

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Vilma POVILAUŠKIENĖ
Vadybos studijų programos studentas

ORGANIZACINĖ KULTŪRA
AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Vilma POVILAUSKIENĖ

ORGANIZACINĖ KULTŪRA
AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovas:

doc. dr. Linas ŽALYS

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

(Studento parašas)

Vilma Povilauskienė. *Organizacinė kultūra AB „Lietuvos geležinkeliai“*. Vadybos magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas doc. dr. Linas Žalys. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2013. – 90 p (120).

SANTRAUKA

Šio magistro darbo tikslas – išsiaiškinti organizacinės kultūros esmę, lygius ir tipologiją teoriniu aspektu ir ištirti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinių vagonų ir lokomotyvų depų kultūros tipą bei jos vystymosi kryptis.

Darbe suformuluoti keturi uždaviniai. Tyrimo metu naudoti ir pritaikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminė analizė, dokumentų analizė, interviu bei anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Teorinėje dalyje išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių darbai organizacinės kultūros, jos esmės, lygių ir tipologijos temomis. Apžvelgti įmonės kultūrą įtakojantys veiksniai bei vadovo vaidmuo jos formavimo procese.

Siekiant įgyvendinti tikslą, empirinėje dalyje išanalizuoti organizacijų dokumentai ir atliktas tyrimas Radviliškio prekinių vagonų ir Radviliškio lokomotyvų depuose: apklausti vadovai ir specialistai. Atlikta gautų duomenų lyginamoji analizė. Tai pat organizuotas kokybinis ekspertų tyrimas, kurio metu interviu metodu apklausti AB „Lietuvos geležinkeliai“ vadybos ekspertai.

Apklausus Radviliškio prekinių vagonų depo ir Radviliškio lokomotyvų depo vadovus ir darbuotojus, nustatyta kad abiejose įmonėse šiuo metu dominuoja hierarchinės kultūros tipas, nes darbo vietos yra formalizuotos ir struktūrizuotos, o pagrindinis organizacijų rūpestis – išlaikyti ilgalaikį stabilumą ir sklandžią veiklą. Šiam kultūros tipui nenusileidžia rinka, nes, kaip matyti iš vadovų atsakymų, kad depai, įmonės, kurios orientuotos rezultatus, konkurencinius veiksnius bei išmatuojamus tikslus. Tačiau šalia pastebimi ir kitų organizacinės kultūros tipų požymiai.

Lyginimo metodu atskleista, kad vadovų ir darbuotojų nuomonės apie vyraujančią kultūros tipą nesutampa. Vadovai pabrėžia, kad depuose dominuoja rinkos tipo organizacinė kultūra, o darbuotojai mano, jog daugiau yra hierarchinių požymių. Tačiau visi respondentai ateityje norėtų vystyti adhokratinės kultūros tipą.

Gauti tyrimo duomenys gali būti naudingi Radviliškio prekinių vagonų ir lokomotyvų depų vadovams, analizuojant ir tobulinant šių įmonių organizacinę kultūrą.

Vilma Povilauskienė. *Organisational Culture* SC “Lithuanian Railways”. Final thesis on Management of Master studies. Scientific adviser assoc. prof. dr. Linas Žalys. Šiauliai University, Department of Management. – Šiauliai, 2013. – 90 pages (120).

SUMMARY

The aim of this Master's thesis is to analyze the essence of the organizational culture, the levels and typology of theoretical terms and to explore SC “Lithuanian Railways” Radviliskis Freight Wagon and Locomotive depots, culture and the type of development.

Thesis focuses on four challenges. Throughout the analysis these methods were used: a systematic literature analysis, document analysis, interviews and a survey, statistical analysis of data.

In the theoretical part are analyzed various Lithuanian and foreign authors works of organizational culture, its essence, equal and the typology topics. An overview of the factors was done influencing the corporate culture and the role of leader in the making.

In order to achieve the objective, in empirical part analysis was made of organizations documents and survey of Radviliskis Freight Wagon and Locomotive depots: interviewed managers and professionals. Performed a comparative analysis of the data. It also organized a qualitative study of experts, during which were interviewed SC „Lithuanian Railways“ management experts.

Survey of Radviliskis Freight Wagon Depot and Locomotive depot managers and employees found that both companies currently dominate the hierarchical type of culture, because jobs are formalized and structured, while the main concern of organizations - to maintain long-term stability and smooth operations. This type of culture does not yield market, since it is apparent from the management responses to depots, the company that results-oriented, competitive factors and measurable goals. But is visible and other types of signs of organizational culture.

Comparison method revealed that the managers and staff opinion about the prevailing culture type does not match. Leaders emphasized that sheds dominate market type of the organizational culture, and staff believes that there is more hierarchical signs. However, all respondents would like to develop in the future the adhocracy culture type.

The findings of the study may be useful for Radviliskis Freight Wagon and Locomotive depot managers analyzing and improving the company's organizational culture.

TURINYS

ĮVADAS.....	14
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ESMĖ, VEIKSNIAI, TIPAI BEI STRUKTŪRA	
TEORINIŲ ASPEKTŲ.....	17
1.1. Organizacinės kultūros esmė, lygiai ir tipologija.....	17
1.2. Organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai.....	32
1.3. Organizacinės kultūros struktūra.....	36
1.4. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese.....	40
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“	
RADVILIŠKIO PREKINIŲ VAGONŲ IR LOKOMOTYVŲ DEPUOSE.....	45
2.1. Organizacinės kultūros tyrimo metodologija ir organizavimas.....	45
2.2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų depų charakteristika.....	50
2.3. Organizacinės kultūros formavimo tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas.....	53
2.3.1. Dokumentų, įtakančių organizacinę kultūrą, analizė.....	53
2.3.2. Radviliškio prekinį vagonų depo vadovų ir specialistų apklausos rezultatai....	55
2.3.3. Radviliškio lokomotyvų depo vadovų ir specialistų apklausos rezultatai.....	59
2.3.4. Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų depų vyraujančių organizacinės kultūros tipų palyginimas.....	62
2.3.5. Ekspertų tyrimo duomenų analizė.....	73
IŠVADOS.....	81
REKOMENDACIJOS.....	84
LITERATŪRA.....	85
PRIEDAI.....	90

PRIEDAI

1 priedas. Organizacinės kultūros sampratos analizė.....	91
2 priedas. Kultūros tipai.....	93
3 priedas. Klausimynas AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinų vagonų ir lokomotyvų depų vadovams.....	94
4 priedas. Vadovų organizacinės kultūros apklausos vertinimas.....	97
5 priedas. Klausimynas AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinų vagonų ir lokomotyvų depų darbuotojams.....	98
6 priedas. Darbuotojų skaičius ir jų amžius AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos Radviliškio prekinų vagonų depe.....	100
7 priedas. Darbuotojų skaičius ir jų amžius AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos Radviliškio lokomotyvų depe.....	101
8 priedas. Interviu klausimynas.....	102
9 priedas. AB „Lietuvos geležinkeliai“ etikos kodeksas.....	103
10 priedas. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Bendrovių grupės valdymo schema.....	109
11 priedas. AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūros schema.....	110
12 priedas. Radviliškio prekinų vagonų depo valdymo struktūra.....	111
13 priedas. Radviliškio lokomotyvų depo valdymo struktūra.....	112
14 priedas. Radviliškio prekinų vagonų depo vadovų išskirti 6 kriterijai.....	113
15 priedas. Radviliškio prekinų vagonų depo vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal 6 kriterijus.....	115
16 priedas. Radviliškio prekinų vagonų depo darbuotojų atsakymų pasiskirstymas.....	116
17 priedas. Radviliškio lokomotyvų depo vadovų išskirti 6 kriterijai.....	116
18 priedas. Radviliškio lokomotyvų depo vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal 6 kriterijus.....	117
19 priedas. Radviliškio lokomotyvų depo darbuotojų atsakymų pasiskirstymas.....	119
20 priedas. Radviliškio prekinų vagonų ir lokomotyvų depų organizacinės kultūros palyginimas pagal vadovų išskirtus 6 kriterijus.....	120

LENTELĖS

1 lentelė. Kultūriniai tipai pagal Stoner.....	28
2 lentelė. Veiksniai, svarbūs organizacinei kultūrai.....	32
3 lentelė. Klimatą organizacijoje lemiantys veiksniai.....	40
4 lentelė. Tyrimo instrumento, skirto vadovams, pavyzdys.....	48
5 lentelė. Darbuotojų apklausos, nustatant kultūros tipą, teiginių eiliškumas.....	49
6 lentelė. Radviliškio prekių vagonų depo vadovų ir specialistų demografinė charakteristik.....	55
7 lentelė. Radviliškio prekių vagonų depo vadovų apklausos rezultatai.....	56
8 lentelė. Radviliškio lokomotyvų depo vadovų ir specialistų demografinė charakteristika.....	59
9 lentelė. Radviliškio lokomotyvų depo vadovų apklausos rezultatai.....	60
10 lentelė. Respondentų organizacinės kultūros samprata ir ją lemiantys veiksniai.....	63
11 lentelė. Ekspertų demografinė charakteristika.....	73
12 lentelė. Organizacinės kultūros apibūdinimas.....	74
13 lentelė. Išoriniai organizacinės kultūros bruožai.....	74
14 lentelė. Vidiniai organizacinės kultūros veiksniai.....	75
15 lentelė. Depų galimybės išsiskirti ir prisistatyti visuomenei.....	76
16 lentelė. Esminiai veiksniai, turintys įtakos organizacinei kultūrai.....	77
17 lentelė. Organizacinės kultūros veiksmų apibūdinimas.....	77
18 lentelė. Pasiūlymai organizacinės kultūros tobulinimui.....	79

PAVEIKSLAI

1 pav. Kultūriniai lygiai pagal E. H. Schein.....	19
2 pav. J. A. Kotter ir J. L.Heskett kultūrinai lygiai.....	21
3 pav. Organizacinės kultūros lygiai.....	22
4 pav. Organizacinės kultūros tipai pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn.....	23
5 pav. Organizacinės kultūros tipai pagal R. Harrison.....	24
6 pav. Organizacinės kultūros tipai pagal A. Sakalą.....	25
7 pav. Organizacinės kultūros tipų schema pagal S. Deal ir A. Kennedy.....	26
8 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.....	27
9 pav. „Kenksmingos“ organizacinės kultūros.....	29
10 pav. „Sveikos“ organizacinės kultūros.....	30
11 pav. Organizacinę kultūrą formuojančių veiksnių seka.....	34
12 pav. Organizacinės kultūros struktūra.....	37
13 pav. Vadovų tipai.....	41
14 pav. Pirminiai kultūros pagrindų diegimo ir antriniai įtvirtinimo mechanizmai.....	42
15 pav. Vadovo kuruojamos sritys, darančios įtaką organizacinei kultūrai.....	44
16 pav. Empirinio tyrimo struktūra.....	46
17 pav. Radviliškio prekių vagonų depo organizacinės kultūros skirstinys pagal vadovą.....	57
18 pav. Radviliškio prekių vagonų depo kultūros skirstinys pagal vadovą ir specialistus.....	58
19 pav. Radviliškio lokomotyvų depo organizacinės kultūros skirstinys pagal vadovą.....	60
20 pav. Radviliškio lokomotyvų depo vadovų ir specialistų organizacinės kultūros skirstinių palyginimas	62
21 pav. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų specialistų organizacinės kultūros skirstinių „Dabar“ palyginimas.....	64
22 pav. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų specialistų organizacinės kultūros skirstinių „Ateityje“ palyginimas.....	64
23 pav. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų organizacinės kultūros skirstinių „Dabar“ palyginimas.....	65
24 pav. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų organizacinės kultūros skirstinių „Ateityje“ palyginimas.....	65
25 pav. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų organizacinės kultūros charakteristikos „Dabar“.....	66

26 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų organizacinės kultūros charakteristikos „Ateityje“	67
27 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų bendras lyderiavimo stilius „Dabar“	68
28 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų bendras lyderiavimo stilius „Ateityje“	68
29 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų darbuotojų valdymas „Dabar“	69
30 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų darbuotojų valdymas „Ateityje“	69
31 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų vienijanti organizacijos esmė „Dabar“	70
32 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų vienijanti organizacijos esmė „Ateityje“	70
33 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų strateginiai tikslai „Dabar“	71
34 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų strateginiai tikslai „Ateityje“	71
35 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų sėkmės kriterijai „Dabar“	72
36 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų sėkmės kriterijai „Ateityje“	72

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

A

Adhokratinė kultūra – tai dinamiška ir kūrybiška darbo aplinka, kurioje tiek žmonės, tiek lyderiai pasiryžę rizikuoti. Pagrindinės organizacijos vertybės – atvirumas naujovėms, pirmavimas rinkoje, kokybiško produkto bei paslaugos teikimas (Cameron K. C. ir Quinn P. E., 2001.)

Analitinė kultūra – tai tokia organizacinė kultūra, kai veikla vykdoma analitinio projekcinio mąstymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidaujamos (Zakarevičius P., 2008).

D

Depresinė kultūra – tai tokia organizacinė kultūra, kai vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima lemtimi, likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės. Veikla rutininė, aplinka sustabarėjusi. Darbuotojai vadovaujasi principu „aš nieko negaliu pakeisti, nes esu mažas“ (Seilius A., 1998).

Duonos ir žaidimų kultūra – tai tokia organizacinė kultūra, kai galimybių pasireikšti turi kiekvienas (duonos užteks kiekvienam), reikia tik atskleisti tas galimybes. Geriausiai galimybės atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl tokiai veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys. Organizacijoje dažnos šventės, ritualinės apeigos, ceremonialai, suteikiantys impulsų produktyviai veiklai (Zakarevičius P., 2008).

H

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

I

Įsipareigojanti kultūra - tai dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasiruošusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Tai pagrindinis jos privalumas. Šiai kultūrai būdinga, kad gali nesutapti interesai ir vertybės, todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas interesui derinimui (Salkalas A., 2003).

K

Klaninė kultūra – tai labai draugiška darbo vieta, organizacija panaši į didelę šeimą, o jų lyderiai ir vadovai suvokiami kaip auklėtojai. Pagrindinės vertybės - aukšta organizacijos atsakomybė, kolektyvinis darbas, santarvė ir žmonių dalyvavimas versle (Cameron ir Quinn., 2001).

L

Laissez faire kultūra – tai tokia organizacinė kultūra, kai Vadovas arba nekompetentingas, arba per daug besirūpinantis kitais reikalais, nei organizacijos valdymas. Organizacijos nariai neturi lyderio, nėra aiškaus plano, standartų, jie daro ką sugalvoja. Niekas nežino kur link kompanija eina. Sprendimai apie reikalingus darbus dažniausiai priimami ryte, kad darbuotojai turėtų ką veikti per dieną. Trūkstant nurodymų, plano ir atskaitomybės produktyvumas žymiai krenta. Tokia organizacija arba pamažu išyra, arba tampa perėmimo taikiniu (Stoner J. A. F., 2006).

M

Misija - institucijos paskirtis, kuri atspindi jos egzistavimo prasmę, siekiant atsakyti į klausimus, kokia tai institucija, ką ji daro dabar bei siekia daryti ateityje (Arimavičiūtė, 2005).

O

Oportunistinė kultūra – tai tokia organizacinė kultūra, kai bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiama individualybė, išskirtinumas. Didžiulis dėmesys procedūroms, o ne reikalo esmei. Jokie pokyčiai nepageidaujami (Sakalas A., 2003).

Organizacija - (sen. gr. organizō – surengiu, sutvarkau) – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui. Organizacija dažniausiai turi atskirą turtą bei valdymo organus (prieiga internetu – Wikipedija).

Organizacinis klimatas - tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos kultūros bei kitų veiksnių (Dubauskas, 2006).

Organizacinė kultūra - tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama jos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais (Veinhardt, Nikaitė, 2008, p.176).

Organizacinės kultūros vertinimo metodas (*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*) - tai diagnostikos instrumentas, sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn, kuris remiasi teoriniu modeliu, vadinamu „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“ (Cameron, 2001, Narijauskas, 2006).

P

Paranojinė kultūra – tai tokia organizacijos kultūra, kai darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose išvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas sukelia audringą reakciją (Seilius A., 1998).

Proceso kultūra – tai tokia organizacinė kultūra, kai galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti (Zakarevičius P., 2008).

R

Rinkos kultūra - tai tokia organizacijos kultūra, kurioje vyrauja konkurencija ir kontrolė. Vertybes - pergalių siekimas, rinkos dalies užkariavimas (Cameron ir Quinn, 2001).

S

Strategijos – veiksmų planas arba schema tikslo įgyvendinimui.

V

Vadovas – asmuo, kuris remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtaką žmonėms (Dereškevičiūtė, 2009).

Vaidmens kultūra – tai organizacinė kultūra, kai visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai (Zakarevičius P., 2008).

Valdžios kultūra - tai tokia organizacinė kultūra, kai vadovas - centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius (Zakarevičius P., 2008).

Validumas - metodologinė charakteristika, kuri argumentuoja, kad tikrai yra matuojama būtent tai, kas yra įvardyta, ir reiškia tikslumą bei yra argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu (Merkys, 1995).

Vertybės - bendras susitarimas dėl to, kas bus laikoma naudinga ar žalinga, bet koks vertybių įprasminimas yra sąlyginis, nes vertybės yra individualiai interpretuojamos ir, laikui bėgant, kinta (Veinhardt, Nikaitė, 2008, p.176).

Viskas arba nieko kultūra – tai tokia organizacinė kultūra, kai kiekvienas darbuotojas siekia maksimalių rezultatų, veikia „va bank“. Vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas.

Pripažįstamos ir garbinamos „žvaigždės“. Naujokas, norėdamas būti pripažintu, turi nugalėti „senius“ (Rekašiūtė – Balsienė, 2008).

Vizija - sąmoningai apibendrintas suvokimas ir supratimas, kokia bus institucija, kaip, kur ir kodėl ji veiks ateityje (Arimavičiūtė, 2005).

U

Užduoties kultūra – tai tokia organizacinė kultūra, kai veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė - pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Antra vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai (Zakarevičius P., 2008).

IVADAS

Šiandieniniame gyvenime labai svarbu, kad įmonė gebėtų laiku reaguoti į išorinius pokyčius, priimtų sprendimus, būtų aktyvi rinkos dalyvė, pati kurtų rinkas bei išliktų konkurencinga. Todėl vis dažniau tam tenka ieškoti išteklių ne išorėje, o organizacijos viduje. Siekti tokių užsibrėžtų tikslų padeda organizacinė kultūra, kuri gali būti suvokiama kaip vienas pagrindinių organizacijos valdymo įrankių.

Organizacinė kultūra – normų, vertybių, požiūrių bei įsitikinimų, pasitikėjimo sistema. Ji formuoja viską, kas vyksta organizacijoje, daro įtaką jos darbuotojų elgsenai. Organizacinė kultūra lemia keitimąsi patirtimi, istorija ir taisyklių laikymąsi. Ji parodo, kaip darbuotojai elgsis ir kaip keisis jų elgesys darbovietėje. Bendrąja prasme organizacinę kultūrą apibrėžia bendrosios vertybės, įsitikinimai, simboliai, įtakoiantys organizacijoje vykstančius procesus.

Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirianti iš kitų įmonių. Ji vienija visų darbuotojų pastangas kurti organizacijos dvasines, emocines, kultūrinės vertybes bei ideologiją, siekiant bendrų tikslų. Svarbu, kad organizacijos vizija ir misija sutaptų su jos narių poreikiais, tikslais ir siekiais. Sukurti organizacinę kultūrą sudėtinga, tačiau stiprios organizacijos pasiekia stulbinančių rezultatų.

Organizacinė kultūra – pagrindinis veiksnys, lemiantis organizacijos gerovę. Pasak L. Šimanskienės (2002, 2008), P. Zakarevičiaus (2003), E. Schein (2004), organizacinės kultūros kūrimas ir diegimas – šiuolaikinio valdymo pagrindas. Tačiau Lietuvoje dar mažai įmonių organizacinės kultūros kūrimo teorinės bei praktinės patirties.

Tyrimo aktualumas. Organizacijos siekis – kuo didesnis produktyvumas mažiausiomis sąnaudomis. Kiekviena įmonė stengiasi, kad jos tikslas sutaptų su joje dirbančiųjų tikslais, nes tik tada darbuotojai dirbs našiai, bus aktyvūs, iniciatyvūs. Tačiau organizacijai būdinga tam tikra kultūra sukelia įvairių kliūčių bandant prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

Formuojant įmonės organizacinę kultūrą labai svarbus darbuotojų vaidmuo organizacijoje bei jos aplinkoje vykstantys pokyčiai. Reikia tinkamai suformuoti esminių vertybių sistemą, pasireiškiančią per tradicijas, ceremonijas, ritualus, simbolius, kuria vadovautųsi darbuotojai ir kurią pripažintų visi organizacijos nariai.

Nauji nariai, įsiliedami į kolektyvą, atsineša savas nuostatas bei asmeninę patirtį, tačiau jie turi prisitaikyti prie jau egzistuojančios kultūros ir dirbdami likti patenkinti. Kad tai taptų realybe, vadovai turi organizacinei kultūrai skirti daug dėmesio, kadangi stipri įmonės kultūra – sėkmingos veiklos garantas. Teisingai formuojant organizacinę kultūrą, aiškinantis jos problemas, galima išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus, kurie įtakoja organizacijos veiklos rodiklius.

Organizacinę kultūrą plačiai analizuoja lietuviai (P. Jucevičienė (1996, 1998), P. Zakarevičius (2003), P. Seilius (1998), L. Šimanskienė (2002), A. Vasiliauskas (2002), G. Luobikienė (2000), A. Sakalas (1998), V. Janušonis (2000) ir kt.) bei užsienio autoriai: J. Cornwall, B. Perlan (1990), K. Davis (1997), S. Robbins (2003), Dessler (2003), J. Martin (1983), B. Schneider (1990), D. Gilbert (1999) ir kt. Nors ši tema daugelio mokslo darbų tyrinėjimo objektas, bet pasigendama atskirų įmonių organizacinės kultūros formavimo tyrimų, todėl magistro darbas apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ organizacinę kultūrą šiame kontekste yra aktualus.

Tyrimo problema. Sutinkant su Rekašiūte-Balsiene (2007), didžiausia organizacijų daroma klaida yra dėmesio nekreipimas į organizacijos kultūrą, manant, kad tai natūraliai besivystantys dalykai, kuriems nereikia daryti jokios įtakos, nes jie formuojasi savaime. Taigi tyrimo problema galėtų būti apibūdinama šiais klausimais:

- Koks organizacinės kultūros tipas vyrauja AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekių vagonų ir Radviliškio lokomotyvų depuose?
- Kokiomis kryptimis vystyti organizacines kultūras šiuose depuose?

Tyrimo objektas – organizacinė kultūra.

Tyrimo dalykas - organizacinė kultūros vystymosi kryptys Radviliškio depuose.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti organizacinės kultūros esmę, lygius ir tipologiją teoriniu aspektu ir ištirti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų kultūros tipą bei jo vystymosi kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti *organizacinės kultūros* esmę, lygius bei tipologiją
2. Ištirti organizacinės kultūros veiksnius ir struktūrą.
3. Ištirti vadovų vaidmenį *organizacinės kultūros* formavimo procese.
4. Išnagrinėti Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų dokumentus.
5. Išanalizuoti Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų *organizacines kultūras*.

Tyrimo metodai.

Tiriamieji. Organizacinės kultūros tyrimo metu dalyvavo 142 tiriamieji, t.y. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovai, valdytojai ir specialistai bei apklausti šeši ekspertai - AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos vadovai, kuriems pavaldūs abu depai.

Instrumentarijus. Organizacinės kultūros tyrime buvo panaudotas K. S. Cameron ir R. E. Quinn Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) sukurtas organizacinės kultūros diagnozavimo modelis, kuris yra vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“.

Magistro darbe naudoti ir taikyti šie *tyrimo metodai*: mokslinės literatūros sisteminė analizė. Ji padėjo atskleisti teorinius organizacinės kultūros aspektus, susijusius su organizacinės

kultūros esmė, lygiais ir tipais. Dokumentų analizė padėjo išsiaiškinti kaip plačiai dokumentuose pasireiškia organizacinė kultūra. Interviu, anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė (aprašomoji statistika, procentinė išraiška, duomenų pavaizdavimas grafikais, naudojant kompiuterinę MS Excel programą) svarbios tiriamojoje darbo dalyje, nes tai leido surinkti ir apibendrinti daug informacijos, bei nustatyti tiriamosios srities dėsningumus, charakterizuoti organizacijų organizacinę kultūrą.

Tyrimo mokslinė hipotezė. Tiriant organizacinę kultūrą Radviliškio prekių vagonų ir Radviliškio lokomotyvų depuose, buvo iškelta hipotezė, kad juose dominuoja vienoda organizacinė kultūra.

Tyrimo mokslinis naujumas. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų kultūra ištirta pirmą kartą, naudojant K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros tyrimo metodiką. Gauti duomenys išanalizuoti, susisteminti ir pateikti grafine išraiška. Gauti rezultatai gali būti panaudoti tobulinant organizacijų veiklą.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Išanalizavus mokslinę literatūrą, ištyrus Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų organizacinę kultūrą, nustatytas jos ryšys su organizacijos klimatu, turinčiu įtakos organizacijos veiklai. Galima teigti, jog dominuojantis organizacinės kultūros tipas suponuoja tam tikrus vadovų ir darbuotojų santykius, darbuotojų požiūrį į darbą, kuris sąlygoja įmonės veiklos produktyvumą.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Ištyrus Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų organizacinę kultūrą, galima ją plėtoti, stiprinti arba keisti į tokį organizacinės kultūros tipą, kuris labiau atitiktų įmonių veiklą, patenkintų vadovų, darbuotojų ir klientų lūkesčius.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, du pagrindiniai skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai, papildantys tyrimo duomenis. Magistro darbo apimtis 119 puslapiai, jame yra 36 paveikslai, 18 lentelių. Literatūros sąrašą sudaro 100 literatūros šaltinių. Tai pat pateikiama 20 priedų, kurie papildoma tyrimo duomenis.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ESMĖ, VEIKSNIAI, TIPAI BEI STRUKTŪRA TEORINIŲ ASPEKTŲ

1.1 Organizacinės kultūros esmė, lygiai ir tipologija

Organizacinės kultūros samprata mokslinėje literatūroje interpretuojama labai įvairiai, nes organizacinę kultūrą savaip suvokia daugelio mokslo sričių tyrinėtojų: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai ir kt. Jų atliekamų tyrimų pobūdis skirtingas, todėl nevienodi ir tyrimų tikslai, interesai bei filosofinės nuostatos. Todėl *organizacinė kultūra* nėra vienareikšmiškai apibūdinama tyrimų sritis. Dažniausiai *organizacinė kultūra* apibrėžiama kaip visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis įgyvendinamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami klientai organizacijoje. Įmonės kultūra asocijuojasi su kolektyviniu pažinimo procesu. Ji atsispindi ne tik organizacijos produkcijoje, bet ir siejasi su organizacijos individais, struktūromis, procesais. Organizacijos kultūra daro įtaką sprendimų priėmimo procesams, strategijos kūrimui (Bosas A. (2004)).

L. Šimanskienė (2008) teigia, kad *organizacinė kultūra* yra savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors vadovai ir darbuotojai apie tokią kultūrą net nenučiuoja. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrą organizacijos tikslų, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.

E. Vitkienė (2004) nurodo, jog *organizacinė kultūra* suvokiama kaip atitinkamų vertybių ir įsitikinimų šablonas, kuris įmonės nariams turi prasmę kaip elgesio taisyklių rinkinys.

A. Seilius (1998), apibūdindamas *organizacinę kultūrą*, pastebi, kad tai pirmiausia santykinai plati jausmų pasireiškimo sfera.

Pasak D. Ražausko ir J. Kvedaravičiaus (2010), šiandieniniame verslo pasaulyje egzistuoja daug organizacijų su skirtinga istorija, patirtimi, valdymo modeliu ir, žinoma, organizacine kultūra. *Organizacinė kultūra* yra svarbus organizacijos elementas, darantis įtaką jos veiklai ir rezultatams. Tokiam organizacinės kultūros suvokimui neprieštarauja ir P. Jucevičienė (1994), tačiau ji dar pastebi, kad organizacinę kultūrą rodo ir nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacijos, siekdamos savo tikslų ir sprendamos iškilusias problemas.

P. Zakarevičius (2007) teigia, kad *organizacinė kultūra* charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą ir gali būti pakeičiama terminu *vadybos kultūra*.

Labai panašus *organizacinės kultūros* apibūdinimas pateikiamas ir užsienio autorių darbuose. Pavyzdžiui, E. Schein (2002), vienas pirmųjų pateikęs *organizacijos kultūros* apibrėžimą,

nurodo, kad *organizacijos kultūra* – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis kurį laiką buvo efektyvus ir veikė, tai jis turi būti perduodamas iš naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Schein, 2002).

G. Morgan (1986) sako, kad *organizacijos kultūra* apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir materialiosios kultūros išraiškos pavidalus.

Bruce R. Jewell (2002) pateikia kiek kitokį organizacijos apibrėžimą. Pasak jo, *organizacija* – tai priemonė, padedanti vadovui koordinuoti darbuotojų (ir kitų išteklių) pastangas, siekiant bendrų tikslų. Organizacijos atsirado žmonėms buriantis į kolektyvus, supratęs, kad jų sugebėjimai ir rezultatai gali būti pagerinti dirbant drauge.

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

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

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

Kaip matome iš apibrėžimų, kai kurie autoriai vartoja sąvokas *organizacijos kultūra* ir *organizacinė kultūra* apibrėžti tiems patiems organizacijos bruožams. Tačiau yra autorių, kurie išskiria šias sąvokas, kaip turinčias skirtingas reikšmes. Plačiau *organizacijos kultūros* ir *organizacinės kultūros* sąvokų skirtumus aptaria P. Zakarevičius (2008).

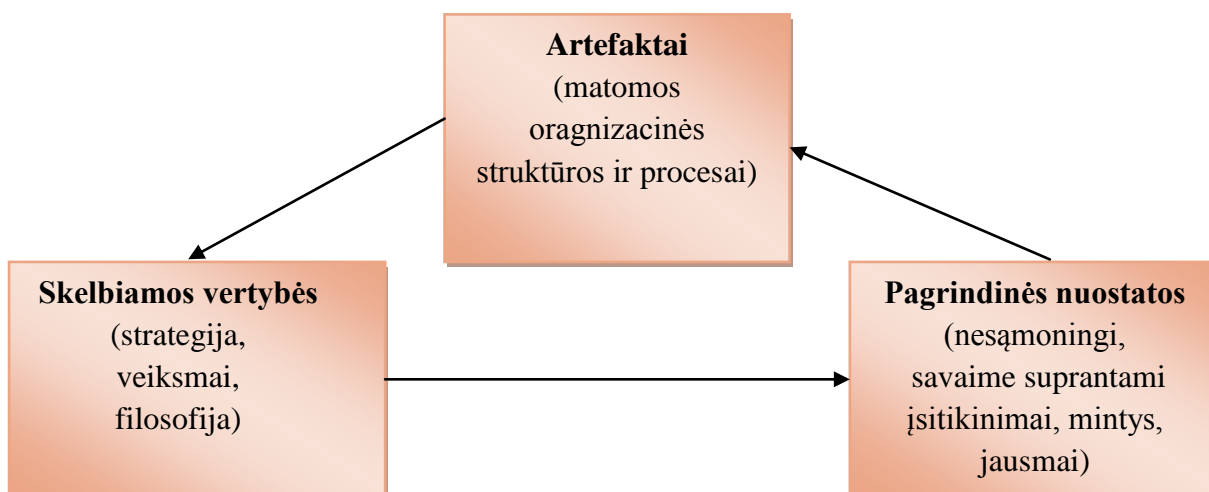
L. Šimanskienė (2002) taip pat teigia, kad *organizacijos kultūra* ir *organizacinė kultūra* - visiškai skirtingos sąvokos, reiškiančios labai skirtingas organizacijos būsenas:

- *organizacijos kultūra* – savaime susiklosčiusi, susikūrusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požūriai; tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenučiuokia;
- *organizacinė kultūra* – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų

pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.

P. Zakarevičius (2004) ir N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) oponuoja tokiam sąvokų aiškinimui ir sako, kad *organizacijos kultūros* sąvoką tikslinga naudoti tada, kai nagrinėjama organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t., visuma. *Organizacinės kultūros* sąvokos vartojimas priimtinas apibūdinant vadybos procesus. Šis terminas, pasak autorių, charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą. 1 priede struktūruotai pateikta įvairių užsienio ir Lietuvos autorių požiūriai į organizacinę kultūrą, kurią tikslinga išplėsti, kad labiau būtų suprasta jos esmė.

E. H. Schein (2002) teigia, kad organizacijoje dominuojančią kultūrą galima išanalizuoti remiantis trimis organizacinės kultūros lygmenimis, atitinkančiais tam tikrą kultūrinio pasireiškimo laipsnį. Autoriaus minimi lygmenys apima visas organizacijos gyvavimo sritis ir vadinami artefaktais (sutartiniais dalykais), skelbiamomis vertybėmis ir pagrindinėmis nuostatomis. Šie kultūriniai lygiai sąveikauja tarpusavyje (žr.1 pav.).



1 pav. Kultūriniai lygiai pagal E. H. Schein

Šaltinis: sudaryta, remiantis Шейн. Э. Н. (2002). Организационная культура и лидерство.

Paviršutinį lygį E. H. Schein (2002) vadina artefaktais arba sutartiniais dalykais.

Artefaktai –visa tai, ką galima pamatyti, išgirsti, pajusti atėjus į naują organizaciją ir dar nepažįstant jos kultūros. Sutartiniais dalykais galima vadinti tokias organizacinės kultūros išraiškos priemones kaip materialios aplinkos architektūra, kalba, technologija ir veiklos produktai, meno kūriniai, apsirengimo stilius, bendravimo būdai, emocinė atmosfera, mitai ir istorijos, ritualai, ceremonijos ir kita.

Skelbiamos vertybės – tai organizacijos strategija, tikslai, filosofija. Kaip šias vertybes E. H. Schein (2002) nurodo organizacijos priežastis, kodėl kas nors daroma būtent taip. Jeigu skelbiamos vertybės atitinka bendras nuostatas, tai jų žodinė išraiška darbo principų pavidalu sąlygoja grupės susivienijimą. Tam, kad pasiektume dar gilesnį kultūros suvokimo lygmenį, iššifruotume sistemą ir paaiškintume organizacijos narių elgseną, svarbu gerai suprasti pagrindines nuostatas.

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

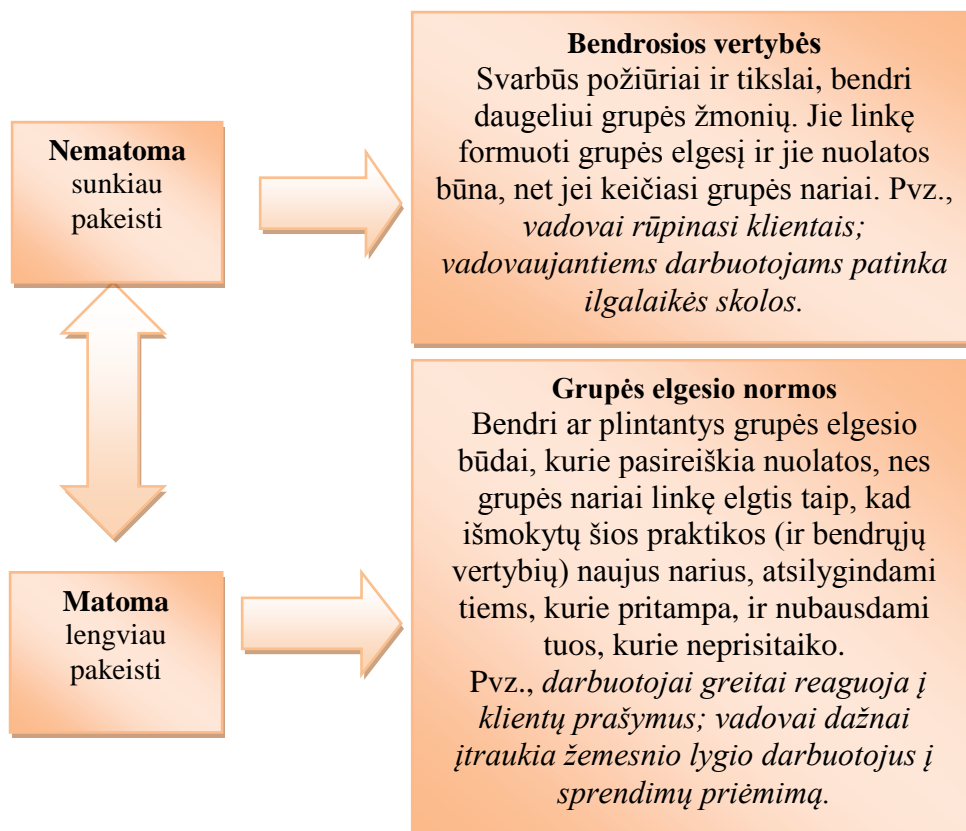
E. H. Schein organizacinę kultūrą lygina su ledkalniu, kurio viena dalis yra iškilusi virš vandens ir visų matoma, o kita dalis slypi po vandeniu ir yra nematoma. Paviršiuje matyti aiškūs arba atviri aspektai – oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, struktūra, politika ir procedūros bei finansiniai ištekliai. Po paviršiumi tūno uždari arba paslėpti, t.y. neformalus organizacijos gyvenimo aspektai. Į juos įeina bendrosios sampratos, požiūriai ir jausmai, taip pat bendras supratimas apie žmogaus prigimtį, žmonių santykius (Stoner ir kt., 2006).

J. R. Schermerborn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994) siūlo analizuoti organizacijos kultūrą taip pat trimis lygmenimis, todėl išskiria *pastebimą kultūrą*, *persidengiančias vertybes* ir *bendrus sutarimus* kaip atskirus organizacijos kultūros lygmenis:

1. *Pastebima kultūra* - simboliai, kalba, pasakojimai, istorijos, ceremonijos, apeigos, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai.
2. *Persidengusios vertybės* - asmens identifikavimas, dėmesys grupei, dėmesys žmonėms, padalinių integracija, kontrolė, rizikos tolerancija, įvertinimo/apmokėjimo sistema, konfliktų tolerancija, orientacija į priemones, sistemos atvirumas. Tai yra organizacijos kultūros esmė. Terminas *persidengęs* (shared) reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu.
3. *Bendri susitarimai* - tiesos ir vertybės, kurias organizacijos nariai pripažįsta, kaip bendros veiklos rezultatą. Tai fundamentalios, dėl bendro patyrimo atsiradusios tiesos, kuriomis dalijasi organizacijos nariai. Bendrų susitarimų lygmenyje glūdi pamatinės vertybės ir esminiai organizacijos dalykai – susitarimas dėl organizacijos vizijos ir misijos.

Kai kurie autoriai išskiria du kultūros lygius: bendrąjį ir specifinį, o organizacijos (specifinę) kultūrą laiko kapitalu, sudarančiu intelektualinį kapitalą, branduoliu. (Purlys, 2009). J. P. Kotteris ir J. L. Hesketas (1992) irgi nustatė du kultūros lygius (žr. 2 pav.): nematomą – bendrąsias vertybes ir matomą – grupės elgesio normas. Jų pateikiama adaptyviosios kultūros koncepcija – tai mėginimas sukurti organizacijos kultūrą, pagrįstą dėmesiu pagrindiniams įtaką darantiems

asmenims: darbuotojams, vartotojams, akcininkams, kad užtikrintų galimybę kultūrai kisti kartu su organizacijos strategija, kurios neįmanoma įgyvendinti, jei yra vidinių prieštaravimų organizacijoje (Vaitkūnaitė, 2006).



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

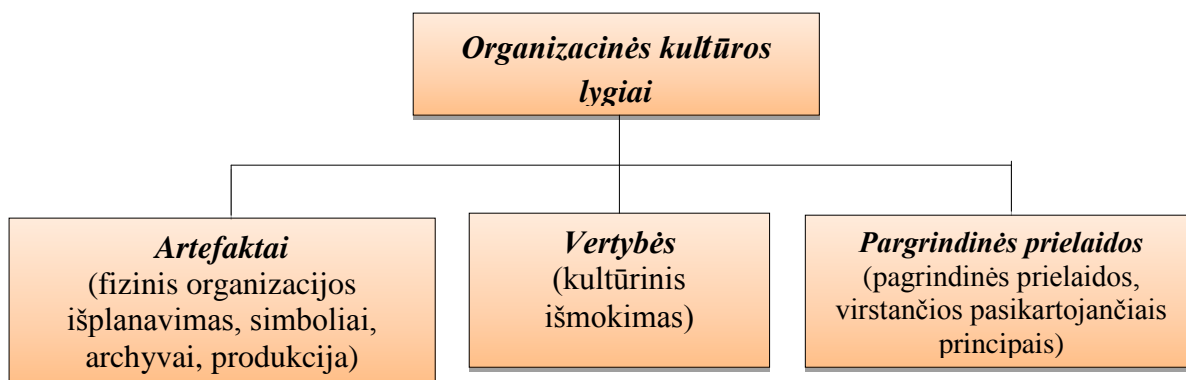
Šaltinis: sudaryta, remiantis Stoner, J. A. F. ir kt. (2006).

