieiga per Internetą: <www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id=276672>.
 20. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
 21. Jucevičius, G. (2001). Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste. *Socialiniai mokslai*, 2 (28), p. 20 – 27.
 22. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas (monografija)*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
 23. Juščius, V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Ekonomika ir vadyba: 2009 (14)* [Internete]. [žiūrėta 2010-01-04]. Prieiga per Internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-264.pdf>>.
 24. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucijus.
 25. Kinderys, A. (2001). *Kompiuterinis Tarptautinių žodžių žodynas „Interleksis“*. Vilnius: „Alma littera“.
 26. Klientų aptarnavimo padaliniai. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-04]. Prieiga per Internetą: <<http://www.swedbank.lt/lt/contacts/pclients/5>>.
 27. Kučinskas, V., Paulauskaitė, A. (2005). Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose. *Aukštojo mokslo kokybė*, 2005 (2) [Internete]. [žiūrėta 2011-01-05]. Prieiga per Internetą: <<http://www.minfolit.lt/arch/3501/3742.pdf>>.
 28. Kvedaravičius J., Krančiukaitė E. (2006). Religija ir vadyba – moralios stiprios ekonomikos pagrindas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 40, p. 81-98. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
 29. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
 30. Luobikienė, I. (2006). *Socialinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
 31. Mamedaitytė, S. (2003). *Ryšiai su visuomene* [Internete]. [žiūrėta 2011-01-05]. Prieiga per Internetą: <http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf>.
 32. *Mano bankas*, 2006 (1) [Internete]. [žiūrėta 2011-03-03]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/previews/get/24/1219666419_mano-bankas2006-1.pdf>.
 33. Mesa, W. (2007). A MAP TO READING AND FINDING TOPICS IN HARMONY: Eight

- Years of Research, Studies, and Articles [žiūrėta 2011-01-06]. Prieiga per Internetą: <http://www.polyphonic.org/article.php?id=135&page=5>.
34. Nellen, T. (1997). *Organizational Culture & Leadership* [žiūrėta 2011-01-06]. Prieiga per Internetą: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>.
35. Northcraft, G., B., Neale, M., A. (1990). *Organizational Behavior: a management challenge*. The Dryden Press.
36. Organizacinė struktūra. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-02-21]. Prieiga per Internetą: http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/organizacine_struktura.
37. Organizational Culture [žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per Internetą: http://managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm.
38. Organizational culture theory. (2010) [žiūrėta 2011-01-06]. Prieiga per Internetą: http://www.fsc.yorku.ca/york/istheory/wiki/index.php/Organizational_culture_theory.
39. Pasiiekimai. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: [http://www.swedbank.lt/lt/search?data\[Filter\]\[text\]=pasiiekimai](http://www.swedbank.lt/lt/search?data[Filter][text]=pasiiekimai).
40. Paulauskaitė, N. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą: daktaro disertacijos santrauka*. Kaunas: Technologija.
41. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
42. Paužuolienė, J., Trakšėlys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba, 2009 14 (2)*. 157 – 163 p. [Internete]. [žiūrėta 2011-03-04]. Prieiga per Internetą: http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2%2814%29.pdf#page=157.
43. *Personalo valdymas* [Internete]. [žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per Internetą: www.lspa.lt/lt/mokymu-programos/26-personalo-valdymas.
44. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigu studijos 2003 (1), Ekonomikos teorija ir praktika*. [Internete]. [žiūrėta 2011-03-22]. Prieiga per Internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2_003_01_04.pdf.
45. Plačiau apie socialinę atsakomybę. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/placiau.
46. Poškienė, A. (1998). *Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys: daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
47. Pranys, T. (2006). Komandinis darbas [žiūrėta 2011-05-09]. Prieiga per Internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/4544f4f5e8fd1>.
48. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The

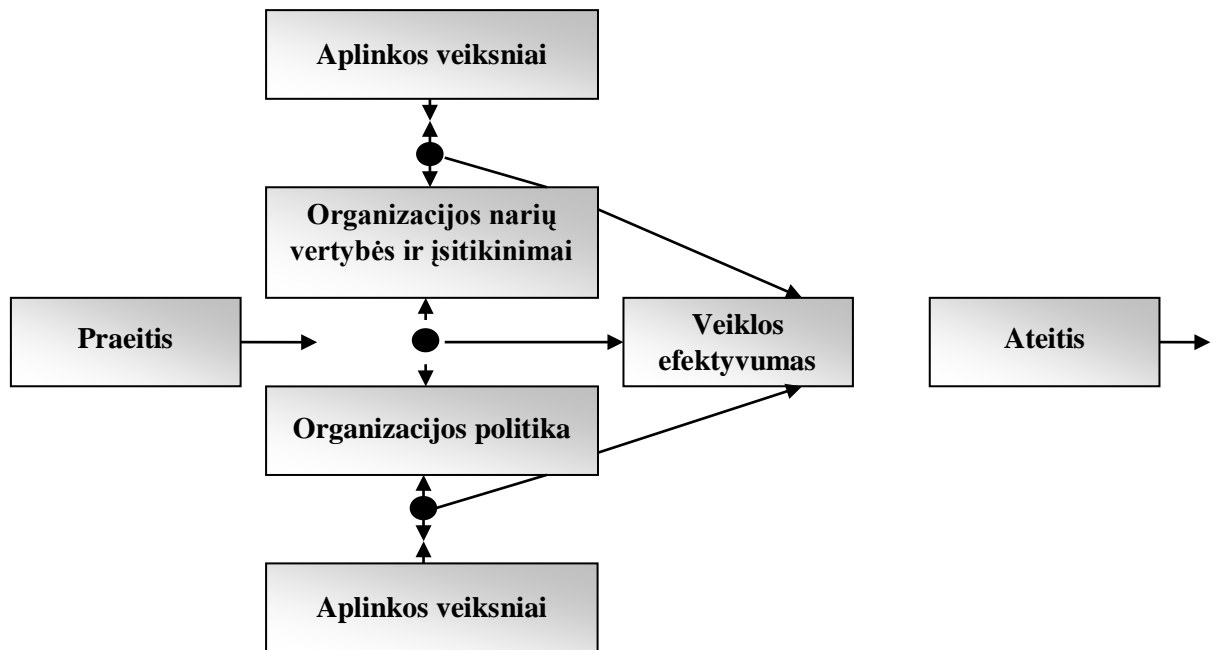
- Baltic Press.
49. Preikšienė, L. (2003). Kuo svarbi organizacijos kultūra jūsų įmonei? [žiūrėta 2011-01-05]. Prieiga per Internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>.
 50. Pruskus, V., Lukoševičius, V. (2009). *Organizacijų kultūra: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
 51. Puoselėjame santykius su darbuotojais. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe/darbuotojams>.
 52. Robbins, S., P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 53. Rozentalis, A. (2008). „Hansabanke“ - kolektyvinė sutartis. *Verslo žinios*, 2008 04 30 [Internete]. [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=1026660>>.
 54. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
 55. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius.
 56. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas.
 57. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
 58. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
 59. Socialinė atsakomybė ir rėmimas. Swedbank, AB [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/socialine_atsakomybe_ir_remimas>.
 60. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra (Mokomoji knyga)*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
 61. Stoner, J., A., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 62. Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
 63. „Swedbank“ AB kolektyvinė sutartis. (2008). Vilnius.
 64. „Swedbank“ AB Nepriklausomo auditoriaus išvada ir finansinė atskaitomybė už metus, pasibaigusius 2009 m. gruodžio 31 d.
 65. „Swedbank“, AB logotipas [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per Internetą: <<http://www.15min.lt/zyme/swedbank-ab>>.
 66. Šalkauskienė, L. Stankevičienė, J., Gedvilienė, M. (2006). Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), p. 156–162 [Internete]. [žiūrėta 2011-02-04]. Prieiga per Internetą: <[http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidiny%201\(6\)/Salkauskiene_Stankeviciene_Gedviliene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidiny%201(6)/Salkauskiene_Stankeviciene_Gedviliene.pdf)>.

67. Šilovaitė, E. (2009). *Pažangos ataskaita* [Internete]. [žiūrėta 2011-03-03]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita2009.pdf>.
68. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 24. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
69. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
70. Šimanskienė, L. (2002). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
71. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
72. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 2008. 15 (4) [žiūrėta 2011-01-04]. Prieiga per Internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/175.pdf>>.
73. Švagždienė, B. (2010). Turizmo paslaugos edukacinių veiksnių raiška besimokančios organizacijos kontekste. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas: Liucilijus.
74. The Competing Values Framework. Cultural Dimensions. The Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) [žiūrėta 2011-02-09]. Prieiga per Internetą: <http://changingminds.org/explanations/culture/competing_values.htm>.
75. Thompson, A. (1995). *Crafting and Executing strategy*. McgrAW – Hill International edition.
76. Thompson, A., Stricland, A. J. (1990). *Strategic management*. United States.
77. Thrill, J., Bovee, C. L. (1991). *Excellence in Business Communication*. McGraw Hill Inc.
78. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
79. Using the Organizational Culture Inventory (OCI) to Measure Kotter and Heskett's Adaptive and Unadaptive Cultures [žiūrėta 2011-03-23]. Prieiga per Internetą: <<http://www.trainersdirect.com/resources/articles/changemanagement/orgcultureinventory.htm>>.
80. Vaitiekauskaitė, R. (2008). *Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai* [Internete]. [žiūrėta 2011-01-04]. Prieiga per Internetą: <http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK_MMPIV_2008/PDF/26_Vaitiekauskaite_Imones.pdf>.
81. Vaitkūnienė, V. (2006). Susijusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*, 1 (7).
82. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.

83. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
84. Vanagas, K. (2010). *Pažangos ataskaita* [Internet]. [žiūrėta 2011-03-03]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita2010.pdf>.
85. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
86. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
87. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno Technologijos universiteto leidykla.
88. Vasiljevienė, N. (2004). Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. Vilnius: Ekonomika. *Vilnius University Press*, 67 (2).
89. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla.
90. Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (17).
91. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
92. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
93. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 2007. T. 18. Nr. 4, p. 105–117, Lietuvos mokslų akademija [Internet]. [žiūrėta 2011-03-22]. Prieiga per Internetą: <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>>.
94. Želvys, R. (1995). *Bendravimo psichologija*. Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
95. *Žodynas*. (2009-2010) [Internet]. [žiūrėta 2011-01-04]. Prieiga per Internetą: <<http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/V/vertybe>>.
96. Спивак, В. (2001). *Корпоративная культура. Теория и практика менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер.

PRIEDAI

Organizacijos veiklos efektyvumo daroma įtaka



1 pav. Organizacijos veiklos efektyvumui daromų įtakų schema

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą (Mokomoji knyga)*. Kaunas: Technologija.

Organizacijos kultūros kaita



1 pav. Organizacijos kultūros keitimo žingsniai

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Preikšienė, L. (2003). Kuo svarbi organizacijos kultūra jūsų įmonei? [žiūrėta 2011-01-05]. Prieiga per Internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>.

Pabrėžtina, kad vienas svarbiausių keitimo žingsnių – egzistuojančios kultūros diagnostika (arba *atgaivinimo* etapas pagal K. Lewin). Šiam etapui įgyvendinti dažnai reikia daug laiko, kadangi, norint matyti visapusišką organizacijos kultūros vaizdą, įprastai naudojamas ne vienas tyrimo metodas, remiamasi ir kiekybiniais, ir kokybiniais matavimo rodikliais.

Jei nėra laiko laukti, kol organizacijos kultūra pati evoliucionuos, galima imtis drastiškos „revoliucijos“, t. y. sukurti gilią krizę patiems: darbuotojams sukeliamas šokas, sukeliantis abejonių dėl esamos kultūros efektyvumo (pvz., netikėtas finansinis nuosmukis, prioritetinio kliento praradimas). Taip darbuotojai lengviau įsisavina, kad reikia keisti esamą kultūrą.

Antra, aukščiausios grandies vadovų pakeitimas visada įneša neapibrėžtumo ir spėliojimo, kas toliau bus su organizacija bei jos kultūra (performuojama, alternatyvios vertybės, tinkamesnės egzistuojančiai verslo aplinkai).

ANKETA

Gerbiamas Respondente,



Apklausą atlieka Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto II kurso vadybos magistrantūros studentė Rita Eskertienė¹.

Nuoširdžiai dėkoju, kad sutikote atsakyti į šios anketos klausimus.

Apklauso tikslas – išanalizuoti organizacijos kultūros formavimą bankuose.

Garantuojau visišką anonimiškumą: anketoje nereikia žymėti vardo ir pavardės, gauta informacija bus skelbiama tik apibendrinta ir panaudota magistriniam darbui parengti.

Dėmesio! Anketoje nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų išsirinkti ir pažymėti „X“ tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę, neradę tinkamo atsakymo, galite įrašyti jį patys.

Demografiniai duomenys apie JUS:

1. Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris

2. Jūsų amžius:

- 18 – 25 46 - 55
 26 – 35 56 – 65
 36 – 45 virš 65

3. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
 Profesinis
 Vidurinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis
 Kita _____ (įrašykite)

4. Jūsų šeimyninė padėtis:

- Nevedęs / netekėjusi
 Vedęs / ištekėjusi
 Išsiskyręs / išsiskyrusi
 Našlys / našlė
 Gyvenu neregistruotoje santuokoje

5. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- Iki metų
 1 - 5 metų
 6 – 10 metų
 daugiau nei 10 metų

6. Jūsų užimamos pareigos:

- Aukščiausios grandies vadovas
 Vidutinės grandies vadovas (skyriaus valdytojas)
 Žemesnės grandies vadovas (skyriaus vadovas)
 Darbuotojas (neturintis pavaldinių)

Jūsų požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą

Jūsų manymu, organizacijos kultūra reikalinga, nes:

Kiekvieną teiginį įvertinkite pagal skalę nuo 1 iki 5.

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Tai geriausia darbuotojų motyvacijos priemonė.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Ugdo atsidavimą organizacijai.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Tai yra pagrindinė darbuotojų valdymo priemonė.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Padeda atsižvelgti ir suprasti vadovų ir darbuotojų poreikius.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Gerina darbuotojų tarpusavio santykius.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Apibrėžia elgesio standartus.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Skatina dalyvavimą organizacijos veikloje.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

¹ Kilus klausimams, skambinkite telefonu: 8 671 44779, arba rašykite el. adresu: ricike23@gmail.com.

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

Jūsų požiūris į regimąją kultūrą organizacijoje

Organizacijos simbolių, kalbos, pasakojimų bei veiksmų žinojimas.

Kiekvieną teiginį įvertinkite pagal skalę nuo 1 iki 5.

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Organizacija turi bendrų simbolių (pvz. rašiklių, ženkliukų ir pan.).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Organizacija turi viešų užrašų, šūkių.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Darbuotojai į vadovą dažniausiai kreipiasi vardu.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Organizacija turi savo istoriją.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Organizacija turi savo įkūrėjus.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Darbuotojai žino organizacijos gyvavimo raidą.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Darbuotojai žino organizacijos įsteigimo datą.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Darbuotojai žino organizacijos pavadinimo pasikeitimą.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Darbuotojai žino organizacijos vadovų pasikeitimą.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Darbuotojai žino labiausiai organizacijai nusipelnčius darbuotojus.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

11. Organizacijoje yra Vidaus darbo tvarkos taisyklės, Etikos kodeksas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. Darbuotojai laikosi Vidaus darbo tvarkos taisyklių, Etikos kodekso nuostatų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. Darbo rezultatams turi įtakos taisyklės, normatyvai ir reglamentai.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Organizacija turi tradicinių švenčių.*	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. Organizacija mini sukaktis ir pan.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Organizacija rengia šventes visuomenei.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. Organizacijoje organizuojamas laisvalaikio praleidimas su bendradarbiais.**	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. Reikia puoselėti organizacijos darbinės veiklos tradicijas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

* jei atsakėte VISIŠKAI SUTINKU arba SUTINKU pageidautina, kad atsakytumėte į kl. pažymėtą *.

** jei atsakėte VISIŠKAI SUTINKU arba SUTINKU, pageidautina, kad atsakytumėte į kl. pažymėtą **.

Iš ko daugiausia sužinojote apie organizacijos simbolius, kalbą, pasakojimus bei veiksmus?

Pažymėkite visus tinkančius punktus „X“ arba įrašykite.

	NESUŽINOJAU VISIŠKAI NIEKO	SUŽINOJAU VIDUTINIŠKAI	SUŽINOJAU VISKĄ
Vadovo			
Darbuotojų			
Kita			

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

***Kokios šventės yra tapusios tradicinėmis?**

Galite pasirinkti kelis labiausiai tinkančius variantus ir pažymėkite „X“ arba įrašykite.

1.	Gimtadieniai	
2.	Vardadieniai	
3.	Didžiųjų kalendorinių švenčių paminėjimas	
4.	Įmonės įkūrimo diena	
5.	Naujų darbuotojų priėmimo į darbą pažymėjimas	
6.	Išleistuvės (į atostogas, pensiją)	
7.	Kita _____ (įrašykite)	

****Kieno iniciatyva yra organizuojamas bendras darbuotojų laisvalaikio praleidimas?**

Galite pasirinkti tik vieną tinkantį variantą ir pažymėkite „X“ arba įrašykite.

1.	Aukščiausio lygio vadovų	
2.	Vidutinio lygio vadovų	
3.	Tiesioginių vadovų	
4.	Pačių darbuotojų	
5.	Kita _____ (įrašykite)	

Jūsų požiūris į vertybių sanklotą organizacijoje

Ką Jums reiškia darbas šioje organizacijoje?

Kiekvieną teiginį įvertinkite pagal skalę nuo 1 iki 5 arba įrašykite.

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Garantuotas pastovus atlyginimas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Darbas pagal specialybę.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Savirealizacija.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Karjeros galimybės.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

5.	Nuolatinio tobulėjimo galimybės.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6.	Prestižas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7.	Darbas - pagrindinis pragyvenimo šaltinis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8.	Laiko praleidimas, išėjimas iš namų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9.	Didžiavimasis savo darbu.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10.	Pasitenkinimas savo laimėjimais darbe.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11.	Nepasitenkinimas darbu.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12.	Kita _____ (įrašykite)					

Į ką labiausiai kreipiamas dėmesys organizacijoje?

Kiekvieną teiginį įvertinkite pagal skalę nuo 1 iki 5 arba įrašykite.

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Klientų poreikius.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Kokybišką darbo atlikimą.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Darbo rezultatus.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Pelno siekimą.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Darbuotojų poreikius.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Konkurentus.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Kita _____ (įrašykite)					

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

Gerai pagalvokite ir kiekvieną teiginį įvertinkite pagal skalę nuo 1 iki 5.

