

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Vitalija NEULYTĖ**

**ŠIAULIŲ ZOKNIŲ IR DUBIJOS PAGRINDINIŲ MOKYKLŲ  
ORGANIZACINĖS KULTŪROS LYGINAMOJI ANALIZĖ**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Vitalija NEULYTĖ**

**ŠIAULIŲ ZOKNIŲ IR DUBIJOS PAGRINDINIŲ MOKYKLŲ  
ORGANIZACINĖS KULTŪROS LYGINAMOJI ANALIZĖ**

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

**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**

Vitalija Neulytė

### **Šiaulių Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų organizacinės kultūros lyginamoji analizė.**

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas - išnagrinėti ir palyginti organizacinę kultūrą Šiaulių Zoknių ir Dubijos pagrindinėse mokyklose.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama organizacinės kultūros sąvokos turinys bei svarba bendrojo lavinimo mokyklose. Pasirinktoji tema aktuali, nes dėl vaikų skaičiaus mažėjimo, daugelį ugdymo įstaigų vienaip ar kitaip palietė išlikimo problema. Todėl šiuolaikinės rinkos sąlygomis, kai yra didelė ugdymo institucijų pasirinkimo galimybė, išryškėjo būtinybė kiekvienam mokyklos tipui formuoti savo institucijos kultūrą.

Baigiamojo darbo teorinėje dalyje nagrinėjama kultūros, organizacinės kultūros sampratų įvairovė, jos tipai ir lygiai, funkcijos, išskiriama mokyklos organizacinės kultūros bruožų specifika.

Empirinėje dalyje pateikiami analizuojamose mokyklose atlikto tyrimo statistinės duomenų analizės rezultatai bei detaliai išnagrinėta Šiaulių Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų organizacinė kultūra, išskiriant bendrojo lavinimo įstaigų savitumus ir panašumus.

Darbe naudojama mokslinės literatūros lyginamoji analizė, literatūros šaltinių, reglamentuojančių organizacinę kultūrą dokumentų analizė, panaudoti lyginimo ir apibendrinimo bei apklausos raštu (anketos) metodai. Atlikta statistinių duomenų analizė, kurios duomenis atskleidžia ir iliustruoja darbo autorės sudaryti grafikai ir lentelės.

## **SUMMARY**

Vitalija Neulytė

### **The comparative analysis of organisational culture of Šiaulių Zoknių and Dubijos basic schools.**

Master's work.

The aim of this paper is to examine and compare the organizational culture between Šiauliai Zokniai basic school and Dubija basic school.

Master's final work examined the concept of organizational culture and the importance of content in general education schools. The chosen topic is relevant to decrease the number of children in schools. The problem of survival touched many educational institutions in one or another way.

Therefore, the modern market conditions highlighted the need for each type of school authorities to take a culture, where there is a large choice of educational institutions.

The final section deals with the theoretical work culture, organizational culture in variety of concepts, types and levels, functions, distinguishable features of School organizational culture specific.

The empirical part provides us in results of statistical data for school analysis, and examined in details Šiauliai Zokniai basic school and Dubija basic school cases, highlighting the unique characteristics and similarities of general education institutions.

At work is used comparative analysis of scientific literature, sources of literature, the organization of culture governing, analysis of documents, the use of comparison and generalization in writing (questionnaire) methods. There was used statistical analysis using SPSS 11 (Statistical Package for the Social Sciences) program, the schedules and tables illustrates author's work.

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI .....	13
1.1. Organizacinės kultūros samprata .....	14
1.2. Organizacinės kultūros formavimas .....	23
1.3. Organizacinės kultūros funkcijos, lygiai, tipai .....	25
1.4. Organizacinės kultūros paskirtis .....	31
1.5. Organizacinės kultūros ir organizacijos klimato sąsajos .....	35
1.6. Organizacijos kultūros įtaka personalo vadybai .....	38
1.7. Mokyklos kultūros bruožų specifika .....	39
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ZOKNIŲ IR DUBIJOS PAGRINDINĖSE MOKYKLOSE TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS .....	41
2.1. Tyrime taikyti duomenų rinkimo metodai .....	41
2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas .....	43
2.3. Tyrimo imties charakteristika .....	45
2.4. Tyrimo organizavimas .....	47
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ZOKNIŲ IR DUBIJOS PAGRINDINĖSE MOKYKLOSE TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ .....	48
3.1. Zoknių pagrindinės mokyklos atvejo analizė .....	48
3.2. Dubijos pagrindinės mokyklos atvejo analizė .....	50
3.3. Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų lyginamoji analizė .....	53
IŠVADOS .....	68
REKOMENDACIJOS .....	69
LITERATŪRA .....	70
PRIEDAI .....	74
1 priedas. R. Harrisono tipologija .....	75
2 priedas. Apklaustos anketa .....	78
3 priedas. Stebėjimo protokolas .....	85
4 priedas. Dažnių lentelės .....	86

## LENTELĖS

<b>1 lentelė.</b> Organizacijos kultūros išoriniai elementai .....	22
<b>2 lentelė.</b> Organizacijos kultūrą formuojančios problemos .....	24
<b>3 lentelė.</b> Adaptyviosios ir neadaptyviosios korporacinių kultūrų sugretinimas .....	29
<b>4 lentelė.</b> Mechaninė ir organinė organizacija .....	29
<b>5 lentelė.</b> Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika .....	36
<b>6 lentelė.</b> Etosas .....	39
<b>7 lentelė.</b> Anketos specifikacija .....	44
<b>8 lentelė.</b> Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį .....	44
<b>9 lentelė.</b> Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	45
<b>10 lentelė.</b> Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių .....	45
<b>11 lentelė.</b> Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal tautybę .....	45
<b>12 lentelė.</b> Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal statusą .....	46
<b>13 lentelė.</b> Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą .....	46
<b>14 lentelė.</b> Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą šiose mokyklose .....	46
<b>15 lentelė.</b> Analizuojamų mokyklų išskirtinumai .....	52

## ILIUSTRACIJOS

<b>1 pav.</b> Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose .....	16
<b>2 pav.</b> Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema .....	24
<b>3 pav.</b> Kotterio ir Hesketto du kultūros lygiai .....	27
<b>4 pav.</b> Veiksnių, formuojančių organizacinę kultūrą, išskyrimas (N=105) .....	53
<b>5 pav.</b> Respondentų nuomonė apie darbo reikšmingumą (N=105) .....	54
<b>6 pav.</b> Respondentų įspūdžiai apie savo mokyklos aplinką (N=105) .....	55
<b>7 pav.</b> Respondentų nuomonė apie darbo aplinką (N=105) .....	56
<b>8 pav.</b> Bendravimo skirtumas su vadovais ir su to paties skyriaus darbuotojais (N=105) .....	57
<b>9 pav.</b> Mokyklos vadovų vertinimas (N=105) .....	57
<b>10 pav.</b> Vadovo darbo bruožai (N=105) .....	58
<b>11 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal savo organizacijos tikslų žinojimą (N=105) .....	60
<b>12 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal savo organizacijos uždavinių žinojimą (N=105) .....	61
<b>13 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal savo organizacijos tradicijų, ritualų, ceremonijų žinojimą (N=105) .....	63
<b>14 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal dalyvavimą pažymint bendradarbių darbo sukaktis ar jubiliejus (N=105) .....	64
<b>15 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigoje švenčiamas šventes kartu su šeimos nariais .....	65
<b>16 pav.</b> Kalbos, kuriomis respondentai bendrauja (N=105) .....	66

## IVADAS

### **Temos aktualumas.**

Lietuvos integracija į Europos sąjungą bei globalizacijos procesai keičia organizacijų valdymo prioritetus. Moderni, šiuolaikinė organizacija, dirbanti tik individualaus darbo principu, yra sunkiai įsivaizduojama. Vis daugiau organizacijų, siekdamas tobulėti bei išlikti itin sparčiomis kaitos sąlygomis, vertikalios modelio hierarchines ir formalias sistemas keičia į horizontalias modeliais besiremiančias organizacijas, kur esminiai elementai yra komandinis darbas, partnerystė, nuolatinis mokymasis, humanistinis, demokratinis požiūris į žmogiškuosius išteklius. Darbas grupėse leidžia pasiekti sinergijos efektą. Šiuolaikiniame technologijų amžiuje pagrindiniu ištekliu tampa žmogus, kuris vienintelis gali įgyti, kaupti ir generuoti įvairias idėjas bei žinias.

Pastarąjį dešimtmetį populiarios sąvokos „žinių visuomenė“, „informacinė visuomenė“, „lojalumas“, „organizacijos klimatas“, tačiau mažai kas susimąsto, kad visi šie dalykai neįmanomi be tinkamai kuriamos organizacinės kultūros.

Kiekviena organizacija turi unikalius sugebėjimus ir potencialą, kuriuos tinkamai panaudodama, įgauna konkurencinį pranašumą. Organizacinės kultūros pažinimas gali tapti vienu svarbiausių veiksnių, padėsiančių organizacijai įgauti ir išlaikyti šį pranašumą. Kadangi organizacinė kultūra yra dirbtinai suformuojama kultūra, ji gali tiek sustiprinti, tiek ir pakenkti organizacijos veiklai, lemti organizacijos sėkmę ar nesėkmę.

Organizacinė kultūra - tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi organizacijos viduje (E. Schein, A. Stoner ir kt., 2005).

Organizacinė kultūra – specialiai kuriama kultūra siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų (L. Šimanskienė, 2008).

Kiekviena organizacija yra socialinė sistema, kurioje formaliu ir neformaliu bendravimu kuriama produktyvi veikla. Veiklos procese žmonės vykdydami iškeltus uždavinius nusistato ribas, susiformuoja įsitikinimus bei elgesio modelius. Kiekvienoje organizacijoje puoselėjamos tam tikros tradicijos, ritualai, sprendimų priėmimo procedūros, keliami savi reikalavimai darbuotojams. Kiekviena organizacija yra unikali. Net jeigu dvi organizacijos yra to paties dydžio, formalios struktūros ir užsiima ta pačia veikla, jos abi turės savų ypatumų. Tie neapčiuopiami, bet visą organizaciją persmelkiantys bruožai vadinami organizacijos kultūra arba jos klimatu, individualumu.

Daugybė autorių užsienyje ir Lietuvoje (R. Jucevičius, L. Šimanskienė, P. Jucevičienė, J. Guščinskienė, A. Sakalas, J. Kasiulis, V. Tarvydienė) tyrė, aprašė ir rekomendavo gana daug įvairių



organizacinės kultūros kūrimo arba jos keitimo norima linkme modelių bei metodų. Dauguma jų remiasi kultūrinėmis vertybėmis arba vertybėmis, kurių pagrindu galima suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas, taip užtikrinant pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje.

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, prasidėjo ugdymo sistemos reforma. Švietimo sistemos tikslu tapo įvairias galias išplėtojusios, subrendusios gyventi demokratinėje visuomenėje asmenybės, kūrybiškai perimančios ir puoselėjančios humanistines tautos ir pasaulio kultūros vertybes, ugdymą. Atsirado naujos ugdymo programos, kurios rengiamos remiantis humaniškumo, demokratiškumo ir atvirumo principais. Šiuolaikinės rinkos sąlygomis, kai yra didelė ugdymo institucijų pasirinkimo galimybė, išryškėjo būtinybė kiekvienam mokyklos tipui formuoti savo institucijos kultūrą.

Organizacijos kultūra – tai visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami organizacijos klientai. Plačiąja prasme organizacijos kultūra yra priimtų ir išmuktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas bei perduodamas iš dalies simboliškai forma. Vieną pirmųjų, dabar jau laikomą klasikiniu, organizacijos kultūros apibrėžimų yra pateikęs E. Shein. Pasak jo, organizacijos kultūra - tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi organizacijos viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.

Šiaulių Zoknių pagrindinė mokykla buvo įsteigta 1979 metais. Tuo metu tai buvo rusų vidurinė mokykla. Pirmoji lietuviška klasė atidaryta tik 1993 metų rugsėjo 1 dieną. Iki 1997 metų mokykla buvo mišri: joje buvo dėstoma ir lietuvių, ir rusų kalbomis. 1997 metų rugsėjo 1 -ąją dieną mokykloje liko tik lietuviškos klasės, bet dauguma mokytojų ir aptarnaujančio personalo darbuotojų liko dirbti.

Šiaulių Dubijos pagrindinė mokykla įkurta 1966 metais. Tada ji vadinosi 10 – toji vidurinė mokykla. 1967 – 1974 metais mokyklai vadovavo direktorius Jonas Sereikis. Tuo metu susibūrė darnus pedagogų kolektyvas, formavosi tradicijos. Nuo 1991 metų rugsėjo mokyklai vadovauja direktorė Dainė Bagdonaitė.

### **Tyrimo problema.**

Vis daugiau ugdymo įstaigų suvokia, kad norint sėkmingai dirbti, pritraukti kuo daugiau vaikų į mokyklas, sudaryti teigiamą įspūdį tėvams, reikia formuoti institucijos kultūrą, išsiskirti iš daugybės į save panašių, įgyti reputaciją. Vadovams iškilo sunkus uždavinys - nukreipti vadovavimo veiksnius stiprios organizacijos kultūros formavimui bei vystymui ir siekti aukštos organizacijos kultūros remiantis savo bendruomenės narių kultūra bei jos puoselėjimu. Vystantis visuomenei nuolat keitėsi

požiūris ne tik į organizaciją, bet ir į žmogaus vietą joje. Išaugus prasmingo gyvenimo poreikiui, darbuotojai nebenori „dirbti organizacijose“, bet nori joms priklausyti, būti jų nariais. Supratus, kad šiuolaikinės organizacijos veiklos efektyvumui didelį poveikį daro dirbančiųjų tarpusavio santykiai, vertybės, nuostatos, atsirado vadybos mokslo šaka, tirianti organizacijos narių veiklą - organizacijos elgseną, kurios vienas pagrindinių kokybės vertinimo kriterijų yra organizacijos kultūra. Būtinybė išsiskirti iš kitų mokyklų tarpo dar labiau išryškėjo pastaruoju dešimtmečiu, nes sumažėjus vaikų skaičiui mokyklinėse įstaigose, nes daugelį ugdymo įstaigų vienaip ar kitaip palietė išlikimo problema.

Statistikos departamento skelbiamais duomenimis 2009/2010 mokslo metais Lietuvoje mokėsi 234 322 mokinių, 2010/2011 mokslo metais šalyje mokėsi 222 666 vaikai. Per vienerius mokslo metus šalyje sumažėjo 11 656 vaikais.

Matome, kad išlikimo klausimas darosi vis aštresnis, o duomenys, skelbiantys apie iš šalies emigruojančių žmonių skaičių, leidžia teigti, kad ir ateityje ši problema tik aštrės, todėl organizacijos, siekdamos išlikti, išgyventi, turės dar daugiau dėmesio ir jėgų skirti organizacinės kultūros puoselėjimui.

**Tyrimo objektas** – Šiaulių Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų organizacinė kultūra.

**Tyrimo dalykas** – organizacinė kultūra Šiaulių Zoknių ir Dubijos pagrindinėse mokyklose.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėti ir palyginti organizacinę kultūrą Šiaulių Zoknių ir Dubijos pagrindinėse mokyklose siekiant išskirti bendrumus ir skirtumus.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apibrėžiančią organizacinę kultūrą.
2. Atskleisti organizacinės kultūros sąvokos turinį ir svarbą.
3. Atlikti Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų organizacinės kultūros tyrimą, išryškinant šių įstaigų savitumus ir panašumus.

**Tyrimo hipotezė** – nepriklausomai nuo to, kokios tautybės žmonės dirba pasirinktose mokyklose, jos abi puoselėja ir kuria savo organizacijos kultūrą.

**Tyrimo metodai:**

- Teorinį tyrimo pagrindą sudaro *mokslinės literatūros šaltinių pasirinkta tema analizė*. Analizuojama su organizacine kultūra susijusi literatūra kultūros, vertybių temomis.
- *Apklausa raštu – anketavimas*. Apklausiami raštu analizuojamų mokyklų darbuotojai. Išskiriami pasirinktų ugdymo įstaigų savitumai ir panašumai.
- *Stebėjimas*. Stebima analizuojamų mokyklų organizacinė kultūra (darbuotojų elgesys, papročiai, tradicijos, analizuojamos vertybės).

- **Statistinė duomenų analizė.** Apklauso duomenys apdoroti naudojant SPSS 11 (*Statistical package for the social sciences*) programą.
- **Analizės metodai.** Statistinis koreliacinis. Skaičiuojami absoliutiniai ir procentiniai dažniai. Aprašomosios statistikos metodu duomenys įvertinami kiekybiškai. Informacija grupuojama, koduojama, pateikiama lentelėse, vaizduojama sektorinėmis diagramomis.

#### **Tyrimo instrumentai:**

- Darbuotojų apklauso anketa.
- Stebėjimo protokolas.

#### **Tyrimo empirinė bazė.**

Tyrimo dalyvavo 105 respondentai iš dviejų pasirinktų Šiaulių miesto bendro lavinimo mokyklų: Zoknių ir Dubijos. Tyrimo dalyviai – pedagogai, administracijos darbuotojai bei aptarnaujantis personalas.

#### **Tyrimo imtis.**

Atliekant tyrimą buvo apklausti 105 respondentai. Iš viso buvo išdalintos 125 anketos, iš kurių 84 proc. sugrįžo ir buvo apdorotos.

#### **Tyrimo etapai:**

*Pirmasis etapas* (2009 m. spalio – 2010 m. birželio mėn.) – mokslinės literatūros ir mokslinių tyrimų metodologijos teorijos analizė, tyrimo koncepcijos parengimas.

*Antrasis etapas* (2010 m. rugsėjo – 2011 m. sausio mėn.) – apklausa raštu, empirinių duomenų rinkimas ir jų analizė.

*Trečiasis etapas* (2011 m. sausio – 2011 m. balandžio mėn.) – tyrimo duomenų analizė bei apibendrinimas, ataskaitos parengimas.

**Rezultatų naujumas.** Išanalizuota ir palyginta organizacinė kultūra Zoknių ir Dubijos pagrindinėse mokyklose, išskiriant mokyklų panašumus bei savitumus.

**Rezultatų teorinis reikšmingumas.** Išanalizavus daugelio skirtingų Lietuvos ir užsienio autorių pateikiamą literatūrą apie organizacinės kultūros formavimą apibrėžtos organizacinės kultūros funkcijos, tipai bei lygiai, taip pat mokyklos kultūros bruožų specifika.

**Rezultatų praktinis reikšmingumas.** Išanalizuota organizacinė kultūra bendrojo lavinimo mokyklose. Ištirti 2 pagrindinių mokyklų darbuotojų atsakymai į anketos klausimus bei detalai išnagrinėta pasirinktų mokyklų organizacinė kultūra. Gautus tyrimo rezultatus galima panaudoti mokyklų organizacinės kultūros gerinimui ir puoselėjimui. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus parengtos rekomendacijos kiekvienai mokyklai, kaip būtų galima gerinti organizacinę kultūrą.

**Baigiamojo darbo struktūra.**

Darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, darbo santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, naudotos literatūros sąrašas (62 šaltiniai), priedai. Prieduose pateikiami anketų ir stebėjimo protokolo pavyzdžiai. Tyrimo duomenis iliustruoja darbo autorės sudaryti 15 lentelių ir 16 paveikslų.

## 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

*Šiame skyriuje pateikiamos kultūros ir organizacinės kultūros sampratos, jų raida bei įvairovė, aprašomos organizacijos kultūros funkcijos, taip pat išskiriami organizacinei kultūrai būdingi bruožai.*

Organizacijos kultūra, kitaip dar vadinama simbolizmo teorija, susiformavo 8-o dešimtmečio pabaigoje. Terminas „organizacijos kultūra“ kilo iš socialinės antropologijos mokslo. Nuo 7-o dešimtmečio pradėtas plačiai vartoti vadybos literatūroje. Nagrinėjant organizacijų veiklą, pastebėta, kad organizacijos viena nuo kitos labai skiriasi tam tikrų požymių visuma, kuri įvardyta kultūra.

Samprata „organizacijos kultūra“ turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su sąvokos „kultūra“ apibrėžimais.

Socialinės antropologijos moksle dažnai vartojama samprata *kultūra* neturi vienos visuotinai priimtinos reikšmės. Tarptautinių žodžių žodyne (V. Vaitkevičiūtė, 2004, p. 589) kultūra apibrėžiama kaip socialinė sistema, garantuojanti materialinių ir dvasinių vertybių kūrimą, panaudojimą ir perteikimą, taip pat apibūdina visuomenės raidos lygį. „Dabartinės lietuvių kalbos žodynas“ pateikia keturis kultūros apibrėžimus, iš kurių organizacijos kultūrai nagrinėti tinkamiausias šis: žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes (1993, p. 340). „Filosofijos žodyne“ kultūra apibūdinama kaip visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą (Halder, 2002, p.114). Lotyniškai kultūra reiškia apdirbimą, ugdymą, auklėjimą, lavinimą, tobulinimą, vystymą, garbinimą (L. Šimanskienė, 2008, p. 6).

M. Harris (1998, p. 7) kultūrą apibūdina kaip kompleksinę visumą, suprantamą plačiaja etnografinė prasme, kuri apima žinias, tikėjimą, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Stoner, Freeman ir kt. (2000, p. 177) kultūrą traktuoja kaip sudėtingą nuostatų, elgesio modelių, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, darančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikru visuomenės nariu, samplaiką. Kultūra, pagal D. Zohar ir I. Marshall (2006), apima mūsų bendrus motyvus, įprastą elgesį ir bendrą požiūrį. Ji apima prasmės modelius ir universalias vertybes. V. Pruskus ir V. Lukoševičius (2009, p.141) kultūrą apibrėžia kaip konkrečiai grupei būdinga vertybes, apeigas bei gyvenimo būdą. Minėti autoriai akcentuoja, kad kultūra yra viena išskirtiniausių savybių, kurias turi socialiniai junginiai – organizacijos. Kultūra yra pagrindinė žmogaus socializavimosi sritis, apimanti žmonijos sukauptas žinias, vertybes, normas ir pavyzdžius, atstovaujančius atskirų individų, socialinių grupių, bendrijų ir visos visuomenės dvasiniam pasauliui.