Labiau matomame paviršiniame lygmenyje kultūra atspindi grupės narių elgesio bruožus, darbo stilių, kuriuo naujai atėję grupės nariai yra skatinami sekti. Šis lygmuo labiau pastebimas, todėl lengviau keičiamas.

Gilesnio, mažiau pastebimo kultūros lygmens turinį sudaro grupės žmonių pasidalytos kultūrinės vertybės, jos atsparios laikui ir išlieka net ir pakitus grupės sudėčiai. Šio lygmens kultūrą pakeisti labai sunku (Paulauskaitė N., Vanagas P., 1998).

Dauguma autorių, apibūdindami sąvoką *organizacinė kultūra* ir išskirdami jos lygius, akcentuoja vertybes ir įsitikinimus. Taigi analizuojant organizacinę kultūrą vertėtų įtraukti į ją šiuos dalykus: organizacijos narių pripažintą vertybių sistemą, jos pasireiškimo formas ir būdus. Tikslinga pabrėžti, kad mokslininkai nurodo skirtingą organizacinės kultūros lygių skaičių, tačiau visų jų esmė panaši: yra matomi ir mažiau matomi dalykai.

Organizacinės kultūros tyrinėtoja L. Šimanskienė (2008) organizacinę kultūrą skirsto į tokius lygius (žr. 3 pav.):



3 pav. Organizacinės kultūros lygiai

Šaltinis: sudaryta, remiantis Šimanskienė, L. (2008).

Mokslininkai labai skirtingai įvardija ir organizacinės kultūros tipus, todėl vieningos tipologijos, pagal kurią būtų galima tirti organizacijas, nėra. Kaip teigia J. Guščinskienė. (2000), bet kokios tipologijos pagrindu išskiriami idealūs tipai, kurie parodo tik pagrindines organizacijų veiklos kryptis, o realybėje tokių tipų pasitaiko retai.

Pasak P. Zakarevičiaus (2004), tyrinėtojai, apibūdindami organizacijos kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais, kuriuos sąlyginai galima suskirstyti į keletą pagrindinių grupių: personalo tarpusavio santykių kriterijai; veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai; psichologinio mikroklimato kriterijai; galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Vadovaudamiesi personalo tarpusavio santykių kriterijais, J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1994) skiria keturis organizacijų kultūros tipus: *beisbolo komanda*, *klubas*, *tvirtovė*, *akademija*.

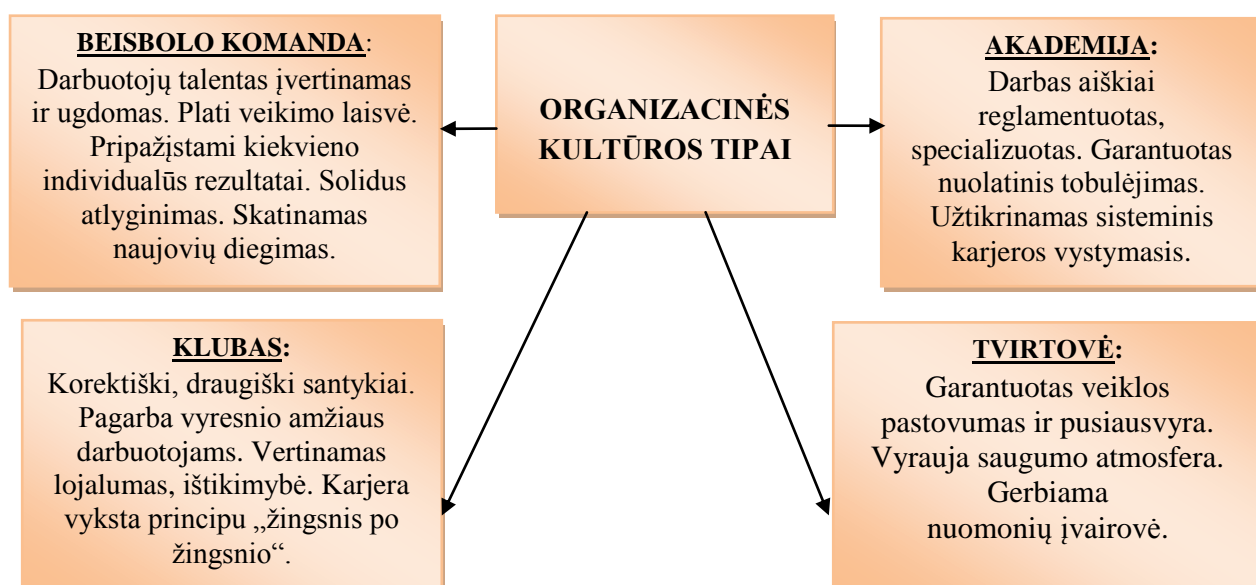
Beisbolo komanda. Pasak J. Sonnefeld (Robbins, 1991), šiuo organizacijos kultūros tipu žavisi antrepreneriai, novatoriai ir asmenys, mėgstantys rizikuoti. Tokio tipo organizacijoje vyrauja dideli atlyginimai ir didelė veikimo laisvė. Tačiau čia didelė rizika ir ilgalaikė garantija.

Akademija. Tokio tipo organizacijoje dažniausiai sutinkami žmonės, nuolat siekiantys karjeros. Į darbą priimami ką tik baigę universitetus, koledžus. Tokie darbuotojai dirba daug specializuotų darbų, tobulina savo kvalifikaciją ir palaipsniui kyla karjeros laiptais. Tokiose organizacijose vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu. Jiems svarbu, kad pavaldiniai taptų profesionaliais specialistais (Jucevičienė, 1996).

Tvirtovė. Šio tipo organizacijos charakterizuoja maža darbo garantija. Jos negali pažadėti saugaus ir užtikrinto darbo. Šio tipo organizacijos pabrėžia savo veiklos krypties pastovumą. Jos mėgsta pusiausvyrą, vengia rizikos, pasikeitimų, nelinkusios priimti naujovių.

Klubas. Čia vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Svarbūs veiksniai yra lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas organizacijos gerovei. Šio tipo organizacijose galima sutikti senus darbuotojus, kurie sprendžia, ar naujai atėjęs į organizaciją žmogus jai tinka. Šio tipo organizacijos darbuotojai kopija hierarchijos laiptais lėtai ir palaipsniui. Čia darbuotojas yra iš karto numatęs savo karjeros planą. Dažnai darbuotojai pradeda darbą būdami jauni ir toje pačioje įmonėje gali išdirbti 35-40 metų.

Akademija faktiškai neegzistuoja. Tokio tipo organizacijoms svarbu talentas, jo įvertinimas, darbo vykdymas, aktyvumas ir darbo rezultatai (žr. 4 pav.).



4 pav. Organizacijos kultūros tipai pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn

Šaltinis: sudaryta, remiantis Stoner, J. A. F. ir kt. (2006).

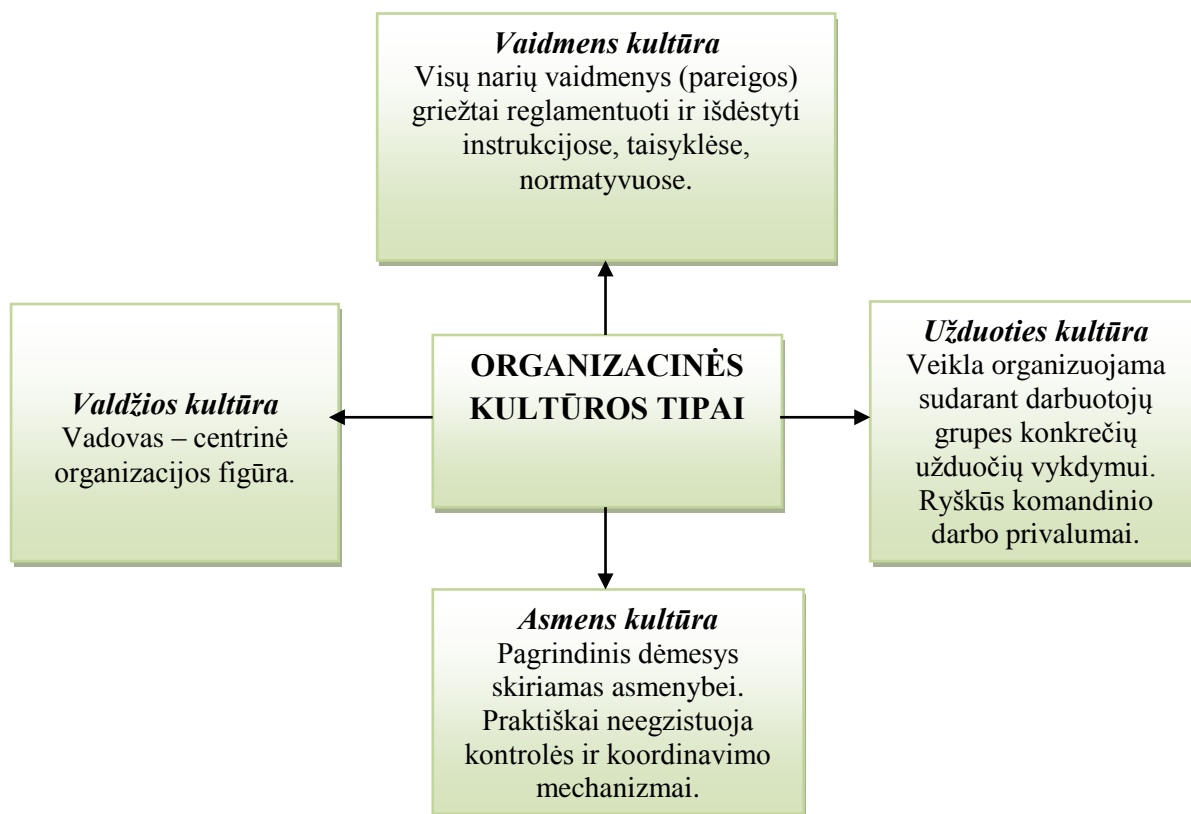
R. Harison (Zakarevičius P., 2004, Vasiliauskas A., 2001, Želvys R., 2001) išskyrė keturis organizacinės kultūros tipus (žr. 5 paveikslą).

Valdžios kultūra. Vadovas – centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.

Vaidmens kultūra. Visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.

Užduoties kultūra. Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Antra vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.

Asmens kultūra. Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Antra vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visaip stengiasi ją stiprinti ir vystyti.



5 pav. Organizacijos kultūros tipai pagal R. Harrison

Šaltinis: sudaryta, remiantis Zakarevičius, P. (2004), Vasiliauskas, A. (2001), Želvys, R. (2001)

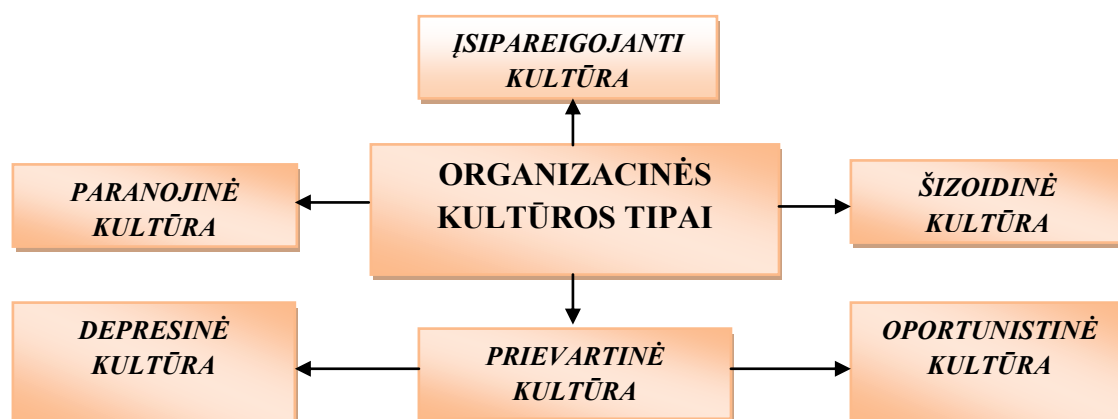
Kiti autoriai - J. P. Kotter., J. L. Heskett - nustatė, kad kai kurios organizacinės kultūros gerai prisitaiko prie permainų ir išsaugo organizacijos veiklos stilių, tuo tarpu kitos – ne. Todėl jie skiria du organizacijų kultūrų tipus ir juos vadina *adaptyviomis* ir *neadaptyviomis* organizacinėmis kultūromis.

Adaptyviajai organizacinei kultūrai būdingas vadovų rūpinimasis klientais, darbuotojais, akcininkais, nes jie vertina žmones ir procesus, kurie gali sukurti naudingų pokyčių.

Neadaptyvioje organizacinėje kultūroje vadovai rūpinasi tik savimi, juos supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu, susijusiu su ta darbo grupe. Jie labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, o ne vadovų iniciatyvas (Stoner J., 2006).

Galima teigti, kad šiuolaikinius reikalavimus labiausiai atitinka *įsipareigojanti* organizacinė kultūra. Šioje kultūroje ypač akcentuojama bendradarbiavimo svarba, lankstumas. Kartu reikia ir atitinkamo lygio personalo: jaučiančio atsakomybę, iniciatyvus, tokio, kuris sugebėtų be prievartos iš šalies organizuoti darbą ir palaikyti tvarką. Kitaip reikia taikstyti su oportunistinės kultūros apraiškomis, kurios tam tikru momentu tam tikrai darbuotojų grupei gali būti toleruotinos (Sakalas A, 2003).

Sakalas A. (2003), vadovaudamasis psichologinio mikroklimate kriterijais, organizacijų kultūras siūlo išskirti į šiuos tipus (žr. 6 pav.):



6 pav. Organizacijos kultūros tipai pagal A. Sakalą
Šaltinis: sudaryta, remiantis Sakalas, A. (2003).

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

Depresinė kultūra. Vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima lemtimi, likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės. Veikla rutininė, aplinka sustabarėjusi. Darbuotojai vadovaujasi principu: „Aš nieko negaliu pakeisti, nes esu mažas“.

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

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

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

Išipareigojanti kultūra. Tai dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasiruošusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Tai pagrindinis jos privalumas. Šiai kultūrai būdinga tai, kad gali nesutapti interesai ir vertybės, todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas interesų derinimui.

Viena populiariausių yra S. Deal ir A. Kennedy organizacijų kultūros tipologija, sukurta 1982 m. (žr. 7 pav.). Pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus, autoriai išskyrė tokius tipus: *viskas arba nieko kultūra*; *duonos ir žaidimų kultūra*; *analitinė projektinė kultūra*; *proceso kultūra*. (Zakarevičius P., 2003).



7 pav. Organizacinės kultūros tipų schema pagal S. Deal ir A. Kennedy

Šaltinis: sudaryta, remiantis Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba.

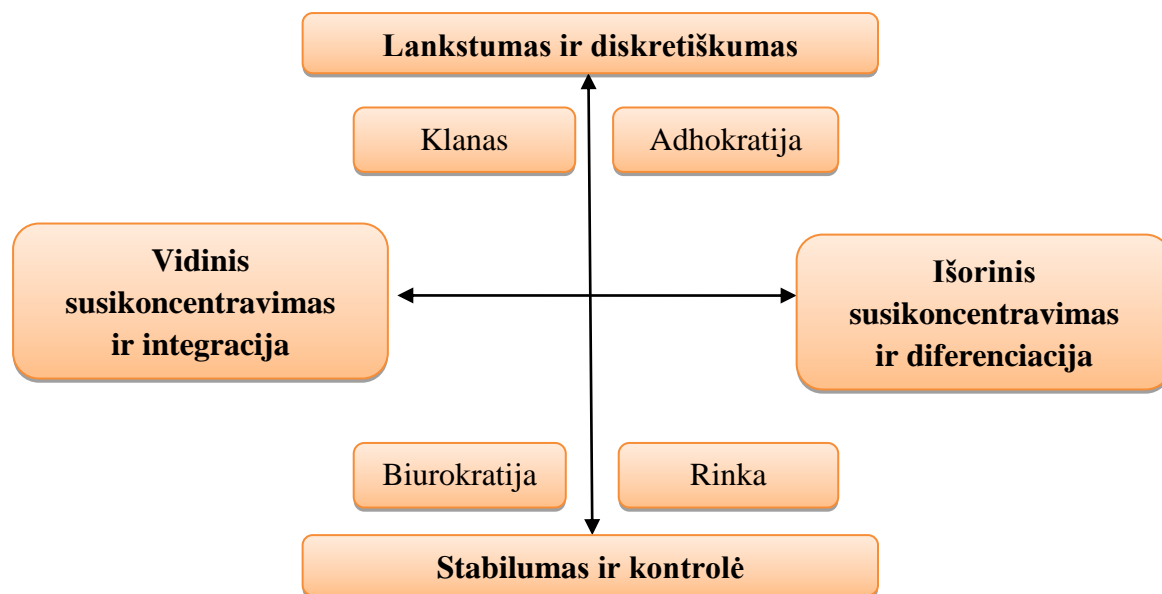
Proceso kultūra. Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo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

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

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

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

Mokslininkai K. Cameron, R. Quinn (2001) organizacijos kultūros tyrimui pateikė teorinį modelį, kurį pavadino *Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija*. Čia jie išskyrė keturis organizacijos kultūros tipus – *hierarchiją, rinką, klaną, adhokratiją*. Autoriai teigia, kad ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę (žr. 8 pav.).



8 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Камерон, К., Куинн, Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры.

Klanas yra draugiška vieta, kur žmonės daug dalijasi savo patirtimi, laikosi lojalumo ir tradicijų pagrindų. Atsidavimas labai didelis.

Rinka — tai yra į rezultatus orientuota organizacija, kurios svarbiausias interesas – gerai atliktas darbas. Reputacija ir sėkmė yra bendras interesas. Ilgalaikis tikslas — orientacija į konkurencinius veiksmus ir išmatuojamų tikslų pasiekimą. Sėkmė apibūdinama kaip rinkos dalis ir įsiskverbimas. Konkurencinga kainodara ir lyderiavimas rinkoje yra labai svarbūs.

Hierarchija (arba biurokratija) yra labai formalizuota ir struktūruota darbo vieta. Procedūros nurodo, ką reikia daryti. Ilgalaikis organizacijos rūpestis yra išlaikyti stabilumą ir sklandžią veiklą. Sėkmę rodo patikimas tiekimas, sklandus darbų grafikas ir mažos išlaidos. Darbuotojai suinteresuoti saugiu darbu (įdarbinimu) ir nuspėjamumu. Pabrėžiama ilgalaikė žmogiškųjų išteklių tobulinimo nauda ir teikiama didelė svarba sutelkimui ir moralei.

Adhokratija yra dinaminė, entrepreneriška ir kūrybiška darbo vieta, tokioje organizacijoje žmonės rizikuoja. Organizaciją išlaiko eksperimentavimas ir inovacijų diegimas. Ilgalaikė organizacijos perspektyva yra augimas ir naujų išteklių įvaldymas. Sėkmė — tai unikalių ir naujų produktų ar paslaugų kūrimas ir pateikimas. Organizacija skatina individų iniciatyvą ir laisvę (Камерон, Куинн (2001)).

Yra ir tokių organizacinės kultūros tyrinėtojų, kurie pagal organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir išlaikyti savo veiklos stilių skiria adaptyvias ir neadaptyvias kultūras (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Kultūrų tipai	
Adaptyvi organizacinė kultūra	Neapadaptyvi organizacinė kultūra
Esminės vertybės	
Vadovai rūpinasi klientais, akcininkais ir darbuotojais. Jie vertina žmones ir procesus, kurie gali sukurti naudingų pokyčių.	Vadovai rūpinasi tik savimi ir juos tiesiogiai supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu ar technologija, susijusiu su ta darbo grupe. Jie žymiai labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, o ne vadovų iniciatyvas.
Įprastas elgesys	
Vadovai daug dėmesio skiria visoms savo darbo grupėms, ypač vartotojams, ir skatina pasikeitimus, kai jie yra reikalingi patenkinti teisėtų vartotojų interesus, net jei tai susiję su tam tikra rizika.	Vadovai linkę elgtis ribotai, politiškai ir biurokatiškai. Jie nepakeičia savo strategijos greitai, kad prisitaikytų ar pasinaudotų savo verslo aplinkos teikiamais privalumais.

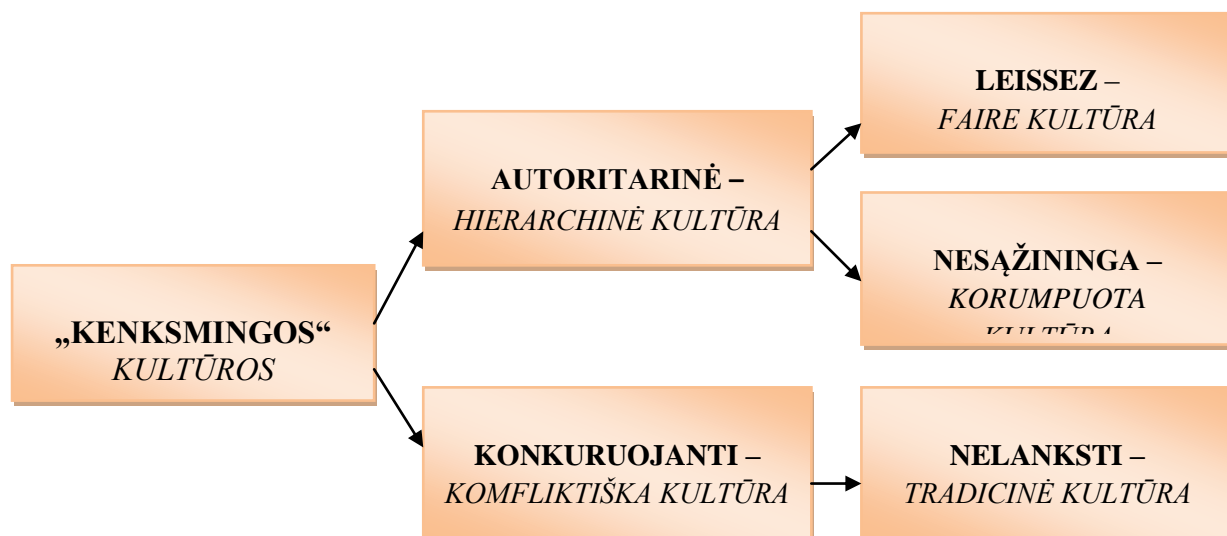
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Stoner ir kt. 2006, p. 187.

Iš lentelėje pateikto adaptyvios ir neadaptyvios kultūrų palyginimo matyti, kad Stoner ir kt. (2006) neadaptyviai organizacinei kultūrai priskiria tokius bruožus:

- Trumpalaikių rezultatų akcentavimas.
- Struktūros ir sistemos pasireiškimas per vadovavimą .
- Vieno verslo komponento (pavyzdžiui, klientų, akcininkų arba darbuotojų) vertinamas kitų komponentų sąskaita.
- Nebenaudingų strategijų laikymasis.
- Iniciatyvų ir inovacijų slopinimas.
- Šabloniško mąstymo simptomai.

Vadinasi, tokius organizacinės kultūros bruožus galima įvardinti kaip organizacijos, kurioje vyrauja nepasitenkinimas, nėra laisvės veikti savarankiškai, neieškomų naujų darbinės veiklos formų ar metodų, dažnai veikla atliekama pagal šablonus. Todėl manytina, kad organizacines kultūras galima skirstyti pagal teigiamus ir neigiamus kriterijus.

Psych, C; Wong, Paul T. P (2001) išskiria organizacines kultūras, kurios apibūdinamos kaip „kenksmingos“, nes jose nefunkcionuoja ryšiai, jos neprisitaiko prie pokyčių. Tokiose organizacijose darbo klimatas yra blogas, organizacija juda nuosmukio link (žr. 9 pav.).



9 pav. „Kenksmingos“ organizacinės kultūros

Sudaryta autorės, šaltinis: Stoner ir kt. (2006, p. 189).

Autoritarinė – hierarchinė kultūra. Aukščiausiasis vadovas priima visus svarbius sprendimus už uždarytų durų. Net tada, kai sprendimai yra kenksmingi organizacijai niekas negali

jam pasipriešinti. Veiklos principas yra komandavimas ir kontrolė, nekreipiama dėmesio į darbuotojų gerovę ir organizacijos ateities perspektyvas.

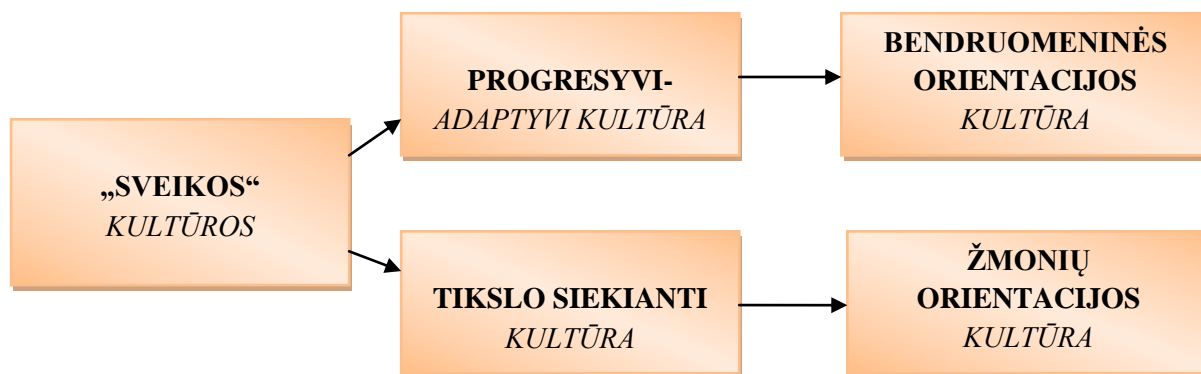
Konkuruojanti – konfliktiška kultūra. Vyksta nuolatinė kova dėl valdžios. Konkurencinė kova vyksta organizacijos viduje, tarp jos narių. Žmonės pradeda slėpti svarbią informaciją vieni nuo kitų, netgi sabotuoja kitų pastangas, stengdamiesi bet kokia kaina pasiekti viršūnę.

Laissez-faire kultūra. Vadovas arba nekompetentingas, arba per daug besirūpinantis kitais reikalais, nei organizacijos valdymas. Organizacijos nariai neturi lyderio, nėra aiškaus plano, standartų, jie daro ką sugalvoja. Niekas nežino kur link kompanija eina. Sprendimai apie reikalingus darbus dažniausiai priimami ryte, kad darbuotojai turėtų ką veikti per dieną. Trūkstant nurodymų, plano ir atskaitomybės produktyvumas žymiai krenta. Tokia organizacija arba pamažu išyra, arba tampa perėmimo taikiniu.

Nesąžininga – korumpuota kultūra. Tokioje kultūroje godumas pateisinamas, o pinigai atstoja religiją. Mažai paisoma etikos ir įstatymų. Kyšininkavimas, apgaulinėjimas ir nesąžininga veikla plačiai paplinta. „Kūrybiška“ buhalterija ir klaidingos pelno ataskaitos tampa kasdienybe.

Nelanksti-tradicinė kultūra. Stipriai priešinamasi bet kokiems pokyčiams. Lyderiai tiki pasenusiais metodais ir remiasi tradicijomis, nenoriai taikosi prie rinkos pokyčių. Gyvenama, prisimenant praeityje buvusią didybę, ir bet koks pokytis grasina giliai įsišaknijusioms vertybėms ir saugumo jausmui. Darbuotojų noras reikšti inovatyvias idėjas varžomas ir peikiamas.

Galima daryti prielaidą kad minimi požymiai atspindi visus netinkamus ir neigiamus organizacinės kultūros bruožus, kuriose negali būti tinkamai vykdoma darbinė veikla. Todėl Psych, C; Wong, Paul T. P (2001), John. P. Kotter ir James L. Haskett pateikia ir „Sveikas“ organizacijų organizacinės kultūros, kurios prisitaiko prie rinkos pokyčių, ir turi daug didesnę tikimybę ilgai ir sėkmingai egzistuoti (žr. 10 pav.).



10 pav. „Sveikos“ organizacinės kultūros
Sudaryta autorės, šaltinis: Stoner ir kt. (2006, p. 189).

Progresyvi – adaptyvi kultūra. Organizacija atvira naujoms idėjoms, noriai prisiima riziką ir pritaiko inovacijas. Tokia kultūra prisitaiko prie kintančių rinkos sąlygų. Vienintelės nekintamos vertybės yra orientacija į ateitį ir naujovės.

Tikslo siekianti kultūra. Organizacijos lyderiai suformuluoja tikslą, kurio yra siekiama bendromis jėgomis, visi darbuotojai turi bendrą viziją. Visi žino kokios yra esminės vertybės ir prioritetai, visi žino kur link kompanija eina. Darbuotojai stipriai motyvuoti, nes visi atstovauja bendrų vertybių rinkinį.

Bendruomeninės orientacijos kultūra. Stipriai pabrėžiamas kolektyvizmas ir bendradarbiavimas. Vadovybė bando suformuoti organizacinę bendruomenę, kurioje žmonės vieni kitus gerbtų, vieni kitiems padėtų, džiaugtųsi dirbdami kartu.

Žmonių orientacijos kultūra. Ypatingai rūpinamasi kiekvienu organizacijos darbuotoju. Kiekvienas yra vertinamas ir pripažįstamas nepaisant užimamų pareigų. Kompanija rūpinasi žmogumi visais aspektais – kūnu, siela, protu, pripažįstami esminiai darbuotojų poreikiai mokytis ir augti, priklausyti grupei, dirbti prasmingą darbą. Kiekvienas organizacijoje dirbantis individas skatinamas atskleisti visą savo potencialą, tiek kaip asmenybės, tiek kaip profesionalo

Šie organizacinės kultūros tipai yra teigiami, nes sukuria gerą darbinę atmosferą, kuri yra labai svarbi darbo produktyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. Aukšti rezultatai pasiekiami visada, nors už juos ir nežadamas konkretus apdovanojimas.

Dar organizacinę kultūrą galima skirstyti į stiprią ir silpną kultūrą. Pasak V. Narijausko (2006), stipri organizacinė kultūra egzistuoja ten, kur darbuotojai reaguoja į tam tikrus stimulus dėl jų santykio su organizacine kultūra. Tuo tarpu silpna organizacinė kultūra pasireiškia ten, kur šis santykis mažas. Tokiose organizacijos kontrolė turi būti realizuojama naudojant ištestas procedūras ir biurokratiją.

Akivaizdu, kad organizacijose, priskiriamose išvardintiems kultūrų tipams, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais, principais ir t. t. Kiekvienoje organizacijoje yra savi simboliai, istorijos, tradicijos, ceremonijos, ritualai ir t. t.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra – tai būdingų tam tikros įmonės nariams tokių svarbių sąvokų, kaip normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai, visuma, atsiskleidžianti per įmonės narių bendravimo būdą, istoriją, tradicijas, taisykles, simbolius ir bendravimo klimatą. Ji atspindi organizacijos įsitikinimus ir principus, požiūrį į užsibrėžtus tikslus, priemones jiems pasiekti, kurios padeda organizacijos valdymo sistemai ir stiprina valdymo principus. Nors mokslininkai organizacijos kultūrą apibūdina įvairiai, tačiau visi sutaria, kad organizacinė kultūra – tai ne savaiminis produktas, o specialiai kuriama kultūra.

Organizacinės kultūros tipologija yra plati, nes autoriai išskiria organizacinės kultūros tipus pagal galimybes darbuotojams pasireikšti, pagal tarpusavio santykius, pagal psichologinius kriterijus ir pan. Organizacijose, kuriose vyrauja ne vienas, o keletas skirtingų organizacinės kultūros tipų, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, požiūriais, principais ir t.t. Organizacijai naudingiau, kai darbuotojai laikosi vieningai, vadovaujasi tais pačiais kultūros kriterijais. Organizacinės kultūros tipas ypatingai priklauso nuo vadovo, kuris visuomet gali pasirinkti kažkokią vadovavimo strategiją ir dirbti su keliais asmenimis organizacijoje, vykdyti kontrolę, paskirstyti visiems pareigas ir griežtai jas reglamentuoti ar pasitikėti savo darbuotojais ir leisti dirbti savarankiškai.

1.2 Organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai

Jei užsimenama apie tai, kad organizacinė kultūra įtakoja įmonės veiklą bei jos kokybę, tai tikslinga būtų paanalizuoti ir veiksnius, įtakančius organizacinę kultūrą. Kadangi organizacija dažniausiai suvokiama kaip elementų, leidžiančių įgyvendinti tikslus ar programą ir veikiančių pagal tam tikras normas ir taisykles bei procedūras, rinkinys arba kompleksas (Ginevičius R., Sūdžius V. (2005)), tai jos sėkminga veikla priklauso nuo jos sudedamųjų elementų. Lietuvių ir užsienio mokslininkai nurodo šiuos organizaciniai kultūrai įtakos turinčius vidinius veiksnius (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Organizaciniai kultūrai svarbūs veiksniai

Vidiniai		
A. Makštutis, A. Bosas	Personalas, pagrindiniai fondai, veiklos priemonės, materialiniai ištekliai, finansai, produkto kūrimas ir realizavimas.	Makštutis A. (2001). Strateginio valdymo principai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. Bosas A. (2002). Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
A. Thompson	Žmonės, informacija, medžiaginiai ir finansiniai ištekliai, kultūra.	Thompson A. Strickland A.J. (1990). Strategic management. United States.
L. Chen, Sh. Mohamed	Vertybės, principai, taisyklės, politika, procedūros, struktūra, skatinimo sistemos ir kt.	Chen L., Mohamed Sh. (2008). Impact of the internal business environment within construction organisations. Construction Innovation. Vol.8. No.1. [žiūrėta 2013-04-10]. Prieiga per internetą: http://www.emeraldinsight.com

Išoriniai		
P. Zakarevičius	Politinė, socialinė, teisinė aplinka; bendroji kultūrinė aplinka; ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka; gamtinė, techninė, technologinė aplinka.	Zakarevičius P. (2004, p.201 - 209). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
A. Seilius	Organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka; vadovavimo filosofija, struktūra ir ryšiai; priklausymo organizacijai jausmas, motyvacija; kontrolė ir pokyčiai.	Seilius A. (1998, p.40). <i>Organizacijų tobulinimo vadyba</i> . Klaipėda.

Taigi iš lentelėje pateikiamų duomenų matyti, kad organizacinę kultūrą formuoja *vidiniai* ir *išoriniai* veiksniai. Kaip pastebi P. Zakarevičius (2004), „ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos nariams ir ypač vadovams realizuojant atitinkamas priemones.“

Visi autoriai nurodo keletą organizaciniai kultūrai svarbių veiksnių:

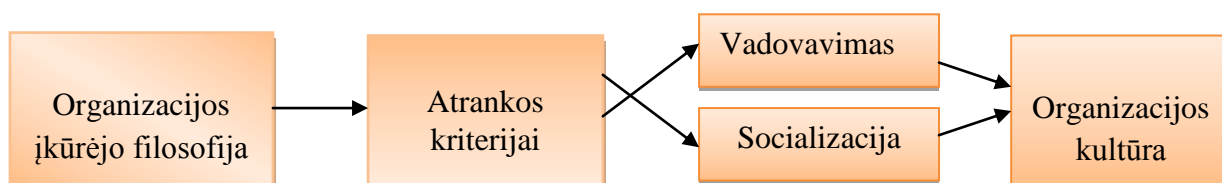
- *Organizacijos aplinka* - išorinis veiksnys, kuris nulemia, ką organizacija turi daryti, kad sėkmingai gyvuotų.
- *Vertybės* – idėjos ir įsitikinimai organizacijoje, kurie lemia sėkmę ir nustato tam tikrus standartus.
- *Herojai* – žmonės, kurie laikomi organizacijos vertybių personifikacijomis ir tarnauja modeliu kitiems.
- *Ritualai ir papročiai* – įprastinis elgesys kasdieniniame darbe ir ceremonijos, kuriomis išreiškiama, ko tikimasi iš darbuotojų.
- *Kultūrinis tinklas* – apimantis pasakotojus, gandų skleidėjus, perduodančius informaciją ir vertybes, t.y. „neformalioji struktūra“.

Šie organizacijos kultūros elementai informuoja žmones, koks elgesys ir požiūriai organizacijoje yra geriausi.

S. P. Robbins (2003) nuomone, organizacijos kultūrą lemia jos kūrėjų šališkumas bei prielaidų ir pradinių jos narių paskesnės patirties sąveikos ir šie pagrindiniai veiksniai:

- pačios organizacijos istorija;
- atrankos procesas;
- vadovavimo stilius;
- socializacijos procesas.

Jie jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką, kuri pavaizduota 11 pav.



11 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių seka
Šaltinis: sudaryta, remiantis Šimanskiene, L.(2002, p.39).

Iš šio paveikslo matyti, kad kultūra kyla iš įkūrėjų filosofijos, kuri daro nemažą įtaką atrankoje taikomiems kriterijams. Organizacijos įkūrėjais paprastai tampa stiprios asmenybės, turinčios tvirtas vertybines nuostatas ir aiškią viziją. Steigėjai, sudarydami sutartis su pirmaisiais darbuotojais stengiasi jiems perduoti savo įsitikinimus, todėl akivaizdus atrankos proceso tikslas – surasti ir pasamdyti asmenis, turinčius žinių, įgūdžių, gebėjimų, reikalingų sėkmingai dirbti organizacijoje. Vadovybė sukuria normas ir ribas darbuotojams, todėl pačios organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros. Šis adaptacijos procesas vadinamas socializacija. Jos sėkmė priklauso nuo to, kaip pavyko suderinti naujų darbuotojų ir organizacijos vertybes bei kokie socializacijos metodai buvo pasirinkti.

Kitas veiksnys, formuojantis organizacinę kultūrą, yra vadovavimo stilius. B. Leonienė (2001) vadovavimo stilių apibrėžia kaip tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų, visumą. Remiantis S. Stoškumi ir D. Beržinskienė (2005) galima teigti, kad vadovo ir pavaldinių santykius sąlygoja tiek vienu, tiek kitų asmeninės savybės, dalykinis pasirengimas, tradicijos ir daugelis kitų veiksnių. Pagrindinės vadovo poveikio priemonės – valdžia ir įtaka. Jas reikia derinti. Valdžios turėjimas dar negarantuoja gerų rezultatų. Egzistuoja bendradarbių jausmai, norai, siekiai, motyvai, kurie nulemia vieno ar kito atliekamo veiksmo efektyvumą.

Negalima atmesti organizacinės kultūros formavimesi ir tokių veiksnių kaip įmonės dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos faktoriai, technologijos, darbo užduočių pasiskirstymas, tradicijos, įkūrėjas ar vadovas, stiprūs individai ar jų grupės. Taip pat akcentuotina, kad nei viena organizacija nesukurs kultūros, jei dirbs trumpai, neturėdama ilgalaikės strategijos, t.y. savo ateities vizijos ir misijos.

Dažnai žodžiai *misija* ir *vizija* vartojami sinonimiškai, tačiau reikėtų pastebėti, kad tai yra skirtingas reikšmes turintys žodžiai. Kaip teigia P. Drucker (1974), *vizija* nurodo ateitį ir gali būti pasiekta. Kai tai nutinka, turi būti suformuluota nauja vizija. *Misija*, priešingai, yra susijusi su dabartimi – kas mes esame? – tuo pačiu metu išlaikant nepriklausantį nuo laiko organizacijos identiteto ir ambicijų paaiškinimą. Misija yra aiškus organizacijos apibrėžimas dabar: kas yra vartotojai, paslaugos ir produktai, kokia organizacijos įtaka kitoms organizacijoms ir visuomenei, kokios taikomos technologijos. Misija atspindi organizacijos veiklos prasmę ir požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę, padeda suvienodinti skirtingas pažiūras ir nukreipti pastangas viena linkme bei racionaliau naudoti išteklius. Suvokti misiją labai svarbu, kadangi vadovaujantis ja iškeliami tikslai ir formuluojamos užduotys, o darbuotojai, ją žinodami, lengviau suvokia jiems skiriamos užduoties tikslingumą ir reikšmę organizacijos veiklai.

Organizacijos misija nurodo organizacijos veiklos paskirtį, jos prasmę. Misija turi išreikšti tai, kokį vaidmenį organizacija nori vaidinti, kam ji reikalinga. Teisus P. Drucker (1974), nurodydamas, jog visos veiklos prasmė ir tikslas yra vartotojų sukūrimas. Pasak jo, verslas nėra ir negali būti apibrėžiamas organizacijos vardu, statutu ar kitokiu formaliu būdu; jį apibrėžia vartotojų norai ir lūkesčiai, kuriuos tas produktas (gaminys, paslauga) tenkina.

R. Appleby (2003), puoselėdamas P. Drucker idėjas, teigia, kad misija nusakoma trimis elementais: vartotojų poreikiais (ką tenkinti?), vartotojų grupe (kas bus tenkinama?) ir technologijomis (kaip tai daroma?). Nėra jokių bendrų ar apibrėžtų reikalavimų, nurodančių, kaip turi būti suformuluota organizacijos misija. Pagrindiniai į jos formuluotę įeinantys elementai atitinka tuos, kurie naudojami kuriant organizacijos viziją.

R. Appleby (2003) prisilaiko ir Verno McGinnis (1981) nuomonės, jog misijos apibrėžimas turėtų:

- apibūdinti organizaciją (kokia ji yra ir kokia nori būti);
- būti gana lakoniškas, kad išliktų vientisas, tačiau pakankamai platus, kad neribotų augimo;
- leisti išskirti organizaciją iš kitų;
- būti pagrindu, įvertinant esamą ir ateities veiklą;
- apibūdinti pakankamai aiškiai, kad misiją suprastų visi, ne vien pačios organizacijos nariai.