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Darbuotojai jaučiasi vertinami organizacijoje.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Darbuotojams leidžiama išsakyti savo nuomonę.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Atsižvelgiama į darbuotojų poreikius organizacijoje.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Išskirtinė individo kultūra (elgesys, vertybės, nuostatos, tikėjimas) organizacijoje toleruotina.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Tiesioginiai vadovai įtraukia darbuotojus priimant kasdieninius sprendimus.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Leidžiama darbuotojams savarankiškai priimti svarbius sprendimus.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Darbuotojai tikrai žino, kokių rezultatų iš jų laukiama organizacijoje.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Darbuotojų darbas yra kontroliuojamas ir juos varžo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Dažniausiai darbuotojų	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

	Klaidos toleruotinos.					
11.	Naudojama tiesioginė vadovo priežiūra darbo procese.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12.	Darbuotojams dažnai reikia atsiskaityti vadovybei.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13.	Organizacijos darbuotojai siunčiami į tobulinimosi kursus.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14.	Darbuotojus tenkina čia esančios karjeros galimybės.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Jūsų požiūris į bendrus susitarimus organizacijoje

Gerai pagalvokite ir kiekvieną teiginį įvertinkite pagal skalę nuo 1 iki 5.

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Vadovybė supažindina su kitų metų planais.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Organizacijoje skatinamos naujos idėjos, iniciatyva.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Organizacijoje priimamos naujos idėjos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Darbuotojai žino organizacijos viziją:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
- Organizacija siekia būti pirmaujančia finansų įstaiga.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
- Organizacija siekia būti patikimu partneriu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

	klientams, turintiems siekių.					
5.	Darbuotojai prisidėjo prie vizijos kūrimo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6.	Darbuotojai žino organizacijos misiją.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7.	Aiškiai žinomi ir suprantami organizacijos tikslai.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8.	Aiškūs organizacijos veiklos tikslai.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Kaip manote, kokia bus ši organizacija po 5-10 metų?

Jums tinkantį teiginį pažymėkite „X“.

1.	Išsiplės veiklos sritys	
2.	Susiaurės veiklos sritys	
3.	Nepakis	
4.	Kita _____ (įrašykite)	

Kuris žodis geriausiai apibūdina Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą?

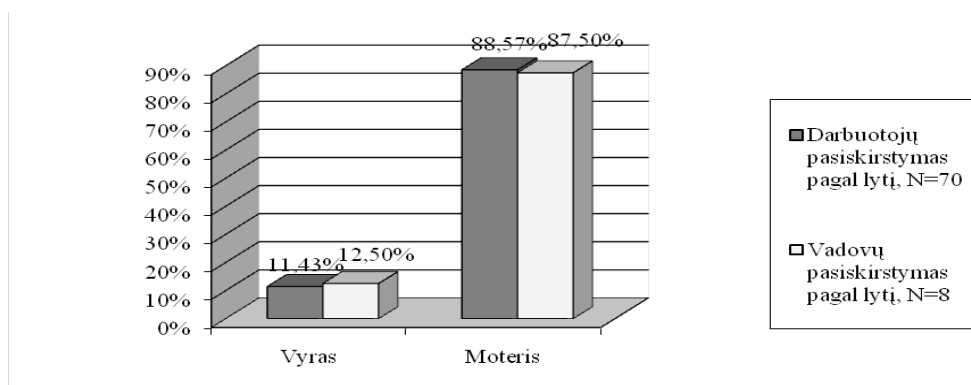
Pažymėkite kiekvienoje eilutėje po vieną Jums labiau tinkantį variantą „X“

		Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai Sutinku	
1.	Stipri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Silpna
2.	Vienijanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Atstumianti
3.	Priimtina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nepriimtina
4.	Pastovi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kintanti
5.	Atvira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uždara
6.	Draugiška	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Priešiška



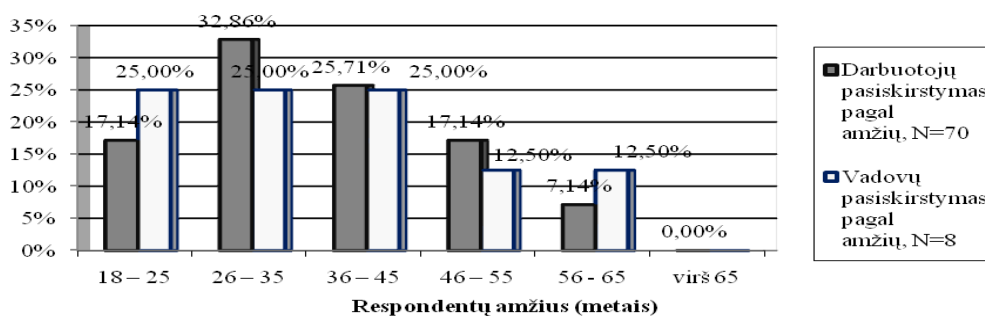
Ačiū už atsakymus!!!

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį bei amžių (proc.)



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, N=78

Apklausoje metu iš viso buvo apklausta 88,46 proc. moterų (N=69) ir 11,54 proc. vyrų (N=9). Šiaulių miesto AB „Swedbank“ **vyrauja moteriškas** (88,57 proc. darbuotojų (N=62) ir 87,5 proc. vadovų (N=7) yra moterys, o 11,43 proc. darbuotojų (N=8) ir 12,5 proc. vadovų (N=1) yra vyrai) **kolektyvas**, kurio baimintis nereikia. Svarbiausia moteriškame kolektyve – teisingai elgtis, laikytis elgesio taisyklių (kaip ir bet kur kitur).

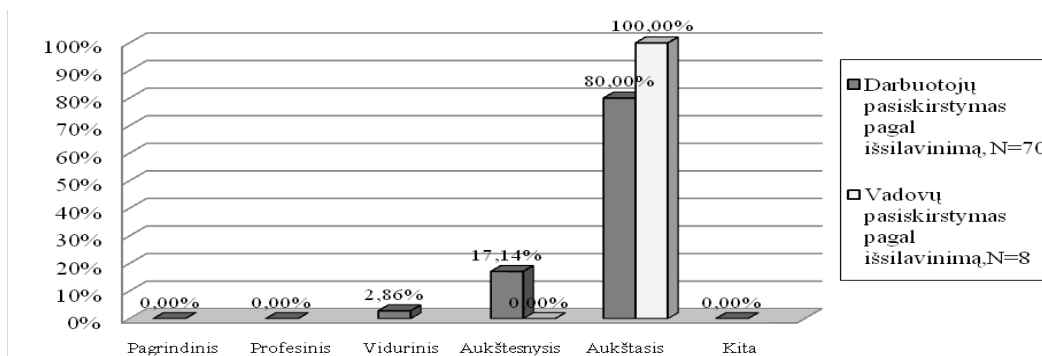


2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.), N=78

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ darbuotojų daugiausia 26-35 m. amžiaus yra 32,86 proc. (N=23), 36-45 m. amžiaus - 25,71 proc. (N=18), po lygiai pasiskirstė 18-25 m. bei 46-55 m. amžiaus darbuotojų po 17,14 proc. (N=24), o mažiausiai - 56-65 m. amžiaus darbuotojų tik 7,14 proc. (N=5). Apklaustų vadovų yra 18-25 m. amžiaus - 25 proc. (N=2), 26-35 m. amžiaus - 25 proc. (N=2), bei tiek pat 36-45 m. amžiaus - 25 proc. (N=2). Mažiausiai 12,5 proc. (N=1) vadovų yra 46-55 m. bei tiek pat 56-65 m amžiaus - 12,5 proc. (N=1). Taigi galima teigti, kad **respondentai yra jaunesnio bei vidutinio amžiaus žmonės**.

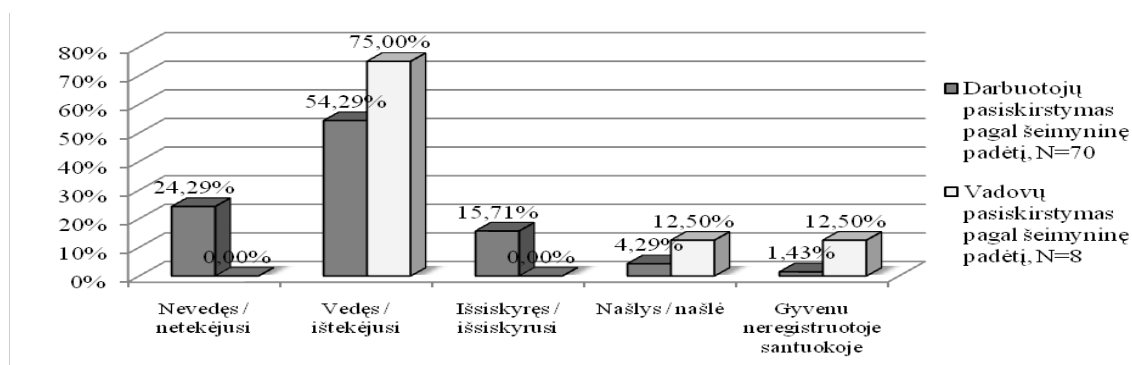
5 PRIEDAS

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir šeimyninę padėtį (proc.)



