

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Mantas GARUOLIS

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS BŪKLĖ:
SITUACIJA IR KRYPTINGUMAS (UAB "MASTERMANN"
PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Mantas GARUOLIS

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS BŪKLĖ:
SITUACIJA IR KRYPTINGUMAS (UAB "MASTERMANN"
PAVYZDŽIU)**

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

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

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Mantas Garuolis

Organizacijos kultūros būklė: situacija ir kryptingumas (UAB „Mastermann“ pavyzdžiu)

Magistro darbas

Šio magistro darbo tikslas – išanalizavus teorinius organizacijos kultūros aspektus iširti organizacijos kultūros būklę ir kryptingumo pokyčius UAB „Mastermann“. Darbe išanalizuoti įvairių užsienio ir Lietuvos autorių darbai organizacijos kultūros klausimais. Atskleista, kad organizacijos kultūra yra svarbiausias organizacijos elementas, turintis įtakos jos veiklai. Tyrimas atliktas remiantis dvejomis metodikomis – G. Hofstede kultūrinių charakteristikų ir K. Cameron ir R. Quin sukurta - OCAI, rezultatai sulyginti, rasta tapačių ir atskirų organizacijos kultūros bruožų. Tai iš dalies patvirtino pirmąją mokslinio tyrimo hipotezę, taip pat pasitvirtino antroji iškelta hipotezė, kad UAB „Mastermann“ organizacijos kultūra yra ir ateityje bus orientuota į išorinius veiksnius stipriau nei į vidinius.

SUMMARY

Mantas Garuolis

Organisational Culture Condition: Situation and Trends (on the example of the JSC “Mastermann“)

Master’s Thesis

The objective of the present Master’s Thesis is to explore the condition of organisational culture and the changes of its trends in the JSC “Mastermann” having analysed the theoretical aspects of organisational culture. Various studies of foreign and Lithuanian authors on the issues of organisational culture were analyzed in the thesis. It was revealed that the organisational culture was the most important element of the organisation making influence on the organisation’s activities. The research was performed on the basis of two techniques – G. Hofstede’s cultural characteristics and OCAI developed by K. Cameron and R. Quin. Results were compared, some identical and some separate individual characteristics of organisational culture were found. Thus, the first hypothesis of the research was partially confirmed. The second raised hypothesis that the JSC “Mastermann“ organisational culture was oriented and was going to be oriented in future towards external factors more than towards the internal ones was also confirmed.

TURINYS

SANTRAUKA.....	2
ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS KULTŪROS ASPEKTAI	9
1.1 Organizacijos kultūros esmė, lygiai, tipai, funkcijos.....	9
1.1.1 Organizacijos kultūros esmė.....	9
1.1.2 Organizacijos kultūros lygiai, tipai, funkcijos, raiškos ypatumai.....	13
1.2 Vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavime.....	23
1.3 Organizacijos kultūros vaidmuo ir vieta organizacijoje.....	25
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TYRIMO METODIKA.....	29
2.1 Tyrimo instrumento parinkimas ir apibūdinimas.....	29
2.1.1 Organizacijos kultūros tyrimas taikant G. Hofstede metodiką.....	30
2.1.2 Organizacijos kultūros tyrimas taikant OCAI metodiką.....	34
2.1.3 Tyrimo instrumento metodologinės kokybės charakteristikos.....	36
2.2 Tyrimo organizavimas UAB „Mastermann“	37
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS BŪKLĖS TYRIMO REZULTATAI.....	40
3.1 UAB „Mastermann“ charakteristika.....	40
3.2 Tyrimo rezultatai pagal G. Hofstede metodiką.....	41
3.3 Tyrimo rezultatai pagal OCAI metodiką.....	54
3.4 UAB „Mastermann“ organizacijos kultūros kryptingumo pokyčiai	59
IŠVADOS.....	63
REKOMENDACIJOS.....	65
DISKUSIJA.....	66
LITERATŪRA	67
PRIEDAI	71
1 priedas Leidimas naudotis OCAI metodika.....	72
2 priedas G. Hofstede kultūrinių dimensijų duomenų lentelė atskiroms šalims.....	73
3 priedas UAB „Mastermann“ valdymo schema.....	75
4 priedas Respondentų tyrimo duomenų lentelė pagal G. Hofstede.....	76
5 priedas G. Hofstede kultūriniai profiliai socialinėms – demografinėms grupėms....	79
6 priedas Vadovų tyrimo duomenų lentelė pagal OCAI.....	81
7 priedas Anketos darbuotojams pavyzdys.....	85
8 priedas Anketos vadovams pavyzdys.....	88
9 priedas Pagrindinės sąvokos.....	93

LENTELĖS

1 lentelė.	Hipotetinis svarbiausių organizacijos kultūros elementų ir jo veiklos rodiklių ryšys.....	26
2 lentelė.	„Jėgos distancijos“ dimensiją nagrinėjantys testo klausimai.....	31
3 lentelė.	„Neapibrėžtumo vengimo“ dimensiją analizuojantys testo klausimai.	32
4 lentelė.	„Individualizmo-kolektyvizmo“ dimensiją analizuojantys testo klausimai.....	32
5 lentelė.	„Vyriškumo — moteriškumo“ dimensiją analizuojantys testo klausimai.....	33
6 lentelė.	„Trumpalaikės – ilgalaikės orientacijos“ dimensiją analizuojantys testo klausimai.....	33
7 lentelė.	Vadovams pateikto anketos klausimo pavyzdys.....	34
8 lentelė.	Organizacijos kultūros reitingavimas.....	35
9 lentelė.	UAB „Mastermann“ darbuotojų grupės.....	38
10 lentelė.	Jėgos distancijos statistinė suvestinė pagal socialines – demografines grupes.....	43
11 lentelė.	Individualizmo — kolektyvizmo statistinė suvestinė pagal socialines – demografines grupes.....	46
12 lentelė.	Moteriškumo — vyriškumo statistinė suvestinė pagal socialines – demografines grupes.....	48
13 lentelė.	Neapibrėžtumo vengimo statistinė suvestinė pagal socialines – demografines grupes.....	50
14 lentelė.	Trumpalaikės – ilgalaikės orientacijos statistinė suvestinė pagal socialines – demografines grupes.....	52
15 lentelė.	Kultūrinių dimensijų sąryšiai tirtoje organizacijoje.....	53
16 lentelė.	Kultūrinių kriterijų raiška ir kryptingumas pagal OCAI metodiką.....	59
17 lentelė.	Tyrimo rezultatų bendrumas taikant skirtingas metodikas.....	59

PAVEIKSLAI

1 pav.	Skirtingų mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą.....	12
2 pav.	E. Schein kultūros lygiai ir jų sąveika.....	14
3 pav.	Organizacijos kultūros lygiai.....	14
4 pav.	Kultūra organizacijoje.....	16
5 pav.	Kultūriniai lygiai pagal G. Hofstede.....	17
6 pav.	Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.....	21

7 pav.	H. Leavitt „deimantas“.....	27
8 pav.	Organizacijos schema „7-S“.....	27
9 pav.	Planavimo schema „7-K“.....	28
10 pav.	Organizacijos „atsinaujinimo ratas“.....	29
11 pav.	Respondentų skaičius padaliniuose (N = 75).....	38
12 pav.	Respondentų amžius (N = 75).....	39
13 pav.	Respondentų išsilavinimas (N = 75).....	39
14 pav.	Tirtos organizacijos kultūros būklė, remiantis G. Hofstede metodika....	41
15 pav.	Jėgos distancijos (PDI) raiška padaliniuose.....	42
16 pav.	Jėgos distancijos (PDI) raiška socialinėse – demografinėse grupėse.....	43
17 pav.	Individualizmo – kolektyvizmo (IDV) raiška padaliniuose.....	44
18 pav.	Individualizmo – kolektyvizmo (IDV) raiška socialinėse grupėse.....	45
19 pav.	Moteriškumo – vyriškumo (MAS) raiška padaliniuose.....	47
20 pav.	Moteriškumo – vyriškumo (MAS) raiška socialinėse grupėse.....	47
21 pav.	Neapibrėžtumo vengimo (UAI) raiška padaliniuose.....	49
22 pav.	Neapibrėžtumo vengimo (UAI) raiška socialinėse grupėse.....	50
23 pav.	Trumpalaikės – ilgalaikės (LTO) orientacijos raiška padaliniuose.....	51
24 pav.	Trumpalaikės – ilgalaikės orientacijos (LTO) raiška socialinėse grupėse.....	52
25 pav.	Tirtos organizacijos kultūrinis modelis pagal vadovus.....	55
26 pav.	Svarbiausios organizacijos charakteristikos.....	56
27 pav.	Bendras lyderiavimo stilius.....	56
28 pav.	Darbuotojų valdymas.....	56
29 pav.	Vienijamoji organizacijos esmė.....	56
30 pav.	Strateginiai tikslai.....	57
31 pav.	Sėkmės kriterijai.....	57

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Dabartiniu laikmečiu vis aktualesnė tema tampa organizacijos viduje vykstantys reiškiniai, kurie tiesiogiai arba netiesiogiai įtakoja ne tik organizacijos veiklos rezultatus, bet taip pat ir darbuotojus. Pastaraisiais metais tampa svarbi ne tik pavienių ar grupių tautų kultūra, bet ir organizacijos kultūra. Vis dažniau organizacijos vadovų, darbuotojų kalbose galime išgirsti terminą organizacijos kultūra. Ši sąvoka yra gan plati ir sudėtinga.

Įrodyta, jog organizacijos kultūra vienas reikšmingų būdų siekti organizacijos ekonominės gerovės. Organizacijos kultūra veikia organizacijos veiklos rezultatus, darbuotojų motyvaciją. Mokslininkai organizacijos kultūrą analizavo įvairiais aspektais: tyrė organizacijos kultūros ryšį su visuotinės kokybės vadyba (Vanagas, 2005), organizacijos kultūros vietą organizacijos vadyboje, ryšį tarp organizacijos kultūros savitumo ir jos elgsenos, organizacijos kultūros įtaką pokyčiams (Zakarevičius, 2004), organizacijos kultūros skirtumus tautiniame kontekste (Hofstede, 1980), analizavo organizacijos kultūros kitimus (Cameron, Quin, 2001). Tačiau Lietuvos organizacijų vadovai ne visi vertina šio reiškinio įtaką organizacijos veiklos rezultatams ir šį svarbiausią valdymo įrankį retai kada pasitelkia. Organizacijos kultūros tyrimus iki šiol dažniausiai atlikdavo filosofai bei sociologai ir mažai ekonomistų bei vadybos ekspertų. L. Šimanskienės (2002) teigimu, nėra pakankamai iširta organizacijos kultūros reikšmė, esant ekonominiams sunkumams manoma, kad lėšas tikslingiau panaudoti kitur, o ne organizacinei kultūrai formuoti, o kai kurie vadovai įsitikinę, kad sėkmingai veiklai užtenka vien jų pačių kompetencijos, blaivaus mąstymo ir sugebėjimo duoti tikslus nurodymus. Č. Purlys (2009) taip pat mano, kad pagrindinės problemos, tokios kaip svarbiausi veiksniai, įtakoiantys organizacijos kultūrą ir veiklos rezultatus bei atskirų kultūros elementų įtaka sėkmingai organizacijos konkurencijai, lieka neišspręstos, o dauguma šios srities tyrimų, įvertinančių atskirų organizacijos kultūros elementų poveikį jos konkurencingumui. Kiekviena organizacija – tai lyg maža bendruomenė, turinti savo kultūrą, tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, politiką ir nuostatas. Šios nusistovėjusios tradicijos ir elgesio tendencijos, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai ir vadinamos **organizacijos kultūra**.

Organizacijos kultūros tema yra ganėtinai nauja, todėl užsienyje atliekama daug tyrimų vertinant organizacijos kultūrą, teikiamos konsultacijos kaip ją keisti, formuoti, tuo tarpu Lietuvoje nepakankamai rimtai yra žiūrimą į šį fenomeną ir tyrimų trūksta. Lietuvos organizacijos nepakankamai turi teorinės, bei praktinės patirties formuojant organizacijos kultūrą. Užsienyje atlikti tyrimai (Hofstede 1980, Cameron 2001, Denison 2005, Schein 1992 ir kt.) patvirtina, kad tarp organizacijos kultūros ir organizacijos veiklos yra stiprus ryšys. Stiprioje ir darnioje kultūroje organizacijos pagrindinės vertybės yra ne tik stipriai palaikomos bet ir plačiai įgyvendinamos. Diagnozavus organizacijoje dominuojančias vertybes, pasak L. Šimanskienės (2001), galima sukurti

vertybių skalę bei išmokyti darbuotojus priimti reikalingas vertybes, kurios padėtų organizacijai išlikti rinkoje. Organizacijoje suformuotos nuostatos ir vertybės išreiškia jos misiją ir tikslus, kurių siekia organizacija.

Temos mokslinį problemišumą nusako faktas, kad organizacijos kultūros diagnozavimas ir jos formavimas tampa vis aktualesniu klausimu šiuolaikinėje organizacijoje, o tyrimams atlikti gali būti pasitelktos įvairios metodikos. Šiame darbe apsiribota tik dvejomis, todėl **tyrimo problema** gali būti apibūdinta klausimais:

- Ar skirtingomis metodikomis ištirta organizacijos kultūros būklė atskleidžia tapačius organizacijos kultūros bruožus?
- Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina organizacijos kultūrą ir leidžia jos būklę diagnozuoti tinkamai ir patikimai?

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

- Tikėtina, kad skirtingų metodikų tyrimo rezultatai atskleis tapačias organizacijos kultūros charakteristikas.
- Tikėtina, kad UAB „Mastermann“ organizacijos kultūra yra ir ateityje bus orientuota į išorinius veiksnius stipriau nei į vidinius.

Iš tyrimo probleminių klausimų ir hipotezių seka, kad **tyrimo objektas** – organizacijos kultūra.

Tyrimo dalykas – organizacijos kultūros būklė ir jos kryptingumo pokyčiai.

Tyrimo tikslas – išanalizavus teorinius organizacijos kultūros aspektus ištirti organizacijos kultūros būklę ir kryptingumo pokyčius UAB „Mastermann“.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti organizacijos kultūros esmę, lygius, tipus, funkcijas.
2. Nustatyti vadovo vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą bei jos vietą organizacijoje.
3. Atliktus tyrimą, naudojant G. Hofstede ir OCAI metodikas, palyginti diagnozuotas organizacijos kultūros charakteristikas.
4. Ištirti organizacijos kultūros situaciją ir kryptingumą UAB „Mastermann“.

Tyrimo bazė:

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro mokslinės literatūros publikacijų organizacijos kultūros tema nagrinėjimas, sisteminimas, patvirtinimas.

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro socialiniuose moksluose susiklosčiusi ir visuotinai pripažinta empirinio tyrimo metodika anketuojant.

Tyrimo metodika.

1. *Tiriamieji.* Atliekant tyrimą apklausti 75 įmonės darbuotojai iš 8 organizacijos padalinių, ši skaičių sudaro 24 vadovai ir 51 darbuotojas.

2. *Instrumentai.* UAB „Mastermann“ kultūros būklei įvertinti pasirinkta kiekybinio tyrimo metodologija — anketinė apklausa, remiantis G. Hofstede ir OCAI organizacijos kultūros diagnozavimo metodikomis.

3. *Tyrimo metodai:*

- mokslinės literatūros analizė;
- anoniminė darbuotojų apklausa raštu;
- statistinė duomenų analizė;
- duomenų lyginamoji analizė.

Tyrimo strategija. Tyrimas vyko keliais etapais:

- mokslinės literatūros analizė;
- tyrimo instrumento parinkimas;
- respondentų apklausa;
- duomenų kompiuterinės statistinės analizės interpretacija;
- tyrimo ataskaitos parengimas.

Atlikto tyrimo **mokslinis naujumas** yra tame, kad paprastai organizacijos kultūra yra nagrinėjama remiantis viena metodika, šiame darbe organizacijos kultūra buvo tiriama dvejomis metodikomis, o gauti rezultatai lyginami tarpusavyje.

Tyrimo teorinis reikšmingumas

Šio darbo teorinis reikšmingumas yra tai, kad šis darbas prisidės prie tiriamos organizacijos efektyvumo didinimo, keičiant susiformavusią organizacijos kultūrą, nes išanalizavus mokslinę literatūrą nustatytas tiesioginis ryšys tarp organizacijoje egzistuojančios kultūros ir veiklos efektyvumo. Be to, pabandyta apjungti dvi skirtingas metodikas siekiant nustatyti ryšį tarp identifikuojamų organizacijos kultūros charakteristikų.

Tyrimo praktinis reikšmingumas

Tiriamosios organizacijos vadovai galės susipažinti su šio tyrimo rezultatais, išvadomis, rekomendacijomis, tai suteiks galimybę siekti tokios organizacijos kultūros formavimo, kuris pagerintų veiklos rezultatus, o ilgainiui leistų pasiekti sėkmės viršūnę.

Darbo struktūra: įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai: teoriniai tyrimo aspektai; organizacijos kultūros būklės tyrimo metodika; organizacijos kultūros būklės tyrimo rezultatai; išvados, rekomendacijos, diskusija, literatūros sąrašas ir priedai.

Darbo apimtis 71 puslapis, tame tarpe 17 lentelių ir 31 paveikslas, darbe panaudoti 57 literatūros šaltiniai.

1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS KULTŪROS ASPEKTAI

1.1. Organizacijos kultūros esmė, lygiai, tipai, funkcijos

1.1.1. Organizacijos kultūros esmė

Siekiant apibrėžti sąvoką „organizacijos kultūra“, reikia apibūdinti kas tai yra organizacija ir kas sudaro kultūrą, kaip ją apibrėžti, pamatuoti, kokios jos dimensijos, tipai, lygiai.

Organizacijos atsirado žmonėms buriantis į kolektyvus, supratęs, kad jų sugebėjimai ir rezultatai gali būti pagerinti dirbant drauge. Organizacija – tai socialinis vienetas arba grupė susijusių žmonių, turinčių tam tikrus savitus tikslus (Shafritz, Ott 1992), tai žmonių kolektyvas sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turintis savą turtą ir valdymo organus (Vaitkevičiūtė, 2004), arba socialinė sistema, sudaryta iš aibės elementų — žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais (Dumbliauskas, 1999).

Terminas „kultūra“ (lot. cultura) teoriškai kildinamas iš socialinės antropologijos ir pirmą kartą buvo panaudotas plačiai apibūdinti žmonių grupių ypatybėms, kurios yra perduodamos iš vienos kartos į kitą (Maull, Brown, Cliffe, 2001), taip pat „kultūra“ reiškia ugdymą, auklėjimą, tobulinimą, (Vaitkevičiūtė, 2004). Tai svarbi sąvoka, padedanti suprasti visuomenės ir žmonių grupes. Pasak A. F. James (1999), kultūra — sudėtinga samplaika nuostatų, elgesio modelių, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, darančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu. Reikia atkreipti dėmesį, kad kiekvienas mokslas savaip apibūdina kultūrą suteikdama jai naujas ypatybes ir formas.

Organizacijos kultūros terminas pirmą kartą pavartotas 1951m. E. Jaqueso veikale „Besikeičianti gamyklos kultūra“. Plačiau organizacijos kultūros terminas pradėtas vartoti 7-ajame dešimtmetyje, o ypatingai populiarus, vadybos teoretikų ir vadovų tarpe, tapo 1982m. po T. Peters ir R. Waterman publikacijos „Tobulumo paieškos“ (angl. „In Search of Excellence“) (Maull, Brown, Cliffe, 2001). Kuo toliau vystėsi domėjimasis kultūra, kaip organizacijos aplinka, tuo daugiau organizacijos kultūros apibrėžimų buvo pateikta. Kaip teigia A. M. Wilson (2001), patys paprasčiausi apibrėžimai nepadedą suprasti esmės, tiesiog pateikia neaiškų apibūdinimą nenaudojant termino „kultūra“. Šie apibūdinimai rikiuojasi nuo „atmosfera organizacijoje“ (Tagiuri, Litwin, 1968), ir „žaidimo taisyklės“ (Ritti, Funkhouser, 1982), iki „kaip dalykai yra daromi pas mus“ (Drennan, 1992). Šie paprasti apibūdinimai kontrastuoja su išsamiais ir naudingais apibrėžimais, kuriuos pateikė Schein (1991), Schneider (1988) ir Kotter su Heskett (1992) (A. M. Wilson, 2001). Minėti autoriai organizacijos kultūrą apibrėžia, kaip pagrindinių įsitikinimų, sugalvotų, atrastų ar susiformavusių savaime tam tikroje grupėse, darančių įtaką išorinei adaptacijai, vidinei integracijai, vertybes ir normas įtakojančias organizacijos laimėjimus, tikėjimus, politiką, tai yra nuolatinės vertybės, elgesio normos vyraujančios ir perduodama naujiems nariams.

Negalima nepaminėti E. Schein (1992) organizacijos kultūros apibrėžimo, nes jis yra laikomas klasikiniu. Pasak jo, *Organizacijos kultūra* – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Schein, 1992).

Kalbant apie organizacijos kultūros esmę taip pat svarbu yra atsižvelgti į pagrindinius bruožus. V. Kučinskas, A. Paulauskaitė (2005) teigia, kad tai abstraktus fenomenas formuojantis organizacijos „kaip išskirtinės“ suvokimą; bendrų nuostatų ir vertybių sistema, apimanti visą organizacijos veiklą;

- ji atsispindi išoriniuose elementuose, jos raidos elementuose, kalboje, simboliuose, fizinėje aplinkoje ir t.t.;
- jai būdingas tęstinumas: organizacijos kultūros perdavimas kitiems nariams pagrįstas socializacija;
- ji yra kintanti, susijusi su aplinka ir veikiama jos, todėl gali padėti organizacijoms atsižvelgti į aplinkos kitimą bei prie jos prisitaikyti.

Daugelis mokslininkų organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje, tarpe tokių autorių – T. Peters ir R. Waterman (1982), F.E. Kast ir J. E. Rosenzweig (1973), P. Jucevičienė (1996), E. Schein (1992). Kai kurie iš jų organizacijos kultūrą suvokia daug plačiau, ir teigia, kad ji apima ne tik vertybių sistemą, bet ir jos pasireiškimo kelius ir būdus. A. Huczynski ir D. Budranan (1993) organizacijos kultūrai skiria viešai ir kolektyviai priimtas reikšmes, kurios tam tikru laiko momentu būdingos tam tikrai grupei, susiaurina organizacijos kultūros apibrėžimą, vertybes pakeisdami reikšmėmis, o pabrėždami jų ribotą trukmę nuvertina organizacijos kultūros pakankamai fundamentalų vertybinį pobūdį. Panašų trūkumą turi ir J. L. Spencer (1992) pateiktas organizacijos kultūros apibrėžimas, kuriame organizacijos kultūra apibūdinama kaip „pasitikėjimo sistema“, visai nenurodant jos vertybinio pobūdžio. Iš šio apibrėžimo galima suprasti, kad organizacijos kultūra yra siejama su psichologiniu, emociniu bendrumu, vyraujančiu tarp organizacijos narių. Tai neakcentuojama antrajame E. Schein (1992) pateiktame apibrėžime, kur organizacijos kultūros samprata prilyginama patarimų, nurodymų rinkiniui, pateikiamo darbuotojams, kad šie galėtų įveikti problemas. W. G. Ouchi (1982), organizacijos kultūros turinį sutapatina su jos pasireiškimo formomis (simboliais, tradicijomis, istorijomis), o tikrąjį organizacijos kultūros turinį – organizacijos vertybes (ir normas) – su šių simbolių, tradicijų, istorijų sukurtomis kokybėmis. J. Van Maanen ir S. Barley (1991) supaprastina organizacijos kultūros apibrėžimą iki „bendrų supratimų ir teiginių“, o T. Deal ir A. Kennedy (1982) – iki „būdo ir kelio veikti išorėje“. K. Davis ir J. Newstrom (1989), organizacijos kultūrą

suprasdami vertybių, normų, taisyklių visumą, prideda ir “egzistuojantį organizacijoje klimatą”, kuris iš tikrųjų yra formuojamas organizacijos kultūros ir yra jos išvestinė kokybė (Jucevičienė, Poškienė ir kt., 2000).

Organizacijų vadybos mokslo darbuose dažnai sutinkama organizacijos kultūros sričiai priklausanti *organizacijos klimato* sąvoka. Ji atsirado gerokai anksčiau nei organizacijos kultūros sąvoka. D. Graves (1986) tai apibrėžia taip: organizacijos klimatas yra palyginti pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas, a) kurį patiria nariai, b) kuris daro įtaką jų elgesiui ir c) kuris gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis. Kaip teigia P. Vanagas (2005), organizacijos klimatas apima vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, savijautą ir vertybinę orientaciją organizacijoje. Šiam apibrėžimui neprieštarauja E. Schein teiktas organizacijos klimato kaip organizacinės kultūros paviršinės pareiškies apibūdinimas. Organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka nei organizacijos klimatas, kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas. Organizacijos klimatui iš dalies daro įtaką santykis tarp to, kokį elgesį jiems diktuoja darbinė aplinka. D. Graves rekomenduoja nevertoti organizacijos klimato termino kaip atitiktens organizacijos kultūrai, nes jis neapima organizacijos išorės aspektų. Todėl organizacijos klimatą derėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi (Vanagas, 2005).

Organizacijos kultūros skiriasi, nes jos atspindi organizacijos strategiją, valdymo kokybę, stilių — tai G. Hofstede pateiktas paaiškinimas. G. Hofstede (1991) teigimu, kultūra yra kolektyvinis sąmonės formavimas, kuris leidžia atskirti įvairių žmonių grupių narius, nusakyti charakteristikų, kurios lemia žmonių grupės reakciją į savo aplinką, visumą. Autorius D. Denison (1990) akcentuoja organizacijos kultūros vertybes, įsitikinimus ir principus, kurie padeda kurti organizacijos valdymo sistemą ir stiprinti esminius valdymo principus. R. Schuler (1992) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip organizacijos vertybių sistemą, kuri padeda identifikuoti darbuotojų svarbą organizacijoje. Čia pasireiškia kaita nuo tradicinių (kai žmonės motyvuojami tik jų interesus tenkinančiais metodais) iki naujosios organizacinės kultūros prielaidų (žmonės suinteresuoti darbu, sukurta motyvacijos sistema, darbuotojai lojalūs organizacijai).

Skirtingos organizacijos susideda iš skirtingų individų, turinčių savo vertybes ir požiūrius, kurie ir formuoja atskiros organizacijos kultūrą. R. Želvys (2003) organizacijos kultūrą pavadina „kūnu“, be kurio negalima pateikti pakankamai išsamaus organizacijos vaizdo, taip pat šis autorius pastebi, kad organizacijos kultūrą sudaro rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai, herojai ir kt. Tyrėjas S. P. Robbins (2003) nurodo, kad organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema. Kultūros esmė — tradicinės idėjos ir su jomis susijusios vertybės. Kultūra — tai visų organizacijų charakteristika, per

kurią tuo pačiu metu pasireiškia individualumas ir unikalumas. Teigiama, kad šios septynios savybės perteikia organizacijos kultūrą: novatoriškumas ir rizika, dėmesys detalėms, orientavimasis į rezultatus, orientavimasis į žmones, orientavimasis į komandas, agresyvumas, stabilumas. Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma.

1 paveiksle pavaizduotas keletas mokslininkų požiūris į organizacijos kultūrą.

Egzistuojantis organizacijose klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje (K. Davis, J. Newstrom)	O R G A N I Z A C I J O S K U L T Ū R A	Vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus (T. J. Peters, R. H. Waterman)
Būdas arba kelias veikti išorėje (T. E. Deal, A. A. Kennedy)		Bendri supratimai ir teiginiai (J. Van Maanen, S. R. Barley)
Vertybių, mitų, tikėjimo, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdyme (L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig)		Tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra vystoma organizacijų viduje ir įtakoja jos narių elgesį (E. Schein-I)
Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas dirbantiesiems (W. G. Ouchi)		Viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema (A. Huczynski, D. Budranan)
Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas dirbantiesiems, kad jie galėtų įveikti problemas (E. H. Schein-II)		Nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas (P. Jucevičienė, 1994)
Pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių (J. C. Spencer)		Stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma (C. O. Reilly)

1 pav. Skirtingų mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą

Šaltinis: Jucevičienė, P., Poškienė ir kt. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas : monografija*. Kaunas: Technologija

Galima teigti, kad organizacijos kultūra yra sudėtingas fenomenas, kurio formavimasis trunka ne vienerius metus. Mokslininkai, įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacijos kultūrą, yra vieningi, kad ji įtakoja darbuotojų elgseną. Taigi, organizacijos kultūrą sunku apibrėžti. Vienose organizacijose ta kultūra nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, kitose – įsigalėjusi labai stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų juntama, bet ją jaučia ir pašaliniai žmonės (Targamadzė, 1996).

Apibrėžimų gausa organizacijos kultūros esmės nekeičia, skirtingas yra tik mūsų požiūris į šį reiškinį – vieni mokslininkai pastebi vienus aspektus, kiti – kitus (Vaitkūnaitė, 2006). A. Carmeli (2004) teigia, kad daugybė apibrėžimų buvo sukurta dėl kultūros prigimties, kurios neįmanoma vienareikšmiškai apibrėžti. G. A. Marcoulides ir R. H. Heck (1993) taip pat pastebi, kad organizacijos kultūros prigimtis yra daugiadimensinė. Autoriai teigia, kad organizacijos nuolat tobulėja, todėl tai, kas svarbu šiandien kaip teorija, rytoj gali nepakankamai apibūdinti ar paaiškinti socialinį reiškinį. Vadinasi, laikui bėgant, kultūros apibrėžimas dar gali kisti. O kisti gali todėl, kad pati kultūra sparčiai kinta, elgesys dažnai pasikeičia prieš pakintant idėjoms, taigi galima sakyti, kad elgesys programuoja žmonių idėjas taip pat lengvai, kaip idėjos programuoja jų elgesį, todėl kultūra yra tapusi svarbesniu prisitaikomojo elgesio šaltiniu negu biologine evoliucija, pagrįsta genų dažnio pokyčiais. L. Šimanskienė (2002) mano, kad žmonių prisitaikymą taip pat dažnai kaip kova ar konkurencija gali nulemti bendradarbiavimas ir altruizmas. Kultūra yra užkoduota smegenyse, o ne genuose. Kultūra yra gyvenama.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūros apibrėžimų yra daug, tačiau tai jos esmės nekeičia, o tiesiog rodo skirtingus mokslininkų požiūrius į ją. Daugelis mokslininkų sutaria, kad organizacijos kultūra – tai vertybių sistema vienijanti atskiros grupės individus ir veikianti jų elgseną. Organizacijos kultūra – tai teorinio plano sąvoka, kuri įtakoja organizacijos elgsenos lygį.

1.1.2. Organizacijos kultūros lygiai, tipai, funkcijos, raiškos ypatumai

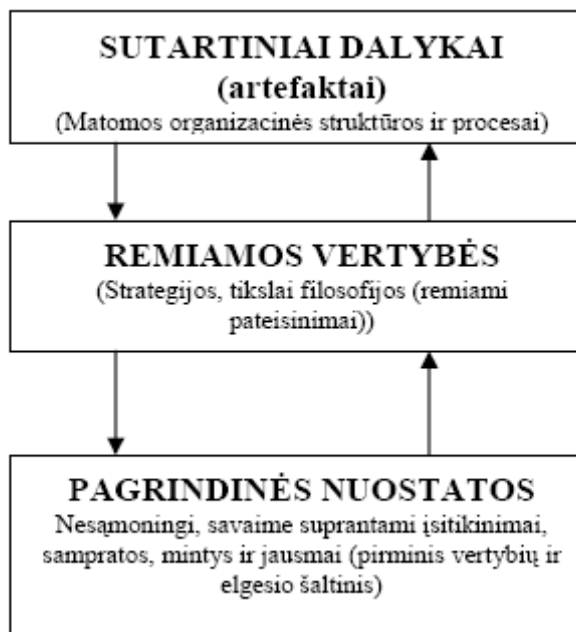
E. Schein (2002) nuomone, organizacijos kultūra yra daugiasluoksnio pobūdžio ir pasireiškia trimis lygmenimis:

Viršutiniame lygmenyje randasi artefaktai, sudarantys pastebimiausius fizinius kultūros apraiškas. Tokiais pavyzdžiais gali būti organizacijos personalo apranga, kalbos ir elgesio manieros, fizinis erdvės panaudojimas ir pan. Tačiau, norint suprasti šių išorinių raiškų formą, reikia matyti, kas slypi po šiuo paviršiumi.