Antrasis organizacinės kultūros elementas yra organizacijos *vizija*. *Vizija* – tai daugialypis organizacijos portretas ateityje (Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E., 2003).

P. Jucevičienė (1996) teigia, jog *vizija* – bet kokios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. „Vadovai, suvokiantys jos svarbą ir skiriantys

pakankamai laiko vizijos kūrimui, beveik apsieina be planavimo ir ideologijos“. Misija ir vizija skiriasi ne tik kontekstu, bet ir savo tikslais. Misija skirta sudrausminti ir organizacijos veiklos sričiai aiškiai apibrėžti. Vizijos tikslas – inspiruoti (įkvėpti) ir motyvuoti, vesti organizaciją nauja kryptimi. Valstybinių organizacijų misiją dažniausiai apibrėžia aukštesnės instancijos (pvz., vyriausybė), o viziją sukurti gali ir pati organizacija. Aiški organizacijos misija ir vizija užtikrina nuoseklią veiklą, leidžia įgyvendinti užsibrėžtus ilgalaikius planus intensyviai veikiant išorinei aplinkai. Įvairių formalių ir neformalių įtakos grupių daromas spaudimas organizaciją blaško, skatina atsakyti savo sumanymų ir imtis naujos, „efektyvesnės“ veiklos. Nedviprasmiškai suformuluota ir įgyvendinama organizacijos misija (ką organizacija turi daryti) ir vizija (kaip daryti) leidžia objektyviau vertinti organizacijos veiklą (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Taigi organizacijos kultūrą įtakos jos vizija ir misija, kurios neatskiriamos nuo įvairių geopolitinių, respublikinių ir organizacinių procesų. A. Seilius (1998) išskiria dar 3 veiksnius, formuojančius organizacinę kultūrą:

- Geopolitinį (procesus, vykstančius pasaulyje, kurie vienaip ar kitaip paliečia visų valstybių valdžios struktūrų elgseną).
- Respublikos politikos (valstybinio valdymo) lygmenį, kuris rodo valstybės ekonomikos raidos politiką, ekonominį ir politinį visuomenės stabilumą, valdžios patikimumą.
- Organizacijos veiksnį, kuris rodo pasitikėjimą vadovybe, socialinį – ekonominį saugumą, informacijos atvirumą, dalyvavimą organizacijos valdyme, galimybę tobulėti, atsakingumą, grįžtamąjį ryšį, organizacijos prestižą visuomenėje ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra – dualistinis procesas, kurį formuoja išoriniai ir vidiniai veiksniai, o vadovas yra centrinė figūra, lemianti organizacijos kultūrą. Nuo vadovo asmeninių savybių, jo vadovavimo stiliaus, elgsenos, vertybių bei suvokimų priklausys, kokia kultūra vyraus organizacijoje, o jo sugebėjimas suvokti susidariusią kultūrą ir ją kryptingai ugdyti turės įtakos organizacijos veiklai ir sėkmei.

1.3. Organizacinės kultūros struktūra

Anot E. H. Schein (1992), organizacinė kultūra perteikiama per elgesio įpročius, normas, dominuojančias vertybes, filosofiją, organizacijos taisykles, jausmus bei klimatą. Tačiau tai nėra svarbiausia. Jis nurodo, kad kalbant apie organizacinės kultūros struktūrą dažniausiai aptariamas organizacijos fizinis išdėstymas, bendravimo taisyklės, pagrindinės vertybės koncepcinės kategorijos bei prielaidos, leidžiančios žmonėms bendrauti ir savaip interpretuoti kasdienes

įvykius. Šio mokslininko požiūris atrodytų yra priimtinausias, nes jis išskiria būtent tokius elementus, be kurių nei viena organizacinė kultūra būtų nepastebima, jų nežinant negalima tobulinti plėtoti žmonių kultūros. Taigi remiantis šio mokslininko požiūriu, galima pateikti tokią organizacinės kultūros struktūros schemą (žr. 12 pav.):



12. pav. Organizacinės kultūros struktūra

Šaltinis: sudaryta, remiantis Schein, E. H. (1992).

Kaip matome organizacinė kultūra sudaryta iš įvairių elementų, kurie lemia organizacijos įvaizdį. Pastarojo reikšmė labai didelė, nes žmonės, rinkdamiesi įstaigą ar organizaciją, pirmiausia į ją atkreipia dėmesį. Todėl sukurti teigiamą ir patrauklų įvaizdį, skleidžiamą viešojoje erdvėje, rūpi kiekvienai organizacijai.

Įvaizdžio svarbą organizacijos veikloje nurodo ir L. Žalys, I. Žalienė, I. Janulienė (2005). Anot jų, kiekvienos organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo kelių faktorių. Vienas jų – įvaizdis. „Jo formavimas, nuolatinis gerinimas gali padėti organizacijai sėkmingai konkuruoti rinkoje ir tapti lyderiu organizacijos veiklos srityje“ (Žalys ir kt., 2005). Todėl galima teigti, kad organizacijos įvaizdžio kūrimas bei jo gerinimas – svarbus ryšių su visuomene veiklos uždavinys.

Įvaizdžio sukūrimas yra svarbus organizacijai dar ir dėl to, kad reprezentuoja organizaciją už jos ribų, suteikia informacijos apie jos veiklą, bet svarbiausia, kad įvaizdis apibūdina

organizaciją, įvertina ir iš anksto nuteikia vartotoją vienaip ar kitaip reaguoti į organizacijos vykdomą veiklą. Dėl to žmogus organizacijos atžvilgiu elgiasi palankiai arba nepalankiai.

Kad būtų sukurtas teigiamas organizacijos įvaizdis, turi būti tinkamai plėtojamose ir funkcionuoti kt. organizacinės kultūros struktūros elementai:

➤ *Konceptinės kategorijos* – tai vizija, misija, tikslai ir strategijos. Dažnai sąvokos *misija ir vizija* vartojamos sinonimiškai, tačiau reikėtų pastebėti, kad tai yra skirtingas reikšmes turintys žodžiai. Anot P. Drucker (1974), vizija nurodo ateitį ir gali būti pasiekta. Kai tai nutinka, turi būti suformuluota nauja vizija.

Misija, priešingai, yra susijusi su dabartimi (kas mes esame?) tuo pačiu metu išlaikant nepriklausantį nuo laiko organizacijos identiteto ir ambicijų paaiškinimą. Vadinasi, aiškinantis misiją, reikia suvokti, kad misijos pajutimas turi kilti organizacijos viduje, tarp darbuotojų. Čia svarbu pastebėti, kad jei misijos pareiškimai deklaruoja kryptingumą, įsitikinimų aiškumą ir vieningumą, kurių iš tiesų nėra, jie gali padaryti daugiau žalos nei gero. Todėl misijos formuluotė turi būti reali.

„Vizija – bet kokios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Vadovai, suvokiantys jos svarbą ir skiriantys pakankamai laiko vizijos kūrimui, beveik apsieina be planavimo ir ideologijos“ (Jucevičienė, 1996). Pati organizacija gali kurti viziją vadovaudamasi savo nuostatomis ir augimo perspektyva, susikurta filosofija, gaminamo produkto ar teikiamos paslaugos reikšmingumu, personalo politika, resursais bei sugebėjimais. O iš išorės viziją veikia rinkos poreikiai, vartotojų elgsena, visuomeninis prestižas. Atsižvelgiant į misiją ir viziją formuojami organizacijų veiklos tikslai ir jų įgyvendinimo strategijos.

➤ *Organizacijos fizinis išdėstymas* (organizacijos išplanavimas, aprangos stilius, simboliai).

S. Krasauskaitė (2004) kaip organizacinės kultūros struktūrinę dalį įvardina tokius veiksnius: atmosfera, apstatymas ir jauki aplinka, išplanavimas ir apšvietimas, pastatų ir vietos išvaizda, auto- mobilių stovėjimo vietų išdėstymas; produkto / paslaugos, vartotojo, vadovo, vidinį, personalo, vizualinį, socialinį įvaizdžius.

Simboliais gali būti daiktai, aplinka, užimamas pareigas rodantys ženklai, firminis vardas, sertifikatai ir t.t. Simboliai padeda visuomenei perteikti organizacijos kultūrą, pvz., parodo santykius tarp darbuotojų, organizacijos istorijos tęstinumą.

➤ *Bendravimo kultūra* (organizacijos klimatas). Organizacijos klimatas suvokiamas kaip psichologinė organizacijos būseną, kurioje matyti darbuotojų savijauta ir emocinė būseną. Darbuotojai, bendraudami kolektyve, sukuria organizacijos klimata. Jis organizacijoje turi didelę

reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Darbo klimatas apibūdinamas harmoningais darbuotojų tarpusavio santykiais ir tinkamu vadovavimu.

A. Jonaitytės (2004) nuomone, vadovui turėtų būti svarbiausia savo vadovavimu kurti tokį darbo klimatą, kuriame darbuotojai galėtų drąsiai reikšti savo nuomonę, turėtų galimybę įgyvendinti idėjas, nebūtų itin kontroliuojami.

Remiantis A. Valackienė (2005), V. Barvydienė, J. Kasiuliu (2003), galima teigti, jog organizacijos klimatas – „vyraujantis grupėje emocinis nusiteikimas“. Šių autorių teigimu, psichologinis klimatas – tai psichinė būsena, integruotai atspindinti grupės veiklą. Ta būsena aprėpia ir emocinį, ir kognityvinį komponentą. Psichologinis klimatas – tai žmonių požiūris į įvykius, reiškinius; tai subjektyvūs vertinimai to, kas vyksta su grupe ir pačios grupės viduje. Klimatas atspindi darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas, tai irgi formuoja ir organizacinę kultūrą.

Psichologinis klimatas gali būti geras (palankus) ir blogas (nepalankus). Psichologinį klimatą neigiamai veikia pesimistiškai nusiteikę organizacijos nariai („liūdnieji skeptikai“, „niurgzliai“), konfliktuoti linkusios asmenybės ir pan. Paveikti šiuos žmones labai sunku. Čia gali būti veiksmingas tik atviras konfliktas. Jis turėtų supriešinti organizacijos kolektyvą ir be pagrindo konfliktuojantį žmogų.

Tačiau žmogaus elgesys priklauso nuo aplinkybių. Beveik visi sąžiningai ir racionaliai elgiasi vienos situacijose, ir neadekvačiai ir negarbingai – kitose. Aplinka elgesiui daro didesnę poveikį už asmens savybes. Todėl nepakanka surinkti žmonių, turinčių darbui reikalingus bruožus, dar reikia sudaryti ir aplinką, kuri šiuos bruožus palaikytų ir stiprintų (Guščinskienė, 2000).

Siekiant, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu, pasak A. Valackienės (2005), labai svarbu sukurti palankų klimatą organizacijoje, kuris reikšmingos ir teigiamų žmogiškų santykių plėtojimui. Negalima pamiršti ir pagrindinių įgūdžių, kuriuos reikia lavinti, siekiant užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą ir svarbių organizacijos tikslų pasiekimą. Tam reikšmės turi šie veiksniai (žr. 3 lentelę).

Išvardintos svarbios organizacinio klimato charakteristikos yra reikšmingos teigiamų žmogiškų santykių formavimui. Jos neatsiejamos viena nuo kitos ir dažnai persidengia tiesioginėje veikloje. Nurodyti pagrindiniai įgūdžiai, kuriuos reikia lavinti, siekiant užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą ir svarbių organizacijos tikslų pasiekimą.

Be to, būtina įsidėmėti, kad aptarti veiksniai yra kintantys ir visada glaudžiai tarpusavyje susiję. Dėl to ir būtina kalbėti apie vieningą aplinką organizacijos viduje, tinkamą vadovavimą ir pavaldinių pasitenkinimą darbu.

Organizacijos klimatą lemiantys veiksniai		
Vadovavimas	Motyvacija	Bendravimas
<ul style="list-style-type: none"> • Didelis vadovo autoritetas. • Vadovavimo kokybė. • Protingas pareigų pasiskirstymas tarp organizacijos narių. • Protingas „spaudimas“ darbui. • Teisingas atlygis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktyvumas svarstant įvairius klausimus ir problemas. • Galimybė panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą. • Naudingo darbo pojūtis. • Suvokta atsakomybė už darbą. • Dalyvavimas kolektyvo veikloje 	<ul style="list-style-type: none"> • Gera bendravimo atmosfera. • Pagarba kito nuomonei ir galimybė laisvai reikšti savo jausmus bei mintis. • Komunikacija iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų. • Bendros vertybinės orientacijos.

Šaltinis: Valackienė, A. (2005). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos darbuotojų įgyvendinama ir suvokiama vertybių sistema atspindi organizacijos išpažįstamas ir įgyvendinamas vertybes. Todėl tikslinga kiekvienos organizacijos vertybių sistemos analizė, šių vertybių įgyvendinimo ir taikymo savo veikloje numatymas praktinis realizavimas. Tik tuomet galima tikėtis konkrečios, teisingos ir aiškios organizacinės kultūros politikos organizacijoje.

Negalima paneigti ir įmonės įvaizdžio bei vizijos ir misijos, reikšmės. Taigi akcentuotina, kad organizacijos misija yra tai, ką ji veikia dabar, o vizija - ateities planai, kuriuos organizacija siekia įgyvendinti, ir kultūra, kokią tikisi pasiekti.

1.4. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese

Organizacinė kultūra neišsivaizduojama be vadovo. Kultūringa vadovo elgsena, apranga, mokėjimas bendrauti su žmonėmis, kultūrinis, meninis išprusimas nusako kolektyvo valdymo kultūrą. Toks vadovas visuomet sugeba išreikalauti iš savo pavaldinių valdymo kultūros, rūpinasi jų ugdymu ir parinkimu (Žilinskas V., Martinkus B., Staleronka A., 2004). Kaip teigia A. Garalis (2003), ypač vadovo talentas pasireiškia jo sugebėjimu suprasti susidariusią kultūrą organizacijoje ir ją kryptingai ugdyti. Todėl aukščiausio lygio vadovas svarbiausiu vadybos uždaviniu turėtų laikyti kultūros sukūrimą ir vystymą. Tai turėtų būti organizacijos lyderio pagrindinė misija. Vadovas turi tapti lyderiu, nes jo vaidmuo formuojant kultūrą yra ypatingas. Jis turi įkvėpti darbuotojų tikėjimą, kad jie gali pagerinti savo darbinę aplinką ir pakeisti tai, kas trukdo gerai atlikti darbą.

Mokslinėje literatūroje (Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000)) yra išskiriami tokie vadovų tipai (žr. 13 pav.):



13 pav. Vadovų tipai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija.

- *Žemiausio lygio vadovai.* Jie priskiriami žemiausiam organizacijos lygiui, kuriame asmuo atsako už kitų žmonių darbą. Kitų vadovų nevaldo.
- *Vidurinio lygio vadovai.* Vadovauja žemesnio lygio vadovams ir kartais specialistų veiklai. Jų pagrindinė funkcija – vadovauti organizacijos politikos įgyvendinimo veiksams ir derinti viršininkų reikalavimus su savo pavaldinių sugebėjimais.
- *Aukščiausio lygio vadovai.* Jie atsakingi už visos organizacijos valdymą, kuria įmonės veiklos politiką, reguliuoja organizacijos ryšį su aplinka. Tokio tipo vadovų būna nedaug. Jiems priklauso: direktorių valdybos pirmininkas, direktorius, valdytojas, prezidentas, viceprezidentas. Vadovai gali būti skirstomi ir pagal veiklą, kurias jie vykdo, specifika. Šiuo požiūriu skiriami:
 - *Funkciniai vadovai* – atsakingi tik už vieną organizacijos funkcijų sritį, pvz., gamybą, finansus ar marketingą.
 - *Linijiniai vadovai* – atsakingi už tam tikrą visą sudėtingą vienetą. Pvz., visą kompaniją, jos padalinį, savarankiškai dirbantį skyrių. Jie atsako už visą vieneto veiklą: gamybą, finansus, marketingą. Maža organizacija gali turėti tik vieną linijinį vadovą, pvz., prezidentą ar viceprezidentą. Didelė kompanija gali turėti kelis linijinius vadovus ir kiekvienas jų tokiu atveju vadovaus sąlygiškai savarankiškam vienetui.

N. O. Pors (2008) nuomone, vadovavimas yra svarbus elementas konfigūruojant organizacijos kultūrą, o vadovavimo stilius ir vadovo požiūris į inovacijas, pasikeitimus ir

kompetencijos ugdymą turi reikšmingą ryšį su organizacijos kryptimi, be to, vadovai įtakoja pasikeitimus kultūros viduje. Ryšys tarp vadovavimo prioritetų ir organizacijos kultūros yra labai svarbus.

Labai dažnai organizacijos vadovo nuomonių reikšmingumas susijęs su jo charizma. Charizma pasireiškia per galimybę populiarinti vadovo deklaruojamas vertybes ir asmenines nuostatas. Reikia paminėti, kad kai kurie mechanizmai, naudojami vadovo, siekiant perduoti savo viziją, vertybes ir nuomonę, numato apgalvotus, racionalius veiksmus, tačiau kai kuriais atvejais pastarieji gali būti nesąmoningi ir netgi nenumatyti. Minėti mechanizmai, skirti išreikšti valdžią ir perduoti tam tikrą nuomonę, skiriasi vienas nuo kito pagal tokius kriterijus (Schein E. H., 2002):

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

E. H. Schein (2002) pateikia lyderio veiklos, formuojančios organizacinę kultūrą, etapus, kuriuos skiria į:

- pirminius kultūrinių pagrindų diegimą ;
- antrinius įtvirtinimo mechanizmus (žr. 14 pav.).



14 pav. Pirminiai kultūrinių pagrindų diegimo ir antriniai įtvirtinimo mechanizmai.

Šaltinis: sudaryta, remiantis Шейн, Э. (2002). Организационная культура и лидерство.

Санкт-Петербург: Питер.

Pasak E. H. Schein (2002), organizacijų steigėjai turi lemiamą reikšmę organizacijos narių adaptacijos problemų sprendimui ir vidinei integracijai. Jie pasižymi tokiomis savybėmis, kaip aukštas pasitikėjimas, ryžtas, pakankamai išvystytas suvokimas apie vaidmenį, kurį jie vaidina organizacijoje bei visuomeninių santykių kūrimo. Organizacijos steigėjai arba vadovai geba pateikti darbuotojams ir partneriams vienokius ar kitokius pasiūlymus, įžvalgas, į kurias žiūrima palankiai tol, kol jos yra veiksmingos.

Kaip teigia P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas (2004), vadovavimą galima apibūdinti kaip vieno žmogaus įtaką kitam žmogui (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius. Pagrindinis įtakos instrumentas yra poveikis. Poveikio būdų ir priemonių yra gana daug. Labai apibendrintai galima skirti dvi pagrindines šių būdų grupes:

- poveikis idėjoms, autoritetu, įtikinimu, pavyzdžiu ir pan.;
- poveikis valdžios mechanizmais (įsakymais, nurodymais, reikalavimais ir pan.).

Poveikis idėjomis. Vadovo dėstomos organizacijos veiklos perspektyvos yra tokios patrauklios, kad jos nariai, netgi labai nesigilindami į jų esmę, mielai sutinka realizuoti veiksmus, reikalingus šioms perspektyvoms įgyvendinti

Poveikis autoritetu. Asmeninės vadovo savybės, jo veiklos rezultatai imponuoja pavaldiniams ir šie yra įsitikinę, kad jam vadovaujant organizacija klestės. Dažnai toks vadovas yra vadinamas charizmatiniu vadovu.

Poveikis įtikinimu. Vadovas, rodydamas savo puikias žinias, pateikdamas konkrečių pavyzdžių geba įrodyti pavaldiniams, kad jos požiūris yra teisingas, pavaldiniai patiki ir pradeda vykdyti vadovo nuostatas.

Antrosios grupės (valdžios) poveikio būdai pagrįsti formaliomis vadovo teisėmis paveikti pavaldinių veiksmus. (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004).

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

Anot A. Seiliaus (1998) vadovybė, kurdama organizacijos ateitį, turi elgtis taip, kad jo veiksmai būtų priimtini supančiai aplinkai, potencialiems klientams bei gerai suprantami ir visiems dirbantiesiems, mobilizuojantys jų bendrą kryptingą veiklą. Koks bebūtų veiklus, sumanus ar tobulas vadovas, jis nieko negalės padaryti, jeigu nepajėgs nukreipti visų dirbančiųjų dvasinių ir fizinių jėgų bendram organizacijos tikslui.

Autorės A. Jonaitytės (2003) teigimu, E. Schein pateikia keletą aspektų, kurie turi įtakos organizacijos kultūrai, įvertindamas juos vadovas gali daryti įtaką kultūrai (žr. 15 pav.)



15 pav. Vadovo kuruojamos sritys, darančios įtaką organizacinei kultūrai

Šaltinis: sudaryta, remiantis Jonaityte, A.(2003).Organizacijos kultūra.//Vadovo pasaulis. Nr.7-8.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas turi didelę įtaką kuriant, tobulinant ir vystant organizacinę kultūrą, nuo jo įsitikinimų, nuostatų priklausys, kokia kultūra dominuos. Norėdamas sėkmingai įgyvendinti iškeltus tikslus, vadovas pirmiausia turi žinoti, kur link kreipti organizaciją, ko reikia, kad organizacija dirbtų efektyviai ir vystytųsi ta linkme, kuria jis nori. Esant dideliems pasikeitimams rinkoje, dažnai reikia performuoti organizacinę kultūrą. Procesas lėtas, tačiau teigiamai veikia veiklos rezultatus.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ RADVILIŠKIO PREKINIŲ VAGONŲ IR LOKOMOTYVŲ DEPUOSE

2.1. Organizacinės kultūros tyrimo metodologija ir organizavimas

Organizacinė kultūra lemia visą organizacijos veiklą, todėl labai svarbu žinoti jos privalumus bei trūkumus, ją tirti ir tyrimo rezultatus naudoti organizacinės įmonės kultūros ir visos organizacijos veiklos gerinimo kontekste. Norint gauti optimalius tyrimo duomenis, reikia turėti patikimas tyrimo priemones. Organizacinei kultūrai tirti ir vertinti yra daugybė metodų. Mokslinėje literatūroje dažniausiai aptinkami organizacinės kultūros matavimo instrumentai yra tokie: D. Denison modelis (Jo dėmesio centre yra organizacijos veikla (įvairūs finansiniai rodikliai)). Šis modelis susitelkia ties lyginamaisiais apibendrinimais vertybių lygmenyje ir pripažįsta, kad egzistuoja daug gilesnių kultūros lygių įsitikinimų ir prielaidų aspektų, kuriuos yra sudėtinga apibendrinti.

R. Cooke ir C. Lafferty sukurtas *Organizational Culture Index* ((OCI). Jame naudojami klausimai apie elgesio normas išskiriant 12 veiksmų. Tyrėjai suformavo grafinį būdą, kuris priskiria organizacijas vienai iš trijų kategorijų: konstruktyviai, pasyviai/besiginančiai ar agresyviai/besiginančiai.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn *Organizational Culture Assessment Instrument* ((OCAI) remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Naudojant šį metodą organizacinė kultūra vertinama pagal tokius parametrus: svarbiausias organizacijos charakteristikas, bendrus lyderiavimo stilius, darbuotojų valdymą, vienijančią organizacijos esmę, strateginius tikslus bei sėkmės kriterijus.). (Denison, 1995), G. Hofstede ((angl. *Values Survey Module 1994*) išskiriamos tautinės kultūrinės charakteristikos, įgalinančios vertinti kultūrą tiek organizacijos, tiek visuomenės mastu.

Organizuojant diagnostinius tyrimus svarbu, kad pasirinkta metodologija būtų *validi, reliabili, patikima, objektyvi bei reprezentatyvi*, t.y. turi būti pasirinkti tokie matavimo instrumentai, kurie tiksliai pamatuotų būtent tiriamąjį kintamąjį; parodytų matavimo laipsnio tikslumą; pasižymėtų matavimų nuoseklumu ir pastovumu; kad tyrėjo asmenybė neįtakotų tyrimo rezultatų; kaip tiksliai būtų galima taikyti dalies objektų matavimo rezultatus visai objektų grupei.

Šiame tyrime taikomi tokie empiriniai informacijos rinkimo metodai:

1. *Dokumentų analizės metodas*. Pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindinis informacinis šaltinis.

2. *Apklausa.* Mokslinės literatūros analizės pagrindu parengtos organizacinės kultūros tyrimo anketos, skirtos Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų depų vadovams ir valdytojams bei specialistams.

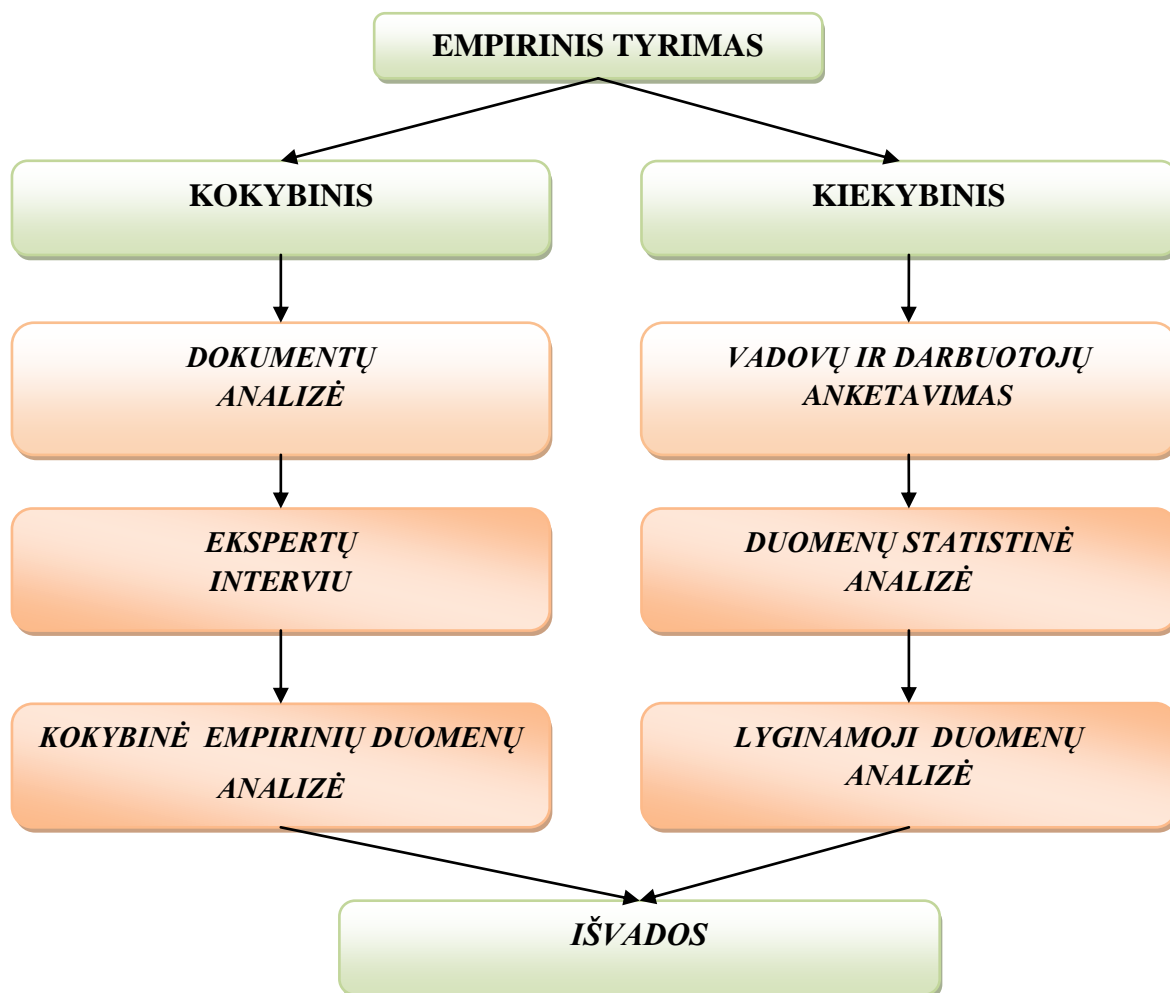
3. *Ekspertų interviu.* Pagal tyrimo tikslą ir uždavinius parengtas struktūrizuoto interviu klausimynas, skirtas specialiai parinktiems žmonėms, kurie turi žinių, didžiausią kompetenciją bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą.

4. *Lyginimo metodas.* Palyginami įvairių socialinių sistemų ir įvairiais matavimo metodais gauti duomenys.

5. *Grafinis duomenų pavaizdavimas.*

6. *Išvadų formulavimas.*

16 pav. pateikiama Radviliškio prekinį vagonų bei lokomotyvų depų organizacinės kultūros tyrimo struktūra:



16 pav. Empirinio tyrimo struktūra

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo struktūrą, jis įgyvendintas tokiais etapais:

1. 2012 m. rugsėjis – 2012 m. spalio. Metodinės literatūros analizė.
2. 2012 m. lapkritis. Anketinės apklausos instrumento, t.y. anketų Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovams, valdytojams ir specialistams, sudarymas.
3. 2012 m. lapkritis. Ekspertų interviu klausimų parengimas.
4. 2012 m. gruodis. Organizacinės kultūros tyrimas įmonių dokumentuose.
5. 2013 m. sausis – 2013 m. vasaris. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų, valdytojų ir specialistų nuomonės apie juose vyraujančią organizacinę kultūrą tyrimas.
6. 2013 m. kovas. Ekspertų interviu.
7. 2013 m. balandis. Gautų duomenų analizė, lyginimas ir sisteminimas.
8. 2013 m. gegužė. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir išvadų, rekomendacijų rengimas.

Tyrimo metu naudojama anketinio tipo apklausa, kuri, anot L. Šimanskienės (2008), yra populiariausias ir organizacinei kultūrai tirti dažniausiai naudojamas būdas. Pateikta klasikinė anketa, kurią sudaro demografinė, įvadinė ir pagrindinė dalys. Ji sudaryta remiantis K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) metodika, atskleidžiančia vadovų nusakomą organizacinės kultūros esmę, tipologiją (žr. 2 priedą), planuojamus vystyti kultūros tipus ateityje.

Be to, taikytas L. Šimanskienės (2008) siūlytas Lundbergo organizacinės kultūros tyrimo modelis, kurį sudaro 4 lygmenys: paviršinių bruožų, nuostatų, vertybių ir nebylių įsitikinimų. Todėl kuriant tyrimo anketą buvo vadovaujama šio modelio nuostatomis, išskiriamos kitų specialistų nuostatos ir vertybės, kurios turi reikšmės įmonės organizacinei kultūrai.

Buvo atsižvelgta ir į K. Kardelio (2005) keliamus reikalavimus anketoms, todėl paaiškinama, koku tikslu apklausa organizuojama, nurodoma jos pildymo instrukcija, pateikiami konkretūs klausimai respondentams, o kadangi anketa anoniminė, tai tikėtina, kad respondentų atsakymai yra nuoširdūs ir patikimi.

Taip pat atsižvelgiant į K. Kardelio (2005) metodines rekomendacijas, anketose pateikiami konkretūs klausimai ir suprantami atsakymų variantai, kad respondantai minimaliomis pastangomis į juos atsakytų, vengiama sudėtingų, erzinančių klausimų, stengiamasi, kad anketa būtų kuo trumpesnė, nes priešingu atveju tiriamieji skubės ir pateiks paviršutiniškus atsakymus.

Tyrimo instrumentą – anketą, skirtą vadovams, – sudaro 6 klausimų blokai (žr. 3 priedą), 4 lentelėje pateikiami 4 organizacinės kultūros tipai, kurie gali būti įmonėje, apibūdinimai .

Tyrimo instrumento, skirto vadovams, pavyzdys

1.	Organizacinės charakteristikos	Dabar	Ateityje
A	Organizacija yra labai asmeniška vieta. Tai lyg šeima ir artimieji. Žmonės turi daug bendro.		
B	Organizacija yra labai dinamiška ir versli. Žmonės pasiruošę negailėti savęs ir prisiimti riziką.		
C	Organizacija yra labai orientuota į rezultatus. Pagrindinis dėmesys skiriamas užduoties atlikimui. Žmonės tarpusavyje konkuruojantys, orientuoti į tikslo pasiekimą.		
D	Organizacija yra griežtai kontroliuojama ir struktūrizuota vieta. Formali darbo tvarka, taisyklės, procedūros reguliuoja žmonių veiksmus.		
Iš viso		100%	100%

Kaip matyti iš 4 lentelės, teiginiai apie organizacinės kultūros tipus pateikiami pagal keturias alternatyvas, įvardintas raidėmis A, B, C, D. Raidės atitinka šiuos organizacinės kultūros tipus: A – klanų kultūra; B – adhokratija, C – rinkos kultūra, D – hierarchija (žr. 2 priedą). Įstaigos vadovų buvo paprašyta paskirstyti 100% visoms alternatyvoms taip, kaip jiems atrodo, jog yra būdinga jų vadovaujamoje įstaigoje. Anketoje išskirtos dvi svarbios skiltys: „Dabar“ ir „Ateityje“. Vadovai turėjo įvertinti dabartinę organizacijos būklę ir apibūdinti, kokia organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Anketose depų vadovų taip pat buvo prašoma nurodyti lytį, išsilavinimą bei darbo stažą (Išsamesnė vadovo anketa pateikta 3 priede.).

Vadovų anketinių duomenų apdorojimas vyko tokiu principu – pirma buvo susumuoti kiekvieno vadovo visi A atsakymai iš skilties „Dabar“ ir gauta suma padalinta iš penkių, taip gaunant A alternatyvų vidurkį. Tokie pat skaičiavimai kartojami B, C ir D alternatyvoms. Antra, tie patys veiksmai atliekami iš duomenų skilties „Ateityje“. Balų skaičiavimams pateiktas 4 priede.

Tiriant depų darbuotojus, remtasi tuo pačiu K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) modeliu. Anketa darbuotojams sudaryta iš dviejų blokų:

1. Socialiniai-demografiniai respondentų duomenys. Pirmasis blokas sudarytas tam, kad būtų aptariama svarbių sociodemografinio pobūdžio kintamųjų įtaka darbuotojų nuomonėms.
2. Organizacijos kultūros tyrimas, jos tipo nustatymas, vadovo vaidmens kuriant kultūrą aiškinimasis (žr. 5 priedą). Darbuotojams pateikiami 24 teiginiai, kurie išdėstyti tokiu eiliškumu, kad būtų lengva atkoduoti, kuris elementas atitinka tam tikrą kultūros tipą (žr. 5 lentelę).

Darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros tipą, teiginių eiliškumas

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

Šaltinis: Laurinėnienė, I. (2007). Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.

Taip pat ir vadovams, ir darbuotojams skirtose anketose buvo pateikiama bendrų klausimų, todėl visus respondentų (ir vadovų, ir specialistų) anketų klausimus galima suskirstyti į tokias pagrindines grupes:

1. **Žinos apie respondentus** (pateikiami klausimai apie lytį, išsilavinimą, darbo stažą).
2. **Klausimai apie organizacinę kultūrą** (sudaro klausimai, kuriais siekiama sužinoti, kaip respondentai supranta *organizacinės kultūros* sąvoką, nusako jos esmę bei kokius nurodo ją lemiančius veiksniai).
3. **Klausimai, skirti organizacinės kultūros tipui nustatyti** (žr. 3 ir 4 priedus).

K. Kardelio (2005) teigimu, prieš atliekant anketinę apklausą būtinas pilotinis tyrimas, kuris padeda patikrinti anketos klausimų kokybę. Šio tyrimo metu geriausiai pastebimi trūkumai, todėl pilotiniam tyrimui panaudota 20 anketų, pateiktų Radviliškio prekių vagonų depo vadovams, valdytojams ir specialistams. Kadangi pildantiems klausimų neiškilo, tai anketos įtrauktos į bendrąjį statistinių duomenų skaičiavimą.

Tyrimo dalyvavo 142 respondentai, dirbantys Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depuose. Jie suskirstyti į 2 grupes pagal darbo vietas (Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovai, valdytojai ir specialistai).

Anketavimas vyko sklandžiai, vadovai bei darbuotojai noriai pildė anketas. Anketuota kovo 19 – 29 dienomis. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų žmonių ištekliai (darbuotojų skaičius, jų išsilavinimas) pateikiami 6 ir 7 prieduose.

Kitas tyrimui naudotas metodas – ekspertų interviu (žr. 8 priedą). *Ekspertų interviu* buvo atliktas pasinaudojant nestruktūrizuotu klausimynu (interviu protokolu). Klausimyną sudarė sociodemografinė dalis ir 6 klausimai (žr. 8 priedą).

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

Tyrimo pabaigoje buvo atlikta gautų dokumentų analizė ir interpretavimas, gauti tyrimų rezultatai, pateiktos apibendrinančios išvados ir rekomendacijos.

2.2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinų vagonų ir lokomotyvų depų charakteristika

Geležinkelių transportas vaidina svarbų vaidmenį Lietuvos ūkyje, nes jam tenka net 43% krovinių vežimų rinkos. Šiandien mūsų šalyje driekiasi 1774 km linijų geležinkelio. Bendrovė „Lietuvos geležinkeliai“ yra didžiausia šalies transporto įmonė, todėl jai keliami dideli uždaviniai.

Lietuvos geležinkelių sektoriuje dirba grupė įmonių – AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir penkios jos antrinės uždarnosios akcinės bendrovės „Gelmagis“, Geležinkelių tiesimo centras, Vilniaus lokomotyvų remonto depas, „Gelspa“ „Gelsita“ (žr. 9 priedą).

AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra įmonė, kurios įstatinis kapitalas padalytas į dalis, vadinamas akcijomis. Bendrovės teisinė forma – akcinė bendrovė. Savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, kt. įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, kt. teisės aktais, bendrovės organų sprendimais ir įstatais.

Pagrindiniai bendrovės veiklos tikslai – siekti pelno, racionaliai naudoti bendrovės lėšas, turtą ir kt. išteklius, užtikrinti turtinius akcininkų interesus.

Bendrovės veiklos objektas – Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytų viešosios geležinkelio infrastruktūros valdytojo funkcijų atlikimas, keleivių ir krovinių vežimas geležinkelio transportu bei kitos ūkinės – komercinės veiklos, kurios plėtojimas neprieštaruja Lietuvos Respublikos teisės aktams, vykdytas, teikiamų paslaugų kokybės pagal norminius dokumentus bei jų teikimo nepertraukiamumo užtikrinimas.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ vykdo šią ūkinę – komercinę veiklą:

- eksploatuoja ir prižiūri Lietuvos geležinkelių tinklą;
- veža keleivius ir krovinius;
- valdo viešąją geležinkelių infrastruktūrą, rūpinasi jos priežiūra bei plėtra.

Įstatymų numatytais atvejais bendrovė gali imtis tam tikros rūšies veiklos tik gavusi įstatymų nustatyta tvarka leidimą.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ vadovauja :

1. visuotinis akcininkų susirinkimas – aukščiausias bendrovės organas;
2. valdyba – kolegialus valdymo organas, kurį sudaro 5 nariai;
3. bendrovės vadovas – generalinis direktorius.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūra pavaizduota 10 priede .

AB „Lietuvos geležinkeliai“ užsiima žmonių ir krovinių vežimu. **Radviliškio prekinų vagonų depas** yra AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos struktūrinis padalinys. Prekinų vagonų depo veikla - krovinių vagonų remontas bei modernizacija, refrižeratorinių vagonų sekcijų eksploatavimas ir jų remontas, taip pat depui priskirtų pastatų ir statinių priežiūra bei remontas. Tai pat atlieka visų rūšių prekinų vagonų kapitalinio, depinio, einamojo remonto ir modernizavimo darbus, įsisavino kapitalinio remonto darbus pratęsiant pusvagonių, platforminių, cisternų ir dengtųjų vagonų eksploatavimo laiką, depe atliekami aširačių formavimo darbai. Be to, remontuojami prekinų vagonų vežimėliai, jie modernizuojami, sukabinimo įrenginiai, stabdžių įranga, atliekama geležinkelių šablonų patikra. Prekinų vagonų visų mazgų remonto darbus depas atlieka savo jėgomis.

Depas savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, susitarimais ir taisyklėmis, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais, Susisiekimo ministro įsakymais ir kitais teisės aktais, bendrovės stebėtojų tarybos, valdybos sprendimais, bendrovės įstatais, bendrovės generalinio direktoriaus įsakymais, potvarkiais, Kolektyvine sutartimi, Darbo tvarkos taisyklėmis, Informacijos administravimo taisyklėmis, kitais bendrovės organizaciniais ir tvarkomaisiais dokumentais bei AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos Radviliškio prekinų vagonų nuostatais.

Depui vadovauja ir jo darbą organizuoja depo viršininkas, kuris į šias pareigas priimamas ir atleidžiamas iš jų bendrovės generalinio direktoriaus nustatyta tvarka, Lietuvos Respublikos darbo kodekso nustatytais pagrindais. Depo viršininkas turi būti atestuotas darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais, išlaikęs norminių aktų žinojimo eismo saugumo klausimais egzaminą (vėliau šios žinios tikrinamos periodiškai). Depo viršininkas tiesiogiai pavaldus Krovinių vežimo direkcijos direktoriaus pavaduotojui riedmenų ūkiui. Kiti depo administracijos vadovai – depo viršininko pavaduotojai, vyriausiasis inžinierius ir vyriausiasis buhalteris - į pareigas skiriami ir iš jų atleidžiami AB „Lietuvos geležinkeliai“ generalinio direktoriaus nustatyta tvarka, Lietuvos Respublikos darbo kodekso nustatytais pagrindais.