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.), N=78

Kaip matyti iš gautų rezultatų, 80 proc. (N=56) banko darbuotojų turi aukštąjį, 17,14 proc. (N=12) aukštesnįjį ir tik 2,86 proc. (N=2) vidurinį išsilavinimą (studijuojantys universitete). Vadovai 100 proc. (N=8) turi aukštąjį išsilavinimą. Tokį darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą lėmė tai, kad *apklausoje dalyvavę respondantai dirba finansinėje organizacijoje, jų pareigoms atlikti yra būtinas aukštasis ar aukštesnysis išsilavinimas, nes darbas yra reikalaujantis specifinių (pvz. finansinių, vadybos) žinių bei rizikingas, reikalaujantis didelės atsakomybės ir t.t.*

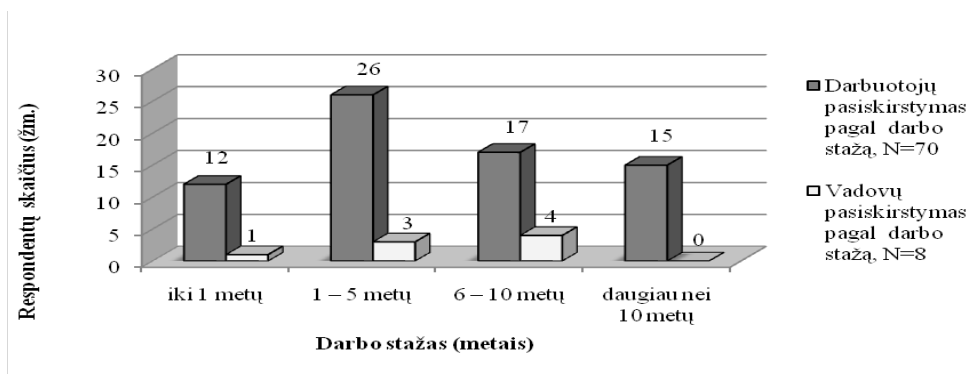


2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (proc.), N=78

Didžioji dalis respondentų, t.y. 56 proc. respondentų (N=44) yra vedę ar ištekęsios. Rezultatai nestebina, nes daugiausia organizacijoje dirbančių respondentų 26-45 m. amžiaus, subrendę ir suskūrę šeimas. Mažoji dalis respondentų, t.y. 3 proc. respondentų (N=2) sudaro asmenys, kurie gyvena neregistruotoje santuokoje ir 5 proc. respondentų (N=4) yra našliai. Apklausoje dalyvavusių 14 proc. respondentų (N=11) yra išsiskyrę ir 22 proc. respondentų (N=17) yra nevedę ar netekėjusios.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (žm.)

Atkreiptas dėmesys į respondentų darbo stažą todėl, kad jis yra svarbus norint išsaugoti esamą organizacijos kultūrą banke.



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (žm. skaičiais), N=78

Šiaulių miesto AB „Swedbank“ seniai veikia Lietuvos rinkoje, tačiau pastebima darbuotojų rotacija. Iš 24 pav. matyti, kad nors banke yra senbuvė, tačiau jų mažiau nei pusė 46,15 proc. (N=36) visų respondentų, iš jų 19,23 proc. (N=15) darbuotojų banke dirba daugiau nei 10 metų, 26,92 proc. (N=21) dirba 6-10 metų. Daugiausia 37,18 proc. (N=29) respondentų banke dirba 1-5 metų. Iki 1 metų banke dirbančių respondentų - 16,67 proc. (N=13). Iš gautų rezultatų galima spręsti, kad organizacijoje yra nemaža darbuotojų kaita, kuri gali turėti įtakos organizacijos kultūros stabilumui. Manoma, kad naujų darbuotojų samda turi reikšmės organizacijos kultūros pastovumui. Todėl personalo specialistams svarbu išsiaiškinti darbuotojų kaitos priežastis ir paruošti programas, padedančias išlaikyti vertingus darbuotojus.

Magistro darbo problemos sprendimas

1 lentelė

MAGISTRO DARBO PROBLEMOS SPRENDIMO PROGRAMA

Tikslas	Tarpiniai tikslai	Programa	Siekiai	Rezultatai
Išanalizuoti organizacijos kultūros formavimą bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).	<ul style="list-style-type: none"> Išanalizuoti organizacijos kultūros esmę ir jos formavimą teoriniu aspektu. 	Mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė	Išanalizuoti kokios yra darbuotojų tarpe paplitusios vertybės, kurios turi įtakos bendraujant su kolegomis, vykdant uždavinius, priimant sprendimus, siekiant organizacijos tikslų, sprendžiant iškilusius konfliktus. Išsiaiškinti kaip stipriai lemia organizacijos kultūros formavimąsi: organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos faktoriai (stabilumas/nestabilumas), technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, tradicijos, ikūrėjas ar vadovas, stiprūs individai ar jų grupės.	Parašyta MD teorinė dalis. Apibrėžta: OK samprata, OK funkcijos, tipai, charakteristikos. Išanalizuotos vertybės bei jų įtaka organizacijos darbuotojams. Palygintos įvairių autorių nuomonės.
	<ul style="list-style-type: none"> Parengti Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kultūros formavimo tyrimo metodologiją ir strategiją. 	Instrumentarijus rengimas, darbuotojų ir vadovų apklausa	Kultūros tyrimui atlikti sudaryta anketa, remiantis vidinės analizės lygių metodu. Juo remiantis organizacijos kultūra nagrinėjama skirtingai atsiskleidžiančiais trimis lygiais. Pirmasis vidinis analizės lygis bus analizuojamas stebint pastebimus kultūros elementus: fizinę aplinką, firminius stiliaus elementus, veiksmus, kurie išskiria organizaciją iš kitų. Antrasis vidinės analizės lygis atskleidžiamas, analizuojant persidengiančias vertybes: darbuotojų įtraukimas į kasdieninių sprendimų priėmimą, darbuotojų motyvacija darbui, ar visiems organizacijų darbuotojams yra vienodos sąlygos kelti kvalifikacijas, kaip darbuotojai suvokia kontrolės reikšmę, kaip ją priima, koks organizacijose vyrauja valdymas (demokratinis, autokratinis, liberalus). Trečiuoju vidinės analizės lygiu, siekiama išsiaiškinti: kiek dėmesio organizacijos vadovai skiria organizacijos kultūros formavimui: kaip naujai priimtus darbuotojus supažindina su organizacijos vizija, deklaruojamomis vertybėmis, skatina darbuotojus dirbti vieningai. Kokie darbuotojų atrankos metodai, norint suburti vieningus ir atsidavusius organizacijos kolektyvus.	Parengtas instrumentarijus, atlikta apklausa bei gauti jos rezultatai.
	<ul style="list-style-type: none"> Atlikti Šiaulių miesto AB „Swedbank“ kultūros formavimo tyrimą ir įvertinus pasiūlyti tobulinimo galimybes. 	Tyrimo rezultatų apibendrinimas	Apibendrinus tyrimo rezultatus pasiūlyti organizacijos kultūros tobulinimo rekomendacijas.	Apibendrinti tyrimo rezultatai (praktinė MD dalis). Parašytas OK tobulinimo galimybes tiriamai organizacijai, parengtos MD išvados ir rekomendacijos.

AB „Swedbank“ pasiskirstymas pasaulio žemėlapyje

AB „Swedbank“ grupės duomenys

1 lentelė

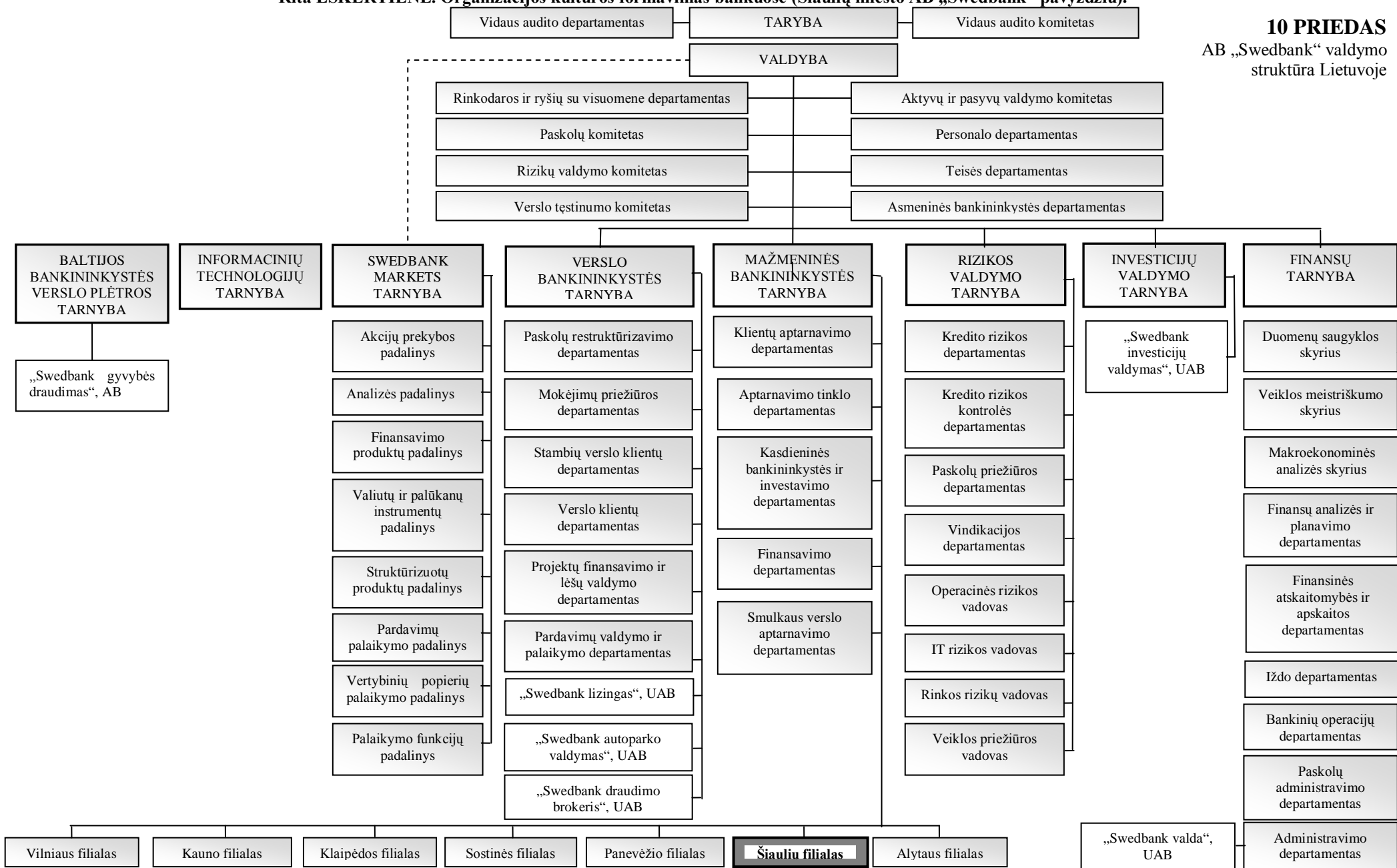
Faktai apie AB „Swedbank“ grupę (2011 m. kovo 31 d. duomenys)