Antrajame organizacinės kultūros lygmenyje išsidėsčiusios vertybės, esančios už šių artefaktų ir rodančios, kaip viskas turėtų būti, bei atspindinčios lyderių nuostatas, pvz., tokios aplinkos sukūrimas, kad klientai galėtų jaustis saugiai, būtų maloniai ir mandagiai aptarnaujami, gautų išsamią, jiems reikalingą, informaciją ir pan. Jei lyderių vertybės pasiteisina ir jas pripažįsta kiti organizacijos nariai, palaipsniui prasideda kognityvinė transformacija, t. y. vertybės virsta įsitikinimais.

Trečiajame kultūros lygmenyje, pasireiškia esminiai veiksniai ir prielaidos, lemiančios organizacijos sėkmę. Šios neginčytinos prielaidos ir principai faktiškai reguliuoja personalo elgseną, nusako, kaip organizacijos nariai turi suvokti, jausti ir galvoti.

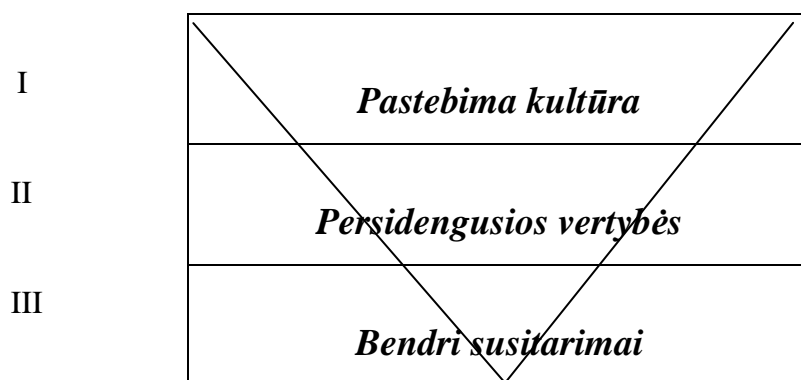
E. Schein organizacijos kultūros lygiai pavaizduoti 2 pav.



2 pav. E. Schein kultūros lygiai ir jų sąveika

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

Minėti autoriai ne vieninteliai išskiria kelis organizacijos kultūros lygius, J.R. Schermerborn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994) siūlo analizuoti organizacijos kultūrą taip pat trimis lygmenimis, jie išskiria *pastebimą kultūrą*, *persidengiančias vertybes* ir *bendrus sutarimus* kaip atskirus organizacijos kultūros lygmenis (žr. 3 pav.):



3 pav. Organizacijos kultūros lygiai

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

Pastebima kultūra – simboliai, kalba, pasakojimai, istorijos, ceremonijos, apeigos, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai. Pasak V. Targamadžės (2006) tai išorinės kultūros išraiškos, kurias kuria visi žmonės ir kurių moko naujus savo grupės narius. Vieni iš akivaizdžiausių organizacijos kultūros aspektų yra ceremonijos ir ritualai. Pasak T. Deal ir A. Kenedy (1982)

pastebima kultūra yra mūsų veiklos būdas aplinkoje (Jucevičienė, 1996). Kultūros išoriniai matomi elementai padaro organizaciją unikalią. H.M. Trice ir J. M. Beyeris (1993) pastebimos kultūros išorinius elementus vadina organizacijos kultūros formomis ir jas klasifikuoja į kategorijas:

Simboliai – pagrindiniai ir mažiausi kultūros išraiškos elementai. Apibendrinantys simboliai parodo, ką organizacija reiškia jos nariams. Detalesni simboliai padeda nariams išskirti ir suskirstyti į kategorijas jų patyrimus ir paversti juos veiksmis. Simboliai išreiškia tų organizacijų vertybes ir įsitikinimus. Verslios organizacijos sukuria simbolius, jeigu jų dar nėra atsiradę savaime.

Kalba – tai žargonas, gestai, signalai, ženklai, humoras, anekdotai, apkalbos, gandai, šūkiei, naudojami informacijai perduoti.

Pasakojimai – kai kurie kultūros reiškiniai per daug sudėtingi, kad juos būtų galima išreikšti žodžiu ar posakiu.

Veikla – veiksmai, naudojami tam tikromis progomis, ypač idėjai perteikti (Targamadzė, 2006).

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.

Jucevičienė ir kt. (2000) nurodo, kad pagrindinės organizacijos kultūros charakteristikos pagal S. P. Robbins (2003), yra šios:

Asmens identifikavimas. Organizacijos nario susitapatinimo su organizacija kaip visuma arba su konkrečia grupe laipsnis.

Dėmesys grupei. Charakteristika, nusakanti, kiek darbas organizuojamas grupėse, o ne individualiai.

Dėmesys žmonėms. Vadovų pagalba ir domėjimasis organizacijos nariais (o ne užduotimis ir vaidmenimis).

Integracija. Charakteristika, padedanti nustatyti, kiek nariai organizacijoje yra skatinami veikti koordinuotai, priklausomai vienas nuo kito. Ji parodo, kokie yra organizacijos narių bendravimo santykiai (formalūs, ar draugiški).

Priežiūra. Taisyklių ir normų išaiškinimas bei tikrinimas, kiek jų laikomasi stebint, reguliuojat kontroliuojant organizacijos nario elgesį, veiksmus.

Rizikos tolerancija. Charakteristika parodant, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir naujovėms.

Vertinimo/apmokėjimo sistema. Charakteristika parodanti, kiek organizacijos narys yra vertinamas moraliai, ar jo atlyginimas (užmokesčio didinimas, premijos, studijų pasiekimai ir pan.) yra nustatomas pagal narių darbo rezultatus, o ne vien pagal išdirbtą laiką, asmenines simpatijas kitus nerezultatyvumo faktorius. Iš šios charakteristikos matyti, ar organizacijos nariai patenkinti jų rėmimu ir skatinimu.

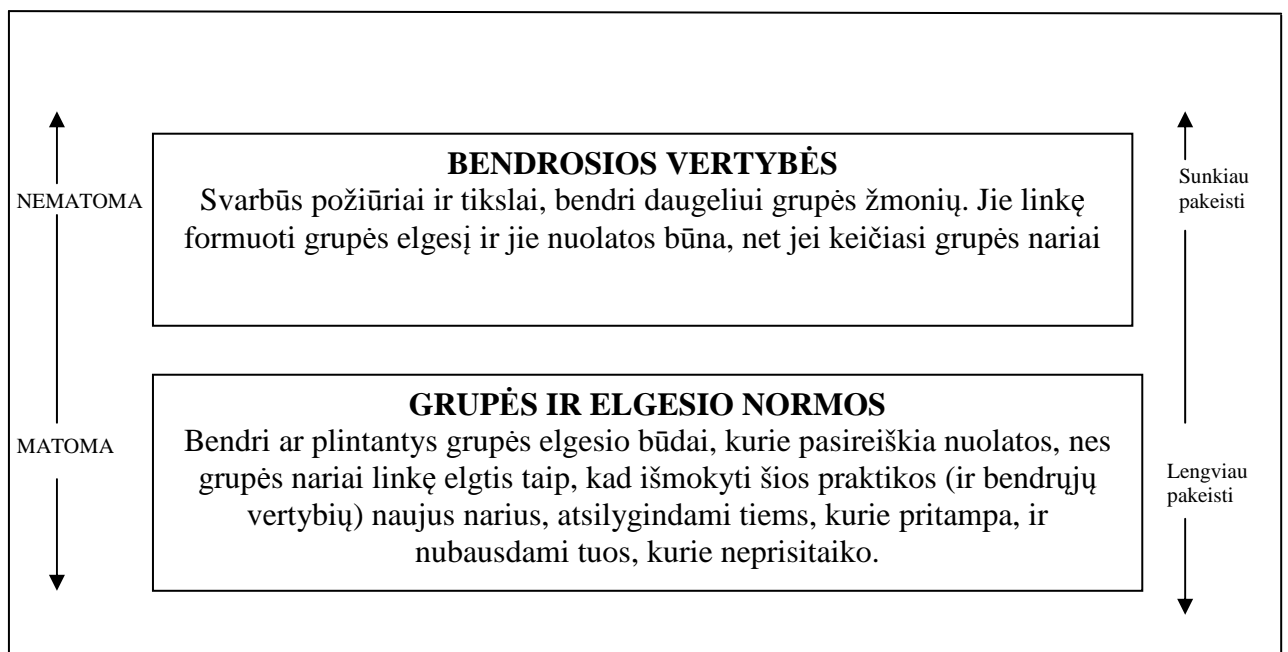
Konfliktų lygis, jų tolerancija. Charakteristika, padedanti nustatyti, kiek organizacijos nariai skatinami viešai kritikuoti. Ji parodo, kaip organizacijoje sprendžiami iškilę sunkumai, konfliktai, kiek jos nariai yra skatinami būti atviri, ar kilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.

Orientacija į rezultatus ar priemones. Charakteristika atspindinti, kiek vadovai kreipia dėmesį į rezultatus ar pasekmes, o ne į techniką ir procesus, pasitelktus tiems rezultatams pasiekti.

Sistemos atvirumu nusakoma, kiek organizacija atsižvelgia į išorinius aplinkos pokyčius.

Bendri susitarimai – tiesos ir vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta, kaip bendros veiklos rezultatą. Tai fundamentalios, dėl bendro patyrimo atsiradusios tiesos, kuriomis dalijasi organizacijos nariai. Bendrų susitarimų lygmenyje glūdi fundamentalios vertybės ir esminiai organizacijos dalykai – susitarimas dėl organizacijos vizijos ir misijos.

Anot J. Kotterio ir J. Hesketo (1992) (Harvardo verslo mokyklos tyrėjų, tyrusių per 200 firmų, kokie veiksniai lėmė kai kurių organizacijų kultūros didesnę sėkmę) išskyrė du organizacijos kultūros lygius – matomą ir nematomą, kurių kaita yra skirtinga (žr. 4 pav.).

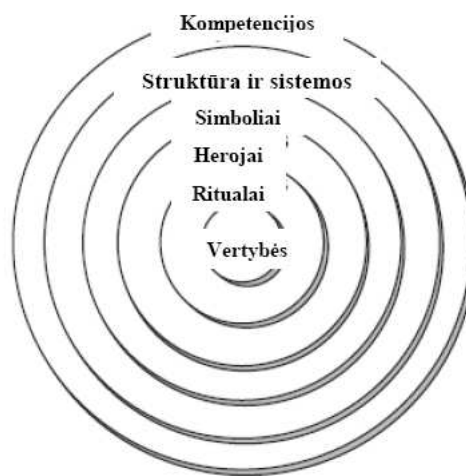


4 pav. Kultūra organizacijoje

Šaltinis: Stoner J. Ir kt. (2000). Vadyba (2-asis leid.): vadovėlis. Kaunas: Poligrafija ir informatika

Olandų mokslininkas G. Hostede (2001) apibrėžia kultūrą, kaip kolektyvinį proto užprogramavimą, atskiriantį vieną žmonių grupę nuo kitos ir tai jis aiškina labai plačiai. Jo manymu, „kolektyvinis programavimas“ reiškia, jog kultūra susideda iš mąstymo modelių, t. y. tai ką tėvai įskiepija savo vaikams, mokytojai — mokiniam, vadovai – pavaldiniams. Kiekvienos kultūros atstovai esant kažkokiai situacijai elgiasi skirtingai, o tai reiškia, kad prasmė, kurią žmonės priskiria kažkokiems atvejams gyvenime yra įtakojamos jų kultūros. Taip pat, tai ir yra perduodama iš kartos į kartą, o tai formuoja savitą kultūrą.

G. Hofstede (1990) išskyrė šešis organizacijos kultūros lygius (žr. 5 pav.), nors pagrindiniais laikė tik keturis: simbolius, herojus, ritualus ir vertybes. Pasak šio autoriaus, kultūros branduolys yra formuojamas *vertybių*, kurios yra tiesiogiai tendencingos ir kurioms teikiama pirmenybė prieš kitas tam tikrose šalyse, tai ir yra giliausias kultūros lygis. *Ritualai* yra kolektyviniai veiksmai, kurie yra gerbiami iš esmės socialiai, o *herojai* yra žmonės turintys savybių, kurios yra gerai vertinamos, dažnai tai yra „laimėtojai“ arba organizacijos senbuviai. *Simboliai* yra labiausiai matomas kultūros elementas ir tai yra gestai, objektai ar žodžiai atpažįstami tų, kurie yra kažkokios organizacijos kultūros dalimi (Maull, Brown, Cliffe, 2001).



5 pav. Kultūriniai lygiai pagal G. Hofstede

Šaltinis: Maull R., Brown P., Cliffe R. (2001) „Organisational Culture and Quality Improvement“. International Journal of Operations & Production Management, 2001, Vol. 21 No. 3, p. 307

TIPAI

Organizacijos kultūros tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes. Pasak P. Zakarevičiaus (2004), tyrinėtojai apibūdinami organizacijos kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. Analizė parodė, kad šiuos kriterijus sąlyginai galima sugrupuoti 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 (1995) skiria keturis organizacijų kultūros tipus: beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija.

Beisbolo komanda. Darbuotojų talentas įvertinamas ir ugdomas. Plati veikimo laisvė. Pripažįstami kiekvieno individualūs rezultatai. Solidus atlyginimas. Skatinamas naujovių diegimas.

Klubas. Korektiški, draugiški santykiai. Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams. Vertinamas lojalumas, patirtis. Karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“.

Tvirtovė. Garantuotas veiklos pastovumas ir pusiausvyra. Vyrauja saugumo atmosfera. Gerbiama nuomonių įvairovė.

Akademija. Darbas aiškiai reglamentuotas, specializuotas. Garantuotas nuolatinis tobulėjimas. Užtikrinamas sisteminis karjeros vystimasis.

Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, grupuodamas organizacijų kultūrą, galbūt tiksliausiai panaudojo R. Harrison (1970). Jis vėlgi išskyrė keturis tipus: valdžios kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra ir asmens kultūra.

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

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

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

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

Apibendrinę daugelio tyrėjo darbus, A.Sakalas (1998) ir A.Seilius (1998), vadovaudamiesi ***psichologinio mikroklimato kriterijais,*** organizacijų kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus: paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra.

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

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

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

Šizoidinė kultūra. 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.

S. Dreal ir A. Kennedy (1982) pasiūlė organizacijų kultūras grupuoti pagal **galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus**. Šiuo požiūriu jie išskyrė tokius tipus: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra.

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

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

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

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

Pasak P. Jucevičienės (1996), organizacijos kultūra gali būti stipri ir silpna. Stipri kultūra tai tokia kultūra, kai organizacijos esminės vertybės yra stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios. Stipri organizacijos kultūra turi didelį poveikį darbuotojams, nes sukuria tokį vidinį klimatą organizacijoje, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą.

G. Hofstede (1980) išskiria tautines kultūrines charakteristikas, įgalinančias vertinti kultūrą tiek organizacijos, tiek visuomenės mastu. Šis autorius išskiria tokias penkias kultūrinės dimensijas:

- Jėgos distancija (ang. *Power distance*).
- Neapibrėžtumo vengimas (angl. *uncertainty avoidance*).
- Individualizmas – kolektyvizmas (angl. *individualism – collectivism*).

- Vyriškumas – moteriškumas (angl. *masculinity* – *femininity*).
- Trumpalaikė – ilgalaikė orientacija (angl. *short-term* / *long-term orientation*).

Jėgos distancija parodo koku laipsniu pavaldiniai / piliečiai pripažįsta netolygų valdžios pasiskirstymą organizacijoje / visuomenėje. Organizacijos lygiu jėgos distancija nulemia organizacijos struktūrą (hierarchinė / plokščia), statuso reikšmę, „veido“ išsaugojimo reikšmę, sprendimų priėmimo pobūdį (autokratinį ar konsensuso pagrindu), vadovo vaidmenį (ekspertas, ar koordinatorius / motyvuotojas).

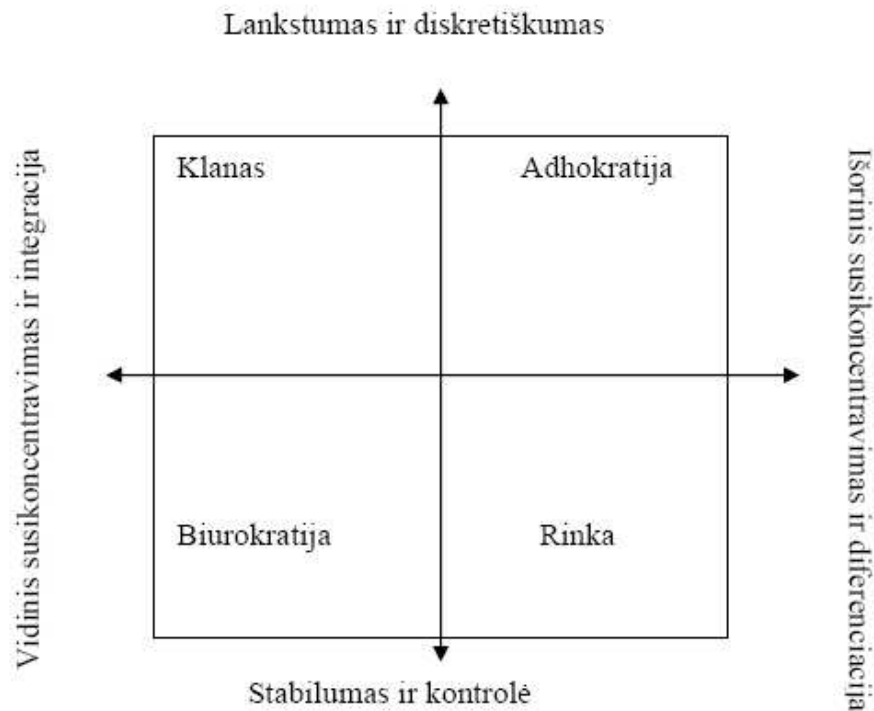
Neapibrėžtumo vengimas parodo laipsnį, kuriuo darbuotojai toleruoja neapibrėžtas, neįprastas situacijas, taip pat pageidaujamą formalizacijos laipsnį organizacijoje / visuomenėje. Paprastai neapibrėžtumo vengimas pasireiškia taisyklių, standartų kiekiu organizacijoje.

Individualizmas – kolektyvizmas parodo koku laipsniu organizacijoje dominuoja individų / grupės interesai ir tikslai.

Vyriškumas – moteriškumas atspindi santykinę profesinių ir asmeninių tikslų svarbą organizacijoje / visuomenėje.

Trumpalaikė – ilgalaikė orientacija išreiškia trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų santykį organizacijoje. Ji matuojama tokiais veiksniais kaip asmeninio gyvenimo apibrėžtumas / pastovumas, taupumas, atkaklumas / užsispyrimas, tradicijų gerbimas. (Wallace, Hun, Richard, 1999)

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 – hierarchija, rinka, klanas, adhokratija. Autoriai teigia, kad ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei tudines laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę (žr. 6 pav.).



6 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

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

Trumpai aptarkime šių autorių pateikiamus kultūros tipus:

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.

Rinka — tai yra į rezultatus orientuota organizacija, kurios svarbiausias interesus yra tai, kad būtų atliktas darbas. Reputacija ir sėkmė yra bendras interesus. 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.

Klanas — yra draugiška vieta, kur žmonės daug dalijasi savo patirtimi, laikosi lojalumo ir tradicijų pagrindų. Atsidavimas labai didelis. Organizacija pabrėžia ilgalaikę žmoniškųjų išteklių tobulinimo naudą ir teikia didelę svarbą sutelkimui ir moralei. Organizacija labiausiai kreipia dėmesį į komandinį darbą, dalyvavimą ir susitarimą.

Adhokratija — yra dinaminė, entepreneriška 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).

Toliau analizuojant organizacijos kultūrą, reikia aptarti funkcijas kurias ji atlieka. R. Jucevičius (1998), P. Stephen (2003) teigia, kad organizacijoje kultūra atlieka tokias funkcijas — ji apibrėžia organizacijos išskirtinumo ribas, kurios ją reprezentuoja tarp kitų organizacijų; organizacijos nariams ji suteikia tapatumo pojūtį; padeda ugdyti lojalumą organizacijai ir puoselėja dvasinio augimo tikslus, kurie yra aukštesni už žmogaus siekimą būti organizacijos nariu.

Pasak autoriaus P. Vanago (2005), pagal R. Harrison organizacijos kultūra atlieka tokias septynias funkcijas: lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes; pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai; lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis; lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, o kurie – ne; tai yra, apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama; nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus; apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais; informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiamai.

Autoriai R. A. Baron, J. Greenberg (P. Jucevičienė, 1996) pabrėžia tokias organizacijos kultūros funkcijas: suteikia jos nariams identiškumo jausmą; sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai; padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus; apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų; organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą; padeda ugdyti atsidavimą kažkam kitam nei žmogaus asmeninis interesas.

S. P. Robbins (2006) teigia, kad yra penkios pagrindinės organizacijos kultūros funkcijos: išskiria organizaciją vieną iš kitų; organizacijos nariams teikia tapatumo, vienybės jausmą; bendrus interesus iškelia aukščiau už asmeninius; sustiprina socialinės sistemos stabilumą, išlaiko organizaciją nesuskilusia; yra logikos ir kontrolės mechanizmas, kuris suformuoja darbuotojų nuostatas ir elgesį.

Kaip teigia R.W. Griffin kiekvienoje sistemoje organizacijos kultūra privalo atlikti keturias funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL (Dubauskas, 2006):

- A – „adaptation“ – adaptacija. Organizacijos struktūra turi būti tokia, kad organizacija sugebėtų prisitaikyti prie kintamų sąlygų.
- G – „goal attainment“ — tikslo siekimas. Būtina sugebėti iškelti ir pasiekti tikslus, sugebėti sujungti visų narių tikslus į vieną. Svarbiausias kiekvienos organizacijos veiklos aspektas, kuris lemia našumą — geras vadovavimas ir tikslų suformulavimas.
- I – „integration“ – integracija. Tai sugebėjimas sujungti skirtingas dalis į vientisą sistemą. Ją galima apibūdinti kaip organizacijos poreikį sujungti atskirus organizacijos padalinius, skyrius, į bendrą visumą, siekiančią bendrų tikslų ir našaus darbo.
- L — „legitimacy“ – legitimacijos. Tai teisė iškelti ir būti pripažintam.

Autoriaus A. Sakalo (2003) teigimu, organizacijos kultūra atlieka šias funkcijas: tvarkos palaikymo funkcija. Žmonių kultūra netiesiogiai padeda palaikyti tam tikrą tvarką organizacijoje, nes nusistovėjusi verčių sistema veikia bendradarbių elgesį, t.y. nustatomos nerašytos žaidimo taisyklės, veikiančios taip, kaip ir sąmoningai suskurtos formalios struktūros; stabilizavimo funkcija. Vykstant revoliuciniams pertvarkymams, susiformavusi kultūra jiems priešinasi, siekia išlaikyti susiklėsčiusią padėtį, tradicijas. Tai galima vertinti ir teigiamai ir neigiamai: pažangos požiūriu – tai stabdantis veiksnys; pažanga prisidengusios anarchijos požiūriu – teigiamas.

Įvairūs nurodo po keletą organizacijos kultūrai funkcijų, todėl išskirti kurios esminės yra sudėtinga, aiškumo šioje vietoje įneša autorius E. Schein (1992), kuris susistemintai įvardija 2 kompleksines organizacijos kultūros funkcijas:

Išorinės adaptacijos. Tai procesas, nusakantis kaip organizacija, siekdama savo tikslų reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis.

Vidinės integracijos. Šio proceso metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šiame procese organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, koks nepriimtinas. (Jucevičienė, 1996).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra nėra vienasluoksnis reiškinys, o keliais lygiais matuojama organizacijos dedamoji, pasireiškianti išorinėms socialinėms grupėms matoma forma per artefaktus: simbolius, kalbą, istorijas, ceremonijas, fizinę aplinką, ir išorinėms socialinėms grupėms nematoma forma — per bendras vertybes, nuostatas, normas, požiūrius, tikslus. Dėl skirtingo vidinių ir išorinių veiksnių poveikio, organizacijos kultūrą, pagal pasireiškiančius įvairius kriterijus įtakojančius organizacijos individų elgseną, galima išskirti į atskirus tipus ar tipų grupes. Organizacijos kultūrą išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jo nariams tapatumo jausmą, nustato elgsenos modelį, sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai, atlieka tvarkos palaikymo, stabilizavimo, išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos funkcijas.

1.2. Vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavime

Kultūra ir vadovybė tarpusavyje yra neatskiriama susiję. Šiuolaikinės kultūros fenomenai ypač sudėtingi, nes susieti su sparčia kultūros vertybių kaita, asmens bei visuomenės problemomis. Šiuolaikinė modernėjanti kultūra, skirtingai nuo tradicinių kultūrų, pasižymi naujų kultūrinių idėjų (kurias įtakoja moderniosios technologijos) skaida, originalių identitetų kūryba. Kultūros tyrinėtojų darbuose matoma tendencija suteikti prioritetą vertybių reikšmėms (Ramanauskaitė, 2002).

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.

Kultūrą kuria lyderiai – vadovai, kurie formuoja grupės ar organizacijos nuostatas bei vertybes. Jeigu kultūra jau sukurta, tada ji lemia lyderiavimo kriterijus ir atitinkamai išryškina naujus galimus lyderius. Esant kultūros disfunkcionalumui, vadovybė turi išaiškinti funkcinis ir disfunkcinis egzistuojančios kultūros elementus ir atlikti kultūrinę revoliuciją, kuriant tokį modelį, kuris leistų organizacijai geriau išgyventi susidariusiomis sąlygomis. Jeigu vadovas nesupras organizacijos, kurioje jis veikia, kultūros, tai ne jis valdys kultūrą, o kultūra jį valdys. Nors kultūros sampratos suvokimas reikalingas visiems organizacijos darbuotojams, tačiau labiausiai būtinas vadovui, jeigu jis iš tikrųjų nori juo būti. Ypač reikšmingas naujos kultūros identifikavimo ir formavimo vaidmuo yra besimokančioje organizacijoje, nes tik toks požiūris apsprendžia strateginę sėkmę bei integruotos veiklos efektyvumą šiuolaikinėse globalizacijos sąlygose (Garalis, 2004).

P. Vanagas (2005) neprieštarauja A. Garalio (2004) nuomonei, kad 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.

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.

Kaip teigia L. Šimanskienė (2002), organizacijos kultūros formavimui įtakos turi vadovo vadovavimo stilius. Jei vadovas yra autokratinio stiliaus, tai jo ir formuojama kultūra bus autokratiška. Toks vadovas nuolat prims savo valią, todėl suformuos tokias kultūrinis vertybes, kurios tik jam atrodys tūdingas ir racionalios, o darbuotojai privalės jų laikytis. Demokratinio stiliaus vadovas suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti organizacijos veikloje. Jis skatina dirbti kartu, komandomis, pasitiki darbuotojais ir mano, kad, jeigu yra sudaromos sąlygos, tai darbuotojai noriai prisiima atsakomybę. Toks vadovas ne vienas formuos organizacijos kultūrą, o stengsis suprasti kiekvieno darbuotojo poreikius, elgseną, poziciją ir pan. Demokratinio vadovavimo stiliaus rezultatas — suformuojamas našus ir produktyvus komandinis darbas. Liberalaus stiliaus vadovas mažai turės įtakos organizacijos kultūros formavimo procesui, nebent bus idėjų generatorius, tačiau galutinis rezultatas priklausys nuo organizacijos darbuotojų.

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

- tai, į ką vadovas kreipia dėmesį, vertina, kontroliuoja. Tai, kaip vadovas reaguoja į organizacijos „krizes“, rodo jo vertybes ir nuostatas. „Krizės“ metu padidėja darbuotojų emocinis įsitraukimas.

- tai, kaip paskirstomas biudžetas. Tai atskleidžia vadovų pagrindines nuostatas, pavyzdžiui, skyriui, kuris uždirba mažiausią pelną, nustatomas mažiausias atlyginimas.
- darbuotojai vadovus stebi ir neformaliai. Vadovas turi save kontroliuoti ir nepamiršti, kad yra visą laiką stebimas darbuotojų.
- už ką yra paaukštinama ir baudžiama. Jei naujos, netradicinės idėjos yra išjuokiamos ir sumenkinamos, darbuotojai tada supranta, kad būti novatoriumi nenaudinga (A. Jonaitytė, 2003).

E. Schein (1985) aiškindamas organizacijos kultūrą pabrėžia, kad vertybių tinkamas suformavimas yra labai svarbus organizacijos vystimesi. Baršauskienė, Janulevičiūtė . Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999) teigia, kad vadovų vertybės – tai jų elgesiui būdingi tikslai, pareigos, įsitikinimai. Autorių nuomone, vadovų vertybių sistema abstraktesnė ir labiau orientuota į ateitį nei pavaldinių. Vadovams labiau rūpi organizaciniai tikslai nei pavaldiniams. Vadovai turi formuoti organizacijos vertybių skalę, kuri atspindėtų laukiamą rezultatą (L. Šimanskienė, 2001).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad organizacijos vadovas yra centrinė figūra formuojant organizacijos kultūrą. Nuo vadovo asmeninių savybių, jo vadovavimo stiliau, elgsenos, vertybių ir suvokimų priklausys kokia kultūra vyraus organizacijoje, o vadovo sugebėjimas suvokti susidariusią kultūrą ir ją kryptingai ugdyti turės įtakos organizacijos veiklai ir sėkmei.

1.3. Organizacijos kultūros vaidmuo ir vieta organizacijoje

Organizacijos kultūra dažnai laikoma ir jos veiklos efektyvumo prielaida. Intensyvus darbuotojų įtraukimas į organizacijos aktyvią veiklą sukelia savarankiškumo ir atsakomybės jausmą, dėl to jie ima dirbti efektyviau, atsakingiau. Kaip teigia L. Šimanskienė (2000), organizacijos kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga, nes dabartinėms organizacijoms iškyla daug problemų, kurios verčia organizacijas reaguoti į pokyčius ir vidinius bei išorinius veiksnius. Anot P. Zakarevičiaus (2004), organizacijos veiklos sėkmę vis labiau lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos vidinė kultūra. Pasak autorės N. Vasiljevienės (2004), ilgalaikės organizacijos sėkmės laidas – tai objektyvių, suderintų rodiklių ir kriterijų valdžia, etinių normų laikymasis (atsakingumo, integralumo, žodžio ir veiksmo) bei deklaruojamų vertybių ir jų praktinio įgyvendinimo atitiktis. L. Šimanskienė ir T. Tarasevičius (2010) nurodo, kad organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimo bei ištikimybės organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų, tuo tarpu vadovai dėl sumažėjusio vadovavimo pavaldiniams gali susitelkti ties svarbesniais strateginiais organizacijos reikalais.

Kuriant stiprią organizacinę kultūrą labai svarbus yra vieningas pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdytas. Anot N. Vasiljevienės (2004), vertybės tapo svarbiu bendravimo ir bendradarbiavimo tarp organizacijos narių ir rinkos partnerių sistemos pagrindu. Č. Purlio (2009)

nuomone, visuotinis vizijos, tikslų, uždavinių, kultūros, ir vertybių pripažinimas (įsisąmoninimas) tampa vienu svarbiausių organizacijos sėkmingos konkurencijos veiksniais.

Ieškant atskirų organizacijos kultūros elementų įtakos organizacijos veiklos efektyvumui Č. Purlys (2009) pateikia tokius hipotetinius svarbiausių organizacijos kultūros elementų ir jos veiklos rodiklių ryšius (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

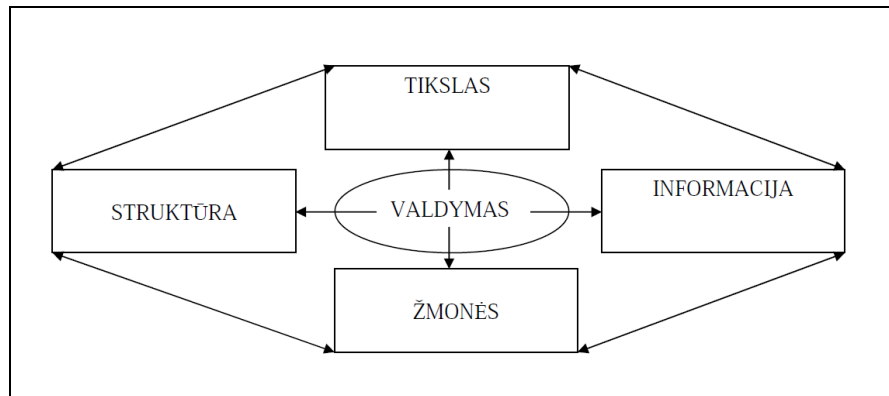
Hipotetinis svarbiausių organizacijos kultūros elementų ir jo veiklos rodiklių ryšys

KULTŪROS ELEMENTAS	VEIKLOS EFEKTYVUMO RODIKLIAI
Dėmesys procesų detalėms	Darbuotojų pasitenkinimas, klientų pasitenkinimas, resursų efektyvumas, konkurenciniai pranašumai.
Dėmesys klientams	Klientų pasitenkinimas, konkurenciniai pranašumai, pelnas.
Nuolatinės inovacijos	Klientų pasitenkinimas, konkurenciniai pranašumai, resursų efektyvumas.
Vadovavimo stilius	Darbuotojų pasitenkinimas, resursų efektyvumas, konkurenciniai pranašumai.
Elgsenos reglamentai	Darbuotojų pasitenkinimas, klientų pasitenkinimas, resursų efektyvumas, pelnas.
Dominuojančios vertybės	Darbuotojų pasitenkinimas, resursų efektyvumas, konkurenciniai pranašumai, pelnas.