R. Jucevičiaus (1998, p. 52) nuomone, kiekvienai organizacijai yra būdingas tam tikras kultūros lygis, kuris įtakoja organizacijos kasdienę veiklą, jos strategijos kūrimą ir įgyvendinimą.

Mokslininkai (R. Jucevičius (1998), S. P. Robbins, (2006)) nurodo, kad organizacijoje kultūra atlieka kelias funkcijas:

- nustato organizacijos išskirtinumo ribas, kurios ją reprezentuoja tarp kitų organizacijų;
- suteikia tapatumo pojūtį organizacijos nariams;
- padeda ugdyti lojalumą organizacijai ir puoselėja dvasinio augimo tikslus, kurie yra kur kas aukštesni už žmogaus siekimą būti organizacijos nariu.

Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti. Taip pat kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną (P. R. Stephen, 2003, p. 287).

*Išanalizavę, kaip kultūrą apibrėžia įvairūs mokslininkai, kitame skyriuje išnagrinėsime, ką reiškia organizacinė kultūra, kaip ją apibūdina skirtingų sričių mokslininkai.*

## **1.1. Organizacinės kultūros samprata**

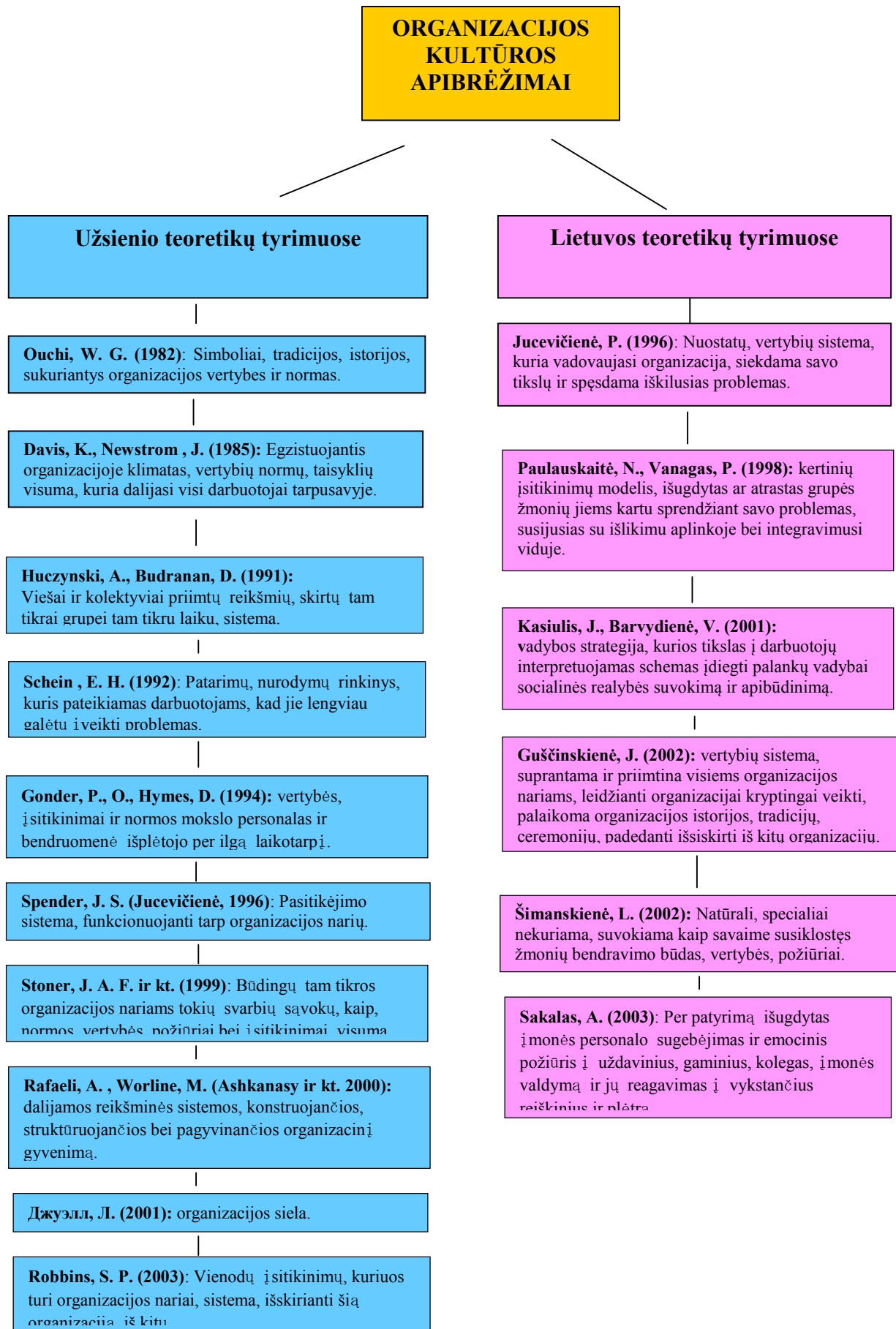
Organizacijų kultūros fenomeną tyrinėjo sociologai ir verslo specialistai, tokie kaip: M. Weberis, T. Personas, Ch. Bernardas, J. M. Beyeris ir kt. Buvo atlikta daug tyrimų, kurių rezultatais remiantis nustatyta, kad vienodas valdymo poveikis skirtingai organizacinei aplinkai sukelia skirtingą elgesį. Valdymo būdai ir metodai priklauso nuo tradicijų ir kultūros ypatumų. Mokslininkai, analizavę organizacijos kultūrą, akcentavo skirtingus momentus: vieni nurodė organizacijos kultūros išorinius veiksnius, pabrėždami nacionalinės kultūros svarbą, kiti sutelkė dėmesį į pačios organizacijos funkcionavimo anatomijos savitumus, tretį skyrė dėmesį organizacijos veiklos pobūdžiui ir pan.

Nepaisant atliktų daugybės analizių ir vertinimų, nėra nė vienos visuotinai priimtąs sampratos. Patį paprasčiausią organizacijos kultūros apibrėžimą įvardija V. Pruskus ir V. Lukoševičius (2009, p. 7) teigdami, kad „organizacijos kultūra – tai konkrečioje organizacijoje priimti darbo atlikimo būdai“, tačiau patys minėti autoriai pripažįsta, kad šitoks apibrėžimas: „pernelyg platus ir nedaug ką pasakantis.“

Kiek detalesnį ir išsamesnį apibrėžimą pateikia amerikiečių mokslininkai J. Kelly, J. B. Printice ir kt. (2009, p. 7): organizacijos kultūra – „tai tradicijų, vertybių, nuostatų, įsitikinimų ir santykių visuma, teikianti kontekstą tam, ką mes darome, kaip elgiamės, atlikdami darbą organizacijoje“.

B. R. Jewell (2002, p. 459) išskiria šiuos organizacinės kultūros apibrėžimus: „Tai visoms įmonėms būdinga ideologija, įsitikinimai ir vertybės, nurodančios, kaip žmonės turi tose organizacijose dirbti“ (Harrison, Harvard business Review, 1972). „Organizacijos papročiai ir tradicinis mąstymo bei veiklos būdas, kurių daugiau ar mažiau laikosi visi jos nariai ir kuriuos turi suvokti ir bent iš dalies pripažinti naujokai, kad būtų tose organizacijose priimti“ (Jaques, The Changing Culture of a Factory, Garland, 1987). „Svarbiausios vertybės, ideologija ir prielaidos, kurios nukreipia ir formuoja individų ir verslo įmonės elgseną. Šios vertybės reiškiasi pastebimais dalykais, tokiais kaip istorija, apeigos, kalba ir žargonas, interjeras ir patalpų planavimas ir net personalo aprangos stilius“ (Wilson, Managing Organization, McGraw – Hill, 1990). „Įsitikinimų, pažiūrų, prielaidų ir vertybių (tegul ir nelabai išryškėjusių) visuma, formuojanti žmonių veiklos ir sąveikos būdą, nuo kurio labai daug priklauso, kaip žmonės atlieka darbą“ (Amstrong, A Handbook of Human Resource Managment Practice, Kogan Page, 1999). Visi šie teiginiai nusako organizacijos kultūrą kaip pagrindines jos vertybes ir įsitikinimus, formuojančius darbuotojų elgesį.

Įvairūs tyrinėtojai organizacijos kultūros sąvoką apibrėžia ir pateikia savaip. Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose, pateikiama 1 pav.





**1 pav.** Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose (Šaltinis: Obrikytė, Ž. (2006). *Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas*. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.)

Išanalizavę 1 paveiksle pateiktus sąvokų apibrėžimus, galime teigti, kad organizacinė kultūra nėra šiomis dienomis sukurta sąvoka, jau seniau ją analizavo mokslininkai Ouchi, W. G. (1982), Davis, K., Newstrom, J. (1985). Reikia pažymėti, kad Lietuvos mokslininkų darbuose ši sąvoka aptinkama tik nuo 1996 metų. Šiuo metu organizacijos kultūrą išsamiausiai ir dažniausiai nagrinėja L. Šimanskienė: metodinė mokomoji knyga „Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika“, 2008 m., mokslinis straipsnis „Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui“, 2008 m.

Apibendrinę daugelio Lietuvos bei užsienio autorių mintis bei apibrėžimus apie organizacijos kultūrą matome, kad daugelis tyrėjų organizacijos kultūros pagrindu įvardija tai, ką organizacija turi – vertybes – tai, kas yra importuota į organizaciją iš plačiosios visuomenės arba sukurta valdymo sistemos tam, kad būtų galima manipuliuoti organizacijos žmogiškaisiais ištekliais. Pristatysime išsamiau: Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998) organizacijos kultūrai linkę priskirti tiek viešai, tiek kolektyviai priimtas reikšmes, kurios tam tikru laikotarpiu būdingos tam tikrai grupei, apribodami organizacijos kultūros apibrėžimą reikšmėmis, kurios gali būti svarbios tam tikrai žmonių grupei, o nevertingos bendrai vertybių sampratai. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001) organizacijos kultūrą prilygina vadybos strategijai, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą. B. R. Jewell (2002, p. 458) organizacijos kultūrą įvardija kaip vertybes ir elgesio normas, kurios stipriai veikia žmonių darbo pobūdį, sėkmę, visą organizaciją.

J. C. Spendei (cit. pagl. P. Jucevičienę, 1996) suformuluotas organizacijos kultūros apibrėžimas organizacijos kultūrą įvardija „pasitikėjimo sistema“, taip pat visiškai neakcentuodamas jos vertybinio pobūdžio, tuo tarpu S. P. Robbins (2003) traktuoja, jog organizacijos kultūra apima ne organizacijos žmogiškųjų išteklių lūkesčius, t.y. pasitenkinimą darbu, A. Seilius (1998) teigia, kad organizacijos kultūra yra organizacijos gyvenimo aspektas. Kultūra - verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinant tokią veiklą. Kultūra apima ir lemia viską, ką daro žmonės. Pozityvi kultūra yra ta, kuri sutampa su organizacijos vizija, misija ir strategijomis.

R. Jucevičius (1998) organizacijos kultūrą traktuoja, kaip žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraišką. Minėtas autorius pabrėžia, kad organizacija, neturinti savitos kultūros, neturi ir savo veiklos stiliaus.

Kaip matome, organizacijos kultūra - tai pirminė jėga, lemianti žmonių elgesį. Organizacijos nariams darbas padeda pasiekti gyvenimo tikslus, asmenines pažiūras bei įsitikinimus sutapatinti su

organizacijos kultūra. Daugelis darbuotojų sutapatina save su organizacija ir priima jos tikslus ar praradimus kaip savo. (J. A. Stoner ir kt., 2001, p. 408).

Dauguma užsienio šalių mokslininkų organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje (C. O. Reilly, T. J. Peters, R. H. Waterman, L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, E. Schein). Kai kurie autoriai organizacijos kultūros sampratą laiko platesne, manydami, jog ji apima ne tik vertybių sistema, bet ir jos pasireiškimo kelius ir būdus. T. J. Peters, R. H. Waterman akcentuoja, kad vertybės pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus. L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig organizacijos kultūros apibrėžime kartu su vertybėmis pabrėžia ir jomis grįstas normas, taipogi šių vertybių atspindį darbuotojų sąmonėje įsitikinimų forma, nurodo viso to pasireiškimo formas, kelius ir būdus – įsikūnijimą kalboje, simboliuose, žmogaus rankų darbuose, technologijoje ir valdyme (P. Jucevičienė, 1996, p. 46).

Organizacinę kultūrą Lietuvos mokslininkai taip pat apibūdina ne vienareikšmiškai. Kaip teigia R. Želvys (2003, p. 55), organizacijos kultūra – tai būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma. Organizacijos kultūrą taip pat sudaro rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai ir kt. P. Zakarevičius (2004, p. 202) teigia, kad viena iš svarbiausių organizacijos personalo charakteristikų yra jos kultūra.

L. Šimanskienė (2008, p. 12-13) išskiria organizacijos kultūrą ir organizacinę kultūrą nurodydama, kad Lietuvoje nėra nacionalinių, pripažintų pasaulyje valdymo mokslo teorijų ir jomis pagrįstų tradicijų bei praktikos, todėl naudojamos daugiausia Vakarų šalių sukurtomis ir praktiškai patikrintomis valdymo teorijomis.

Autorė teigia, kad organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra yra dvi „...visiškai skirtingos sąvokos, reiškiančios labai skirtingas organizacijų būsenas“, iškeldama ne vien lingvistinę problemą, bet ir teorinę. L. Šimanskienė (2008) pažymi, kad „organizacijos kultūra“ – savaime susiklosčiusi, susikūrusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia (L. Šimanskienė, 2002). „Organizacinė kultūra“ – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis (L. Šimanskienė, 2002). Kaip matome, tarp šių sąvokų yra esminis skirtumas, todėl jų tapatinti negalima.

Siekiant tikslingai įvardyti kurios nors organizacijos kultūrą, reikėtų vartoti dvi iš esmės skirtingas sąvokas: organizacinė kultūra, kai vadovybė teoriškai žino, kas yra ši kultūra, praktiškai ją formuoja, puoselėja, ir organizacijos kultūra, kai vadovai nežino šios sąvokos ir, savaime suprantama, sąmoningai

neformuoja darbuotojams tinkamų vertybių, nors N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998, p. 51) organizacinę kultūrą vartoja kaip atitikmenį organizacijos kultūrai, teigdami, kad šiuos du žodžius vartoti ta pačia reikšme galima todėl, kad organizacinės kultūros samprata kildinama iš angliško termino *organizational culture* gali būti verčiama dvejopai: organizacijos arba organizacinė kultūra. Tačiau dėl L. Šimanskienės išvardintų priežasčių toliau darbe bus vartojama *organizacinės kultūros* sąvoka.

Organizacinę kultūrą nusako septynios *pagrindinės charakteristikos*:

1. Individo autonomiškumo organizacijoje laipsnis, apibūdinamas darbuotojo atsakomybės lygiu, iniciatyvos galimybėmis.
2. Organizacijos struktūra, veiksmų taisyklės ir jų reguliavimo laipsnis.
3. Organizacijos pagalbos ir jautrumo nariams lygis: kaip organizacija palaiko savo darbuotojus.
4. Individo savęs identifikavimo organizacijoje laipsnis: kiek jis priima šią organizaciją kaip „savo“.
5. Darbo įvertinimas: kiek atlyginimas susijęs su atliktu darbu.
6. Konfliktiškumo ir tolerancijos santykis: konfliktų laipsnis tarp grupių ir individų bei jų pastangos būti garbingais, tolerantiškais, pripažįstančiais skirtingumus.
7. Rizikos tolerancija: kiek darbuotojai skatinami inovacijoms, rizikai.

Tuo tarpu R. Želvys (2003, p. 56) išskiria šias pagrindines organizacijos kultūros charakteristikas:

1. *Filosofija* – tai organizacijos suformuota politika, nusakanti, kaip turi būti elgiamasi su savo darbuotojais, klientais ir kt.
2. *Vyraujančios vertybės* – tai, kas organizacijoje labiausiai vertinama, pvz. ugdymo kokybė, sveikos gyvensenos reikalavimų paisymas, švietimo paslaugų prieinamumas ir kt.
3. *Normos* – darbinės veiklos ir elgesio standartai.
4. *Taisyklės* – tai darbuotojų teisės ir pareigos, nuobaudų ir paskatinimų sistema ir kt.
5. *Organizacijos klimatas* – tai įspūdis, kurį sudaro fizinė organizacijos aplinka, darbuotojų bendravimo bei elgesio pobūdis ir kt.
6. *Išoriškai matomas darbuotojų elgesys* – kalbėjimo ypatumai, terminologija, elgesio ritualai ir kt.

Organizacinė kultūra perduodama įvairiais būdais:

*Organizacijos įkūrėjai* – svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis. Organizacijos įkūrėjai, P. R. Stephen (2003) nuomone, tradiciškai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą. Jie turi organizacijos viziją. Jų nevaržo ankstesnės veiklos tradicijos ar ideologija. Pirminė idėja priklauso įkūrėjams, jie taip pat tradiciškai turi šališką nuomonę, kaip šią idėją reikėtų įgyvendinti. Organizacijos kultūra gimsta iš įkūrėjų šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių paskesnės patirties sąveikos.

*Tradicijos* – tai periodiškai pasikartojanti žmonių veikimo forma, būdas, atsiradę dėl tam tikrų sociokultūrinių veiksnių. Tradicijos priklauso nuo žmonių tautinės priklausomybės, išsilavinimo. Organizacijos tradicijos padeda jai išlaikyti savitumą ir pastovumą keičiantis organizacijos nariams, leidžia naujiems darbuotojams greičiau pasijusti šios organizacijos nariais.

*Vadovybės veiksmai*, kuriuos akcentuoja S. P. Robbins (2003). Jie daro svarbų poveikį įstaigos kultūrai. Savo žodžiais ir elgesiu aukščiausieji vadovai nustato normas, kurios prasiskverbia į visą organizaciją, įtvirtindamos supratimą, ar pageidautina rizikuoti, kiek laisvės vadovai turėtų suteikti savo pavaldiniams, kaip reikia rengtis, už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaukštinta pareigose, skirti kiti apdovanojimai ir pan.

*Socializacija*, S. P. Robbins (2003) apibūdina kaip adaptacijos procesą, susidedantį iš trijų etapų: išankstinės socializacijos, susidūrimo ir pasikeitimo. Išankstinės socializacijos etapas apima visas žinias, kurias gauna naujasis narys prieš ateidamas į organizaciją. Susidūrimo etape naujasis darbuotojas pamato, kokia iš tiesų yra organizacija, ir susiduria su tikimybe, kad lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti. Pasikeitimo etape vyksta ilgalaikiai pokyčiai, naujasis darbuotojas išstobulina reikalingus darbus įgūdžius, sėkmingai atlieka naują vaidmenį ir prisiderina prie grupės vertybių bei normų.

S. P. Robbins (2003, p. 294) *ritualus* apibūdina kaip pasikartojančių veiksmų seką, išreiškiančią ir įtvirtinančią organizacijos vertybes, pabrėžiant, kurie tikslai yra svarbiausi, kurie žmonės yra svarbūs, o kurie nebūtinai.

*Materialūs simboliai* S. P. Robbins (2003, p. 295) apibrėžia kaip idėjas, kurias galima perteikti ir pateikia materialių simbolių pavyzdžius. Jais gali būti didelis kabinetas, elegantiškas interjeras, vadovų privilegijos, poilsio kambariai arba atskiros maitinimosi patalpos ir rezervuotos tam tikriems darbuotojams automobilių stovėjimo vietos. Šie materialūs simboliai, autorės teigimu, pasako darbuotojams, kas svarbu, kiek aukščiausioji vadovybė pageidauja lygybės ir koks elgesys yra tinkamas.

S. P. Robbins (2003, p. 295) nurodo, kad *kalba* yra priemonė išsiskirti tam tikros kultūros ar subkultūros atstovams. Išmokę šią kalbą, organizacijos nariai patvirtina, kad jie pripažįsta kultūrą.

Organizacijos kultūra ir vertybės yra neatsiejami dalykai. Dauguma autorių (Shein, 1985; Šimanskienė, 2002; Zakarevičius, 2004; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Dubauskas, 2006; Gimžauskienė, 2006 ir kt.), apibrėždami sąvoką „organizacijos kultūra“, akcentuoja vertybes, įsitikinimus. Organizacijos kultūra – organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, normos, kurios jungia ją į visumą. Taigi formuluojant išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą, vertėtų įtraukti į jį šiuos dalykus: organizacijos narių pripažintų vertybių sistemą; jos pasireiškimo formas ir būdus. Remiantis P. Jucevičiene (1996, p. 15), A. Stankevičiene, L. Lobanova (2006, p. 22),

G. Dubausku (2006, p. 19), galima teigti, kad organizacijos kultūra – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikianti jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais.

V. Vaitkūnaitė (2006, p. 46) teigia, kad anksčiau organizacija buvo tapatinama su negyvu mechaniniu objektu, kuriame darbuotojai tėra organizacijos – mašinos – dalis, o dabar vis labiau akcentuojamas organizacijos - gyvo socialinio organizmo - aspektas. Autorės nuomone, laikui bėgant, darbuotojus pradeda vertinti kaip organizacijos turtą. Jiems sąveikaujant, kuriasi tam tikra bendravimo sistema, tam tikras vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, kitaip tariant, susiformuoja organizacijos kultūra. L. Šimanskienė (2002, p. 48) teigia, kad kultūrinės vertybės, organizacijos ceremonijos ir ritualai, herojai ir kultūriniai simboliai tarpusavyje labai susiję.