Privatūs klientai	
Švedijos bankininkystė	4 mln.
Baltijos šalių bankininkystė	5,4 mln.
Verslo klientai	
Švedijos bankininkystė	420 000
Baltijos šalių bankininkystė	273 000
Darbuotojai	
Grupė	17 146
Klientų aptarnavimo padaliniai	
Švedijos bankininkystė	334
Baltijos šalių bankininkystė	219
Internetinės bankininkystės vartotojai	
Švedijos bankininkystė	3,2 mln.
Baltijos šalių bankininkystė	3,3 mln.
Bankomatai	
Švedijos bankininkystė	731
Baltijos šalių bankininkystė	1 369
Pagrindiniai duomenys 2011 m. kovo 31 d. (Švedijos kronomis)	
Turtas iš viso	1 745 mlrd.
Veiklos pelnas	5,038 mln. (2011 m. sausis-kovas)
Paskolos gyventojams	1 174 mlrd.
Fonduose sukauptos lėšos	736 mlrd.
Kapitalo grąža	16,1proc. (2011 m. sausis-kovas)

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Faktai apie „Swedbank“ grupę [žiūrėta 2011-05-15]. Prieiga per Internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/apie/faktai_apie_swedbank_grupe>.

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

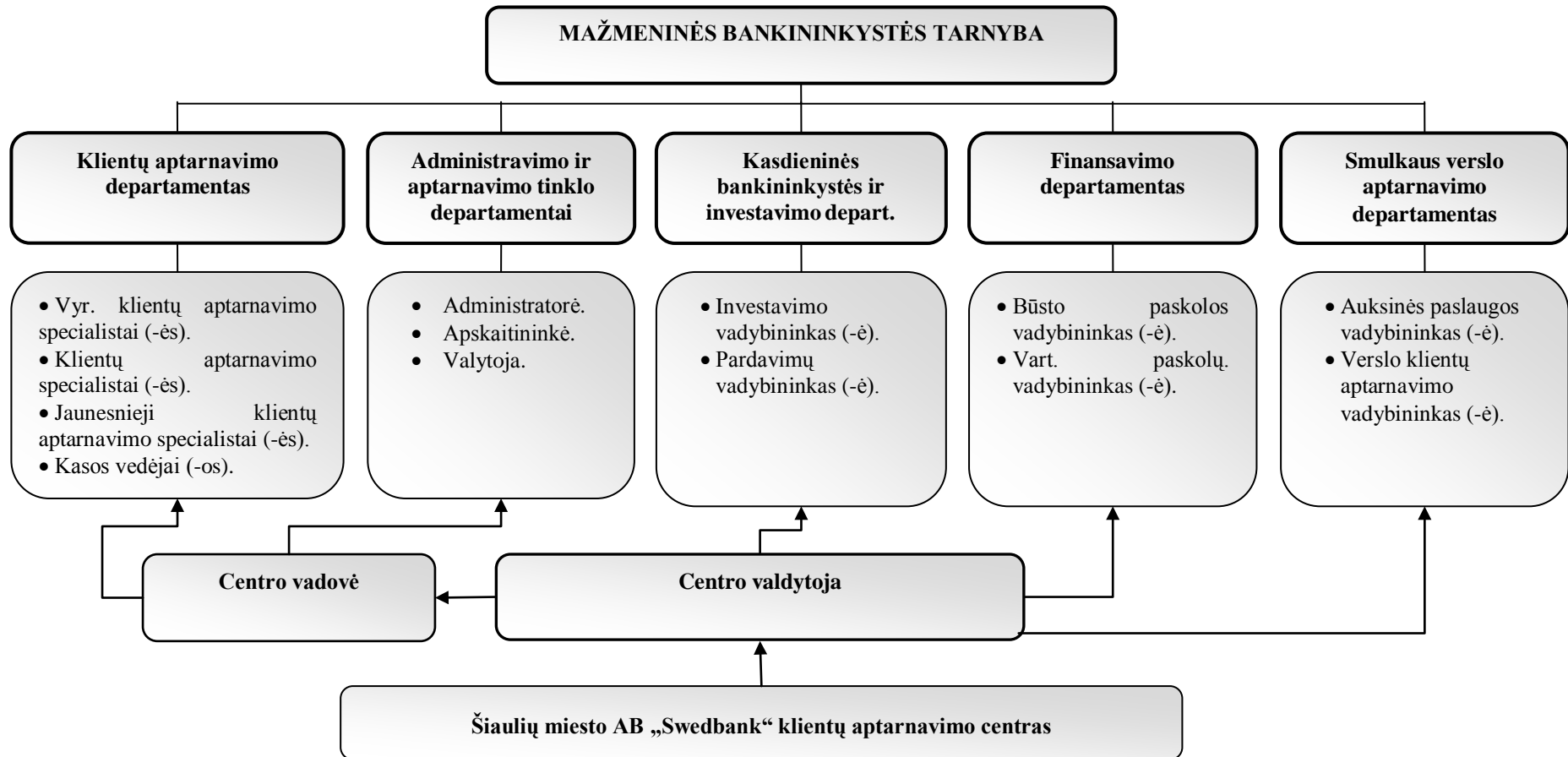
10 PRIEDAS
AB „Swedbank“ valdymo
struktūra Lietuvoje



1 pav. AB „Swedbank“ Lietuvoje valdymo struktūra

Sudaryta darbo autorės, remiantis: protokolu, patvirtintu banko valdybos 2009-03-25 nutarimu.

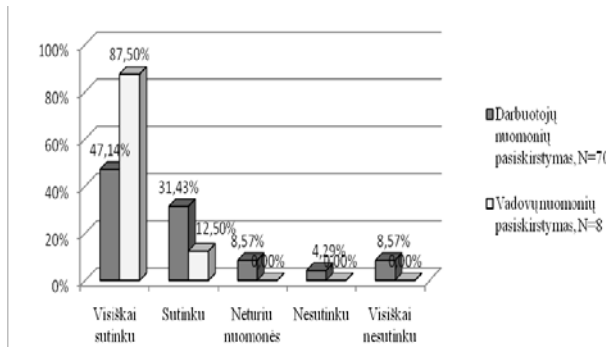
AB „Swedbank“ klientų aptarnavimo centro organizacinė struktūra Šiauliuose



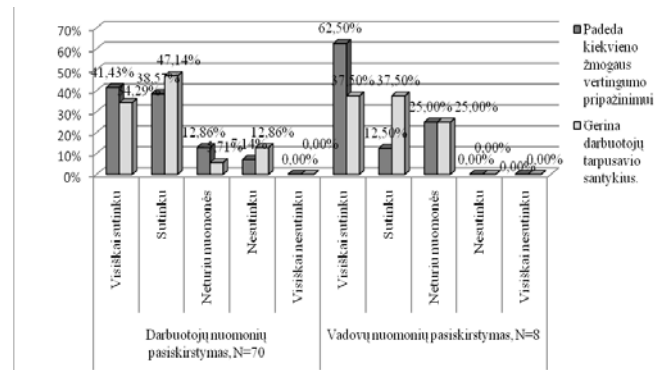
1 pav. Šiaulių miesto AB „Swedbank“ klientų aptarnavimo centro organizacinė struktūra

Sudaryta darbo autorės, remiantis: AB „Swedbank“ protokolu.

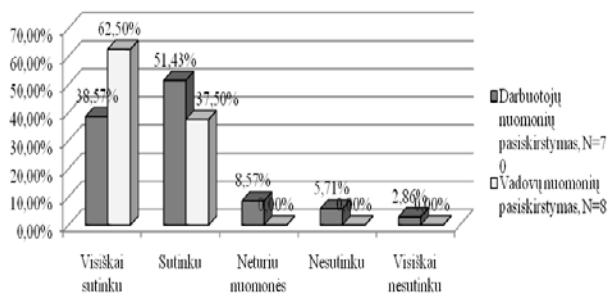
Organizacijos kultūros reikalingumo pasiskirstymas (proc.)