Sudaryta autoriaus remiantis Č. Purlys (2009) Organizacijos kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. Sisteminiai tyrimai: 2009.49, p.102

Organizacinės kultūros vietą organizacijoje gerai matoma analizuojant organizacijoje vykstančius pasikeitimus. Naujo personalo samdymas, naujų technologijų, kontrolės, valdymo ir kitų sistemų diegimas, strategijos, misijos, vizijos, tikslų, filosofijos keitimas ir pan. daro įtaką visiems organizacijoje vykstantiems procesams. Siekiant pokyčių ir naujovių organizacijoje, reikia įvertinti kokią įtaką tai turės organizacijos kultūrai. XX a. 7-ajame dešimtmetyje H. Leavitt, pasiūlytas pokyčių grupavimo pagal organizacijos veiksmus modelis – *Leavitt deimantas* (žr. 7 pav.), susidedantis iš tikslo, struktūros, žmonių ir informacijos, padeda suvokti jų sąveiką ir priklausomybę organizacijoje. Visi šie elementai tarpusavyje susiję, todėl vieno pokytis lemia kitų kaitą. H. Leavitt modelis leidžia įvertinti naujovės poveikį organizacijai, bet kurioje viršūnėje pradėtas pokytis turės įtakos kitiems organizacijos veiksniams. Tai reiškia, kad valdymui būtinas sisteminis ir subalansuotas požiūris diegiant naujoves, kad vieni veiksniai nenukentėtų dėl kitų.

Ieškant organizacijai reikšmingų organizacijos kultūros veiksnių būtina paminėti R. Waterman ir T. Pitera atliktus darbus šioje srityje. Nagrinėjant R. Waterman ir T. Pitera (1991) pateikiamus organizacijų atsinaujinimo procesus, pastebima labai svarbi organizacijos kultūros vieta organizacijos atsinaujinime.

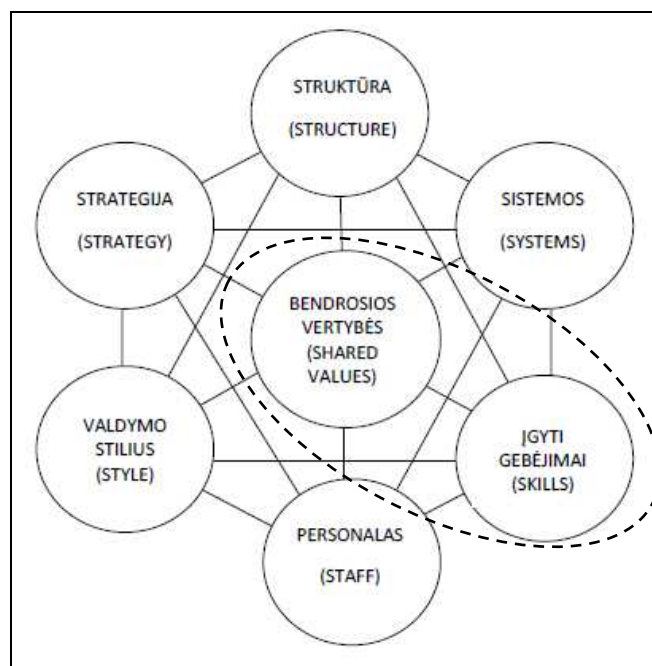


7 pav. H. Leavitt „deimantas“

Sudaryta autoriaus remiantis Pitersas T., Votermenas R. (1991). *Menedžerio knyga*. Vilnius. Mintis

Jų pateiktoje organizaciją sudarančių elementų schemoje „7-S“ arba dar vadinamame „laimingame atome“, nurodomas organizacijos kultūros dedamųjų – bendrųjų vertybių ir įgūdžių glaudūs sąryšiai su kitais organizacijos elementais. Iš schemos matyti, kad bendrųjų vertybių elementas yra centrinis ir veikiantis visas likusius, o kartu su įgytų gebėjimų elementu įrodo itin svarbią organizacijos kultūros vietą organizacijos procesuose (žr. 8 pav.).

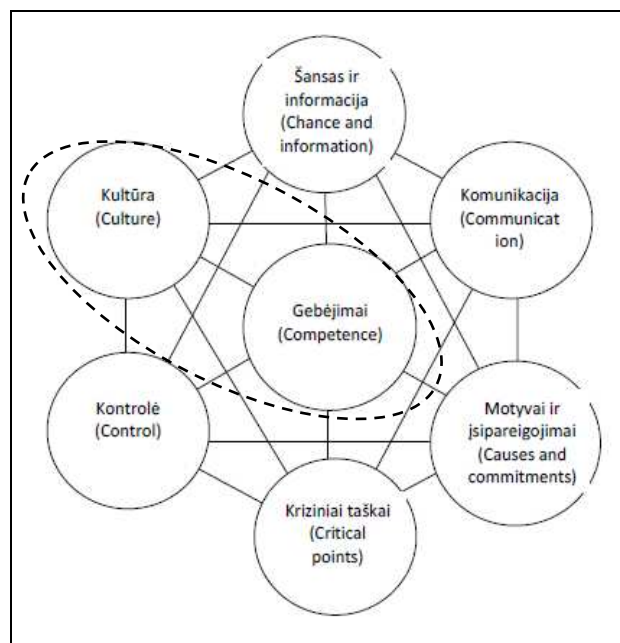
Siekiant organizacijos atsinaujinimo, reikalingas detalus planavimas, į kurį R. Waterman (1991) įtraukia komunikaciją, kontrolės elementus, metodus, kurie sulaukytų organizaciją ir žmones nuo neteisingų žingsnių, metodus nustatančius palankias galimybes, duomenų apdorojimo metodus, schemas atsakymams į klausimą „kas jei?“, priemones kultūrinių vertybių stiprinimui ir pan. Pasak autoriaus, dažniausiai planavimas būna kompleksinis, tačiau jis siūlo planavimą vykdyti suskaidžius jį į dalis ir pateikia planavimo schemą, taip vadinamą „7-K“ (žr. 9 pav.).



8 pav. Organizacijos schema „7-S“

Šaltinis: Pitersas T., Votermenas R. (1991). *Menedžerio knyga*. Vilnius. Mintis.

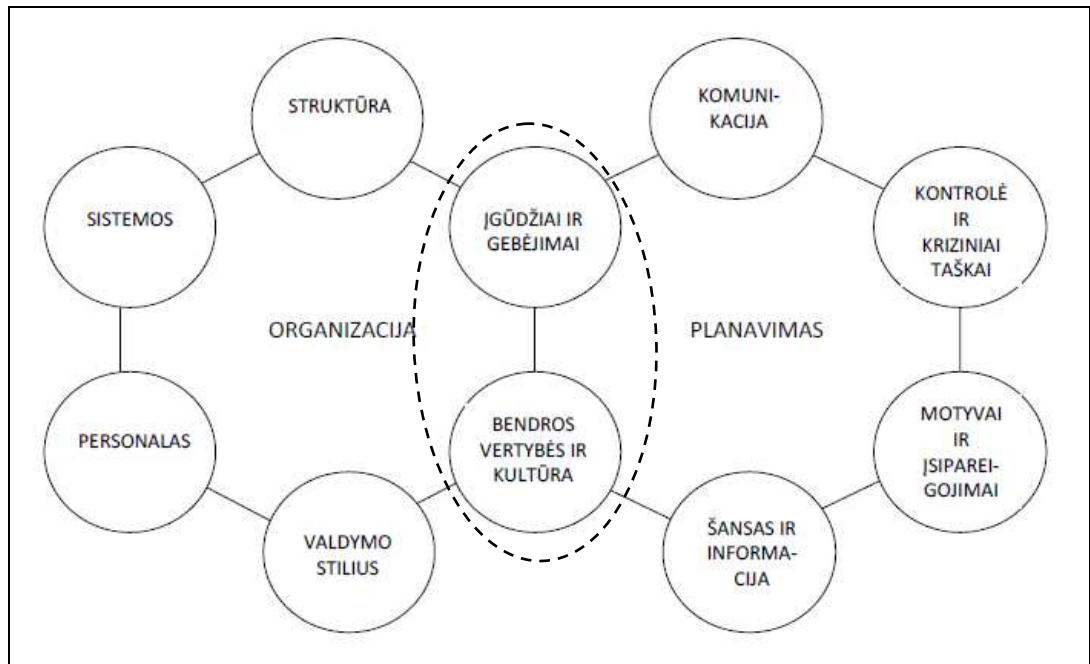
Kaip matosi iš 9 pav., planavime vėl sutinkami du organizacijos kultūros elementai, centrinis elementas yra „gebėjimai“, tai tas pats „įgytų gebėjimų“ elementas iš „7-S“ schemos (žr. 8 pav.), be to, schemoje „7-K“, pastebimas ir „kultūros“ elementas, kuris schemoje „7-S“ buvo įvardintas kaip „bendrosios vertybės“, taigi ir čia organizacijos kultūros sudedamosios dalys vaidina bene pagrindinį vaidmenį. Autorius teigia, kad „planavimas, daugelyje kompanijų, yra priemonė sirpinti tuos savo kultūros aspektus, kuriuos jie nori aktyviai valdyti. Kasmetis ilgalaikių planų sudarymo ritualas – tai puiki priemonė nustatyti naujas bendras vertybes, bendrą viziją ir sukonkretinti tikslus“ [51, p.78].



9 pav. Planavimo schema „7-K“

Šaltinis: Уотермен Р. (1988). *Фактор обновления*. Москва. Прогресс, p. 76

Ypatinga organizacijos kultūros vieta pastebima apjungus dvi anksčiau minėtas schemas į vieną, į autoriaus taip vadinamą „atsinaujinimo ratą“, tada „įgyti gebėjimai“ iš 7-S schemos yra tas pats kas „gebėjimai“ iš 7-K schemos; „bendrosios vertybės“ iš pirmosios schemos – tas pats kas „kultūra“ antroje. „Atsinaujinimo ratas“ parodo, kaip susiliedami organizacijos procesai ir planavimas sukuria unikalius įgūdžius, kompetenciją ir kultūrą, sukurdami organizacijos stiprumą, o pagrindinis vaidmuo čia tenka organizacijos kultūros elementams (žr. 10 pav.).



10 pav. Organizacijos „atsinaujinimo ratas“

Šaltinis: Уотермен Р. (1988). *Фактор обновления*. Москва. Прогресс, p. 80

Apibendrinant galima teigti, kad paanalizavus literatūros šaltinius organizacijos kultūros problematika, išaiškėja, kad organizacijos kultūra daro didelę įtaką jos veiklos rezultatams bei konkurencingumui, o ypatingai reikšminga siekiant atsinaujinimo organizacijoje. Ji veikia visus organizacijos procesus, pradedant struktūra ir baigiant valdymo stiliumi. Organizacijos kultūra stiprina darbuotojo ištikimybę ir įsipareigojimus organizacijai, o tai ir leidžia pasiekti gerų darbo rezultatų, tačiau reikia įvertinti, kad stipri organizacijos kultūra gali būti efektyviu ir vertingu veiksmu esant stabiliai situacijai, bet ji gali tapti „stabdžiu“, kai reikia skubiai reaguoti nestabiliuose situacijose.

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo instrumento parinkimas ir apibūdinimas

Stengdamiesi įvertinti organizacijos kultūrą ir jos reikšmę, įvairūs tyrėjai sukūrė nemažą arsenalą diagnostinių įrankių ir toliau nesutaria dėl kokybinių ir kiekybinių metodų privalumų ir trūkumų. Kaip teigia L. Aiman-Smith (2004), kokybinių metodų šalininkai pabrėžia, kad organizacijos vidaus patirties ir suvokimo gausa yra gyvybiškai svarbūs giluminiam supratimui, ir teigia, kad kultūra negali būti suvaržyta dimensijų sąrašu ar rodiklių matrica. Kiekybinių metodų šalininkai teigia, kad vadovams reikalingi neabejotini duomenys, pridurdami, kad kokybinės

informacijos rinkimo trūkumai (lėtumas, nepatikimumas, brangus duomenų rinkimas) geriausiu atveju suteikia abejotinos naudos.

Darbe pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas — anketinė apklausa. Šis metodas pasirinktas dėl jo patogumo tiek tyrėjui, tiek respondentams, nes organizacijoje dirba nemažas skaičius darbuotojų, o anketavimas greičiausias būdas ištirti juos.

Tyrimo naudotasi dviem pasaulyje plačiai taikomomis metodikomis – G. Hofstede kultūrinių charakteristikų ir K. Cameron ir R. Quinn „Organisational Culture Assessment Instrument“ (OCAI). Atskiros anketos buvo pateiktos vadovams ir darbuotojams. Anketa vadovams buvo sudaryta iš trijų dalių – originalus G. Hofstede klausimynas, originalus OCAI instrumentas ir socialiniai — demografiniai klausimai. Anketa darbuotojams buvo sudaryta iš dviejų dalių — originalus G. Hofstede klausimynas ir socialiniai — demografiniai klausimai.

2.1.1. Organizacijos kultūros tyrimas taikant G. Hofstede metodiką

Geert Hofstede, olandų mokslininkas, vienas žymiausių šiuolaikinių vadybinės srities kultūros tyrinėtojų. Jo 1967 – 1973 metais, IBM kompanijoje, atliktas kultūrinių skirtumų tyrimas (50 pasaulio šalių, 116 000 darbuotojų) yra tapęs klasikiniu ir plačiai taikomas viso pasaulio tyrėjų. Remiantis G. Hofstede metodika išskiriamos tautinės kultūrinės charakteristikos, įgalinančios vertinti kultūrą tiek organizacijos, tiek visuomenės mastu.

Šiame tyrime naudotasi G. Hofstede sukurtu **Vertybių tyrimo moduliui 1994 (VSM94)** (angl. *Values Survey Module 1994*). Kaip yra nurodyta asmeniniame autoriaus internetiniame puslapyje (<<http://www.geerthofstede.com/contact-us.aspx>>), šia metodika leidžiama laisvai naudotis mokslinių tyrimų pagrindais. VSM94 — tai 26 dalių klausimynas sukurtas palyginti kultūros sąlygojamas žmonių vertybes. VSM94 rezultatai leidžia įvertinti penkias kultūros dimensijas, kurios nustatomos keturiais klausimais dimensijai, viso — $5 \times 4 = 20$ klausimų kultūrinėms dimensijoms (*jėgos distancija, neapibrėžtumo vengimas, individualizmas – kolektyvizmas, moteriškumas – vyriškumas, trumpalaikė – ilgalaikė orientacija*) diagnozuoti. Likę šeši klausimai yra demografiniai, jie pateikiami anketos pabaigoje, klausia respondentų jų lyties, amžiaus, išsilavinimo lygio, darbo pobūdžio, dabartinės pilietybės ir prigimtinės tautybės.

Atsakymams pateikti naudojamas 5 pakopų Likert skalės atsakymų formatas, apimantis vertinimo pakopas nuo „ypatingai svarbu“ iki „beveik arba visiškai nesvarbu“, nuo „labai retai“ iki „labai dažnai“, nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“, nuo „niekada“ iki „visada“.

Kiekvienos kultūrinės dimensijos raiškos laipsnis apskaičiuojamas į specialiai užkoduotas formules įstačius atskiras dimensijas nagrinėjančių anketos klausimų atsakymų vidurkius.

Kaip jau minėta anksčiau, šis G. Hofstede tyrimo modelis remiasi šiomis penkiomis dimensijomis:

1. **Jėgos distancija (PDI)** (ang. *Power distance*).
2. **Neapibrėžtumo vengimas (UAI)** (angl. *uncertainty avoidance*).
3. **Individualizmas – kolektyvizmas (IDV)** (angl. *individualism – collectivism*).
4. **Vyriškumas – moteriškumas (MAS)** (angl. *masculinity – femininity*).
5. **Trumpalaikė – ilgalaikė orientacija (LTO)** (angl. *short-term / long-term orientation*).

Jėgos distancija (PDI) parodo kokių laipsnių pavaldiniai / piliečiai pripažįsta netolygų valdžios pasiskirstymą organizacijoje / visuomenėje. Organizacijos lygiu jėgos distancija nulemia organizacijos struktūrą (hierarchinė / plokščia), statuso reikšmę, „veido“ išsaugojimo reikšmę, sprendimų priėmimo pobūdį (autokratinį ar konsensuso pagrindu), vadovo vaidmenį (ekspertas, ar koordinatorius / motyvuotojas). **PDI** dimensiją anketoje reprezentuoja 3, 6, 14, 17 klausimai. Šios dimensijos klausimų pavyzdžiai ir galimi atsakymų variantai matyti 2 lentelėje.

2 lentelė

„Jėgos distancijos“ dimensiją nagrinėjantys testo klausimai

Dimensija	Klausimų pavyzdžiai	Galimi atsakymai klausimui
<i>Jėgos distancija</i>	3. Rinkdamiesi idealų darbą, kokią svarbą Jūs teiktumėte tokiems aspektams? Palaikyti gerus darbo santykius su savo tiesioginiu vadovu.	1 Ypatingai svarbu 2 Labai svarbu 3 Šiek tiek svarbu 4 Nelabai svarbu 5 Beveik arba visiškai nesvarbu
	6. Rinkdamiesi idealų darbą, kokią svarbą Jūs teiktumėte tokiems aspektams? Kad Jūsų tiesioginis vadovas aptartų su Jumis savo sprendimus.	1 Labai retai 2 Retai 3 Kartais 4 Dažnai 5 Labai dažnai
	14. Remdamiesi savo patirtimi atsakykite ar dažnai pavaldiniai nedrįsta prieštarauti savo vadovams?	1 Labai retai 2 Retai 3 Kartais 4 Dažnai 5 Labai dažnai
	17. Kaip Jūs sutinkate su šiuo teiginiu? Svarbu vengti tokios organizacinės struktūros, kai pavaldiniai turi du vadovus.	1 Visiškai sutinku 2 Sutinku 3 Neturiu nuomonės 4 Nesutinku 5 Visiškai nesutinku

Jėgos distancijos laipsnis apskaičiuojamas pagal specialią užkoduotą formulę:

$$PDI = -35m(3) + 35m(6) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

Čia, m(3) yra 3 klausimo rezultatų vidurkis, m(6) – klausimo 6 rezultatų vidurkis ir t.t.

Paprastai laipsnis turi vertes nuo 0 (silpna jėgos distancija) iki 100 (didelė jėgos distancija), bet techniškai galimos vertės ir žemiau 0, ir aukščiau 100.

Neapibrėžtumo vengimas (UAI) parodo laipsnį, kuriuo darbuotojai toleruoja neapibrėžtas, neįprastas situacijas, taip pat pageidaujama formalizacijos laipsnį organizacijoje / visuomenėje. Paprastai neapibrėžtumo vengimas pasireiškia taisyklių, standartų kiekiu organizacijoje. **UAI** dimensiją anketoje reprezentuoja 13, 16, 18, 19 klausimai, kurie ir analizuoja nerimo laipsnį

akistatoje su neapibrėžta situacija. Šių klausimų pavyzdžiai ir galimi atsakymų variantai matyti 3 lentelėje.

3 lentelė

„Neapibrėžtumo vengimo“ dimensiją analizuojantys testo klausimai

Neapibrėžtumo vengimas	13. Kaip dažnai Jūs darbe būnate nervingas ar jaučiate įtampą?	1 Niekada 2 Retai 3 Kartais 4 Dažnai 5 Visada
	16. Asmuo gali būti geras vadovas, net ir neturėdamas tikslų atsakymų į visus pavaldinių klausimus.	1 Visiškai sutinku 2 Sutinku 3 Neturiu nuomonės 4 Nesutinku 5 Visiškai nesutinku
	18. Konkurencija tarp darbuotojų duoda daugiau neigiamų pasekmių negu teigiamų.	
	19. Organizacijos taisyklės neturi būti pažeidžiamos – net tada, kai darbuotoja (s) mano, kad tai bus naudinga įmonei.	

Neapibrėžtumo vengimo laipsnis apskaičiuojamas pagal specialią užkoduotą formulę:

$$UAI = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

Čia, m(13) yra 13 klausimo rezultatų vidurkis, m(16) – klausimo 16 rezultatų vidurkis ir t.t.

Paprastai laipsnis turi vertes nuo 0 (silpnas neapibrėžtumo vengimas) iki 100 (didelė neapibrėžtumo vengimas), bet techniškai galimos vertės ir žemiau 0, ir aukščiau 100.

Individualizmas – kolektyvizmas (IDV) parodo koku laipsniu organizacijoje dominuoja individų / grupės interesai ir tikslai. **IDV** laipsnį anketoje analizuoja atsakymai į 1, 2, 4, 8 klausimus. Šių klausimų pavyzdžiai ir galimi atsakymų variantai matyti 4 lentelėje.

4 lentelė

„Individualizmo-kolektyvizmo“ dimensiją analizuojantys testo klausimai

Dimensija	Klausimų pavyzdžiai	Galimi atsakymai klausimui
Individualizmas — kolektyvizmas	1. Rinkdamiesi idealų darbą, kokią svarbą Jūs teiktumėte tokiems aspektams? Turėti pakankamai laiko asmeniniam ar šeimyniniam gyvenimui.	1 Ypatingai svarbu 2 Labai svarbu 3 Šiek tiek svarbu 4 Nelabai svarbu 5 Beveik arba visiškai nesvarbu
	2. Rinkdamiesi idealų darbą, kokią svarbą Jūs teiktumėte tokiems aspektams? Turėti geras fizines darbo sąlygas (gerą ventiliaciją ir apšvietimą, gerai įrengta darbo vietą, ir t. t.).	
	4. Rinkdamiesi idealų darbą, kokią svarbą Jūs teiktumėte tokiems aspektams? Turėti darbo garantiją.	
	8. Rinkdamiesi idealų darbą, kokią svarbą Jūs teiktumėte tokiems aspektams? Kad darbas būtų įvairus ir įdomus.	

Individualizmo – kolektyvizmo raiška apskaičiuojama pagal specialią užkoduotą formulę:

$$IDV = -50m(1) + 30m(2) + 20m(4) - 25m(8) + 130$$

Čia, m(1) yra 1 klausimo rezultatų vidurkis, m(2) – klausimo 2 rezultatų vidurkis ir t.t.

Paprastai laipsnis turi vertes nuo 0 (stiprus kolektyvizmas) iki 100 (stiprus individualizmas), bet techniškai galimos vertės ir žemiau 0, ir aukščiau 100.

Vyriškumas – moteriškumas (MAS) atspindi santykinę profesinių ir asmeninių tikslų svarbą organizacijoje / visuomenėje. Charakteristikos laipsniui nustatyti remiamasi atsakymais į 5, 7, 15, 20 anketos klausimus. Klausimai ir atsakymų variantai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

„Vyriškumo – moteriškumo“ dimensiją analizuojantys testo klausimai

Vyriškumas – moteriškumas	5. Rinkdamiesi idealų darbą, kokią svarbą Jūs teiktumėte tokiems aspektams? Dirbti su žmonėmis, kurie gerai tarpusavyje sutaria / bendradarbiauja.	1 Ypatingai svarbu 2 Labai svarbu 3 Šiek tiek svarbu 4 Nelabai svarbu 5 Beveik arba visiškai nesvarbu
	7. Rinkdamiesi idealų darbą, kokią svarbą Jūs teiktumėte tokiems aspektams? Turėti paaukštinimo galimybę	1 Visiškai sutinku 2 Sutinku 3 Neturiu nuomonės 4 Nesutinku 5 Visiškai nesutinku
	15. Dauguma žmonių galima pasitikėti.	1 Visiškai sutinku 2 Sutinku 3 Neturiu nuomonės 4 Nesutinku 5 Visiškai nesutinku
	20. Jei žmonės patiria nesėkmių gyvenime, dažniausiai dėl to patys yra kalti.	1 Visiškai sutinku 2 Sutinku 3 Neturiu nuomonės 4 Nesutinku 5 Visiškai nesutinku

Vyriškumo – moteriškumo laipsnis apskaičiuojama pagal specialią užkoduotą formulę:

$$MAS = +60m(5) - 20m(7) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

Čia, m(5) yra 5 klausimo rezultatų vidurkis, m(7) – klausimo 7 rezultatų vidurkis ir t.t.

Paprastai laipsnis turi vertes nuo 0 (stiprus moteriškumas) iki 100 (stiprus vyriškumas), bet techniškai galimos vertės ir žemiau 0, ir aukščiau 100.

Trumpalaikė – ilgalaikė orientacija (LTO) išreiškia trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų santykį organizacijoje. Ji matuojama tokiais veiksniais kaip asmeninio gyvenimo apibrėžtumai / pastovumas, taupumas, atkaklumas / užsispyrimas, tradicijų gerbimas. **LTO** dimensiją anketoje reprezentuoja 9, 10, 11, 12 klausimai. Klausimų ir atsakymo variantų apžvalga pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė

„Trumpalaikės – ilgalaikės orientacijos“ dimensiją analizuojantys testo klausimai

Dimensija	Klausimų pavyzdžiai	Galimi atsakymai klausimui
Trumpalaikė – ilgalaikė orientacija	9. Kokią svarbą savo asmeniniame gyvenime Jūs teikiate tokiems veiksniams? Asmeniniam pastovumui ir apibrėžtumui.	1 Ypatingai svarbu 2 Labai svarbu 3 Šiek tiek svarbu 4 Nelabai svarbu
	10. Kokią svarbą savo asmeniniame gyvenime Jūs teikiate tokiems veiksniams? Taupumui	1 Ypatingai svarbu 2 Labai svarbu 3 Šiek tiek svarbu 4 Nelabai svarbu

	11. Kokią svarbą savo asmeniniame gyvenime Jūs teikiate tokiems veiksniams? Atkaklumui / užsispyrimui.	5 Beveik arba visiškai nesvarbu
	12. Kokią svarbą savo asmeniniame gyvenime Jūs teikiate tokiems veiksniams? Pagarbai tradicijoms.	

Trumpalaikės – ilgalaikės orientacijos laipsnis apskaičiuojama pagal specialią užkoduotą

$$\text{formulę: } LTO = -20m(10) + 20m(12) + 40$$

Čia, m(10) yra 10 klausimo rezultatų vidurkis, m(12) – klausimo 12 rezultatų vidurkis.

Paprastai laipsnis turi vertes nuo 0 (labai trumpalaikė orientacija) iki 100 (labai ilgalaikė orientacija), bet techniškai galimos vertės ir žemiau 0, ir aukščiau 100.

2.1.2. Organizacijos kultūros tyrimas taikant OCAI diagnostinį instrumentą

Organizacijos kultūros būklei ir kryptingumui nustatyti, vadovams buvo sudaryta antra anketos dalis, kur naudotasi K. Cameron ir R. Quinn (1999) sukurtu **Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI)** organizacijos kultūros diagnostiniu instrumentu. Buvo gautas leidimas Kim Cameron vardu iš jo asistentės Meredith Mecham Smith taikyti šią metodiką mokslinio tyrimo tikslais (žr. priedą Nr. 1). Šios metodikos paskirtis – įvertinti šešias pagrindines organizacijos kultūros dimensijas: *svarbiausias organizacijos charakteristikas, bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje, darbuotojų valdymą, vienijamąją organizacijos esmę, strateginius tikslus, sėkmės kriterijus*. OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“, taigi kiekvienai anksčiau minėtų kultūrinių organizacijos charakteristikų yra galimos keturios alternatyvos (A – klanas, B – adhokratija, C – rinkta, D – hierarchija). Čia vadovai turėjo paskirstyti 100% keturioms alternatyvoms. Atsakymams pateiktos dvi skiltys: „Dabar“ ir „Ateityje“. Skiltis „Dabar“ skirta apibūdinti šiandieniniai organizacijos padėčiai, o skiltyje „Ateityje“ vadovai pateikia savo nuomonę kokia organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Viso, kultūrinėms dimensijoms nustatyti, pateikiami 6 blokai po 4 klausimus (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Vadovams pateikto anketos klausimo pavyzdys

1. Svarbiausios charakteristikos		Dabar	Ateityje
A	Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.		
B	Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.		
C	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą		

D	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros.		
VISO:		100 %	100 %

Rezultatai skaičiuojami remiantis tokiu principu – pirma susumuoti kiekvieno vadovo visi A atsakymai iš skilties „Dabar“ ir gauta suma padalinta iš šešių, taip gaunant A alternatyvų vidurkį. Tokie pat skaičiavimai kartojami B, C ir D alternatyvoms. Antra, tie patys veiksmi atliekami iš duomenų skilties „Ateityje“. Praktinis tokio skaičiavimo vaizdas pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė

Organizacijos kultūros reitingavimas

Balai iš skilties „Dabar“		Balai iš skilties „Ateityje“	
1A	1B	1A	1B
2A	2B	2A	2B
3A	3B	3A	3B
4A	4B	4A	4B
5A	5B	5A	5B
6A	6B	6A	6B
Visų atsakymų A suma	Visų atsakymų B suma	Visų atsakymų A suma	Visų atsakymų B suma
Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis
1C	1D	1C	1D
2C	2D	2C	2D
3C	3D	3C	3D
4C	4D	4C	4D
5C	5D	5C	5D
6C	6D	6C	6D
Visų atsakymų C suma	Visų atsakymų D suma	Visų atsakymų C suma	Visų atsakymų D suma
Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis

Kaip minėta anksčiau, OCAI metodika nustato organizacijos kultūros modelį – vieną iš keturių galimų alternatyvų:

Hierarchija — yra labai formalizuota ir struktūruota darbo vieta. Procedūros nurodo, ką reikia daryti. Lyderiai didžiuojasi tuo, kad jie – racionaliai mąstantys koordinatoriai ir organizatoriai. Ilgalaikis organizacijos rūpestis yra išlaikyti stabilumą ir sklandžią veiklą. Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Sėkmė nustatoma pagal tiekimo terminų patikimumą, kalendorinių grafikų sklandumą ir mažas išlaidas. Jos ilgalaikiai rūpesčiai – stabilumo garantija. Darbuotojai suinteresuoti saugiu darbu (įdarbinimu) ir nuspėjamumu. Kai hierarchijos kultūra labai stipri, gali pasireikšti jos neigiamos ypatybės: procedūriškas sterilumas, smulkmeniškumas, nuolatinis saugojimas, griežtos ir nekvestionuojamos tradicijos.

Rinka — tai yra į rezultatus orientuota organizacija, kurios svarbiausias interesas yra tai, kad būtų atliktos iškeltos užduotys. Reputacija ir sėkmė yra bendras interesas. Ilgalaikis tikslas — orientacija į konkurencinius veiksmus ir išmatuojamų tikslų pasiekimą. Lyderiai – griežti vadovai ir agresyvūs konkurentai. Jie nepalenkiami ir reiklūs. Sėkmė apibūdinama kaip rinkos dalis ir

įsiskverbimas. Konkurencinga kainodara ir lyderiavimas rinkoje yra labai svarbūs. Žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje. Organizacijos stilius – griežta konkurencingumo linija. Kai rinkos kultūra labai stipri, gali pasireikšti jos neigiamos ypatybės: nuolatinė įtampa, žmonių išsekimas, nemokšiškas reguliavimas ir aklos dogmos.

Klanas — yra draugiška vieta, kur žmonės daug dalijasi savo patirtimi, laikosi lojalumo ir tradicijų pagrindų. Atsidavimas labai didelis. Organizacijos panašios į dideles šeimas, o jų lyderiai ar vadovai suvokiami kaip auklėtojai arba netgi kaip tėvai. Organizacija pabrėžia ilgalaikę žmoniškųjų išteklių tobulinimo naudą ir teikia didelę svarbą sutelkimui ir moralei. Organizacija labiausiai kreipia dėmesį į komandinį darbą, dalyvavimą ir susitarimą. Aukšta organizacijos atsakomybė. Klano kultūra turi neigiamų pusių, jeigu ji labai stipri, organizacijoje vyrauja ekstremalus leidimas daryti bet ką, kontroliuojamas individualizmas, neproduktyvios diskusijos ir netinkamas dalyvavimas.