Depo viršininkui tiesiogiai pavaldūs depo viršininko pavaduotojai, vyriausiasis inžinierius ir vyriausiasis buhalteris, kuris pagal funkcijas yra atskaitingas bendrovės vyriausiajam finansininkui. Laikinais nesant depo viršininko (komandiruotė, atostogos, liga) jo funkcijas vykdo bendrovės generalinio direktoriaus įsakymu paskirtas vadovaujantis depo darbuotojas, atestuotas

darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais bei išlaikęs norminių aktų žinojimo eismo saugumo klausimais egzaminą. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos Radviliškio prekinų vagonų depo valdymo struktūra pateikta 11 priede. Visų depo darbuotojų funkcijas, pareigas bei atsakomybę nustato darbuotojų pareiginiai nuostatai, instrukcijos bei kiti norminiai aktai.

Šiuo metu Radviliškio prekinų vagonų depe dirba 499 darbuotojai: 264 šilumvežių mašinistai, 47 šilumvežių mašinistų padėjėjai, 12 – dyzelinių traukinių mašinistų ir 12 dyzelinių traukinių mašinistų padėjėjų, 116 – riedmenų remonto šaltkalvių.

Radviliškio lokomotyvų depas įkurtas 1870 m. Tai vienas didžiausių ir svarbiausių AB „Lietuvos geležinkeliai“ objektų. Radviliškio lokomotyvų depo pagrindinės veiklos darbą apibūdina du rodikliai - traukinių darbo apimtis ir remonto programos vykdymas.

Radviliškio lokomotyvų depas susideda iš trijų cechų: Radviliškio, Klaipėdos ir Bugenių. Šiuo metu depe dirba 661 darbuotojas: lokomotyvų brigados – 346 žmonės, iš jų Radviliškio ceche – 240, Klaipėdos ceche – 77, Bugenių ceche – 29; 126 riedmenų remonto šaltkalviai: Radviliškio ceche – 108, Klaipėdos – 15, Bugenių – 3. Administraciją sudaro 6,8% visų darbuotojų. Radviliškio lokomotyvų depo valdymo struktūra pateikiama 12 priede.

Depe yra 114 lokomotyvų, kuriuos veda patyrę mašinistai. Depo darbuotojų pagrindą sudaro mašinistai, mašinistų padėjėjai, riedmenų remonto šaltkalviai. Iš 730 darbuotojų 550 yra minėtų specialybių atstovai. Atrodytų, kad skaičius nėra mažas, tačiau visų šių specialybių darbuotojų depe trūksta. Atsižvelgiant į tokią situaciją, praėjusių Radviliškio lokomotyvų depe atidarytas Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų mokyklos skyrius. Dauguma moksleivių yra Radviliškietis, kurių seneliai, tėvai buvo ar yra susiję su geležinkeliu. Neišvykdami iš geležinkelininkų miesto, būsiami šilumvežių mašinistai galės tęsti šeimų tradicijas.

Mokykloje rengiami ir riedmenų remonto šaltkalviai. Jie mokosi lokomotyvo konstrukcijos, mechaninių ir elektrinių įrenginių bei mazgų gedimų taisymo darbų, įgyja suvirinimo dujomis ir elektra, metalo pjaustymo žinių ir įgūdžių.

Radviliškio lokomotyvų depe atnaujinti ir cechai, rekonstruoti ir sutvarkyti privažiuojamieji keliai bei naujausi įrenginiai. Įrengta moderni ir vienintelė Lietuvoje automatizuota smėlio užpylimo į lokomotyvus sistema. Statyti šį įrenginį paskatino ir būtinybė (senoji sistema nepritaikyta naujiems „Siemens ER20CF“ lokomotyvams), ir žvilgsnis į ateitį. Šiuo metu vykstanti bandomoji įrenginio eksploatacija rodo, jog naujasis smėlio išdavimo į lokomotyvus įrenginys yra ekonomišką, kadangi jame įrengta automatinė apsauga nuo perpilimo, o tai leis žymiai efektyviau panaudoti smėlį, kaip eksploatacinę medžiagą, be to, smėlis į visas keturias lokomotyvo talpas pilamas vienu metu ir pakankamai greitai.

Lokomotyvų depo teritorija yra aptverta ir atskirta nuo miesto. Tai užtikrina kitoje pusėje, už geležinkelio, gyvenančių miestiečių saugumą, taip pat ir įmonės turto apsaugą, depo teritorijoje vyrauja tvarka, cechuose, buties patalpose bei materialinių vertybių sandėlyje švaru, o darbuotojai žino savo pagrindines užduotis ir pareigas.

Šiuo metu Radviliškio lokomotyvų depe dirba 656 darbuotojai: 264 šilumvežių mašinistai, 47 šilumvežių mašinistų padėjėjai, 12 – dyzelinių traukinių mašinistų ir 12 dyzelinių traukinių mašinistų padėjėjų, 116 – riedmenų remonto šaltkalvių.

Galima drąsiai ir pagrįstai teigti, jog Radviliškio lokomotyvų depas yra vienas moderniausių ir pažangiausių bendrovės padalinių, taip pat viena pažangiausių įmonių Šiaulių apskrityje ir šalyje. Tolimesni depo siekiai ir užduotys – visų profesijų depo darbuotojams – darbštumas, atsakomybė, lojalumas bendrovei ir aukšta darbo drausmė. Geri depo darbo rodikliai pasiekiami visų specialybių ir profesijų darbuotojų darbštumo pastangomis.

2.3. Organizacinės kultūros formavimo tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas

2.3.1. Dokumentų, įtakojančių organizacinę kultūrą, analizė

Tiriant Radviliškio prekinų vagonų ir lokomotyvų depų organizacinę kultūrą, administracija pateikė šiuos dokumentus: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų etikos kodeksą (patvirtintas l. e. generalinio direktoriaus pareigas 2008 m. rugpjūčio 5 d. įsakymu Nr. Į – 516), AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstatus (įregistruoti 2012 m. rugpjūčio 22 d.), AB „Lietuvos geležinkeliai“ informacijos administravimo taisyklės (patvirtintos generalinio direktoriaus 2012 m. spalio 23 d. įsakymu Nr. Į- 839), Krovinių vežimo direkcijos Radviliškio prekinų vagonų (2010 m. rugpjūčio 20 d. įsakymas Nr. Į(DK) -209) ir lokomotyvų (2010 m. rugpjūčio 19 d. įsakymas Nr. Į (DK) - 206) depų nuostatus bei darbo tvarkos taisyklės (patvirtintos 2012 m. rugpjūčio 6 d. įsakymu Nr. Į (LV -3) – 95). Vizijos ir misijos dokumentų nepateikė, tačiau teigė, kad jie taip pat yra. Dokumentuose ieškota frazių, susijusių su organizacine kultūra ar jai būdingais bruožais.

Dokumentų analizę tikslinga pradėti nuo AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstatų apžvalgos, nes juose nurodomos generalinio įmonės direktoriaus kompetencijos. Juose rašoma, kad generalinis direktorius savo veikloje privalo vadovautis Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, šiais įstatais ir bendrovės organų sprendimais bei pareiginiiais nuostatais. Generalinio direktoriaus funkcijos apibrėžiamos taip: kasdieninės bendrovės veiklos organizavimas, darbuotojų priėmimas ir atleidimas iš darbo, darbo sutarčių sudarymas ir nutraukimas, darbuotojų skatinimas ir nuobaudų skyrimas. Jis atsakingas už bendrovės veiklos organizavimą, tikslų įgyvendinimą ir rezultatus.

Vadinsi, vadovas turi mokėti bendrauti ir bendradarbiauti, savarankiškai planuoti, organizuoti savo ir visos organizacijos veiklą. Šiame dokumente akcentuojama, kad vadovas privalo būti kompetentingas ir už hierarchinę valdymo struktūrą atsakingas asmuo.

Pasak L. Šimanskienės (2002), organizacinė kultūra pasireiškia per sąmoningai *vadovybės* sukurtos kultūros tipą, ji turi būti savita, išsiskirti iš kitų kultūrų. Ketvirtame punkte, kur nurodomos šias pareigas einančio darbuotojo funkcijos, išryškėja keletas organizacinės kultūros bruožų. Jame teigiama, jog vadovas gali skatinti darbuotojus, gali skirti priedus, priemokas, neviršydamas darbo užmokesčio fondo, bausti už netinkamą pareigų atlikimą ar darbo drausmės pažeidimą. Generaliniam direktoriui yra pavaldūs bendrovės administracijos darbuotojai.

Paanalizavus abiejų depų nuostatus, darbo tvarkos taisykles, administravimo taisykles, matyti, kad jos iš esmės vienodos, tik skiriasi dokumentuose pateikiami organizacijų pavadinimai, paskirtis bei veikla.

Organizacinės kultūros požiūriu svarbiausias yra AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų etikos kodeksas, nustatantis visų darbuotojų elgesio principus, taisykles, tarpusavio santykius bei santykius su kitais asmenimis. Jame akcentuojama, kad šio kodekso nuostatų privalu laikytis darbe ir viešojoje veikloje. Tokio dokumento įmonėje tikslas – užtikrinti kūrybingą, geranorišką darbo aplinką, ugdyti pagarbą bendradarbiams ir kt. asmenims, kelti darbuotojų profesinį meistriškumą, siekti bendrovės veiklos efektyvumo ir patikimumo. Taip pat šis etikos kodeksas saugo darbuotojus nuo veiksmų, galinčių turėti neigiamų pasekmių organizacijos įvaizdžiui ir reputacijai.

Darbuotojų etika aptariama antrame dokumento skyriuje, o atsakomybė už įmonės kultūros principų nepaisymą numatoma trečiame ir ketvirtame skyriuose (žr. 13 priedą). Etikos kodekse nurodomos tokios darbuotojų pagrindinės savybės: sąžiningumas, lojalumas bendrovei, tinkamas pareigų atlikimas, bendrovės interesų tenkinimas. Vadinasi, III skyriaus 10 poskyrio 10.1 – 10.2 skirsniuose, 11 poskyrio 11.1 - 11.4 skirsniuose ir 13 skyriaus 13.1 -13.3 skirsniuose tiesiogiai įvardijamas pageidaujamas darbuotojų elgesys, sietinas su organizacine kultūra. Dokumente pateikiami reikalavimai (pvz., 8. Skaidrumas ir viešumas, 10. Bendrovės interesų tenkinimas ir nepiktnaudžiavimas pareigomis, 13.1 Lojalumas bendrovei ir kt.) užtikrina teigiamą įmonės įvaizdį visuomenėje, apsaugo nuo informacijos nutekėjimo ir garantuoja sėkmingą konkurencingą įmonės veiklą.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad dokumentuose mažai randama frazių ar būdingų bruožų organizacinės kultūros atžvilgiu, išimtis AB „Lietuvos geležinkeliai“ etikos kodeksas. Jis daro tiesioginę įtaką organizacinės kultūros formavimui. Kituose dokumentuose aptiktos kelios frazės, tačiau tai nedaro įtakos darbuotojų organizacinės kultūros formavimui ir tobulinimui.

2.3.2. Radviliškio prekių vagonų depo vadovų ir specialistų apklausos rezultatai

Socialiniai – demografiniai respondentų duomenys

Tyrimo dalyvavo 11 Radviliškio prekių vagonų depo vadovų ir 61 specialistas. Respondentų demografinės charakteristikos pateiktos 6 lentelėje .

6 lentelė

Respondentų demografinė charakteristika

CHARAKTERISTIKA	SKAIČIUS		PROCENTAS	
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį				
		Vadovai	Specialistai	
Vyras	31	7	24	43 %
Moteris	41	4	37	57 %
Iš viso:	72	11	61	100 %
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą				
		Vadovai	Specialistai	
Aukštasis	50	11	39	69%
Aukštesnysis	19	-	19	26 %
Nebaigtas aukštasis	3	-	3	5%
Iš viso:	72	11	61	100 %
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą prekybos centre				
		Vadovai	Specialistai	
iki 1 metų	2	-	2	4 %
1-3 metai	14	1	13	19 %
4-5 metai	19	4	15	26 %
6- 10 metų	18	3	15	25 %
virš 10 metų	19	3	16	26 %
	72	11	61	100 %

Pagal duomenis, pateiktus 6 lentelėje, matyti, kad visi Radviliškio prekių vagonų depo vadovai turi aukštąjį išsilavinimą, depui vadovauja 4 moterys ir 7 vyrai. Vadinasi, moterys vadovaujamoose postuose sudaro mažumą. Visiškai priešinga tendencija stebima tarp specialistų: 24 vyrai ir 37 moterys.

Nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turi labai nedaug specialistų, jie sudaro 5%, dauguma yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (visi vadovai (100%) ir didžioji dalis specialistų (63%), dalies jų yra aukštesnysis išsilavinimas (31%), 3 dar mokosi (nebaigtas aukštasis 5%).

Vertinant depo vadovų ir specialistų darbo stažą matyti, kad iš labai įvairus. Darbo stažas užimamose vadovo pareigose yra labai svarbus analizuojant organizacinę kultūrą. Vadovai, išdirbę depe ilgesnį laiką, puikiai pažįsta savo organizaciją, žino jos privalumus ir trūkumus. Jie gali lyginti, kaip bėgant metams kinta organizacija, kaip tai veikia darbuotojus. Nors kitų apklaustų vadovų darbo stažas užimamose pareigose nesiekia nei 10 metų (ir tokių dauguma), tačiau galima teigti, kad savo vadovavimo laikotarpiu jie padarė didesnę ar mažesnę įtaką depo kultūrai.

Depo specialistų darbo stažas 10 ir daugiau metų. Mažiausią dalį sudaro darbuotojai, kurių stažas iki 1 metų. Apibendrinant depo specialistų darbo trukmę, galima teigti, kad įmonėje dirba žmonės, turintys ilgametę darbo patirtį. Prekinių vagonų depe yra ir pensinio amžiaus darbuotojų, jie sudaro 2,6% visų dirbančiųjų.

Radviliškio prekių vagonų depo vadovų apklausos rezultatai, kaip jie vertina organizacinę kultūrą „dabar“ ir kokia turėtų tapti „ateityje“, pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Radviliškio prekių vagonų depo vadovų apklausos rezultatai

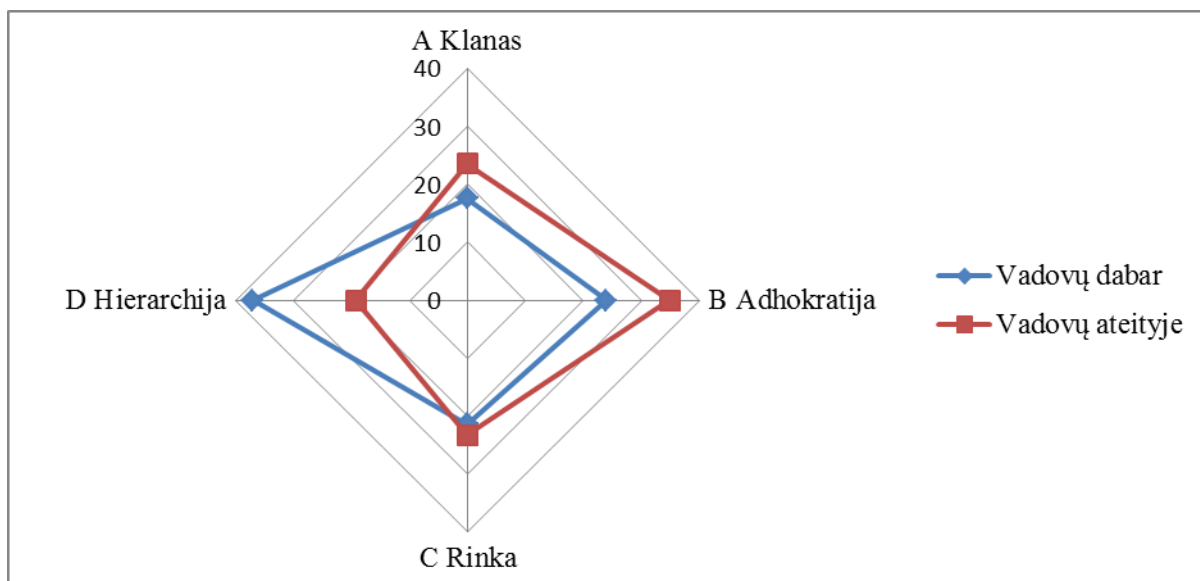
Organizacijos tipas	A (Klanas)	B (Adhokratija)	C (Rinka)	D (Hierarchija)	Iš viso
Dabar	17,5	24	21,4	37,1	100
Ateityje	22,5	34,9	23,3	19,3	100

7 lentelėje matyti, kiek procentinių punktų vadovai skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų, vertindami organizacijos kultūros situaciją dabar ir nusakydami, kokia organizacija turėtų tapti ateityje, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Lentelės duomenys rodo, kad analizuojant dabartinių Radviliškio prekių vagonų depo kultūros skirstinį pastebima, jog dominuoja hierarchija (37,1%). Tai reiškia, kad priimant sprendimus vadovaujama standartizuotomis taisyklėmis, procedūromis, specialistų veikla kontroliuojama, laikomasi tradiciniais vertikaliais santykiais pagrįstos valdymo struktūros.

Taip pat pastebimas polinkis į rinką (21,4%) ir adhokratiją (24%). Tai reiškia, kad Geležinkelininkai, nors ir būdami monopolininkai, rūpinasi konkurencingumu, nes AB „Lietuvos geležinkeliai“ nori sėkmingai dirbti ES rinkoje.

Pritarimas adhokratijai rodo, kad vadovai iš dalies palaiko specialistų iniciatyvą bei laisvę, skatindami verslumą ir novatoriškumą. Galima būtų prieštarauti, nes organizacijoje, kurioje veikla

pagrįsta formaliomis taisyklėmis bei kontrole, laisvei vietos neturėtų likti, bet gauti duomenys rodo, kad yra priešingai (žr. 17 pav.).



17 pav. Radviliškio prekių vagonų depo organizacinės kultūros skirstinys pagal vadovą

Iš 17 paveikslo matyti, kad dabar vadovai daugiau dėmesio skiria vidiniam palaikymui (hierarchijai), tačiau neatmeta ir išorinių pozicijų: stabilumo, lankstumo, rūpinimosi žmonėmis.

Ateityje vadovas numato, kad turėtų išryškėti daugiau adhokratijos bruožų. Tai reiškia, kad vadovas įsivaizduoja organizaciją kaip dinamišką, verslininkiską, kūrybišką darbo vietą, darbuotojus, linkusius labiau rizikuoti, nebijančius priimti iškylančių naujų iššūkių. Hierarchijos bruožų organizacijoje turėtų sumažėti apie 17,8%.

Toliau bus atliekama išsamesnė Radviliškio prekių vagonų depo vadovo organizacinės kultūros analizė pagal anketoje pateiktus 6 kriterijus (skaičiavimai pateikiami 15 priede):

Svarbiausios organizacijos charakteristikos. Vadovų nuomone, organizacija labiausiai yra orientuota į rezultatus, žmonės tarpusavyje konkuruojantys, didelis dėmesys skiriamas užduočių atlikimui, rinkai skyrė 31,1 %, taip pat organizacijoje išryškėja dinamiškumo, verslumo požymiai, vadovas padeda darbuotojams tobulėti, hierarchijos tipo bruožams skyrė po 37,7%, mažiausiai dominuoja klanų tipo elementų (7,2 %).

Ateityje vadovas rinkos elementams skyrė 34 %, o 30% skyrė adhokratijos elementams, vadinasi, vadovas ateityje mato ryškių pasikeitimų, organizacija turėti peraugti į dinamišką ir verslią įmonę, darbuotojai būti pasiruošę rizikuoti ir negailėti savęs.

Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje. Organizacija yra koordinavimo, vienijimo ir sklandaus darbo pavyzdys, hierarchijai skyrė 36 %, orientuojasi lyderiaudami pagal rezultatus, atkaklumą siekiant geresnių rezultatų, rinkai skyrė 26 %. Ateityje lyderiavimo stilius turėtų mažėti iki 29%

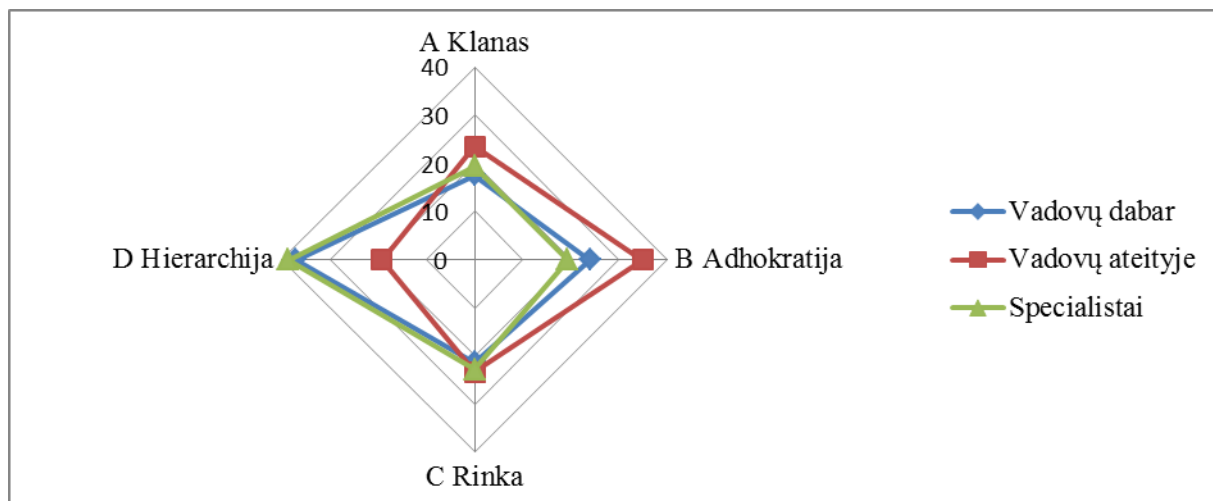
Darbuotojų valdymas. Valdymo stilius organizacijoje remiasi hierarchija, nes vadovas yra reiklus, pasisakantis už konkurenciją ir pripažįstantis tik „iš viršaus“ ateinančius sprendimus. Vienijamoji organizacijos esmė – ryškus tikslų ir uždavinių įvykdymo siekimas, rinkai skirta 25 %. Ateityje vienijamoji esmė turėtų kisti, vadovai nurodo, kad norėtų daugiau komandinio darbo, inovacijų ir veiksmų laisvės.

Strateginiai tikslai. Organizacija akcentuota į pastovumą, stabilumą, našumą ir kontrolę, hierarchijai skyrė 50,8 %, Ateityje strateginiai tikslai turėtų pasikeisti, organizacija akcentuos naujų resursų, iššūkių svarbą, adhokratijai skyrė 19,5 %.

Sėkmės kriterijai. Organizacijos sėkmę lemia geras vadovavimas, tikslios instrukcijos, darbo kontrolė. Šiais principais bus vadovaujama ir toliau, nors atkreiptinas dėmesys į vadovų norą stiprinti darbuotojų lojalumą ir atsidavimą įmonei.

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 14 priede.

18 paveiksle grafiškai pateikiami vadovo ir darbuotojų apklausos rezultatai. Palyginama vadovo bei darbuotojų nuomonė.



18 pav. Radviliškio prekinų vagonų depo organizacinės kultūros skirstinys pagal vadovą ir specialistus

18 paveiksle, darbuotojų nuomone, organizacijoje vyrauja hierarchinės kultūros tipas. Vadovo ir darbuotojų nuomonės sutampa. Adhokratijos tipo bruožų dominuoja gerokai mažiau, bet vadovas ateityje numato šio tipo kultūros požymių padidėjimą. Vadinasi, organizacija turėtų būti

orientuota į riziką, darbuotojai laisviau galėtų išsakyti savo idėjas, kurių dėka būtų siekiama išplėsti rinką.

2.3.3. Radviliškio lokomotyvų depo vadovų ir specialistų apklausos rezultatai

Tyrimo dalyvavo 19 Radviliškio lokomotyvų depo vadovų ir 51 specialistas. 74 % vadovų šiame depe turi aukštąjį išsilavinimą, o 26% įgiję aukštesnįjį išsilavinimą. Depui vadovauja 9 moterys (47%) ir 10 vyrų (53%). Taigi šiame depe vadovaujančias pareigas beveik lygiomis dalimis užima vyrai ir moterys. Pagal darbo stažą daugiausia yra dirbančių 6- 10 metų (42 %), 4-5 metus depui vadovauja 32 % vadovų, virš 10 metų yra 15,8 %. Demografinės jų charakteristikos pateikiamos 8 lentelėje.

8 lentelė

Respondentų demografinė charakteristika

CHARAKTERISTIKA	SKAIČIUS		PROCENTAS	
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį				
		Vadovai	Specialistai	
Vyras	49	10	39	70 %
Moteris	21	9	12	30 %
Iš viso:	70	19	51	100 %
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą				
		Vadovai	Specialistai	
Aukštasis	55	14	41	79 %
Aukštesnysis	15	5	10	21 %
Nebaigtas aukštasis	-	-	-	-
Iš viso:	70	19	51	100 %
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą prekybos centre				
		Vadovai	Specialistai	
iki 1 metų	4	2	2	6 %
1-3 metai	5	-	5	7 %
4-5 metai	29	6	23	41 %
6- 10 metų	26	8	18	37 %
virš 10 metų	6	3	3	9 %
Iš viso:	70	19	51	100 %

Buvo apklausti ir Radviliškio lokomotyvų depo specialistai: 12 moterų (24 %) ir 39 vyrai (76 %), kurių išsilavinimas aukštasis arba aukštesnysis. Pagal darbo stažą daugiausia dirbančių

6- 10 metų, jie sudaro 36% visų apklaustųjų specialistų lokomotyvų depe. Vadinasi, žmonės yra garantuoti dėl savo darbo vietos, vertina stabilumą ir jos nelinkę keisti.

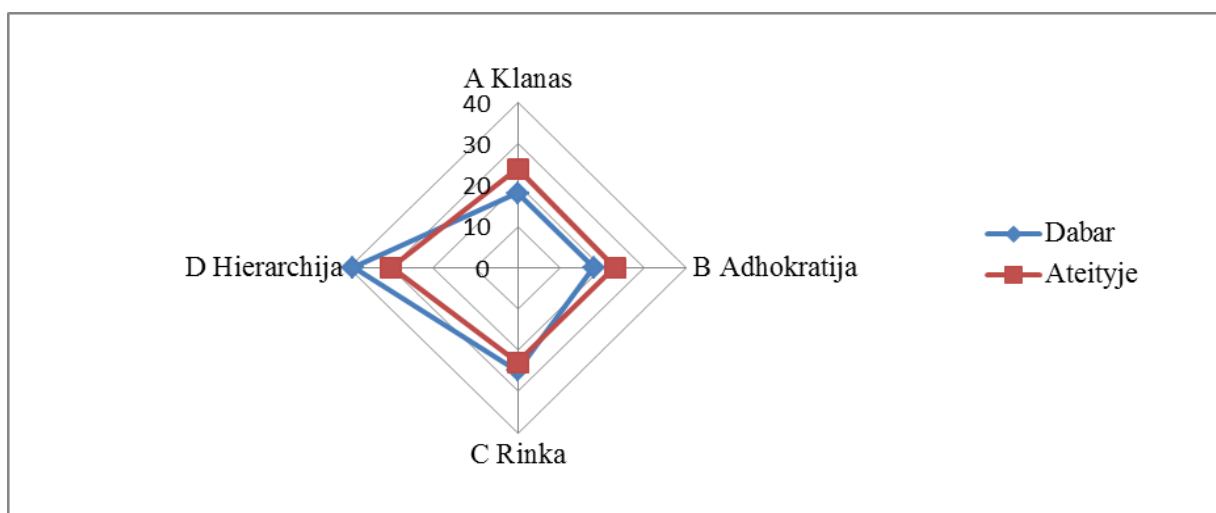
Procentinis lokomotyvų depe vadovų kultūros tipų pasiskirstymą atspindi 9 lentelėje.

9 lentelė

Radviliškio lokomotyvų depe vadovo apklausos rezultatai

Organizacijos tipas	A (Klanas)	B (Adhokratija)	C (Rinka)	D (Hierarchija)	Iš viso
Dabar	18%	18%	25%	39%	100%
Ateityje	24%	23%	23%	30%	100%

Iš lentelės duomenų matyti, kad depe taip pat vyrauja hierarchija. Nuo jos 14% atsilieka rinkos kultūra. Kiek mažiau procentinių balų surinko kiti du kultūros tipai (adhokratija 18% ir klanas 18%). Toks vienodas balų pasiskirstymas rodo kad darbuotojai yra daugiau ar mažiau susigyvenę, nes organizacijoje dirba ne pirmus metus, jiems suteikiama tam tikra sprendimų laisvė, bet vis tiek orientuojamasi į rezultatus, užduočių atlikimą. Todėl galima teigti, kad Radviliškio lokomotyvų depe, anot vadovų, yra dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), koordinacijos ir nuoseklios veiklos pavyzdys (žr. 19 pav.).



19 pav. Radviliškio lokomotyvų depe organizacinės kultūros skirstinys pagal vadovą

Ateityje vadovas nenumato didelių pasikeitimų organizacinėje kultūroje. Jis įsivaizduoja,

jog įmonėje turi būti garantuotas sklandus darbo grafikas, mažos išlaidos, pastovumas ir veiksmų nuspėjamumas. Rinkos bei adhokratijos tipo bruožų išliks beveik tiek pat. Organizacija bus orientuota ne į rizikos veiksnius, o į kryptingai iškeltų užduočių atlikimą ir į realių tikslų siekimą, didelį sutelktumą ir moralę.

Išsami Radviliškio lokomotyvų vadovų organizacinės kultūros analizė pagal anketoje pateiktus 6 kriterijus (skaičiavimai pateikiami 17 , grafikai 18 prieduose):

Svarbiausios organizacijos charakteristikos. Vadovo nuomone, organizacija yra orientuota ir į rezultatus, užduočių atlikimą, pasiruošimą negailėti savęs, rizikuoti, ieškoti naujovių. Rinkos elementams skyrė 28,8 %, adhokratijai tik 9,2 %. Ateityje vadovas pasikeitimų nenumato, tiesiog turėtų organizacinės adhokratijos kultūros elementai padidėti 14 %.

Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje. Vadovas daugiausia balų skyrė hierarchijos elementams, tai reiškia, jog visi kiti tipai dominuoja gerokai mažiau. Ateityje turėtų būti pakitimų. Organizacija turėtų susikoncentruoti ties rinka, jai skyrė 40 %. Vadovas tikisi, kad organizacija turėtų tapti konkurencingos, lyderiauti siekiančio įmonės pavyzdžiu.

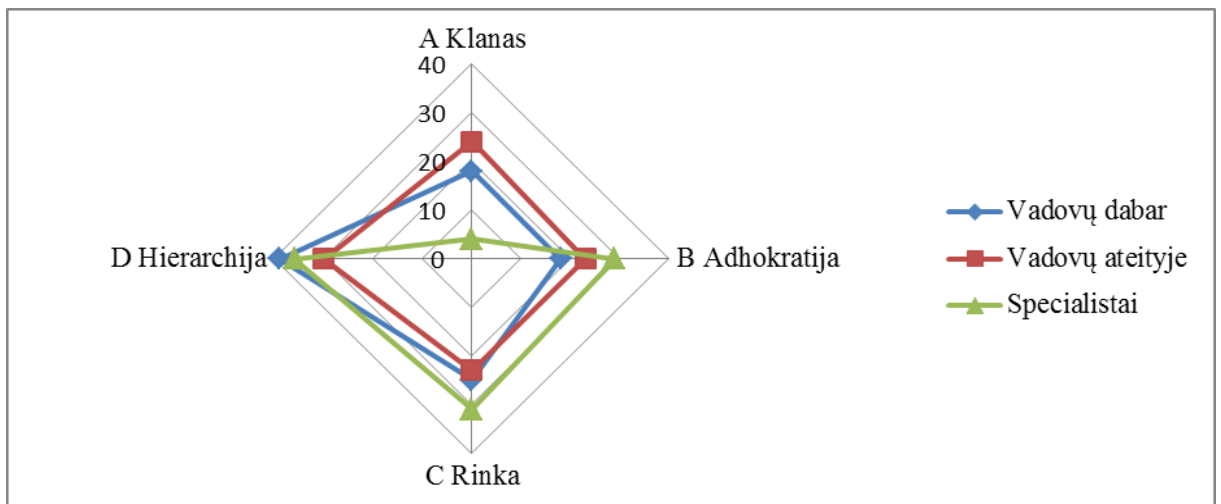
Darbuotojų valdymas. Valdymo stilius organizacijoje remiasi tikslų nurodymų ir įpareigojimų paskirstymu , kada priimant sprendimus aktyviausiai dalyvauja vadovai, o darbuotojai atlieka vykdytojų funkcijas. Ateityje visiems elementams skyrė panašų balų skaičių. Vadinasi bus siekiama, kad organizacija išliktų konkurencinga rinkos dalyvė, vykdanči laiku visus įsipareigojimus ir kartu besirūpinanti darbuotojų bendravimu ir bendradarbiavimu.

Vienijamoji organizacijos esmė. Vienijamoji esmė – tai ir aukštas atsidavimą organizacijai, novatoriškumo, plėtros siekimas, ir tikslų, uždavinių įvykdymas. Ateityje esmė turėtų pasikeisti į vieną pagrindinę – lojalumo, atsidavimo ir savitarpio pasitikėjimą, klanui skirta 27%.

Strateginiai tikslai. Vadovas iš visų tipų išskyrė hierarchiją (50,8%), o ateityje numato To paties tipo ženklų dominavimą, įgyvendinant strateginius tikslus. Taip pat bus siekiama plėstis ir lyderiauti rinkoje (21,5 %)

Sėkmės kriterijai. Organizacijos sėkmę lemia geras vadovavimas ir sėkmingas konkuravimas rinkoje. Ateityje turėtų išlikti tas pats sėkmės kriterijus ir prisijungti adhokratijos tipo elementai, vadinasi sėkmę lems ir unikalumas, novatoriškumo ir lyderiavimo požymiai.

20 paveiksle pateikiama vadovo ir darbuotojų apklausos rezultatai. Palyginama vadovo bei darbuotojų nuomonė.



20 pav. Radviliškio lokomotyvų depo vadovų ir specialistų organizacinės kultūros skirstinių palyginimas

Iš paveikslo matyti, kad, anot darbuotojų, organizacijoje dominuoja hierarchija. Nemažai ir rinkos kultūros požymių, nes organizacija orientuota į rezultatus ir darbo kokybę. Darbuotojai jaučiasi varžomi tam tikrų taisyklių. Šioje įmonėje vadovo ir darbuotojų nuomonės išsiskiria labiau, mažiausiai juntama, darbuotojų nuomone, kalno tipo kultūra.

2.3.4. Radviliškio prekinų vagonų ir lokomotyvų depų vyraujančių organizacinės kultūros tipų palyginimas

Apžvelgiant abiejų depų vadovų ir darbuotojų apklausos rezultatus, reikia pastebėti kad gauti tokie bendri organizacinės kultūros sampratos ir ją lemiančių veiksnių duomenys (žr. 10 lentelę):

Daugiausia vadovų (93 %) ir darbuotojų (74%) yra girdėję terminą *organizacinė kultūra* ir ją kaip esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija. Vadinasi, jiems rūpi, kad jų įmonė turėtų gerą reputaciją visuomenėje, būtų aktyvi rinkos dalyvė, o tai įmanoma tik vadovaujantis tam tikrų vertybinių nuostatų visuma.

Beveik visi apklaustieji (53% vadovų ir 54% darbuotojų) įsitikinę, kad kultūra priklauso nuo vadovo ir vadovavimo stiliaus. Vadinasi, įmonės vadovas yra tas asmuo, kuris formuoja vizijas ir misijas, numato tikslus, jų pasiekimo būdus ir sugeba mobilizuoti darbuotojus taip, kad tikslai būtų pasiekti.

Respondentų organizacinės kultūros samprata ir ją lemiantys veiksniai

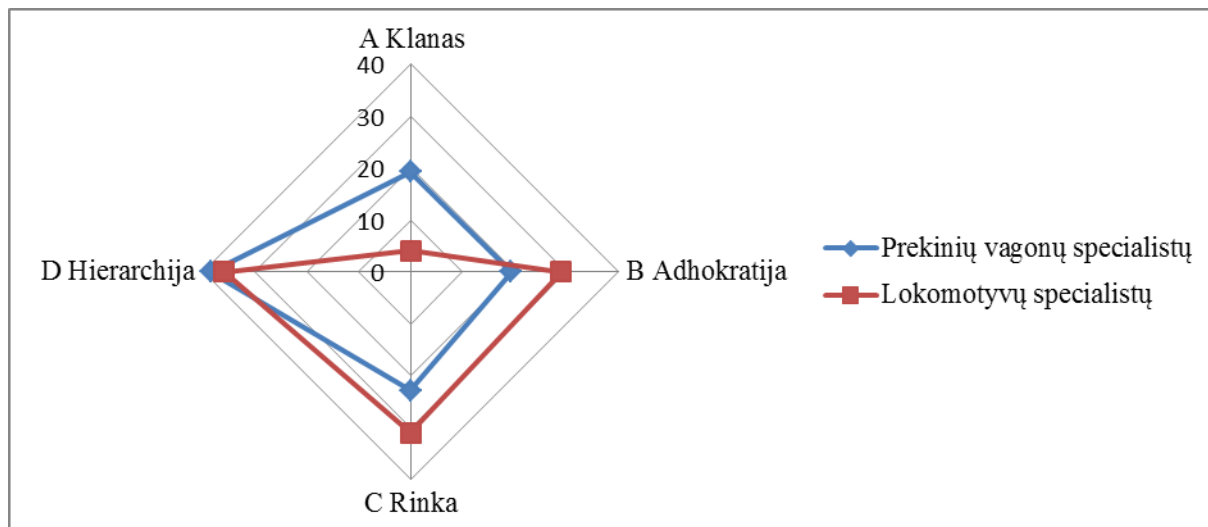
Ar teko girdėti sąvoką organizacinė kultūra?	Vadovų atsakymai	Darbuotojų atsakymai
Taip	93%	74%
Ne	7%	16%
Nežinau		10%
Organizacinė kultūra – tai:	Vadovų atsakymai	Darbuotojų atsakymai
Bendros nuomonės formavimas.	10%	13%
Vertybės, nuostatos, kurios lemia organizacijos santykius su aplinka.	17 %	31%
Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija.	48%	32 %
Organizacijos istorija, tradicijos, ceremonijos, ritualai, simboliai	14%	12 %
Organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, misija	11 %	12 %
Kas lemia organizacinę kultūrą?	Vadovų atsakymai	Darbuotojų atsakymai
Pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai.	17 %	5 %
Atrankos procesas.	10 %	
Vadovavimo stilius.	53 %	54 %
Socializacijos procesas.	-	8 %
Numatyti tikslai, uždaviniai.	20 %	28 %
Suformuluotos vizija ir misija.		5 %

Kadangi Radviliškio lokomotyvų ir prekiųjų vagonų depai yra pavaldūs AB „Lietuvos geležinkeliai“, tai dabar bus lyginama abiejose įstaigose vyraujantys ir numatomi organizacinės kultūros tipai. Kaip matome iš darbuotojų apklausų, jų nuomone, depuose vyrauja hierarchijos kultūros elementai, nes organizacija yra griežtai kontroliuojama formaliomis taisyklėmis ir darbo tvarka. Lokomotyvų depe labai menkai pasireiškia klanų bruožai, vadinasi, įmonėje stinga komandinio darbo, mažas pasitikėjimas ir dėmesys žmogiškiesiems ištekliams.

Jei klanų kultūros požymiu vertintume prekiųjų vagonų depą, tai matyti, jog šios kultūros bruožų jame perpus daugiau. Taigi prekiųjų vagonų depe, specialistų nuomone, vadovai yra savotiški mentoriai, patarėjai ir pagalbininkai, o specialistus vienija organizacijos kaip komandos suvokimas, yra daugiau lojalumo ir pasitikėjimo nei lokomotyvų depe. Tačiau pastarajame kur kas daugiau adhokratijos apraiškų (apie 30%), prekiųjų vagonų depe tik 20%. Tai rodo, jog vadovai ir

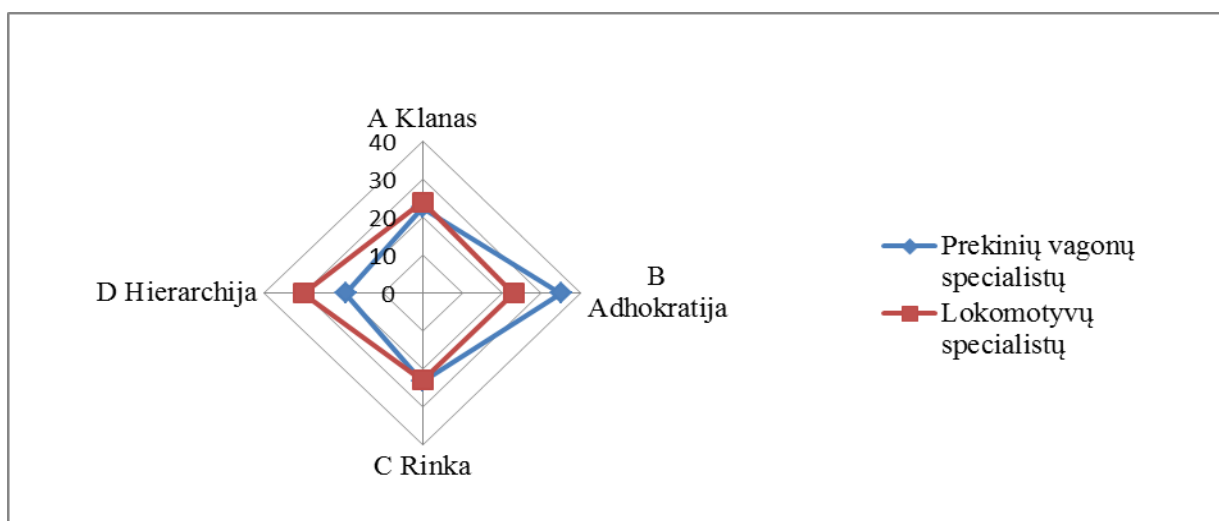
valdytojai linkę į naujoves, skatina kūrybinę laisvę, verslumą, o naujų išteklių ieškojimas yra įmonės veiklos prioritetas.