Organizacijos kultūra susieja jos narius vertybiniais ir veiklos ryšiais, sukuria bendruomeniškumo atmosferą, kuri apsaugo organizacijos narius nuo susvetimėjimo. E. Schein (1981) teigimu, organizacijos kultūra nusako vertybes, kuriomis yra grindžiamas jos narių elgsenos būdas, pvz.: agresyvumas, gyvybiškumas, palankumas. Taip pat aiškinama, jog organizacijoje vyraujantys elgsenos būdai yra perduodami vienu darbuotojų kitiems ir formuojasi tik tai organizacijai būdingi veiklos elgsenos būdai. J. Kasiulio, V. Barvydienės (2004, p. 116) nuomone, organizacijos kultūra gali būti valdoma per tam tikras vertybes, priimtinas visiems organizacijos nariams, kurie, jomis remdamiesi, aiškina socialinę realybę. Organizacinės kultūros veiksmingumą lemia vertybių prigimtis, jomis yra grindžiami organizacijos veiklos tikslai ir strategijos. Taip vertybės tampa organizacijos kultūros pamatu. Viena iš vertybių funkcijų – padėti pagrindus organizacijos narių identiteto formavimuisi išugdant įsipareigojimą organizacijai, jos kultūrai, tradicijoms, tikslams.

Kultūra reiškiasi vadovybės ir darbuotojų elgesiu. Kultūra įtakoja penkis organizacijos veiklos aspektus:

**1. Bendrosios vertybės** leidžia suvokti, kas yra teisinga ir kas ne, verčia žmones rinktis tam tikras veiklos formas, kurios savo ruožtu atsispindi:

- vartojamoje kalboje;
- istorijose ir praeities mituose;
- elgesio normose;
- organizacijos apeigose;
- herojuose ir vaidmenų modeliuose.

**2. Organizacijos klimata** su ja susiję žmonės suvokia kaip darbo atmosferą, kaip žmonės jaučia organizacijos kultūrą ir į ją reaguoja. Kaip teigia R. Jucevičius (1998), organizacijos psichologinis

klimatas apibūdinamas kaip išskirtinė organizacijos savybė, kurios pagrindą sudaro jos nariams bendras tikslų, misijos, veiklos strategijų esmės supratimas. Viena iš valdymo strategijų, lemiančių organizacijos narių elgesį kuriant vertybes bei formuojant kultūros egzistencinį pagrindą, yra vertybių sistemos valdymas.

**3. Vadovavimo stilius** – tai būdas, kaip vadovai naudojami valdžia. J. Kasiulio, V. Barvydienės (2004) nuomone, be iniciatoriaus, vadovo, negali tiksliai veikti jokia grupė, nes jis formuluoja tikslus. Organizacijos kultūra ir psichologinis klimatas labai priklauso nuo lyderių. Organizacijos kultūra turėtų būti valdoma, todėl reikia žinoti jos esmę ir veiksmingumą lemiančius veiksniai. Ją nusako vertybių sistema, kuri lemia organizacijos narių ir pačios organizacijos veiklos atvirumo aplinkai pobūdį. Ji reiškiasi per organizacijos narių elgesio įpročius, normas, formalias ir neformalias taisykles, kurių pagrindu yra kuriamas organizacijos psichologinis klimatas (K. Kasiulis, V. Barvydienė, 2004, p. 113).

**4. Organizacinė elgsena** reiškia žmonių sąveikos organizacijoje būdus.

**5. Struktūra** – tai organizacijos lankstumo lygis.

1 lentelėje pateikiama organizacijos kultūros išorinių elementų samprata pagal J.A.Wagner III, J. H. Hollebeck bei R.Kreither, A.Kinicki (1995).

1 lentelė

### Organizacijos kultūros išoriniai elementai

Elementas	Apibrėžimas
<b>Ceremonijos</b>	Standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis
<b>Apeigos, ritualai</b>	Veiksniai, perduodantys ypatingą idėją
<b>Istorijos</b>	Praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes
<b>Mitai</b>	Išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali įtakoti
<b>Herėjai</b>	Žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, charakterį
<b>Simboliai</b>	Objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant
<b>Kalba</b>	Verbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą
<b>Sakmė</b>	Įvykio, turinčio istorinį pagrindą pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis
<b>Gestai</b>	Išreiškiantys prasmę kūno judesiai
<b>Fizinė aplinka</b>	Supantys žmones daiktai, kurie suteikia jiems betarpišką jausminį stimulą perduodant kultūriškai išraiškingus veiksmus
<b>Žmogaus rankų dirbiniai</b>	Materialūs, žmogaus rankomis padaryti daiktai, palengvinantys kultūriškai išraiškingus veiksmus.

Šaltinis: Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 56.

*Išanalizavus daugelio autorių pateiktus organizacinės kultūros, organizacijos kultūros apibrėžimus, pastebima, kad dauguma autorių pateikia skirtingas sampratas. Kiekvienas autorius pateikia vis kitokį apibrėžimą, išskirdamas, jo manymu, svarbiausius prioritetus, kurie taip pat nėra vienodi. Kai kurių autorių pateikti apibrėžimai labai glausti ir apima tik dalį organizacinės kultūros*

*komponentų. Tačiau visi pabrėžia organizacinės kultūros svarbą organizacijai, išskirdami ir nurodydami šias organizacinės kultūros dalis: formuojamas vertybes, ritualus, istorijas, herojus. Taip pat autoriai pripažįsta, kad organizacijos kultūra - tai ne savaiminis produktas, bet specialiai kuriama kultūra, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų.*

## **1.2. Organizacinės kultūros formavimas**

A. Seilius (1998, p. 222) teigia, kad jokia organizacija negali suformuoti savo kultūros, tačiau tam prieštarauja J. Guščinskienė (2000, p. 115) pateikdama šiuos S. P. Robbins išskirtus organizacinę kultūrą formuojančius veiksniai:

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

Visi paminėti veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką, kuri pavaizduota 2 pav. E. Shein teigimu, organizacinė kultūra susiformuoja dėl dviejų problemų, kylančių visose organizacijose, sąveikos:

- išorinės adaptacijos bei išlikimo problemos;
- vidinės integracijos problemos (žr. 2 lentelę).

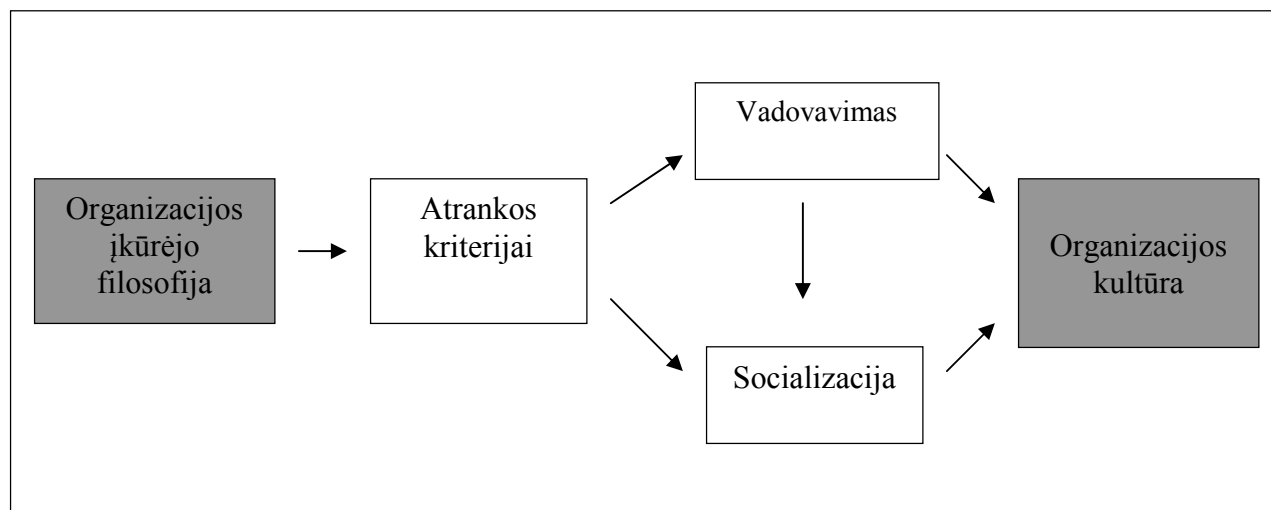
Autorius taip pat išskiria dvi papildomas įtakos rūšis, kurios veikia organizacijos kultūros formavimąsi:

- įkūrę naują organizaciją, jos kūrėjai sukuria organizacijos kultūrą, kuri vėliau tampa įkūrėjo idėjų bei kitų organizacijos narių patirties kompleksu;
- nacionalinė kultūra, organizacijos klientai bei šalies visuomenės normos taip pat veikia organizacijos kultūrą. J. Guščinskienė (2000, p. 116).

**Organizacijos kultūrą formuojančios problemos**

Išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos		Vidinės integracijos problemos	
<b>Misija ir strategija</b>	Nustatoma pirminė misija bei pagrindinės užduotys, parenkamos strategijos šiai misijai įgyvendinti	<b>Bendra kalba bei koncepcinės kategorijos</b>	Parenkami komunikacijos būdai, apibrėžiami terminai ir sąvokos
<b>Tikslai</b>	Vyksta tikslų nustatymas, pasiekiamas pritarimas jiems	<b>Grupės ribos. Įėjimo ir išėjimo ribos</b>	Nustatomi narystės organizacijoje ar grupėje kriterijai
<b>Priemonės</b>	Numatomos priemonės, kuriomis bus siekiama tikslų; susitariama dėl metodų, numatoma organizacijos struktūra, darbo pasidalijimas, atlyginimo sistema, hierarchija ir t.t.	<b>Jėga ir padėtis</b>	Nustatoma padėtis organizacijoje, sukuriamos taisyklės įtakai parodyti
<b>Kriterijų, informacijos bei kontrolės sistemų nustatymas</b>	Numatomi kriterijai, pagal kuriuos bus nustatoma, kaip atskiri žmonės ar grupės įgyvendina savo tikslus, taip pat parenkama informacijos bei kontrolės sistema	<b>Intymumas, draugystė, meilė</b>	Sukuriamos socialinių ryšių tarp lyčių taisyklės, nustatomas leistinas atvirumo bei intymumo darbe laipsnis
<b>Korekcijos</b>	Reikalingos tuo atveju, kai grupė nepasiekia tikslo ir reikia parinkti kitus veiksnius	<b>Skatinimas ir nuobaudos</b>	Tinkamo ir netinkamo elgesio nustatymas

Šaltinis: Kelly, J., Prince, J. B., Ashforth, B. (1991). *Organizational behavior*. Canada: Prentice-hall<sup>1</sup>.



**2 pav.** Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema

Šaltinis: S. P. Robbins (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*, p. 293.

P. Jucevičienė (1996, p. 195) teigia, kad organizacijos kultūrą lemia keturi pagrindiniai veiksniai:

- Organizacijos istorija – atsižvelgiant į ją, stengiamasi išlaikyti savo „status quo“;
- Aplinka – jos pobūdis turi didelę įtaką organizacijos kultūrai;

<sup>1</sup> Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*, p. 115-116.



- Personalo administravimo pobūdis;
- Socializacijos procesas.

Palyginus S. P. Robbins ir P. Jucevičienės nurodytus veiksnius galima daryti išvadą, kad sutampa tik organizacijos istorijos ir socializacijos procesas. Analizuodami kitus veiksnius - aplinką, vadovavimo stilių, atrankos procesą, personalo administravimo pobūdį matome, kad minėtų autorių nuomonės išsiskiria. Pateiktiems P. Jucevičienės organizacinė kultūros veiksniams pritaria ir R. Želvys (2003, p. 56). Jo nuomone, organizacijos kultūros formavimąsi veikia jos atsiradimo bei raidos istorija, ją supanti aplinka ir joje dirbantys žmonės.

### **1.3. Organizacinės kultūros funkcijos, lygiai, tipai**

R. Želvys (2003, p. 56) išskiria kelias funkcijas, kurias kultūra atlieka organizacijoje:

1. Ji suteikia organizacijai unikalumo, t. y. išskiria organizaciją iš kitų.
2. Formuoja darbuotojams tapatumo jausmą: kultūros dėka vyksta žmogaus identifikavimasis su organizacija, kurioje jis dirba.
3. Padeda ugdyti atsidavimą organizacijai ir jos vykdomai misijai.
4. Sustiprina organizacijos, kaip socialinės sistemos, stabilumą.
5. Formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį bei elgseną.

N. Paulauskienė, P. Vanagas (1998, p. 50) pateikia R. Harrisono išskirtas septynias organizacijos kultūros funkcijas:

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji remdamasi 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 yra priimtini, o kurie ne, apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005, p. 112) pateikia entepreniškos organizacijos kultūros ypatumus, kuriuos analizavo J. Cornnall ir B. Perlman, išskirdama ir aprašydama dešimt organizacijos kultūros komponentų:

1. *Tolerancija rizikai*. Galimybių ir naujienų paieškoms pritaria visi – nuo eilinio darbuotojo iki generalinio direktoriaus bei savininko.

2. *Pagarba savo veiklai*. Kiekvienas asmuo suvokia, jog tai, ką daro visa organizacija ir kiekvienas jos narys, yra reikšminga, rimta ir nusipelno pagarbos.

3. *Pasitikėjimo ir atsakomybės etika*. Žmonės organizacijoje įsipareigoja vienas kito atžvilgiu elgtis teisingai.

4. *Žmonės*. Jie įtraukiami, kviečiami dalyvauti organizacijos veikloje. Savininkai, vadovai suvokia, jog žmonės – pagrindinis organizacijos turtas, o ne vien „darbo rankos“.

5. *Emocinis pripažinimas*. Tai žmonių nuomonės dėl įvairiausių reikalų išklausymas bei atsižvelgimas į ją, jų asmeninių indėlio pripažinimas.

6. *Pasitenkinimas darbu*. Ne darbai skirstomi žmonėms, o kiekvienai užduočiai skiriamas norintis ją atlikti asmuo, kuriam užduotis ir patikima.

7. *Lyderiavimas*. Žmonėms suteikiami įgaliojimai realizuoti savo sumanymus, imtis iniciatyvos.

8. *Orientacija į vartotojų vertybes*. Organizacijos veikla turi būti vertinga jos klientams ir darbuotojams.

9. *Dėmesys detalėms bei išbaigtumui*. Jei ką nors padarai gerai, vadinasi, įmanoma atlikti dar geriau.

10. *Efektyvumas ir veiksmingumas*. Organizacijos efektyvumą lemia sėkminga kasdieninė veikla bei jos ateities kūrimas. Tai įmanoma pasiekti nuolat kontroliuojant veiklą, jos rezultatus, pagrįstai rizikuojant ir diegiant naujoves.

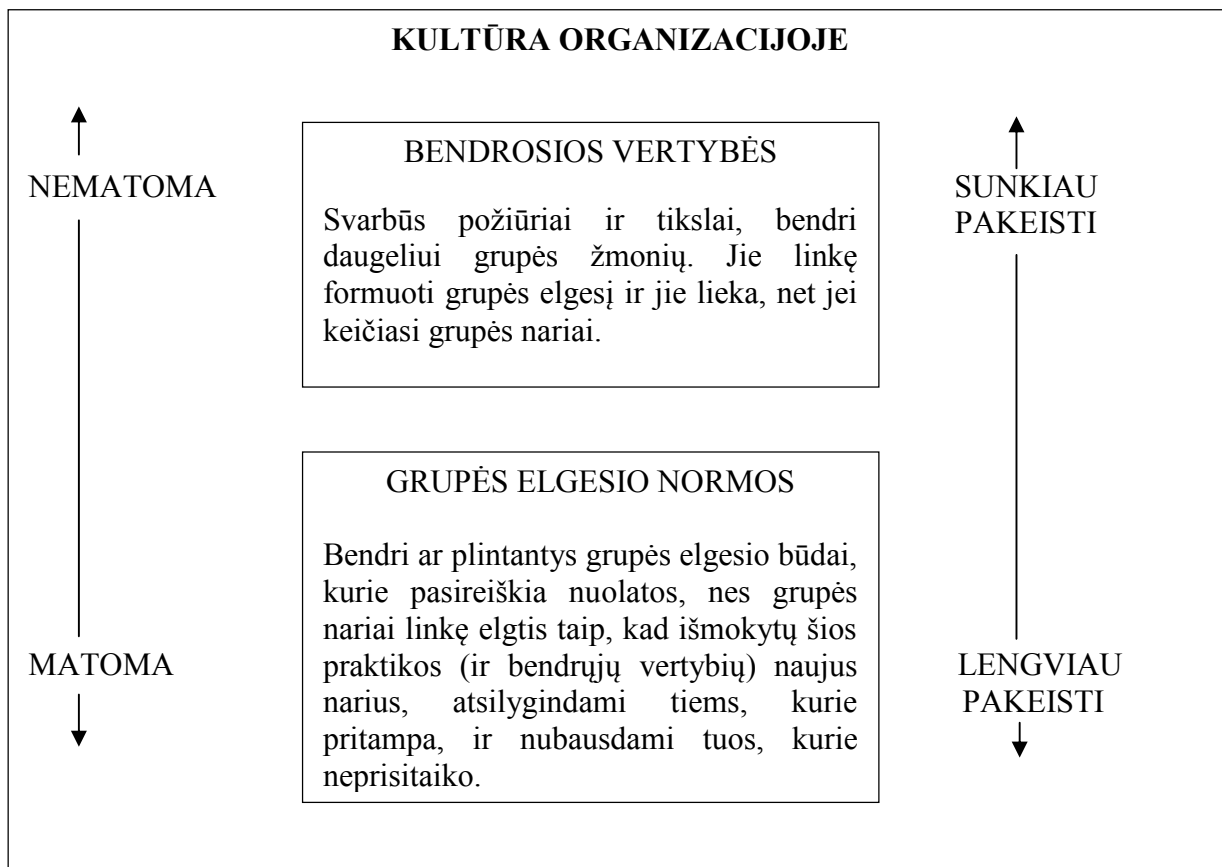
E. Schein teigimu, kultūros egzistavimas sudarytas trimis lygiais: sutartiniais dalykais, remiamomis vertybėmis bei užslėptomis nuostatomis (A. F. Stoner ir kt. 2005, p. 180).

*Sutartiniai dalykai* - tai pirmasis organizacijos kultūros lygis. Dalykai, kurie kartu apibrėžia kultūrą ir į šiuos dalykus kreipiantiems dėmesį parodo, kas yra kultūra; tie dalykai – tai produktai, paslaugos ir net organizacijos narių elgesio modeliai.

*Remiamos vertybės* - antrasis kultūros lygis. Organizacijos nurodomos priežastys, kodėl dalykai daromi būtent taip.

*Pagrindinės nuostatos* - trečiasis organizacijos kultūros lygis. Tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus.

Kotteris ir Haskettas nustatė du kultūros lygius (žr. 3 pav.) matomą, kuriame yra darbuotojų elgesio modeliai ir stilius, ir nematomą, kuriame atsispindi kartu priimtos ilgalaikės vertybės bei nuostatos. Šie autoriai teigia, jog pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilginiui gali paskatinti pakeisti giliau įsišaknijusius įsitikinimus (A. F. Stoner ir kt. 2005, p. 183).



**3 pav.** Kotterio ir Hesketto du kultūros lygiai

Šaltinis: Stoner, A. F., Freeman, R.E. (2005). *Vadyba*, psl.183

D. Denisonas pateikia Lundbergo pasiūlytą organizacinės kultūros tyrimo modelį, pagal kurį kultūra susideda iš 4 lygmenų: paviršinių bruožų, nuostatų, vertybių ir nebylių įsitikinimų, kuriuos autorius apibūdina taip:

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

2. *Nuostatos* – taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti. Tai, pavyzdžiui, organizacijos nariams kilusių bendriausių problemų sprendimai, kurie rodo, kaip nariai

supranta organizacijos gyvavimo situacijas, kokį elgesį laiko priimtiniu. Nuostatos yra sąlygiškai konkrečios ir dažniausiai nariai apie jas žino.

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

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

Su pateikta tipologija D. Denison (1994) supriešina savąją organizacinės kultūros tipologiją, susidedančią iš 3 lygmenų:

1. Vertybės ir įsitikinimai, kurie yra veiksmų pagrindas.
2. Narių elgesio ypatumai, parodantys ir susistiprinantys tas vertybes.
3. Sąlygos, kurias tie elgesio ypatumai sukuria ir kuriomis organizacijos nariai turi funkcionuoti.

D. Denison tipologija nuo Lundberg tipologijos skiriasi tuo, kad daugiau dėmesio skiriama konkrečioms veiksmams ir sąlygoms, kuria lemia organizacijos vertybių sistema. Palyginus šias tipologijas galima teigti, kad Lundberg daugiau lygių skyrė abstraktiems organizacinės kultūros aspektams, o Denison – konkrečioms, kitų autorių vadinamiems paviršiniams bruožais. Konkretesnius ir labiau paviršinius kultūros požymius lengviau stebėti, analizuoti ir lyginti.

Organizacinės kultūros tyrinėtojas E. Schein taip pat teikia tris organizacinės kultūros lygius: paviršinius bruožus, vertybes, esminius įsitikinimus.

Šie pateikti trys lygiai taipogi skiriasi nuo Denison modelio. Paviršiniai bruožai ir vertybės yra labiau sąmoningi ir pažįstami organizacijos nariams, o esminiai įsitikinimai yra nesąmoningai priimami kaip savaiminė realybė, bet iš tiesų jie kryptingai valdo darbuotojų elgesį, nurodo, kaip jie turi suprasti ir jausti įvykius. Denison esminių įsitikinimų, nepriklausomų nuo vertybių, lygmens neišskiria.

E. Schein tipologinę klasifikaciją galima laikyti pačia lakoniškiausia, aiškiausia ir apimančia visus organizacinės kultūros aspektus.

Kotteris ir Haskettas ne tik nustatė du kultūros lygius, bet ir atrado, jog kai kurios korporacinės kultūros gerai prisitaiko prie permainų ir išsaugo organizacijos veiklos stilių, tuo tarpu kitos nesugeba to padaryti. Minėti autoriai išskiria „adaptyvias“ ir „neadaptyvias“ korporacines kultūras bei apibrėžia pagrindines vertybes ir bendrą elgesį kiekvieno tipo kultūroje (žr. 3 lentelę).

### Adaptyviosios ir neadaptivosios korporacinių kultūrų sugretinimas

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

Šaltinis: Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.<sup>2</sup>

T. Burns ir G. M. Stalker organizacijas suskirstė į mechanines ir organines. Mechaninėse organizacijose vyrauja biurokratinis požiūris, aiškios struktūros, procedūros, formalus bendravimas ir kontrolė. Organinės kultūros yra nenusistovėjusios, lankstesnės, joms būdingas platus darbų aprašymas ir neformalios procedūros. Šių organizacijų skirtumai apibendrinami 4 lentelėje.