Adhokratija — yra dinaminė, entrepreneriška ir kūrybiška darbo vieta, tokioje organizacijoje žmonės rizikuoja ir yra pasiryžę „guldyti galvas“. Organizaciją išlaiko eksperimentavimas ir inovacijų diegimas. Lyderiai – novatoriai, pasiryžę rizikuoti. 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. Kai situacinė kultūra labai stipri, gali pasireikšti jos neigiamos ypatybės: nebrandžios reakcijos, pragaištingi eksperimentai, politinis praktiškumas ir neprincipingas prisitaikėliškumas (Камерон, Куинн, 2001).

2.1.3. Tyrimo instrumento metodologinės kokybės charakteristikos

Atliekant diagnostinius tyrimus svarbu įsitikinti naudojamo instrumento metodologinėmis kokybės charakteristikomis. Anot G. Merkio (1995), svarbiausios matavimo metodologinės kokybės charakteristikos yra *validumas*, *reliabilumas*, *objektyvumas* ir *reprezentatyvumas*.

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

Reliabilumas (angl. *reliability*), kaip metodologinė charakteristika, atsako į klausimą kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę bei argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka, kai tikriname: pakartotinių matavimų rezultatus, lygiagretaus matavimo ekvivalentišku testu duomenis, duoto testo užduočių homogeniškumo ir vidinės konsistencijos tyrimo duomenis. (Merkys, 1995).

Objektyvumas, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia jų. Matavimas yra objektyvus tada, kai įvairūs tyrinėtojai, matuodami tą patį reiškinį, randa tuos pačius rezultatus. Yra

skiriamas matavimo atlikimo objektyvumas ir interpretacijos (vertinimo) objektyvumas. Matavimo objektyvumas nustatomas koreliacinės analizės pagrindu, sugretinus įvairių tyrinėtojų, matavusių vieną ir tą patį objektą. (Merkys, 1995).

Reprezentatyvumas, kaip metodologinė charakteristika, tikimybiškai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinės aibės pagrįstumą. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei (Merkys, 1995).

G. Hofstede kultūrinių charakteristikų tyrimo metodika yra empiriškai įrodyta, o metodologijoje aiškiai apibrėžtos kultūrinės dimensijos. 1967-1973 metais IBM korporacijoje (50 pasaulio šalių, 116 000 darbuotojų) G. Hofstede atliko esminį tyrimą, kuriuo remdamasi įrodė, kad toje pačioje kompanijoje (IBM) egzistuoja didelė nacionalinių kultūrų įvairovė. Ši įvairovė išreiškiama skirtingomis darbuotojų darbo vertybėmis, net jei organizacijų struktūros yra panašios. Pagal G. Hofstede sukurtą metodologiją ir toliau atliekami tyrimai, ne išimtis ir Lietuvos tyrėjai – dr. G. Jucevičius (2001), dr. A.I. Mockaitis (2002) ir kt. Pagal G. Hofstede ir kitų tyrėjų tyrimų rezultatus, kuriuos pripažino metodologijos autorius, yra sudaryta atskirų pasaulio šalių kultūrinių dimensijų duomenų lentelė (žr. priedą Nr.2).

K. Cameron (2001) teigia, kad diagnostikos instrumentas OCAI atitinka metodologinius tyrimų reikalavimus, t.y. jis yra validus ir reliabilus. Rėminė konstrukcija buvo suformuota remiantis patirtimi ir matuoja organizacinės kultūros kertinius aspektus, kurie lemia visos organizacijos ir individualią elgseną. Šis diagnostikos instrumentas yra plačiai naudojama ne tik užsienyje (buvo apklausta virš 10000 vadovų bei daugiau nei 1064 verslo organizacijų), bet ir Lietuvoje (Cameron, 2001, Narijauskas, 2006).

2.2. Tyrimo organizavimas UAB „Mastermann“

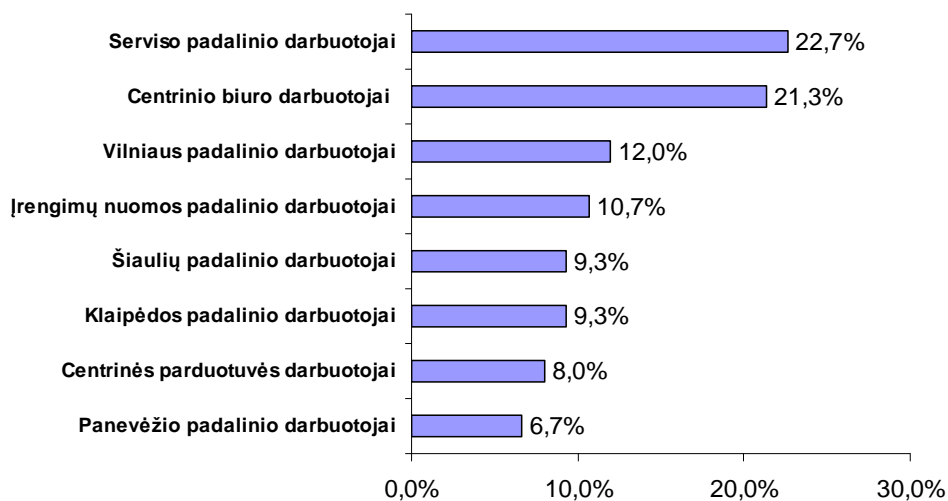
Pasirinkta tyrimui organizacija UAB „Mastermann“, kurioje iš viso dirba 76 darbuotojai. Apklausti respondentai iš UAB „Mastermann“ centrinio biuro bei 7 jos padalinių, pagal tai buvo suformuotos komandos tyrimui (žr. 9 lentelė).

Tyrimas UAB „Mastermann“ buvo atliktas 2011 m. vasario — kovo mėn. Tyrimo imtis — 75 įmonės darbuotojai, tame tarpe — 24 vadovai ir 51 darbuotojas (sekretorė, vadybininkai, asistentai, serviso, sandėlio darbininkai). Tyrimas vyko sklandžiai, 75 anketos buvo pateiktos sekretorei ir pagal sudarytas komandas, per padalinių vadovus, pasiekė respondentus. Visos anketos buvo grąžintos tinkamai užpildytos.

UAB „Mastermann“ darbuotojų grupės

Komanda	Komandos pavadinimas	Komandų sudėtis
1 komanda	UAB „Mastermann“ centrinio biuro darbuotojai	16 komandos narių: 1 direktorius, 1 finansų direktorius, 1 komercijos direktorius, 1 vyriausioji buhalterė, 2 vyr. buhalterės pavaduotojos, 1 sekretorė, 1 pardavimų vadovas, 5 produktų grupės vadovai, 3 vyr. vadybininkai
2 komanda	Centrinės parduotuvės darbuotojai	6 komandos nariai: 1 parduotuvės vadovas, 3 asistentai, 2 sandėlininkai.
3 komanda	Įrengimų nuomos padalinio darbuotojai	8 komanda nariai: 1 padalinio vadovas, 2 nuomos vadybininkai, 2 asistentai, 3 įrangos priežiūros darbininkai.
4 komanda	Serviso darbuotojai	17 komandos nariai: 1 padalinio vadovas, 2 inžinieriai, 2 atsarginių detalių vadybininkai, 12 serviso darbininkų.
5 komanda	Vilniaus padalinio darbuotojai	9 komandos nariai: 1 padalinio vadovas, 3 vadybininkai, 1 nuomos vadybininkas, 2 asistentai, 2 serviso darbininkai.
6 komanda	Klaipėdos padalinio darbuotojai	7 komandos nariai: 1 padalinio vadovas, 2 vadybininkai, 1 nuomos vadybininkas, 1 asistentas, 2 serviso darbininkai.
7 komanda	Šiaulių padalinio darbuotojai	7 komandos nariai: 1 padalinio vadovas, 2 vadybininkai, 1 nuomos vadybininkas, 1 asistentas, 2 serviso darbininkai.
8 komanda	Panevėžio padalinio darbuotojai	5 komandos nariai: 1 padalinio vadovas, 1 vadybininkas, 1 nuomos vadybininkas, 1 asistentas, 1 serviso darbininkas.

Bendras tiriamųjų pasiskirstymas pagal padalinius atvaizduotas 11 pav., iš kurio matome, kad didžiausią dalį tiriamųjų sudarė serviso padalinio darbuotojai (22,7 %). Atitinkamai išsidėstę centrinio biuro (21,3 %), Vilniaus padalinio (7,4 %), įrengimų nuomos padalinio (10,7 %) Šiaulių ir Klaipėdos padalinių (9,3 %), centrinės parduotuvės (8,0 %) ir Panevėžio padalinio darbuotojai (6,7%).

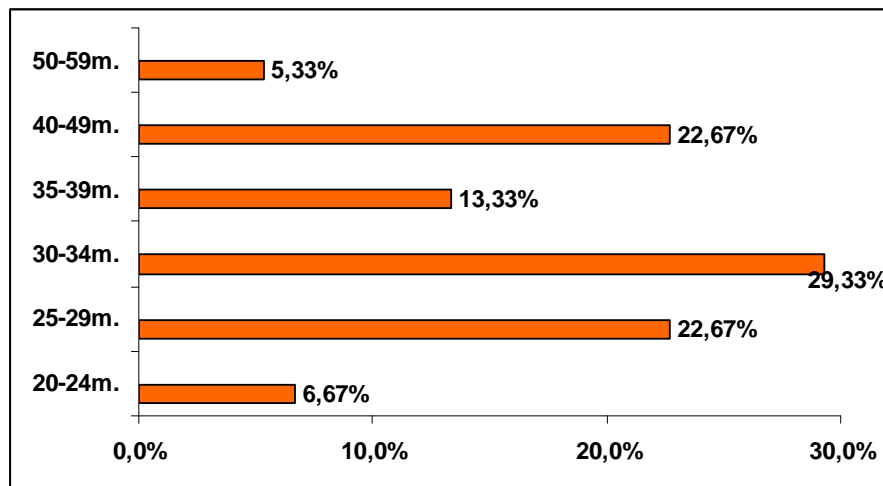


11 pav. Respondentų skaičius padaliniuose (N = 75)

Paanalizavus respondentus pagal lytį, dominavo vyrai. Jie sudarė 94,67 % visų respondentų, o moterys tik – 5,33 %.

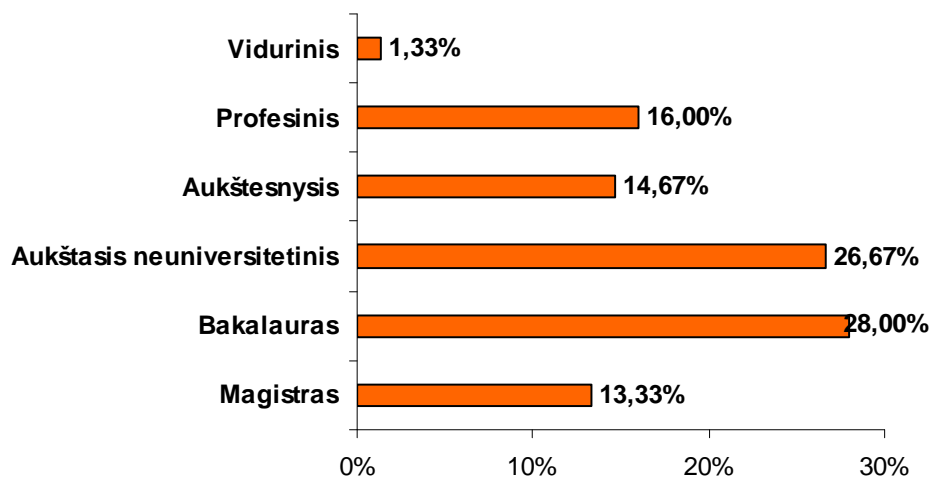
Tiriamųjų pasiskirstymas pagal statusą yra toks: 68 % respondentų yra darbuotojai, o 32 % - vadovai.

12 pav. pateiktas įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių. Organizacijoje daugiausia dirba 30-34m. amžiaus apklaustųjų darbuotojų (29,33 %), 25-29m. ir 40-49m. amžiaus žmonės sudaro po 22,67 % respondentų, 35-39m. amžiaus darbuotojai sudaro 13,33 %, 20-24m. amžiaus – 6,67 %, o 50-59m. sudaro 5,33 %. Tiramųjų.



12 pav. Respondentų amžius (N = 75)

Dauguma respondentų (28 %) yra įgiję bakalauro kvalifikacinį laipsnį. Su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu dirba 26,67 % darbuotojų, su aukštesniu – 14,67 %, o 13,3 % yra įgiję magistro kvalifikacinį laipsnį. Profesinį ir vidurinį išsilavinimą turi 16 % ir 1,33 % darbuotojų (žr. 13 pav.).



13 pav. Respondentų išsilavinimas (N = 75)

Gauti duomenys apskaičiuoti ir analizuoti Excel (2007) ir SPSS (versija 17.0) programomis.

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS BŪKLĖS TYRIMO REZULTATAI

3.1. UAB „Mastermann“ charakteristika

Mano tyrinėjama organizacija UAB „Mastermann“ užima svarbų vaidmenį Lietuvos statybos įrankių, įrengimų ir technikos rinkoje. Tiekiami produktai įgalina tiek valstybinių, tiek komercinių organizacijų, bei privačių asmenų statybos, kelių tiesimo, komunalinius, žemės darbus atlikti pagal naujausias technologijas, panaudojant pažangiausias pasaulinės rinkos mechanizmus.

Pagrindinė UAB „Mastermann“ veikla – šiuolaikinės įrangos statyboms, žemės ūkiui ir pramonei tiekimas, nuoma ir remontas. Įmonė savo klientams siūlo platų statybinės įrangos asortimentą, komunalininkų mašinas. Savo veiklą įmonė pradėjo kaip UAB „Kausta Guder“ 1995m., o 2007m. Švedijos privataus kapitalo fondui „Askembla Growth Fund KB“ įsigijus kontrolinį akcijų paketą, organizacijos pavadinimas buvo pakeistas į UAB „Mastermann“. Ši įmonė aptarnauja klientus visuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose, eksportuoja įrangą į Rusiją, Baltarusiją, Lenkiją, Latviją, Estiją. Pagrindinė UAB „Mastermann“ veiklos kryptis – statybinės įrangos pardavimas, šios veiklos pajamos sudaro apie 79% visų realizavimo pajamų. Be šios veiklos organizacija dar vykdo įrangos nuomos ir remonto paslaugas, kurios atlieka palaikomąjį pardavimų veiklos vaidmenį.

UAB „Mastermann“ yra ribotos turtinės atsakomybės juridinis asmuo, turintis ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą.

UAB „Mastermann“ būstinė įsikūrusi Kaune, įmonė turi padalinius Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje. Atskirais padaliniais Kaune išskiriama įrangos nuomos veikla ir įrangos remonto veikla.

Darbuotojų valdymas UAB „Mastermann“ organizacijoje. Tyrinėjamoje organizacijoje dirba 76 aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurių didžiąją dalį sudaro vyrai (95%). Dirbančiųjų amžius svyruoja ribose nuo 20 iki 59 metų, iš kurių daugumą sudaro 30-34 metų darbuotojai.

UAB „Mastermann“ organizacijoje personalo politika yra kuriama trims — penkiems metams. Kasmet yra planuojamas galimas darbuotojų poreikis: atsižvelgiant į veiklos planus, planuojama, kiek ir kokios srities specialistų įdarbins ar atleis kiekvienas iš organizacijos padalinių.

UAB „Mastermann“ organizacijos darbuotojai įdarbinami ir atleidžiami pagal LR darbo kodeksą, sudarant su jais darbo sutartis.

UAB „Mastermann“ administracijos vadovas – direktorius U. Noreika. Jis vadovauja visoms bendrovės veiklos rūšims, sutinkamai su UAB „Mastermann“ įstatais, organizuoja padalinių darbą, bendruosius valdymo klausimus. Direktoriui pavaldūs komercijos ir finansų direktoriai.

Finansų direktorius – organizuoja bendrovės ekonominį – planavimo darbą, ūkinės — finansinės veiklos buhalterinę apskaitą, klientų atsiskaitymų kontrolę.

Komercijos direktorius – sprendžia realizacijos techninius ir darbo su vartotojais klausimus.

Organizacijos valdymo schema pateikiama prieduose (žr. priedą Nr.3).

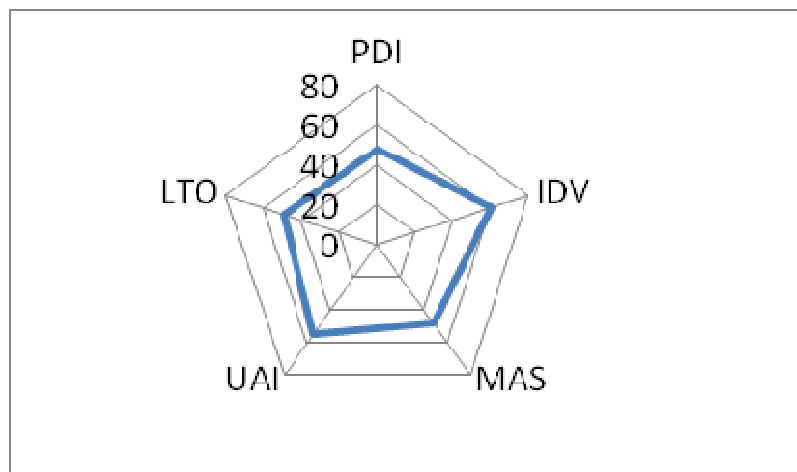
Įmonės darbuotojai yra įtraukti į organizacijos planų kūrimą bei veiklos rezultatų aptarimą. Darbuotojams nuolatos pateikiama informacija apie įmonės užsibrėžtus tikslus, jų įgyvendinimą. Esant reikšmingiems nukrypimams, veiklos rezultatai yra detaliam analizuojami, įtraukiant darbuotojus į organizacijos veiklos tobulinimo procesą. Taip įmonėje skatinamas ir propaguojamas darbuotojų dalyvavimas įmonės tobulinimo srityje: gerinant įmonės darbo efektyvumą, populiarint įmonės įvaizdį bei vardą.

Organizacija kasmet sudarinėdama planus ateinantiems finansiniams metams, sudaro mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo planų programą. UAB „Mastermann“ organizacijoje vertinamas komandinis darbas. Kas mėnesį rengiami direktorių ir padalinių vadovų susirinkimai, kurių metu, peržiūrimi ir atnaujinami individualūs ir visos komandos darbai. Tokių susirinkimų metu, suderinamas komandos darbas ir tikslai.

3.2. Tyrimo rezultatai pagal G. Hofstede metodiką

G. Hofstede metodika kultūros būklei diagnozuoti, kaip jau minėta anksčiau, remiasi penkiomis kultūrinėmis dimensijomis: galios distancija, individualizmas – kolektyvizmas, vyriškumas – moteriškumas, neapibrėžtumo vengimas ir ilgalaikė orientacija.

Bendra organizacijos kultūros būklė tiriamojoje organizacijoje pateikta kaip radaro principo diagrama (žr. 14 pav.).



14 pav. Tirtos organizacijos kultūros būklė, remiantis G. Hofstede metodika

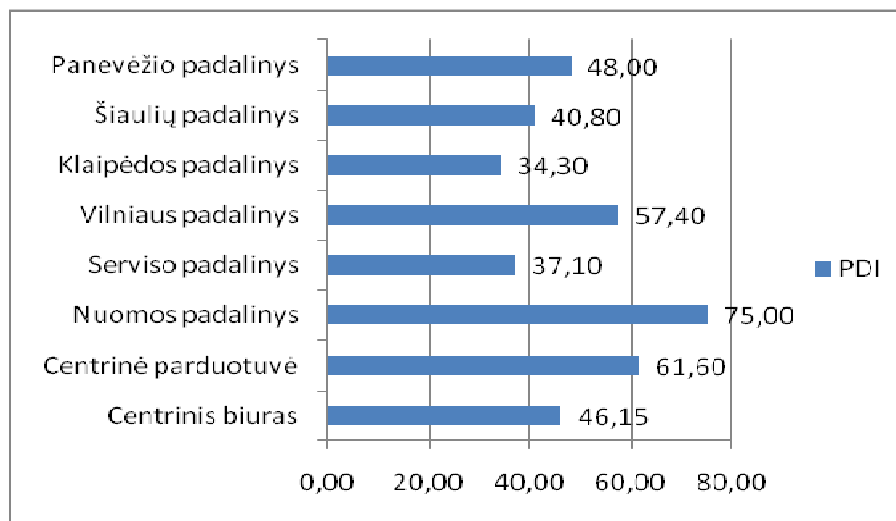
Iš pateiktos diagramos matyti, kad tirtoje organizacijoje visos kultūrinės dimensijos reiškiasi panašiai ir yra vidutiniško stiprumo. Truputį labiau už kitas dimensijas išreikštas individualizmas ir neapibrėžtumo vengimas, o jėgos distancija, moteriškumas – vyriškumas ir ilgalaikė orientacija turi panašios vertės raišką organizacijoje. Respondentų atsakymų lentelė pateikiama priede Nr. 4.

Tiriant organizacijos kultūrą svarbu iširti ir egzistuojančias subkultūras, todėl taip pat buvo sukonstruoti kultūriniai profiliai pagal skirtingas socialines – demografines grupes, t.y. — darbuotojų lytį, statusą (vadovai, darbuotojai), padalinius, amžių, išsilavinimą ir kt. (žr. priedą Nr. 5).

Toliau kiekviena kultūrinės dimensijos reikšmė nagrinėjama atskirai:

Jėgos distancija (PDI). Organizacijoje atliktas tyrimas parodė, kad bendra jėgos distancija yra žemiau vidutinės, raiškos laipsnis – 48. Tai reiškia, kad organizacijos nariai teikia vidutinę reikšmę hierarchinei organizacijos struktūrai, priiminėti sprendimus gali tiek kolegialiai, tiek pavieniui, nuo valdžios jie nėra stipriai priklausomi, todėl gali priiminėti sprendimus ir nepasitarę su vadovais. Darbuotojai ir be vadovo palaiminimo gali imtis atsakomybės, gali reikšti savo nuomonę, darbuotojai gali būti pradinių iniciatyvų autoriai. Organizacijoje reiškiasi neakivaizdi kovos dėl valdžios, o pavaldumo / atskaitomybės ryšių stiprumas vidutinis.

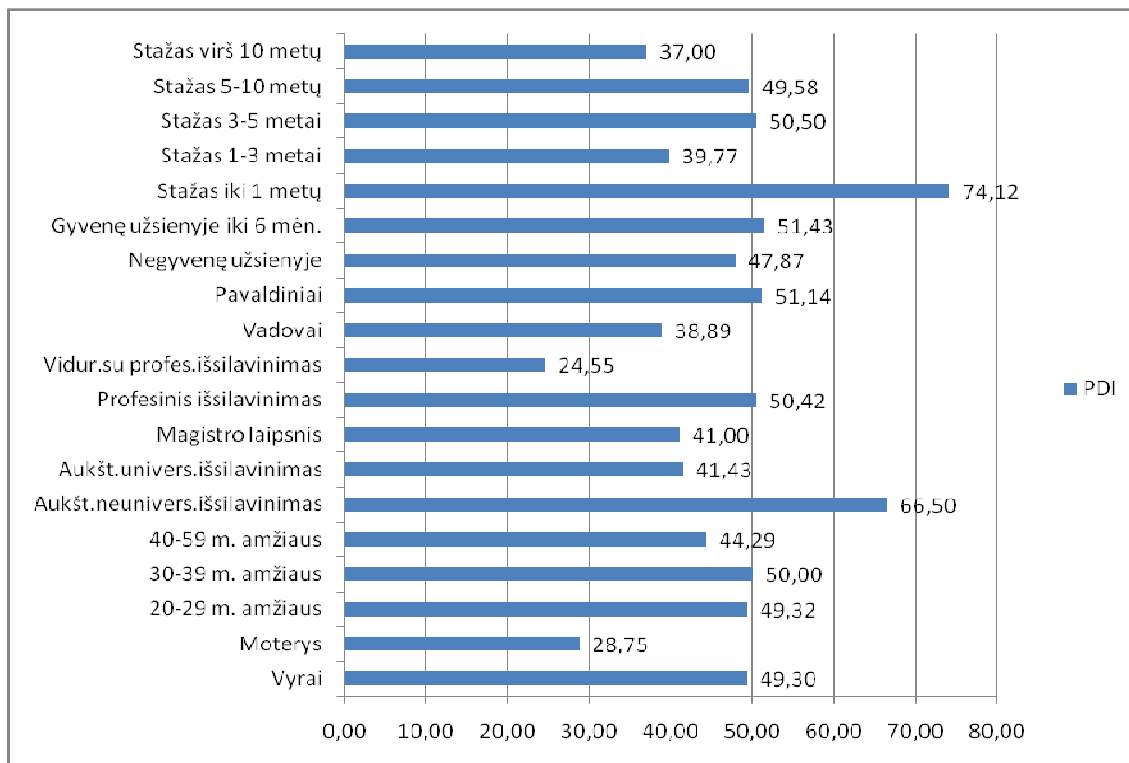
Jėgos distancijos reikšmės atskiruose padaliniuose pavaizduotas 15 pav., iš jo matyti, kad ši kultūrinė dimensija padaliniuose gan nevienoda ir svyruoja nuo santykinai žemos (laipsniai 34,30 ir 37,10) iki santykinai aukštos (laipsniai 61,6 ir 75).



15 pav. Jėgos distancijos (PDI) raiška padaliniuose

Apžvelgiant jėgos distanciją **socialinėse – demografinėse** grupėse, matyti, kad moterys jėgos distanciją organizacijoje nurodo kaip sąlyginai žemą (laipsnis 28,75), vyrai – kaip vidutinę (laipsnis 49,30), reiškia moterys darbe laisvai reiškia nuomonę, turi didelę sprendimų galią ir yra mažai vadovų kontroliuojamos. Amžiaus grupėje, jaunesni darbuotojai nurodo aukštesnę jėgos distanciją, nei vyresni, tai gali būti įtakojama dėl patirties ir įgytų kompetencijų skirtumo, nes absoliučiai didžiausią šią kultūrinę dimensiją nurodo organizacijos „naujokai“, jie ją vertina kaip ganėtinai stiprią (laipsnis 74,12), o organizacijos „senbuviai“ vertina ją žemiau vidutinės (laipsnis 48,58 ir

37). Išsilavinimo grupėje pastebima, kad didžiausią jėgos distanciją nurodo darbuotojai su aukštesniu nei universitetiniu ir profesiniu išsilavinimu (laipsniai 66,50 ir 50,42), tai, neprieštarauja G. Hofstede minčiai, kad mažiau kvalifikuotai profesinei grupei būdinga didesnė jėgos distancija. Bendru atveju, vadovai jėgos distanciją nurodo kaip žemesnę už vidutinę (laipsnis 38,89), o pavaldiniai kaip – vidutinę (laipsnis 51,14) (žr. 16 pav.).



16 pav. Jėgos distancijos (PDI) raiška socialinėse – demografinėse grupėse.

Taip pat buvo stebėta, ar atskirose socialinėse – demografinėse grupėse egzistuoja statistiškai reikšmingi jėgos distancijos vertinimo skirtumai. Nustatyta, jog tarp jėgos distancijos ir išsilavinimo yra statistiškai reikšmingas, neigiamas ryšys (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Jėgos distancijos statistinė suvestinė pagal socialines – demografines grupes

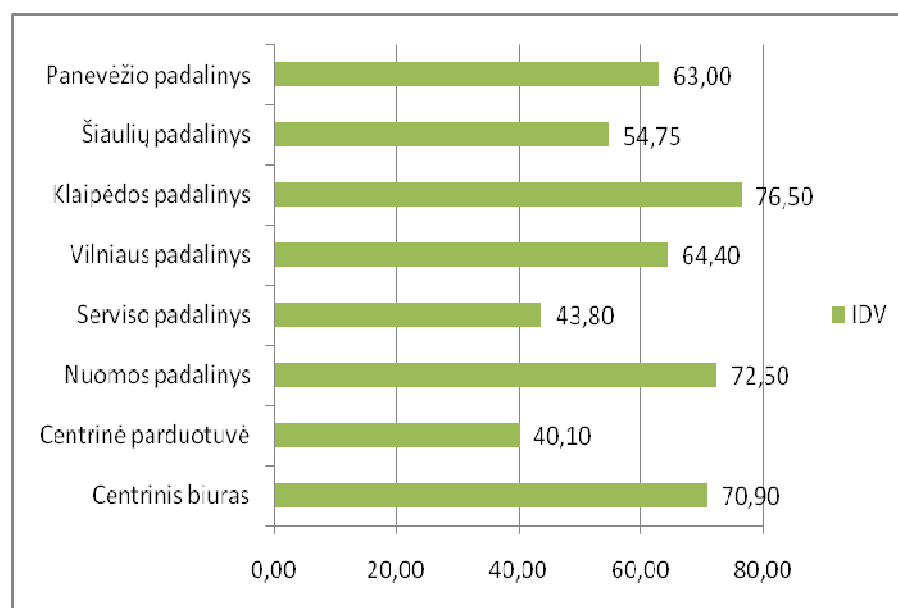
Socialinis demografinis faktorius		Jėgos distancija		
		Vidurkis (Mean)	Standartinis nuokrypis (SD)	r p
Lytis	Vyras	49,67	± 37,695	r = 0,121 p = 0,519
	Motėris	28,750	± 50,229	
Amžius	20-29	49,318	± 39,288	r = -0,048 p = 0,684
	30-39	50,000	± 38,667	
	40-59	44,285	± 38,349	
Išsilavinimas	Aukšt. Neunivers.	66,500	± 37,560	r = -0,286* p = 0,013
	Aukšt. Univers.	41,428	± 33,916	

	Magistras	41,000	± 33,149	
	Profesinis	50,416	± 43,403	
	Profes. Su vidur.	24,545	± 26,688	
Statusas	Vadovas	38,888	± 34,876	r = 0,108 p = 0,358
	Darbuotojas	51,140	± 39,165	
Gyvenę užsienyje	Ne	47,867	± 38,023	r = 0,051 p = 0,664
	Taip, iki 6mėn.	51,428	± 44,131	
Stažas	Iki 1m.	74,166	± 39,295	r = -0,014 p = 0,903
	1-3m.	39,772	± 38,062	
	3-5m.	50,500	± 37,401	
	5-10m.	49,583	± 31,439	
	10 ir daugiau	37,000	± 56,191	

(r — Spirmeno koreliacijos koeficiento reikšmė, nusakanti ryšio tarp kintamųjų stiprumą, * - $p < 0,05$; p — Sig. (2-tailed) — statistinis reikšmingumas)

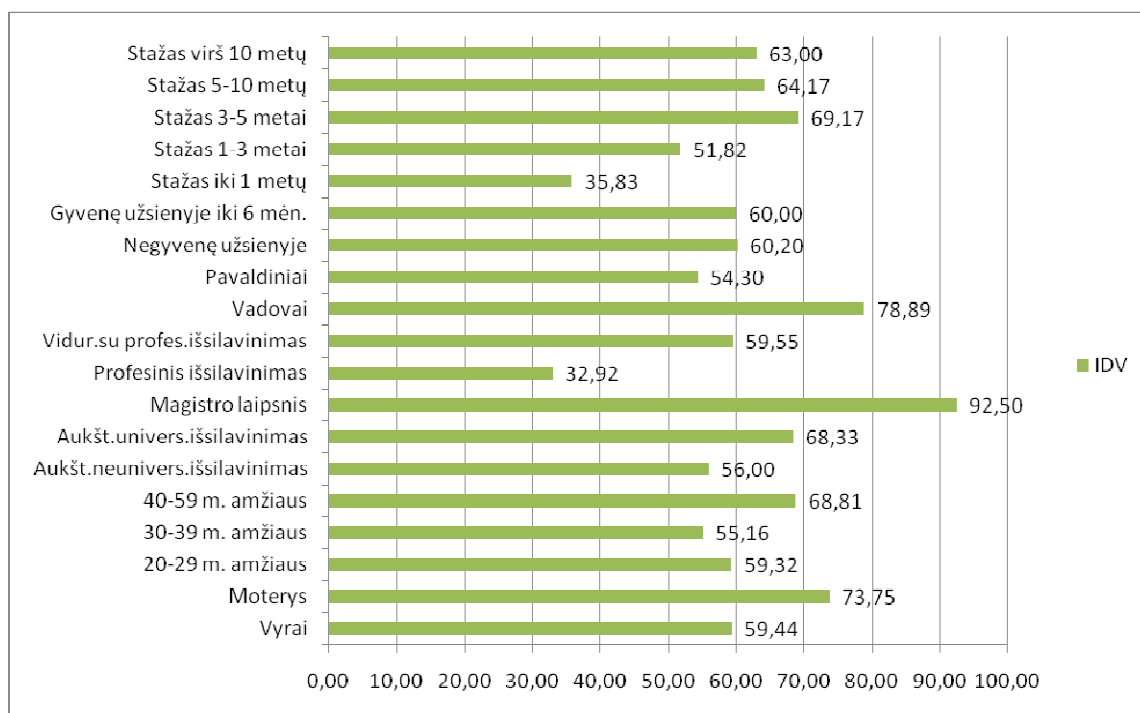
Individualizmas – kolektyvizmas (IDV). Tirtose organizacijose nustatytas polinkis į individualizmą, raiškos laipsnis – 60,45. Individualizmo tendencija reikia, kad darbuotojai yra linkę atskirti asmeninį ir profesinį gyvenimus, teikia svarbą tobulėjimui, labiau akcentuoja ne tarpusavio santykius, bet užduoties atlikimą, nori išsiskirti iš kitų ir visiškai save realizuoti. Organizacijos nariai savo karjeros siekius laiko svarbesniais nei organizacijos tikslai, jie vertina greitą rezultatą, o ne ilgalaikį bendradarbiavimą. Pasitaiko individualių nuomonių konflikto, toleruojama asmeninė nuomonė, akcentas „aš“.