Atitinkamai abiejuose depuose nemažai rinkos kultūros bruožų. Tai sako, kad šių organizacijų vadovai yra ryžtingi, o depai orientuoti į laimėjimus, lyderiavimą rinkoje (žr. 21 pav.).



21 pav. Radviliškio prekinių vagonų ir lokomotyvų depų specialistų organizacinės kultūros skirstinių „Dabar“ palyginimas

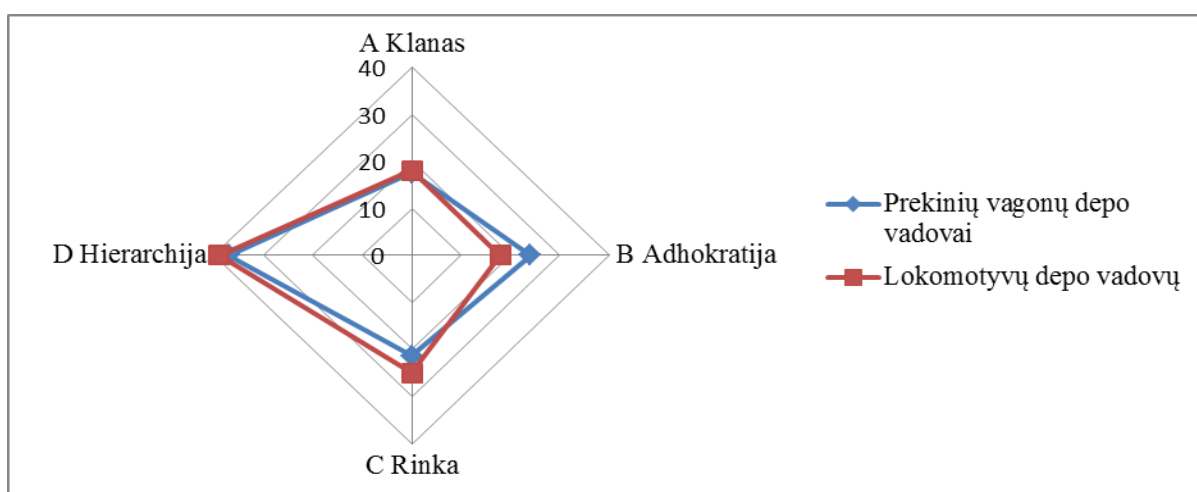
Specialistai norėtų, kad ateityje būtų daugiau orientuojamasi į adhokratiją ir darbuotojams sudaromos sąlygos eksperimentuoti bei diegti inovacijas (žr. 22 pav.)



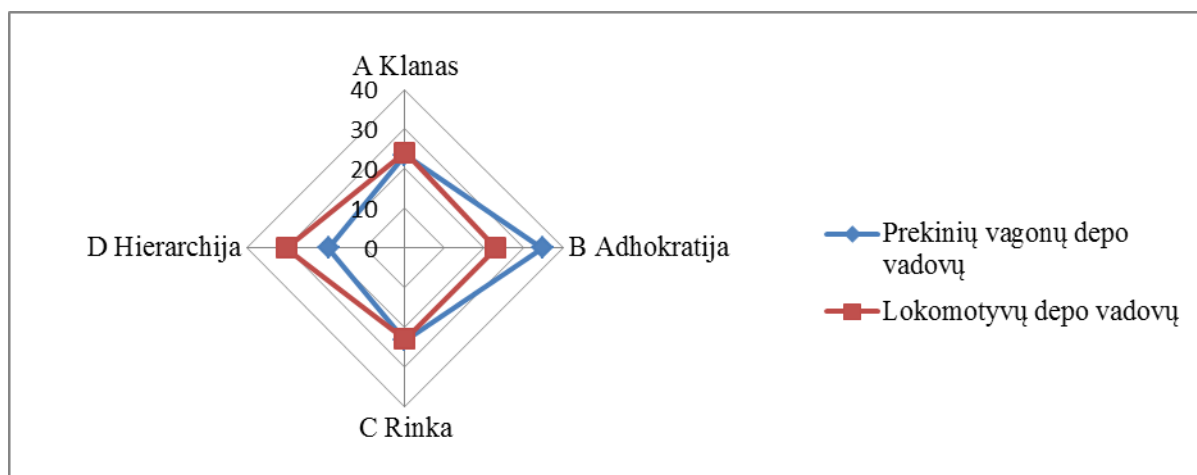
22 pav. Radviliškio prekinių vagonų ir lokomotyvų specialistų organizacinės kultūros skirstinių „Ateityje“ palyginimas

Ypač tai pastebėtina prekių vagonų depe. Tuo tarpu lokomotyvų depo specialistai norėtų, kad hierarchijos ir adhokratijos, rinkos ir klanų bruožų būtų beveik tolygiai. Taigi abiejų depų specialistų nuomonės dėl jų organizacijų kultūros vystymo išsiskiria.

Depų vadovai nurodo, kad neatsisakys dabar dominuojančių hierarchijos ir rinkos kultūros bruožų, nes, pasak jų, organizacija turėtų būti orientuota į rezultatus, jie stiprins konkurenciją, bus reiklesni pasiekimams (žr. 23 - 24 pav.). Tačiau nepaneigia ir adhokratijos būtinybės organizacijoje, todėl šio kultūros tipo požymių, pasak vadovų, ypač turėtų daugėti prekių vagonų depe. Lokomotyvų depo vadovai, kaip ir specialistai, linkę į hierarchijos ir adhokratijos kultūros tipų pusiausvyrą (žr. 24 pav.), taigi stengsis mažinti griežtą kontrolę ir labiau pasitikės specialistų lojalumu.



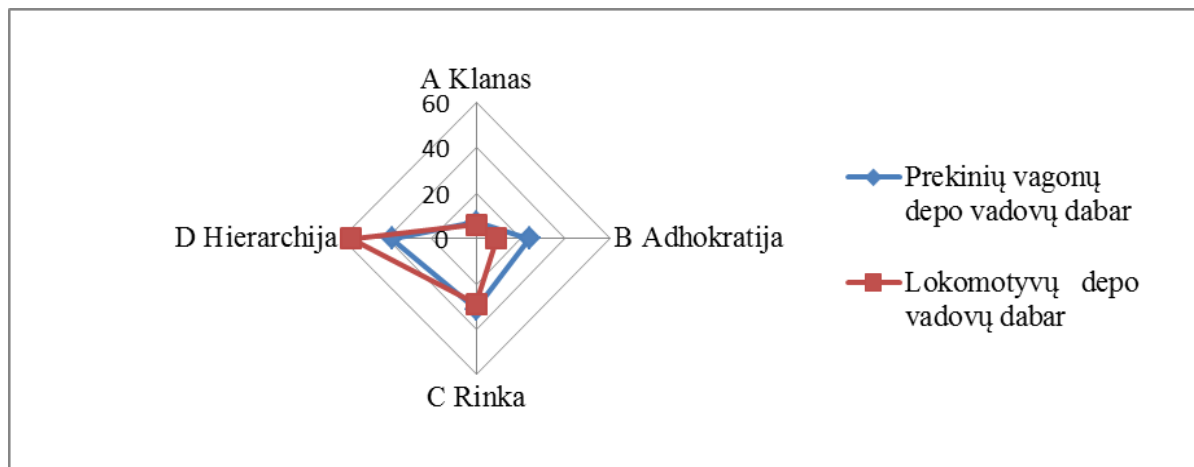
23 pav. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų organizacinės kultūros skirstinių „Dabar“ palyginimas



24 pav. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų organizacinės kultūros skirstinių „Ateityje“ palyginimas

Toliau darbe bus lyginama abiejų depų vadovų organizacinė kultūra pagal išskirtus 6 kriterijus (žr. 20 priedą):

Svarbiausios organizacijos charakteristikos (žr. 25 pav.):

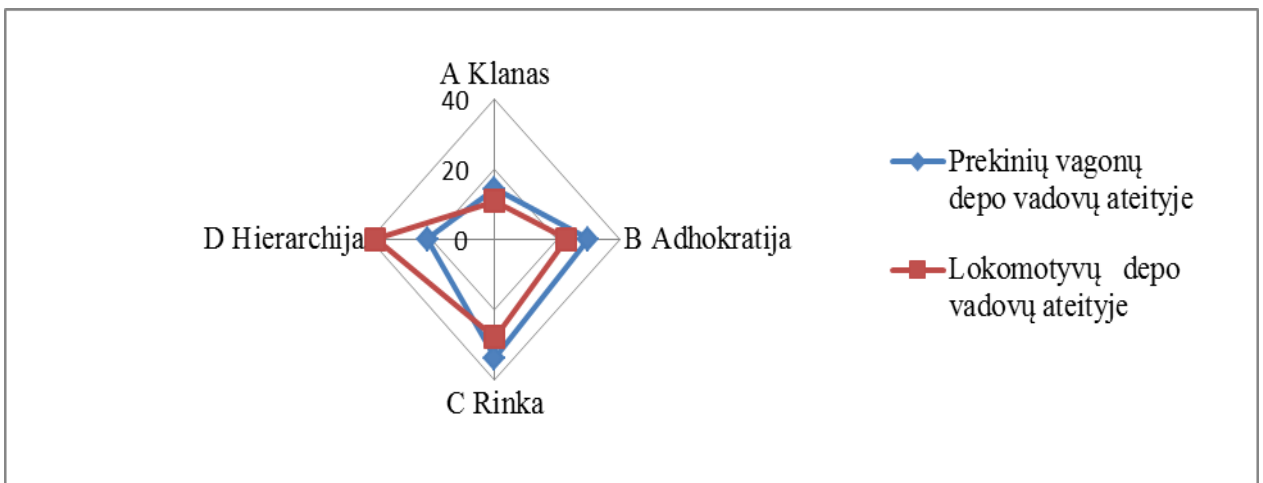


25 pav. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų organizacinės kultūros charakteristikos „Dabar“.

Abiejų depų vadovai anketose nurodė, kad organizacijose daugiausia pasireiškia hierarchinio tipo kultūros bruožų (prekinių vagonų depe 37,7%, lokomotyvų depe – 21,5%). Jų nuomone, organizacijose labai stiprus vidinis susikonglomeravimas ir integracija. Griežtos procedūros nurodo, ką reikia daryti, todėl būdingas stabilumas, o veikla sklandi.

Mažiausiai abiejų depų vadovai nurodė klanų požymių (prekinių vagonų 7,2%, lokomotyvų depe – 6,5%), vadinasi, įmonės neprimena didelės draugiškos šeimos, o vadovai nėra suvokiami kaip auklėtojai. Galima daryti prielaidą, depuose stinga santarvės ir specialistai nepakankamai aktyviai dalyvauja priimant sprendimus.

Ateityje abiejų depų vadovai teigė mažinsiantys hierarchijos požymių dominavimą ir stiprinsiantys klanų bei adhokratijos bruožus, kad jų vadovaujamos įmonės taptų atviresnės, pokyčiams bei naujovėms, o specialistai burtųsi į grupes, paremtas geranoriškumu ir korektiškumu, nes tai atitinka šiuolaikinius vadybos reikalavimus, taip pat tokiais bruožais pasižymintios organizacinės kultūros yra stiprios ir atsparios konkurencijai (žr. 26 pav.).



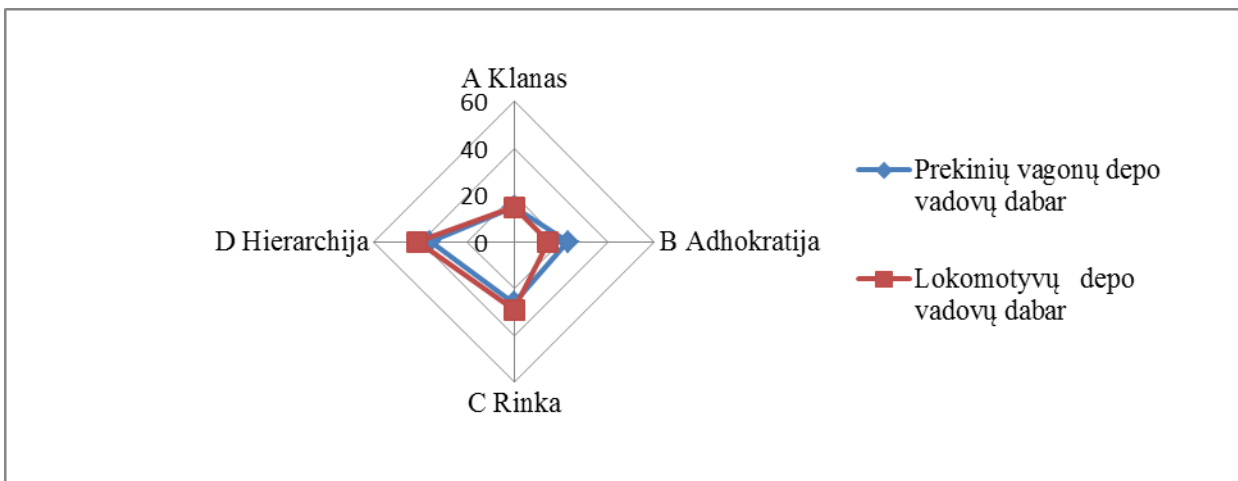
26 pav. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų organizacinės kultūros charakteristikos „Ateityje“

Vadovai teigė, kad Radviliškio prekių vagonų depe hierarchinė kultūra turėtų mažėti, o daugėti rinkos kultūros požymių, nes įmonei svarbūs geri veiklos rezultatai, ilgalaikis konkurencingumas ir lyderiavimas.

Turėtų būti stiprinamos ir adhokratijos apraiškos, nes vadovai suvokia, kad ilgalaikė įmonės sėkmė neįsivaizduojama be dinamiškumo, eksperimentavimo ir inovacijų.

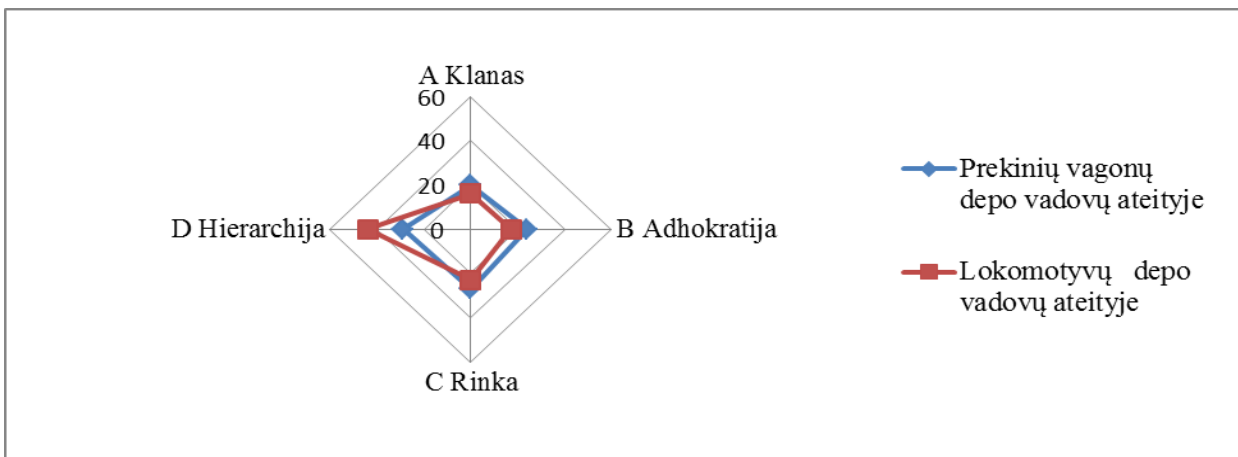
Radviliškio lokomotyvų depe vadovai išsaugos dominuojančią hierarchinę kultūrą, nes tikslus procedūrų išmanymas ir jų atlikimas garantuoja veiklos sklandumą, saugumą. Taip pat turėtų būti daugiau adhokratijos bruožų ir mažėti rinkos elementų, nes tik rezultatų akcentavimas, gerai atliktas darbas, išmatuojami įmonės tikslai dar nėra sėkmingos jos veiklos garantas. Vadovai supranta, kad reikia skatinti ir stiprinti individualią specialistų iniciatyvą ir veiklos laisvę, kad visi jaustų pasididžiavimą priklausydami ir dirbdami vienoje organizacijoje.

Bendras lyderiavimo stilius. Lyginant abu depus pagal lyderiavimo stilių, akivaizdu, kad šių įmonių vadovai atlieka kontrolierių funkcijas, jie yra vieninteliai lyderiai, primantys sprendimus ir atsakantys už jų vykdymo sėkmę. Vadovų nuomone, jie turi užtikrinti įmonės veiklos stabilumą, sklandumą ir gerus rezultatus, o specialistai privalo būti geri savo srities žinovai ir laiku bei kokybiškai vykdyti vadovų nurodymus (žr. 27 pav.).



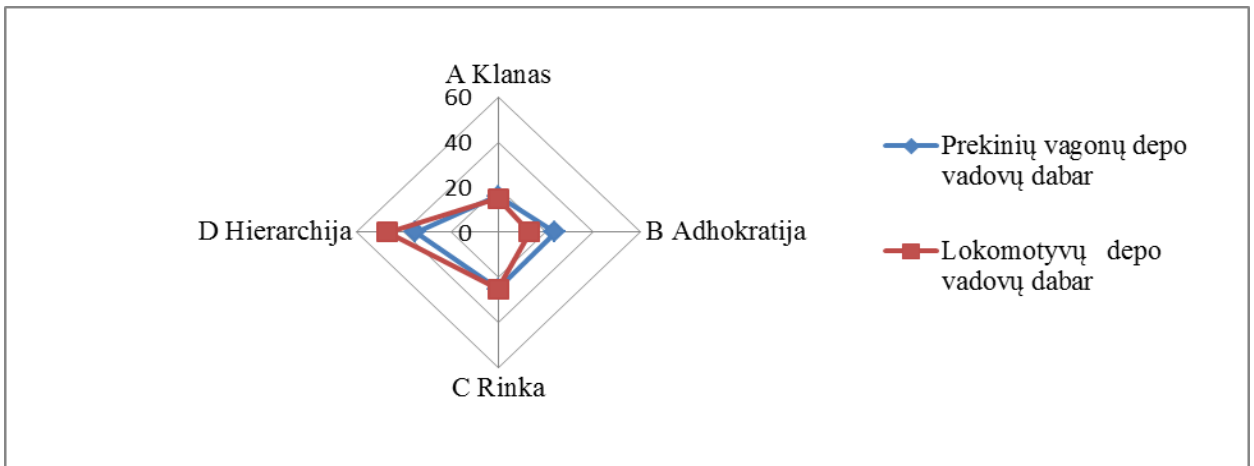
27 pav. Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų depų vadovų bendras lyderiavimo stilius „Dabar“

Ateityje lokomotyvų depo vadovas žada dar labiau stiprinti savo autoritetą ir išsaugoti vienintelio lyderio pozicijas organizacijoje, o prekinį vagonų depe vadovas norėtų atlikti mentoriaus funkcijas, teigia sieksiantis, kad tarp vadovų ir specialistų vyrautų santarvė, abipusis supratimas ir bendradarbiavimas (žr. 28 pav.).



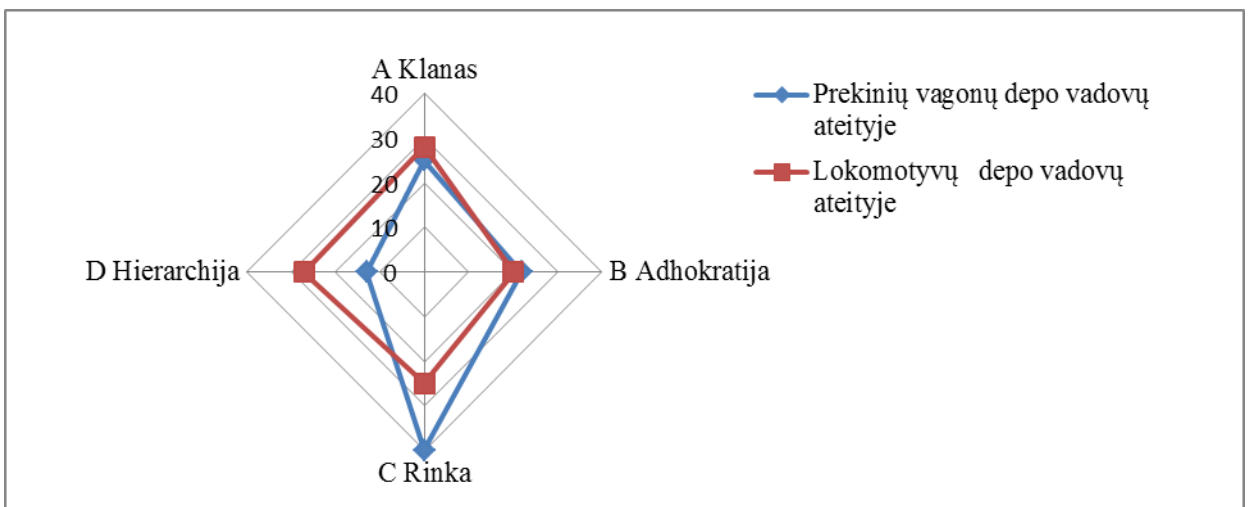
28 pav. Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų depų vadovų bendras lyderiavimo stilius „Ateityje“

Darbuotojų valdymas. Kaip jau buvo minėta, dabar depuose specialistai laikomi vadovų įsakymų vykdytojais, kurių veiksmai griežtai kontroliuojami. Patys iniciatyvos imasi retai arba jos visai nerodo (žr. 29 pav.).



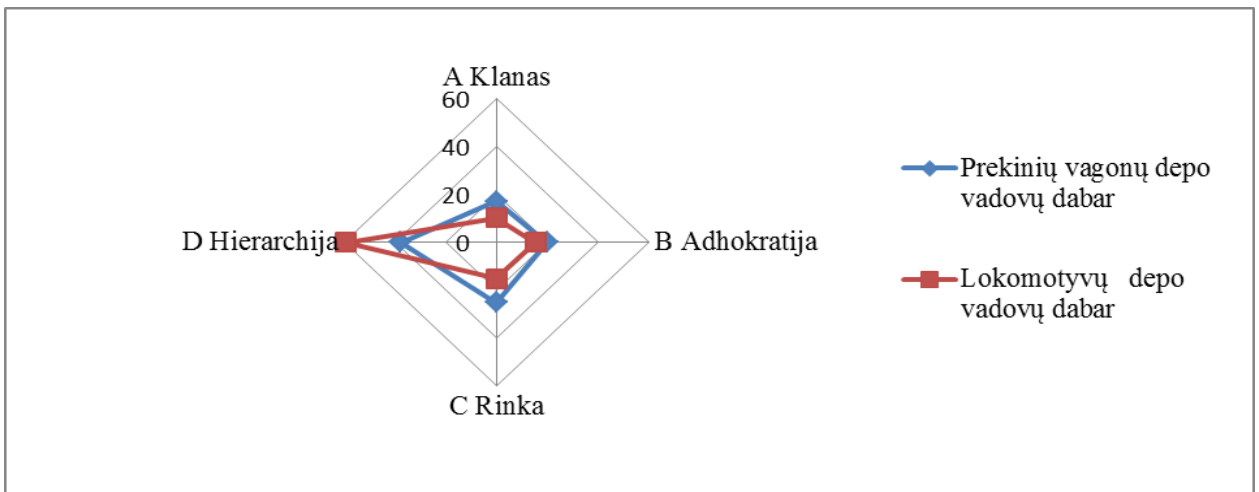
29 pav. Radviliškio prekiniių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų darbuotojų valdymas „Dabar“

Ateityje depų vadovų dominavimas turėtų mažėti per pusę (prekinių vagonų depe nuo 35% iki 13%, o lokomotyvų depe nuo 47% iki 27%), vadinasi žadama labiau pasitikėti specialistais, kurie bus pasirengę rizikuoti ir prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, tačiau labiausiai abiejų depų vadovai ateityje pabrėžia vadovų ir specialistų interesų bendrumą ir darbo kokybę (žr. 30 pav.).



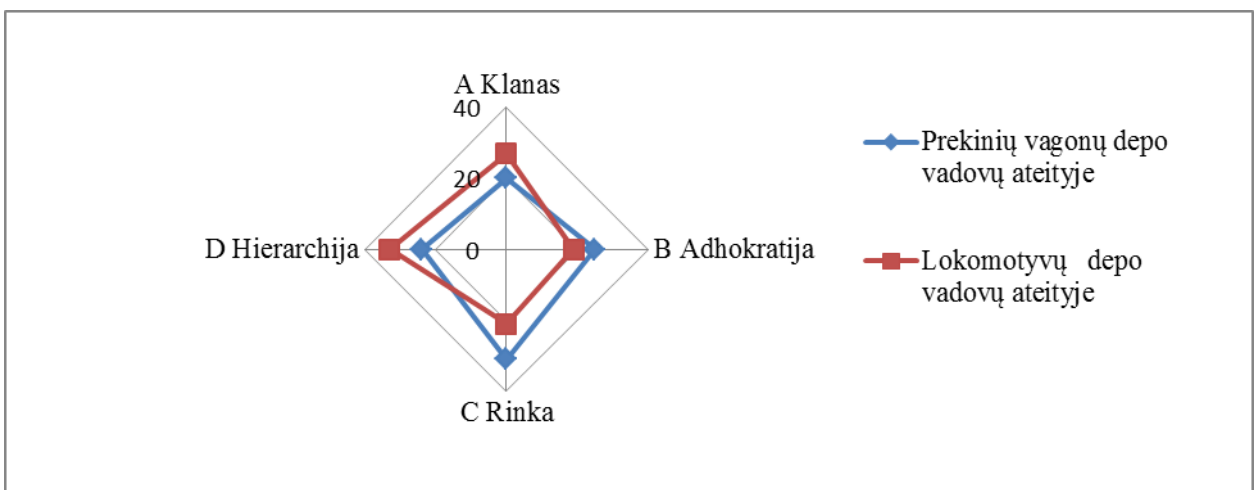
30 pav. Radviliškio prekiniių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų darbuotojų valdymas „Ateityje“

Vienijanti organizacijos esmė. Vadovai pastebi, kad dabar abi įmonės vienija formalios taisyklės ir strategijos. Radviliškio prekiniių vagonų depe, vadovų nuomone, trūksta naujovių ir lankstumo, lokomotyvų depo vadovai teigia, kad ten mažai pasitikėjimo ir lojalumo (žr. 31 pav.)



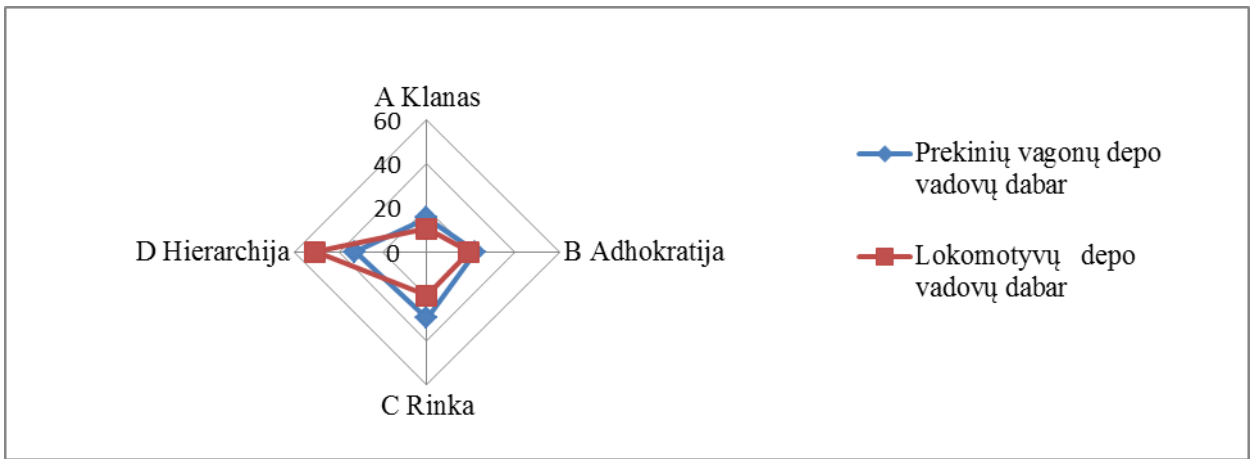
31 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų vienijanti organizacijos esmė „Dabar“

Vadovai puikiai supranta, kad ateityje reikėtų rimtų pokyčių organizacijose. Lokomotyvų depo vadovų nuomone, įmonės narius turėtų sieti tradicijos ir pasitikėjimas, o prekiųjų vagonų depė - produkcija, orientavimasis į rinkos užkariavimą, tikslų pasiekimas. Taigi depų vadovų nuomonės išsiskiria (žr. 32 pav.).



32 pav. Radviliškio prekiųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų vienijanti organizacijos esmė „Ateityje“

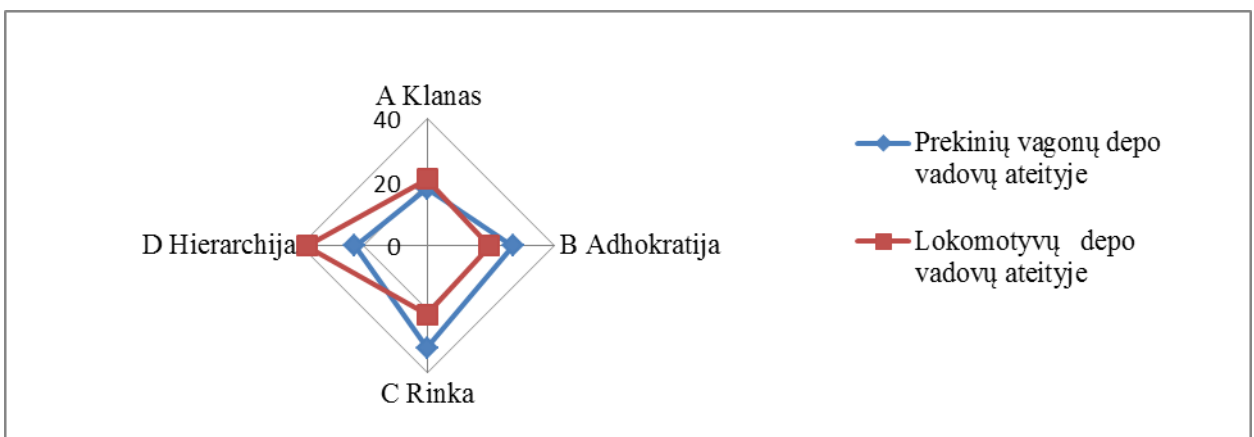
Strateginiai tikslai. Dabar pagrindinis depų tikslas - pastovumas, stabilumas, kontrolė ir sklandi veikla (žr. 33 pav.).



33 pav. Radviliškio prekinųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų strateginiai tikslai „Dabar“

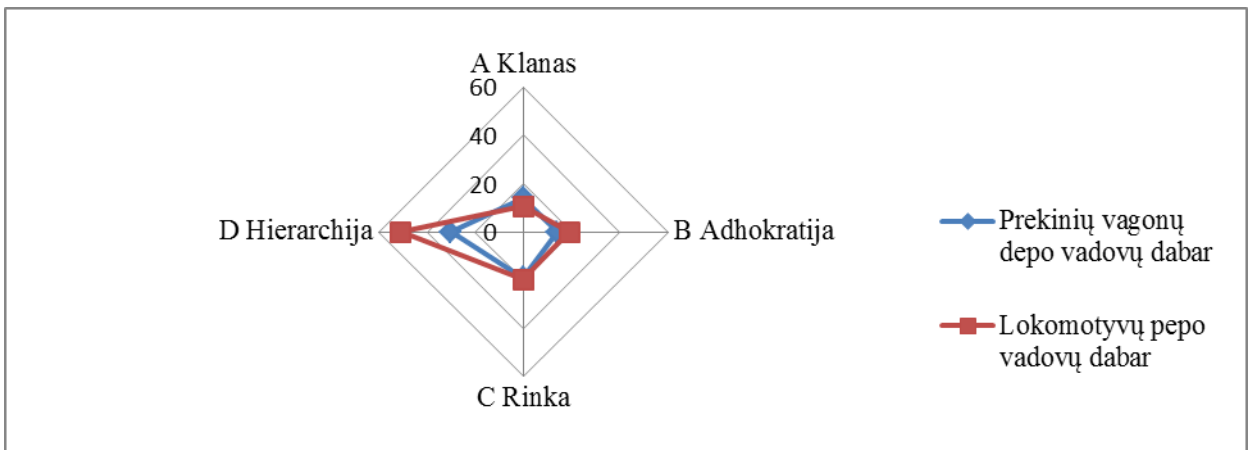
Kaip matyti iš 33 paveikslo, pastovumo ir stabilumo siekimas būdingesnis lokomotyvų depo veiklai, o prekinųjų vagonų depe be pastarojo tikslo ne mažiau svarbus rinkos užkariavimas, dideli tikslai, konkuravimo veiksmai.

Ateityje lokomotyvų depe, anot vadovų, vis tiek dominuoti turėtų pastovumo siekimas, tačiau kaip vieną iš tikslų vadovai numato specialistų profesinio tobulėjimo, įsipareigojimų skatinimą. Prekinųjų vagonų depe bus labiau akcentuojamas inovacijų ieškojimas ir darbuotojų skatinimas bei rinkos užkariavimas ir konkuravimas (žr. 34 pav.).



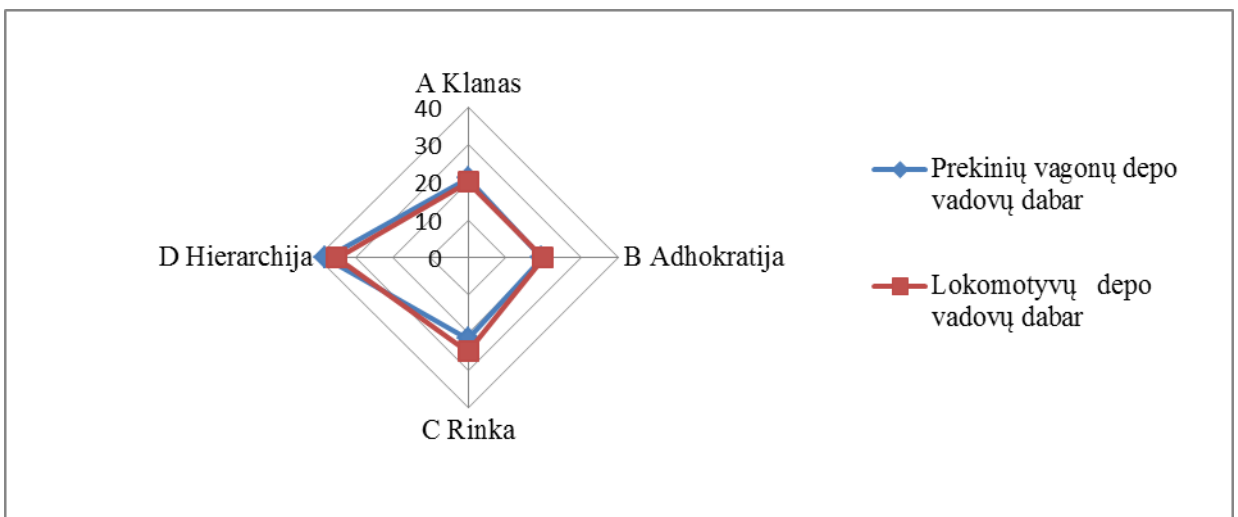
34 pav. Radviliškio prekinųjų vagonų ir lokomotyvų depų vadovų strateginiai tikslai „Ateityje“

Sėkmės kriterijai. Vadovai anketoje nurodė, kad organizacijų sėkmė dabar priklauso nuo darbo našumo, patikimo tiekimo, žemų sąnaudų ir konkurentų pralenkimo rinkoje. Depų vadovai nelinkę siekdami pergalių sureikšminti rūpinimosi žmonėmis, žmogiškųjų išteklių tobulinimo (žr. 35 pav.).



35 pav. Radviliškio prekiinių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų sėkmės kriterijai „Dabar“

Ateityje šie kriterijai taip pat išliks svarbūs, tačiau vadovai tikisi, kad organizacijų sėkmę gali nulemti ir didesnis rūpinimasis žmonėmis bei naujų, unikalių produktų kūrimas (žr. 36 pav.).



36 pav. Radviliškio prekiinių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų sėkmės kriterijai „Ateityje“

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, jog vadovai ateityje stengsis išlaikyti dominuojančius hierarchinės ir rinkos kultūrų bruožus, nes tai išbandytas būdas kontroliuoti, paskirstyti pareigas ir griežtai jas reglamentuoti, išvengiant nesėkmių veikloje, tačiau pripažįsta ir adhokratijos būtinybę, ją pasirengę plėtoti, bet šio kultūros tipo bruožų padidėjimas lokomotyvų depė bus nežymus, vadinasi, dar ne visai suvokiama adhokratijos svarba organizacijoje, todėl ir toliau dominuos rinkos ir hierarchijos tipų kultūra.

Depų vadovų organizacijos esmės, tikslų, darbuotojų valdymo ir sėkmės kriterijų dabartyje suvokimas labai panašus: akcentuojamas pastovumas, lyderiavimas rinkoje, stipri kontrolė. Pagrindinis abiejų organizacijų tikslas – stabilumas ir veiklos sklandumas. Ateityje pagal kai kuriuos kriterijus Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų depų kultūrų požymių stiprinimas turėtų skirtis. Radviliškio prekinį vagonų depe žadamos didelės permainos, nes vadovai, valdytojai ir specialistai nori stiprinti adhokratinės kultūros tipo požymius, tačiau ,ar tai bus realizuota praktiškai, neaišku.

2.3.5. Ekspertų tyrimo duomenų analizė

Analizuojant Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų depų organizacinę kultūrą ir siekiant palyginti vadovų ir specialistų požiūrį, svarbu išsiaiškinti ir tai, kaip organizacinę kultūrą keliais sakiniais apibūdina ekspertai – AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos vadovai, kuriems pavaldūs abu depai. Buvo interviu metodu apklausti šeši ekspertai: Krovinių vežimo direkcijos vadovas, teisės ir personalo skyriaus direktorius, personalo skyriaus viršininkė ir 2 vyr. specialistės. Teisės ir teisėtvarkos skyriaus vyr. specialistė. Demografinė ekspertų charakteristika pateikiama 11 lentelėje.

11 lentelė

Ekspertų demografinė charakteristika

CHARAKTERISTIKA	SKAIČIUS	PROCENTAS
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį		
	Ekspertai	
Vyras	2	33,3 %
Moteris	4	66,7 %
Iš viso:	6	100 %
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą		
	Ekspertai	
Aukštasis	6	100 %
Iš viso:	6	100 %
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą prekybos centre		
	Ekspertai	
4-5 metai	3	50 %
6- 10 metų	2	33,3 %
virš 10 metų	1	16,7 %
Iš viso:	19	100 %

Ekspertų interviu klausimai buvo rengiami laisvo pobūdžio. Šio interviu tikslas – aptarti ekspertų – geležinkelio vadybos specialistų - nuomonę depų vadovų valdymą, kokiame kontekste yra Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų depų kultūra.

Visi ekspertai turi aukštąjį vadybinį arba teisinį išsilavinimą. Ekspertų patirtis organizacijų vadybos srityje 6-10 metų, tačiau vadybinės ir teisinės patirties turi daugiau, kadangi prieš tai dirbo panašaus pobūdžio darbą kitose organizacijose.

Ekspertų interviu rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

Organizacinės kultūros apibūdinimas

Kategorija	Apibūdinimas
Organizacinės kultūros apibūdinimas	Vertybėmis ir nuostatomis nulemti santykiai su aplinka
	Visuotinai nustatytos taisyklės ir jų reglamentuojama visiems priimtina veikla
	Organizacijos istorija, ceremonijos, simboliai.