### Mechaninė ir organinė organizacija

<b>Mechaninė</b>	<b>Organinė</b>
Specializuota diferenciacija ir užduočių apibūdinimas	Konkretus žinių įnašas į bendrus organizacijos reikalus
Hierarchinis vadovavimas ir problemų derinimas	Užduotys ir atsakomybė sąveikaujant su kitais kaskart nustatomos iš naujo
Tikslus atsakomybės už darbą, metodų, teisių ir pareigų apibūdinimas	Atsidavimas organizacijai svarbiau už bet kokius techninius tikslus ir vertinamas labiau už lojalumą
Didžiausias išmanymas – hierarchijos viršūnėje	Tinklinė kontrolės, valdžios ir komunikacijos struktūra
Vertikaliaji individų, vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveika	Visažinystė nėra vien aukščiausiojo lygmens vadovų prerogatyva; žinių šaltinis gali būti kiekviena organizacijos pozicija, ir ji įgyja autoritetą sprendžiant konkrečią problemą
Lojalumas organizacijai ir paklusimas vadovybei	Labiau vertikaliaji nei horizontalioji komunikacijos kryptis
Prestižiniu laikomas darbas, o ne paprastos žinios, patirtis ir įgūdžiai	Komunikacija labiau pagrįsta informacija ir patarimu, o ne instrukcijomis ir sprendimais

Šaltinis: Burns, T., Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*, Tavistock<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Stoner, A. F., Freeman R. E. ir kt. (2005). *Vadyba*, p. 184.

<sup>3</sup> Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*, p. 462.

T. Burns, G. M. Stalker (2005) pažymi, kad:

- organizacija kinta nuo mechaninės prie organinės, nes pokyčių tempas reikalauja elgtis lanksčiau ir greičiau priimti sprendimus;

- nėra vienintelio geriausio stiliaus, nes konkrečios aplinkybės nusako, kas labiau tinka: mažoms organizacijoms, priklausomoms nuo naujų technologijų, naudingesnis organinis stilius, o didelės organizacijos, veikiančios stabilioje aplinkoje, daugiau pasiekia taikydamos mechaninį požiūrį;

- abu požiūriai traktuotini kaip tam tikro požiūrių spektro dalys, kai organizacijai nėra visiškai būdingas nė vienas iš jų;

- siekiant efektyvumo, šiuos abu požiūrius reikia derinti.

**Organizacinės kultūros svarba.** Organizacinė kultūra turi įtakos darbuotojų kaitai, motyvacijos laipsniui, lemia moralę ir gerą darbuotojų vardą, atsispindi organizacijos reputacijoje, turi įtakos našumui ir efektyvumui, gali lemti darbo kokybę. Nuo jos priklauso, kaip bus priimti pokyčiai organizacijoje.

Organizacijų kultūras į tipus skirstantys autoriai tipus apibūdina įvairiomis organizacinę kultūrą grindžiančiomis vertybėmis ir charakteristikomis. N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998, p. 56) pateikia trijų užsienio mokslininkų organizacinės kultūros tipologijas.

D. Pheysey (1993) aprašinėja keturis organizacinės kultūros tipus: galios, paramos, laimėjimų ir vaidmenų kultūrą. Galios kultūros išskirtiniai požymiai yra galia, lojalumas ir kontrolė, o paramos kultūros išskirtinumas – draugystė, dalijimasis ir įtraukimas. Laimėjimų kultūrą nusako kūrybingumas, konkurencija ir nepriklausomybė. Vaidmenų kultūrą apibūdina joje glūdinčios racionalumo, teisiškumo ir tvarkingumo vertybės. D. Pheysey teigimu, vaidmenų kultūros tipo organizacijos pasižymi efektyvumu, laimėjimų kultūros tipo organizacijos pasižymi naujovių kūrimu, galios kultūros tipo organizacijos produktyvios, o paramos kultūros tipo organizacijoms būdingas tarpusavio bendradarbiavimas.

W. Schneider (1994) išskiria kitaip įvardytus organizacijų kultūrų tipus: kontrolės, bendradarbiavimo, kompetencijos, kultivavimo.

R. Harrisono (1992) tipologija pateikiama 1 priede.

Multikultūriniu požiūriu, organizacijoje gali egzistuoti ir netgi būti naudingi įvairūs kultūriniai skirtumai, nulemti tautybės, lyties, amžiaus, religijos, fizinių sugebėjimų ir kt. Organizacijoje gali būti dominuojanti kultūra ir viena arba kelios subkultūros. Nors kiekvienoje organizacijoje susiformuoja unikali ir savita kultūra, kurioje gali egzistuoti smulkesnės subkultūros, R. Želvys (2003, p. 57) išskiria ir pateikia keletą apibendrintų organizacijos kultūros tipų: vaidmenų, užduočių, asmenybių kultūrą.

*Vaidmenų kultūra.* Galios kultūroje pirmiausia suburiamas lojalus kolektyvas, o jau paskui žiūrima, kas kokio darbo galėtų imtis, o vaidmenų kultūroje pirmiausia apibrėžiami vaidmenys, kuriuos reikia atlikti, ir tik tuomet ieškoma jiems tinkamiausių kandidatų. Vaidmenų kultūroje asmeninės simpatijos ar antipatijos vaidina daug mažesnę vaidmenį negu galios kultūroje.

*Užduočių kultūra.* Ilgiau tęsiantis situacijai, atsiranda griežtesnės kontrolės būtinybė, ir ilgainiui užduočių kultūra gali transformuotis į galios arba vaidmenų kultūrą.

*Asmenybių kultūra.* Smenybių kultūra transformuojasi į užduočių arba vaidmenų kultūrą.

Šių klasifikacijų pagrindinis panašumas – jos yra naudingos kaip instrumentas, tiriant ir analizuojant organizacijų kultūras.

Analizuojant organizacinę kultūrą bei jos tipus, neapseinama be charakteristikų. J. P. Kotter ir J. L. Heskett (1992) teigia, kad organizacijų kultūros nėra vienodos poveikio organizacijos nariams požiūriu.

Organizacinės kultūros stiprumas apibūdinamas trimis ypatumais:

- visoje organizacijoje pripažintų vertybių, įsitikinimų, nuostatų skaičius, kuris sąlygoja kultūros požymių tankį.

- organizacijos narių, kurių įsitikinimai yra vienodi, santykinė dalimi. Kuo daugiau žmonių laikosi tokių pačių nuostatų, tuo stipresnė organizacinė kultūra.

- vertybių ir nuostatų prioritetų aiškumas. Jei prioritetai organizacijoje ryškūs, t.y. jei nariams yra žinoma, kurios vertybės ir nuostatos svarbiausios, o kur antraeilės, tokios organizacijos kultūra yra stipri.

P. R. Stephen (2003, p. 286) teigia, kad stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir yra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita. Stipri kultūra pasižymi tuo, kad organizacijos pagrindinės vertybės yra labai puoselėjamos ir jas visi plačiai pripažįsta. Stiprios kultūros organizacijos nariai vieningai sutaria dėl jos tikslų. Ši tikslų vienybė sukuria darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Šios ypatybės savo ruožtu mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją.

*Išanalizuoti mokslininkų darbai leidžia teigti, kad jie išskiria du kultūros lygius – labiau matomą paviršinį ir mažiau pastebimą giluminį. Paviršiniame lygyje labiau atsispindi organizacijos narių elgesio bruožai, darbo stilius, kalbiniai ir fiziniai artefaktai. Giluminį lygį sudaro narių priimtos vertybės, tradicinės nuostatos, nebylūs įsitikinimai, kurie yra atsparūs laikui ir išlieka net pasikeitus grupės nariams.*

#### **1.4. Organizacinės kultūros paskirtis**

Bendraja prasme organizacinę kultūrą apibrėžia bendros vertybės, įsitikinimai, simboliai, ir visa tai turi įtakos visoje organizacijoje vykstantiems procesams. Organizacinė kultūra – tai savotiška

ideologija, kurios laikantis pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad naudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atskleidžiamos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius.

*Organizacinės kultūros reikalingumas ir jos paskirtis:*

1. Kultūra užtikrina tapatumo jausmą. Kuo tiksliau apibrėžiamos organizacinės vertybės ir vaizdiniai, tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir suvokia save kaip svarbiausią dalį.

2. Kultūra ugdo atsidavimą organizacijos misijai. Kai kada žmonėms naudinga peržengti savo interesų ribas (pvz. jaudinantis, kaip tai juos paveiks). Bet esant stipriai vienijančiai kultūrai žmonės pradeda jaustis didelės, griežtai apibrėžtos visumos dalimi ir įsitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms, kam reikalinga organizacija.

3. Kultūra – pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė.

4. Kultūra padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius.

5. Kultūra padeda pripažinti kiekvieno žmogaus vertingumą.

6. Kultūra leidžia siekti atvirumo dėl bendravimo galimybių.

7. Esant stipriai kultūrai susiklosto draugiški santykiai su bendradarbiais.

8. Kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Kultūra nukreipia darbuotojų žodžius ir poelgius, aiškindama, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje, kas ypač naudinga naujokams.

E. Schein (1990) teigia, kad organizacinė kultūra reikalinga tam, kad išspręstų organizacijos problemas:

1) išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos;

2) integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas sugebėjimas išgyventi ir prisitaikyti.

*Įšorinės adaptacijos ir išgyvenimo problemos:*

- Misija ir strategija: esminis misijos, pirminių užduočių, akivaizdžių funkcijų bendro supratimo suformavimas.
- Tikslai. Susitarimas dėl tikslų, nulemtų esminės misijos.
- Priemonės. Susitarimas dėl tikslų pasiekimo priemonių.
- Tikslai – tai organizacijos struktūra, darbo pasidalijimas.
- Vertinimas. Susitarimas dėl grupės veiklos sėkmės kriterijų; informacinės ir kontrolinės sistemos.
- Koregavimas. Susitariama dėl atitinkamų pataisos ar atkūrimo strategijų, jei tikslai nepasiekiami.



Vidinės integracijos problemos:

- Bendra kalba ir pagrindinės kategorijos. Grupė negyvuos be jos narių bendravimo ir savitarpio supratimo galimybės.
- Grupės ribos ir priėmimo į ją bei pasišalinimo iš jos kriterijai. Viena svarbiausių kultūros sferų – bendras susitarimas dėl to, kas yra arba nėra grupės narys ir kokiais kriterijais matuojama (nustatoma) narystė.
- Valdžia ir padėtis. Kiekviena organizacija privalo nustatyti tvarką, jos kriterijus ir taisykles, kaip gaunama, palaikoma ir prarandama valdžia. Šis susitarimas yra esminis, padedantis nariams valdyti agresijos jausmus.
- Intymumas, draugystė ir meilė. Kiekviena organizacija turi nustatyti lygiaverčių santykių, santykių tarp lyčių „žaidimo taisykles“ ir būdą, kuriuo reiškiamas atvirumas ir intymumas, atliekant organizacijos užduotis ir uždavinius.
- Apdovanojimai ir bausmės. Kiekviena grupė turi žinoti, koks elgesys organizacijoje yra didvyriškas ir koks gėdingas; kas apdovanojama nuosavybe, padėtimi, valdžia ir kas baudžiama, atimant privilegijas.
- Ideologija ir „religija“. Kiekviena organizacija (kaip ir kiekviena visuomenė) susiduria su nesuprantamais ir nepaaiškinamais dalykais bei įvykiais. Juos būtina įprasminti, kad nariai galėtų deramai į tai reaguoti ir išvengti nerimo susidūrę su nepaaiškinamu ar nekontroliuojamu įvykiu.

*E. Schein (1992) apibūdina organizacinę kultūrą keliais aspektais:*

1. Tai tam tikri *elgsenos reguliavimai*, žmonėms veikiant vienas kitą: kalba, ritualai, kurie taikomi esant tam tikroms situacijoms.
2. *Grupės normos, standartai*, kaip reikia elgtis.
3. *Vertybės*: viešai deklaruojamos vertybės ir principai, kuriuos stengiamasi įgyvendinti.
4. *Formali filosofija*: ideologiniai principai – tai tarsi nuorodos, kaip grupei reikia elgtis.
5. *Žaidimo taisyklės*: taisyklių, kurių būtina laikytis ir su kuriomis reikia supažindinti naujokus, rinkinys.
6. *Klimatas*: tai jausmai ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, klientais, kitais žmonėmis.
7. *Įtvirtinti įgūdžiai*: tai specialūs įgūdžiai, perduodami iš kartos į kartą be aprašymo.
8. *Mąstymo įpročiai*: tai suvokimo, kalbos nuorodos, taikomos ankstyvajame socializacijos etape.

9. *Padalyta reikšmė*: suvokimas, kad grupės nariai ką nors sukuria tik tada, jei jie bendradarbiauja vienas su kitu.

10. *Simboliai*: idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip patys grupės nariai save apibūdina. Tai emociingiausias kultūros aspektas.

Pasak Cornwall, Perllman (1990), verslininkiška organizacinė kultūra yra tokia:

1. *Rizika*. Sugebėjimas pasinaudoti galimybe, novatoriškumas ir naujos idėjos yra remiamos visuose organizacijos lygiuose.

2. *Pelnyta pagarba*. Jausmas, kad grupė yra ypatinga tuo, ką daro, kaip daro ir ko siekia, bei yra verta nepaprastų pastangų ir atsidavimo tų žmonių, kurie čia dirba.

3. *Patikimumo, pasitikėjimo ir garbingo elgesio etika*. Žmonės organizacijoje privalo elgtis „tinkamai“ vienas kito atžvilgiu.

4. *Žmonės*. Žinojimas, kad žmonės bus įtraukti, o ne atskirti nuo to, kas svarbu organizacijai. Būtent žmonės turi būti vertingiausi organizacijos ištekliai, jeigu ji nori klestėti ir būti gyvybinga ateityje.

5. *Emocinis atsidavimas*. Dėkingumas ir didelė pagarba už evangelinį uolumą. Žmonės gali turėti stiprių jausmų to, ką jie daro, atžvilgiu; jie gali nuoširdžiai ir atvirai išreikšti tokius jausmus.

6. *Darbas yra džiaugsmas*. Darbas gali mums teikti malonumą; juk darbe mes praleidžiame daugybę laiko ir atiduodame jam didelę dalį savęs.

7. *Vadovavimas*. Suteikti žmonėms laisvę ir galimybę vadovauti kitiems visuose organizacijos lygiuose.

8. *Vertė laimi*. Viskas, ką darytų organizacija, privalo turėti vertę jos klientams ir darbuotojams. Vien tik mažomis kainomis kliento nesuviliosite, tai padarys tik produktai, turintys vertę ir prasmę jų gyvenime. Visų lygių darbuotojai privalo turėti darbą, kurį jie vertintų, - prasmė yra lygiai tiek pat svarbi, kaip ir atlyginimas.

9. *Nenuilstamas dėmesys detalėms, struktūrai ir procesui*. Jeigu kas nors dirba gerai, tai gali dirbti dar geriau.

10. *Našumas*. Organizacijai būtina drausmė – kasdienei veiklai vykdyti, ir laisvė – prisitaikyti prie besikeičiančio pasaulio. Jai reikia kontrolės sistemų, tačiau tuo pat metu ji turi nevaržyti rizikos ir naujovių.

*Taigi akivaizdu, kad organizacinės kultūros puoselėjimas yra tiesioginė vadovo pareiga.*

*Organizacinė kultūra – svarbus valdymą lemiantis veiksnys, kuris padeda suburti kolektyvą, išsaugoti patikimus darbuotojus, įvertinti organizacijos ir darbuotojų vertybes, išlikti besikeičiančioje aplinkoje. Tai tikriausiai esminis dalykas, dėl ko reikia diagnozuoti jau esamą kultūrą, ją stiprinti,*

*prireikus keisti tam, kad organizacijos veikla būtų sėkminga. Jei organizacija nori veikti sėkmingai, ji turi būti lanksti kintančiomis veiklos sąlygomis. Svarbi metodologinė organizacinės kultūros reikšmė – procesai, vykstantys organizacijos aplinkoje ir pačiose organizacijose, keičiantys žmonių mąstymą norima linkme. Strategiškai planuojant dominuoja samprata apie organizaciją kaip apie atvirą socialinę - ekonominę sistemą, kurios veiklos produktyvumą daugiausiai lemia procesai, vykstantys už organizacijos ribų. Todėl bandymai kurti strateginius planus, neatsižvelgiant į organizacijos vertybes ir žmonių poreikius bei susiformavusias tradicijas, gali būti nesėkmingi, nes žmonės priešinsis tiems pertvarkymams, nesuvokdami jų esmės ir naudos.*

*Strategija neduos lauktų rezultatų, jeigu bus pamiršta organizacinė kultūra ir nebus kuriami modeliai, kaip keičiant tam tikras vertybes siekti naujų tikslų. Daug ką lemia nelabai matomas organizacijos valdymo veiksnys – organizacinė kultūra.*

### **1.5. Organizacinės kultūros ir organizacijos klimato sąsajos**

Psichologinis organizacijos klimatas – visuma psichologinių sąlygų, įtakančių efektyvią komandinę veiklą, produktyvumą, asmenybės raidą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt. Tai bendra emocinė būsena, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių, atmosfera darbe, pasitenkinimas darbu, bendradarbiavimo ypatumai, asmeninis kiekvieno darbuotojo efektyvumas, funkcijų ir atsakomybės paskirstymas ir pan. Sveikas organizacijos klimatas veikia kaip daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, nelojalumo, išėjimo iš darbo prevencinis faktorius. Įmonėse, kur vyrauja geras klimatas, atlyginimas nėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys. Psichologinis klimatas yra įtakojamas daugelio organizacijos charakteristikų. Reikšmingiausia iš jų – vadovaujančių darbuotojų elgesys. Taip pat svarbu organizacijos dydis ir tai, kiek laiko organizacija gyvuoja, organizacijoje dirbančių žmonių darbo planavimo, atlygio ir apdovanojimo ypatybės. Organizacijos vadovui būtina žinoti esamą psichologinio klimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimatą įtakančių faktorių galima keisti, taip didinant darbuotojų pasitenkinimą darbu. W. Joyce ir kt. (2004) pabrėžė, kad tarp darbuotojų turi tvyroti priklausymo kolektyvui ir identifikavimo jausmai.

Klimato terminas atėjęs iš meteorologijos, pirmasis jį pavartojo Levinas (A. Jacikevičius, 1995). R. Rekašiūtė – Balsienė (2005) nurodo, kad organizacijos klimato sąvoka minima jau 1939 metais. Praėjusio amžiaus pradžioje atlikti socialinės psichologijos tyrimai parodė, kad žmonių elgesys priklauso nuo to, kaip jie suvokia situaciją, o ne nuo to, kokia ji yra (minėta autorė cituoja Lippitt). Po šių tyrimų atsiradusi organizacijos klimato sąvoka plačiai vartojama daugelyje tyrimų, kuriuose buvo

nagrinėjamas pats fenomenas ir jo ryšys su kitais organizacijos veiklos ypatumais. Tyrėjai dažniausiai keldavo klausimą, ar organizacijos klimatas yra susijęs su organizacijos pasiekiamais rezultatais, ar skiriasi savo klimatu sėkmingos ir nesėkmingos organizacijos. R. Rekašiūtė – Balsienė (2005) analizuodama užsienio mokslininkų Kangis, Williams ir Gordon bei Thompson atliktus tyrimus nurodo, kad sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių organizacijų klimatas skiriasi, kuo organizacijos veikla sėkmingesnė, tuo ryšys tarp organizacijos klimato ir jos veiklos yra stipresnis. Ilgalaikiai organizacijos klimato ir veiklos efektyvumo tyrimai suteikė galimybę aiškiau įvertinti ryšio priešastingumą ir kryptingumą. R. Rekašiūtė – Balsienė (2005) taip pat akcentuoja, kad organizacijos klimato fenomeną ir jo sandarą nagrinėjo ir kiti užsienio mokslininkai bei tyrėjai: Litwin and Stringer, Campbell, Sims and LaFollette, Muchinsky, Schneider, Jackovsky and Slocum, Glick, Volkwein, Schein, Yoon ir kt. Organizacijos klimato sąvoka organizacinės psichologijos literatūroje vartojama labai plačiai ir kartais apibrėžia ne visai tuos pačius fenomenus. Pažymėtina, kad pasitaiko atvejų, kai organizacijos klimatas ir organizacijos kultūra yra tapatinami, t.y. laikomi sinonimais. Organizacijos klimato ir kultūros sąvokų tapatinti negalima, organizacijos kultūra gali tik įtakoti mikroklimatą kaip veiksnys. Šių dviejų elementų lyginamoji charakteristika atsispindi 5 lentelėje.

5 lentelė

### Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika

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

Šaltinis: Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*, p. 123

5 lentelėje atskiriama organizacijos kultūrą nuo klimato, kuris apibrėžiamas kaip darbo vietos atmosfera. Kultūra taip pat skiriasi nuo vadovavimo stiliaus. Organizacijos kultūra yra galinga jėga, kreipianti ir formuojanti individų elgesį organizacijoje. Organizacijos kultūra - tai pageidautiną ir nepageidautiną elgesį atskiriantis kontrolės mechanizmas, organizacijos istorija, įsipareigojimų vykdymo priemonė ir sėkmės receptas. Kultūra gali būti giliai įsišaknijusi organizacijoje, o gali egzistuoti nepriklausomai nuo valdymo.