Stebint individualizmo – kolektyvizmo reiškimąsi atskiruose padaliniuose matyti, kad trijuose padaliniuose reiškiasi stiprus individualizmas (centrinis biuras — 70,90, nuomos padalinys – 72,50 ir Klaipėdos padalinys – 76,50), trijuose – polinkis į individualizmą (Vilniaus padalinys – 64,40, Šiaulių padalinys – 54,75, Panevėžio padalinys – 63,00) o dviejuose – polinkis į kolektyvizmą (centrinė parduotuvė – 40,10, serviso padalinys – 43,80) (žr. 17 pav.).



17 pav. Individualizmo – kolektyvizmo (IDV) raiška padaliniuose

Analizuojant individualizmo – kolektyvizmo reiškiamą socialinėse – demografinėse grupėse matyti, kad absoliučiai stipriausias individualizmas reiškiasi tarp magistro kvalifikacinį laipsnį turinčių respondentų (laipsnis 92,50), o stipriausias kolektyvizmas – tarp profesinį išsilavinimą turinčių tirtų darbuotojų (laipsnis 32,92). G. Hofstede pastebėjo, kad individualizmo – kolektyvizmo laipsnis tiesiogiai priklauso nuo šalies ekonominės būklės, t.y. augant žmonių gerovei, didėja jų individualizmas, tačiau atvirkštine seka tai nevyksta, todėl galima daryti prielaidą, kad magistro išsilavinimą turintys darbuotojai užima vadovaujančius postus, kas suteikia jiems privilegijų, atlyginimų skirtumą, todėl jų noras tobulėti, save realizuoti ir būti pripažintais yra didžiausias. Kitose socialinės – demografinėse grupėse didelių skirtumų nestebima, labiau į individualizmą linkę vyresnio amžiaus darbuotojai (laipsnis 68,81), vadovai (laipsnis 78,89), moterys (laipsnis 73,75), o organizacijos „naujokai“ prioritetą teikia kolektyvizmui (laipsnis 35,82) (žr. 18 pav.).



18 pav. Individualizmo – kolektyvizmo (IDV) raiška socialinėse grupėse.

Stebint ar egzistuoja statistiškai reikšmingi šios dimensijos vertinimo skirtumai, atskirose socialinėse – demografinėse grupėse statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebima (žr. 11 lentelę).

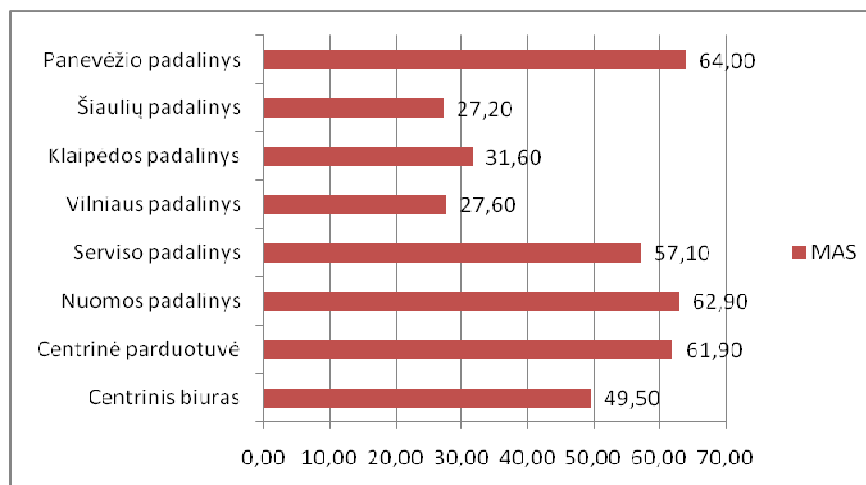
Individualizmo — kolektyvizmo statistinė suvestinė pagal socialines – demografines grupes

Socialinis demografinis faktorius		Individualizmas-kolektyvizmas		
		Vidurkis (Mean)	Standartinis nuokrypis (SD)	r p
Lytis	Vyras	59,436	± 48,583	r = -0,080 p = 0,497
	Moteris	73,750	± 42,106	
Amžius	20-29	59,318	± 55,534	r = 0,037 p = 0,751
	30-39	55,156	± 42,606	
	40-59	68,809	± 48,936	
Išsilavinimas	Aukšt. Neunivers.	56,000	± 50,068	r = -0,067 p = 0,566
	Aukšt. Univers.	68,333	± 46,404	
	Magistras	92,500	± 37,730	
	Profesinis	32,916	± 43,508	
	Profes. Su vidur.	59,545	± 44,969	
Statusas	Vadovas	78,888	± 46,733	r = -0,187 p = 0,108
	Darbuotojas	54,298	± 47,419	
Gyvenę užsienyje	Ne	60,220	± 48,472	r = 0,015 p = 0,899
	Taip, iki 6mėn.	60,000	± 48,131	
Stažas	Iki 1m.	35,833	± 64,452	r = 0,137 p = 0,242
	1-3m.	51,818	± 49,390	
	3-5m.	69,166	± 47,869	
	5-10m.	64,166	± 46,408	
	10 ir daugiau	63,000	± 18,907	

(r — Spirmeno koreliacijos koeficiento reikšmė, nusakanti ryšio tarp kintamųjų stiprumą; p — Sig. (2-tailed) — statistinis reikšmingumas)

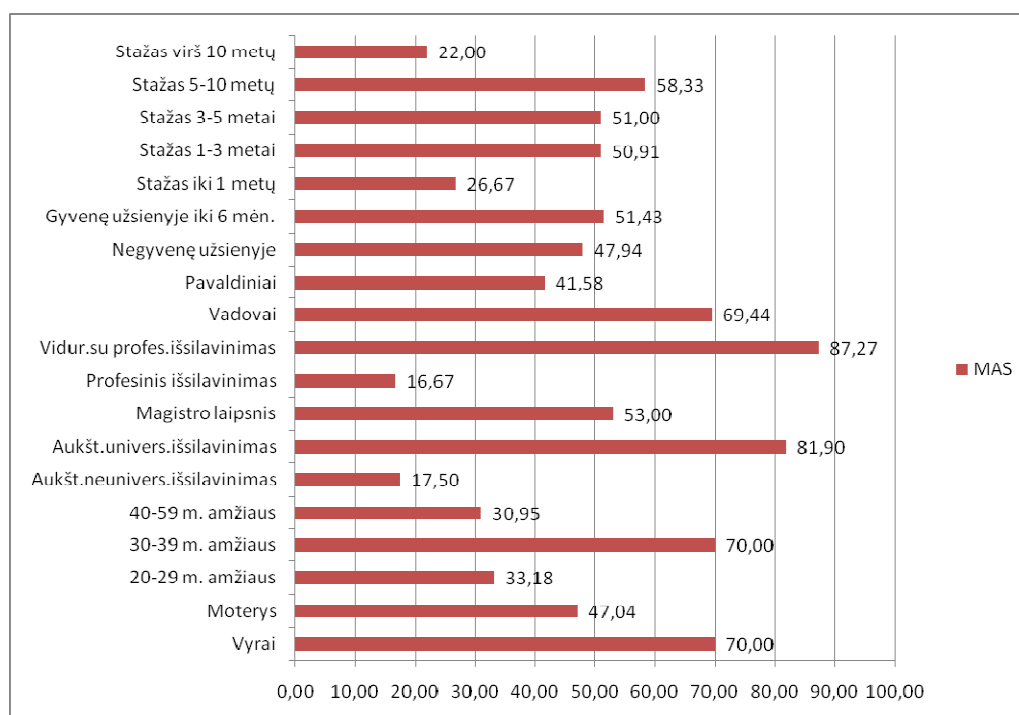
Moteriškumas – vyriškumas (MAS). Atlikus tyrimą nustatytas nestiprus polinkis į moteriškumą, charakteristikos laipsnio reikšmė – 48. Tai parodo, kad organizacijos nariams būdinga užuojauta ir simpatija silpnesniems kolegoms, savitarpio pagalba, gan šilti santykiai tarpusavyje. Dalykiniai santykiai ir pinigai laikomi vertybe, bet ne pačia svarbiausia, tarpusavio santykiuose nežymiai siekiama nuosaikumo ir kuklumo, o galios naudojimas nėra priimtinas. Iš vadovo organizacijos nariai tikisi sutarimo ir bendradarbiavimo, konsensuso sprendimuose, solidarumo ir kokybiško darbinio gyvenimo. Darbuotojai tarpusavyje nepastebimai konkuruoja, konfliktus yra labiau linkę spręsti kompromiso ir derybų būdu, nei principu „laimi stipriausias“.

Iš moteriškumo – vyriškumo charakteristikos pasiskirstymo padaliniuose matosi, kad Šiaulių ir Vilniaus padaliniuose reiškiasi stiprus moteriškumas (laipsniai 27,20 ir 27,60), Klaipėdos padalinyje ir centriniam biure - polinkis į moteriškumą (laipsniai 31,60 ir 49,50), o likusiuose padaliniuose – polinkis į vyriškumą (žr.19 pav.).



19 pav. Moteriškumo – vyriškumo (MAS) raiška padaliniuose

Apžvelgiant šios kultūrinės dimensijos raišką socialinėse – demografinės grupėse, matyti, kad stiprus vyriškumas reiškiasi tarp respondentų įgijusių vidurinį su profesiniu išsilavinimą (laipsnis 87,27), o ryškiausias moteriškumas – tarp turinčių profesinį išsilavinimą (laipsnis 16,67). G. Hofstede atskleidė, kad kvalifikuoti darbuotojai labiau linkę į vyriškumą ir situacija organizacijoje tam neprieštarauja. Bendrai 20-29 ir 30-39 metų apklaustieji pasižymi polinkiu į vyriškumą (laipsnių vidurkis ~51), o 40-59 metų respondantai – polinkiu į moteriškumą (laipsnis 30,95), panaši tendencija stebima ir stažo pagal darbą organizacijoje grupėje. Tai atitinka kitą G. Hofstede nustatytą tendenciją, kad moteriškumo laipsnis auga su amžiumi. Nestebina rezultatas lyties ir rango atžvilgiu – vyrų ir vadovų tarpe dominuoja vyriškumo charakteristika (laipsnis 70,00 ir 69,44), o moterų ir pavaldinių – moteriškumo (47,04 ir 41,58), reiškia pirmieji stipriai reiškia savo „ego“, pastebimai demonstruoja savo galią, tuo tarpu antrieji – kuklesni ir draugiškesni (žr. 20 pav.).



20 pav. Moteriškumo – vyriškumo (MAS) raiška socialinėse grupėse.

Stebint ar egzistuoja statistiškai reikšmingi moteriškumo — vyriškumo vertinimo skirtumai, atskirose socialinėse – demografinėse grupėse statistiškai reikšmingų skirtumų nestebima (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

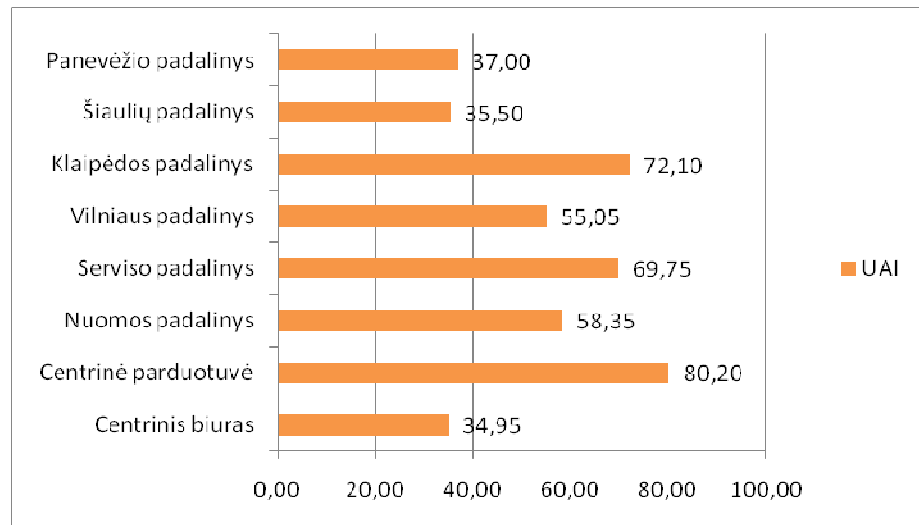
Moteriškumo — vyriškumo statistinė suvestinė pagal socialines – demografines grupes

Socialinis demografinis faktorius		Vyriškumas — moteriškumas		
		Vidurkis (Mean)	Standartinis nuokrypis (SD)	r p
Lytis	Vyras	70,000	± 72,571	r = -0,049 p = 0,674
	Moteris	47,042	± 89,273	
Amžius	20-29	33,181	± 80,965	r = -0,039 p = 0,737
	30-39	70,000	± 93,945	
	40-59	30,952	± 83,06	
Išsilavinimas	Aukšt. Neunivers.	17,500	± 94,137	r = 0,103 p = 0,381
	Aukšt. Univers.	81,904	± 68,455	
	Magistras	53,000	± 106,880	
	Profesinis	16,667	± 75,598	
	Profes. Su vidur.	87,272	± 63,889	
Statusas	Vadovas	69,444	± 91,745	r = -0,106 p = 0,364
	Darbuotojas	41,578	± 86,804	
Gyvenę užsienyje	Ne	47,940	± 88,394	r = 0,022 p = 0,850
	Taip, iki 6mėn.	51,428	± 93,17	
Stažas	Iki 1m.	26,666	± 107,64	r = -0,016 p = 0,891
	1-3m.	50,909	± 81,293	
	3-5m.	51,000	± 1041,177	
	5-10m.	58,333	± 73,957	
	10 ir daugiau	22,000	± 59,329	

(r — Spirmano koreliacijos koeficiento reikšmė, nusakanti ryšio tarp kintamųjų stiprumą; p — Sig. (2-tailed) — statistinis reikšmingumas)

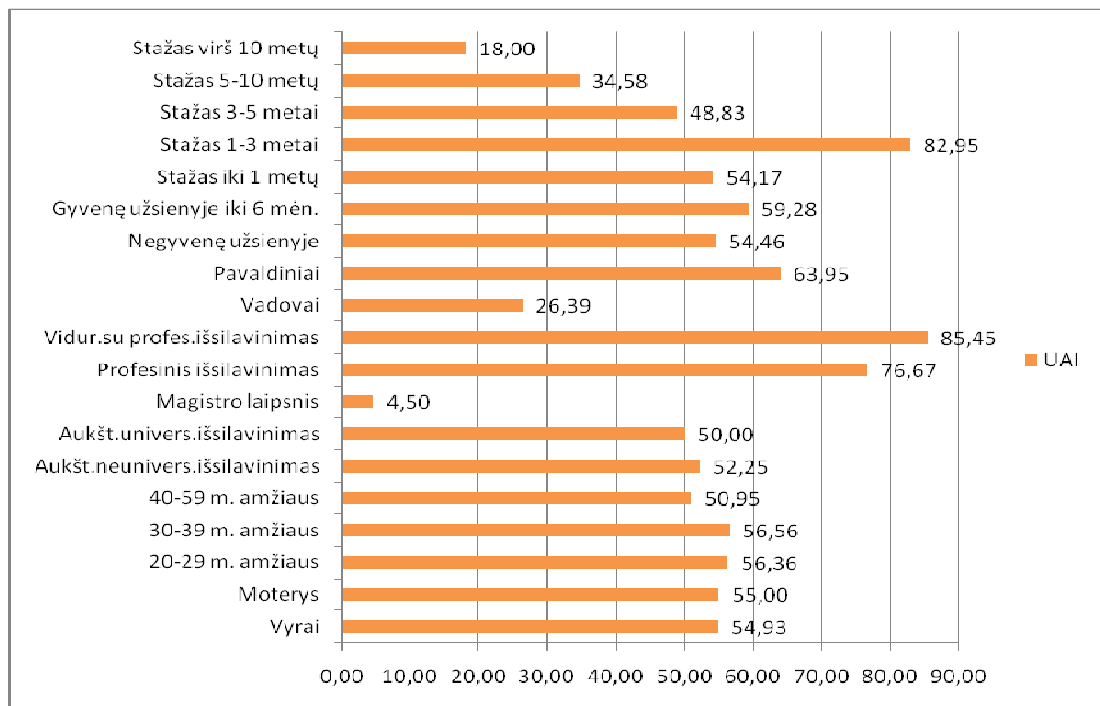
Neapibrėžtumo vengimas (UAI). „Mastermann“ organizacijoje nustatytas nemažas neapibrėžtumo vengimas (laipsnis -54,8), tai reiškia, kad darbuotojai nelabai jaukiai jaučiasi neapibrėžtose situacijose, darbe reiškiasi nedidelis stresas ir įtampa, darbuotojai pageidautų aiškesnių procedūrų ir taisyklių. Organizacijoje reiškiasi specializacija, darbuotojai teikia pirmenybę ilgalaikiai karjerai, rezervuoti vertina tarpusavio konkurenciją, iniciatyvos imasi apmąstę galimas pasekmes, nevisada toleruoja kitokią nuomonę, kartais nestipriai konfliktuoja.

Stebint kaip neapibrėžtumo vengimas pasiskirstęs skirtinguose padaliniuose matyti, kad nedidelis neapibrėžtumo vengimas pastebimas centriniame biure, Šiaulių ir Panevėžio padaliniuose (laipsniai 34,95, 35,50, 37,00), nemažas neapibrėžtumo vengimas reiškiasi Vilniaus, įrangos nuomos ir serviso padaliniuose (laipsniai 55,05, 58,5, 69,75). Klaipėdos padalinyje ir centrinėje parduotuvėje neapibrėžtumo vengimas yra didelis (72,10 ir 80,20), kas reiškia, kad darbuotojai patiria stresą, neryžtingai priiminėja sprendimus, yra stipriai priklausomi nuo vadovo (žr. 21 pav.).



21 pav. Neapibrėžtumo vengimo (UAI) raiška padaliniuose

Neapibrėžtumo vengimas vertinant respondentų išsilavinimą yra toks: profesinio išsilavinimo grupėse ši charakteristika reiškiasi stipriai (laipsnis 76,67), aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgijusių respondentų tarpe vidutiniškai (laipsniai 50,00 ir 52,25), o magistro laipsnį turinčiųjų gretose neapibrėžtumo vengimas yra labai mažas (laipsnis 4,50), šią tendenciją gerai iliustruojama vadovų bei pavaldinių grupės (laipsniai 26,39 ir 63,95). Pasak G. Hofstede, aukštas neapibrėžtumo vengimas reiškia didesnę nerimo lygį. Dr. R. Lynn atliktas tyrimas parodė, kad krizinės situacijos sukelia bendrąjį nerimo lygį visuomenėje, o tai skatina neapibrėžtumo vengimo augimą (G. Jucevičius, 2001). Galima daryti prielaidą, kad žemesnį išsilavinimą įgiję respondentai, dabartinės ekonominės krizės laikotarpiu, jaučia nerimą dėl darbo vietos, todėl jų neapibrėžtumo vengimas stiprus, kai tuo tarpu aukštesnį išsilavinimą turintys organizacijos nariai, dėl aukštesnės kvalifikacijos, labiau pasitiki savo darbo vietos išsaugojimu, todėl jų neapibrėžtumo laipsniai ženkliai mažesni. Apžvelgiant grupes pagal darbo stažą organizacijoje išryškėja tendencija, kad kuo stažas didesnis, tuo neapibrėžtumo vengimas mažėja. Kitų, reikšmingesnių, šios dimensijos raiškos skirtumų tarp likusių socialinių – demografinių grupių nepastebima (žr. 22 pav.).



22 pav. Neapibrėžtumo vengimo (UAI) raiška socialinėse grupėse.

Stebint ar egzistuoja statistiškai reikšmingi neapibrėžtumo vengimo vertinimo skirtumai, atskirose socialinėse – demografinėse grupėse, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp neapibrėžtumo vengimo ir statuso, taip pat stebima neigiama, statistiškai reikšminga koreliacija tarp neapibrėžtumo vengimo ir darbo stažo (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Neapibrėžtumo vengimo statistinė suvestinė pagal socialines – demografines grupes

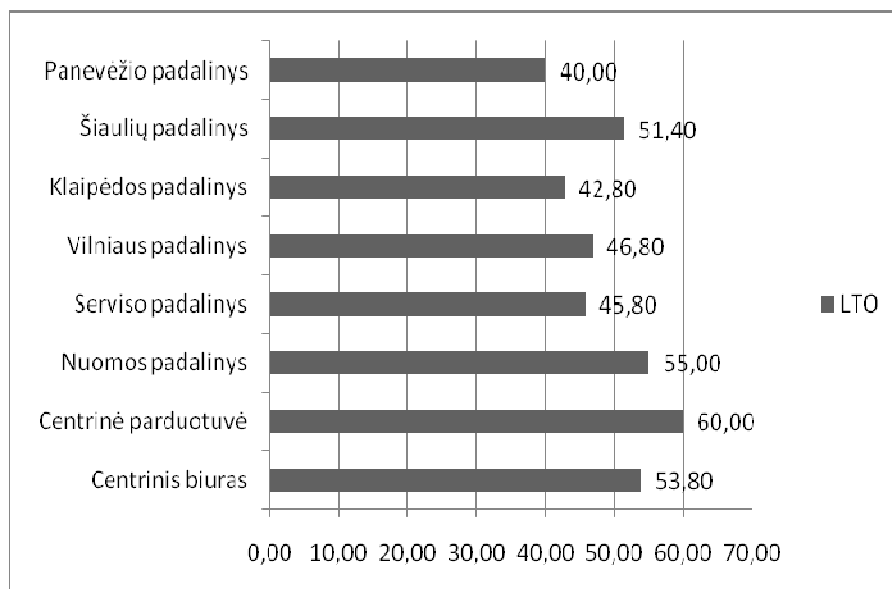
Socialinis demografinis faktorius		Neapibrėžtumo vengimas		
		Vidurkis (Mean)	Standartinis nuokrypis (SD)	r p
Lytis	Vyras	54,929	± 55,917	r = 0,021 p = 0,861
	Moteris	55,000	± 90,277	
Amžius	20-29	56,363	± 55,681	r = -0,046 p = 0,693
	30-39	56,562	± 57,913	
	40-59	50,952	± 60,737	
Išsilavinimas	Aukšt. Neunivers.	52,250	± 62,754	r = 0,156 p = 0,181
	Aukšt. Univers.	50,000	± 54,795	
	Magistras	4,500	± 35,075	
	Profesinis	76,667	± 41,905	
	Profes. Su vidur.	85,454	± 56,411	
Statusas	Vadovas	26,389	± 50,695	r = 0,277* p = 0,016
	Darbuotojas	63,947	± 56,747	
Gyvenę užsienyje	Ne	54,458	± 56,437	r = 0,024 p = 0,835
	Taip, iki 6 mėn.	59,285	± 70,440	
Stažas	Iki 1m.	54,166	± 72,692	r = -0,310** p = 0,007
	1-3m.	82,954	± 51,284	

	3-5m.	48,833	± 53,331	
	5-10m.	34,583	± 54,791	
	10 ir daugiau	18,000	± 63,206	

(r — Spirmeno koreliacijos koeficiento reikšmė, nusakanti ryšio tarp kintamųjų stiprumą, * - $p < 0,05$, ** - $p < 0,01$; p — Sig. (2-tailed) — statistinis reikšmingumas)

Trumpalaikė – ilgalaikė orientacija (LTO). Remiantis tyrimo duomenimis, organizacijoje gauta trumpalaikės – ilgalaikės orientacijos reikšmė (laipsnis 49,6) atspindi vidutinę trumpalaikę orientaciją, beveik patį jos maksimumą, kas reiškia, kad organizacijos nariai į tradicijas žiūri pagarbiai, bet gali jas pritaikyti moderniam kontekste, taupumas ir investavimas turi subalansuotą santykį, o į ateitį žiūrima ir iš ilgalaikės, ir iš trumpalaikės perspektyvos. Organizacijos orientacija į praeitį ir dabartį yra beveik vienoda kiek ir į ateitį, siekiama tiek greito rezultato, tiek orientacijos į ilgalaikius tikslus, socialinė atsakomybė koegzistuoja su atkaklumu ir ištverme. G. Hofstede ištyrė, kad dauguma Vakarų šalių pasižymi trumpalaikę orientaciją pasižyminčiomis reikšmėmis, tuo tarpu Tolimųjų rytų – ilgalaikę (G. Jucevičius, 2001), taigi tirtosios organizacijos atveju, šios dimensijos reiškinys, Europos kontekste, gali būti vertinamas ir kaip vidutinis ilgalaikis.

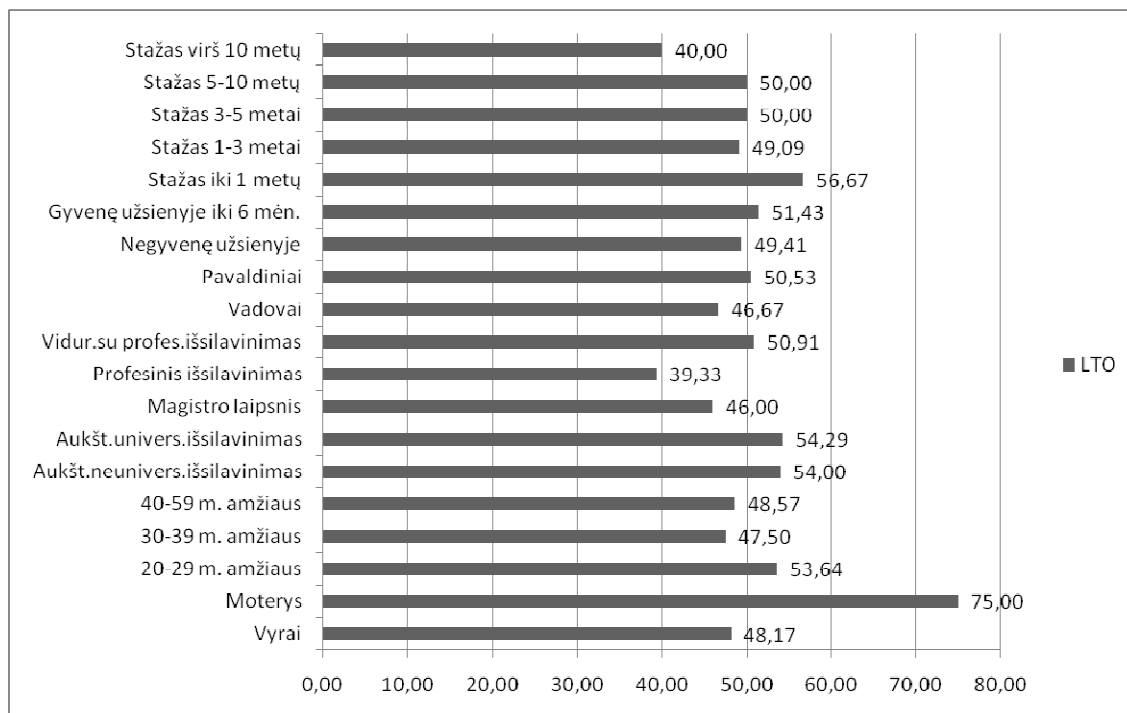
Ši kultūros dimensija, tirtos organizacijos padaliniuose, reiškiasi panašiai ir yra artima dimensijos skalės vidutiniai reikšmei. Keturiuose iš padalinių reiškiasi vidutinė trumpalaikė, o kituose keturiuose - vidutinė ilgalaikė orientacijos, kurių vertės nėra reikšmingai skirtingos (žr. 23 pav.).



23 pav. Trumpalaikės – ilgalaikės (LTO) orientacijos raiška padaliniuose

Šios dimensijos atveju, ryškių priklausomybių nuo demografinių veiksnių nepastebėta. Galima išskirti, kad polinkis į ilgalaikę orientaciją stipriau reiškiasi moterų grupėje (laipsnis 75,00), taip pat iš dalies galima išskirti priklausomybę nuo išsilavinimo, kur profesinį išsilavinimą turintys

respondentai pasižymi šiek tiek didesne trumpalaikė orientacija (laipsnis 39,33) nei aukštesnį išsilavinimą turintys tiriamieji (žr. 24 pav.).



24 pav. Trumpalaikės – ilgalaikės orientacijos (LTO) raiška socialinėse grupėse.

Ieškant statistiškai reikšmingų trumpalaikės – ilgalaikės orientacijos vertinimo skirtumų, atskirose socialinėse – demografinėse grupėse, nustatyta šios dimensijos ir lyties neigiama koreliacija, kur ryšys statistiškai reikšmingas (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Trumpalaikės – ilgalaikės orientacijos statistinė suvestinė pagal socialines – demografines grupes

Socialinis demografinis faktorius		Trumpalaikė – ilgalaikė orientacija		
		Vidurkis (Mean)	Standartinis nuokrypis (SD)	r p
Lytis	Vyras	48,169	± 19,878	r = -0,276* p = 0,016
	Moteris	75,000	± 19,148	
Amžius	20-29	53,636	± 19,891	r = -0,111 p = 0,345
	30-39	47,500	± 19,510	
	40-59	48,571	± 23,299	
Išsilavinimas	Aukšt. Neunivers.	54,000	± 22,571	r = -0,177 p = 0,129
	Aukšt. Univers.	54,285	± 19,123	
	Magistras	46,000	± 13,498	
	Profesinis	39,333	± 18,006	
	Profes. Su vidur.	50,909	± 24,271	
Statusas	Vadovas	46,666	± 13,719	r = 0,041 p = 0,728
	Darbuotojas	50,526	± 22,394	
Gyvenę užsienyje	Ne	49,411	± 19,991	r = 0,017 p = 0,887
	Taip, iki 6 mėn.	51,428	± 27,945	

Stažas	Iki 1m.	56,666	± 23,380	r = -0,083 p = 0,478
	1-3m.	49,090	± 22,867	
	3-5m.	50,000	± 18,754	
	5-10m.	50,000	± 21,742	
	10 ir daugiau	40,000	± 20,00	

(r — Spirmeno koreliacijos koeficiento reikšmė, nusakanti ryšio tarp kintamųjų stiprumą, * - $p < 0,05$; p — Sig. (2-tailed) — statistinis reikšmingumas)

Apžvelgus koreliacijas tarp organizacijos kultūros dimensijų ir socialinių demografinių grupių, toliau stebima ar bendrai kultūrinės dimensijos siejasi tarpusavyje, ar yra tarp jų statistiškai reikšmingų ryšių (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Kultūrinių dimensijų sąryšiai tirtoje organizacijoje

Kultūrinė charakteristika		PDI	UAI	IDV	MAS	LTO
PDI	r	-	0,109	-0,026	-0,090	-0,109
	p	1	0,353	0,825	0,444	0,353
UAI	r	0,109	-	0,324**	0,047	-0,180
	p	0,353	1	0,005	0,687	0,123
IDV	r	-0,026	0,324**	-	0,135	0,271*
	p	0,825	0,005	1	0,247	0,019
MAS	r	-0,090	0,047	0,135	-	0,253*
	p	0,444	0,687	0,247	1	0,028
LTO	r	-0,109	-0,180	0,271*	0,253*	-
	p	0,353	0,123	0,019	0,028	1

(r — Spirmeno koreliacijos koeficiento reikšmė, nusakanti ryšio tarp kintamųjų stiprumą, * - $p < 0,05$, ** - $p < 0,01$; p — Sig. (2-tailed) — statistinis reikšmingumas)

Iš 15 lentelėje pateiktų duomenų stebimas neapibrėžtumo vengimo netiesioginis statistiškai reikšmingas ryšys su individualizmu – kolektyvizmu, tai reiškia, kad mažėjant neapibrėžtumo vengimui didėja polinkis į individualizmą, t.y. organizacijos nariai vis drąsiau imdamiesi iniciatyvos, tapdami lankstesniais, ryžtingiau priimdami sprendimus vis labiau savo karjeros siekius laiko svarbesniais už organizacijos tikslus, labiau susireikškina, ima akcentuoti užduoties įvykdymo svarbą, pradeda vertinti greitą rezultatą. Be to, taip pat stebimas individualizmo — kolektyvizmo, statistiškai reikšmingas tiesioginis ryšys su trumpalaikė – ilgalaikė orientacija. Tai reiškia, jog didėjant organizacijos narių individualizmui, didėja jų ilgalaikė orientacija, t.y. pradėję teikti didesnę svarbą savęs tobulinimui, vis labiau pritaikydami savo požiūrį į darbą, darbuotojai ima tradicijas adaptuoti šiuolaikinėms sąlygoms, orientuojamasi į ilgalaikius tikslus, didėja darbuotojų atkaklumas. Taip pat tirtoje organizacijoje stebima, kad statistiškai reikšmingai vyriškumas – moteriškumas tiesiogiai koreliuoja su trumpalaikė – ilgalaikė orientacija, tai leidžia teigti, kad didėjant moteriškumo charakteristikai (didėjant tarpusavio santykių svarbai, simpatijai

silpnesniems, konfliktus sprendžiant kompromisų ir derybų būdu) didėja trumpalaikės orientacijos reikšmė (didėja socialinė atsakomybė ir pagarba tradicijoms, mažiau taupoma, siekiama greitesnių rezultatų ir pan.).