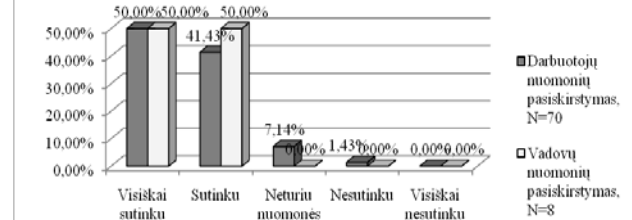
1 teiginio: „Tai geriausia darbuotojų motyvacijos priemonė“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.



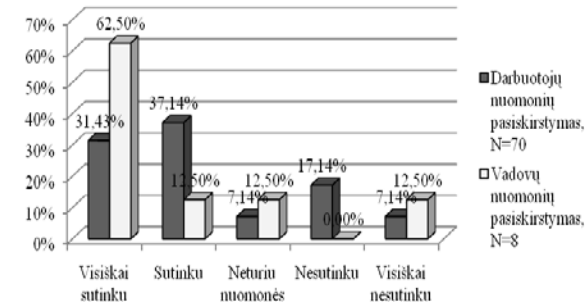
5 ir 6 teiginių: „Padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui“ ir „Gerina darbuotojų tarpusavio santykius“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.



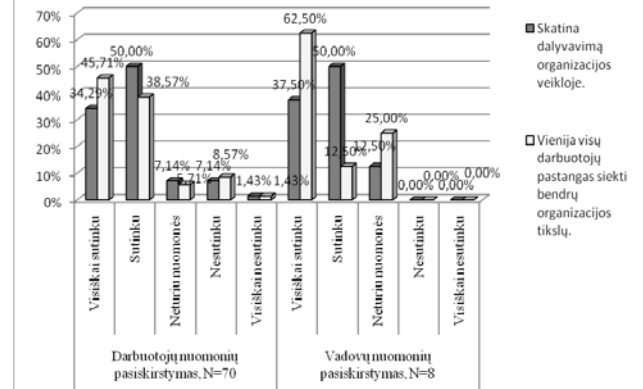
2 teiginio: „Ugdo atsidavimą organizacijai“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.



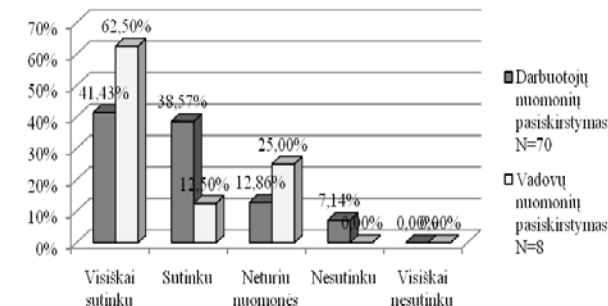
7 teiginio: „Apibrėžia elgesio standartus“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.



3 teiginio: „Tai yra pagrindinė darbuotojų valdymo priemonė“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.

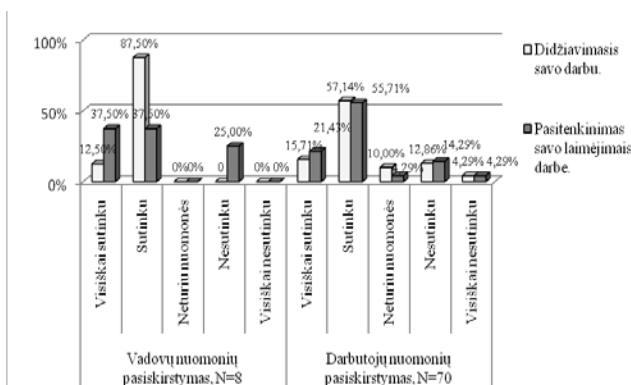
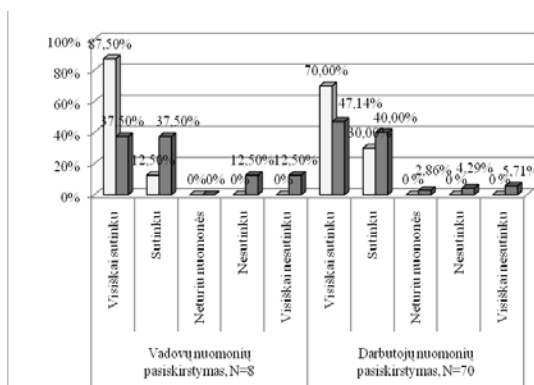


8 ir 9 teiginių: „ Skatina dalyvavimą organizacijos veikloje“ ir „Vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.



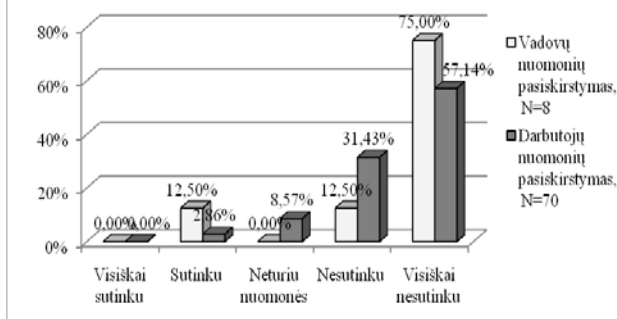
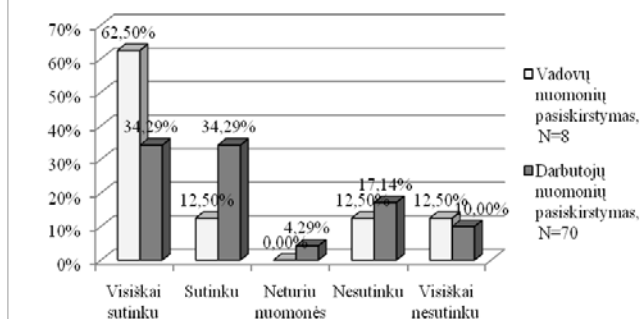
4 teiginio: „Padeda atsižvelgti ir suprasti vadovų ir darbuotojų poreikius“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.

Darbo reikšmės organizacijoje pasiskirstymas (proc.)



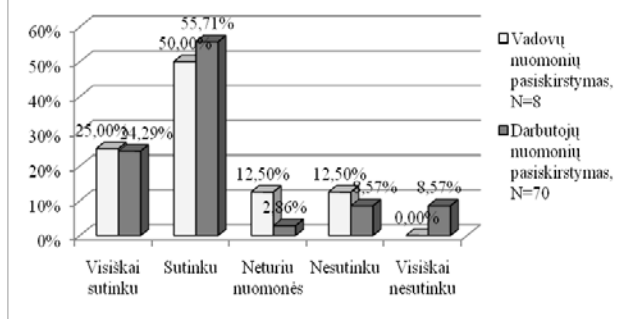
1 ir 7 teiginių: „Garantuotas pastovus atlyginimas“ ir „Darbas – pagrindinis pragyvenimo šaltinis“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.

9 ir 10 teiginių: „Didžiavimasis savo darbu“ ir „Pasitenkinimas savo laimėjimais darbe“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.

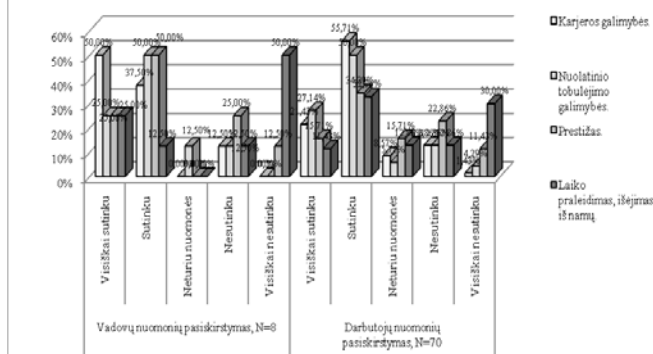


2 teiginio: „Darbas pagal specialybę“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.

11 teiginio: „Nepasitenkinimas darbu“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.



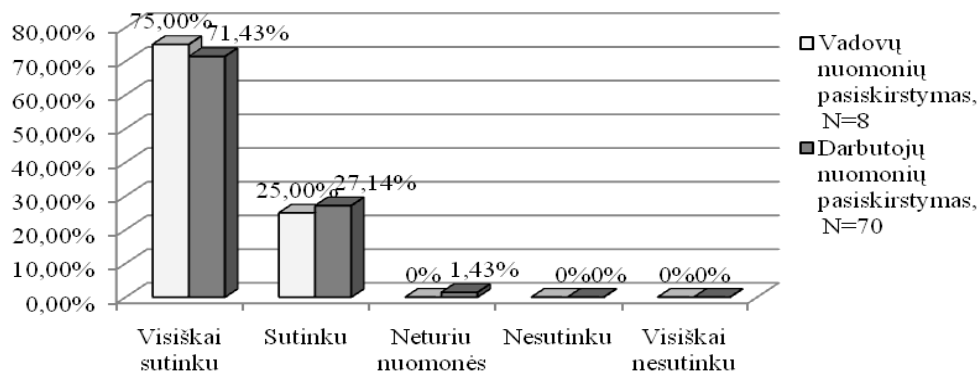
3 teiginio: „Savirealizacija“ respondentų nuomonių pasiskirstymas proc.