*Organizacija ir kultūra.* Kaip jau buvo minėta, organizacijos kultūra yra neatsiejama nuo mikroklimato. Kiekviena organizacija susideda iš atskirų individų, kurie turi savo vertybių sistemą bei požiūrį į oficialiai deklaruojamas vertybes. Viso kolektyvo narių požiūriai bei vertybės formuoja visos organizacijos kultūrą. Daugelyje socialinių mokslų kultūra yra centrinė sąvoka, kurią sudaro akivaizdūs ir numanomi elgesio modeliai, įgyjami ir perduodami simboliais. R. Želvys (2003, p. 55) vaizdingai kultūrą apibūdina kaip organizacijos „kūną“, be kurio negalima pateikti pakankamai išsamaus organizacijos vaizdo. Minėtas autorius nurodo, kad „organizacijos kultūra – tai būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma. Organizacijos kultūrą taip pat sudaro rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai ir kt.“ S. P. Robbins (2004) 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 organizacijos kultūrą perteikia šios septynios savybės: novatoriškumas, rizika, dėmesys detalėms, orientavimasis į rezultatus, orientavimasis į žmones, orientavimasis į komandas, agresyvumas, stabilumas. Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma. Organizacijos kultūra – tai unikalios normų, vertybių, nuomonių, elgesio būdų ir kitos konfigūracijos, apibūdinančios tai, kaip žmonės jungiasi į grupes. Stipri kultūra sukuria vidinį organizacijos klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą (F. S. Butkus, 1996; A. Sakalas, 2001; L. Šimanskienė 2002 ir kt.).

*Kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas. Ji skiria vieną organizaciją nuo kitos, teikia tapatumo jausmą, padeda ugdyti atsidavimą, sustiprina socialinės sistemos stabilumą, nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną. Nors kiekvienoje organizacijoje susiformuoja unikali kultūra, kurioje gali egzistuoti smulkesnės subkultūros, tačiau galima išskirti keletą apibendrintų organizacijos kultūros tipų. Tai gali būti kultūra, vaidmenų kultūra, užduočių kultūra bei asmenybių kultūra. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra yra artima žmogaus asmenybei, ji yra individuali ir nepakartojama.*

## 1.6. Organizacijos kultūros įtaka personalo vadybai

Organizacijos kultūra yra vertybių, kuriomis vadovaujasi organizacija, sistema, pripažįstama jos narių, veikianti jų elgesį, palaikoma organizacijos istorijos ir mitų bei pasireiškianti tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais.

Apie organizacijos kultūrą dažniausiai sprendžiama iš geriausiai pastebimų išorinių jos kultūros elementų, o šie yra tik vienas iš trijų organizacijos kultūros analizės lygių, kuriuos sudaro pastebima kultūra, persidengę vertybės ir bendri susitarimai.

Organizacijos kultūroje išvelgiami šie jos aspektai:

- organizacijos kultūros išoriniai elementai;
- organizacijoje vyraujantys bendras supratimas;
- kultūros taisyklės ir vaidmenys.

Sutampančios arba artimos vertybės gali būti esminis dalykas, laikantis žmones kartu, taip pat ir galingas motyvacinis mechanizmas. Giliausiame lygmenyje yra bendri susitarimai arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendroje veikloje.

Organizacijos kultūra turi didelį poveikį personalui, nes:

- padeda kurti organizacijoje tokį vidinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą;
- leidžia darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikisi organizacija;
- skatina kasdieninę darbo rutiną paversti vertingais, svariais veiksmais;
- leidžia darbuotojams pasijusti svarbiems, reikšmingiems, o tai savo ruožtu skatina juos našiau dirbti, jausti pasitenkinimą savo veikla, valdymo veiksmingumu;
- susieja organizaciją su visuomenei svarbiomis vertybėmis. (L. Lobonova, 2006, psl. 22).

*Kaip matome, organizacijos kultūra turi didžiausią poveikį darbuotojų motyvacijai. Tai savo ruožtu skatina našiau dirbti ir siekti organizacijos tikslų.*

*Organizacijos kultūra atspindi darbuotojų norą ir gebėjimą vykdyti jos filosofijoje suformuluotas nuostatas. Ir tada, kai dauguma darbuotojų sąmoningai suvokia ir pripažįsta organizacijos pasirinktas vertybes ir elgesio normas, vadovaujasi jomis profesinėje veikloje ir socialiniuose ryšiuose, organizacijos kultūra tampa reikšmingu organizacijos veiklos sėkmės veiksnium.*

*Organizacinė kultūra padeda suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas, taip užtikrinant pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje.*

### 1.7. Mokyklos kultūros bruožų specifika

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje viena iš vertinimo sričių yra etosas, kuris kaip ir kitos 6 sritys (ugdymo turinys, mokymosi pasiekimai, mokymasis ir ugdymas, pagalba moksleiviams, ištekliai, mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas) atskleidžia pagrindinius mokyklos veiklos aspektus (Vidaus audito metodika, 2002, p. 20). Vidaus audito etose dalyvauja tik mokyklos pedagogai, likę mokyklos darbuotojai - aptarnaujantis personalas, administracijos darbuotojai – nėra apklausiami.

Mokyklos kultūra viena iš trijų sudedamųjų etoso veiklos rodiklių, ją sudaro pagalbiniai rodikliai :

1. Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas.
2. Lygių galimybių suteikimas, teisingumas.
3. Aplinkos svetingumas.
4. Mokyklos saugumas.
5. Bendravimas ir bendradarbiavimas.

6 lentelė

#### Etosas

Mokyklos kultūra	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos	
		4 lygis	2 lygis
	Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas	Bendruomenės nariai tapatinasi su mokykla, didžiuojasi ja ir dalyvauja kuriant mokyklos viziją, filosofiją bei tikslus, prisiima atsakomybę už jų įgyvendinimą bei kuriamą mokyklos įvaizdį.	Bendruomenės nariai pripažįsta mokyklos viziją, bet asmeniškai aktyviai nepripusideda prie jos įgyvendinimo, nedalyvauja kuriant įvaizdį.
Lygių galimybių suteikimas, teisingumas	Sukurta ir veikia sistema, optimaliai tenkinanti bendruomenės poreikius. Mokyklos veikla pagrįsta skaidrumo, teisingumo bei lygių galimybių principais.	Mokyklos veikla tik iš dalies grindžiama lygių galimybių principu.	
Aplinkos svetingumas	Sukurta gerai veikianti tėvų ir kitų asmenų sutikimo, priėmimo, informavimo sistema.	Mokyklos aplinka nepakankamai svetinga, tėvų ir kitų asmenų sutikimas nelaikomas svarbia mokyklos veiklos dalimi.	
Mokyklos saugumas	Bendruomenės narių saugumui teikiamas prioritetas. Bendruomenės nariai jaučiasi saugūs, veikia pagalbos teikimo sistema.	Bendruomenės narių saugumas užtikrinamas formaliai. Bendruomenės nariai tik iš dalies jaučiasi saugūs. Nėra vientisos pagalbos teikimo sistemos.	
Bendravimas ir bendradarbiavimas	Mokyklos veikla grindžiama visų bendruomenės narių bendravimu ir bendradarbiavimu. Vyrauja bendruomenės narių pagarba vienas kitam. Daug dėmesio skiriama moksleivių socializacijai.	Bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo principai nėra nuoseklūs. Mikroklimatas nėra visai geras, pasitaiko nepagarbos, nejautrumo, nepasitikėjimo vienas kitu atvejų. Moksleivių socializacijai skiriama nepakankamai dėmesio.	

Šaltinis: Švietimo ir mokslo ministerija. (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 1 dalis*, p. 37

Organizacijos kultūra apibūdina atskiros mokyklos normas ir vertybes arba tai, „kaip mes čia tvarkomės“. Tai ir skiria vieną mokyklą nuo kitos. Šie bruožai yra tarsi „receptas“ arba savaiminė prielaida, kaip kas turėtų būti daroma ir kas yra svarbu. (Fidler, 2006, p.143).

Švietimo sistema – savita socialinė sistema, kurios paskirtis – žmogaus ugdymas, sudarant prielaidas jo dvasinių, intelektinių, fizinių galių sklaidai, orientuojant į jų panaudojimą socialiai prasmingoje veikloje. Švietimo sistemą, kaip visumą, jos struktūrinius elementus – ugdymo įstaigas - galima analizuoti kaip organizaciją (-as), kuriai (-ioms) deleguota tam tikra misija. Kiekvienai organizacijai, įgyvendinančiai savo misiją, reikia įvertinti organizacijos tikslus, jos elgsenos bei narių poreikių dermę. Tinkama organizacijos kultūra yra organizacijos veiklos įgyvendinant jos tikslus kaitos ir efektyvinimo galimybė, tai tarsi organizacijos tikslų ir jos narių poreikių jungtis. (P. Jucevičienė 1996, p. 220).

*Mokyklos kultūra ypač svarbi, nes jai daro įtaką organizacijos narių vertybės, socialiniai procesai, elgsena ar įpročiai. Be to, ji kuriama per bendruomeniškumo pojūtį, kurį įgyja organizacijos, kaip bendruomenės.*



## 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ZOKNIŲ IR DUBIJOS PAGRINDINĖSE MOKYKLOSE TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

Šiame skyriuje aptariami pagrindiniai tyrimo metodai: stebėjimas ir apklausa raštu (anketa), kurie buvo panaudoti siekiant šio darbo tikslo. Aprašant ir atliekant šiuos tyrimus buvo remtasi: G. Merkio (1995), K. Kardelio (2002) ir R. Tidikio (2003) mokslinėmis rekomendacijomis. Apibendrinami trijų minėtų autorių mintis, galime teigti, kad šių metodų taikymo ir analizavimo metodikos iš esmės nesiskiria.

### 2.1. Tyrime taikyti duomenų rinkimo metodai

Šiame moksliniame darbe taikomi kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. R. Tidikis (2003, p. 487) rekomenduoja kiekybinę analizę derinti su kokybine ir gautus duomenis lyginti su kitu tyrimo metodu gautais duomenimis. Kiekybiniai duomenys turi būti pagrįsti anketos objektyvumu, validumu, patikimumu, reprezentatyvumu.

Tyrime buvo taikyti du pagrindiniai metodai *stebėjimas* ir *mokyklos darbuotojų apklausa raštu (anketa)*.

#### **Apklausa raštu – anketavimas.**

Apklausa raštu – vienas populiariausių socialiniuose tyrimuose naudojamų metodų, kuriuo tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. G. Merkio (1995) teigimu, šio metodo populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų. L. Šimanskienės (2008, p. 28) nuomone, apklausa yra populiariausia ir dažniausiai taikoma organizacinės kultūros diagnostavimo priemonė. Taip pat šiai diagnostavimo priemonei pritaria ir žymus socialinių mokslų tyrimo metodologijos autorius R. Tidikis: „tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų, kuriuo, pateikę keletą klausimų, greitai galime gauti daugybę informacijos“ (2003, p. 474).

R. Tidikis (2003, p. 475) išskiria šias anketų rūšis:

- *oficiali*, kai asmuo, atsakęs į klausimus, parašo savo pavardę ir pateikia kitus duomenis.
- *anoniminė* (bevardė), kai asmuo lieka nežinomas, o atsakymai į klausimus sužymimi tik pliusu ar minusu, pabraukiamas atsakymas arba kaip nors kitaip žymima nieko nerašant. Taip pat autorius išskiria ir anketų formas, kurios gali būti uždaros ir atviros. Pagal klausimų pateikimo formą K. Kardelis (2002) išskiria keturis klausimų tipizavimo atvejus: atviri ir uždari, tiesioginiai ir netiesioginiai klausimai. G. Merkys (1995) analizuodamas klausimų tipus papildomai mini ir pusiau uždarų klausimų tipą. Literatūroje galima rasti informacijos apie aprašomuosius, sąsajų ir priežastinius klausimus.

Visus anketinės apklausos rezultatus reikia koku nors būdu sugrupuoti. Duomenims rinkti naudojamų matavimo priemonių yra daug ir įvairių, tačiau visos tos priemonės – tai skalės, skirtos savybių, pavyzdžiui, fizinių savybių, fizinių arba protinių gebėjimų rodikliams gauti.

Dažniausiai naudojamos šios skalės:

- nominalinė;
- ranginė;
- intervalinė.

Gauti duomenys dažniausiai būna skaitmeniniai, nors gali būti ir žodiniai. Kad anketinė apklausa būtų kokybiška, G. Merkys (1995) išskiria svarbius apklausos kokybės rodiklius:

- anketų grįžtamumo kvota, kuri turi būti didesnė nei 50 proc.;
- anketų užpildymo baigtumo laipsnis. Anketos, kuriose 30 proc. ir daugiau klausimų liko be atsakymų, brokuojamos ir statistiškai neapdorojamos.

Reikia pažymėti, kad apklausos rezultatai turi ir trūkumų. K. Kardelis (2002) nurodo, kad informacija, gauta iš respondento, atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priima kiekvienas individualiai. G. Merkys (1995) teigia, kad pagrindinis šio metodo trūkumas – apklausos reaktyvumas. Ne visada žmonių nuomonės atspindi realią padėtį.

Siekiant nustatyti (išanalizuoti) pasirinktų mokyklų organizacinę kultūrą buvo naudojamas vienas iš empirinių metodų – stebėjimo bei anketinis metodas. Empirinio tyrimo analizės objektas yra veiksmai, veikla, poelgiai, žmonių ir socialinių bendrijų elgesys, konkretūs žmonių veiklos produktai, t.y. materialiniai ir dvasiniai, taip pat socialinių realijų ir faktų atspindys individų sąmonėje (nuomonių, pažiūrų, vertinimų, sprendimų pavidalu).

R. Tidikis (2003, p. 447) stebėjimą apibūdina kaip pirminės socialinės informacijos rinkimo metodą, kai ji renkama tyrėjui tikslingai registruojant stebimus įvykius, reiškinius ir procesus, vykstančius natūraliomis sąlygomis, ir išskiria šias stebėjimų rūšis:

- stebėjimas dalyvaujant stebėjimo procese (įtrauktas stebėjimas),
- stebėjimas nedalyvaujant vykstančiuose įvykiuose (neįtrauktas stebėjimas),
- atviras ir inkognito („slaptas“) stebėjimas,
- standartizuotas ir nestandartizuotas,
- lauko ir laboratorinis stebėjimas,
- sistemingas ir nesistemingas stebėjimas.

Stebėjimo tikslas – surinkti mokslinei problemai nagrinėti arba individualaus atvejo diagnostikai reikalingus duomenis apie individo, grupės elgesį, veiksmus. Organizacinei kultūrai pasirinktose švietimo įstaigose išnagrinėti buvo pasitelkta stebėjimo dalyvaujant stebėjimo procese, metodas.

Stebėjimas dalyvaujant turi daug pranašumų, kadangi jis leidžia sužinoti daug slaptų, iš išorės nematomų tiriamojo objekto sričių. Tačiau yra ir trūkumų: galima prarasti stebėtojo objektyvumą, adaptuotis stebimoje grupėje ir reaguoti pagal jos standartus. Taip pat šis metodas reikalauja daug laiko.

*Apibendrinami galime teigti, kad tyrime naudotų metodų pasirinkimą lėmė metodų savybės: tyrimo objekto atskleidimo galimybės, ekonomiškumas, taupumas, galimybė vienu metu apklausti daug respondentų.*

## **2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas**

Tyrime buvo naudojami du pagrindiniai metodai: stebėjimas bei apklausa raštu. Kiekvieno tyrimo metu buvo pačių tyrimo vykdytojų sukurti tyrimo instrumentai: *apklausa raštu* – anketa mokyklos darbuotojams ir *stebėjimas* – jo protokolas.

### **Tyrimo instrumento – stebėjimo protokolo pagrindimas.**

Nagrinėjant organizacinės kultūros sąvokos sampratą buvo vertinama pagal E. Schein pateiktus 3 lygius:

*I lygis: artefaktai.* Matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygis. Fizinis organizacijos išplanavimas, darbuotojų apsirengimo stilius, tarpusavio bendravimo niuansai, simboliai, organizacijos archyvai, gaminama produkcija. Norint suprasti artefaktų reikšmę, reikia analizuoti pagrindines vertybes. (Šimanskienė, 2008, p.20).

*II lygis: vertybės.* Kultūrinis išmokymas atskleidžia kažkieno vertybes, turinčias tam tikrą prasmę, rodančias, kaip viskas turėtų būti. Kai vertybės yra pripažįstamos, jos pamažu tampa pasąmoningos ir automatiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Taip ta vertybių dalis atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją, t.y. rodo, kaip žmonės turi bendrauti ir elgtis. Vertybes galima nustatyti stebėjimu ar pasitelkus klausimynus. Kai stebimos vertybės sutampa su slypinčiomis prielaidomis, naudinga jas paversti filosofija, kuri suburtų grupę ir būtų identiteto bei esminės misijos šaltinis. (Šimanskienė, 2008, p.20).

*III lygis: pagrindinės slypinčios prielaidos.* Paprastai žmonės pasiteisinusią hipotezę pradeda laikyti realybe. Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Pagrindinės prielaidos yra neginčytinos. Tokios prielaidos dažniausiai susijusios su pagrindiniais kultūros aspektais. (Šimanskienė, 2008, p.20).

### **Anketos pagrindimas.**

Atlikus stebėjimą, buvo parengtos anketos Šiaulių Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų darbuotojams (žr. 2 priedą). Anketą sudaro 18 klausimų (be socialinio – demografinio klausimų bloko).

Respondentų atsakymams fiksuoti buvo naudojama 4 pakopų ranginė skalė (Sutinku, Ko gero sutinku, Ko gero nesutinku, Nesutinku).

7 lentelėje yra trumpai pristatoma anketos specifikacija.

7 lentelė

#### Anketos specifikacija

Diagnostinis blokas	Diagnostiniai konstruktai ir klausimai	Teiginių (klausimų) skaičius
Demografiniai klausimai	Lytis; išsilavinimas; amžius; tautybė; statusas; gyvenamasis rajonas; darbo stažas; darbo stažas konkrečioje mokykloje.	8
Mokyklos, darbo aplinka	Darbo reikšmė, darbo aplinka, mokyklos aplinka.	4
Organizacijos vertybės, savybės, aspektai	Vertybės, tikslai, uždaviniai, vizija, misija, tradicijos, simboliai.	7
Bendravimas	Darbuotojų, žmonių tarpusavio, kalbų įvairovė.	5
Vadovo bruožai	Vadovo apibūdinimas.	2
	<b>Iš viso klausimų</b>	<b>26</b>

### 2.3. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimui buvo pasirinktos dvi tiriamųjų grupės: Šiaulių miesto Zoknių bendrojo lavinimo mokyklos darbuotojai ir Dubijos mokyklos darbuotojai. Apklausoje sutiko dalyvauti 105 darbuotojai: 51 respondentas iš Zoknių pagrindinės mokyklos (iš kurių 33 mokytojai, 12 aptarnaujančio personalo darbuotojų) ir 54 respondentai iš Šiaulių Dubijos pagrindinės mokyklos (iš kurių 38 mokytojai, 15 aptarnaujančio personalo darbuotojų). Iš viso buvo išdalintos 125 anketos, iš kurių 105 anketos (84 proc.) sugrįžo ir buvo apdorotos.

Analizuojant mokyklos organizacinę kultūrą buvo apklausti visi mokyklų darbuotojai: pedagogai, administracijos ir aptarnaujančio personalo darbuotojai.

Tyrimo dalyvavo 92 proc. moterų ir 8 proc. vyrų. Taigi iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad mokyklų kolektyvuose dominuoja moterys (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

#### Zoknių (N=51) ir Dubijos (N=54) pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	Zoknių mokyklos	Dubijos mokyklos
Moterys	46	51
Vyrai	5	3
<b>Iš viso</b>	<b>51</b>	<b>54</b>

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad daugiausiai respondentų turi įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Pažymėtina, kad 24 proc. aptarnaujančio personalo darbuotojų turi

specialųjį vidurinį išsilavinimą. Taigi galima daryti išvadą, kad mokyklų kolektyvų darbuotojai pagal turimą išsilavinimą gali teikti kokybiškas paslaugas, kurios atitinka įstaigų keliamus reikalavimus. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 9 lentelėje.

9 lentelė

**Zoknių (N=51) ir Dubijos (N=54) pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Išsilavinimas	Zoknių mokyklos	Dubijos mokyklos
Specialusis vidurinis	10	11
Aukštesnysis	1	3
Aukštasis neuniversitetinis	2	7
Aukštasis universitetinis	38	33
<b>Iš viso</b>	<b>51</b>	<b>54</b>

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių abiejose grupėse labai panašus – dominuoja 36 – 45 metų amžiaus respondentai (10 lentelė). Matome, kad Zoknių mokykloje visiškai nedirba jaunų nuo 18 iki 25 metų darbuotojų, Dubijos mokykloje tokių yra vos vienas.

10 lentelė

**Zoknių (N=51) ir Dubijos (N=54) pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių**

Amžius	Zoknių mokyklos	Dubijos mokyklos
18-25 m.	-	1
26-35 m.	4	12
36-45 m.	21	18
46-55 m.	16	16
daugiau nei 55 m.	10	7
<b>Iš viso</b>	<b>51</b>	<b>54</b>

11 lentelėje pateikiami tyrimo metu gauti duomenys apie respondentų tautybę. Šie duomenys leidžia teigti, kad Zoknių pagrindinės mokyklos kolektyvą (28 proc.) sudaro rusų tautybės asmenys, kai tuo tarpu Dubijos mokykloje rusų tautybės asmenys sudaro - 6 proc.

11 lentelė

**Zoknių (N=51) ir Dubijos (N=54) pagrindinių mokyklų darbuotojų pasiskirstymas pagal tautybę**

Tautybė	Zoknių mokyklos	Dubijos mokyklos
Lietuvis (-ė)	37	51
Rusas (-ė)	14	3
<b>Iš viso</b>	<b>51</b>	<b>54</b>

Darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamą statusą mokyklose pateikiama 12 lentelėje.

**Zoknių (N=51) ir Dubijos (N=54) pagrindinių mokyklų  
darbuotojų pasiskirstymas pagal statusą**

<b>Statusas</b>	<b>Zoknių mokyklos</b>	<b>Dubijos mokyklos</b>
Mokytojas	33	38
Administracijos darbuotojas	6	1
Aptarnaujančio personalo darbuotojas	12	15
<b>Iš viso</b>	<b>51</b>	<b>54</b>

Didžiąją dalį respondentų sudaro mokytojai – tiek iš Zoknių, tiek iš Dubijos mokyklų. Mažiausia dalis – administracijos darbuotojų – iš Zoknių mokyklos tyrime dalyvavo 6, o iš Dubijos mokyklos vos vienas administracijos darbuotojas. Aptarnaujantis personalas pasiskirstė labai panašiai – 24 proc. darbuotojų ir Dubijos mokyklos – 28 proc. respondentų.