Apibendrintai galima pastebėti, kad organizacijoje nemažai skirtumų tarp atskirų socialinių – demografinių grupių, tačiau statistškai reikšmingi skirtumai pastebėti tik keli. Tiroje organizacijoje nustatytas jėgos distancijos neigiamas ryšys su išsilavinimu, neapibrėžtumo vengimo tiesioginė koreliacija su darbuotojo statusu bei neapibrėžtumo vengimo neigiamas ryšys su darbo stažu, tai pat trumpalaikės – ilgalaikės orientacijos koreliacija su lytimi. Tarp atskirų dimensijų nustatytas neapibrėžtumo vengimo netiesioginis statistškai reikšmingas ryšys su individualizmu – kolektyvizmu, taip pat stebimas individualizmo — kolektyvizmo, statistškai reikšmingas tiesioginis ryšys su trumpalaikė – ilgalaikė orientacija, bei statistškai reikšmingai vyriškumas – moteriškumas tiesiogiai koreliuoja su trumpalaikė – ilgalaikė orientacija.

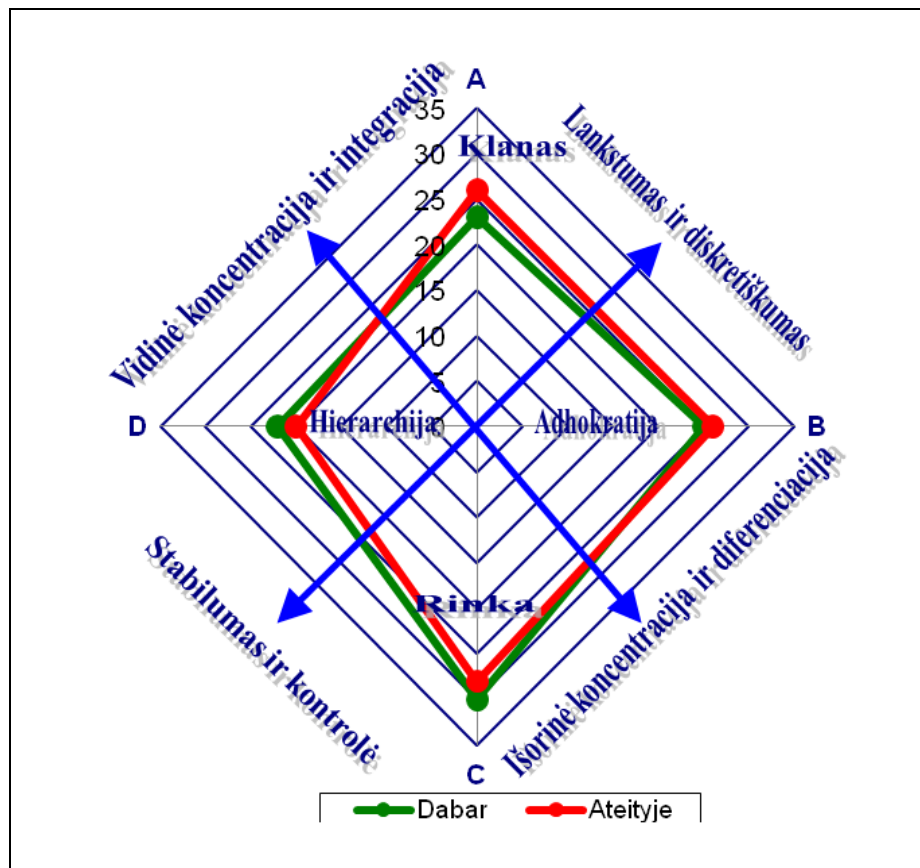
3.3. Tyrimo rezultatai pagalOCAI metodiką

Vadovų tyrimo duomenys (žr. priedą Nr. 6), remiantisOCAI metodika, nustatė tirtos organizacijos kultūrinį profilį „dabar“ ir „ateityje“ (žr. 25 pav.). Vadovų nuomone, stipriausiai reiškiasi rinkos kultūros tipas (30%), antra – adhokratinė kultūra (25%), o hierarchijos (22%) ir klanų (23%) kultūrų apraiškos yra silpnesnės. Rinkos kultūros dominavimas reiškia, kad organizacijoje stipriausiai akcentuojama svarba rezultatams, užduočių atlikimui. Darbuotojai tarpusavyje konkuruojantys, tikslingai siekiantys tikslo, organizacijoje siekiama pranašumo konkurencinėje kovoje, pergalių, svarbi reputacija ir sėkmė. Hierarchija reiškiasi silpniausiai, kas reiškia, kad darbuotojai organizacijoje jaučiasi pakankamai laisvai, jų nevaržo oficialios procedūros ir taisyklės.

Vadovams vertinant ateitį, pastebima, kad ekstremalių pokyčių nesiruošiama daryti. Vadovų nuomone, labiausiai reikia stiprinti klaninę kultūrą (nuo 23% iki 26%), taip stiprinant komandinį darbą, darbuotojų draugiškumą, šiek tiek – adhokratijos apraiškas (nuo 25% iki 26%), t.y. skatinti darbuotojų kūrybiškumą, iniciatyvumą, rizikavimą. Neženkliai mažinti, respondentų grupės nuomone, reikia rinkos (nuo 30% iki 28%) ir hierarchijos kultūrinius elementus (nuo 22% iki 20%), tačiau pagrindinis dėmesys vis tiek išliks orientacijai į tikslą, rezultata, laimėjimus ir pirmavimą rinkoje, todėl pasitvirtina *antroji hipotezė*, jog organizacijos kultūra yra ir ateityje bus orientuota į išorinius veiksnius stipriau nei į vidinius.

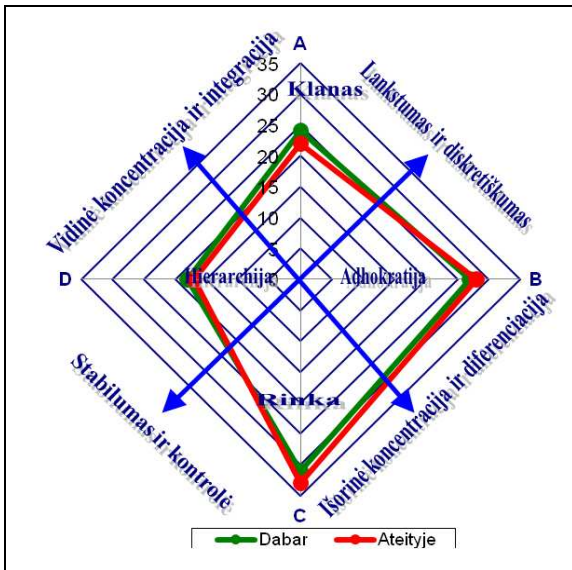
Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad organizacijos vadovai esamą situaciją vertina kaip sėkmingą veiklą užtikrinančią nes esminių pokyčių organizacijos kultūroje daryti nesiekia, tačiau paanalizavus kaip atskiri kultūriniai kriterijai įtakoja esamą ir numatomą organizacijos kultūrą, bus galima pateikti aiškesnius organizacijos kultūros kryptingumo pokyčių aspektus. Ši analizė remiasi

6 kriterijais – svarbiausios organizacijos charakteristikos, bendras lyderiavimo stilius, darbuotojų valdymas, vienijamoji organizacijos esmė, strateginiai tikslai ir sėkmės kriterijai.

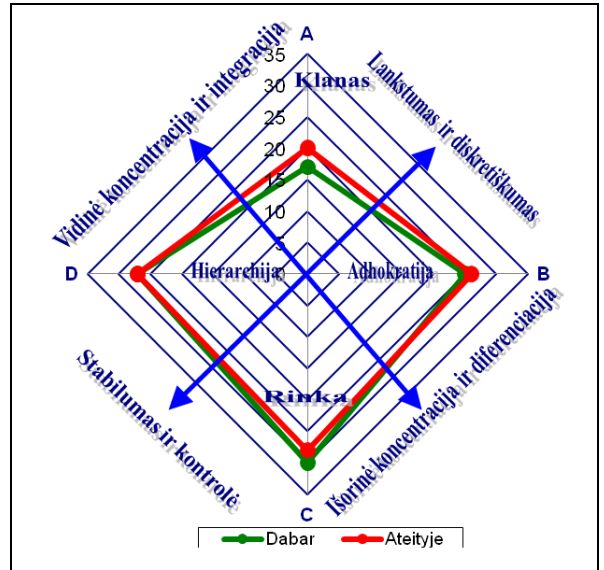


25 pav. Tirtos organizacijos kultūrinis modelis pagal vadovus

Svarbiausios organizacijos charakteristikos. Remiantis vadovų vertinimais suformuotas organizacijos kultūros profilis pagal svarbiausiomis organizacijos charakteristikas (žr. 26 pav.). Vadovų nuomone, organizacija labiausiai yra orientuota į rezultatus, tikslo siekimą, o žmonės tarpusavyje konkuruojantys (rinka – 31%), taip pat organizacijoje pakankamai ryškus dinamiškumas, verslumas, žmonės negaili savęs ir rizikuoja (adhokratija – 27%). Organizacijos piramidinei būdingas plokštumas, pareigybės egzistuoja daugiau dėl formalumo (hierarchija – 18%). Ateityje, vadovai, sieks dar labiau sustiprinti rinkos (nuo 31% iki 33%) ir adhokratijos (nuo 27% iki 28%) apraiškas, silpnins klaną (nuo 24% iki 22%) ir hierarchijos (nuo 18% iki 17%) kultūras.

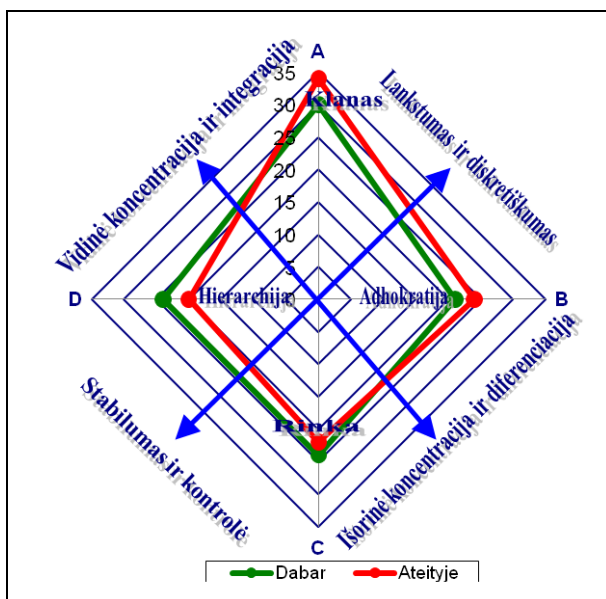


26 pav. Svarbiausios organizacijos charakteristikos

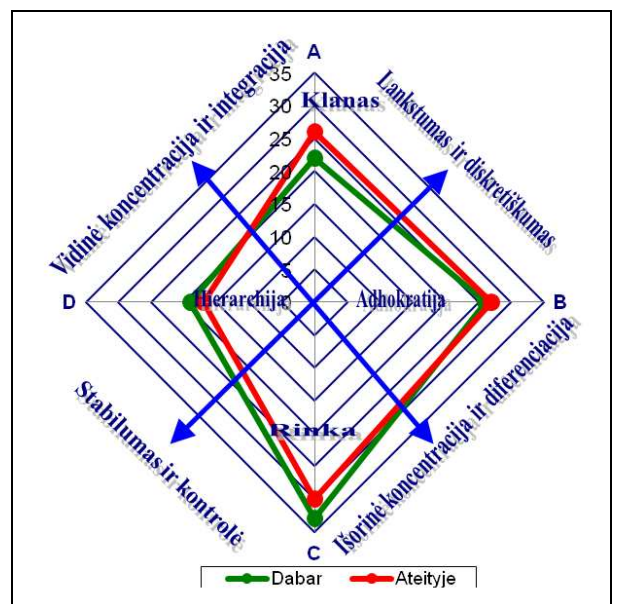


27 pav. Bendras lyderiavimo stilius

Bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje tyrimas atskleidžia, kad vyrauja rinkos (30%) ir hierarchijos (27%) kultūros, todėl organizacija yra dalykiškumo, atkaklumo, orientacijos į rezultatus, taip pat koordinavimo ir sklandaus darbo pavydžiu. Silpniausiai reiškiasi klanų kultūra (17%), kas reiškia, kad vadovai nepakankamai padeda ir skatina darbuotojus tobulėti. Ateityje vadovai mato reikalingu stiprinti klanų (nuo 17% iki 20%) ir adhokratijos kultūras (nuo 25% iki 26%), t.y. darbuotojus labiau mokyti, skatinti tobulėti, siekti didesnio verslumo, novatoriškumo, polinkio rizikuoti. Numatoma silpninti rinkos kultūros poveikį (nuo 30% iki 28%) taip mažiau akcentuojant rezultatą kaip pagrindinį orientyrą (žr. 27 pav.).



28 pav. Darbuotojų valdymas



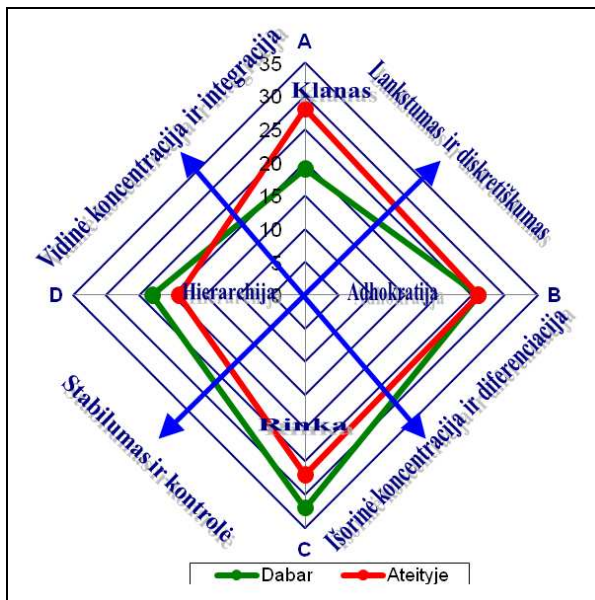
29 pav. Vienijamoji organizacijos esmė

Darbuotojų valdymo profilis (žr. 28 pav.) rodo, kad čia stipriausiai reiškiasi klanų (34%) ir rinkos (24%) kultūros, tai reiškia, kad valdymo stilius organizacijoje, remiasi komandiniu darbu, bendru dalyvavimu priimant sprendimus, nors reiškiasi konkurencija, reiklumas pasiekimams, iš darbuotojų reikalaujama paklusnumo. Silpniausios yra adhokratijos apraiškos (21%) todėl organizacijoje nepakankamai skatinama rizikuoti, atskleisti asmenines savybes.

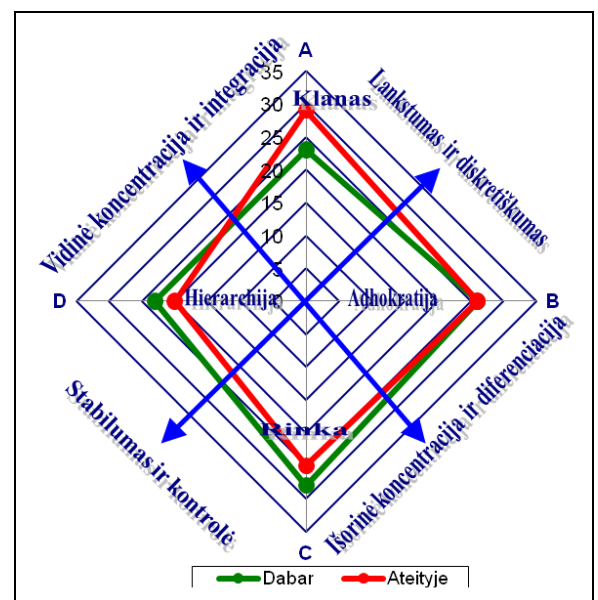
Ateityje vadovai sieks stiprinti klanų (nuo 30% iki 34%) ir adhokratijos kultūras (nuo 21% iki 24%), bei silpninti hierarchijos (nuo 24% iki 20%) ir rinkos elementus (nuo 24% iki 22%) t.y. sieks didesnio konsensuso ir komandinio darbo, ryškesnės individualios rizikos prisiėmimo ir novatoriškumo, silpnins reikalavimus darbuotojams, sieks tarp jų mažinti konkurenciją.

Tiriant **vienijamąją organizacijos** esmę, vadovai nurodo, kad čia dominuoja rinkos (33%) ir adhokratijos (26%) elementai, iš to seka, kad organizaciją vienija ryškus tikslų siekimas, agresyvumas ir laimėjimai prieš konkurentus, taip pat novatoriškumas ir plėtros siekimas. Silpniausia kultūra čia – hierarchija (19%), reiškia, formalios taisyklės ir politika neturi didelės reikšmės organizacijos vienybėje.

Ateityje vadovai organizacijoje numato stiprinti klanų (nuo 22% iki 26%) ir adhokratijos (nuo 26% iki 27%) kultūras, t.y. didinti darbuotojų lojalumą, atsidavimo laipsnį organizacijai, taip pat sieks pabrėžti pirmavimo, plėtros, novatoriškumo svarbą. Mažins rinkos (nuo 33% iki 30%) ir hierarchijos (nuo 19% iki 17%) apraiškas (žr. 29 pav).



30 pav. Strateginiai tikslai



31 pav. Sėkmės kriterijai

Iš **strateginių tikslų kriterijaus** profilio (žr. 30 pav.) matyti, kad ryškiausios – rinkos (32%) ir adhokratijos (26%) kultūros, taigi svarbiausia strategija organizacijai yra konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai kartu akcentuojant naujų resursų ir naujų iššylančių iššūkių svarbą.

Ateityje, organizacijos vadovai, sieks stiprinti klaninę (nuo 19% iki 28%) kultūrą, t.y. tobulinti personalą, didinti darbuotojų bendrą dalyvavimo veikloje. Mažins rinkos (nuo 32% iki 27%) ir hierarchijos (nuo 23% iki 19%) elementų raišką, tai reiškia, kad mažins pastovumą, stabilumą, kontrolę, taip pat šiek tiek sumažins konkurencinių veiksnių agresyvumą.

31 pav. vaizduojamas *organizacijos sėkmės kriterijų* profilis. Iš jo matyti, kad kaip svarbiausią organizacijos sėkmės kriterijų, vadovai nurodo, pirmavimą rinkoje, konkurentų lenkimą (rinkos kultūra – 28%). Taip pat labai svarbus faktorius yra unikalūs ir nauji produktai (adhokratija – 26%).

Ateityje organizacija sieks stiprinti klaną (nuo 23% iki 29%), o silpninti rinkos (nuo 28% iki 25%) ir hierarchijos (nuo 23% iki 20%) kultūrų apraiškas, t.y. sieks vystyti žmogiškuosius išteklius ir didinti darbuotojų atsidavimą organizacijai, mažins konkurencinių pranašumą akcentavimo svarbą, didins darbo grafikų lankstumą.

Atlikta organizacijos kultūros analizė pagal atskirus kriterijus atskleidė kaip yra sudarytas bendras organizacijos kultūros profilis „Dabar“ ir „Ateityje“.

„Dabar“ rezultatai.

Nustatyta, kad bendra klanų kultūra (K) organizacijoje ir sėkmės kriterijų elemente vertinama vienoda procentine išraiška (23%), svarbiausių charakteristikų ir darbuotojų valdyme reiškiasi stipresnė (24% ir 30%), o bendro lyderiavimo, vienijamosios esmės, strateginių tikslų kriterijuose — silpnesnė klanų kultūra (17%, 22% ir 19%). Adhokratija (A) silpniau už bendrą lygį (25%) reiškiasi darbuotojų valdyme (21%), stipriau — svarbiausiose organizacijos charakteristikose (27%), vienijamojoje esmėje (26%), strateginiuose tiksluose (26%) ir sėkmės kriterijų vertinime (26%). Rinkos kultūros (R) raiška pagal bendro lyderiavimo kriterijų yra tapati bendram rinkos kultūros įvertinimui (30%), tarp svarbiausių organizacijos charakteristikų (31%), vienijamosios esmės (33%), strateginių tikslų (32%) kriterijų stebimas jos padidėjimas, o darbuotojų valdymo (24%) ir sėkmės kriterijuose (28%) — rinkos kultūros sumažėjimas. Hierarcija (H) stipresnė už bendrą (22%) reiškiasi darbuotojų valdymo (24%), bendro lyderiavimo (27%), strateginių tikslų (23%) ir sėkmės kriterijuose (23%), silpnesnė – svarbiausiose organizacijos charakteristikose (18%) ir vienijamojoje esmėje (19%). Rezultatai pateikti 16 lentelėje.

„Ateityje“ rezultatai.

Vadovų teigimu, ateityje klanų kultūra bendrame lyderiavime (nuo 17% iki 20%), darbuotojų valdyme (nuo 30% iki 34%), vienijamojoje esmėje (nuo 22% iki 26%), strateginiuose tiksluose (nuo 19% iki 28%), sėkmės kriterijuose (nuo 23% iki 29%) bus stiprinama, o svarbiausiose charakteristikose – šiek tiek silpninama (nuo 24% iki 22%), tai formuos bendrą klanų kultūros ateityje stiprinimo (nuo 23% iki 26%) efektą organizacijoje. Ateityje bus šiek tiek stiprinama bendra adhokratijos kultūra organizacijoje (nuo 25% iki 26%), kuri, analizuojant pagal atskirus elementus, nesikeis strateginių tikslų (26%) ir sėkmės kriterijuose (26%), tačiau kituose veiksmiu

grupėse – svarbiausiose charakteristikose (nuo 27% iki 28%), bendro lyderiavimo stiliuje (nuo 25% iki 26%), darbuotojų valdyme (nuo 24% iki 24%), vienijamojoje esmėje (nuo 26% iki 27%), ji bus stiprinama. Bendrą rinkos kultūrą, vadovai norėtų šiek tiek silpninti (nuo 30% iki 28%), to jie sieks silpnindami rinkos raišką bendrame lyderiavimo stiliuje (nuo 30% iki 28%), darbuotojų valdyme (nuo 24% iki 22%), vienijamojoje organizacijos esmėje (nuo 33% iki 30%), strateginiuose tiksluose (nuo 32% iki 27%), sėkmės kriterijuose (nuo 28% iki 25%), išimtis — svarbiausios organizacijos charakteristikos, kur rinkos kultūrą vadovai norėtų stiprinti (nuo 31% iki 33%). Bendrą hierarchijos kultūrą, ateityje, vadovai sieks silpninti (nuo 22% iki 20%) ir tai ruošiamasi daryti pagal visus organizacijos kultūros kriterijus (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

Kultūrinių kriterijų raiška ir kryptingumas pagalOCAI metodiką

Kultūros tipas	Bendra		Svarbiausios charakteristikos.		Bendras lyderiavimo stilius		Darbuotojų valdymas		Vienijamoji organizacijos esmė		Strateginiai tikslai		Sėkmės kriterijai	
	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje	Dabar	Ateityje
Klanas	23	26 ↑	24	22 ↓	17	20 ↑	30	34 ↑	22	26 ↑	19	28 ↑	23	29 ↑
Adhokratija	25	26 ↑	27	28 ↑	25	26 ↑	21	24 ↑	26	27 ↑	26	26	26	26
Rinka	30	28 ↓	31	33 ↑	30	28 ↓	24	22 ↓	33	30 ↓	32	27 ↓	28	25 ↓
Hierarchija	22	20 ↓	18	17 ↓	27	27	24	20 ↓	19	17 ↓	23	19 ↓	23	20 ↓

3.4. UAB „Mastermann“ organizacijos kultūros kryptingumo pokyčiai

Siekiant nustatyti organizacijos kultūros kryptingumo pokyčius, reikalinga skirtingomis metodikomis gautus tyrimo rezultatus palyginti tarpusavyje, ieškant tarp jų bendrų organizacijos kultūros raiškos požymių. Analizuojant tyrimo rezultatus, buvo atrasta tokių bendrų požymių pagal skirtingas kultūros tyrimo metodikas (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Tyrimo rezultatų bendrumas taikant skirtingas metodikas

OCAI metodika nustatyta	G. Hofstede metodika nustatyta
Organizacija stipriausiai orientuota į rezultatus, tikslo siekimą, o žmonės tarpusavyje konkuruojantys. Stebimas pakankamai ryškus dinamiškumas, verslumas, žmonės negaili savęs ir rizikuoja. Darbuotojai organizacijoje jaučiasi pakankamai laisvai, jų nevaržo oficialios procedūros ir taisyklės. Organizacijos	Organizacijos nariai teikia vidutinę reikšmę hierarchinei organizacijos struktūrai, priiminėti sprendimus gali tiek kolegialiai, tiek pavieniui, nuo valdžios jie nėra stipriai priklausomi, darbuotojai ir be vadovo palaiminimo gali imtis atsakomybės, gali reikšti savo nuomonę, darbuotojai gali būti pradinių iniciatyvų autoriai. Organizacijoje reiškiasi neakivaizdi kovos dėl valdžios, o pavaldumo / atskaitomybės ryšių stiprumas vidutinis. Darbuotojai yra linke

<p>piramidinei būdingas plokštumas, pareigybės egzistuoja daugiau dėl formalumo. Organizacija yra dalykiškumo, atkaklumo, orientacijos į rezultatus, taip pat koordinavimo ir sklendaus darbo pavydžiu. Vadovai turėtų labiau skatinti tobulėti ir padėti darbuotojams.</p> <p>Valdymo stilius organizacijoje, remiasi komandiniu darbu, bendru dalyvavimu priimant sprendimus, akcentuojamas reiklumas pasiekimams, iš darbuotojų reikalaujama paklusnumo. Organizacijoje nepakankamai skatinama rizikuoti, atskleisti asmenines savybes. Organizaciją vienija ryškus tikslų siekimas, agresyvumas ir laimėjimai prieš konkurentus, taip pat novatoriškumas ir plėtros siekimas. Nepakankamai didelis dėmesys tobulinti personalui, didinti darbuotojų bendrą dalyvavimo veikloje.</p> <p>Akcentuojama naujų resursų ir naujų iššylančių iššūkių svarba. Sėkmę lemia pirmavimas rinkoje, konkurentų lenkimą, svarbus faktorius yra unikalūs ir nauji produktai.</p>	<p>atskirti asmeninį ir profesinį gyvenimus, teikia svarbą tobulėjimui, labiau akcentuoja ne tarpusavio santykius, bet užduoties atlikimą, nori išsiskirti iš kitų ir visiškai save realizuoti. Organizacijos nariai savo karjeros siekius laiko svarbesniais nei organizacijos tikslai, jie vertina greitą rezultatą, o ne ilgalaikį bendradarbiavimą. Pasitaiko individualių nuomonių konflikto, toleruojama asmeninė nuomonė, akcentas „aš“. Organizacijos nariams būdinga nežymi užuojauta ir simpatija silpnesniems kolegoms, savitarpio pagalba, gan šilti santykiai tarpusavyje. Dalykiniai santykiai ir pinigai laikomi vertybe, bet ne pačia svarbiausia, tarpusavio santykiuose nežymiai siekiama nuosaikumo ir kuklumo, o galios naudojimas nėra priimtinas. Iš vadovo organizacijos nariai tikisi sutarimo ir bendradarbiavimo, konsensuso sprendimuose, solidarumo ir kokybiško darbinio gyvenimo. Darbuotojai tarpusavyje nepastebimai konkuruoja, konfliktus yra labiau linkę spręsti kompromiso ir derybų būdu, nei principu „laimi stipriausias“. Organizacijoje reiškiasi nedidelis stresas ir įtampa, darbuotojai pageidautų aiškesnių procedūrų ir taisyklių. Organizacijoje reiškiasi specializacija, darbuotojai teikia pirmenybę ilgalaikiai karjerai, iniciatyvos imasi apmąstę galimas pasekmes, nevisada toleruoja kitokią nuomonę, kartais nestipriai konfliktuoja. Organizacijos nariai į tradicijas žiūri pagarbiai, bet gali jas pritaikyti moderniam kontekste, taupumas ir investavimas turi subalansuotą santykį, o į ateitį žiūrima ir iš ilgalaikės, ir iš trumpalaikės perspektyvos. Organizacijos orientacija į praeitį ir dabartį yra beveik vienoda kiek ir į ateitį, siekiama tiek greito rezultato, tiek orientacijos į ilgalaikius tikslus, socialinė atsakomybė koegzistuoja su atkaklumu ir ištvirme.</p>
<p>Bendra: Organizacija orientuota į rezultatą, tikslus bei užduoties atlikimą. Žmonės tarpusavyje konkuruojantys, norintys išsiskirti iš kitų, realizuoti save. Organizacijos nariai pakankamai iniciatyvūs, negailintys savęs, reiškiantys savo nuomonę, rizikuojantys. Darbuotojai nėra stipriai priklausomi nuo vadovybės, procedūros ir taisyklės turėtų būti aiškesnės. Organizacijoje galėtų būti daugiau draugiškumo, artimesnių santykių tarp kolegų, savitarpio pagalbos. Sprendimai priimami dalyvaujant grupėse, egzistuoja komandinis darbas. Organizacija orientuojasi į dabartį ir ateitį.</p>	

Iš 17 lentelėje pateiktos analizės galima daryti prielaidą, kad abi metodikos identifikuoja sąlyginai tapačius organizacijos kultūros bruožus, tačiau pastebima, kad G. Hofstede metodika nustatyta keletas organizacijos kultūros charakteristikų žmogiškajame kontekste (darbuotojai yra linkę atskirti asmeninį ir profesinį gyvenimus, savo karjeros siekius laiko svarbesniais nei organizacijos tikslai, dalykiniai santykiai ir pinigai laikomi vertybe, organizacijoje reiškiasi nedidelis stresas ir įtampa, taupumas ir investavimas turi subalansuotą santykį) o OCAI metodika – organizacijos išorinių veiksnių kontekste (svarbūs — pirmavimas rinkoje, konkurentų lenkimas, nauji ir unikalūs produktai, paslaugos). Tai iš dalies patvirtina *pirmąją hipotezę*, kad skirtingų metodikų tyrimo rezultatai atskleis tapačius organizacijos kultūros charakteristikas.

Kadangi organizacijos kultūros tyrimas, atliktas pagal OCAI metodiką, tiria organizacijos kultūros būklę „dabar“ ir „ateityje“, o be to, remiasi vadovų nuomone, toliau organizacijos kultūros kryptingumo pokyčiai yra analizuojami kaip pagrindą imant OCAI metodikos rezultatus.

Organizacijos kultūros kryptingumo pokyčiai:

Iš atlikto tyrimo išplaukia, kad ateityje bendra organizacijos kultūros charakteristikų raiškos seka pagal vyravimą nepasikeis. Rinkos kultūra yra (30%) ir ateityje numatoma (28%) kaip dominuojanti organizacijoje, tačiau jos raiška susilpnės. Tam įtakos turės bendras adhokratijos (nuo 25% iki 26%) ir klanų kultūrų stiprinimas (nuo 23% iki 26%). Hierarchijos kultūra, kurios raiška silpniausia, ateityje bus dar silpninama (nuo 22% iki 20%). Vadovai numato, kad atskiruose kultūros elementuose, vyks tokie pokyčiai:

Svarbiausioje organizacijos charakteristikoje vyraujanti rinka bus stiprinama (nuo 31% iki 33%), o tai reiškia, kad bus didinama orientacija į rezultatą ir užduoties atlikimą, taip pat bus didinama adhokratijos (nuo 27% iki 28%) įtaka, siekiant didesnio darbuotojų verslumo, aukojimosi ir rizikavimo. Vadovai bandys silpninti klanų (nuo 24% iki 22%) įtaką, kad padidėtų atsakomybė organizacijai ir dėmesys išoriniams veiksniams, taip pat norėtų susilpninti ir hierarchinę kultūrą (nuo 18% iki 17%), kad organizacijoje sumažėtų formalizmas.