Pagal 11 lentelėje pateikiamus atsakymus matyti, kad ekspertų nuomonė dėl organizacinės kultūros apibūdinimo išsiskyrė į tris subkategorijas. Pagal pirmąjį ir antrąjį ekspertą organizacinė kultūra yra darbuotojų požiūris į darbą ir savo įstaigą. Vadinasi, šio depo specialistai dirbdami vienoje organizacijoje formuoja požiūrį į savo atliekamą darbą, nusistato taisykles ir formuoja požiūrį į įstaigą. Todėl tikėtina, kad patys specialistai ir vadovai savo veikla ir puoselėjimomis tradicijomis suformuoja požiūrį į organizacinę kultūrą.

Trečiojo, ketvirtojo ir penktojo eksperto nuomone, organizacinė kultūra yra visuotinai nustatytos taisyklės. Todėl tikėtina, kad organizacinės kultūros formavime darbuotojai menkai dalyvauja, nes vadovaujasi jau nustatytomis taisyklėmis, siekia savo dėmesį skirti darbui.

Šeštojo eksperto nuomone, visi darbuotojai dirba pagal bendrą visiems priimtina tvarką. Todėl aišku, kad tvarka organizacijoje yra sukuriama, nes įvardijama kaip priimtina. Tai rodo, kad patys specialistai priima ir koreguoja taisykles, organizuoja bendrą veiklą.

Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, yra išskiriamas išorinė ir vidinė organizacinė kultūra. Todėl buvo prašoma informantų išsakyti savo požiūrį į tai, kokie organizacinės kultūros ypatumai yra pastebimi išoriškai (13 lentelė).

13 lentelė

Išoriniai organizacinės kultūros bruožai

Kategorija	Subkategorija
Išoriniai organizacinės kultūros bruožai	Uniforma, spalvos, geležinkeliečių logotipas
	Kulinarinės tradicijos

Pagal pateiktus organizacinės kultūros išorinius bruožus ekspertų informantų nuomonės išsiskyrė į dvi subkategorijas. Trys informantai teigė, kad pirmiausia organizacinę kultūrą formuoja pasirinktos AB „Lietuvos geležinkeliai“ spalvos, uniformos, logotipas. Todėl galima teigti, kad iš esmės depai savo organizacinę kultūrą demonstruoja visiems pastebimomis formomis, kurios yra visų matomos.

Kitų trijų ekspertų nuomone, išoriškai depai savo organizacinę kultūrą rodo švenčių tradicijomis, parama įvairiems renginiams. Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depai du kartus per metus organizuoja žiemos ir vasaros sporto šventes, rengia tinklinio varžybas, futbolo varžybas, kasmet tradiciškai švenčia Kalėdų, žiemos palydų šventes, organizuoja puošniausio kabineto ir kalėdinių puokščių konkursus, puoselėja kelionių tradiciją, todėl dažnai vadovai, valdytojai ir specialistai vyksta į ekskursijas, prekių vagonų depas yra Radviliškio Lizdeikos gimnazijos rėmėjas Vadinasi, labai svarbus aspektas nuomonei apie depus susiformuoti yra tai, kokius kultūrinius renginius geležinkelininkai rengia ir remia. Todėl tikėtina, kad tai taip pat išskiria depus ir atitinkamai veikia jų organizacinę kultūrą.

Buvo prašoma ekspertų išskirti vidinius organizacinės kultūros veiksnius (14 lentelė).

14 lentelė

Vidiniai organizacinės kultūros veiksniai

Kategorija	Subkategorija
Vidiniai organizacinės kultūros veiksniai	Organizacijos mikroklimatas
	Etikos normos
	Technologijų valdymas

Pagal pateiktus atsakymus matyti, kad „jų požiūriu, galima išskirti tris subkategorijas. Vadinasi, ekspertų nuomone, pabendraurus su organizacijos specialistais galima įvertinti organizacijos mikroklimatą. Reikėtų pastabėti, kad esant geram ir palankiam mikroklimatui vadovų ir specialistų tarpusavio santykiai yra pastebimai geri ir nuoširdžiai bendraujama. Mikroklimato įtaka specialistų sveikatai ir pasitenkinimui atliekamu darbu yra vertinama labai palankiai tuo atveju, jei organizacijoje yra sudarytos palankios sąlygos specialistų relaksacijai, neformaliam bendravimui. Todėl pagal vadovų ir specialistų tarpusavio santykius galima nustatyti, koks organizacijoje yra mikroklimatas.

Dviejų ekspertų nuomone, labai svarbu, kad vis tik būtų paisomos etikos normų bendraujant su paslaugų vartotojais ir tarpusavyje. Labai svarbu, kad būtų galimybė susikurti neformalius specialistų ir vadovų tarpusavio santykius, kas sudaro prielaidas gerai jaustis darbe.

Dar vieno eksperto nuomone, bendraujant su depų nariais organizacinę kultūrą parodo gebėjimas tinkamai valdyti technologijas ir jomis naudotis savo darbe. Todėl aišku, kad labai svarbu, jog depų darbuotojai gebėtų profesionaliai atlikti veiklą, kas sukuria palankią nuomonę apie juos ir įmonę.

Kiekvienas depas turėtų susiformuoti kažkokias tradicijas ar būdus bei priemones, kurių pagalba galėtų išsiskirti ir prisistatyti visuomenei. Todėl buvo aiškinamasi, kokias abiejų depų galimybes prisistatyti visuomenei mato ekspertai (15 lentelė).

15 lentelė

Depų galimybės išsiskirti ir prisistatyti visuomenei

Kategorija	Subkategorija
Galimybės išsiskirti ir prisistatyti visuomenei	Reklama
	Uniformos
	Emblemos, emblemų spalvos

Pagal pateiktus informantų atsakymų apibendrinimus 14 lentelėje matyti, kad visi ekspertai nurodė po kelis išsiskirti padedančius veiksnius, kuriuos galima suskirstyti į keturias subkategorijas. Daugiausia pritarimo pateikta reklamos galimybėms. Vadinasi, tinkamai parengti reklaminiai šūkių, reklamos veidai ir spalvos turi įtakos tam, kad visuomenė atskirtų depą.

Išsiskirti ir prisistatyti visuomenei prekinį vagonų ir lokomotyvų depai gali susikūrę tinkamas uniformas ir parinkę atsakingas ar į akį krintančias spalvas ir spalvų derinius. Taip pat akcentuojamos ir emblemos. Taigi, išsiskirti iš bendro geležinkelių skaičiaus galima pasirinkus tinkamą uniformą. Taip pat reikia pastebėti, kad nemažą reikšmę išskirtinumui iš kitų depų turi tinkamai parinktos spalvos.

Organizacijos organizacinę kultūrą formuoja įvairūs veiksniai, kuriuos įgyvendinti turi organizacijos darbuotojai. Todėl buvo aiškinamasi ekspertų nuomone dėl to, kokie esminiai veiksniai turi įtakos depų organizacinei kultūrai (16 lentelė).

16 lentelė

Esminiai veiksniai, turintys įtakos organizacinei kultūrai

Kategorija	Subkategorija
Esminiai veiksniai, turintys įtakos organizacinės kultūros formavimui	Vadovų požiūris į specialisto pasitenkinimą darbu
	Investicijos į specialisto tobulėjimą
	Vadovų ir darbuotojų požiūris į klientą

Remiantis ekspertų atsakymais galima teigti, kad yra trys pagrindiniai veiksniai, kurie svarbūs organizacinei kultūrai. Labai aktualu yra tai, kad vadovai gebėtų sudaryti tinkamas darbo sąlygas, kad specialistai galėtų jausti pasitenkinimą darbu, kas turi įtakos ir jų bendravimui bei produktyvumui ir našumui.

Pastaruoju metu yra labai svarbu tinkamai suformuluoti organizacijos misiją, viziją, tikslus, uždavinius, vertybes, įvaizdį visuomenėje, organizacijos mikroklimatą, šventes, ritualus, aprangą. Todėl buvo aiškinamasi, kaip kiekvieną iš šių veiksnių įvardija ekspertai (17 lentelė).

17 lentelė.

Organizacinės kultūros veiksnių apibūdinimas

Kategorija	Subkategorija
Misijos apibūdinimas	Kokybiškos ir tikslingos paslaugos
	Vienu sakiniu atskleista organizacijos paskirtis
Vizijos apibūdinimas	Veiklos pokyčių numatymas
Tikslų ir uždavinių apibūdinimas	Stabilumas
	Numatyti siekius
Vertybių apibūdinimas	Supratimas
	Atsakingo elgesio formavimas
Įvaizdžio visuomenėje apibūdinimas	Savęs pristatymas
	Įvertinti savo galimybes
Organizacijos mikroklimato apibūdinimas	Bendros tradicijos
	Palankūs darbo santykiai
Šventės, ritualai	Būtinybė
	Poilsis
	Suartėjimas

Kuriant ir formuojant organizacinę kultūrą reikalinga investuoti į specialisto tobulėjimą, todėl aišku, kad specialistai turi nuolat kelti kvalifikaciją, kad būtų tinkamai pasirengę darbui, o patys vadovai nuolat akcentuotų tobulėjimo būtinybę. Labai svarbu yra tai, kad depuose dirba savo darbą ir pareigas suvokiantys ir tinkamai gebantys jas atlikti specialistai, nes tai pritraukia klientus ir sukelia gerus pojūčius.

Pagal pateiktus ekspertų atsakymus matyti, kad misijos paskirtis yra vienu sakiniu atskleisti organizacijos paskirtį.. Taigi tikėtina, kad misiją apibūdinti yra pakankamai sudėtinga. Todėl tikslinga pastebėti, kad misijos formulavimas yra pakankamai sudėtinga veikla, taigi ši veikla

turėtų būti įgyvendinama pasitelkiant kolektyvą ir nesiimant asmeninės vadovo iniciatyvos pateikti organizacijos misijos, nes dažniausiai tai būna tik formalus apibrėžimas.

Kalbėdami apie viziją įvardijo, kad tai veiklos pokyčių numatymas. Vadinasi, depų vizijoje turėtų atsispindėti tie veiklos aspektai, kurie yra numatomi ateityje.

Ekspertų nuomone, tikslai ir uždaviniai bei jų formulavimas suteikia depams stabilumo. Vadinasi, pagal suformuluotus uždavinius yra stabiliai ir tikslingai dirbama. Taip pat akcentuotina, kad suformuoti tikslai ir uždaviniai numato depų siekius. Vadinasi, šie veiksniai yra skirti tam, kad tinkamai suprogramuotų ir vykdytų kokybišką veiklą.

Depuose ugdomos ir pripažintos vertybės bei jų laikymasis padeda suprasti kiekvieną specialistą. Patiems specialistams sudaro galimybes pažinti vieni kitus. Todėl tikslinga pastabėti, kad vertybių sistema turėtų būti aiškiai suformuluota ir paaiškinta. Vieno eksperto teigimu, vertybės yra pagrindas atsakingo elgesio formavimui, todėl tikėtina, kad tinkamai pasirinktos visuotinės depo vertybės sudaro galimybes tikslingai ir garbinti įgyvendinti kiekvieno specialisto veiklą.

Įvaizdis yra svarbus tuo, kad tai galimybė prisistatyti visuomenėje. Vadinasi, šis veiksnys yra svarbus akcentas, nes visuomenėje susikurtas geras įvaizdis lemia organizacijos veiklos sėkmingumą.

Organizacijos mikroklimatas apibūdinamas kaip specialistų bendros tradicijos ir bendra veikla. Todėl labai svarbu, kad toje veikloje vyrautų palankūs bendravimo santykiai, pagarba vienas kitam. Juo labiau, kad vieno eksperto teigimu, mikroklimatas yra palankūs darbo santykiai. Todėl ryškėja situacija, kad mikroklimatas yra kuriamas ne tik darbovietėje, bet ir už jos ribų.

Šventės ir ritualai apibūdinami kaip būtinybė. Vadinasi, ekspertai supranta, kad vadovams ir specialistams reikalinga pabūti kartu ne tik darbo vietoje, bet ir praleisti laisvalaikį. Taip pat akcentuota, kad šventės ir tradicijos yra suprantamos kaip poilsis bei suartėjimas. Todėl tikėtina, kad švenčių ir ritualų metu vadovai ir darbuotojai geriau pažįsta vienas kitą ir kartu pailsi nuo bendrų reikalų.

Analizuojant ir aiškinantis, kaip ekspertai apibūdina organizacinės kultūros veiksnius ir jų įtaką depuose, matyti, kad visiems išvardintiems veiksniams yra priskiriamos atitinkamos funkcijos, kurios padeda spręsti įvairius bendrus veiklos klausimus, sudaro sąlygas gerai jaustis darbuotojams, kurti pažangius ir palankius darbo santykius bei prisistatyti visuomenei.

Analizuojant ir aiškinantis, kaip ekspertai apibūdina teigiamas ir neigiamas organizacinės kultūros depuose puses, matyti, kad visi kaip privalumą nurodo verslumą, inovatyvumą, vadovybės kaip koordinatoriaus ir organizatoriaus funkcijas, komandinį darbą, pastovumą, stabilumą ir gebėjimą lyderiauti rinkoje. Neigiami bruožai: nurodymai „iš viršaus“, formali vizija ir misija, per menkas lojalumas ir savitarpio pasitikėjimas.

Baigiant interviu buvo prašoma įvardinti, kokius organizacinės kultūros tobulinimo aspektus pasiūlyti Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų depams (18 lentelė).

18 lentelė

Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų organizacinės kultūros tobulinimo siūlymai

Kategorija	Subkategorija
Organizacinės kultūros tobulinimo siūlymai	Tobulinti psichologinį klimatą
	Keisti vadovavimo stilių
	Tinkamai panaudoti materialiuosius ir žmogiškuosius išteklius

Apibendrinant ekspertų atsakymus į klausimus, pastebėtina, kad visi jie depus apibūdina kaip į rezultatus orientuotas, geros reputacijos, siekiančias išmatuojamų tikslų organizacijas, kurios sėkmę suvokia kaip rinkos dalį ir įsiskverbimą į ją. Pastebi, jog abiems depams svarbu konkurencinga kainodara ir lyderiavimas rinkoje.

Analizuojant ekspertų nuomonę dėl specialistų ketinimo tobulintis, kelti kvalifikaciją, paaiškėjo, kad teisinė bazė įpareigoja keltis kvalifikaciją. Aiškinantis, ar vadovai motyvuoja specialistus, kad jie keltų kvalifikaciją, paaiškėjo, jog sąlygos sudaromos pakankamai, tačiau mažai pasinaudoja jomis, tik 20 – 30 % pačių specialistų žingeidumas, o likusieji nėra orientuoti tobulinimuisi.

Aptardami ekspertų nuomonę dėl vadovų skatinimo, specialistų apdovanojimų už gerai atliktus darbus, nustatyta, kad abi organizacijos tai įgyvendina. Depų vadovai rengia geležinkelininkų šventes organizacijos lėšomis, skiria piniginius priedus, premijas, dovanoja simbolines dovanas.

Aiškinantis, ar vadovai motyvuoja specialistus, kad darbai būtų atlikti kuo geriau, ekspertai vienbalsiai teigė, kad taip. Viskas priklauso nuo vadovo bendradarbiavimo su darbuotojais.

Depų vadovų vaidmenį bei jų vadovavimo stilių ekspertai įvardijo kaip autokratinį, hierarchinį, tačiau apie 40 % novatoriškas, aktyvus, organizacijos įsilieja į Lietuvos kontekstą.

Aptardami ekspertų nuomonę dėl tinkamiausio vadovo amžiaus vadovauti depams, nustatyta, jog nuo 36 – 40 metų. Vadovas turėtų turėti darbinę patirtį, būti susipažinęs su vadybos principais.

Misijos ir vizijos suformavimas ir įgyvendinimas, ekspertų nuomone, turėtų būti rengiamos atidžiai. Apie 50 % organizacijų turi jas dėl formalumo, todėl, kad reikia, neskiria didelio dėmesio. Organizacijos tiesiog žino iš savo tikslų, ką reikia padaryti, kaip tai bus įgyvendinta. Misijas ir vizijas vadovams reikėtų papildyti.

Interviu pabaigoje vadovai įvardino veiksnius, nuo kurių priklauso organizacijų veiklos sėkmė:

- Nuo vadovo ir jo vadovavimo stiliaus;
- Nuo materialinės techninės bazės;
- Nuo psichologinio klimato.
- Nuo finansinių išteklių.
- Nuo žmogiškųjų išteklių.

Apibendrinant ekspertų interviu duomenų aptarimą, galima teigti, kad Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų organizacinės kultūros tobulinimo pagrindinės galimybės yra šios: vadovo vadovavimo stilius, aktyvesnis bendradarbiavimas su darbuotojais, kuriant organizacinės kultūros tipą, vizijos ir misijos tobulinimas, bendravimą ir bendradarbiavimą skatinančios aplinkos kūrimas. Vadovai turėtų ieškoti tokių darbuotojų, kurie būtų motyvuoti ir kūrybiški bei patys tokias specialistų savybes skatinti. Taip pat depuose turėtų būti saugomos ir toliau puoselėjamos tradicijos, šventės, kuriančios palankius darbinius santykius ir pozityvų laisvalaikį.

IŠVADOS

Teorinės dalies:

- Mokslininkai nepateikia vieningos *organizacinės kultūros* sampratos formuluotės dėl skirtingo požiūrio į šį reiškinį ir jo esmę. Dažniausiai organizacinė kultūra atsispindi elgesio įpročiuose, normose, dominuojančiose vertybėse, kuriomis vadovaujasi įmonės darbuotojai, filosofijoje, formaliose ir neformaliose taisyklėse ir jausmuose bei klimate. Organizacinė kultūra atskleidžia įmonės įsitinimus bei vertybes, pagrindinius principus, požiūrį į užsibrėžtus tikslus ir priemones jiems pasiekti, kurios stiprina organizacijos valdymo sistemą.

- Dauguma autorių išskirdami lygius, akcentuoja vertybes ir įsitikinimus. Jie nurodo skirtingą organizacinės kultūros lygių skaičių, tačiau jų visų esmė panaši: yra matomi ir mažiau matomi dalykai. Matomame paviršiniame lygmenyje kultūra lengvai keičiama, ji atspindi grupės narių elgesio normas, darbo stilių. Mažiau pastebimą kultūros lygmenį sudaro pasidalytos kultūrinės vertybės, jos atsparios laikui ir išlieka net ir pakitus grupės sudėčiai. Šio lygmens kultūrą pakeisti labai sunku.

- Organizacinės kultūros tipologija yra plati, nes autoriai išskiria organizacinės kultūros tipus pagal galimybes darbuotojams pasireikšti, pagal tarpusavio santykius, pagal psichologinius kriterijus ir pan. Organizacijose, kuriose vyrauja ne vienas, o keletas skirtingų organizacinės kultūros tipų, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, požiūriais, principais ir t.t. Organizacijai naudingiau, kai darbuotojai laikosi vieningai, vadovaujasi tais pačiais kultūros kriterijais. Organizacinės kultūros tipas ypatingai priklauso nuo vadovo, kuris visuomet gali pasirinkti kažkokią vadovavimo strategiją ir dirbti su keliais asmenimis organizacijoje, vykdyti kontrolę, paskirstyti visiems pareigas ir griežtai jas reglamentuoti ar pasitikėti savo darbuotojais ir leisti dirbti savarankiškai.

- Organizacijos organizacinė kultūra formuojasi savaime veikiant vidiniams ir išoriniams veiksniams, tačiau gali būti keičiama dirbtinai realizuojant atitinkamas priemones. Stipriausias išorinis veiksnys *Organizacijos aplinka* kuri nulemia, ką organizacija turi daryti, kad sėkmingai gyvuotų. Tačiau ne mažiau svarbūs vidiniai veiksniai, tai vertybės – idėjos ir įsitikinimai organizacijoje, jie nustato tam tikrus standartus, žmonės, kurių pavyzdys tarnauja modeliu kitiems, be to elgsys kasdieniniame darbe ir ceremonijos, kuriomis išreiškiama, ko tikimasi iš darbuotojų. Negalima nepaminėti pasakotojų, gandų skleidėjų, perduodančius informaciją ir vertybes, t.y. „neformalioji struktūra“. Visi paminėti organizacijos kultūros elementai padeda suprasti koks elgsys ir požiūriai organizacijoje yra geriausi.

- Organizacinės kultūros struktūra sudaryta iš įvairių elementų, jie įtakoja organizacijos įvaizdį. Įmonės įvaizdis reprezentuoja organizaciją už jos ribų, suteikia informacijos apie jos veiklą, apibūdina organizaciją, iš anksto nuteikia vartotoją apie organizacijos vykdomą veiklą. Teigiamam įvaizdžio formavimui, turi būti tinkamai plėtojamos organizacinės kultūros struktūros elementai: vizija, misija, organizacijos išplanavimas, aprangos stilius, simboliai tai pat organizacijos klimatas.

- Vadovas pirmiausia turi žinoti, kur link kreipti organizaciją, ko reikia, kad organizacija dirbtų efektyviai ir vystytųsi ta linkme, kuria jis nori. Esant dideliems pasikeitimams rinkoje, dažnai reikia performuoti organizacinę kultūrą. Procesas lėtas, tačiau teigiamai atsiliepia veiklos rezultatams. Nuo vadovo asmeninių savybių, jo vadovavimo stiliaus, elgsenos, vertybių bei suvokimų priklausys, kokia kultūra vyraus organizacijoje, o jo sugebėjimas suvokti susidariusią kultūrą ir ją kryptingai ugdyti turės įtakos organizacijos veiklai ir sėkmei.

Empirinės dalies:

- Atlikus dokumentų analizę, mažai rasta frazių, susijusių su organizacine kultūra bei jos bruožais. Tik keliuose dokumentuose rastos kelios frazės, tačiau tai neturi įtakos darbuotojų organizacinės kultūros formavimui ir tobulinimui. Apie viziją ir misiją tik užsiminama.

- Abiejuose tyrime dalyvavusiuose Radviliškio depuose dominuoja vienoda - hierarchinė – organizacinė kultūra (nors pastebėti ir kitų kultūrų tipų požymiai), taigi iškelta hipotezė pasitvirtino.

- Vadovų nuomone, depuose daugiau rinkos kultūros požymių, jie tikisi šiuos kultūros bruožus išsaugoti ir kartu stiprinti adhokratijos kultūrinį tipą.

- Darbuotojai teigia, kad jų organizacijų vyraujanti kultūra – hierarchinė, tačiau pritaria vadovų nuomonei, jog reikia puoselėti naujoves priimančios, iššūkių ir rizikos nebijančios, asmeninę iniciatyvą palaikančios įmonės požymius.

- Apžvelgiant abiejų depų vadovų gautus rezultatus pagal 6 kriterijus, galima teigti, kad daugiausia balų vadovai skirdavo organizacijos valdymo ir jos sėkmės kriterijuje rinkos tipo kultūros požymiams. Todėl AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinį vagonų ir lokomotyvų depuose išryškėja tokie organizacinės kultūros elementai:

- *Svarbiausios organizacijos charakteristikos.* Abi įmonės unikalios savo ypatumais, nes orientuotos į rezultatus ir uždavinių atlikimą. Žmonės konkuruoja tarpusavy siekdami tikslų, o darbas ir darbinė veikla yra griežtai kontroliuojami.

- *Bendras lyderiavimo stilius.* Tai dalykiškumo, konkurencinio agresyvumo, koordinacijos ir tikslios organizacijos pavyzdys.

- *Darbuotojų valdymas.* Nors yra individualios rizikos, laisvės ir novatoriškumo užuominų, tačiau vadovai iš pavaldinių reikalauja paklusnumo ir santykių stabilumo.

- *Vienijamoji organizacijos esmė.* Organizaciją vienija oficiali politika, formalios taisyklės.
- *Strateginiai tikslai.* Jie turi pasižymėti nekintamumu, stabilumu, kontrole ir visų operacijų sklandumu.
- *Sėkmės kriterijai.* Tai turi užtikrinti rentabilumas, sklandūs planai, garantuotas tiekimas.

Ekspertų interviu:

Ekspertų interviu tyrimas atskleidė, kad:

- esminiai organizacinės kultūros skirtumai išryškėja pagal matomus organizacinės kultūros veiksnius: uniformą, spalvas, logotipus;
- jaučiamas informacijos apie depų kasdienį gyvenimą, įvairius renginius, poilsio organizavimą paviešinimo trūkumas, nors tokie renginiai vyksta;
- vienas iš svarbesnių aspektų formuojant organizacinę kultūrą yra dėmesys specialistams;
- reikalingas atsakingesnis vizijos ir misijos rengimas, jų papildymas;
- bendravimo, bendradarbiavimo, kūrybiškumo ir inovacijų plėtros skatinimas.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į magistro darbe išanalizuotą Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovų, specialistų anketinį tyrimą ir ekspertų nuomonę bei dokumentų analizę, magistrinio darbo autorė rekomenduoja:

Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų vadovams:

- stiprinti adhokratinės kultūros požymius: nebijoti eksperimentuoti, diegti inovacijas, labiau pasitikėti darbuotojais, palaikyti jų rodomą iniciatyvą, skatinti darbuotojus bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje;
- naujus kūrybiškus sprendimus bei idėjas, skatinti pagyrimais bei premijomis;
- skatinant komandinį darbą bei dalyvavimą bendroje veikloje. Rengti kas mėnesį susitikimus su darbuotojais, pabrėžiant komandinio darbo svarbą, domėtis darbuotojų problemomis bei įvesti motyvavimo sistemą;
- sudaryti sąlygas darbuotojams tobulintis kompetencijas seminaruose, kursuose, kurie padėtų mokytis bendradarbiauti;
- rezultatų siekimą derėtų sujungti su klano tipo elementais, tai leistų sukurti draugiškesnę organizacijos mikroklimatą, duotų daugiau moralinės bei psichologinės naudos;
- kartą per metus atlikti organizacijos kultūros tyrimą ir analizuoti, ar laikomasi numatytos krypties, rezultatus aptarti komandoje ir numatyti tolimesnių veiksmų planą;

Radviliškio prekių vagonų ir lokomotyvų depų specialistams:

- dalyvauti seminaruose kartą metuose, kuriuose analizuojama organizacinė kultūra organizacijose;
- teikti pasiūlymus formuojant įmonės viziją ir misiją;
- aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje bei organizuojamose šventėse. Tai pat įtraukti savo šeimos narius;
- inicijuoti 2 kartus metuose organizacinės kultūros problemų aptarimą kartu su vadovais.

LITERATŪRA

1. Aiman-Smith, L. (2004). What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. *Organizational Culture*. Prieiga per internetą: http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf [Žiūrėta 2013-02-02].
2. Appleby R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Algarvė.
3. Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
4. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
5. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
6. Bosas A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
7. Bosas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
8. Bruce R. Jewell (2002). *Integruotos verslo studijos*. The Baltic Press.
9. Cameron K., Quinn R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.
10. Chen L., Mohamed Sh. (2008). Impact of the internal business environment within construction organisations. *Construction Innovation*. Vol. 8. No.1. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com>. [Žiūrėta 2013-04-10].
11. Cornwall J., Perlman B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Boston.
12. Davis K. (1977). *Human Behavior at Work*. New York, McGraw –Hill.
13. Deal T., Kennedy, A. (1982) *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. – Addison: Wesley Publishing Company.
14. Denison D. (1995). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley and sons.
15. Dereškevičiūtė E. (2009). Organizacijos DNR. Prieiga per internetą: www.psichologijosakademija.lt [Žiūrėta 2013-04-12].
16. Dessler G. (2003). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Drucker P. F. (1974). *Management*. New York.
18. Drūteikienė G., Marčinskas A. (2000) Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas. // Pinigų studijos. Nr. 4, p. 38-48.
19. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 22.

20. Garalis A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija // *Pedagogika*. Vilnius, VPU, Nr. 69, p. 65-79.
21. Gilbert D. (1999). *Imperial Cities: Landscape, Display and Identity*. Manchester University Press.
22. Ginevičius R., Sūdžius V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
23. Guščinskienė J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija, p. 111-130.
24. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. (2003). *Strategic management: Competitiveness and Globalization*. Thomson South-West.
25. Hofstade G. (1994). *Cultures and organizations : Intercultural Cooperation and its Importance for Survival : Software of the Mind*. – London.
26. Hofstede G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill. Prieiga per internetą:
<<http://books.google.lt/books?id=tLbt4eCcltC&printsec=%22Cultures+and+Organizations:+software+of+the+mind%22> [Žiūrėta 2012-12-03].
27. Janušonis V. (2000). Sveikatos priežiūros organizacijų kokybės sistemų valdymas. *Sveikatos mokslai*. 2004,1,69 - 73. 6.
28. Jewell B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Garnelis .
29. Jonaitytė A. (2003). Organizacijos kultūra. // *Vadovo pasaulis*. Nr. 7–8, p. 17–21.
30. Jonaitytė A. (2004). Dar kartą stresas darbe. *Psichologija tau*. Nr. 2, p. 32-35.
31. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas, p.58-59.
32. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas.
33. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai. Šiauliai: Liucilijus.
34. Kaušikas E. (2006). Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų finansavimo plėtrai*. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ar administravimas*. Nr. 10, p. 29.
35. Kotter J., Heskett J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Prieiga per internetą <http://www.amazon.com/Corporate-Culture-Performance-John-Kotter/dp/1451655320> [Žiūrėta 2013-01-10].
36. Krasauskaitė S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis // *Reklamos ir marketingo idėjos*. Vilnius. Nr. 1, p.12 .
37. Kuprys J. (1997). Žmonės įvairūs – darbas sėkmingas. *Vadovo pasaulis*, Nr. 14, p. 27 – 30.

38. Laurinėnienė I. (2007). Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
39. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas. Šviesa.
40. Luobikienė G. (2000). Apklausų duomenų analizė. Prieiga per internetą: www.lidata.eu/files/.../Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf [Žiūrėta 2013-01-20].
41. Makštutis A. (2001). Strateginio valdymo principai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
42. Mamedaitytė S. (2003). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
43. Martin J. (2001). Organization Culture. Mapping the Terrain. Prieiga per internetą: http://books.google.lt/books/about/Organizational_Culture.html?id=GVS-zVUa6KAC&redir_esc=y [Žiūrėta 2013-01-20].
44. Martin J., Felman M.S., Hatch M.J., Sitkin S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly* 28, p.438-53.
45. Melnikas B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Prieiga per internetą.
46. Merkys G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas). Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto leidykla.
47. Morgan S. (1986). Developing academic library skills for the future. *Library review*, vol. Nr. 5, p. 41–53.
48. Narijauskas V. (2006). *Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra O.K.* Prieiga per internetą: http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=173 [Žiūrėta 2013-02-03].
49. Navickas A. (2007). Viešosios erdvės pasisavinimas Lietuvoje. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2007-08-07-andrius-navickas-viesosios-erdvespasisavinimas-lietuvoje/4389> [Žiūrėta 2013-01-07].
50. Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998). *Organizacinės kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
51. Pors N. O. (2008). Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study // *Performance Measurement and Metrics Vol. 9* Nr. 2, p. 138-152.
52. Pruskus V. (2004). *Sociologija*. Teorija ir praktika. Vilnius.
53. Psych C; Wong, Paul T. P (2001). Meaning therapy: An integrative and positive existential psychotherapy. *Journal of Contemporary Psychotherapy*. 40 (2), p. 85-99.
54. Purlys Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 49, 97-10.

55. Ražauskas D., Kvedaravičius K. (2010). Žiedinės organizacinės kultūros pritaikymas Lietuvos rinkai. Management theory and studies for rural business and infrastructure developmen, Nr. 20, p. 2 – 8.
56. Rekašiūtė-Balsienė R. (2008). *Pokyčiai verčia keistis* [žiūrėta 2012-02-03]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=915092&strid=1088&rs=0&ss=1&y=2008%2001%2023>>. [Žiūrėta 2013-02-20].
57. Rekašiūtė-Balsienė R. (2007). *Organizacijos kultūra ir jos svarba*. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. D. 9.1.
58. Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
59. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
60. Robbins S. P. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (Paperback).
61. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
62. Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership 2nd Ed. Jossey – Bass Publishers*, San Francisko.
63. Schein E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, Calif.
64. Schermerhorn J. R., Hunt J. G., Osborn R. N. (1994). *Managing Organizational Behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
65. Schneider J. B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. San Francisco: Jossey-Bass.
66. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda.
67. Staniulienė S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Mokomoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
68. Stoner J. A. F. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
69. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
70. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas. Technologija.
71. Stundžė L. (2010). *Komunikacijos ir informacijos vadyba šiuolaikinėje organizacijoje: teorija ir praktika*. Informacijos mokslai. Nr. 52, p. 109 – 113.
72. Sūdžius P. (2002). *Pardavimų valdymas*. Vilnius.

73. Šimanskienė L. (2000). Tautinių bruožų įtaka vadybos kultūrai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 16, p. 131-143.
74. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda.
75. Šimanskienė L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų finansavimo plėtrai. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ar administravimas)*. Nr. 15(4), p. 175-181.
76. Šimanskienė L., Paužuolienė J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacijų kultūros sąsajų tyrimas Lietuvos organizacijose. Straipsnis. Klaipėdos universitetas.
77. Thompson A., Strickland A. J. (1990). *Strategic management*. United States.
78. Übius Ü., Alas R. (2009). Organizacinės kultūros tipai bei įmonių socialinė atsakomybė. Straipsnis. Talinas: Estijos verslo mokykla.
79. Vaitkūnaitė V. (2006). *Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei*. Verslas: teorija ir praktika. VII tomas, Nr. 1, p. 45-53
80. Valackienė A. (2005). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kaunas: Technologija.
81. Vanagas P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2005.34*, p. 217-231.
82. Vanagas P., Abramavičius Š. (1998). Organizacijos tyrimo metodologija. *Ekonomika ir Vadyba*. 1998. KTU, tarptautinė konferencijų medžiaga.
83. Vasiliauskas A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Studentams ir verslininkams. Vilnius: VVK leidykla.
84. Vasiliauskas A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius.
85. Veinhardt J., Nikaitė I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (17), p. 176 – 186.
86. Veinhardt J. (2007). Vertybė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje. Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 2 (9), p. 332–338.
87. Vikipedijos laisvoji enciklopedija. *Organizacinė kultūra*. Prieiga per internetą: http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacin%C4%97_kult%C5%ABra. [Žiūrėta 2013-01-15].
88. Vitkienė E. (2004). Paslaugų marketingas[mokomoji knyga] - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
89. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

90. Zakarevičius P. (2004). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
91. Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A., Pukelis K., Savickienė I. (2008). Švietimo kokybės vadybininkų rengimas plėtojant kokybės užtikrinimo sistemą Lietuvoje. Vytauto Didžiojo universitetas.
92. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma, Kaunas: VDU, 2004, p.512.
93. Žalys L., Žalienė I., Janulienė I. (2005) Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai rinkodaros požiūriu. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija „Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai.
94. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
95. Žilinskas V., Martinkus B., Staleronka A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas., p. 145-155.
96. Žukauskaitė, I. (2009). *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo. Daktaro disertacija*. Socialiniai mokslai, psichologija (06 S). Vilnius: VU I-kl.
97. Quin R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*.
98. Камерон К. С., Куинн Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
99. Спивак В. А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер.
100. Шейн Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер.

PRIEDAI

1 priedas

ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATOS ANALIZĖ

Autoriai	Apibrėžimas
J. Cornwall, B. Perlman (1990)	10 dominuojančių kultūros komponentų: rizikos toleravimas, aktyvi veikla, pasitikėjimo ir pareigų etika, įmonės, emocijų tapatinimas, darbas kaip džiaugsmas, vadovavimas, orientacija į klientų vertybes, kruopštumas, efektyvumas ir veiksmingumas. (<i>Šimanskienė, 2002</i>)
E. H. Shein (1992)	Nurodymų ir krypties sistema, duodama tarnautojams problemų sprendimui, taip pat organizacinė kultūra apibrėžiama kaip elgesio įpročių normos, dominuojančios vertybės, filosofija, oficialiose ir neoficialiose taisyklėse. (<i>Jucevičienė, 1996</i>)
T. Peters, R. Waterman (1983)	Dominuojančios vertybės, kurios skelbiamos apsakymuose, atsiminimuose, legendose, mituose, polinkis į veiksmą, glaudus bendradarbiavimas su klientais, savarankiškumas ir judėjimas į priekį, produktyvumas, ištikimybė vadovybei, artimumas, bendravimo paprastumas. (<i>Jucevičienė, 1996</i>)
A. Seilius (1998)	Kultūra išreiškiama per organizacijos filosofiją, taisykles, normas, vertybes, klimatą, simbolius, herojus ir beveik viską, ką daro jos nariai. (<i>Seilius, 1998</i>)
B. Melnikas (1990)	Vertybių ir prioritetų bei socialinės elgsenos modelių ir technologijų sistema. (<i>Melnikas, 1990</i>)
L. Šimanskienė (2008)	Savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors vadovai ir darbuotojai apie tokią kultūrą net nenutuokia. (<i>Šimanskienė, 2008</i>)
D. Ražauskas, J. Kvedaravičius (2010)	Svarbus organizacijos elementas, darantis įtaką jos veiklai ir rezultatams. spręsdamos iškilusias problemas. (<i>Ražauskas, Kvedaravičius, 2010</i>)
P. Zakarevičius (2003)	Charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą ir gali būti pakeičiama terminu <i>vadybos kultūra</i> . (<i>Zakarevičius, 2003</i>)
P. Jucevičienė (1996)	Nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacijos, siekdamas savo tikslų ir spręsdamos iškilusias problemas. (<i>Jucevičienė, 1996</i>)
B. A. Спивак (2001)	Materialinių ir dvasinių vertybių sistema organizacijoje, atspindinti jos individualumą, savęs, kitų suvokimą socialinėje ir materialinėje aplinkoje bei pasireiškiančią per elgesį, sąveikavimą. (<i>Спивак, 2001</i>)
L. Aiman-Smith (2004)	Organizacijos narių pagrindinių elgesio prielaidų ir vertybių sistema, elgesio standartai ir vertybinės nuostatos, būdus suvokti, jausti, galvoti ir elgtis, stengimasis juos įdiegti kiekvienam naujam organizacijos nariui. (<i>Aiman-Smith, 2004</i>)
A. Sakalas (1998)	Per patyrimą išugdytas personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą bei reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą. (<i>Sakalas, 1998</i>)

J. Paužuolienė, K. Trakšėlys (2009)	Nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visumą, kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta, ir kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo užsibrėžtų tikslų ir sprendama iškilusias problemas. <i>(Paužuolienė, Trakšėlys, 2009)</i>
V. Nemeikšienė (2006)	Diversifikuotas (įvairinimas), turintis didelę įvairovę reiškinyje ir turintis lemiamą įtaką organizacijos veiklai bei darbinio gyvenimo kokybei. <i>(Nemeikšienė, 2006)</i>
J. Guščinskienė (2000)	Vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijoms nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų bei padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų. <i>(Guščinskienė, 2000)</i>
V. Janušonis (2000)	Organizacijos vertybių, normų ir tikėjimo visuma, priimta daugumos jos narių, padedanti organizacijai bei jos nariams įveikti problemas, siekiant organizacijos tikslų. <i>(Janušonis, 2000)</i>
N. R. Kingsbury (2001)	Bendra struktūra organizacijos narių įsitikinimų, prielaidų, lūkesčių. Organizacinė kultūra apima: Pagrindines strategijas stiprinančias sąmoningumą, kitas vadybines strategijas pasikeitimų planavimą. <i>(Kingsbury, 2001)</i>

QUINN, CAMERON OCAI MODELIO KRITERIJŲ CHARAKTERISTIKOS

LANKSTUMAS

Tipas: KLANAS

Dominuojančios savybės:

Dalyvavimas, komercinis darbas, organizacija – šeima;

Lyderiavimas organizacijoje:

Vadovas – mentorius, „tėvas“, skatinantis, patariantis;

Vadovavimas padaliniams:

Komandinis darbas, aktyvus dalyvavimas veikloje;

Organizaciją kartu laiko:

Lojalumas, tradicijos, pasitikėjimas;

Strateginiai prioritetai:

Darbuotojų augimo, išsipareigojimo skatinimas;

Sėkmės kriterijai:

Rūpinimasis žmonėmis, žmogaus išteklių tobulinimas;

Tipas: ADHOKRATIJA

Dominuojančios savybės:

Verslumas, kūrybiškumas, adaptyvumas, rizika;

Lyderiavimas organizacijoje:

Vadovas – novatorius, skatinantis riziką, verslumą;

Vadovavimas padaliniams:

Inovacijų diegimas, kūrybinės laisvės skatinimas;

Organizaciją kartu laiko:

Inovacijų diegimas, rizika, lankstumas;

Strateginiai prioritetai:

Naujų išteklių, galimybių ieškojimas;

Sėkmės kriterijai:

Unikalūs, nauji produktai;

VIDUS

Tipas: HIERARCHIJA

Dominuojančios savybės:

Taisyklės, kontrolė, struktūra;

Lyderiavimas organizacijoje:

Vadovas – koordinatorius, organizatorius;

Vadovavimas padaliniams:

Santykių, socialinių garantijų, darbo vietos užtikrinimas;

Organizaciją kartu laiko:

Formalios taisyklės, strategijos;

Strateginiai prioritetai:

Pastovumas, stabilumas, kontrolė ir sklandi veikla;

Sėkmės kriterijai:

Našumas, patikimas tiekimas, žemos sąnaudos;

IŠORĖ

Tipas: HIERARCHIJA

Dominuojančios savybės:

Konkurencija, tikslų pasiekimas;

Lyderiavimas organizacijoje:

Vadovas – ryžtingas, orientuotas į rezultatus;

Vadovavimas padaliniams:

Aukšti reikalavimai, orientavimas į laimėjimus;

Organizaciją kartu laiko:

Produkcija, orientavimasis į rinkos užkariavimą, tikslų pasiekimas;

Strateginiai prioritetai:

Rinkos užkariavimas, dideli tikslai, konkuravimo veiksmi;

Sėkmės kriterijai:

Lyderiavimas rinkoje, konkurentų pralenkimas;

KONTROLĖ

Šaltinis: Ragucka, A. (2005).