Į tyrimo imtį pateko įvairų darbo stažą turintys darbuotojai. 13 lentelėje matyti, kad dominuoja virš 20 metų (51 proc.) ir 11 – 20 metų (32 proc.) darbo stažą turintys respondentai.

**Zoknių (N=51) ir Dubijos (N=54) pagrindinių mokyklų  
darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą**

<b>Darbo stažas</b>	<b>Zoknių mokyklos</b>	<b>Dubijos mokyklos</b>
1- 4 m.	2	6
5-10 m	4	7
11 - 20 m.	18	14
Virš 20 m.	27	27
<b>Iš viso</b>	<b>51</b>	<b>54</b>

Taip pat buvo pasidomėta apie darbuotojų darbo stažą mokykloje, kurioje darbuotojai šiuo metu dirba. Tai atsispindi 14 lentelėje.

**Zoknių (N=51) ir Dubijos (N=54) pagrindinių mokyklų  
darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą šiose mokyklose**

<b>Darbo stažas šioje mokykloje</b>	<b>Zoknių mokyklos</b>	<b>Dubijos mokyklos</b>
1-5 m.	13	11
6-10 m.	12	10
11-15 m.	12	11
Virš 15 m.	14	22
<b>Iš viso</b>	<b>51</b>	<b>54</b>

Iš pateiktų duomenų matyti 14 lentelėje, kad daugiausiai darbuotojų turi didesnę nei 15 metų darbo stažą savosiose mokyklose. Mažiausia dalis respondentų (20 proc.) dirba Dubijos pagrindinėje

mokykloje iki 5 metų. Todėl galime teigti, kad didesnė dalis kolektyvo narių turi ilgametę darbo patirtį ir yra lojalūs savo organizacijai.

#### **2.4. Tyrimo organizavimas**

Tyrimas vyko dviem etapais: stebėjimo metodas ir darbuotojų anketavimas (apklausa raštu). Kiekybinis duomenų apdorojimas buvo atliekamas programa SPSS 11 (*Statistical package for the social sciences*).

*Darbuotojų apklausa.* Po mokyklų stebėjimo parengta anketa jų darbuotojams. Anketa buvo administruojama mokyklose susitarus su jų vadovais. Iš viso buvo išdalintos 125 anketos. Per dvi savaites didžioji dalis užpildytų anketų buvo sugrąžintos. Didelis grįžtamumas (siekia 84 proc.) parodė mokyklos darbuotojų susidomėjimą atliekamu tyrimu. Apklausa raštu buvo atlikta siekiant išanalizuoti pasirinktų mokyklų organizacinę kultūrą, išskiriant mokyklų savitumus ir panašumus.

*Apibendrinant galima teigti, kad tyrimas pavyko visuose numatytuose etapuose. Statistiniai duomenys bei apibendrinimai gauti iš skirtingų tyrimų metodų neprieštarauja vieni kitiems, priešingai, vieni kitus papildo.*

### **3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ZOKNIŲ IR DUBIJOS PAGRINDINĖSE MOKYKLOSE TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ**

*Šiame skyriuje pateikiamos Šiaulių Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų atvejų analizės, pristatant mokyklų istorijas, jų savitumus bei išskirtinumus. Taip pat pateikiama abiejų mokyklų lyginamoji analizė.*

#### **3.1. Šiaulių Zoknių pagrindinės mokyklos atvejo analizė**

Šiaulių Zoknių pagrindinė mokykla (buvusi 19–oji vidurinė) įkurta 1979 metais. Tuo metu tai buvo rusų vidurinė mokykla. Pirmoji lietuviška klasė atidaryta 1993 metų rugsėjo 1 dieną. Iki 1997 metų mokykla buvo mišri: joje buvo dėstoma lietuvių ir rusų kalbomis. Nuo 1997 m. rugsėjo 1 d. mokykla tapo pagrindinė, turinti tik lietuviškas klases.

Šiaulių Zoknių pagrindinės mokyklos tikslas – efektyviai organizuoti mokyklos veiklą, telkti mokyklos bendruomenę aktualioms problemoms spręsti, numatyti, kaip bus įgyvendinti mokyklos veiklai keliami reikalavimai, planuoti kaitos pokyčius, tobulinti šios mokyklos veiklą.

Zoknių mokykla yra pagrindinė dešimtmetė mokykla, teikianti vaikams ir jaunimui priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ugdymo išsilavinimą, atitinkantį šalies ir Europos edukacines tendencijas.

Mokyklos veikla grindžiama Europos ir pasaulio kultūros vertybėmis. Ji ugdo supratimą, kad visi žmonės yra lygūs, kad žmogaus orumas nepažeidžiamas. Stiprina tikėjimą kiekvieno mokinio unikalumu ir jo galia tobulėti. Mokyklos ugdymo proceso centre – mokinys. Savo veiklą mokykla grindžia demokratiniais principais, bendradarbiavimu, pasitikėjimu, planų ir veiksmų vientisumu, kūrybingumu bei nuolatiniu atsinaujinimu.

*Mokyklos vizija.* Zoknių pagrindinė mokykla – moderni, saugi, atvira, demokratiškais principais besivadovaujanti, į bendražmogiškas vertybes orientuota, saugojanti ir puoselėjanti kultūrinį paveldą, teikianti pagrindus tęstiniam, visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, kokybiškai tenkinanti visuomenės poreikius ugdant mokinius, efektyviai organizuojanti ugdymo procesą, patraukli savo turiniu, darbo metodais, ugdymo kokybe, mokanti gyventi kaitos sąlygomis. Mokyklos bendruomenėje visos jėgos nukreiptos nuosekliam ir harmoningam ugdymui ir ugdymuisi.

*Mokyklos misija.* Mokyklos bendruomenėje visos jėgos nukreiptos nuosekliam ir harmoningam ugdymui ir ugdymuisi. Sėkmės laidas – bendradarbiavimas, palankus emocinis klimatas, galimybės įsitraukti į poreikius ir pomėgius atitinkančią veiklą, suteikiančią mokiniams šiuolaikinio



išsimokslinimo lygį atitinkančias žinias, dėmesys kiekvienam mokiniui, jo įgimtoms galimybėms.

Siekiama sudaryti geras sąlygas:

- bendrauti ir bendradarbiauti, būti atviriems visuomenei;
- kurti saugią aplinką;
- plėtoti mokinių ir mokytojų saviraišką;
- palaikyti glaudžius ryšius su mokinių tėvais;
- išryškinti mokinių individualumą, puoselėti jų saviugdą;

*Vertybės:* meilė (vaikui, artimui), sąžiningumas (sau ir kitiems), vidinė harmonija (vidinė pusiausvyra, tvirtos vertybės, savo tikslų žinojimas, mokėjimas susivaldyti, atleisti, suprasti). Asmeniniai pasiekimai. Asmeninė ir socialinė atsakomybė. Mokinių, mokyklos darbuotojų, tėvų ir bendruomenės partnerystė.

Mokyklos bendruomenė tapatinasi su mokykla, didžiuojasi ja. Mokinių teigimu, jiems ne gėda prisipažinti, kad mokosi Zoknių pagrindinėje mokykloje, lengva įsilieti į mokyklos bendruomenę, geri mokytojai, daug organizuojamų renginių.

Mokyklos vertybė – individualus požiūris į vaiką. Prioritetas - bendruomenės narių saugumas, todėl bendruomenės nariai jaučiasi saugūs. Vyrauja bendruomenės narių pagarba vienas kitam.

Mokykla turi vėliavą, kurios projekto kūrime dalyvavo dauguma mokinių, o idėją įgyvendino ir vėliavą mokyklai padovanojo viena dešimtokų laida. Mokyklos veikla pagrįsta teisingumo bei lygių galimybių principais. Mokyklos aplinka jauki ir svetinga, puošiama mokinių darbais, gėlėmis, mokyklos valgyklos interjere naudojami mokinių keramikos darbai. Antrojo aukšto fojė mokinių kūrybinės veiklos produktas – kėdės ir stalai, puošti mokinių tapyba. Jaukūs ir estetiški pradinių klasių, tikiybės, menų kabinetai. Mokykloje švaru.

Gerai, partneriškai santykiai tarp mokinių ir mokytojų. Mokinių nuomone, mokytojai ir kiti mokyklos darbuotojai visada pasirengę jiems padėti. Mokyklos direktorės pavaduotoja kaip mokyklos savitumą išskyrė tai, kad dauguma mokinių yra nuoširdūs, darbštūs, dalyvauja kuriant aplinką ir sugeba ją puoselėti.

Mokykla svetingai priima bendruomenės narius bei svečius. Mokytojai ir mokiniai malonūs ir paslaugūs. Šiltai į mokyklos darbuotojų kolektyvą priimami nauji žmonės. Direktorė mini, kad tradiciškai yra organizuojamos šventės, kurių metu pristatomi nauji kolektyvo nariai. Mokykla nedidelė, uždaras rajonas, vieni kitus pažįsta, šeimos bendrauja tarpusavyje. Mokyklos darbuotojai skatinami dėmesiu, padėka žodžiu arba padėka raštu. Direktorės nuomone, mokiniui, tėvui ar darbuotojui parodytas dėmesys visada duoda teigiamą rezultatą.

Mokyklos bendradarbiavimo su kitomis institucijomis tikslai tradiciniai: kvalifikacijos kėlimas, kultūriniai mainai, profesinis orientavimas, mokinių profiliavimas, ekologinis ugdymas, žalingų įpročių prevencija ir socialinė bei psichologinė pagalba. Ryšiai su kitomis institucijomis pagyvina mokyklos bendruomenės gyvenimą, teikia ne tik materialinę, bet ir moralinę naudą. Mokyklos veikla tenkina daugumos bendruomenės narių poreikius. Mokykloje organizuojami renginiai, susitikimai, į kuriuos kviečiama visa bendruomenė. Mokykla talkina rajono bendruomenei organizuojant bendruomenės šventes, koncertuoja jose.

*Mokyklos išskirtinumas iš kitų ugdymo įstaigų.*

Mokyklą garsina nevalstybinė neformalaus ugdymo organizacija „Jaunimas kelyje į ES“. Bendraujama su Olandijos labdaros fondu. Saugi, sveika ir patraukli mokymosi aplinka. Geras mikroklimatas. Etnografijos muziejaus veikla.

### **3.2. Šiaulių Dubijos pagrindinės mokyklos atvejo analizė**

Mokykla įkurta 1966 metais. Tada ji vadinosi 10 – toji vidurinė mokykla. Sakoma, kad istoriją kuria asmenybės. Taigi mokyklos istorijai didelę reikšmę turi mokiniai, mokytojai ir direktoriai.

Pirmasis mokyklos direktorius Petras Martinaitis padėjo mokyklos kertinį akmenį. Jo vadovavimo laikotarpiu 1966 – 1967 metais kūrėsi mokymo bazė, vyko statybos darbai.

1967 – 1974 metais mokyklai vadovavo direktorius Jonas Sereikis. Tuo metu susibūrė darnus pedagogų kolektyvas, formavosi tradicijos.

Trečiasis mokyklos direktorius Leonardas Bernotas mokyklai vadovavo 1974 – 1991 metais. Tuo laikotarpiu ypač stiprėjo mokyklos ūkinė dalis. Puikiai įrengti fizikos, istorijos, chemijos ir kt. kabinetai. Mokykla pasipuošė freskomis, naujais stendais. Tuo laikotarpiu mokykla išleido daug gabių, pasižymėjusių moksle ir sporte mokinių. Mokyklą garsino tikslųjų ir gamtos mokslų atstovai: Respublikinės fizikų ir matematikų olimpiadų nugalėtojas Darius Subačius, Rytis Grigaliūnas ir Edmundas Kazakevičius, respublikinės fizikos olimpiados prizininkai.

Tuo metu mokykloje veikė specializuotos plaukikų klasės, garsinusios mokyklą Lietuvoje ir Europoje, kuriose mokėsi plaukikės sporto meistrės L. Vanagaitė, D. Kožkutė, A. Gerulytė, plaukikai G. Bartkus, R. Kvedaravičius.

Nuo 1991 metų rugsėjo mokyklai vadovauja direktorė Dainė Bagdonaitė. Jai vadovaujant mokykloje pūstelėjo demokratijos vėjai. Nuo 1993-03-01 mokykla įsijungė į tarptautinę programą „Sveika mokykla“, vykdomi įvairūs projektai, prevencinės programos, veikia saviveiklos kolektyvai, vystoma sportinė veikla. Gerų rezultatų moksleiviai pasiekia įvairiose mokslo srityse.

Nuo 1997 m. mokykla vadinasi Dubijos vidurine mokykla. Pavadinimą rinko visa mokyklos bendruomenė. Jis kildinamas nuo Dubijos upelio, tekėjusio netoliese.

Nuo 2001 metų rugsėjo pirmosios mokykla reorganizuota į pagrindinę. Šį pakeitimą sąlygojo Lietuvoje vykdoma švietimo reforma.

2001 m. mokykloje įkurta dailės studija „Palėpė“, mėgstančius šokti ir dainuoti buria šokių kolektyvas „Reiva“, nuo 2002 m. aktyviai dirba jaunųjų fotografų būrelis „Vynmedis“. Bendradarbiaujama su plaukimo sporto mokykla „Delfinas“.

Vis daugiau mokytojų kartu su mokiniais dalyvauja įvairiose programose, projektuose. Naujas formas įgauna netradicinis ugdymas. Ugdytiniais sudaromos sąlygos atskleisti savo kūrybinius sugebėjimus. Mokykloje aktyvi sportinė veikla. Moksleiviai džiugina pasiekimais. Mokykla tebedalyvauja tarptautinėje programoje „Sveika mokykla“. 2011 metų gegužę mokykla šventė savo 45-tąjį gimtadienį.

*Mokyklos filosofijoje* atsispindi bendravimo ir bendradarbiavimo, lygiateisiškumo, humaniškumo ir demokratiškumo principai. Mokiniai ugdomi remiantis konstruktyvizmo ir rekonstruktyvizmo idėjomis. Ugdo suvokimą, kad kiekvienas asmuo yra svarbus ir reikšmingas, kad siekiant bendrų tikslų, svarbi abipusė pagarba, bendradarbiavimas, asmeninė ir socialinė atsakomybė bei iniciatyvumas.

*Mokyklos misija.* Šiaulių Dubijos pagrindinė mokykla – ugdymo įstaiga, kuri:

- taikydama optimaliausius mokymo metodus bei technologijas teikia kokybišką formalų priešmokyklinį ugdymą, pradinį ir pagrindinį išsilavinimą;
- organizuoja mokinių saviraiškos bei užimtumo poreikius tenkinančią veiklą;
- diferencijuoja ir individualizuoja ugdymą, tokiu būdu sudarydama sąlygas mokinių kompetencijų, atitinkančių jų amžių ir pajėgumus bei reikalingų mokantis pagal aukštesnės pakopos programą, plėtojimui;
- formuoja mokinių sveikos gyvensenos įgūdžius;
- vykdo mokinių tėvų bei globėjų švietimą, konsultavimą, teikia pedagoginę pagalbą; bendradarbiauja su kitomis institucijomis.

*Mokyklos vizija.* Demokratiška ir saugi, atvira kaitai bei naujovėms mokykla, teikianti kokybišką priešmokyklinį, pradinį, pagrindinį išsilavinimą, skatinanti savarankišką ir nuolatinį mokyklos bendruomenės narių mokymąsi, puoselėjanti tautines tradicijas.

*Dubijos pagrindinės mokyklos tradicijos:*

- *Tradicinis paskutinis skambutis.* Mokyklos dešimtokui paskutinė mokykloje mokslo metų diena.

- *Tradicinis kalėdinis turnyras.* Mokyklos mokinių ir tėvų (šeimų) sporto šventė.
- *Tradicinis mokyklos gimtadienis.* Mokyklos gimimo diena. Šventė mokyklos kiemelyje. Kiekvienais metais gegužės mėnesio pradžioje – tapatinama su Motinos diena.
- *Tradicinė ekskursija už Lietuvos ribų.* Mokytojos L. Šedienės iniciatyva organizuojama jungtinė įvairaus amžiaus mokyklos mokinių ekskursija į užsienį.
- *Kiti tradiciniai renginiai:* Rugsėjo 1-osios šventinė pamoka; Rudenėlio šventė; Mokytojo diena; Sveikatingumo renginiai; Lietuvos valstybinių švenčių paminėjimai; Valentino dienos šventė; Kaziuko mugė; Piešinių konkursai.

*Mokyklos išskirtinumas iš kitų ugdymo įstaigų.* Nuo 2010 m. lapkričio 17 d. iki 2015 m. lapkričio 17 d., įvertinus mokyklos parengtą programą, mokykla yra pripažinta sveikata stiprinančia mokykla. Mokykloje reikiamomis priemonėmis aprūpinti specializuoti ir kiti kabinetai. Palanki mokyklos geografinė padėtis mieste. Nuo 2008 m. mokykla - projekto „Vaikų ir jaunimo olimpinis ugdymas šalies mokyklose 2006 – 2012 metais“ narė. Projektas tęsiamas 2011-2015 m. Įkurtas vaikų dienos centras „Pabiručiai“.

15 lentelė

#### *Analizuojamų mokyklų išskirtinimai*

<b>Dubijos pagrindinė mokykla</b>	<b>Zoknių pagrindinė mokykla</b>
<b><i>Mokyklų geografinė padėtis ir aplinka.</i></b>	
Yra pačiame miesto centre.	Yra nutolusi nuo Šiaulių miesto centrinės dalies, įsikūrusi pačiame miesto pakraštyje, Zoknių mikrorajono viduryje, netoli šio mikrorajono parkelio. Mokyklą supa gražūs vietovaizdžiai.
Trijų aukštų pastatas kelerius metus laukia renovacijos darbų. Mokyklos inventorių ir ūkinė dalis skurdi, reikalaujanti kosmetinio remonto.	Mokykla yra renovuota, šiuolaikiškai įrengti ir sutvarkyti koridoriai, poilsio kambarys mokiniams.
<b><i>Istorijos.</i></b>	
Per savo gyvavimo istorija yra užauginusi ne vieną įžymią asmenybę, sportininką, mokslininką ir didžiuojasi tuo savo internetiniame tinklalapyje.	Apie mokyklos istoriją nieko teigti negalime, nes ji neskelbia apie savo buvusius mokinius ir jų pasiekimus.
<b><i>Atributika, simboliai.</i></b>	
Turi savo vėliavą, mokyklos himną, emblema.	Turi savo vėliavą, mokyklos himną, emblema.
Turi netgi dvi emblemas: Dubijos mokyklos emblema ir kitą - sveikatingumo mokyklos emblema. Šie atributai mokykloje yra akivaizdžiai matomi iškart įėjus į mokyklos pastatą. Taip pat Dubijos pagrindinės mokyklos mokiniai dėvi uniformas, ant kurių taip pat pavaizduota mokyklos emblema.	Mokykloje jos atributika yra eksponuojama mokyklos aktų salėje.

#### *Analizuojamų mokyklų panašumai:*

Analizuojamose mokyklose, tiek Dubijos pagrindinėje mokykloje, tiek Zoknių pagrindinėje mokykloje, vyksta tradiciniai renginiai: Rugsėjo 1-osios šventinė pamoka; Rudenėlio šventė; Mokytojo

diena; Lietuvos valstybinių švenčių paminėjimai; Valentino dienos šventė; Kaziuko mugė; Piešinių konkursai; Parodos.

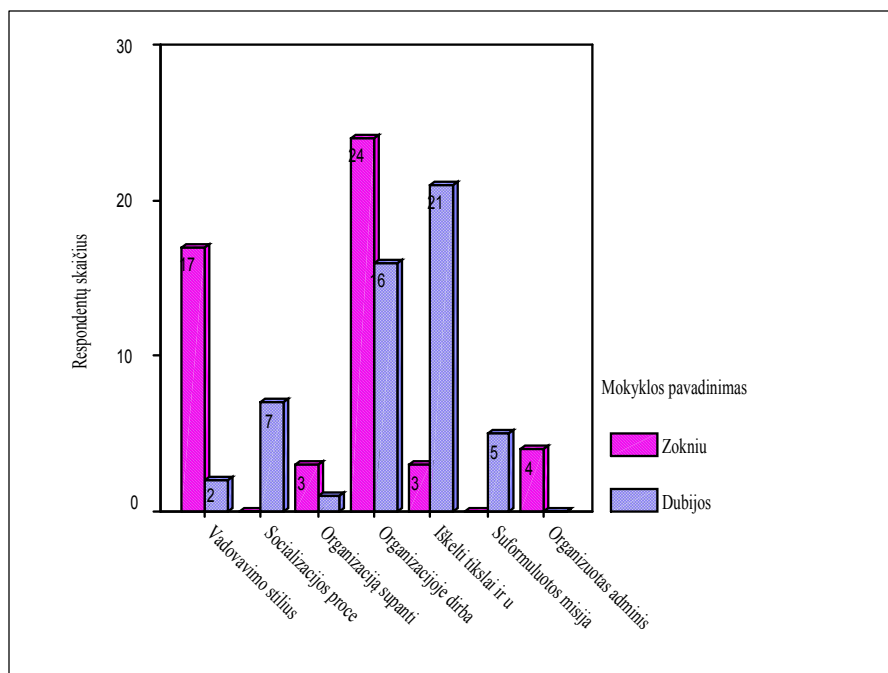
Pastarosios mokyklos gyvuoja ne vieną dešimtį metų. Turi sukaupusios didžiulę patirtį ugdymo srityje. Abiems mokykloms vadovauja moteriškos lyties atstovės, kurios savo organizacijoms vadovauja ne vieną penkmetį.

### 3.3. Šiaulių Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų lyginamoji analizė

Tyrimas atliktas Šiaulių Zoknių ir Dubijos pagrindinėse mokyklose. Šiuo tyrimu norėta išanalizuoti organizacinę kultūrą minėtose mokslo įstaigose, nustatyti vyraujančias vertybes, simbolius, ritualus ir kitus bruožus.

Tyrimo metu buvo apklausti 105 respondentai, dirbantys Zoknių ir Dubijos pagrindinėse mokyklose. Visi gauti tyrimo duomenys buvo suvesti į SPSS 11 (*Statistical package for the social sciences*) programą ir apdoroti.