Bendrame lyderiamo stiliuje numatomas dominuojančios rinkos kultūros silpninimas (nuo 30% iki 28%), kas leis darbuotojams aktyviau siekti tikslo savo iniciatyva, labiau pasireikšti. Hierarchijos apraiškos turėtų likti nepakitę, t.y. nesikeis nuoseklumas, sklandumas darbe, o adhokratijos raišką norima stiprinti (nuo 25% iki 26%), siekiant darbuotojus padaryti novatoriškesniais, teikiančiais naujas idėjas. Organizacijos vadovybė norėtų stiprinti ir klanų kultūrą (nuo 17% iki 20%), kas reiškia, kad numato labiau padėti ir skatinti darbuotojus.

Darbuotojų valdymo elemente dominuojančią klanų raišką bus siekiama padidinti (nuo 30% iki 34%), kad organizacija stipriau remtųsi komandiniu darbu, bendru dalyvavimu priimant sprendimus. Rinkos kultūros apraiškas norima sumažinti (nuo 24% iki 22%), kad sumažėtų dėmesys rezultatų tikrinimui ir ataskaitoms. Hierarchiją bus siekiama silpninti (nuo 24% iki 20%) suteikiant daugiau laisvių darbuotojų veiksams, sprendimams, o adhokratijos kultūrą norima stiprinti (nuo 21% iki 24%), taip skatinant pateikiamas kūrybiškas alternatyvas ir laisvę. Šiame organizacijos kultūros elemente, išskyrus dominuojančią klanų kultūrą, stebimi kultūros raiškų vyravimo pakitimai – antra, pagal raišką, rinka, ateityje numatoma kaip trečia, o trečia pagal stiprumą hierarchija, ateityje numatoma kaip silpniausia, be to, dabar silpniausiai besireiškianti adhokratija turėtų tapti antrąja pagal vyravimą.

Vienijamosios organizacijos esmės kriterijuje vyraujanti rinkos kultūra turėtų būti susilpninta (nuo 33% iki 30%), tam, kad darbuotojai savo veikloje mažiau koncentruotųsi vien ties agresyvumu konkurentų atžvilgiu. Adhokratija norima stiprinti (nuo 26% iki 27%), kad darbuotojus stipriau vienytų noras pirmauti ir tobulėti. Bus siekiama stiprinti klanų kultūrą (nuo 22% iki 26%), norint

padidinti darbuotojų lojalumą ir savitarpio pasitikėjimą, bei silpninti hierarchiją (nuo 19% iki 17%), siekiant didesnio organizacijos lankstumo.

Strateginių tikslų elemente, numatomas dominuojančios rinkos kultūros silpninimas (nuo 32% iki 27%), tai reiškia, kad organizacija teiks mažesnę dėmesį konkurenciniams veiksams, bet labiau koncentruosis ties darbuotojų tobulinimu ir bendru dalyvavimu veikloje (klando didėjimas nuo 19%-28%). Adhokratijos raiškos stiprumo (26%) nenumatoma keisti, tai reiškia, kad bus išlaikomas toks pat dėmesys naujiems resursams ir naujovėms, o hierarchiją silpnės – bus siekiama mažiau pastovumo, daugiau pokyčių. Pagal raiškos stiprumą, ateityje numatomas toks kultūros elementų išsidėstymas – klanas, rinkas, adhokratija, hierarchija.

Sėkmės kriterijų elemente vyraujančią rinką, bus siekiama sumažinti (nuo 28% iki 25%), tai reiškia, kad dalis dėmesio pirmavimui rinkoje ir konkurenciniams veiksams, bus nukreipta į žmogiškųjų išteklių, komandinio darbo vystymą, didesniai rūpesčiai darbuotojams ir darbuotojų atsidavimo organizacijai didinimui (klando padidėjimas nuo 23% iki 29%), tai klando kultūrą padarys dominuojančią šiame elemente. Adhokratijos raiškos nesiruošiama keisti (26%), t.y. bus siekiama išlaikyti tokį pat naujų produktų ir paslaugų pateikimo lygį, o hierarchiją bus siekiama sumažinti (nuo 23% iki 20%), tai reiškia mažesnę gamybinių grafikų svarbą. Pagal dominavimo lygį, ateityje numatomas tokia, organizacijos kultūros elementų seka – klanas, adhokratija, rinkas, hierarchija.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados:

- Klasikinis apibrėžimas teigia, kad „Organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje“, tačiau organizacijos kultūros esmė yra skirtingų autorių suvokiama skirtingai, todėl vieningos organizacijos kultūros sampratos suformuota nėra.
- Nagrinėdami organizacijos kultūros lygius tyrėjai pabrėžia jos daugiasluoksniškumą, tirdami tipus vadovaujasi skirtingai kriterijais, todėl organizacijos priskirti kažkuriam vienam tipui ar lygiui negalima.
- Pagrindinės organizacijos kultūros funkcijos – išskirti vieną organizaciją iš kitų, stiprinti bendrą įsipareigojimą organizacijai, vykdyti kontrolę.
- Organizacijos kultūra yra organizacijos elementas įtakojantis visus kitus procesus. Ji turi įtakos strategijai, struktūrai, planavimo, organizavimo, valdymo, kontrolės sistemoms, valdymo stiliui, personalo elgsenai, todėl jos vieta organizacijoje – centrinė.
- Vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavime yra kertinis, nes nuo vadovo asmeninių savybių, vadovavimo stiliaus, vertybių ir suvokimų priklausys kokia kultūra vyraus organizacijoje. Vadovui tinkamai suvokiant susiformavusią kultūrą, matant jos teigiamus ir neigiamus aspektus, atsiranda galimybė ją ugdyti teisinga linkme, kas turės įtakos organizacijos veiklai ir sėkmei.

Empirinės dalies išvados:

- Pagal G. Hofstede metodiką nustatytos organizacijos kultūros charakteristikos – vidutinė jėgos distancija, polinkis į individualizmą ir į moteriškumą, nemažas neapibrėžtumo vengimas, vidutinė trumpalaikė orientacija nusako, kad organizacijoje hierarchinei organizacijos struktūrai teikiama vidutinė reikšmė, vyrauja demokratinis valdymas, darbuotojams leidžiama patiems imtis atsakomybės. Organizacijos nariams svarbu tobulėti, jie akcentuoja užduoties atlikimą, savęs realizavimą, greitą rezultatą. Santykiai tarp organizacijos narių pakankamai šilti, iš vadovo tikimasi sutarimo ir bendradarbiavimo, konsensuso sprendimuose. Organizacijoje teikiama pirmenybė ilgalaikiai karjerai, pasvertai rizikuojama, tarpusavyje konkuruojama, į ateitį žiūrima ir iš trumpalaikės ir iš ilgalaikės perspektyvos.
- Ištyrus organizacijos kultūros būklę pagalOCAI metodiką diagnozuota, kad stipriausiai reiškiasi rinkos kultūros tipas (30%), antra – adhokratinė kultūra (25%), o hierarchijos (22%) ir klano (23%) kultūrų apraiškos yra silpnesnės. Tai reiškia, kad organizacijoje stipriausiai akcentuojama svarba rezultatams, užduočių atlikimui. Darbuotojai tarpusavyje konkuruojantys, tikslingai siekiantys tikslo, organizacijoje siekiama pranašumo konkurencinėje kovoje, pergalių,

svarbi reputacija ir sėkmė, darbuotojai organizacijoje jaučiasi pakankamai laisvai, jų nevaržo oficialios procedūros ir taisyklės.

- Atlikus tyrimą nustatyti toks organizacijos kultūros kryptingumas:

Dominuojanti rinkos kultūra bus silpninama (nuo 30% iki 28%), o tai reiškia, kad bus siekiama sumažinti orientacija į rezultatą ir užduoties atlikimą, be to bus didinama adhokratijos (nuo 25% iki 26%) įtaka, siekiant didesnio darbuotojų verslumo, aukojimosi ir rizikavimo. Vadovai bandys stiprinti klanų (nuo 23% iki 26%) įtaką, taip siekiama stiprinti komandinio darbo ir bendro dalyvavimo veikloje reiškinius, taip pat norėtų susilpninti hierarchinę kultūrą (nuo 22% iki 20%), kad organizacijoje sumažėtų formalizmas. Ateityje dominuojančia kultūra išliks rinka, po jos rikiuosios adhokratija ir klanas, silpniausiai reikšis hierarchija. Pagrindinis dėmesys išliks orientacijai į tikslą, rezultatą, laimėjimus ir pirmavimą rinkoje, todėl pasitvirtina antroji hipotezė, jog organizacijos kultūra yra ir ateityje bus orientuota į išorinius veiksmus stipriau nei į vidinius (žr. 54 psl.).

- Atskiromis metodikomis ištyrus organizacijos kultūros bruožus ir palyginus juos tarpusavyje, nustatytas tapačių organizacijos kultūros charakteristikų egzistavimas (organizacija orientuota į rezultatus ir tikslo pasiekimą, žmonės tarpusavyje konkuruojantys, rizikuojantys, nedidelė priklausomybė nuo vadovų, darbuotojų draugiškumas vidutinis, sprendimai priimami grupėse, egzistuoja komandinis darbas, orientacija į dabartį ir ateitį), taip pat buvo nustatyti skirtumai, kad G. Hofstede metodika atskleidžia daugiau organizacijos kultūros charakteristikų žmogiškajame kontekste (darbuotojai yra linkę atskirti asmeninį ir profesinį gyvenimus, savo karjeros siekius laiko svarbesniais nei organizacijos tikslai, dalykiniai santykiai ir pinigai laikomi vertybe, organizacijoje reiškiasi nedidelis stresas ir įtampa, taupumas ir investavimas turi subalansuotą santykį) o OCAI metodika – organizacijos, kaip verslo vieneto kontekste (svarbūs — pirmavimas rinkoje, konkurentų lenkimas, nauji ir unikalūs produktai, paslaugos). Tai leido tik iš dalies patvirtinti pirmąją hipotezę, jog skirtingų metodikų tyrimo rezultatai atskleis tapacias organizacijos kultūros charakteristikas (žr. 60 psl.).

REKOMENDACIJOS

- Stiprinant darbuotojų orientaciją į komandinį darbą ir bendrą dalyvavimą veikloje, reguliariai rengti vadovų susirinkimus, susitikimus su darbuotojais ir akcentuoti jiems komandinės dvasios svarbą, numatyti kolegialaus darbo motyvavimo sistemą, gilintis į darbuotojų problemas, sunkumus darbo vietoje ir kiek įmanoma šalinti juos, organizuoti neformalaus bendravimo formas už organizacijos ribų.
- Siekiant didesnio darbuotojų verslumo ir aukojimosi, organizuoti seminarus ir mokymus darbuotojams. Už savarankiškumą, naujas idėjas, kūrybiškus sprendimus skatinti pagyrimų, padėkos raštais ir kt. nematerialinėmis priemonėmis, viešai parodant pagarbą.
- Mažinant orientaciją į rezultatą ir užduoties atlikimą, derėtų stebėti ar tai nepakenks klientų aptarnavimo kokybei ir organizacijos pelnui, reiškia darbuotojai turi būti tuo suinteresuoti patys, todėl reikalinga juos papildomai motyvuoti materialinėmis priemonėmis už pasiektus rodiklius.
- Siekiant sumažinti formalizmą ir atskaitomybę, reikia atkreipti dėmesį į galimą darbuotojų savivalės ir įgaliojimų viršijimo grėsmes.
- Kartą per metus atlikti organizacijos kultūros tyrimą ir analizuoti ar laikomasi numatytos krypties, rezultatus aptarti komandoje ir numatyti tolimesnių veiksmų planą.

DISKUSIJA

Magistro darbo teorinės dalies analizė atskleidžia, kad organizacijos kultūra labai svarbus organizacijos kaip sistemos elementas. Įvairūs lietuvių ir užsienio autoriai nurodo, kad ji daro įtaką sėkmingai organizacijos veiklai, jos efektyvumui, tobulina valdymo procesą, didina žmonių motyvaciją, įsipareigojimą ir ištikimybę organizacijai (Zakarevičius 2004, Šimanskienė 2002, Vasiljevienė 2004, Tarasevičius 2010, Carmeli 2004, Maull, Brown, Cliffe 2001). Mokslininkai organizacijos kultūrą analizavo įvairiais aspektais: tyrė organizacijos kultūros ryšį su visuotinės kokybės vadyba (Vanagas 2005), organizacijos kultūros vietą organizacijos vadyboje, ryšį tarp organizacijos kultūros savitumo ir jos elgsenos, organizacijos kultūros įtaką pokyčiams (Zakarevičius, 2004), organizacijos kultūros skirtumus tautiniame kontekste (Hofstede 1980), analizavo organizacijos kultūros kitimus (Cameron, Quin 2001, Denison 2005). Esant tokiai metodikų įvairovei svarbu išsirinkti tą, kuri geriausiai atskleistų susiformavusią kultūrą organizacijoje ir vadovams suteiktų daugiausiai informacijos kas turi būti tobulinama. Šiuo metu populiariausiai paplitusios G. Hofstede ir OCAI metodikos, todėl diskusijos tema yra ar galima organizacijos kultūros tyrimui panaudoti iš kart abi šias metodikas ir kaip tai padaryti tiksliau.

Tyrimu nustatyta, kad abi metodikos atskleidžia tapačių charakteristikų, tačiau pastebėta, kad G. Hofstede metodika papildomai atskleidžia organizacijos kultūros aspektus susijusius su asmeninėmis žmonių nuostatomis ir vertybėmis, o OCAI metodika – daugiau informacijos apie organizacijos orientaciją ir požiūrį į išorinius veiksnius, todėl, autoriaus nuomone, dviejų metodikų taikymas yra prasmingas, nes ištiriama plačiau, kas leidžia pokyčių planavimą padaryti tikslesniu. Siekiant tikslesnio organizacijos kultūros kryptingumo nustatymo, būtų galima ir organizacijos darbuotojus ištirti remiantis OCAI metodika, bet kaip teorinėje šio darbo dalyje atskleista, organizacijų vadovai daro didžiausią įtaką organizacijos kultūros formavime, todėl darbuotojų nuomonės įtaka vadovų numatomiems pokyčiams tampa diskutuotina.

Atliekant pakartotinius tyrimus UAB „Mastermann“ organizacijoje, bus galima ištirti kaip planuoti ir vystomi organizacijos kultūros pokyčiai turi įtakos asmeninėms organizacijos narių charakteristikoms, kaip keičiasi jų požiūriai, elgsena ir psichologinė būklė, kaip skirtingos charakteristikos kinta atskiruose padaliniuose, socialinėse - demografinėse grupėse. Be to, tyrimas atliktas tik vienoje iš statybos įrangos pardavimų, nuomos ir remonto srityje lyderiaujančių organizacijų, todėl tyrimo tęstinumas yra galimas ir kitoms panašios veiklos organizacijoms. Tai įgalintų nustatyti bendrus, šio veiklos sektoriuje pirmaujančių, organizacijų kultūrinius bruožus ir įvertinti kas lemia jų sėkmę, taip pat paieškoti bendrų organizacijos kultūros kryptingumo tendencijų.

Literatūra

1. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Kaunas: Charibdė.
2. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas.
3. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius. Alma Littera.
4. Carmeli A. (2004). The link between organizational elements, perceived external prestige and performance // *Corporate Reputation review*, 2004, Vol.6, Issue 4, p. 314-331.
5. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius.
6. Dumbliauskas V. (1999). *Sociologija: mokymo priemonė*. — Vilnius: VPU.
7. Garalis A. (2004). Intelektuali organizacija: nauji iššūkiai ir valdymo kultūros ugdymas // *Mokslo darbai „Ugdymo psichologija“*(11-12) Vilnius: VPU, p. 248- 257.
8. Garalis, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija // *Pedagogika*. Vilnius, VPU, Nr. 69, p. 65-79.
9. Harrington H. J. (1999) „International Academy for Quality (IAQ), past and future“ // *The TQM Magazine*, Vol. 11 No 6, p.371 – 376
10. Hofstede G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Harper Collins Business, London.
11. Jagminas J., Piktornaitė I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. // *Vadyba* 2009'1(14). Mokslo tiriamieji darbai, p. 73–78.
12. Jančiauskas, E.E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija*. Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, Vilnius.
13. Janiliauskas, A., Telešius, E. (2001). Naujos kartos informacijos sistemos viešajame administravime, A. Raipos (red), *Viešojo administravimo efektyvumas*, p. 136-161. Technologija, Kaunas.
14. Jonaitytė A. (2003). Organizacijos kultūra. // *Vadovo pasaulis*. Nr. 7–8. P. 17–21.
15. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
16. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas : monografija*. Kaunas: Technologija.
17. Jucevičius G. (2001). Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste. *Socialiniai mokslai Nr. 2 (28)*, p. 20-27.
18. Jucevičius R., (1998). *Strateginis organizacijos vystymas*. Kaunas.
19. Kučinskas V. Paulauskaitė A. (2005). Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose // *Quality of Higher Education*, Vol. 2, p.144-165.
20. Kvedaravičius, J. (1997). Organizacijų vystymosi stadijos ir prielaidos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr.4*, p. 93–107.

21. Marcoulides G.A., Heck R.H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model // *Organization science*, Vol 4, No 2, p. 209-225.
22. Maull R., Brown P., Cliffe R. (2001). Organisational culture and quality improvement // *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 3, p. 302-326.
23. Paulauskaitė N., Vanagas P.(1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas. Technologija.
24. Pitersas T., Votermenas R. (1991). *Menedžerio knyga. Geriausių JAV kompanijų patirtis*. Vilnius. Mintis.
25. Pors N.O. (2008). Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study // *Performance Measurement and Metrics Vol. 9 No. 2*, 2008 p. 138-152.
26. Purlys Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.– Kaunas: VDU leidykla, 2009.49, p. 97-107.
27. Ramanauskaitė E (2002). *Šiuolaikinės kultūros fenomenų tyrinėjimai*. Kaunas: VDU leidykla
28. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
29. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Margi raštai, Vilnius.
30. Stephen P., R. (2003). *Organizacijos elgsenos pagrindai*. Kaunas.
31. Stoner J.A.F. ir kt. (2000). *Vadyba (2-asis leid.): vadovėlis*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
32. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
33. Šarkiūnaitė I. (2003). Darbuotojų žmogiškieji santykiai darbe: pagrindiniai faktoriai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr.25*, p. 299-311. Kaunas. VDU leidykla.
34. Šimanskienė L. (2001). Vertybių organizacinės kultūros formavimui įtaka // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 18*, p. 113-124. Kaunas. VDU leidykla.
35. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros diagnozavimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 24*, p. 171–182. Kaunas. VDU leidykla.
36. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas: monografija*. – Klaipėda. Klaipėdos universitetas.
37. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtra Nr. 15 (4)*, p. 175-180. Kaunas. LŽŪA. Akademija.
38. Targamadžė V. (2006). *Konfliktų kontūro brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Mokslinės monografijos. Vilnius: VPU leidykla.
39. Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
40. Thom N., Ritz, A. (2004). *Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
41. Vaitkevičiūtė V. (2004). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.

42. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas. Technologija.
43. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2005.34*, p. 217-231.
44. Vasiljevienė, N. (2004). Organizacijų etika, kaip vadybos optimizavimo įrankis // *Ekonomika: mokslo darbai*, 67 (2), p. 131–144.
45. Wallace J., Hunt J., Richards Ch. (1999). The relationship between organisational culture, organizational climate and managerial values // *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No. 7, p. 548-564.
46. Wilson A.M. (2001). Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing // *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, p. 353-367.
47. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. VDU leidykla, Kaunas.
48. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 30*, p. 201–209.
49. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
50. Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт – Петербург: Питер
51. Уотермен Р. (1988). *Фактор обновления*. Москва. Прогресс.
52. Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт – Петербург. Питер

Internetiniai šaltiniai:

53. Aiman-Smith L. (2004). *What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf [žiūrėta 2011.01.15].
54. Angel A. Berrio (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University // *Journal of Extension*. Volume 41, Nr. 2. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.php> [žiūrėta 2010. 11.10].
55. G. Hofstede. *Dimension Data Matrix*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.geerthofstede.com/research—vsm/dimension-data-matrix.aspx> [žiūrėta 2010. 02.03].
56. G. Hofstede. *Value Survey Module 1994. MANUAL*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.geerthofstede.com/research—vsm/vsm-94.aspx> [žiūrėta 2010. 02.03].
57. Šimanskienė L., Tarasevičius T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos // *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Akademija. LŽŪU; Nr.

20 (1), p. 146-153, [interaktyvus]. Prieiga per internetą:
<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/20/146.pdf> [žiūrėta 2011. 03.06].

PRIEDAI

Leidimas naudotis OCAI metodika

Gmail - Using the OCAI

Tinklio puslapis 1 iš 1



mantas garuolis <garuolis.mantas@gmail.com>

Using the OCAI

2 laiškai(-ų)

mantas garuolis <garuolis.mantas@gmail.com>
Kam: kim_cameron@umich.edu

2011 m. gegužė 15 d. 22:55

Dear Sir,
I'm student (Master courses) at Siauliai University in Lithuania, Europe. I would like to ask you about using the OCAI.
Is it free for research purposes?
I would like to use it in my Master's Paper.

I look forward to hearing from you.

Yours respectfully,
Mantas Garuolis

Cameron, Kim <cameronk@umich.edu>
Kam: mantas garuolis <garuolis.mantas@gmail.com>

2011 m. gegužė 16 d. 15:15

Dear Mantas,

Thank you for your inquiry about using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

The OCAI instrument (Organizational Culture Assessment Instrument) was copyrighted by Professor Kim Cameron in the 1980s, but because it is published in the Diagnosing and Changing Organizational Culture book, it is also copyrighted by Jossey Bass.

The instrument may be used free of charge for research or student purposes, but a licensing fee is charged when the instrument is used by a company or by consulting firms to generate revenues. Because you fall into the first category, Dr. Cameron grants you permission to use the OCAI free of charge. He would appreciate it if you would share your results with him when you finish your study.

Please let me know if you have other questions.

Best regards,

Meredith Mecham Smith

Assistant to Kim Cameron

From: mantas garuolis [mailto:garuolis.mantas@gmail.com]
Sent: Sunday, May 15, 2011 3:56 PM
To: kim_cameron@umich.edu
Subject: Using the OCAI

[Cituojamas tekstas paslėptas]

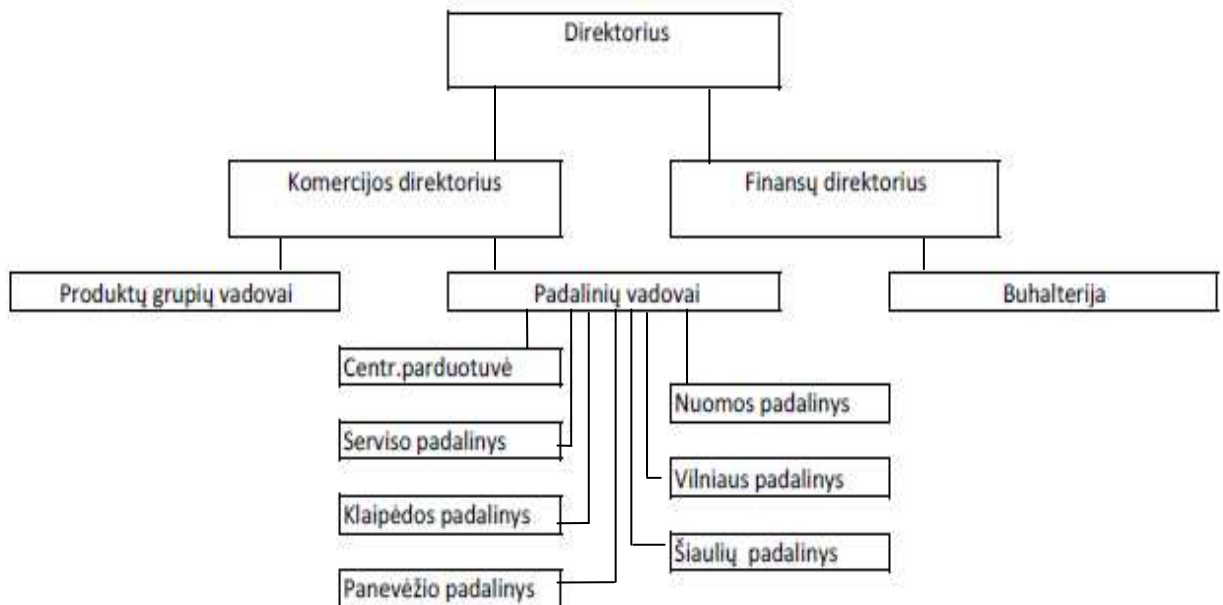
G. Hofstede kultūrinių dimensijų duomenų lentelė atskiroms šalims

ctr	country	pdi	idv	mas	uai	lto
AFE	Africa East	64	27	41	52	32
AFW	Africa West	77	20	46	54	9
ARA	Arab countries	80	38	53	68	23
ARG	Argentina	49	46	56	86	20
AUL	Australia	36	90	61	51	21
AUT	Austria	11	55	79	70	60
BEL	Belgium	65	75	54	94	82
BRA	Brazil	69	38	49	76	44
BUL	Bulgaria	70	30	40	85	69
CAN	Canada	39	80	52	48	36
CHL	Chile	63	23	28	86	31
CHI	China	80	20	66	30	87
COL	Colombia	67	13	64	80	13
CRO	Croatia	73	33	40	80	58
CZE	Czech Rep	57	58	57	74	70
DEN	Denmark	18	74	16	23	35
EST	Estonia	40	60	30	60	82
FIN	Finland	33	63	26	59	38
FRA	France	68	71	43	86	63
GER	Germany	35	67	66	65	83
GBR	Great Britain	35	89	66	35	51
GRE	Greece	60	35	57	112	45
HUN	Hungary	46	80	88	82	58
IND	India	77	48	56	40	51
IDO	Indonesia	78	14	46	48	62
IRA	Iran	58	41	43	59	14
IRE	Ireland	28	70	68	35	24
ITA	Italy	50	76	70	75	61
JPN	Japan	54	46	95	92	88
KOR	Korea South	60	18	39	85	100
LAT	Latvia	44	70	9	63	69
LIT	Lithuania	42	60	19	65	82
LUX	Luxembourg	40	60	50	70	64
MAL	Malaysia	104	26	50	36	41
MLT	Malta	56	59	47	96	47
MEX	Mexico	81	30	69	82	24
MOR	Morocco	70	46	53	68	14
NET	Netherlands	38	80	14	53	67
NZL	New Zealand	22	79	58	49	33
NOR	Norway	31	69	8	50	35
PHI	Philippines	94	32	64	44	27
POL	Poland	68	60	64	93	38
POR	Portugal	63	27	31	104	28
ROM	Romania	90	30	42	90	52
RUS	Russia	93	39	36	95	81
SER	Serbia	86	25	43	92	52
SLK	Slovak Rep	104	52	110	51	77
SLV	Slovenia	71	27	19	88	49
SPA	Spain	57	51	42	86	48

SWI	Switzerland	34	68	70	58	74
TAI	Taiwan	58	17	45	69	93
THA	Thailand	64	20	34	64	32
TUR	Turkey	66	37	45	85	46
USA	U.S.A.	40	91	62	46	26
URU	Uruguay	61	36	38	100	26
VEN	Venezuela	81	12	73	76	16
VIE	Vietnam	70	20	40	30	57

Šaltinis: <http://www.geerthofstede.com/research—vsm/dimension-data-matrix.aspx>

UAB „Mastermann“ valdymo schema



Respondentų tyrimo duomenų lentelė pagal G. Hofstede

Padalinys	Stasusas	Amzius	Išsilav.	Klausimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Stažas	Darbas užs.	Lytis
Centr biur	Vadovas	35-39	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	4	4	3	5	1	1
Centr biur	Vadovas	25-29	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	1	3	4	4	3	2	1
Centr biur	Vadovas	30-34	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	4	4	1	4	3	2	3	1	1
Centr biur	Vadovas	30-34	2	4	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	1	4	3	2	4	1	1
Centr biur	Vadovas	50-59	3	5	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	4	1	1
Centr biur	Vadovas	30-34	3	6	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	4	1	3	2	4	3	1	1
Centr biur	Vadovas	35-39	2	7	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	4	2	3	4	4	2	2	3	2	1
Centr biur	Vadovas	40-49	3	8	3	3	1	1	1	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	4	4	3	5	2	1
Centr biur	Vadovas	30-34	2	9	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	4	3	4	2	1	2	2	2	3	1	1
Centr biur	Vadovas	40-49	3	10	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	4	3	4	1	1
Centr biur	Vadovas	30-34	2	11	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	2	3	1	1
Centr biur	Vadovas	35-39	2	12	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	4	3	1	3	4	3	3	1	1
Centr biur	Vadovas	40-49	3	13	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	2	4	2	3	4	4	4	3	5	1	2
Centr biur	Darbuotojas	40-49	2	14	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	3	5	4	5	4	4	3	3	2	3	4	1	2
Centr biur	Darbuotojas	40-49	2	15	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	1	2
Centr biur	Darbuotojas	35-39	1	16	2	3	2	1	2	3	3	1	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	1	2
Centr pard	Vadovas	35-39	2	17	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	4	2	3	4	4	2	2	3	1	1
Centr pard	Darbuotojas	20-24	1	18	5	2	1	1	1	3	3	1	3	3	2	2	2	4	2	3	1	1	4	4	1	1	1
Centr pard	Darbuotojas	25-29	2	19	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	3	4	4	5	3	3	4	2	2	1	1
Centr pard	Darbuotojas	25-29	1	20	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	3	5	4	5	4	4	3	3	2	3	2	2	1
Centr pard	Darbuotojas	40-49	5	21	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	1	1
Centr pard	Darbuotojas	40-49	6	22	2	3	2	1	2	3	3	1	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	1
Nuoma	Vadovas	30-34	3	23	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	4	4	1	4	3	2	4	1	1
Nuoma	Vadovas	30-34	1	24	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	1	4	3	2	3	2	1
Nuoma	Vadovas	25-29	2	25	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	2	1	1
Nuoma	Darbuotojas	30-34	1	26	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	3	5	4	5	4	4	3	3	2	3	2	1	1
Nuoma	Darbuotojas	25-29	1	27	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	4	3	4	2	1	1
Nuoma	Darbuotojas	35-39	6	28	2	3	2	1	2	3	3	1	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	1

Nuoma	Darbuotojas	40-49	4	29	4	2	1	1	1	3	3	1	3	3	2	2	2	4	2	3	1	1	4	4	3	1	1
Nuoma	Darbuotojas	35-39	5	30	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	3	4	4	5	3	3	4	2	3	1	1
Servis	Vadovas	40-49	2	31	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4	3	1	4	3	3	4	1	1
Servis	Vadovas	35-39	2	32	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	2	4	1	1
Servis	Vadovas	40-49	1	33	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	4	1	1
Servis	Darbuotojas	25-29	1	34	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1
Servis	Darbuotojas	20-24	2	35	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	4	3	4	2	3	2	3	1	1	1
Servis	Darbuotojas	30-34	6	36	2	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3	4	3	2	3	4	2	4	2	2	3	1	1
Servis	Darbuotojas	30-34	5	37	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	1
Servis	Darbuotojas	40-49	5	38	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	1	1
Servis	Darbuotojas	50-59	5	39	2	2	1	1	2	3	3	3	3	4	2	3	3	5	4	3	3	3	2	3	5	1	1
Servis	Darbuotojas	40-49	5	40	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	1	1
Servis	Darbuotojas	30-34	6	41	2	2	2	1	2	3	2	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	1	1	1
Servis	Darbuotojas	30-34	6	42	2	2	2	1	2	3	3	2	4	2	2	4	4	3	2	2	2	3	4	2	3	1	1
Servis	Darbuotojas	25-29	5	43	4	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	2	1	1	1
Servis	Darbuotojas	30-34	6	44	3	2	2	3	3	2	2	4	2	3	3	2	4	4	3	4	3	2	3	2	2	1	1
Servis	Darbuotojas	40-49	5	45	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	1
Servis	Darbuotojas	40-49	5	46	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	5	1	1
Servis	Darbuotojas	40-49	5	47	3	2	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	1
Vilnius	Vadovas	50-59	2	48	2	1	2	1	1	2	2	1	3	3	2	3	4	3	4	3	2	4	3	2	4	1	1
Vilnius	Darbuotojas	25-29	1	49	1	2	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	4	5	4	2	3	4	2	1	2	1	1
Vilnius	Darbuotojas	30-34	2	50	2	1	3	1	1	3	2	2	3	3	1	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	1	1
Vilnius	Darbuotojas	20-24	1	51	2	2	1	1	1	3	2	2	4	2	3	3	2	4	4	1	2	4	4	2	1	1	1
Vilnius	Darbuotojas	25-29	1	52	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	1	1
Vilnius	Darbuotojas	25-29	1	53	2	3	2	1	2	3	3	1	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	1
Vilnius	Darbuotojas	30-34	1	54	4	2	1	1	1	3	3	1	3	3	2	2	2	4	2	3	1	1	4	4	3	1	1
Vilnius	Darbuotojas	40-49	6	55	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	1
Vilnius	Darbuotojas	25-29	5	56	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	1	1
Klaipėda	Vadovas	40-49	2	57	1	3	3	2	4	4	3	1	3	4	3	3	4	3	2	2	4	2	2	1	3	1	1
Klaipėda	Darbuotojas	25-29	1	58	2	1	2	1	2	3	2	1	1	3	1	3	4	4	3	2	2	4	2	5	2	1	1
Klaipėda	Darbuotojas	30-34	2	59	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1
Klaipėda	Darbuotojas	25-29	1	60	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	4	3	4	2	3	2	3	2	1	1
Klaipėda	Darbuotojas	20-24	2	61	2	2	2	2	3	4	2	3	2	2	3	4	3	2	3	4	2	4	2	2	1	1	1
Klaipėda	Darbuotojas	25-29	6	62	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	2	1	1
Klaipėda	Darbuotojas	30-34	1	63	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	4	4	3	2	2	4	2	5	3	1	1
Šiauliai	Vadovas	30-34	3	64	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	1	1

Šiauliai	Darbuotojas	30-34	6	65	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	4	2	3	4	4	2	2	3	1	1
Šiauliai	Darbuotojas	25-29	2	66	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	4	3	4	2	1	2	2	2	2	2	1	1
Šiauliai	Darbuotojas	50-59	2	67	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	4	3	4	4	1	1
Šiauliai	Darbuotojas	30-34	1	68	2	1	2	1	2	3	2	1	1	3	1	3	4	4	3	2	2	4	2	4	3	1	1
Šiauliai	Darbuotojas	25-29	6	69	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4	3	1	4	3	3	2	1	1
Šiauliai	Darbuotojas	30-34	5	70	4	2	1	1	1	3	3	1	3	3	2	2	2	4	2	3	1	1	4	4	2	1	1
Panevėžys	Vadovas	35-39	3	71	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	4	4	1	4	3	2	3	1	1
Panevėžys	Darbuotojas	30-34	1	72	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	1	4	3	2	3	1	1
Panevėžys	Darbuotojas	20-24	1	73	2	1	2	2	3	3	2	3	1	3	3	3	4	4	3	2	2	4	2	5	1	1	1
Panevėžys	Darbuotojas	25-29	1	74	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	1	1
Panevėžys	Darbuotojas	35-39	6	75	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1

Reikšmės:

Išsilavinimas:

1 – aukštasis neuniversitetinis, 2 – Aukštasis universitetinis, 3 – Aukštesnės pakopos universitetinis, 4 – Vidurinis, 5 – Profesinis, 6 – Vidurinis su profesiniu.