AnketaAB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinų vagonų ir lokomotyvų depų vadovams

ŠU Socialinių mokslų fakulteto magistrantė Vilma Povilauskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti Radviliškio prekinų vagonų depo ir Radviliškio lokomotyvų depo vadovų nuomonę apie įmonės organizacinę kultūrą ir jos tobulinimo galimybes. Jūsų nuomonė labai svarbi, todėl prašyčiau nuoširdžiai atsakyti į klausimus.

Anketa anoniminė, todėl nereikia nurodyti asmens duomenų. Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami. Jums tinkantį atsakymą pažymėkite X, jei prie klausymo nenurodyta kitaip.

Iš anksto dėkoju už atsakymus ir sugaištą laiką.

Vilma Povilauskienė

I. Žinios apie respondentus	
<p>1. Lytis:</p> <p><input type="checkbox"/> Moteris</p> <p><input type="checkbox"/> Vyras</p>	<p>2. Jūsų išsilavinimas:</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštasis</p> <p><input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštesnysis</p> <p><input type="checkbox"/> Vidurinis</p> <p><input type="checkbox"/> Kita</p>
<p>3. Darbo stažas dabartinėse pareigose</p> <p><input type="checkbox"/> Iki 1 metų</p> <p><input type="checkbox"/> 1 – 3 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 4 --5 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 6 – 10 metų</p> <p><input type="checkbox"/> Daugiau nei 10 metų</p>	<p>4. Ar teko girdėjote sąvoką „organizacinė kultūra“?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> <p><input type="checkbox"/> Nežinau</p>
II. Organizacinės kultūros samprata	
<p>5. Nurodykite, kuriam organizacinės kultūros apibūdinimui pritariate (pasirinkite 1 atsakymą)</p> <p>Organizacinė kultūra – tai:</p> <p><input type="checkbox"/> Bendros nuomonės formavimas.</p> <p><input type="checkbox"/> Vertybės ir nuostatos, kurios nulemia organizacijos santykius su aplinka.</p> <p><input type="checkbox"/> Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija.</p> <p><input type="checkbox"/> Organizacijos istorija, tradicijos, ceremonijos, ritualai ir simboliai.</p> <p><input type="checkbox"/> Organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, misija.</p>	

6. Kas lemia organizacinę kultūrą?**(pažymėkite 1 svarbiausią veiksni)**

- Pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai.
- Atrankos procesas.
- Vadovavimo stilius.
- Socializacijos procesas.
- Numatyti tikslai, uždaviniai.
- Suformuluotos misija ir vizija.

Pateiktiems teiginiams nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų. Kiekvienoje iš 6 skilčių yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Jūs turite paskirstyti 100% šioms alternatyvoms taip, kaip Jums atrodo, kad yra būdinga Jūsų organizacijai. Didžiausią procentinę dalį skirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai primena Jūsų organizaciją. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30,...) ir penkių (5, 15, 25, 35, ...). Atkreipkite dėmesį į tai, kad atsakymams yra pateiktos 2 skiltys: „Dabar“ ir „Ateityje“. Skiltyje „Dabar“ apibūdinkite organizaciją taip, kokia ji yra dabar. Skiltyje „Ateityje“ apibūdinkite taip, kokia jūsų organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Pildydami būtinai įsitikinkite, kad bendra procentinė suma sudarytų 100%.

1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos		Dabar	Ateityje
A	Organizacija yra labai asmeniška vieta. Tai lyg šeima ir artimieji. Žmonės turi daug bendro		
B	Organizacija yra labai dinamiška ir versli. Žmonės pasiruošę negailėti savęs ir prisiimti riziką.		
C	Organizacija yra labai orientuota į rezultatus. Pagrindinis dėmesys skiriamas užduoties atlikimui. Žmonės tarpusavyje konkuruojantys, orientuoti į tikslo pasiekimą.		
D	Organizacija yra griežtai kontroliuojama ir struktūrizuota vieta. Formali darbo tvarka, taisyklės, procedūros reguliuoja žmonių veiksmus.		
Iš viso		100%	100%
2. Bendras lyderiavimo stilius			
A	Apskritai, įmonės vadovybė turėtų būti mokytojo, padėjėjo bei skatintojo tobulėti pavyzdžiu.		
B	Apskritai, įmonės vadovybė turėtų būti verslumo, novatoriškumo, polinkio į riziką pavyzdžiu.		
C	Apskritai, įmonės vadovybė turėtų būti dalykiškumo, atkaklumo, orientacijos į rezultatą pavyzdžiu.		
D	Apskritai, įmonės vadovybė turėtų būti koordinavimo, vienijimo ir sklandaus darbo pavyzdžiu		
Iš viso		100%	100%

3. Darbuotojų valdymas			
A	Valdymo stilius organizacijoje remiasi komandiniu darbu, konsensu (nuomonių sutarimu) ir bendru dalyvavimu priimant sprendimus.		
B	Valdymo stilių organizacijoje apibūdina individualus rizikos prisiėmimas, inovatyvumas, laisvė ir asmeninės savybės.		
C	Valdymo stilių organizacijoje apibūdina stipri konkurencija, aukšti reikalavimai ir reiklumas pasiekimams.		
D	Valdymo stilių organizacijoje apibūdina darbo vietos, tinkamumo jai, žinojimo garantijos, taip pat stabilumas darbo santykiuose.		
	Iš viso	100%	100%
4. Vienijamoji organizacijos esmė			
A	Organizacijos vienijamoji esmė - lojalumas ir savitarpio pasitikėjimas. Aukštas atsidavimo organizacijai lygis.		
B	Organizacijos vienijamoji esmė – novatoriškumas ir plėtros siekimas. Pabrėžiama svarba pirmavimui.		
C	Organizacijos vienijamoji esmė – ryškus tikslų ir uždavinių įvykdymo siekimas. Nuolatinės diskusijų temos – agresyvumas ir laimėjimai (konkurentų atžvilgiu).		
D	Organizacijos vienijamoji esmė – formalios taisyklės ir politika. Svarbu palaikyti sklandų organizacijos darbą.		
	Iš viso	100%	100%
5. Strateginiai tikslai			
A	Organizacija pabrėžia žmonių tobulėjimo svarbą. Siekiama didelio pasitikėjimo, atvirumo ir bendro dalyvavimo veikloje.		
B	Organizacija akcentuoja naujų resursų ir išskylančių naujų iššūkių svarbą. Naujovių pritaikymas ir galimybių tyrimai yra vertinami		
C	Organizacijai svarbu konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Siekiama tikslingai plėstis ir lyderiauti rinkoje.		
D	Organizacija akcentuoja pastovumą ir stabilumą. Našumas, kontrolė ir operacijų sklandumas yra svarbūs faktoriai.		
	Iš viso	100%	100%
6. Sėkmės kriterijai			
A	Organizacijos sėkmę lemia žmoniškųjų išteklių vystymas, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas ir rūpinimasis darbuotojais.		
B	Organizacijos sėkmę lemia unikalūs ir nauji produktai. Organizacija yra tiekiamų produktų lyderis ir novatorius.		
C	Organizacijos sėkmę lemia pirmavimas rinkoje, konkurentų lenkimas. Konkurencinis pranašumas rinkoje yra esmė.		
D	Organizacijos sėkmę lemia efektyvumas. Patikimas tiekimas, sklandus planavimas ir žemi kaštai yra lemiantys veiksniai.		
	Iš viso	100%	100%

Dėkoju Jums už kantrybę pildant anketą!

Vadovų organizacinės kultūros apklausos atsakymų vertinimas

Vertinimo „Dabar“ balai	Vertinimo „Dabar“ balai	Vertinimo „Ateityje“ balai	Vertinimo „Ateityje“ balai
1A	1B	1A	1B
2A	2B	2A	2B
3A	3B	3A	3B
4A	4B	4A	4B
5A	5B	5A	5B
6A	6B	6A	6B
<i>Visų atsakymų A suma padalinta iš 6. Gaunamas vidurkis</i>	<i>Visų atsakymų B suma padalinta iš 6. Gaunamas vidurkis</i>	<i>Visų atsakymų A suma padalinta iš 6. Gaunamas vidurkis</i>	<i>Visų atsakymų B suma padalinta iš 6. Gaunamas vidurkis</i>
1C	1D	1C	1D
2C	2D	2C	2D
3C	3D	3C	3D
4C	4D	4C	4D
5C	5D	5C	5D
6C	6D	6C	6D
<i>Visų atsakymų C suma padalinta iš 6. Gaunamas vidurkis</i>	<i>Visų atsakymų D suma padalinta iš 6. Gaunamas vidurkis</i>	<i>Visų atsakymų C suma padalinta iš 6. Gaunamas vidurkis</i>	<i>Visų atsakymų D suma padalinta iš 6. Gaunamas vidurkis</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Cameron K. ir Quinn R.E. (2001) parengtu organizacijos kultūros įvertinimo modeliu

AnketaAB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio prekinų vagonų ir lokomotyvų depo darbuotojams

ŠU Socialinių mokslų fakulteto magistrantė Vilma Povilauskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti Radviliškio prekinų vagonų depo ir Radviliškio lokomotyvų depo darbuotojų nuomonę apie įmonės organizacinę kultūrą ir jos tobulinimo galimybes. Jūsų nuomonė labai svarbi, todėl prašyčiau nuoširdžiai ir atsakingai atsakyti į klausimus.

Anketa anoniminė, nereikia nurodyti asmens duomenų. Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Jums tinkantį atsakymą pažymėkite X, jei prie klausimo nenurodyta kitaip.

Iš anksto dėkoju už atsakymus ir sugaištą laiką.

Vilma Povilauskienė

I. Žinios apie respondentus	
<p>1. Lytis:</p> <p><input type="checkbox"/> Moteris</p> <p><input type="checkbox"/> Vyras</p>	<p>2. Jūsų išsilavinimas:</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštasis</p> <p><input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštesnysis</p> <p><input type="checkbox"/> Vidurinis</p> <p><input type="checkbox"/> Kita</p>
<p>7. Darbo stažas depe</p> <p><input type="checkbox"/> Iki 1 metų</p> <p><input type="checkbox"/> 1 – 3 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – 5 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 6 – 10 metų</p> <p><input type="checkbox"/> Daugiau nei 10 metų</p>	<p>8. Ar girdėjote sąvoką „organizacinė kultūra“?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> <p><input type="checkbox"/> Nežinau</p>
II. Organizacinės kultūros samprata	
<p>9. Nurodykite, kuriam organizacinės kultūros apibūdinimui pritariate (pasirinkite 1 atsakymą).</p> <p>Organizacinė kultūra – tai:</p> <p><input type="checkbox"/> Bendros nuomonės formavimas.</p> <p><input type="checkbox"/> Vertybės ir nuostatos, kurios nulemia organizacijos santykius su aplinka.</p> <p><input type="checkbox"/> Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija.</p> <p><input type="checkbox"/> Organizacijos istorija, tradicijos, ceremonijos, ritualai ir simboliai.</p> <p><input type="checkbox"/> Organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, misija.</p>	

10. Kas lemia organizacinę kultūrą? (pažymėkite 1 svarbiausią veiksnį)

- Pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai.
- Atrankos procesas.
- Vadovavimo stilius.
- Socializacijos procesas.
- Numatyti tikslai, uždaviniai.
- Suformuluotos misija ir vizija.

Apibraukite tą reikšmę, kuri tiksliausiai atitinka Jūsų nuomonę penkių balų sistemoje: (5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – iš dalies nesutinku, 1 – visiškai nesutinku).

1.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, nes jis mus palaiko.	5	4	3	2	1
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus	5	4	3	2	1
3.	Vadovas nuolat kontroliuoja, kaip mes atliekame pavestus darbus.	5	4	3	2	1
4.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus geriau.	5	4	3	2	1
5.	Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	5	4	3	2	1
6.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.	5	4	3	2	1
7.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	5	4	3	2	1
8.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	5	4	3	2	1
9.	Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	5	4	3	2	1
10.	Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	5	4	3	2	1
11.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	5	4	3	2	1
12.	Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	5	4	3	2	1
13.	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	5	4	3	2	1
14.	Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	5	4	3	2	1
15.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją aiškiai ir prieinamai	5	4	3	2	1
16.	Vadovas nuolat bendrauja su klientais.	5	4	3	2	1

5 priedo tęsinys

17.	Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	5	4	3	2	1
18.	Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	5	4	3	2	1
19.	Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	5	4	3	2	1
20.	Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pritrauktume kuo daugiau klientų.	5	4	3	2	1
21.	Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	5	4	3	2	1
22.	Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	5	4	3	2	1
23.	Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	5	4	3	2	1
24.	Vadovas suteikia visą su darbu susijusią informaciją.	5	4	3	2	1

Dėkoju Jums už kantrybę pildant anketą!

6 priedas

Darbuotojų skaičius ir jų amžius AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos Radviliškio prekinų vagonų depe

Profesijų (pareigybių) pavadinimas	Darbuotojų iš viso	pagal amžių			
		imtinai			pensinio amžiaus
		iki 30 metų	iki 50 metų	iki pensinio amžiaus	
2	3	4	5	6	7
Faktinis darbuotojų skaičius	499	65	272	149	13
a) vyriausieji valdytojai	12		6	6	
b) valdytojai	27	6	8	13	
c) specialistai	32	4	17	10	1
d) asocijuotieji specialistai	105	1	62	40	2
e) tarnautojai	1		1		
f) kitų profesijų (pareigybių) darbuotojai	322	54	178	80	10

**Darbuotojų skaičius ir jų amžius AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos
Radviliškio lokomotyvų depe**

Profesijų (pareigybių) pavadinimas	Darbuotojų iš viso	pagal amžių			
		imtinai			pensinio amžiaus
		iki 30 metų	iki 50 metų	iki pensinio amžiaus	
2	3	4	5	6	7
Faktinis darbuotojų skaičius	648	133	364	142	7
a) vyriausieji valdytojai	18	-	12	5	1
b) valdytojai	21	2	8	9	2
c) specialistai	37	5	22	9	1
d) asocijuotieji specialistai	57	5	36	16	-
e) tarnautojai	-	-	-	-	-
f) kitų profesijų (pareigybių) darbuotojai	515	121	286	103	5

Šiaulių universitetas
Socialinių mokslų fakultetas
Vadybos katedra

Interviu klausimynas

Interviu tikslas: atskleisti organizacinės kultūros tobulinimo galimybes Radviliškio prekių vagonų ir Radviliškio lokomotyvų depuose.

Nuomonė dėl organizacinės kultūros esmės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaip apibūdintumėte depų organizacinę kultūrą keliais sakiniais. 2. Kokius organizacinės kultūros ypatumus galima pastebėti išoriškai? 3. Kokius organizacinės kultūros veiksnius galima suvokti tik pabendraurus su depų bendruomenės nariais? 4. Kaip, Jūsų nuomone, kiekvienas depas turėtų išsiskirti?
Organizacinės kultūros veiksniai
1. Kokie esminiai veiksniai turi įtakos formuojant depų organizacinę kultūrą?
2. Kaip apibūdintumėte šių organizacinės kultūros veiksnių įtaką depuose?
a) misija-
b) Tikslai, uždaviniai –
c) vertybės –
d) įvaizdis visuomenėje-
e) organizacijos mikroklimatas-
f) šventės, ritualai, apranga-
Radviliškio depų organizacinės kultūros būklė ir tobulinimo aspektai
<ol style="list-style-type: none"> a) Kokie esminiai depų skirtumai organizacinės kultūros atžvilgiu? b) Kokias teigiamas ir neigiamas organizacinės kultūros puses pastebėjote Radviliškio depuose? c) Kokius organizacinės kultūros tobulinimo aspektus pasiūlytumėte Radviliškio depams?

PATVIRTINTA

AB „Lietuvos geležinkeliai“

1. e. generalinio direktoriaus pareigas

2008 m. rugpjūčio 5 d. įsakymu Nr. I-516

**AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“
DARBUOTOJŲ ETIKOS
KODEKSAS****I. BENDROSIOS NUOSTATOS****1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų etikos kodekso paskirtis ir uždaviniai.**

1.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų etikos kodeksas (toliau – Kodeksas) nustato AB „Lietuvos geležinkeliai“ (toliau – Bendrovė) darbuotojų elgesio principus bei taisykles, reguliuoja darbuotojų tarpusavio santykius bei santykius su kitais asmenimis. Šio Kodekso nuostatų privaloma laikytis darbe ir viešojoje veikloje.

1.2. Kodekso normų taikymo tikslas – užtikrinti kūrybingą, geranorišką darbo aplinką, ugdyti pagarbą bendradarbiams ir kitiems asmenims, kelti darbuotojų profesinį meistrišku-

mą, siekti, kad Bendrovės veikla būtų efektyvi ir patikima, vengti darbuotojų privačių ir Bendrovės interesų konflikto, prevenciškai apsaugoti juos nuo šališkų veiksmų, galinčių turėti neigiamų padarinių Bendrovės įvaizdžiui ir reputacijai.

1.3. Kodeksas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos darbo kodeksu, Bendrovės teisės aktais ir bendromis moralės normomis.

2. Kodekse vartojamos sąvokos.

2.1. *Kodekso pažeidimas* – šiame Kodekse nustatytų normų pažeidimas, padarytas dėl Bendrovės darbuotojo kaltės.

2.2. *Pakartotinis Kodekso pažeidimas* – šiame Kodekse nustatytų normų pažeidimas, padarytas dėl Bendrovės darbuotojo kaltės, nepaėjus vieneriems metams po šio Kodekso normų pažeidimo, už kurį darbuotojas buvo baustas.

2.3. *Asmeninis suinteresuotumas* – Bendrovės darbuotojo interesas priimti sprendimą, kuris būtų palankus jam asmeniškai arba su juo artimais susijusiems asmenims.

2.4. *Diskreditavimas* – tokie Bendrovės darbuotojo veiksmai arba neveikimas, kurie akiivaizdžiai kenkia Bendrovės autoritetui, griau-na pasitikėjimą ja.

2.5. *Dovana* – turtas ar turtinė teisė (reikalavimas), neatlygintinai perduoti Bendrovės darbuotojo nuosavybėn, taip pat darbuotojo atleidimas nuo turtinės pareigos dovanotojui ar trečiajam asmeniui, kai tai yra ar gali būti susiję su tiesioginiu ar netiesioginiu poveikiu jo veiksams ar sprendimams, susijusiems su darbo veikla.

2.6. *Netiesioginė dovana* – Bendrovės darbuotojui parduodami daiktai ar paslaugos akiivaizdžiai mažesne nei rinkos kaina arba atiduodami neatlygintinai, siekiant daryti tiesioginį ar netiesioginį poveikį darbuotojo veiksams ar sprendimams.

2.7. *Nepriekaištingos reputacijos darbuotojas* – sąžiningai savo pareigas atliekantis Bendrovės darbuotojas, kurio veikla yra skaidri, o elgesys atitinka visuotinai pripažintas moralės normas.

2.8. *Interesų konfliktas* – situacija, kai Bendrovės darbuotojas privalo priimti sprendimus ar dalyvauti juos priimant, įvykdyti pavedimą, susijusį ir su jo privačiais interesais.

2.9. *Privatūs interesai* – Bendrovės darbuotojo (jo artimo asmens) asmeninis turtinis ar neturtinis suinteresuotumas, galintis turėti įtakos jo priimamiems sprendimams.

2.10. *Darbuotojui artimi asmenys* – Bendrovės darbuotojo tėvai (įtėviai), vaikai (įvaikiai), broliai (įbroliai), seserys (įseserės), seneliai, vaikaičiai, sutuoktinis, sugyventinis, partneris, kai partnerystė įregistruota įstatymų nustatyta tvarka.

2.11. *Viešoji veikla* – Bendrovės darbuotojo santykiai su kitais jo gyvenamosios vietovės bendruomenės nariais ar kitas elgesys visuomenėje ir darbuotojo visuomeninė veikla, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusi su jo darbu.

2.12. *Darbuotojo elgesys* – Bendrovės darbuotojo darbo veika (veikimas ar neveikimas) ir elgesys viešojoje veikloje.

2.13. *Darbuotojo etika* – šiame Kodekse,

8

3.2. Būti punctualūs, neversti kitų laukti.

3.3. Atlikdami savo pareigas laikytis Bendrovės teisės aktų, nustatyta tvarka patvirtintų pareiginių nuostatų.

3.4. Su žmonėmis bendrauti geranoriškai ir pakančiai nepaisydami jų asmeninių savybių, turtinės ar visuomeninės padėties, mandagiai elgtis su kolegomis, vadovais ir pavaldiniais.

3.5. Pagarbiai išklausti asmenis, visais įmanomais ir teisėtais būdais jiems padėti, dėmesingai reaguoti į bendradarbių, kitų asmenų ir įmonių prašymus ar pasiūlymus. Šio reikalavimo laikytis net sudėtingomis stresinėmis situacijomis.

3.6. Aptarnaudami klientus rodyti jiems ypatingą dėmesį, būti mandagūs, atidžiai išklausti ir suprantamai atsakyti į visus klientų dominančius klausimus.

4. Teisingumas ir nešališkumas.

4.1. Kalba, veiksmais ar siūlomais sprendimais nediskriminuoti jokio asmens ar visuomenės grupės nepaisant jų tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, religinių įsi-

10

įstatymuose bei kituose teisės aktuose nustatytą Bendrovės darbuotojo veiklos bei elgesio normų visuma.

2.14. *Etikos reikalavimai* – šio Kodekso nustatytos elgesio taisyklės, kurių privalo laikytis Bendrovės darbuotojai.

2.15. *Korupcija* – pasiūlymas, pažadas duoti ar davimas bet kokios naudos kitam asmeniui už neteisėtą atlygį, kad būtų atliktos arba neatliktos to asmens pareigos, arba kurstymas priimti kokią nors naudą kaip neteisėtą atlygį arba jos priėmimas už pareigų atlikimą arba neatlikimą.

II. DARBUOTOJŲ ETIKOS PRINCIPAI

Bendrovės darbuotojai, vadovaudamiesi šiaame skyriuje išvardytais etikos principais, privalo:

3. Pagarba žmogui ir valstybei.

3.1. Gerbti žmogų, jo teises ir laisves, valstybę, jos institucijas ir įstaigas.

9

tikinimų, politinių pažiūrų ir imtis teisėtų priemonių, kad būtų užkirstas kelias pastebėtai diskriminacijai.

4.2. Būti objektyvūs, neturėti asmeninio išankstinio nusistatymo priimdami sprendimus, elgtis nešališkai ir skirti tinkamą dėmesį žmogaus teisėms.

4.3. Atlikdami savo darbą laikytis įstatymų, kitų teisės aktų, veikti tik pagal suteiktus įgaliojimus, būti teisingi nagrinėdami prašymus, skundus, pareiškimus, nepiktnaudžiauti suteiktomis teisėmis, naudoti savo darbo laiką tinkamai ir tik bendrovės tikslams.

4.4. Kilus abejonėms, ar nėra interesų konflikto svarstant kokį nors klausimą, rengiant ar priimant sprendimus, apie tai informuoti tiesioginį vadovą ar kitą įgaliotą asmenį ir nusišalinti nuo dalyvavimo tolesnėje klausimo svarstymo procedūroje.

4.5. Nedemonstruoti savo simpatijų ar antipatijų ir išankstinio dėmesio atskiriems asmenims ar jų grupėms.

4.6. Svarstydami ir derindami su kitais Ben-

11

drovės darbuotojais teisės aktus vengti išankstinės nuomonės apie atskirus asmenis, asmenų grupes ar institucijas ir priimti sprendimus vadovaudamiesi visiems vienodais vertinimo kriterijais, vengdami asmeniškumo, atsižvelgdami į oponentų nuomonę bei kitus objektyvius veiksnius.

4.7. Kilus abejonėms, kad svarstomas sutarties, sprendimo, teisės akto projektas gali turėti korupcijos motyvą arba sudaro prielaidas ar sąlygas korupcijai, reikalauti, kad būtų atliktas tokio projekto tyrimas dėl korupcijos požymių.

4.8. Siūlydami kandidatus į darbą Bendrovėje vadovautis tik jų profesinės kompetencijos įvertinimo duomenimis, nusišalinti, kuomet yra vertinama darbuotojui artimų asmenų kompetencija.

5. Nesavanaudiškumas.

5.1. Nepiktnaudžiauti savo einamomis pareigomis siekdami paveikti kitų asmenų sprendimą, jei tai gali sukelti interesų konfliktą.

5.2. Nesinaudoti Bendrovės nuosavybe ir nepiktnaudžiauti suteiktomis teisėmis siekdamas

12

6.5. Netoleruoti bendradarbių ir kitų asmenų neetiško elgesio, neprofesionalių ar neteisėtų veiksmų ir nedelsdami imtis priemonių, kad jie būtų nutraukti.

6.6. Darbo santykius grįsti pagarba ir sąžiningumu.

6.7. Gerbti kitų asmenų privatumą.

7. Atsakomybė ir atskaitomybė.

7.1. Atsakyti už savo sprendimus ir veiksmus.

7.2. Prireikus paaiškinti ir pagrįsti savo sprendimus ar veiksmus.

7.3. Atsisakyti vykdyti nurodymą, žinant, kad jis yra neteisėtas arba nusikalstamas, ir apie tai informuoti savo tiesioginį arba už jį viršesnį vadovą.

7.4. Neturėdami pakankamai įgūdžių ar kompetencijos gautam pavedimui įvykdyti, apie tai nedelsdami pranešti tiesioginiam vadovui.

7.5. Asmeniškai atsakyti už savo sprendimus ar veiklos rezultatus, galimą naudą arba žalą, pareiginių tikslų neįgyvendinimą.

7.6. Prisiimti dalį atsakomybės už kolegialiai priimtą sprendimą.

14

nedarbo tikslų, turimą informaciją naudoti tik-tai Bendrovės teisės aktuose numatyta tvarka.

5.3. Atlikdami pareigas nesiekti naudos sau, savo šeimos nariams, artimiems asmenims ar draugams.

5.4. Neprašyti ir nereikalauti kitų Bendrovės darbuotojų pagalbos, kad būtų priimti palankūs sprendimai dėl naudos, kuri galėtų sukelti korupcijos riziką ir abejonės dėl objektyvumo ir nešališkumo.

6. Padorumas.

6.1. Saugoti nepriekaištingą Bendrovės darbuotojo reputaciją.

6.2. Darbe ir viešojoje veikloje elgtis garbingai, nežeminti savęs, tautos, teisėtai išrinktos valdžios, valstybės ir jos konstitucinės sandaros.

6.3. Atlikdami savo pareigas laikytis etiško elgesio normų, kritikuodami būti mandagūs, kalbėti ramiai ir dalykiškai.

6.4. Nedalyvauti renginiuose ir susirinkimuose, kurie surengti negavus Lietuvos Respublikos teisės aktais nustatytų atitinkamų leidimų.

13

7.7. Prireikus atsiskaityti už savo darbą tiesioginiam arba už jį viršesniam vadovui.

8. Skaidrumas ir viešumas.

8.1. Tinkamai ir teisingai įforminti visus sandorius, įrašus apskaitos ir kituose dokumentuose pagrįsti atitinkamais duomenimis.

8.2. Visus dokumentus tvarkyti vadovaujantis Lietuvos Respublikos teisės aktais ir Bendrovės norminiais dokumentais.

8.3. Užtikrinti teisės aktų nustatytą savo veiksmų ir sprendimų viešumą, prireikus pagrįsti savo sprendimus.

8.4. Teisės aktų nustatyta tvarka pagal savo kompetenciją teikti reikiamą informaciją kitiems darbuotojams, asmenims, įmonėms ir institucijoms.

8.5. Susipažinęs su informacija, kuri pagal Lietuvos Respublikos ir Bendrovės teisės aktus negali būti atskleista ir platinama, nenaudoti jos viešojoje veikloje, savo, kitų asmenų ar jų grupių interesams tenkinti.

9. Pavyzdingumas.

9.1. Būti nepriekaištingos reputacijos, gebėti

15

deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją.

9.2. Tolerantiškai, paslaugiai ir pagarbiai elgtis su bendradarbiais ir kitais asmenimis, darbo ginčus spręsti taikiai ir mandagiai.

9.3. Darbe ir viešojoje vietoje savo išvaizda, kalba ir elgesiu rodyti pavyzdį, kaip laikytis visuotinai pripažintų etikos normų.

9.4. Pavestą darbą atlikti laiku, tinkamai, atidžiai ir profesionaliai.

9.5. Nereikšti paniekos kolegoms, pavaldiniams, vadovams, neįžeidinėti jų, nevertoti keiksmazodžių, netinkamų posakių ir psichologinio smurto.

9.6. Nevertoti alkoholinių gėrimų, narkotinių ar toksinių (psichotropinių) medžiagų, vengti veiksmų, dėl kurių galėtų būti apkaltinti seksualiniu priekabiavimu.

9.7. Nerūkyti ne tam skirtose vietose.

9.8. Būti tvarkingos išvaizdos, vilkėti švarią, dalykinę aprangą. Darbuotojai, dirbantys gamybinį darbą, privalo dėvėti švarius, tvarkingus darbinius arba specialius drabužius.

16

Šie reikalavimai nėra baigtiniai ir darbuotojai turi patys asmeniškai apsvarstyti kiekvieną galimą interesų konflikto aplinkybę.

11. Sąžiningumas.

11.1. Tesėti duotus pažadus, nesiimti apgaulės, prievartos ir sukčiavimo, vengti nesąžiningų, pranašumo prieš kitus darbuotojus siekimo būdų.

11.2. Nepriimti jokių tiesioginių ar netiesioginių dovanų, kai yra pagrindo manyti, kad dovana siekiama paveikti darbuotojo veiksmus ar sprendimus, išskyrus atvejus, kai tam tikromis aplinkybėmis dovana priimti ar siūlyti yra įprasta, priimtina ir už tai mainais nesitikima jokios paslaugos ar įsipareigojimų.

11.3. Nenaudoti nustatyto darbo laiko, Bendrovės darbo priemonių, žmogiškųjų ir materialinių išteklių savo ir savo artimųjų poreikiams tenkinti.

11.4. Nepriekaištingai atlikti darbo pareigas, būti nepaperkami ir nepapirkinėti kitų asmenų.

11.5. Nepiktnaudžiauti suteiktomis teisėmis įdarbindami ar siūlydami įdarbinti asmenį,

18

9.9. Supratę, kad klydo, atvirai ir tiesiai tai pripažinti, pasiaiškinti ir atsiprašyti, atmesdami bet kokias ambicijas.

9.10. Mokėti mandagiai kreiptis į kitą asmenį, padėkoti jam už paslaugą, mandagiai kalbėti telefonu, klausti, atsakyti, dalykiškai ginčytis, pagirti ar papeikti, pasveikinti iškilmingos progos sulaukusį darbuotoją ir paguosti nelaimės ištiktą.

10. Bendrovės interesų tenkinimas ir nepiktnaudžiavimas pareigomis.

10.1. Rengdami, svarstydami ir derindami su kitais darbuotojais teisės aktų projektus, priimdami sprendimus ir atlikdami kitus darbus vadovautis tik Bendrovės interesais, nepiktnaudžiauti einamomis pareigomis ir nedaryti įtakos kitiems siekdami tiesioginės ar netiesioginės naudos sau ir savo artimiesiems, esamiems ir buvusiems kolegoms proteguoti.

10.2. Vengti bet kokių aplinkybių, galinčių sukelti interesų konfliktą, o jam kilus, imtis priemonių kad toks konfliktas būtų išspręstas, pirmenybę teikti Bendrovės interesams.

17

skirdami jį į tam tikras pareigas ar skatindami, suteikdami paslaugas, kitą naudą arba sudarydami su juo sutartis ar sandorius, jeigu tai nenaudinga Bendrovei.

12. Tinkamas pareigų atlikimas.

12.1. Nepiktnaudžiauti einamomis pareigomis, neviršyti savo kompetencijos ir dirbti pagal suteiktus įgaliojimus.

12.2. Tinkamai įgyvendinti Bendrovės valdymo organų ir vadovybės sprendimus.

12.3. Nepažeisti Lietuvos Respublikos Konstitucijos, įstatymų ir kitų teisės aktų, o, nustatę pažeidėjus, padaryti viską, kad neteisėta veikla būtų sustabdyta.

12.4. Pagal kompetenciją aktyviai dalyvauti rengiant sprendimų ir teisės aktų projektus, o juos priimant siekti, kad jie neprieštarautų visuotinai pripažintoms pagrindinėms žmogaus teisėms ir laisvėms.

13. Lojalumas Bendrovei.

13.1. Sąžiningai vykdyti tiesioginių ir viršesnių vadovų teisėtus nurodymus, tinkamai atlikti savo pareigas.

19

13.2. Teisingai suvokti Bendrovės tikslus, įsipareigojimus akcininkui ir deramai juos įgyvendinti.

13.3. Informuoti savo tiesioginius ar viršesnius vadovus apie visus pastebėtus korupcijos ar kitos nusikalstamos veiklos požymių turinčius atvejus. Darbuotojams, perdavusiems tokią informaciją, negali būti daromas joks spaudimas, galintis turėti jam neigiamų pasekmių.

Informacijos apie vadovų neteisėtus veiksmus ar aplaidumą perdavimas nelaikomas lojalumo pažeidimu.

14. Konfidencialumas.

14.1. Pradėdamas dirbti Bendrovėje pasirašytinai susipažinti ir įsipareigoti neskelbti informacijos, kuri patikima tvarkyti (naudotis) darbo metu, jos neatskleisti, neprarasti ir neperduoti asmenims, neįgaliojantiems jos žinoti.

14.2. Nenaudoti dokumentuose ir kompiuterinėse laikmenose laikomos informacijos savo, savo šeimos narių, kitų asmenų, verslo ar kitoms poreikiams tenkinti.

14.3. Bendrovės teisės aktų nustatyta tvarka

20

užtikrinti kompiuterinėse laikmenose laikomų dokumentų ir informacijos saugumą, kilus abejonėms dėl kokios nors informacijos paskelbimo viešai galimybės, suderinti tai su tiesioginiu vadovu ir šią informaciją (duomenis) parengusio padalinio vadovu.

14.4. Siekdami išvengti netyčinio viešai neskelbtos informacijos paviešinimo atvejų, išeidami iš kabineto užrakinti duris, uždaryti langus, svarbius dokumentus laikyti tam skirtose vietose (seifuose, metalinėse spintose), atitraukdami nuo kompiuterio paleisti monitoriaus ekrano užsklandą, o pasibaigus darbo dienai – kompiuterį išjungti.

14.5. Bendraudamas su visuomene, žurnalistais, Bendrovės darbuotojais bei kitais asmenimis, nereikšti savo nuomonės, susijusios su konkrečiais verslo planais ar kitais konfidencialiais dokumentais.

14.6. Neteikti informacijos, susijusios su Bendrovės ūkine, komercine veikla bei viešaisiais pirkimais, jei tai nėra numatyta darbuotojo pareiginiuose nuostatuose ir jeigu tokių įgaliojimų nesuteikė tiesioginis vadovas.

21

III. KODEKSO NUOSTATŲ LAIKYMOSI KONTROLĖ IR PRIEŽIŪRA

15. Informaciją apie Bendrovės darbuotojų galimus šio Kodekso pažeidimus nagrinėja, Kodekso pažeidimų prevencines priemones nustato bei darbuotojus praktinio Kodekso taikymo klausimais konsultuoja Bendrovės Centrinės administracijos bei struktūrinių padalinių sudarytos etikos komisijos jų nuostatuose nustatyta tvarka.

16. Centrinės administracijos Etikos komisija sudaroma generalinio direktoriaus įsakymu iš septynių nepriklaištingos reputacijos Bendrovės darbuotojų. Bendrovės direktorių ir Informacinių technologijų centro etikos komisijų sudėtis nustatoma padalinio vadovo įsakymu. Prireikus direktorių vadovų sprendimu gali būti sudaromos ir kitų struktūrinių padalinių etikos komisijos.

17. Etikos komisijos savo darbe vadovaujasi nuostatais, kuriuos pagal kompetenciją tvirtina Bendrovės generalinis direktorius, generalinio direktoriaus pavaduotojai–direktorių direktoriai

22

ir Informacinių technologijų centro direktorius savo įsakymais.

18. Etikos komisijos sudaromos trejiems metams. Prireikus komisijų sudėtis gali būti papildoma arba keičiama generalinio direktoriaus, generalinio direktoriaus pavaduotojų – direktorių direktorių bei Informacinių technologijų centro direktoriaus įsakymais.

19. Etikos komisijos Kodekso pažeidimų nagrinėjimo procedūrą pradeda, gavusios rašytinės informacijos (tarnybinių pranešimą, skundą, visuomenės informavimo priemonių paskelbtos ar kitokios informacijos) apie darbuotojo galimai padarytą Kodekso pažeidimą. Komisijos Kodekso pažeidimų nagrinėjimo procedūrą gali pradėti ir savarankiškai arba Bendrovės vadovų pavedimu.

IV. ATSAKOMYBĖ UŽ KODEKSO PAŽEIDIMUS

20. Sprendimą dėl nuobaudos skyrimo priima darbdavys etikos komisijos, išnagrinėjusios konkretų šio kodekso pažeidimą, teikimu.

23

21. Už šio Etikos kodekso pažeidimus Bendrovės darbuotojams Lietuvos Respublikos darbo kodekse nustatyta tvarka gali būti skiriamos drausminės nuobaudos.

22. Darbuotojo atsakomybę lengvinančios aplinkybės:

22.1. savanoriškas, iki priimant sprendimą padarytos žalos atlyginimas;

22.2. kaltės dėl padaryto pažeidimo pripažinimas;

22.3. pagalba aiškinantis pažeidimo aplinkybes;

22.4. kitos, pažeidimui išaiškinti svarbios informacijos teikimas.

23. Darbuotojo atsakomybę sunkinančios aplinkybės:

23.1. pakartotinai padarytas pažeidimas;

23.2. viešas tyčiojimas iš atliekamo tyrimo ir etiško elgesio principų;

23.3. trukdymas tyrimo metu išaiškinti tiesą, turimų duomenų slėpimas arba klaidingų duomenų pateikimas;

23.4. daugiau kaip vienos Kodekso normos pažeidimas.

24. Sprendimas dėl drausminės nuobaudos skyrimo gali būti skundžiamas teisės aktų nustatyta tvarka.

V. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

25. Šis Etikos kodeksas gali būti keičiamas arba papildomas tik Bendrovės generalinio direktoriaus įsakymu.

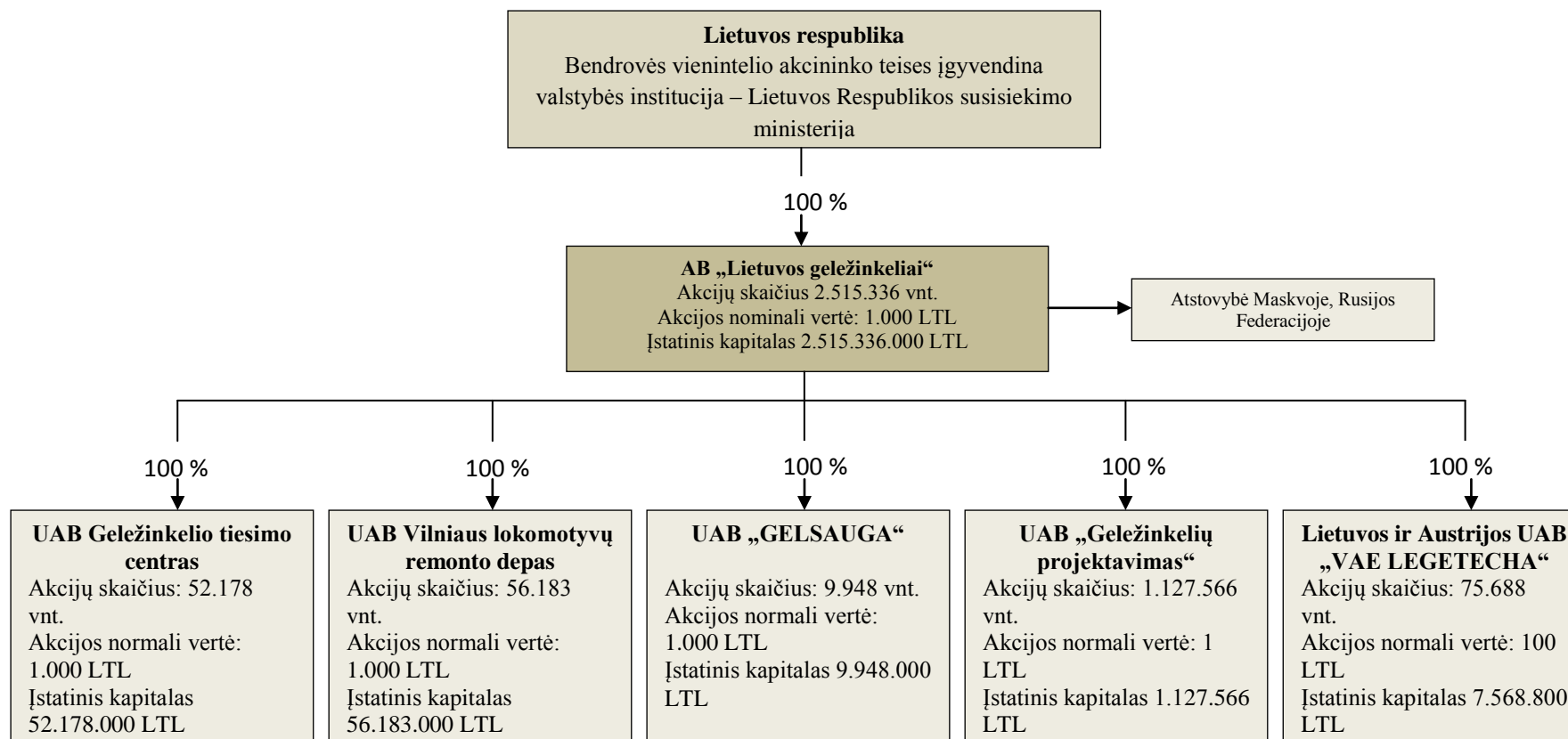
26. Etikos kodekso nuostatos privalomos visiems be išimties Bendrovės darbuotojams. Visi Bendrovės darbuotojai turi teisę kreiptis į etikos komisijas Kodekso nuostatų klausimais.