Organizacinę kultūrą formuoja nemažai veiksnių, todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie veiksnius, kurie, jų nuomone, formuoja jų darbovietės organizacinę kultūrą (žr. 4 pav.).



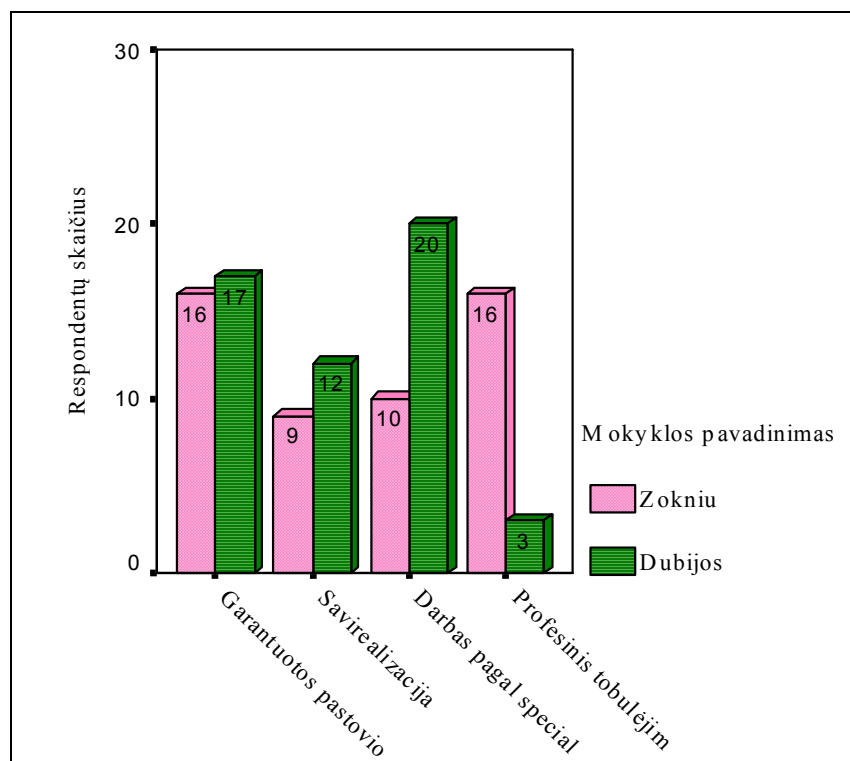
4 pav. Veiksnių, formuojančių organizacinę kultūrą, išskyrimas (N=105)

Šie duomenys leidžia teigti, kad didžiausia dalis apklaustųjų mano, kad pagrindiniai veiksniai, formuojantys organizacinę kultūrą, yra šie: organizacijoje dirbantys žmonės (39 proc.), išskelti tikslai ir uždaviniai (23 proc.), vadovavimo stilius (18 proc.).

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad Zoknių mokyklos darbuotojų nuomonė apie jų organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius akivaizdžiai nesutampa su Dubijos mokyklos darbuotojų pasisakymu. Pirmosios mokyklos didžioji dauguma respondentų dažniausiai kaip vieną iš veiksnių paminėjo organizacijoje dirbančius žmones (47 proc.) ir vadovavimo stilių (33 proc.). Dubijos mokyklos apklaustieji akcentavo, kad pagrindinis organizacijos kultūrą formuojantis veiksnys - išskelti tikslai ir uždaviniai (40 proc.), organizacijoje dirbantys žmonės (31 proc.) ir socializacijos procesas (14 proc.).

***Galima teigti, kad tarp Zoknių mokyklos darbuotojų ir vadovo yra stiprus bei glaudus bendradarbiavimo ir bendravimo ryšys, kuris įtakoja organizacijoje dirbančius žmones ir vadovavimo stilių. Dubijos mokyklos darbuotojai labiau linkę sutikti su iškeltais tikslais ir uždaviniais bei jų atkakliai siekti.***

Tyrimo metu respondentams buvo užduotas klausimas apie tai, ką jiems reiškia darbas jų įstaigose. Susisteminti atsakymai pateikiami 5 paveiksle.

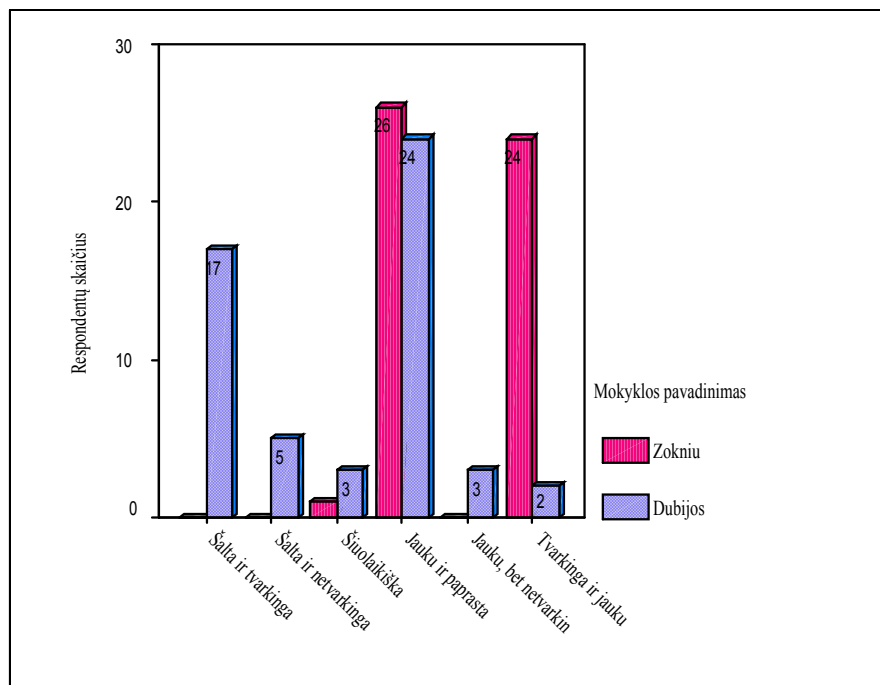


5 pav. Respondentų nuomonė apie darbo reikšmingumą (N=105)

Anketinės apklausos duomenys rodo, kad Zoknių pagrindinės mokyklos darbuotojams darbas jų mokykloje reiškia garantuotas pastovias pajamas ir profesinį tobulėjimą, taip pasisakė po 16

respondentų. Į antrą vietą šios mokyklos respondentai iškėlė galimybę dirbti pagal specialybę (N=10) ir realizuoti savo norus bei svajones (N=9). Tuo tarpu Dubijos mokyklos respondentai į pirmą vietą iškėlė galimybę dirbti pagal specialybę (N=20) bei gaunamas pastovias garantuotas pajamas (N=17).

*Aplinka.* „Mokykla yra jautri išorinei aplinkai, kadangi jos veiklos pokyčiai priklauso nuo visuomenės, valstybės, ypač nuo tėvų reakcijos, kurią mokyklą turi stebėti, vertinti ir į tai atsižvelgti priimdama sprendimus, susijusius su jaunų žmonių ugdymu” (V. Targamadzė, 1999, p. 103). Mokyklinę aplinką galima apibūdinti dvejopai: ji traktuotina ir kaip išorinė, ir kaip vidinė ugdymo ir ugdymosi institucijos erdvė. Šioje sąveikoje išorinė mokyklinė aplinka yra racionalusis pagrindas, leidžiantis sėkmingai plėtoti vidinę aplinką – mikroklimatą, saugumo jausmą, užtikrinant tvarką ir drausmę. Tyrime dalyvavę respondentai atsakė į klausimus apie savo darbo bei mokyklos aplinką. Visiems tyrime dalyvavusiems respondentams buvo užduotas klausimas apie tai, kokį jie įspūdį yra susidarę apie savo mokyklos aplinką (žr. 6 pav.).

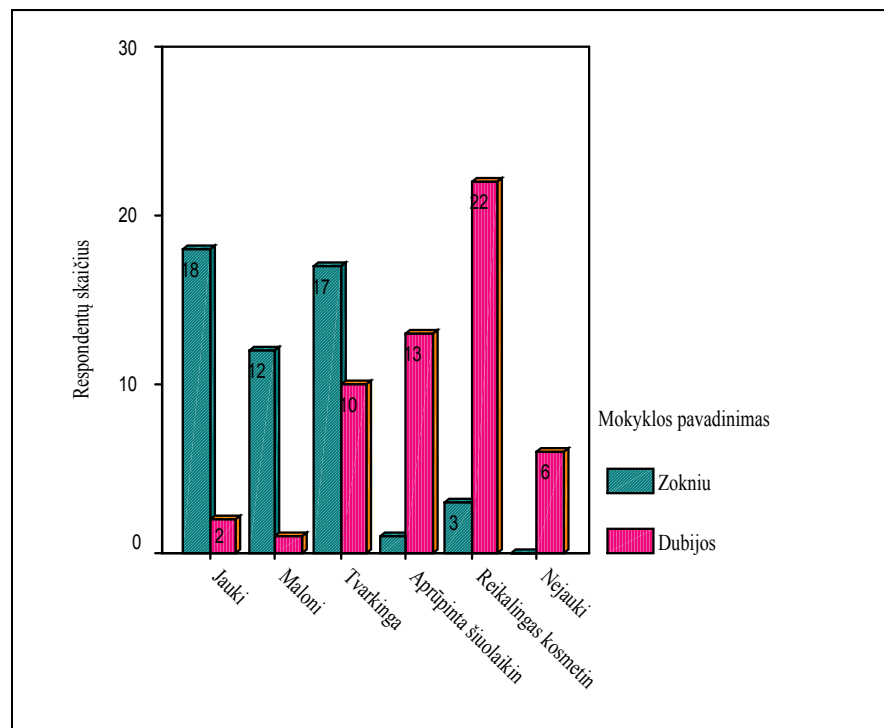


**6 pav.** Respondentų įspūdžiai apie savo mokyklos aplinką (N=105)

Zoknių pagrindinė mokykla respondentų buvo įvertinta šiais požymiais: „Jauku ir paprasta“ bei „Tvarkinga ir jauku“. Iš šių tyrimo gautų rezultatų matyti, kad apklaustieji Zoknių mokyklą įvertina labai teigiamai, tai gali būti siejama su tuo, kad 2010 metų rudenį mokykloje buvo atlikti renovacijos darbai, kurie mokyklai suteikė jaukumo, paprastumo, tvarkingumo.

Dalis Dubijos mokyklos darbuotojų savo mokyklą taip pat pavadino jaukia ir paprasta (44 proc.), tačiau mažesnė dalis (31 proc.) pažymėjo, kad jų įstaiga yra tvarkinga, tačiau šalta. Tokio atsakymo nepasirinko nei vienas respondentas iš Zoknių mokyklos.

Kitas klausimas respondentams susijęs su jų pačių asmenine darbo aplinka. Apklaustųjų atsakymai atsispindi 7 paveiksle.

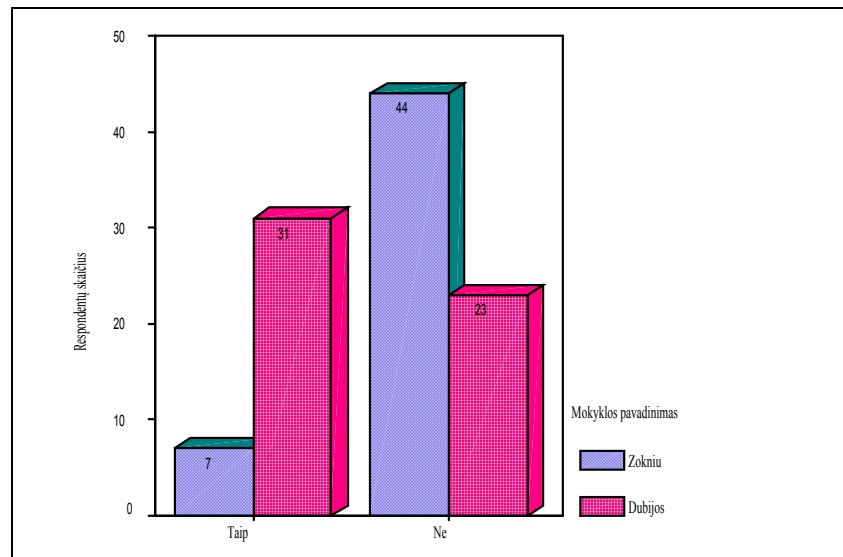


7 pav. Respondentų nuomonė apie darbo aplinką (N=105)

Matome, kad abiejų mokyklų respondentų atsakymai ryškiai išsiskyrė. Dubijos mokyklos respondentai pažymėjo, kad jų darbo vietai yra reikalingas kosmetinis remontas. Taip nurodė net (41 proc.) respondentų. Tuo tarpu Zoknių respondentams jų darbo aplinka yra jauki (35 proc.), maloni (24 proc.) bei tvarkinga (33 proc.). Būtent šiuos atsakymo variantus rinkosi labai maža dalis respondentų iš Dubijos mokyklos.

Ne mažiau svarbu nei darbo aplinka yra bendravimas su įstaigos vadovais (žr. 8 pav.).

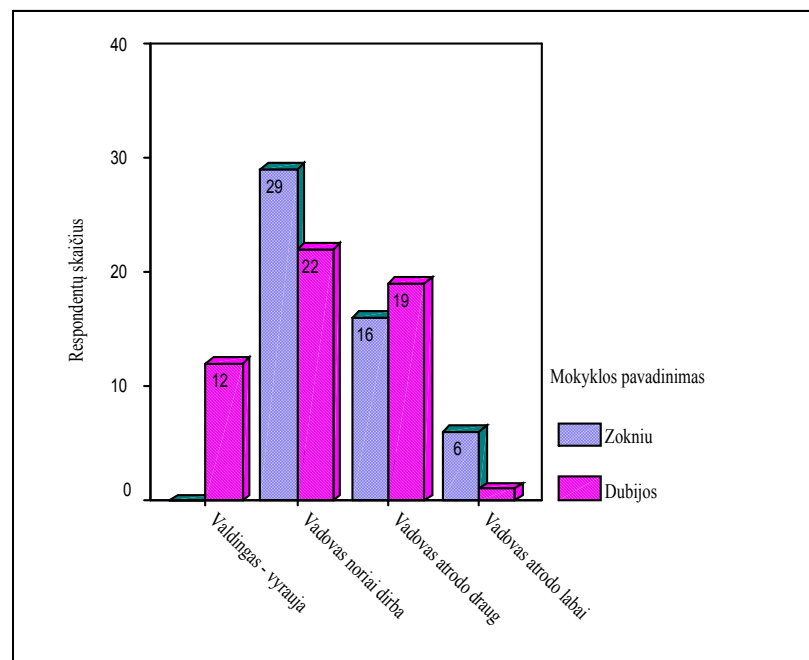




**8 pav.** Bendravimo skirtumas su vadovais ir su to paties skyriaus darbuotojais (N=105)

Analizuodami 8 paveiksle pateiktus respondentų atsakymus matome, kad beveik visi respondentai iš Zoknių mokyklos (86 proc.) nurodė, kad nejaučia bendravimo skirtumo su vadovais ir su darbuotojais. Tuo tarpu tokį atsakymo variantą pasirinko gerokai mažesnis skaičius respondentų (43 proc.) iš Dubijos mokyklos.

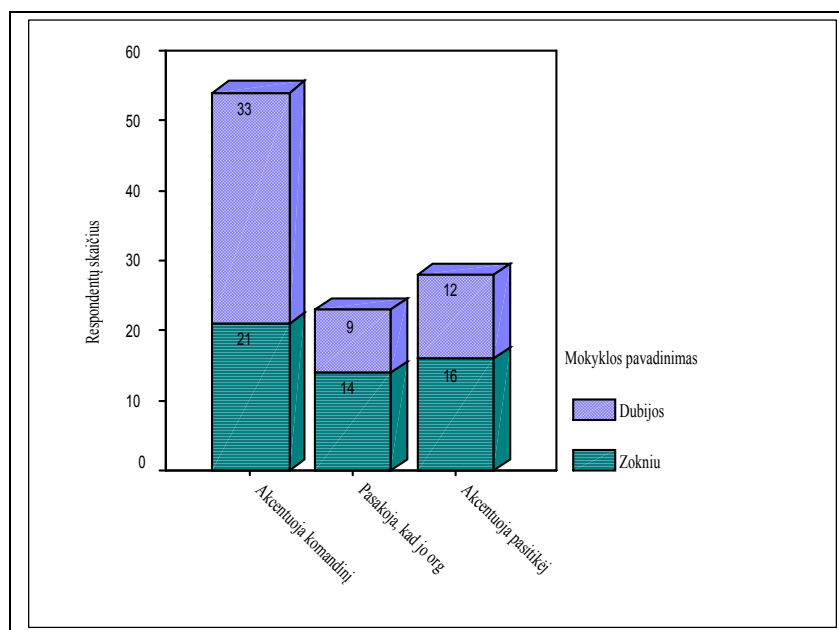
Kitu anketos klausimu siekėme išsiaiškinti, kaip respondentai vertina savo įstaigos vadovus (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Mokyklos vadovų vertinimas (N=105)

Didžioji dauguma respondentų iš abiejų mokyklų nurodė, kad jų vadovas noriai dirba kartu su kolektyvu, komandomis, taip pat daugiau nei pusė respondentų akcentavo, kad vadovas atrodo draugiškas žmogus. Analizuodami 00 paveiksle pateiktus duomenis matome ir skirtumus įvertinant savo įstaigos vadovus: Dubijos mokyklos darbuotojai (22 proc.) įvardijo, kad jų organizacijoje vyrauja vadovo nuomonė, jis yra valdingas žmogus. Zoknių mokyklos apklaustieji (35 proc.) pasisakė, kad jų vadovas yra labai rimtas žmogus, kuriuo jie pasitiki.

Tyrimo metu buvo domimasi, kokius įstaigos vadovo darbo bruožus išskirs kiekvienos mokyklos respondentai (žr. 10 pav.). Matome, kad Dubijos mokyklos vadovas, jų pavaldinių nuomone, akcentuoja komandinį darbą. Šį atsakymo variantą pasirinko (41 proc.) šios mokyklos respondentų. Tuo tarpu iš Zoknių mokyklos šį atsakymą pažymėjo didesnė dalis apklaustųjų (57 proc.). Bet kokių atveju galima teigti, kad abiejų įstaigų vadovai yra komandinio darbo šalininkai.



10 pav. Vadovo darbo bruožai (N=105)

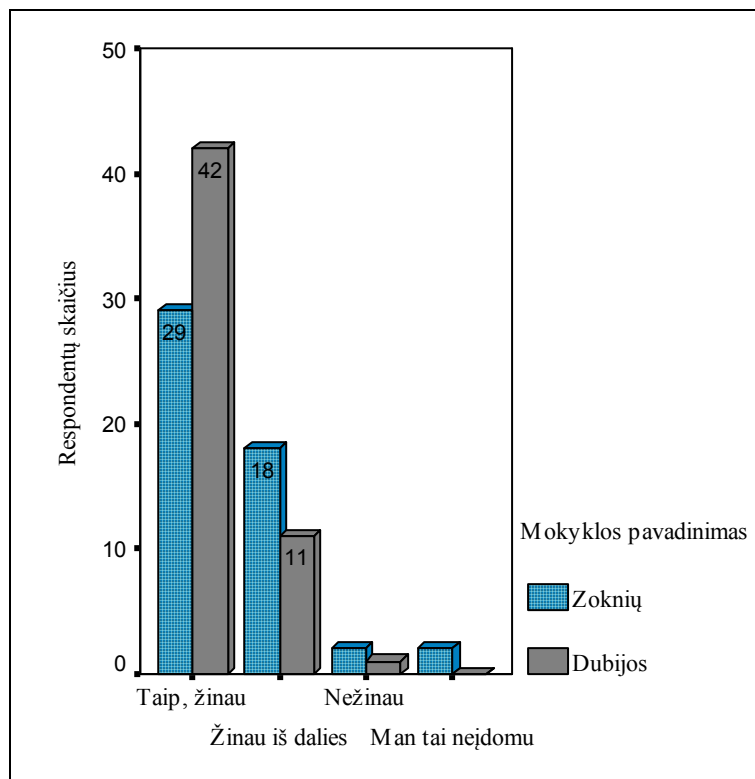
*Tiriamų mokyklų atributai.* T. Deal ir A. Kennedy (1982) teigia, jog išoriniai kultūros elementai yra mūsų veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją. Vertybiniai išorinės aplinkos požymiai išryškėja tam tikrų atributų dėka. Tai racionalūs daiktiniai objektai, išreiškiantys asmens priklausymą ar priskyrimą prie tos institucinės erdvės, kurioje vyksta jo nuolatinė veikla. Atributais gali būti daiktai (emblemos, uniformos, vėliava, himnas, herbas, skrajutės, vizitinės kortelės ir pan.). Atributai padeda įtvirtinti konkrečiai veiklos sričiai priimtinus ar privalomus santykius su aplinka. Jie įpareigoja, padeda formuoti tam tikrus dorinio elgesio pradus. Išsamią organizacijos kultūros išorinių elementų sampratą (žr. 1.1. skyrius, 1 lentelė) pateikia P. Jucevičienė.

Mokyklos kultūrą kuria visi jos bendruomenės nariai pagal savo galimybes. Mokyklos kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokyklos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarpusavyje. Juo suprantamesnė, priimtinesnė ir visus telkianti yra mokyklos kultūra, juo sėkmingiau ir darniau mokykla eis idealų ir norimų tikslų link. Tikslai svarbūs pačios organizacijos nariams, nes jie yra lyg veidrodis, kuris parodo, ar jie reikalingi, kam reikalingi, vardan ko jie dirba. Tam, kad organizacija siektų bendrų tikslų, ji turi savo filosofiją, kuri atsiskleidžia per organizacijos misiją ir viziją, kurios ne tik lemia organizacijos ilgalaikę sėkmę, bet padeda nustatyti veiklos politiką bei strategiją. Organizacijų vizija, misija, filosofija, strateginiai tikslai – svarbiausi valdymo proceso elementai. Todėl svarbu aiškiai apibrėžti nukreiptus tikslus. Organizacijos narių dalyvavimas tikslų, strateginių planų rengime turi įtakos organizacijų kultūrai bei jos valdymui. Kai organizacija žino, ko siekia, kai tikslai kuriami visos bendruomenės, kai efektyviai tam vadovaujama, organizacijos kultūra išlieka stipri.