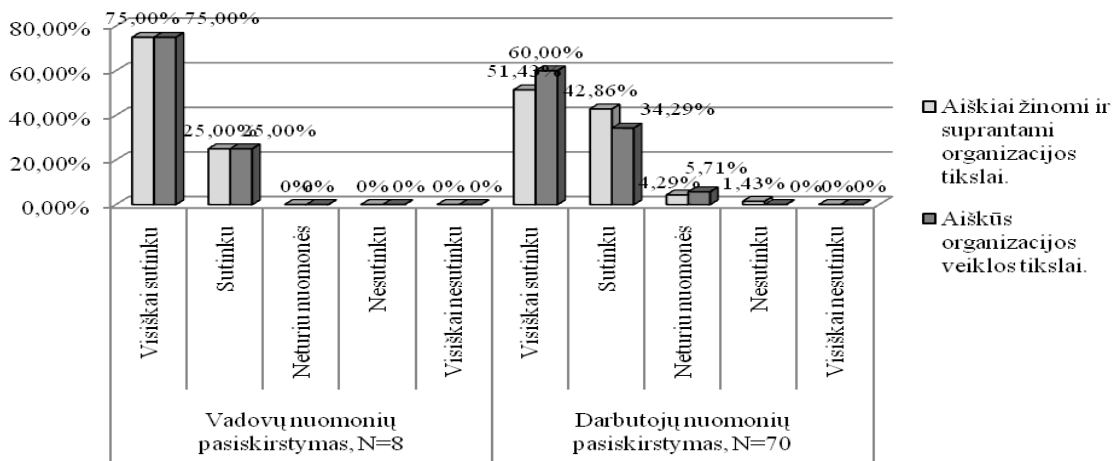
4,5,6,8 teiginių: „Karjeros galimybės“, „Nuolatinio tobulėjimo galimybės“, „Prestižas“, „Laiko praleidimas, išėjimas iš namų“ pasiskirstymas proc.

14 PRIEDAS

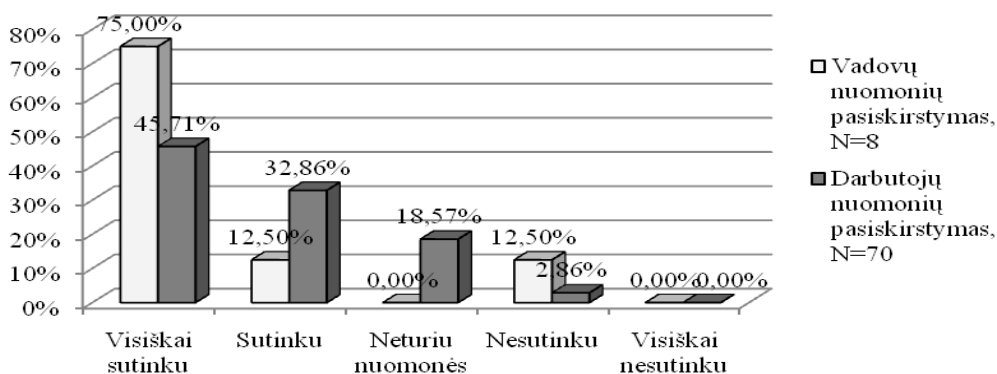
Organizacijos ateities planų bei tikslų supažindinimo, supratimo bei žinojimo pasiskirstymas (proc.)



1 pav. Vadovybės supažindinimo su kitų metų planais pasiskirstymas (proc.)



2 pav. Organizacijos tikslų žinojimo, supratimo ir aiškumo pasiskirstymas (proc.)



3 pav. Darbuotojų prisidėjimo prie vizijos kūrimo pasiskirstymas (proc.), N=78

15 PRIEDAS

Organizacijos kultūros reikalingumas

Pirmoje klausimyno „*Požūris į darbą ir organizacijos kultūrą*“ dalyje pirmuoju klausimu „*Jūsų nuomone, organizacijos kultūrą reikalinga, nes:*“ darbuotojai pateikė savo nuomonę apie tai, kam reikalinga organizacijos kultūra. Respondentams reikėjo sunumeruoti 9 pateiktus teiginius, priskiriant balą nuo 1 iki 5, 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Teiginių stiprumo vidurkiams (balais) gauti, buvo taikoma paprasta aritmetinio vidurkio formulė: $\bar{x} = \sum xy / \sum y$, kur $\sum xy$ – atitinkamų teiginių balo ir respondentų atsakymų sandaugų suma; $\sum y$ – respondentų skaičiaus suma).

1 lentelė

Organizacijos kultūros reikalingumo pasiskirstymas (žm. sk. bei teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=78

Teiginiai	Atsakymams suteiktos reikšmės (balais)	Atsakymų dažnumas (žm. sk.)		Teiginių stiprumo vidurkių skaičiavimai (balais)	
		Vadovų, N=8	Darbuotojų, N=70	Vadovų, N=8	Darbuotojų, N=70
1. Tai geriausia darbuotojų motyvacijos priemonė.	5 4 3 2 1	7 1 0 0 0	33 22 6 3 6	$\bar{x} = (5*7+4*1+3*0+2*0+1*0)/8=4,88$	$\bar{x} = (5*33+4*22+3*6+2*3+1*6)/70=4,04$
2. Ugdo atsidavimą organizacijai.	5 4 3 2 1	5 3 0 0 0	27 36 1 4 2	$\bar{x} = (5*5+4*3+3*0+2*0+1*0)/8=4,63$	$\bar{x} = (5*27+4*36+3*1+2*4+1*2)/70=4,17$
3. Tai yra pagrindinė darbuotojų valdymo priemonė.	5 4 3 2 1	5 1 1 0 0	22 26 5 12 5	$\bar{x} = (5*5+4*1+3*1+2*0+1*0)/8=4,13$	$\bar{x} = (5*2+4*26+3*5+2*12+1*5)/70=3,69$
4. Padeda atsižvelgti ir suprasti vadovų ir darbuotojų poreikius.	5 4 3 2 1	5 1 2 0 0	29 27 9 5 0	$\bar{x} = (5*5+4*1+3*2+2*0+1*0)/8=4,38$	$\bar{x} = (5*29+4*27+3*9+2*5+1*0)/70=4,14$
5. Padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui.	5 4 3 2 1	3 3 2 0 0	24 33 4 9 0	$\bar{x} = (5*3+4*3+3*2+2*0+1*0)/8=4,13$	$\bar{x} = (5*24+4*33+3*4+2*9+1*0)/70=4,03$
6. Gerina darbuotojų tarpusavio santykius.	5 4 3 2 1	3 3 0 2 0	29 35 5 1 0	$\bar{x} = (5*3+4*3+3*0+2*2+1*0)/8=3,88$	$\bar{x} = (5*29+4*35+3*5+2*1+1*0)/70=4,31$
7. Apibrėžia elgesio standartus.	5 4 3 2 1	4 4 0 0 0	35 29 5 1 0	$\bar{x} = (5*4+4*4+3*0+2*0+1*0)/8=4,5$	$\bar{x} = (5*35+4*29+3*5+2*1+1*0)/70=4,40$
8. Skatina dalyvavimą organizacijos veikloje.	5 4 3 2 1	3 4 1 0 0	24 35 5 5 1	$\bar{x} = (5*3+4*4+3*1+2*0+1*0)/8=4,25$	$\bar{x} = (5*24+4*35+3*5+2*5+1*1)/70=4,09$
9. Vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų.	5 4 3 2 1	5 1 2 0 0	32 27 4 6 1	$\bar{x} = (5*5+4*1+3*2+2*0+1*0)/8=4,38$	$\bar{x} = (5*32+4*27+3*4+2*6+1*1)/70=4,19$

Asmens identifikacija

Klausimyno dalyje „*Jūsų požiūris į vertybių sanklotą pateiktas klausimas: „Ką Jums reiškia darbas šioje organizacijoje?“* Respondentams reikėjo sunumeruoti 11 pateiktų teiginių, priskiriant balą nuo 1 iki 5, 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Teiginių stiprumo vidurkiams (balais) gauti, buvo taikoma paprasta aritmetinio vidurkio formulė: $\bar{x} = \Sigma xy / \Sigma y$, kur Σxy – atitinkamų teiginių balo ir respondentų atsakymų sandaugų suma; Σy – respondentų skaičiaus suma).