27. Su šiuo Etikos kodeksu pasirašytinai supažindinami visi, taip pat naujai priimami į darbą Bendrovės darbuotojai. Visiems Bendrovės darbuotojams įteikiamas išspausdintas šio Etikos kodekso egzempliorius.

28. Etikos kodekso laikymąsi kontroliuoja ir etikos komisijų darbą koordinuoja Centrinės administracijos Etikos komisijos pirmininkas.

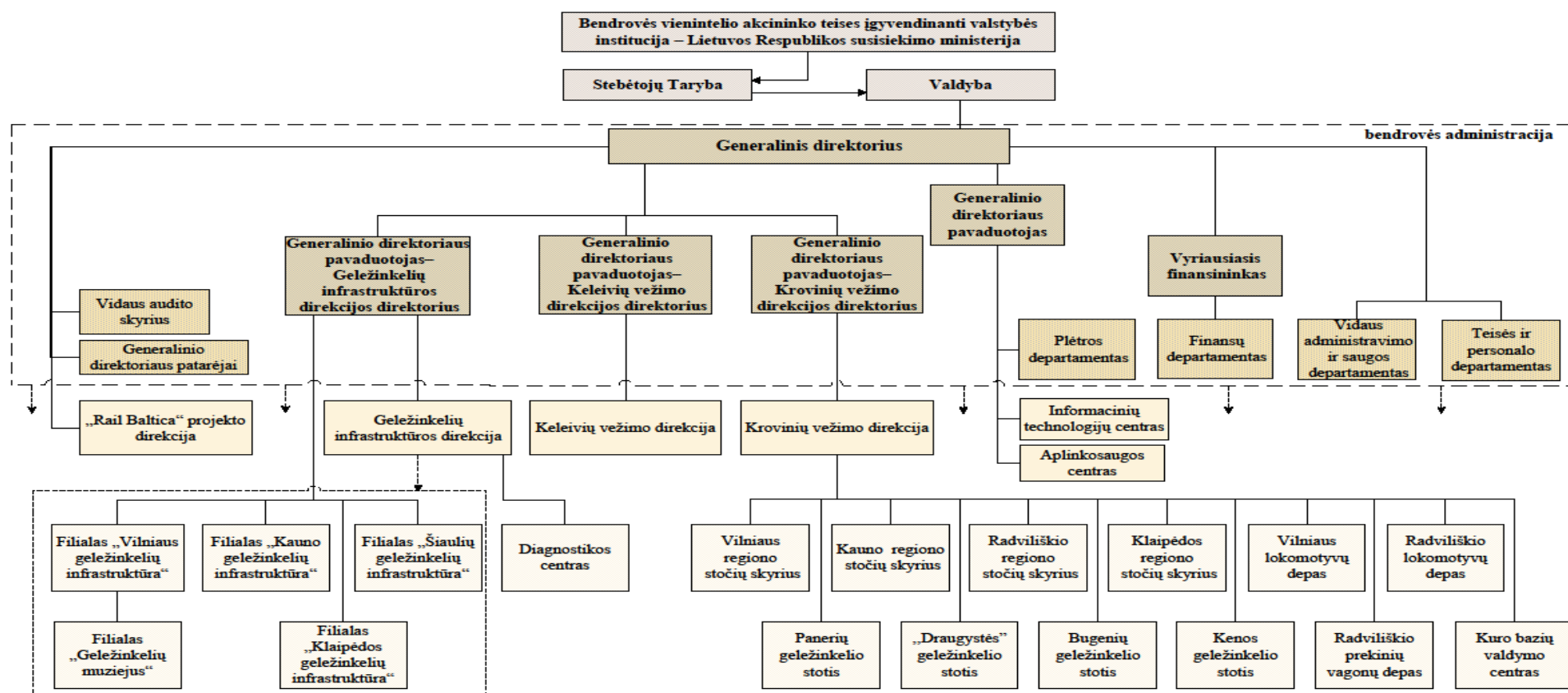
PATVIRTINTA
 AB „Lietuvos geležinkeliai“ vadybos 2012m. kovo 16 d.
 Posėdžio (2012 m. balandžio 4d. protokolo Nr. 3-4) sprendimu

AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ BENDROVIŲ GRUPĖS VALDYMO STRUKTŪROS SCHEMA



PATVIRTINTA
 AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdybos 2012 m. kovo 16 d.
 posėdžio (2012 m. balandžio 4 d. protokolo Nr. 3-4) sprendimu

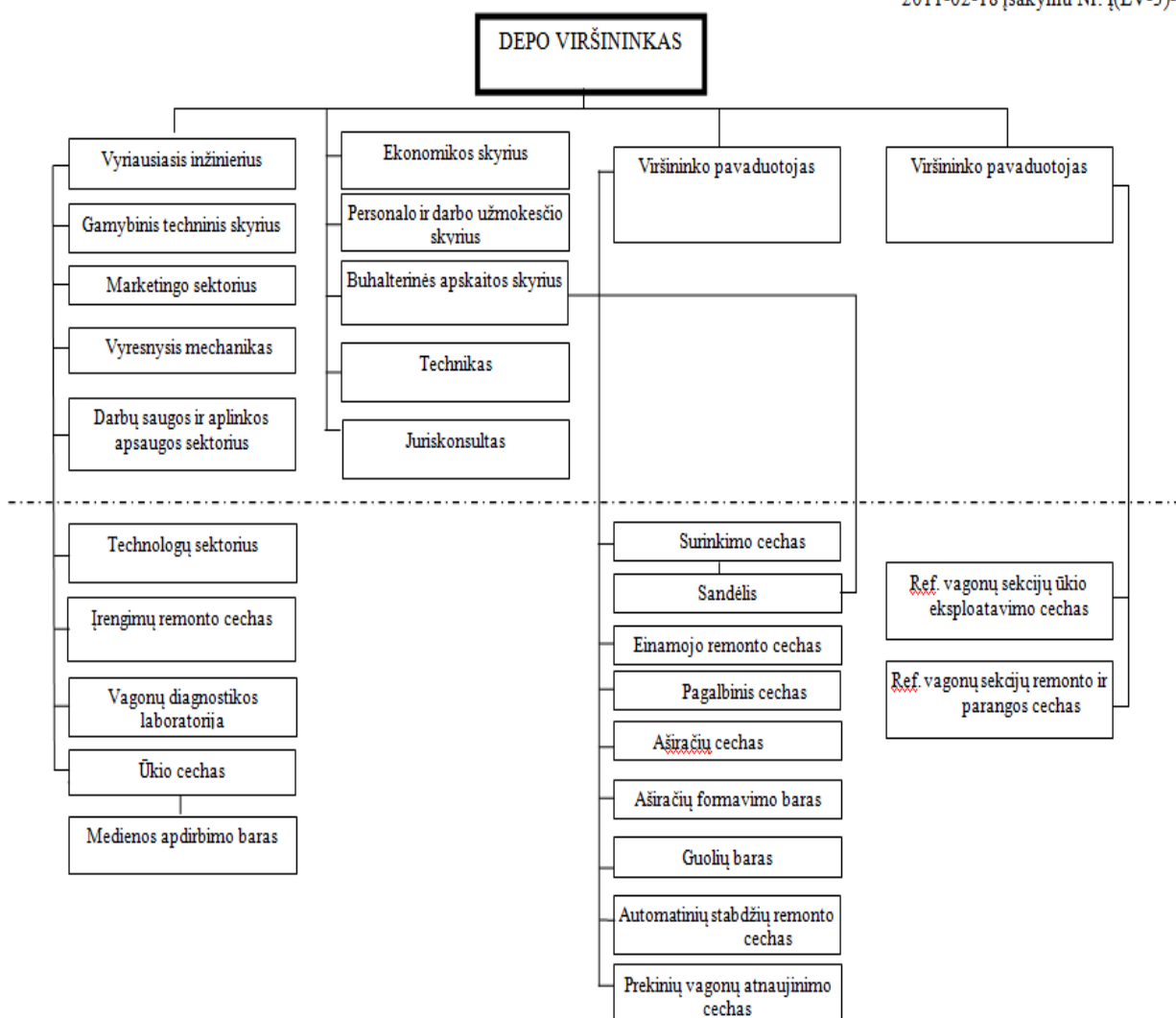
AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ VALDYMO STRUKTŪROS SCHEMA



Radviliškio prekių vagonų depo valdymo struktūra

AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos
Radviliškio prekių vagonų depo valdymo struktūra

PATVIRTINTA:
Radviliškio prekių vagonų depo
viršininko
2011-02-18 įsakymu Nr. I(LV-3)-39

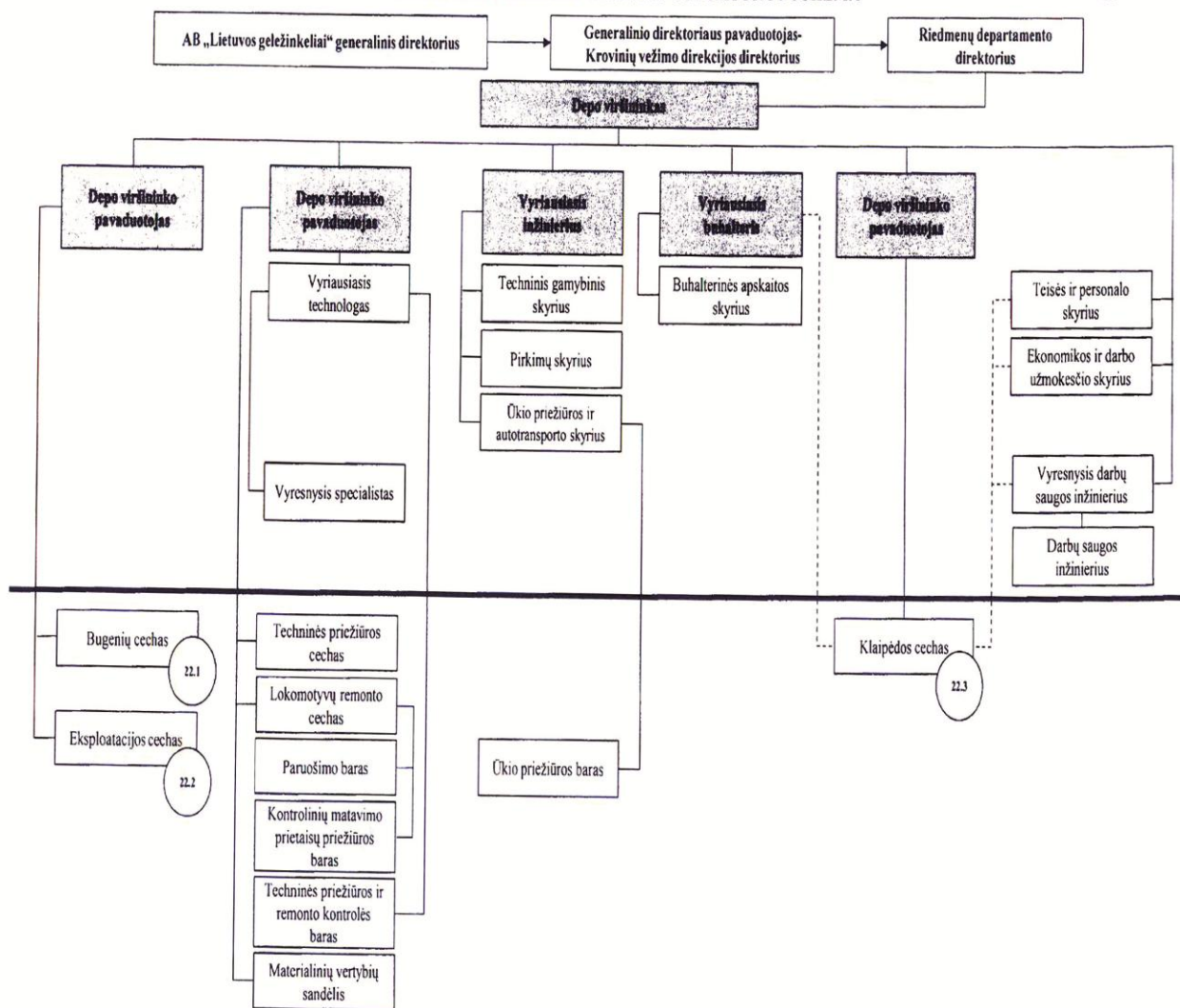


Radviliškio lokomotyvų depo valdymo struktūra

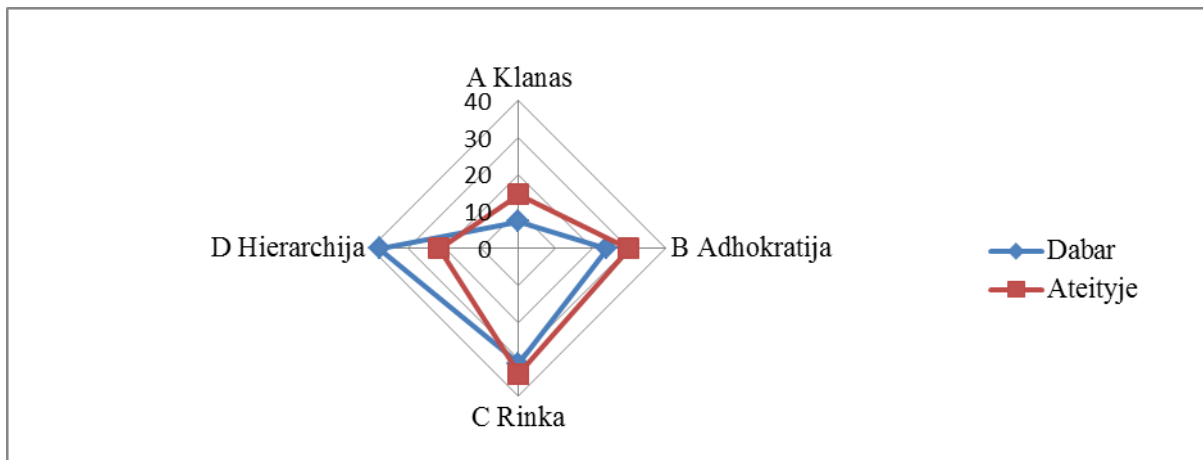
PATVIRTINTA
 AB „Lietuvos geležinkeliai“
 generalinio direktoriaus
 2013 m. sausio 28 d. įsakymu Nr. 1-97

AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ KROVINIŲ VEŽIMO DIREKCIJOS RADVILIŠKIO LOKOMOTYVŲ DEPO LINIJINĖ IR FUNKCINĖ VALDYMO STRUKTŪROS SCHEMA

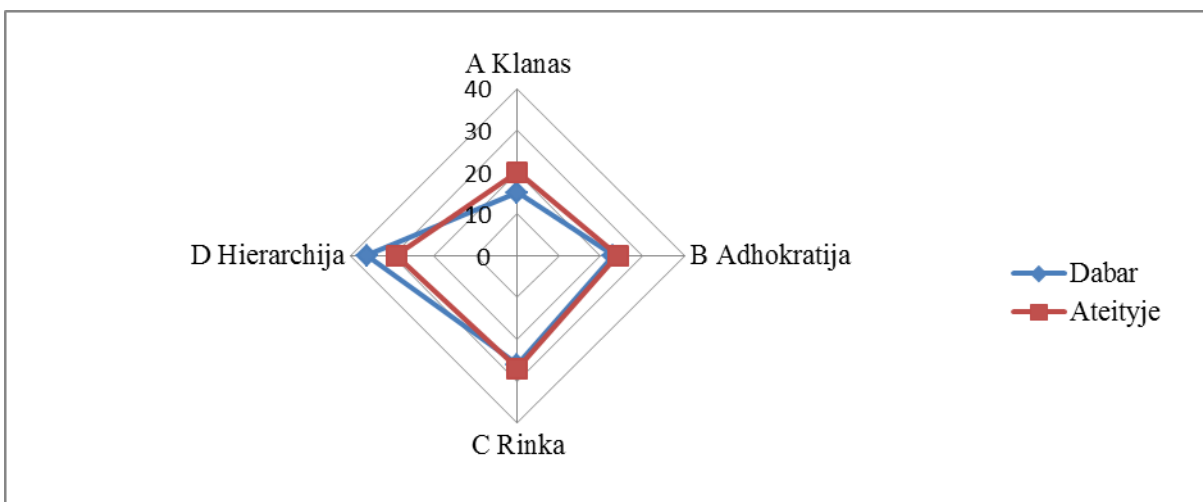
22



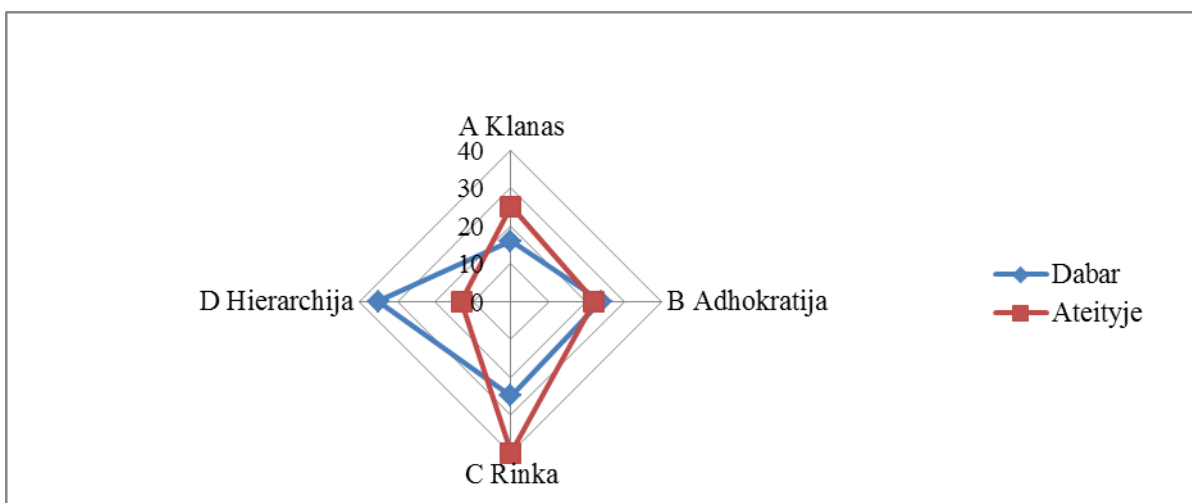
Radviliškio prekių vagonų depo vadovų išskirti 6 kriterijai



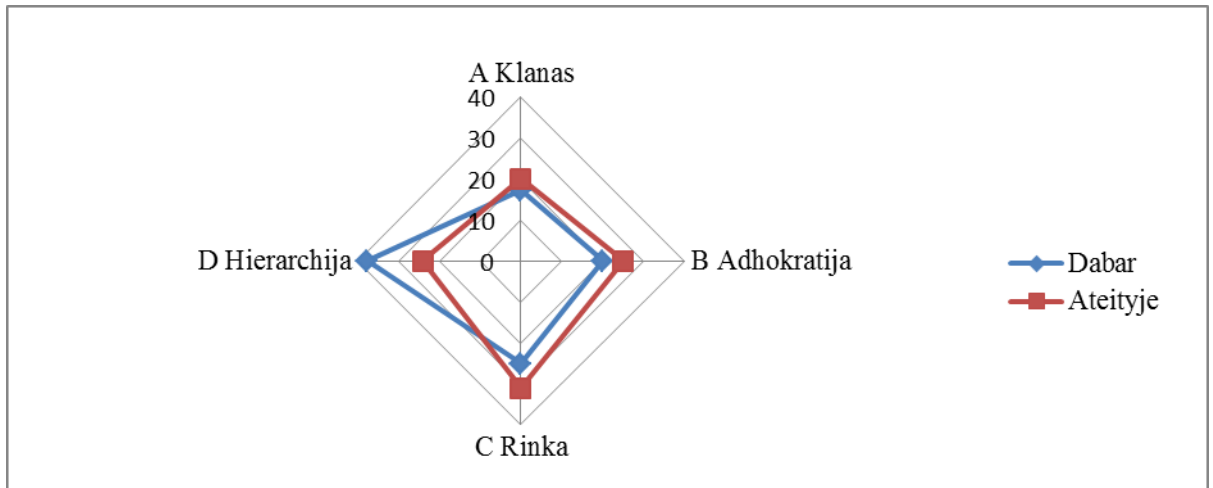
a) Svarbiausios organizacijos charakteristikos



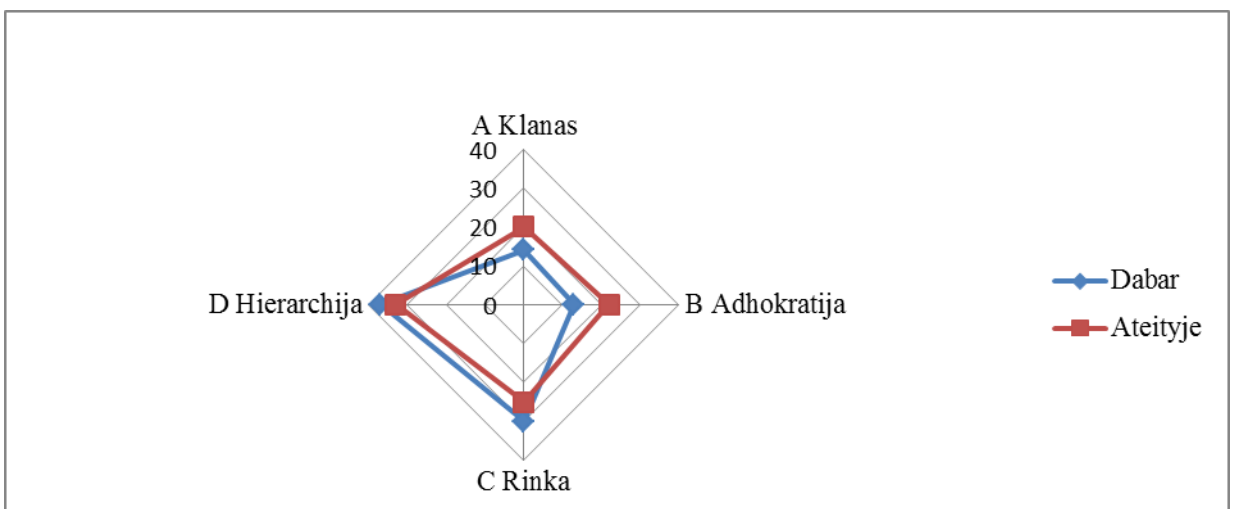
b) Bendras lyderiavimo stilius



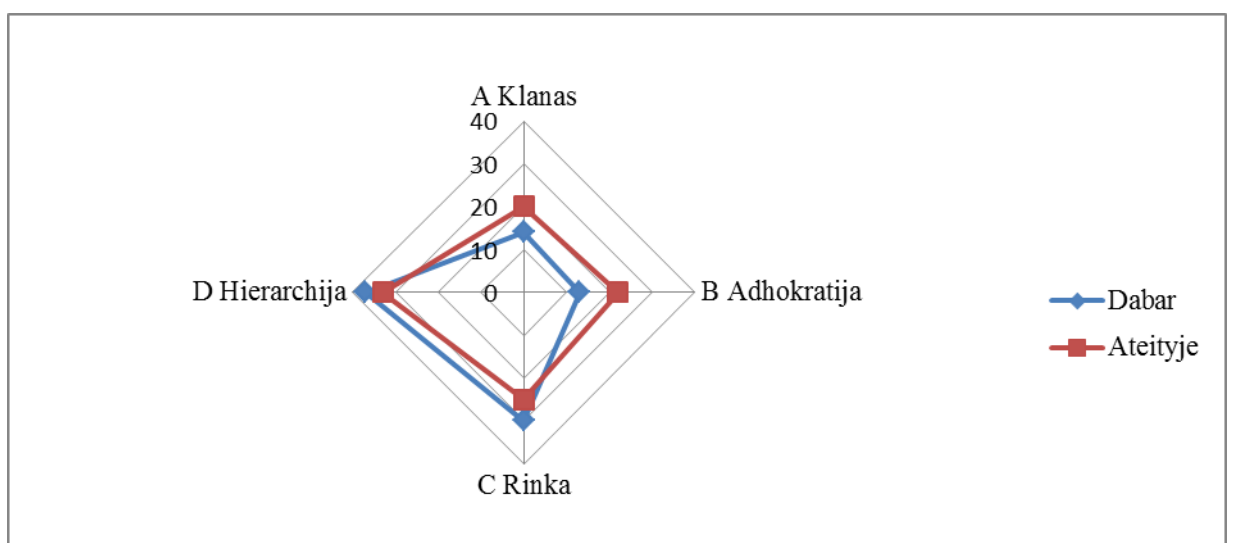
c) Darbuotojų valdymas



d) Vienijanti organizacijos esmė



e) Strateginiai tikslai



f) Sėkmės kriterijai

Radviliškio prekinį vagonų depo vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal 6 kriterijus

I. Svarbiausios organizacijos charakteristikos			
Dabar		Ateityje	
A	7,2	A	14,5
B	24,0	B	30,0
C	31,1	C	34,0
D	37,7	D	21,5
Iš viso	100,0%	Iš viso	100,0%
II. Bendras lyderiavimo stilius			
Dabar		Ateityje	
A	15,0	A	20,0
B	23,0	B	24,0
C	26,0	C	27,0
D	36,0	D	29,0
Iš viso	100,0%	Iš viso	100,0%
III. Darbuotojų valdymas			
Dabar		Ateityje	
A	16,0	A	25,0
B	24,0	B	22,0
C	25,0	C	40,0
D	35,0	D	13,0
Iš viso	100,0%	Iš viso	100,0%
IV. Vienijanti organizacijos esmė			
A	17,3	A	20
B	20	B	25
C	25	C	31
D	37,7	D	24
Iš viso	100,0%	Iš viso	100,0%
V. Strateginiai tikslai			
Dabar		Ateityje	
A	15,4	A	18,0
B	22,0	B	27,0
C	30,0	C	32,0
D	32,6	D	23,0
Iš viso	100,0%	Iš viso	100,0%
VI. Sėkmės kriterijai			
Dabar		Ateityje	
A	14,0	A	20,0
B	14,0	B	20,0
C	19,0	C	25,0
D	30,0	D	33,0
Iš viso	100,0%	Iš viso	100,0%

Radviliškio prekinų vagonų depo darbuotojų atsakymų pasiskirstymas

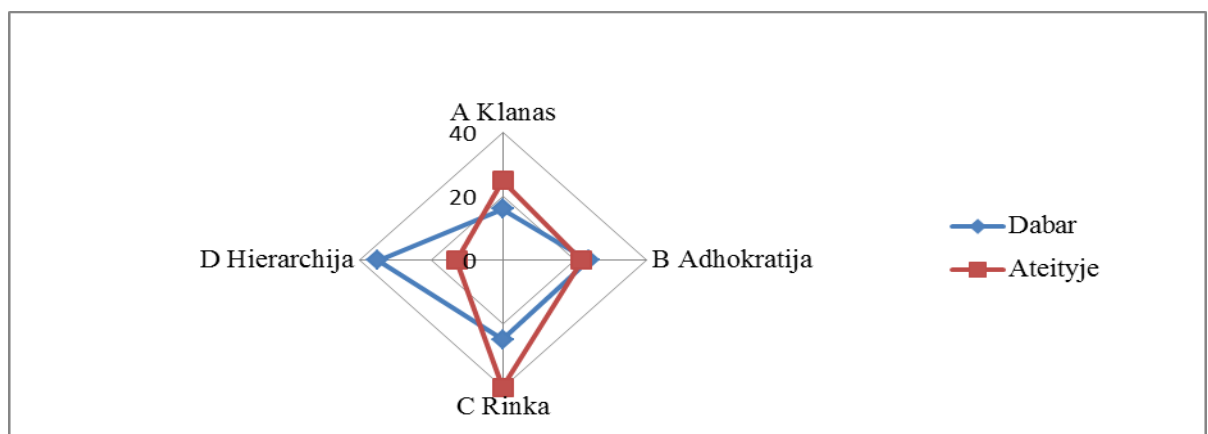
ORGANIZACINĖS KULTŪROS TIPAS	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	17,5	22,5
Adhokratija (B)	24	34,9
Rinka (C)	21,4	23,3
Hierarchija (D)	37,1	19,3
Iš viso	100%	100%

Radviliškio lokomotyvų depo vadovų išskirti 6 kriterijai

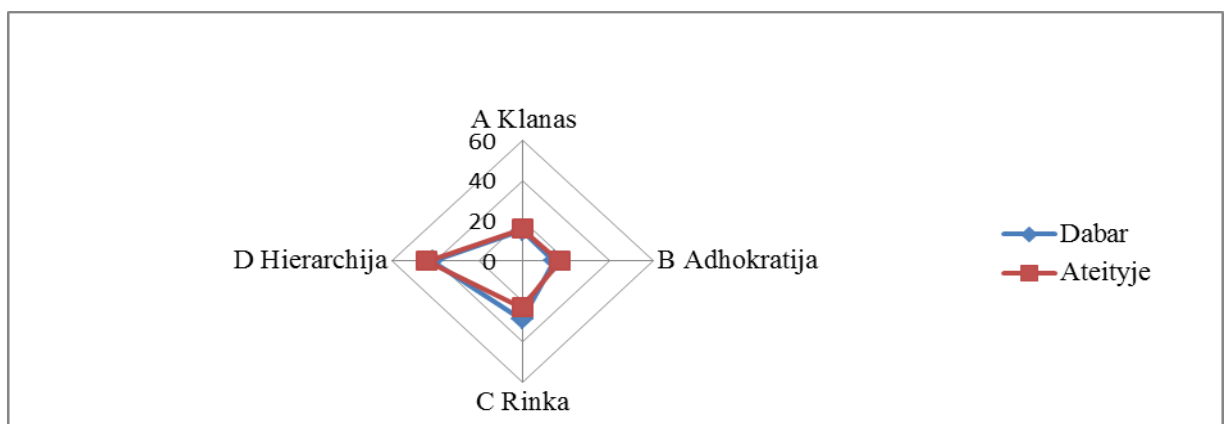
I. Svarbiausios organizacijos charakteristikos			
Dabar		Ateityje	
A	6	A	11
B	9,2	B	23
C	28,8	C	28
D	56	D	38
Iš viso	100%	Iš viso	100%
II. Bendras lyderiavimo stilius			
Dabar		Ateityje	
A	15	A	16
B	14,5	B	17
C	29	C	23
D	41,5	D	44
Iš viso	100%	Iš viso	100%
III. Darbuotojų valdymas			
Dabar		Ateityje	
A	15	A	28
B	13	B	20
C	25	C	25
D	47	D	27
Iš viso	100%	Iš viso	100%
IV. Vienijanti organizacijos esmė			
A	10,3	A	27
B	15,3	B	19
C	15	C	21
D	59,4	D	33
Iš viso	100%	Iš viso	100%

V. Strateginiai tikslai			
Dabar		Ateityje	
A	10,5	A	21
B	19	B	19,5
C	19,7	C	21,5
D	50,8	D	38
Iš viso	100%	Iš viso	100%
VI. Sėkmės kriterijai			
Dabar		Ateityje	
A	7	A	12,5
B	16	B	21
C	35	C	34,4
D	42	D	32,1
Iš viso	100%	Iš viso	100%

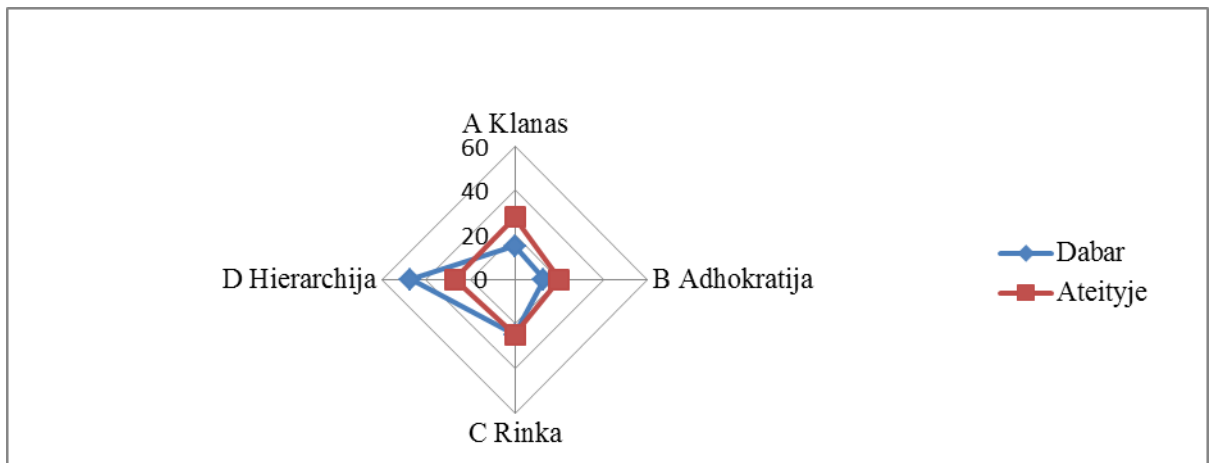
Radviliškio lokomotyvų depo vadovų išskirti 6 kriterijai



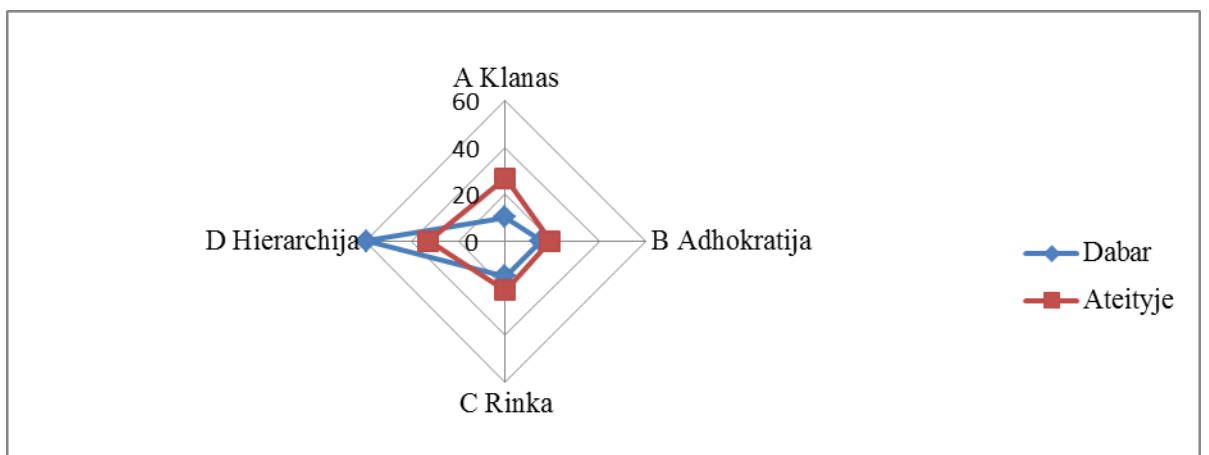
a) **Svarbiausios organizacijos charakteristikos**



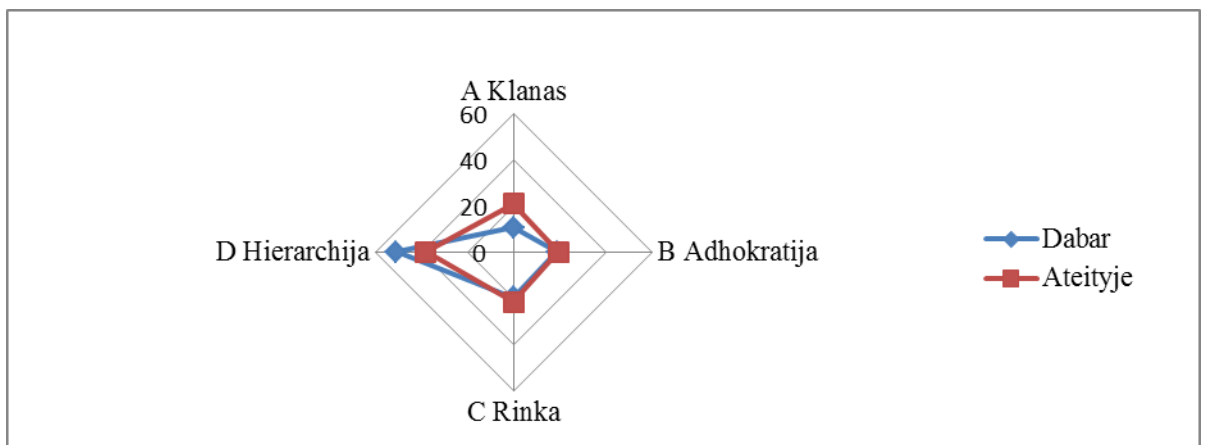
b) **Bendras lyderiavimo stilius**



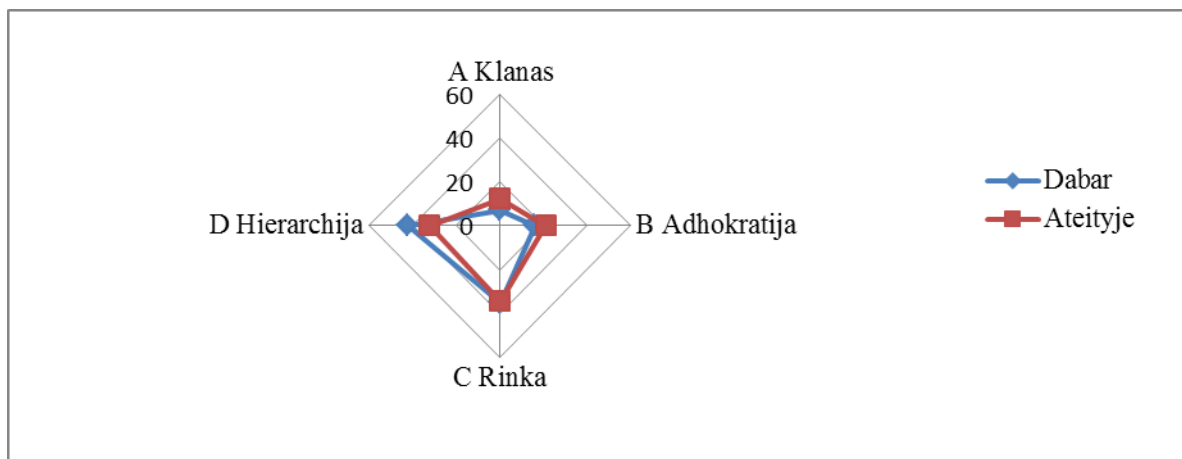
c) Darbuotojų valdymas



d) Vyraujanti organizacijos esmė



e) Strateginiai tikslai



f) Sėkmės kriterijai

Radviliškio lokomotyvų depo darbuotojų atsakymų pasiskirstymas

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TIPAS	DABAR	ATEITYJE
Klanas (A)	18	24
Adhokratija (B)	18	23
Rinka (C)	25	23
Hierarchija (D)	39	30
Iš viso	100%	100%

**Radviliškio prekinų vagonų ir lokomotyvų depo organizacinės kultūros palyginimas
pagal vadovų išskirtus 6 kriterijus**

1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos				
	Radviliškio prekinų vagonų depo vadovų „dabar“	Radviliškio lokomotyvų depo vadovų „dabar“	Radviliškio prekinų vagonų depo vadovų „ateityje“	Radviliškio lokomotyvų depo vadovų „ateityje“
A	7,2	6	14,5	11
B	24	9,2	30	23
C	31,1	28,8	34	28
D	37,1	56	21,5	38
Iš viso	100%	100%	100%	100%
2. Bendras lyderiavimo stilius				
A	15	15	20	16
B	23	14,5	24	17
C	26	29	27	23
D	36	41,5	29	44
Iš viso	100%	100%	100%	100%
3. Darbuotojų valdymas				
A	16	15	25	28
B	24	13	22	20
C	25	25	40	25
D	35	47	13	27
Iš viso	100%	100%	100%	100%
4. Vienijanti organizacijos esmė				
A	17,3	10,3	20	27
B	20	15,3	25	19
C	25	15	31	21
D	37,7	59,4	24	33
Iš viso	100%	100%	100%	100%
5. Strateginiai tikslai				
A	15,4	10,5	18	21
B	22	19	27	19,5
C	30	19,7	32	21,5
D	32,6	50,8	23	38
Iš viso	100%	100%	100%	100%
6. Sėkmės kriterijai				
A	14	7	20	12,5
B	19	16	22	21
C	30	35	25	34,4
D	37	42	33	32,1
Iš viso	100%	100%	100%	100%