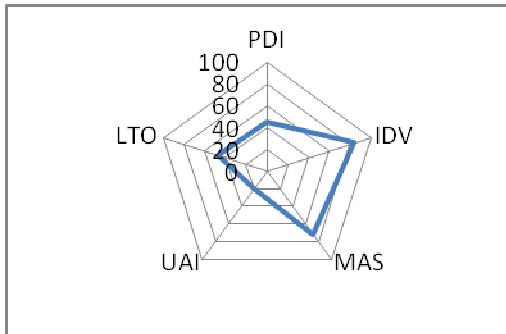
Darbo stažas:

1 – iki 1 metų, 2 – nuo 1 iki 3 metai, 3 – nuo 3 iki 5 metų, 4 – nuo 5 iki 10 metų, 5 - virš 10 metų.

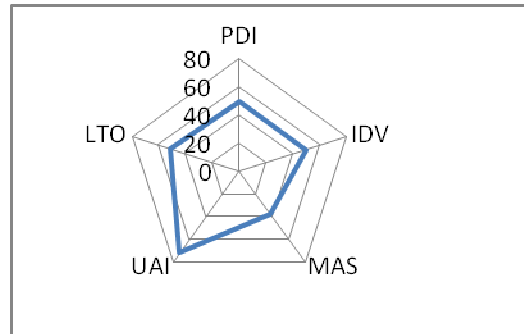
Lytis:

1 – vyras, 2 – moteris.

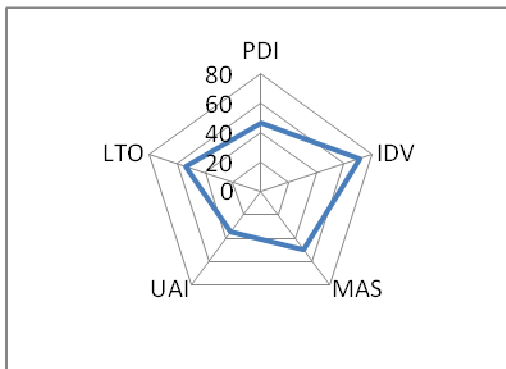
G. Hofstede kultūriniai profiliai socialinėms – demografinėms grupėms



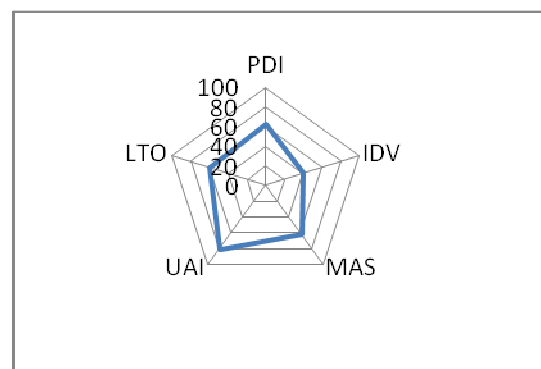
Vadovų nuomone



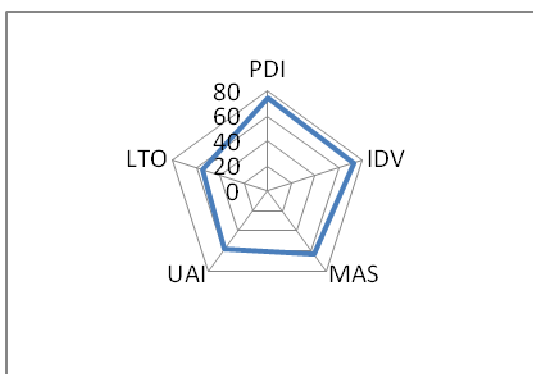
Darbuotojų nuomone



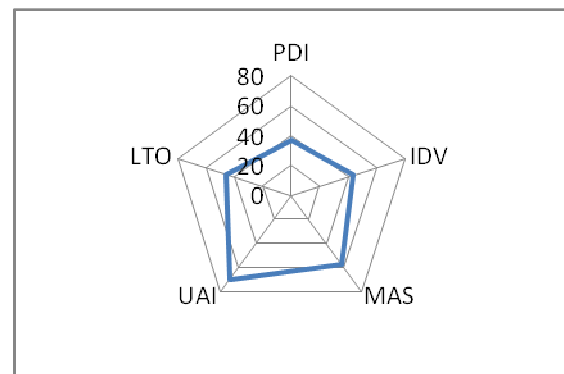
Centrinis biuras



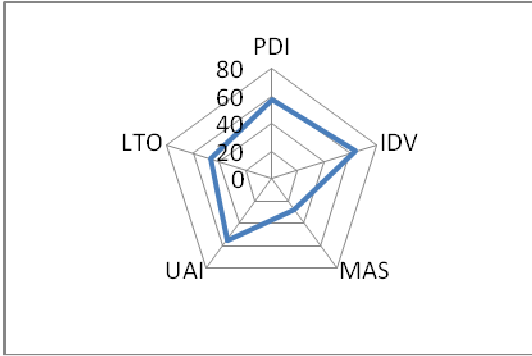
Centrinė parduotuvė



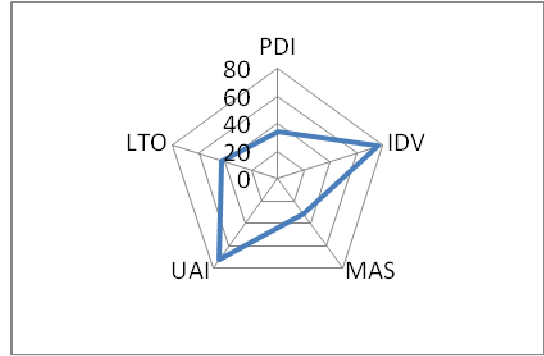
Nuomos padalinys



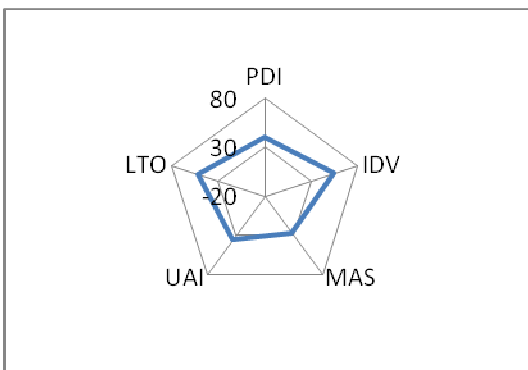
Serviso padalinys



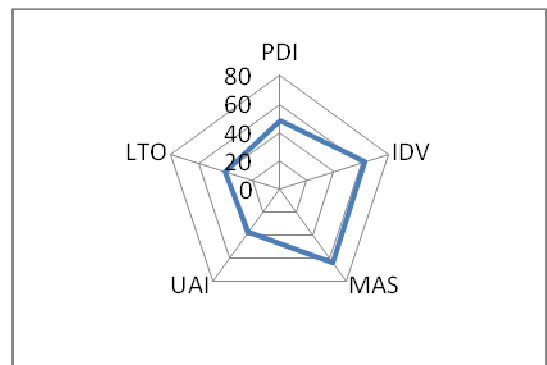
Vilniaus padalinys



Klaipėdos padalinys



Šiaulių padalinys



Panevėžio padalinys

Vadovų tyrimo duomenų lentelė pagal OCAI

Nr.	Padalinys	IA-DABAR	IA-ATEITYJE	IB-DABAR	IB-ATEITYJE	IC-DABAR	IC-ATEITYJE	ID-DABAR	ID-ATEITYJE	IIA-DABAR	IIA-ATEITYJE	IIB-DABAR	IIB-ATEITYJE	IIC-DABAR	IIC-ATEITYJE	IID-DABAR	IID-ATEITYJE
1	Centr.biuras	5	10	35	40	30	40	30	10	10	5	10	10	40	50	40	35
2	Centr.biuras	60	15	20	15	10	50	10	20	10	30	20	30	20	30	50	10
3	Centr.biuras	25	15	25	15	40	60	10	10	20	20	30	30	40	40	10	10
4	Centr.biuras	20	20	20	20	30	30	30	30	10	20	20	20	20	20	50	40
5	Centr.biuras	25	20	35	30	30	30	10	20	15	20	25	25	25	25	35	30
6	Centr.biuras	60	50	20	20	15	30	5	0	15	25	40	25	30	25	15	25
7	Centr.biuras	15	15	40	40	30	30	15	15	10	10	30	20	30	40	30	30
8	Centr.biuras	20	30	35	25	35	25	10	20	40	10	25	30	25	30	10	30
9	Centr.biuras	10	20	20	50	50	20	20	10	25	15	25	10	25	15	25	60
10	Centr.biuras	10	20	30	40	40	30	20	20	20	20	30	30	30	20	20	30
11	Centr.biuras	15	20	25	40	35	30	25	10	25	25	25	30	30	20	20	25
12	Centr.biuras	25	15	25	15	40	60	10	10	15	20	25	25	25	25	35	30
13	Centr.biuras	30	25	20	25	35	30	15	20	15	20	20	25	25	25	40	30
14	Centr.parduotuvė	20	25	30	35	30	25	20	15	15	20	25	25	30	30	30	25
15	Nuoma	25	20	35	30	25	30	15	20	20	15	25	25	30	30	25	30
16	Nuoma	40	30	30	25	20	25	10	20	10	25	20	25	30	25	40	25
17	Nuoma	20	25	20	25	30	25	30	25	15	25	35	35	30	25	20	15
18	Servisas	25	15	25	15	30	50	20	20	25	20	25	30	35	40	15	10
19	Servisas	20	30	25	25	30	25	25	20	5	25	30	25	40	25	25	25
20	Servisas	30	25	20	30	30	25	20	20	15	20	25	30	35	30	25	20
21	Vilnius	25	20	35	30	30	30	10	20	15	20	25	25	25	25	35	30
22	Klaipėda	20	20	30	25	20	30	30	25	5	25	30	30	40	20	25	25
23	Šiauliai	20	30	35	25	35	25	10	20	40	10	25	30	25	30	10	30
24	Panevėžys	10	20	20	30	50	40	20	10	20	25	20	25	35	25	25	25
	VIDURKIS	24	22	27	28	31	33	18	17	17	20	25	26	30	28	27	27

Nr.	Padalinys	IIIA-DABAR	IIIA-ATEITYJE	IIIB-DABAR	IIIB-ATEITYJE	IIIC-DABAR	IIIC-ATEITYJE	IIID-DABAR	IIID-ATEITYJE	IIIV-DABAR	IIIV-ATEITYJE	IIIV-DABAR	IIIV-ATEITYJE	IIIV-DABAR	IIIV-ATEITYJE	IIIV-DABAR	IIIV-ATEITYJE
1	Centr.biuras	25	40	20	20	10	20	45	20	20	30	20	30	40	30	20	10
2	Centr.biuras	20	30	15	30	30	30	35	10	15	10	15	10	30	40	40	30
3	Centr.biuras	20	15	20	30	20	25	40	30	10	10	15	10	60	70	15	10
4	Centr.biuras	20	20	30	20	10	20	40	40	20	20	20	20	30	30	30	30
5	Centr.biuras	25	30	15	20	30	30	30	20	15	25	30	25	35	25	20	25
6	Centr.biuras	50	50	10	10	20	20	20	20	35	25	20	30	25	15	20	30
7	Centr.biuras	60	40	15	20	10	20	15	20	30	30	20	15	30	40	20	15
8	Centr.biuras	50	30	20	30	15	20	15	20	30	25	30	45	30	15	10	15
9	Centr.biuras	10	50	10	20	50	20	30	10	10	50	10	20	30	20	50	10
10	Centr.biuras	40	40	15	20	20	10	25	30	20	30	30	20	30	30	20	20
11	Centr.biuras	35	35	25	25	20	15	20	25	25	25	25	25	30	30	20	20
12	Centr.biuras	25	40	20	20	10	20	45	20	30	25	30	45	30	15	10	15
13	Centr.biuras	30	30	20	25	25	20	25	25	20	30	30	25	30	25	20	20
14	Centr.parduotuvė	20	30	30	25	30	20	20	25	15	35	35	35	35	25	15	5
15	Nuoma	30	20	25	30	20	30	25	20	35	15	35	35	25	35	5	15
16	Nuoma	30	40	20	25	40	25	10	10	20	30	30	30	30	30	20	10
17	Nuoma	25	40	30	20	35	20	10	20	30	30	40	30	20	25	10	15
18	Servisas	20	15	20	30	20	25	40	30	10	10	15	10	60	70	15	10
19	Servisas	30	30	25	25	35	20	10	25	20	30	30	30	30	30	10	10
20	Servisas	40	50	30	25	20	15	10	10	20	30	35	30	25	30	20	10
21	Vilnius	25	30	15	20	30	30	30	20	15	25	30	25	35	25	20	25
22	Klaipėda	20	30	30	25	25	35	25	10	25	20	30	35	30	25	15	20
23	Šiauliai	50	30	20	30	15	20	15	20	30	25	30	45	30	15	10	15
24	Panevėžys	30	40	30	30	35	20	5	10	20	30	25	25	30	25	25	20
	VIDURKIS	30	34	21	24	24	22	24	20	22	26	26	27	33	30	19	17

Nr.	Padalinys	VA-DABAR	VA-ATEITYJE	VB-DABAR	VB-ATEITYJE	VC-DABAR	VC-ATEITYJE	VD-DABAR	VD-ATEITYJE	VIA-DABAR	VIA-ATEITYJE	VIB-DABAR	VIB-ATEITYJE	VIC-DABAR	VIC-ATEITYJE	VID-DABAR	VID-ATEITYJE
1	Centr.biuras	30	40	30	30	30	20	10	10	20	30	20	40	20	20	40	10
2	Centr.biuras	20	30	20	30	20	20	40	20	30	30	30	35	30	30	10	5
3	Centr.biuras	20	25	25	25	25	25	30	25	25	25	25	25	25	25	25	25
4	Centr.biuras	25	25	25	25	25	25	25	25	20	40	30	20	30	20	20	20
5	Centr.biuras	25	25	25	25	30	30	20	20	20	30	25	25	30	30	25	15
6	Centr.biuras	25	20	30	35	20	30	25	15	25	40	10	10	50	10	15	40
7	Centr.biuras	25	20	25	30	25	25	25	25	25	15	25	20	25	35	25	30
8	Centr.biuras	10	30	30	20	40	20	20	30	20	40	20	20	20	20	40	20
9	Centr.biuras	10	50	20	20	20	20	50	10	10	20	15	20	15	20	60	40
10	Centr.biuras	10	30	20	30	50	30	20	10	30	30	15	25	40	25	15	20
11	Centr.biuras	15	30	25	25	40	30	20	15	25	25	20	25	35	30	20	20
12	Centr.biuras	20	25	25	25	25	25	30	25	20	30	20	40	20	20	40	10
13	Centr.biuras	15	25	20	20	35	30	30	25	25	30	35	25	25	25	15	20
14	Centr.parduotuvė	20	30	20	25	40	30	20	15	20	30	30	25	40	25	10	20
15	Nuoma	30	20	25	20	30	40	15	20	30	20	25	30	25	40	20	10
16	Nuoma	20	30	30	25	40	30	10	15	30	35	30	25	30	20	10	20
17	Nuoma	15	25	30	30	30	30	25	15	20	30	40	25	30	25	10	20
18	Servisas	20	25	25	25	25	25	30	25	25	25	25	25	25	25	25	25
19	Servisas	20	30	40	30	30	25	10	15	25	30	35	25	30	25	10	20
20	Servisas	20	35	20	30	40	35	20	10	30	30	35	30	25	20	10	20
21	Vilnius	25	25	25	25	30	30	20	20	20	30	25	25	30	30	25	15
22	Klaipėda	10	20	30	40	30	30	30	10	15	20	30	40	25	30	30	10
23	Šiauliai	10	30	30	20	40	20	20	30	20	40	20	20	20	20	40	20
24	Panevėžys	20	25	25	25	45	30	10	20	20	30	35	30	35	25	10	15
	VIDURKIS	19	28	26	26	32	27	23	19	23	29	26	26	28	25	23	20

Nr.	Padalinys	Vidurkis A-DABAR	Vidurkis A-ATEITYJE	Vidurkis B-DABAR	Vidurkis B-ATEITYJE	Vidurkis C-DABAR	Vidurkis C-ATEITYJE	Vidurkis D-DABAR	Vidurkis D-ATEITYJE
1	Centr.biuras	18	26	23	28	28,33	30	31	16
2	Centr.biuras	26	24	20	25	23,33	33	31	16
3	Centr.biuras	20	18	23	23	35	41	22	18
4	Centr.biuras	19	24	24	21	24,17	24	33	31
5	Centr.biuras	21	25	26	25	30	28	23	22
6	Centr.biuras	35	35	22	22	26,67	22	17	22
7	Centr.biuras	28	22	26	24	25	32	22	23
8	Centr.biuras	28	28	27	28	27,5	22	18	23
9	Centr.biuras	13	34	17	23	31,67	19	39	23
10	Centr.biuras	22	28	23	28	35	24	20	22
11	Centr.biuras	23	27	24	28	31,67	26	21	19
12	Centr.biuras	23	26	24	28	25	28	28	18
13	Centr.biuras	23	27	24	24	29,17	26	24	23
14	Centr.parduotuvė	18	28	28	28	34,17	26	19	18
15	Nuoma	28	18	28	28	25,83	34	18	19
16	Nuoma	25	32	27	26	31,67	26	17	17
17	Nuoma	21	29	33	28	29,17	25	18	18
18	Servisas	21	18	23	23	32,5	39	24	20
19	Servisas	20	29	31	27	32,5	25	15	19
20	Servisas	26	32	28	29	29,17	26	18	15
21	Vilnius	21	25	26	25	30	28	23	22
22	Klaipėda	16	23	30	33	28,33	28	26	17
23	Šiauliai	28	28	27	28	27,5	22	18	23
24	Panevėžys	20	28	26	28	38,33	28	16	17
	VIDURKIS	23	26	25	26	30	28	22	20

Anketos darbuotojams pavyzdys
ORGANIZACIJOS KULTŪROS BŪKLĖS: SITUACIJA IR KRYPTINGUMAS
Anketa darbuotojams

Gerbiamas respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantas Mantas Garuolis atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Jūsų organizacijoje vyraujančią kultūros tipą. Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis. Tam, kad organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, pasistenkite įdėmiai perskaityti teiginius ir atsakinėti kiek įmanoma objektyviau.

Čia nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikia išsirinkti ir apskritimu apvesti tokią atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę.

Įsivaizduokite idealų darbą, nekreipdami dėmesio į savo dabartinį darbą. Rinkdamiesi idealų darbą, kokią svarbą Jūs teiktumėte tokiems aspektams? (Apibrėžkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje.)

Atsakymų reikšmės:

	1	2	3	4	5
	Ypatingai svarbu	Labai svarbu	Šiek tiek svarbu	Nelabai svarbu	Beveik arba visiškai nesvarbu
1. Turėti pakankamai laiko asmeniniam ar šeimyniniam gyvenimui				1	2 3 4 5
2. Turėti geras fizines darbo sąlygas (gerą ventiliaciją ir apšvietimą, gerai įrengta darbo vietą, ir t. t.)				1	2 3 4 5
3. Palaikyti gerus darbo santykius su savo tiesioginiu vadovu				1	2 3 4 5
4. Turėti darbo garantiją				1	2 3 4 5
5. Dirbti su žmonėmis, kurie gerai tarpusavyje sutaria / bendradarbiauja				1	2 3 4 5
6. Kad Jūsų tiesioginis vadovas aptartų su Jumis savo sprendimus				1	2 3 4 5
7. Turėti paaukštinimo galimybę				1	2 3 4 5
8. Kad darbas būtų įvairus ir įdomus				1	2 3 4 5

Kokią svarbą savo asmeniniame gyvenime Jūs teikiate tokiems veiksniams? (Apibrėžkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje.)

	1 Ypatingai svarbu	2 Labai svarbu	3 Šiek tiek svarbu	4 Nelabai svarbu	5 Beveik arba visiškai nesvarbu
9. Asmeniniam pastovumui ir apibrėžtumui				1	2 3 4 5
10. Taupumui				1	2 3 4 5
11. Atkaklumui / užsispyrimui				1	2 3 4 5
12. Pagarbai tradicijoms				1	2 3 4 5

13. Kaip dažnai Jūs darbe būnate nervingas ar jaučiate įtampą? (Apibrėžkite tik vieną atsakymą.)

- | | |
|------------|-----------|
| 1. niekada | 4. dažnai |
| 2. retai | 5. visada |
| 3. kartais | |

14. Remdamiesi savo patirtimi atsakykite ar dažnai pavaldiniai nedrįsta prieštarauti savo vadovams? (Apibrėžkite tik vieną atsakymą.)

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. labai retai | 4. dažnai |
| 2. retai | 5. labai dažnai |
| 3. kartais | |

Ar Jūs sutinkate su šiais teiginiais?(Apibrėžkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje.)

Atsakymų reikšmės:

	1 Visiškai sutinku	2 Sutinku	3 Nežinau	4 Nesutinku	5 Visiškai nesutinku
15. Dauguma žmonių galima pasitikėti				1	2 3 4 5
16. Asmuo gali būti geras vadovas, net ir neturėdamas tikslių atsakymų į visus pavaldinių klausimus.				1	2 3 4 5
17. Svarbu vengti tokios organizacinės struktūros, kai pavaldiniai turi du vadovus.				1	2 3 4 5
18. Konkurencija tarp darbuotojų duoda daugiau neigiamų pasekmių negu teigiamų.				1	2 3 4 5
19. Organizacijos taisyklės neturi būti pažeidžiamos – net tada, kai darbuotojas mano, kad tai bus naudinga įmonei.				1	2 3 4 5
20. Jei žmonės patiria nesėkmių gyvenime, dažniausiai dėl to patys yra kalti.				1	2 3 4 5

21. Jūsų lytis?

1. vyras
2. moteris

22. Kiek Jums metų?

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. Mažiau nei 20 | 5. 35–39 |
| 2. 20–24 | 6. 40–49 |
| 3. 25–29 | 7. 50–59 |
| 4. 30–34 | 8. 60 ar daugiau |

23. Koks Jūsų išsilavinimas?

1. Aukštasis neuniversitetinis
2. Aukštasis universitetinis
3. Aukštesnė pakopos (magistro, daktaro) universitetinis.
4. Kitas (įrašykite) _____

24. Kokia Jūsų tautybė? _____

25. Kokia Jūsų gimtoji šalis (jei skiriasi nuo tautybės)? _____

26. Ar Jūs kada nors gyvenote kitoje šalyje? (ilgiau nei 3 mėnesius)

1. Ne
2. Taip, iki 6 mėnesių
3. Taip, iki 12 mėnesių
4. Ilgiau nei 12 mėnesių

27. Dabartinėse pareigose jūs dirbate metų.

AČIŪ UŽ KANTRYBĘ!

LINKIU SĖKMĖS DARBUOSE!

Anketos vadovams pavyzdys
ORGANIZACIJOS KULTŪROS BŪKLĖS: SITUACIJA IR KRYPTINGUMAS
Anketa vadovams

Gerbiamas respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantas Mantas Garuolis atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Jūsų organizacijoje vyraujančią kultūros tipą. Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis. Tam, kad organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, pasistenkite įdėmiai perskaityti teiginius ir atsakinėti kiek įmanoma objektyviau.

I DALIS

Čia nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikia išsirinkti ir apskritimu apvesti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę.

Įsivaizduokite idealų darbą, nekreipdami dėmesio į savo dabartinį darbą. Rinkdamiesi idealų darbą, kokią svarbą Jūs teiktumėte tokiems aspektams? (Apibrėžkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje.)

Atsakymų reikšmės:

	1	2	3	4	5
	Ypatingai svarbu	Labai svarbu	Šiek tiek svarbu	Nelabai svarbu	Beveik arba visiškai nesvarbu
1. Turėti pakankamai laiko asmeniniam ar šeimyniniam gyvenimui				1	2 3 4 5
2. Turėti geras fizines darbo sąlygas (gerą ventiliaciją ir apšvietimą, gerai įrengta darbo vietą, ir t. t.)				1	2 3 4 5
3. Palaikyti gerus darbo santykius su savo tiesioginiu vadovu				1	2 3 4 5
4. Turėti darbo garantiją				1	2 3 4 5
5. Dirbti su žmonėmis, kurie gerai tarpusavyje sutaria / bendradarbiauja				1	2 3 4 5
6. Kad Jūsų tiesioginis vadovas aptartų su Jumis savo sprendimus				1	2 3 4 5
7. Turėti paaukštinimo galimybę				1	2 3 4 5
8. Kad darbas būtų įvairus ir įdomus				1	2 3 4 5

Kokią svarbą savo asmeniniame gyvenime Jūs teikiate tokiems veiksniams? (Apibrėžkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje.)

	1 Ypatingai svarbu	2 Labai svarbu	3 Šiek tiek svarbu	4 Nelabai svarbu	5 Beveik arba visiškai nesvarbu
9. Asmeniniam pastovumui ir apibrėžtumui				1	2 3 4 5
10. Taupumui				1	2 3 4 5
11. Atkaklumui / užsispyrimui				1	2 3 4 5
12. Pagarbai tradicijoms				1	2 3 4 5

13. Kaip dažnai Jūs darbe būnate nervingas ar jaučiate įtampą? (Apibrėžkite tik vieną atsakymą.)

- | | |
|------------|-----------|
| 4. niekada | 4. dažnai |
| 5. retai | 5. visada |
| 6. kartais | |

14. Remdamiesi savo patirtimi atsakykite ar dažnai pavaldiniai nedrįsta prieštarauti savo vadovams? (Apibrėžkite tik vieną atsakymą.)

- | | |
|----------------|-----------------|
| 4. labai retai | 4. dažnai |
| 5. retai | 5. labai dažnai |
| 6. kartais | |

Ar Jūs sutinkate su šiais teiginiais?(Apibrėžkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje.)

Atsakymų reikšmės:

	1 Visiškai sutinku	2 Sutinku	3 Nežinau	4 Nesutinku	5 Visiškai nesutinku
15. Dauguma žmonių galima pasitikėti				1	2 3 4 5
16. Asmuo gali būti geras vadovas, net ir neturėdamas tikslų atsakymų į visus pavaldinių klausimus.				1	2 3 4 5
17. Svarbu vengti tokios organizacinės struktūros, kai pavaldiniai turi du vadovus.				1	2 3 4 5
18. Konkurencija tarp darbuotojų duoda daugiau neigiamų pasekmių negu teigiamų.				1	2 3 4 5
19. Organizacijos taisyklės neturi būti pažeidžiamos – net tada, kai darbuotoja (s) mano, kad tai bus naudinga įmonei.				1	2 3 4 5
20. Jei žmonės patiria nesėkmių gyvenime, dažniausiai dėl to patys yra kalti.				1	2 3 4 5

II DALIS

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%.

Pildymo pavyzdys:

Jeigu, atsakinėjant į klausimą, Jums atrodo, kad A alternatyva labai artima Jūsų organizacijai, B ir C alternatyvos šiek tiek artimos, o D beveik visiškai nebūdinga, tai procentinius balus paskirstyti galima taip: A – 55%, B ir C – po 20%, D – 5%. Būtinai įsitikinkite, kad bendra balų suma sudarytų 100%.

I. 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.		
VISO:		100 %	100 %
II. Bendras lyderiavimo stilius		Dabar	Ateityje
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.		
VISO:		100 %	100 %

III. Darbuotojų valdymas		Dabar	Ateityje
A	Valdymo stilius organizacijoje remiasi komandiniu darbu, konsensusu (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.		
VISO:		100 %	100 %
IV. Vienijamoji organizacijos esmė		Dabar	Ateityje
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.		
VISO:		100 %	100 %
V. Strateginiai tikslai		Dabar	Ateityje
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.		
VISO:		100 %	100 %
VI. Sėkmės kriterijai		Dabar	Ateityje
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.		
VISO:		100 %	100 %

Štai beveik jau ir baigėme. Prašau dar atsakyti keletą klausimų apie save:

21. Jūsų lytis?

- 3. vyras
- 4. moteris

22. Kiek Jums metų?

- | | |
|------------------|------------------|
| 5. Mažiau nei 20 | 5. 35–39 |
| 6. 20–24 | 6. 40–49 |
| 7. 25–29 | 7. 50–59 |
| 8. 30–34 | 8. 60 ar daugiau |

23. Koks Jūsų išsilavinimas?

- 5. Aukštasis neuniversitetinis
- 6. Aukštasis universitetinis
- 7. Aukštesnė pakopos (magistro, daktaro) universitetinis.
- 8. Kitas (įrašykite) _____

25. Kokia Jūsų tautybė? _____

26. Kokia Jūsų gimtoji šalis (jei skiriasi nuo tautybės)? _____

27. Ar Jūs kada nors gyvenote kitoje šalyje? (ilgiau nei 3 mėnesius)

- 1. Ne
- 2. Taip, iki 6 mėnesių
- 3. Taip, iki 12 mėnesių
- 4. Ilgiau nei 12 mėnesių

28. Dabartinėse pareigose jūs dirbate metų.

AČIŪ UŽ KANTRYBĘ!

LINKIU SĖKMĖS DARBUOSE!

PAGRINDINĖS SAŲVOKOS

- **Organizacija** – Organizacija – tai socialinis vienetas arba grupė susijusių žmonių, turinčių tam tikrus savitus tikslus (Shafritz, Ott 1992), tai žmonių kolektyvas sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turintis savą turtą ir valdymo organus (Vaitkevičiūtė, 2004), arba socialinė sistema, sudaryta iš aibės elementų — žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais (Dumbliauskas, 1999).
- **Kultūra** – sudėtinga samplaika nuostatų, elgesio modelių, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, derančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu (James, 1999).
- **Organizacijos kultūra** – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Schein, 1992) .
- **Organizacijos klimatas** - organizacijos klimatas yra palyginti pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas, a) kurį patiria nariai, b) kuris daro įtaką jų elgesiui ir c) kuris gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis (Graves, 1986).