1 lentelė

Darbo reikšmės organizacijoje pasiskirstymas (žm. sk. bei teiginių stiprumo vidurkiai, balais),

N=78

Teiginiai	Atsakymams suteiktos reikšmės (balais)	Atsakymų dažnumas (žm. sk.)		Teiginių stiprumo vidurkių skaičiavimai (balais)	
		Vadovų, N=8	Darbuotojų, N=70	Vadovų, N=8	Darbuotojų, N=70
1. Garantuotas pastovus atlyginimas.	5 4 3 2 1	7 1 0 0 0	49 21 0 0 0	$\bar{x} = (5*7+4*1+3*0+2*0+1*0)/8=4,88$	$\bar{x} = (5*49+4*21+3*0+2*0+1*0)/70=4,7$
2. Darbas pagal specialybę.	5 4 3 2 1	5 1 0 1 1	24 24 3 12 7	$\bar{x} = (5*5+4*1+3*0+2*1+1*1)/8=4,00$	$\bar{x} = (5*24+4*24+3*3+2*12+1*7)/70=3,66$
3. Savirealizacija.	5 4 3 2 1	2 4 1 1 0	17 39 2 6 6	$\bar{x} = (5*2+4*4+3*1+2*1+1*0)/8=3,88$	$\bar{x} = (5*17+4*39+3*2+2*6+1*6)/70=3,79$
4. Karjeros galimybės.	5 4 3 2 1	4 3 0 1 0	15 39 6 9 1	$\bar{x} = (5*4+4*3+3*0+2*1+1*0)/8=4,25$	$\bar{x} = (5*15+4*39+3*6+2*9+1*1)/70=3,83$
5. Nuolatinio tobulėjimo galimybės.	5 4 3 2 1	2 4 1 1 0	19 35 4 9 3	$\bar{x} = (5*2+4*4+3*1+2*1+1*0)/8=3,88$	$\bar{x} = (5*19+4*35+3*4+2*9+1*3)/70=3,83$
6. Prestižas.	5 4 3 2 1	2 4 1 1 0	11 24 11 16 8	$\bar{x} = (5*2+4*4+3*1+2*1+1*0)/8=3,88$	$\bar{x} = (5*11+4*24+3*11+2*16+1*8)/70=3,20$
7. Darbas pagrindinis pragyvenimo šaltinis.	5 4 3 2 1	3 3 0 1 1	33 28 2 3 4	$\bar{x} = (5*3+4*3+3*0+2*1+1*1)/8=3,75$	$\bar{x} = (5*33+4*28+3*2+2*3+1*4)/70=4,19$
8. Laiko praleidimas, išėjimas iš namų.	5 4 3 2 1	2 1 0 1 4	8 23 9 9 21	$\bar{x} = (5*2+4*1+3*0+2*1+1*4)/8=2,50$	$\bar{x} = (5*8+4*23+3*9+2*9+1*21)/70=2,83$
9. Didžiavimasis savo darbu.	5 4	1 7	11 40	$\bar{x} = (5*1+4*7+3*0+2*0+1*0)/8=4,13$	$\bar{x} = (5*11+4*40+3*7+2*9+1*9)/70=3,67$

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

	3	0	7		
	2	0	9		
	1	0	3		
10. Pasitenkinimas savo laimėjimais darbe.	5	3	15	$\bar{x} = (5*3+4*3+3*0+2*2+1*0)/8=3,88$	$\bar{x} = (5*15+4*39+3*3+2*10+1*3)/70=3,76$
	4	3	39		
	3	0	3		
	2	2	10		
	1	0	3		
11. Nepasitenkinimas darbu.	5	0	0	$\bar{x} = (5*0+4*1+3*0+2*1+1*6)/8=1,50$	$\bar{x} = (5*0+4*2+3*6+2*22+1*40)/70=1,57$
	4	1	2		
	3	0	6		
	2	1	22		
	1	6	40		

Orientacija į priemones ir rezultatus

Diagnostinio bloko „*Jūsų požiūris į vertybių sanklotą organizacijoje*“ pateiktas antrasis klausimas: „*Į ką labiausiai kreipiamas dėmesys organizacijoje?*“ Respondentams reikėjo įvertinti 6 pateiktus teiginius, priskiriant balą nuo 1 iki 5, 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Teiginių stiprumo vidurkiams (balais) gauti, buvo taikoma paprasta aritmetinio vidurkio formulė: $\bar{x} = \Sigma xy / \Sigma y$, kur Σxy – atitinkamų teiginių balo ir respondentų atsakymų sandaugų suma; Σy – respondentų skaičiaus suma).

1 lentelė

Orientacijos į priemones ir rezultatus pasiskirstymas (žm. sk., teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=78

Teiginiai	Atsakymams suteiktos reikšmės (balais)	Atsakymų dažnumas (žm. sk.)		Teiginių stiprumo vidurkių skaičiavimai (balais)	
		Vadovų, N=8	Darbuotojų, N=70	Vadovų, N=8	Darbuotojų, N=70
1. Klientų poreikius.	5	5	47	$\bar{x} = (5*5 + 4*1 + 3*1 + 2*0 + 1*1) / 8 = 4,13$	$\bar{x} = (5*47 + 4*17 + 3*1 + 2*4 + 1*1) / 70 = 4,50$
	4	1	17		
	3	1	1		
	2	0	4		
	1	1	1		
2. Kokybišką darbo atlikimą.	5	6	43	$\bar{x} = (5*6 + 4*2 + 3*0 + 2*0 + 1*0) / 8 = 4,75$	$\bar{x} = (5*43 + 4*25 + 3*2 + 2*0 + 1*0) / 70 = 4,59$
	4	2	25		
	3	0	2		
	2	0	0		
	1	0	0		
3. Darbo rezultatus.	5	5	52	$\bar{x} = (5*5 + 4*3 + 3*0 + 2*0 + 1*0) / 8 = 4,63$	$\bar{x} = (5*52 + 4*18 + 3*0 + 2*0 + 1*0) / 70 = 4,74$
	4	3	18		
	3	0	0		
	2	0	0		
	1	0	0		
4. Pelno siekimą.	5	5	39	$\bar{x} = (5*5 + 4*3 + 3*0 + 2*0 + 1*0) / 8 = 4,63$	$\bar{x} = (5*39 + 4*30 + 3*1 + 2*0 + 1*0) / 70 = 4,54$
	4	3	30		
	3	0	1		
	2	0	0		
	1	0	0		
5. Darbuotojų poreikius.	5	2	21	$\bar{x} = (5*2 + 4*2 + 3*3 + 2*1 + 1*0) / 8 = 3,63$	$\bar{x} = (5*21 + 4*23 + 3*10 + 2*10 + 1*6) / 70 = 3,61$
	4	2	23		
	3	3	10		
	2	1	10		
	1	0	6		
6. Konkurentus.	5	4	25	$\bar{x} = (5*4 + 4*3 + 3*1 + 2*0 + 1*0) / 8 = 4,38$	$\bar{x} = (5*25 + 4*27 + 3*12 + 2*5 + 1*1) / 70 = 4$
	4	3	27		
	3	1	12		
	2	0	5		
	1	0	1		

Vyraujančios organizacijos kultūros apibūdinimas

Diagnostinio bloko „*Jūsų požiūris į bendrus susitarimus organizacijoje*“ paskutiniu klausimu „*Kuris žodis geriausiai apibūdina Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą?*“, respondentai iš pateiktų 6 organizacijos kultūrą apibūdinančių žodžių ir jų reikšmių antonimais, turėjo pasirinkti po vieną jiems labiau tinkantį apibūdinimą (pasirenkant vieną iš trijų pateiktų atsakymo variantų: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „neturiu nuomonės“). Suvedant teigiamus organizacijos kultūrą apibūdinančių reikšmių duomenis atsakymams suteiktos reikšmės: „visiškai sutinku“ suteikta +2, „sutinku“ +1, „neturiu nuomonės“ 0; neigiamus organizacijos kultūrą apibūdinančių reikšmių duomenis atitinkamai: „sutinku“ suteikta reikšmė -1, atsakymui „visiškai sutinku“ -2.

Organizacijos kultūrą apibūdinančių žodžių ir jų reikšmių antonimų stiprumo vidurkiams (balais) gauti, buvo taikoma paprasta aritmetinio vidurkio formulė: $\bar{x} = \sum xy / \sum y$, kur $\sum xy$ – atitinkamų teiginių balo ir respondentų atsakymų sandaugų suma; $\sum y$ – respondentų skaičiaus suma).

1 lentelė

Vyraujančios organizacijos kultūros pasiskirstymas (žm. sk. bei teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=78

Organizacijos kultūros apibūdinimai ir jų reikšmių antonimai	Atsakymams suteiktos reikšmės (balais)	Atsakymų dažnumas (žm. sk.), N=78	Teiginių stiprumo vidurkių skaičiavimai (balais), N=78
1. Stipri - silpna	2 1 0 -1 -2	51 23 3 1 0	$\bar{x} = (2*51 + 1*23 + 0*3 + (-1)*1 + (-2)*0) / 78 = 1,59$
2. Vienijanti - atstumianti	2 1 0 -1 -2	37 32 6 3 0	$\bar{x} = (2*37 + 1*32 + 0*6 + (-1)*3 + (-2)*0) / 78 = 1,32$
3. Priimtina - nepriimtina	2 1 0 -1 -2	39 30 6 2 1	$\bar{x} = (2*39 + 1*30 + 0*6 + (-1)*2 + (-2)*1) / 78 = 1,33$
4. Pastovi - kintanti	2 1 0 -1 -2	27 37 6 5 3	$\bar{x} = (2*27 + 1*37 + 0*6 + (-1)*5 + (-2)*3) / 78 = 0,89$
5. Atvira – uždara	2 1 0 -1 -2	26 35 8 7 2	$\bar{x} = (2*26 + 1*35 + 0*8 + (-1)*7 + (-2)*2) / 78 = 0,97$
6. Draugiška - priešiška	2 1 0 -1 -2	37 37 3 1 0	$\bar{x} = (2*37 + 1*37 + 0*3 + (-1)*1 + (-2)*0) / 78 = 1,41$

Rita ESKERTIENĖ. Organizacijos kultūros formavimas bankuose (Šiaulių miesto AB „Swedbank“ pavyzdžiu).

19 PRIEDAS

11-oje tarptautinėje mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“
skaityto pranešimo medžiaga bei atspaudai