Labai dideliu procentu skirtumu mokyklose pasiskirstė darbuotojų žinios apie organizacijos įkūrimo metus bei vystymosi istoriją: Zoknių pagrindinėje mokykloje organizacijos įkūrimo metus žino 45 proc. apklaustųjų, Dubijos pagrindinėje mokykloje – 96 proc. darbuotojų. Pirmoje minėtoje mokykloje vystymosi istoriją žino trečdalis (31 proc.) respondentų, antroje mokykloje – daugiau kaip pusė (54 proc.) darbuotojų.

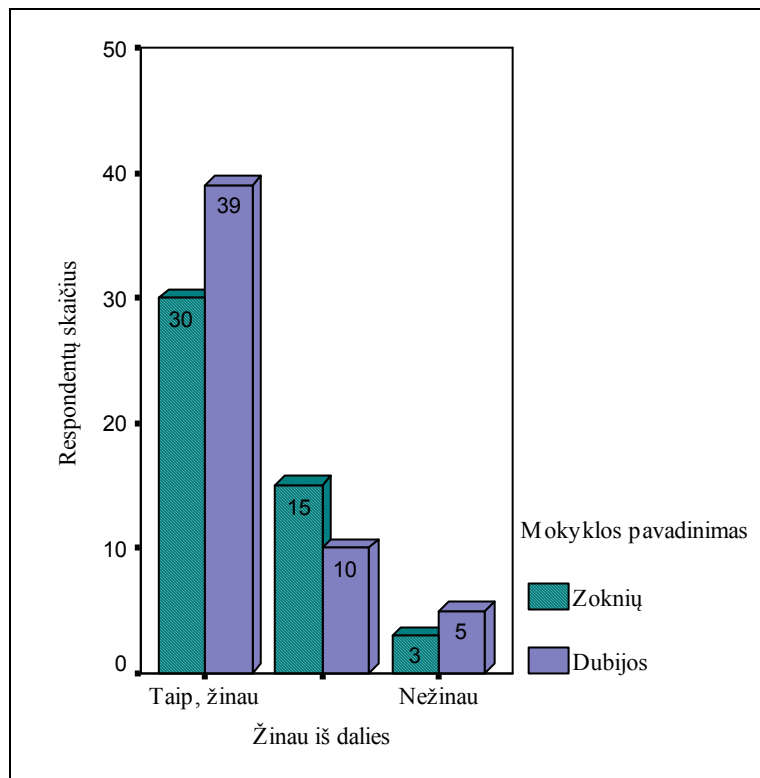
*Apibendrinus gautus anketinės apklausos duomenis galima daryti išvadas, kad Dubijos mokyklos darbuotojai geriau ir išsamiau žino savo organizacijos įkūrimo metus bei vystymosi istoriją.*

*Atlikus stebėjimo analizę galima teigti, kad ši darbuotojų žinojimą lemia kiekvienais metais gegužės mėnesį švenčiamas mokyklos gimtadienis.*



**11 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal savo organizacijos tikslų žinojimą (N=105)

Kaip matyti iš 11 paveikslo, dauguma analizuojamų mokyklų darbuotojų žino aiškius organizacijos tikslus: Dubijos pagrindinės mokyklos didžioji dauguma darbuotojų – 78 proc. žino tikslus, tuo tarpu Zoknių pagr. mokyklos daugiau kaip pusė apklaustųjų - 57 proc. žino tikslus. Pastarosios mokyklos darbuotojai dvejoja, bet teigia, jog žino iš dalies 35 proc. organizacijos tikslus ir 8 proc. teigia, kad nežino organizacijos veiklos tikslų ir jiems tai neįdomu.



**12 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal savo organizacijos uždavinių žinojimą (N=105)

Respondentų taip pat buvo klausta: ar jie žino organizacijos uždavinius: Dubijos pagrindinės mokyklos didžioji dauguma darbuotojų – 72 proc. respondentų žino uždavinius. Zoknių pagr. mokyklos daugiau kaip pusė darbuotojų - 59 proc. respondentų teigia, kad žino mokyklos veiklos uždavinius.

***Galima teigti, kad daugumai Dubijos pagrindinės mokyklos darbuotojų savo organizacijos tikslai ir uždaviniai yra aiškiai žinomi ir suprantami.***

Apibendrinant gautus apklausos duomenis galima pažymėti, kad Dubijos pagr. mokyklos didžioji respondentų dalis yra susipažinusi ir žino vidaus darbo tvarkos taisyklės (91 proc.) bei etikos kodeksą (61 proc.). Daugiau kaip pusė (57 proc.) Zoknių pagr. mokyklos darbuotojų taip pat žino vidaus darbo tvarkos taisyklės bei etikos kodeksą (59 proc.), tačiau pastebėta, kad minėtoje mokykloje etikos kodekso nežino 16 proc. respondentų.

L. Šimanskienė (2008, p. 3) akcentavo, kad organizacine kultūra apibrėžiami ir įtvirtinami elgesio standartai. Kultūra nukreipia darbuotojų žodžius ir poelgius aiškindama, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje, kas ypatingai naudinga naujokams.

Iš atliktos apklausos duomenų matyti, jog iš apklausoje dalyvavusių respondentų dauguma teigė, kad jų organizacijoje yra vidaus darbo tvarkos taisyklės ir etikos kodeksas, kurių yra laikomasi.

Taisyklės ir instrukcijos didžiajai daliai organizacijų darbuotojų yra aiškiai perteikiamos bei įtakoja darbo rezultatus.

*Susisteminus gautus duomenis apie darbuotojų požiūrį į organizacinės kultūros išorinius elementus, galima daryti išvadą, kad Dubijos pagrindinėje mokykloje išoriniai elementai, kuriuos sudaro emblema, tradicijos, simboliai, yra dažniau akcentuojami ir vaizduojami mokyklos darbuotojams nei Zoknių pagr. mokyklos atveju. Galima teigti, kad Dubijos pagr. mokyklos darbuotojai (70 proc.) yra susipažinę su organizacijos vizija labiau nei Zoknių pagrindinės mokyklos darbuotojai (41 proc., iš dalies 47 proc.). Organizacijos misiją daugiausia žinančiųjų (72 proc.) yra taip pat Dubijos pagr. mokykloje. Didžioji dalis darbuotojų pažymėjo, kad žino savo įstaigos tikslus, jie yra aiškūs ir suprantami.*

Respondentų buvo paprašyta apibūdinti jų įstaigos darbuotojus. Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad analizuojamų mokyklų darbuotojai buvo vieningos nuomonės apibūdindami vieni kitus, daugiausia buvo įvardinta bruožų, kad tiek mokytojai, tiek aptarnaujantis personalas yra tvarkingi, draugiški, linksmi, geranoriškai nusiteikę ir komunikabilūs. Tik 9 proc. apklaustųjų iš Dubijos pagrindinės mokyklos įvardijo, kad aptarnaujantis personalas yra įsitempęs, o Zoknių pagrindinės mokyklos darbuotojai (21 proc.) akcentavo, kad jų mokyklos mokytojai yra energingi.

Tai įrodo, kad abiejose mokyklose vyrauja šiltas mikroklimatas, geri ir draugiški žmonių tarpusavio santykiai, vyrauja abipusis supratimas.

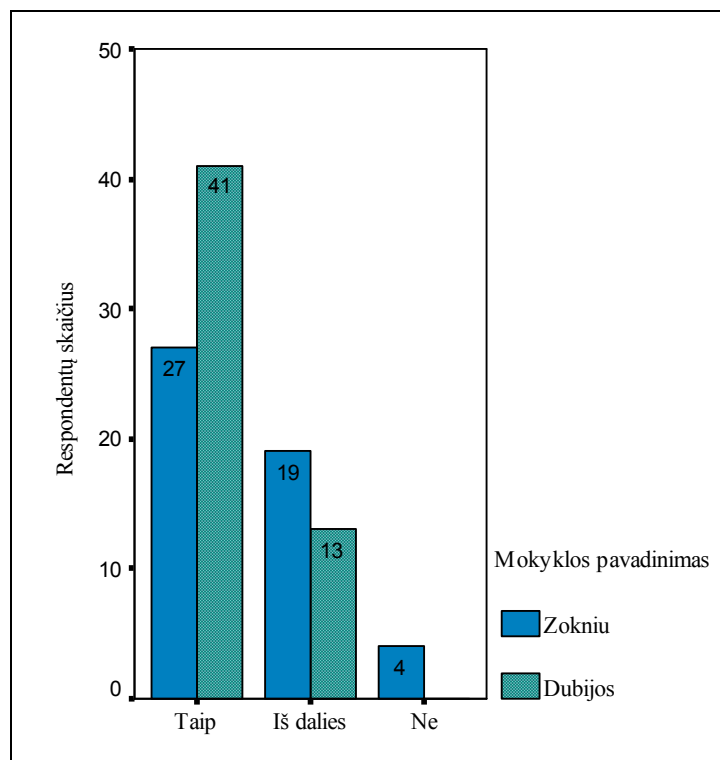
Taip pat respondentų buvo klausta, ar jų organizacijoje yra vartojami tam tikri, dažnai vartojami posakiai. Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad Zoknių pagrindinėje mokykloje vartojami tam tikri posakiai - taip nurodė 2 proc. darbuotojų. Dažniau pasireiškiantys posakiai vartojami ir Dubijos pagr. mokykloje, dalis darbuotojų įvardijo šiuos posakius: „*tai tampa tradicija*“, „*dirbkite, stenkitės*“, „*vykdome*“.

Analizuojamų mokyklų respondentai teigė, kad mokyklose yra laikomasi tradicijų. Organizuojami žiemos, vasaros švenčių renginiai, sporto šventės, yra vykstama į keliones. Galima teigti, kad respondentai dirba ugdymo įstaigose, kur tokie renginiai yra privaloma darbo proceso dalis. 70 proc. respondentų pažymėjo, kad taip pat yra švenčiami darbuotojų gimtadieniai. Išanalizavus duomenis matyti, kad šią tradiciją dažniausiai paminėjo aptarnaujančio personalo darbuotojai.

Daugiau nei pusė Zoknių pagr. m -klos respondentų (57 proc.) teigė, jog žino iš kur kilo mokyklos pavadinimas, 82 proc. darbuotojų žino organizacijos atributiką, kad organizacijoje vedamas metraštis, pasisakė 59 proc. apklaustųjų.

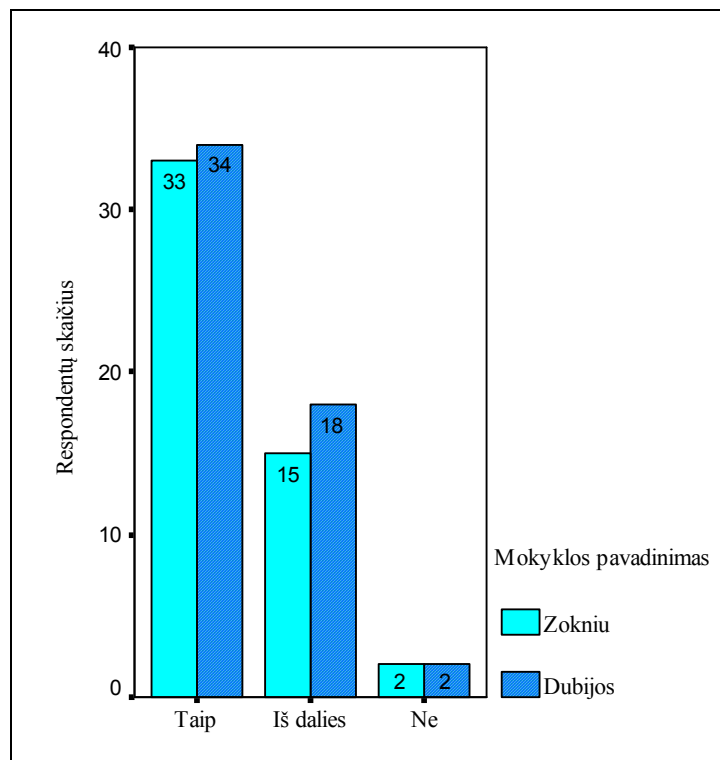
Dubijos pagrindinės mokyklos darbuotojai vieningai (100 proc.) pasisakė apie organizacijos atributiką. 70 proc. respondentų žino, iš kur kilo mokyklos pavadinimas, o kad organizacijoje vedamas

metraštis, pritarė 76 proc. tyrime dalyvavusių asmenų. Pastarosios mokyklos 48 proc. narių neteko girdėti apie organizacijos įkūrėjus, Zoknių mokykloje apie organizacijos įkūrėjus žino 48 proc. respondentų.



**13 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal savo organizacijos tradicijų, ritualų, ceremonijų žinojimą (N=105)

Dauguma Zoknių pagr. mokyklos darbuotojų teigia, kad jų organizacijoje yra vertinamos tradicijos, ritualai ir ceremonijos (53 proc.). Tik 8 proc. teigia, jog jie nežino tradicijų, ritualų, ceremonijų. Dubijos pagr. mokykloje darbuotojų nuomonė apie jų organizacijos tradicijų, ritualų ir ceremonijų vertinimą yra didesnė, pasisakė 76 proc. Įvardinti organizacijos žmones, kuriuos galima pavadinti herojais, iš dalies sutiko 48 proc. darbuotojų, kiti 37 proc. pasisakė to padaryti negalį.

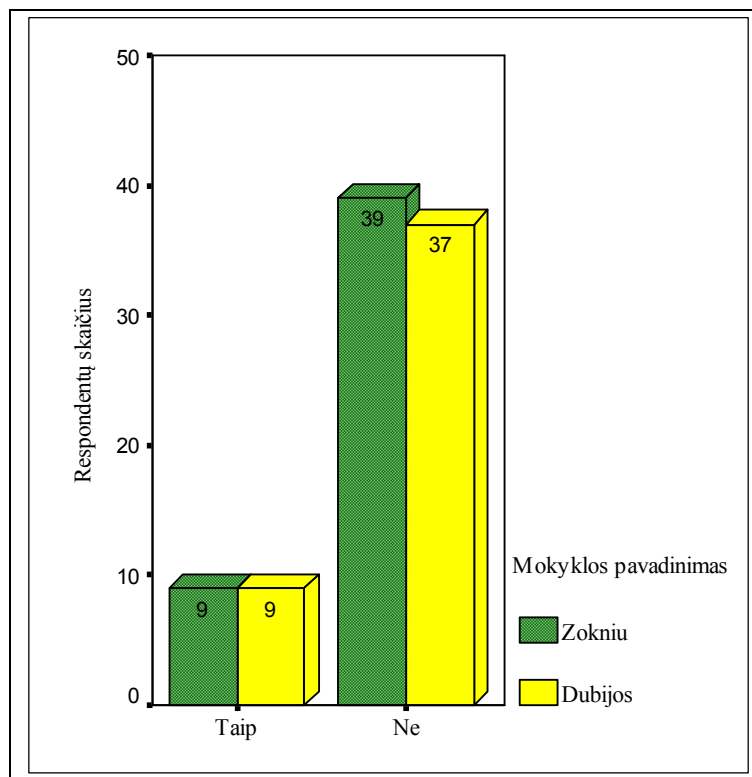


**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal dalyvavimą pažymint bendradarbių darbo sukaktis ar jubiliejus (N=105)

Abiejose analizuojamose mokyklose respondentai teigė, kad yra pažymimos darbuotojų darbo sukaktys ar jubiliejai. Zoknių (51 proc.) ir Dubijos (78 proc.) pagrindinių mokyklų darbuotojai dalyvauja pažymint darbo sukaktis ar jubiliejus.

Kad nagrinėjamose mokyklose yra švenčiamos valstybinės/religinės šventės, sutiko didžioji dalis respondentų. Apklaustųjų nuomonė išsiskyrė dėl organizacijos švenčiamų tik jai būdingų švenčių. Su šiuo klausimu nesutiko 47 proc. Zoknių pagr. mokyklos darbuotojų. 43 proc. Dubijos pagr. m - klos apklaustųjų teigė, kad švenčia tik jų organizacijai būdingas šventes.





**15 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigoje švenčiamas šventes kartu su šeimos nariais (N=105)

Labiausiai išryškėjo tai, kad organizacijose nėra švenčiamos šventės su šeimos nariais. Dubijos pagr. mokyklos 77 proc. darbuotojų teigia, kad švenčiama be šeimos narių. Truputį mažiau, bet taip pat mano dauguma (69 proc.) Zoknių pagr. mokyklos darbuotojų. Nors organizacijoje nėra švenčiamos šventės su šeimos nariais, trečdalis apklaustųjų teigė, kad kolegos pažįsta jų šeimos narius.

Analizuojant Zoknių pagrindinės mokyklos respondentų teiginius apie organizacijos vertybes, išaiškėjo savybės, būdingos nagrinėjamos organizacijos atveju:

- skatinama pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams (sutiko 61 proc. apklaustųjų).
- kitos tautybės žmonės neišskiriami iš kolektyvo (taip mano 94 proc.).
- gerbiami įvairių tikėjimų darbuotojai (90 proc. respondentų).
- vertinamas lojalumas, patirtis (ko gero sutiko 61 proc.).

Su paminėtomis organizacijos vertybėmis sutiko ir Dubijos pagr. mokyklos darbuotojai, papildomai dar išskirdami ir naujovių diegimo skatinimą (57 proc.) ir užsibrėžtų tikslų siekimą (sutiko 100 proc. darbuotojų).

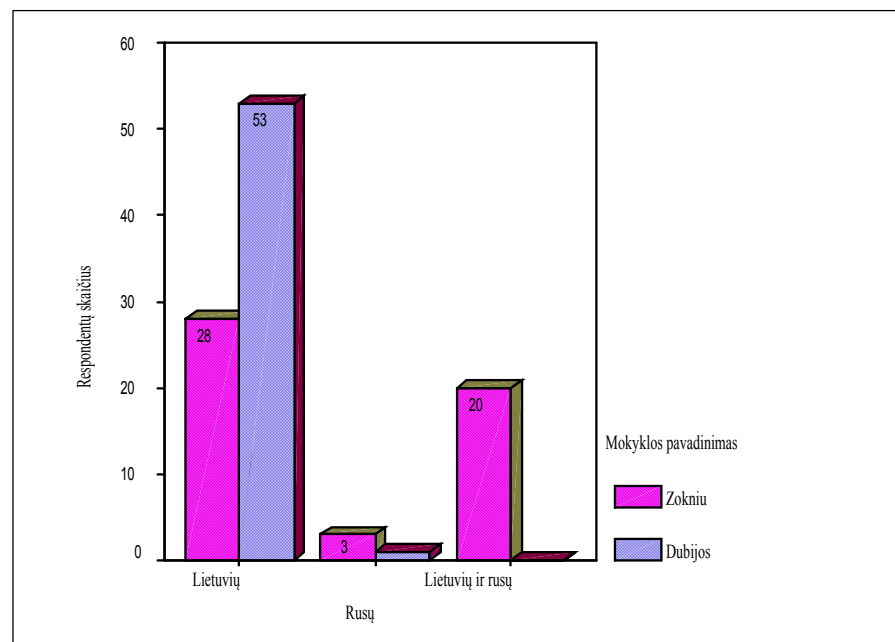
***Gauti rezultatai dar kartą įrodo, kad Dubijos pagrindinėje mokykloje yra labai akcentuojamas užsibrėžtų tikslų siekimas.***

Tiek Zoknių, tiek Dubijos pagrindinių mokyklų darbuotojai įvertino tarpusavio bendravimą organizacijoje kaip malonų, draugišką, dalykišką, mandagų. Tik 15 proc. Dubijos pagrindinės mokyklos respondentų teigė, kad jų tarpusavio bendravimas organizacijoje yra abejingas ir 24 proc. apklaustųjų teigė, kad formalus.

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad Zoknių pagrindinėje mokykloje vyrauja tautinių mažumų kolektyvas, todėl tyrime siekiama išanalizuoti jų bendravimą su kitais kolektyvo nariais. Kaip matome iš pateiktos sąsajų lentelės duomenų (žr. 4 priedo, 16 lentelę), Zoknių pagrindinėje mokykloje tarp įvairių tautybės darbuotojų komunikacija yra labai stipri.

Žvelgdami į dažnius galime pastebėti, kad rusų tautybės respondentai abiejose mokyklose komunikaciją tarp darbuotojų vertina kaip stipriausią ir labai stiprią.

Galima sakyti, kad Zoknių pagrindinėje mokykloje yra stiprus komunikacijos ryšys, tai atsispindi pateiktame 16 pav.



**16 pav.** Kalbos, kuriomis respondentai bendrauja (N=105)

Respondentų apklausos duomenų analizė parodė, kad Zoknių pagrindinėje mokykloje vyrauja tautinių mažumų kolektyvas. Rusų tautybės darbuotojai sudaro daugiau kaip ketvirtadalį visų darbuotojų (28 proc.). 16 pav. pavaizduotų duomenų, Zoknių pagrindinėje mokykloje kolektyvo nariai bendrauja: rusų ir lietuvių kalbomis, tai nurodė didesnę dalis respondentų (39 proc.). 4 priedo 17 lentelėje pateikiamas, kalbų dažnumas bendraujant su kolegomis, priklausomai nuo tautybės, abiejų mokyklų atveju. Iš tyrimo duomenų analizės, galime teigti, kad abiejose mokyklose rusų tautybės respondentai su kolegomis bendrauja lietuvių kalba, Zoknių mokyklos atveju, tai pažymėjo daugiau nei

pusė respondentų (52 proc.), Dubijos mokykloje tarp rusų tautybės respondentų vartojama vien tik lietuvių kalba.

***Iš atliktos tyrimų duomenų analizės galime spręsti, kad tarp Zoknių mokyklos kolektyvo narių vyrauja tolerantiškumas, supratingumas kitoms tautybėms, bendraujama respondentams patogia kalba, bendraujama įvairiomis kalbomis nepriklausomai nuo tautybės.***

4 priedo 19 lentelėje pavaizduotoje sąsajų lentelės duomenys, leidžia daryti išvadas, kad Zoknių mokykloje dirbantys darbuotojai yra ir to paties mikrorajono gyventojai (63 proc.).

Žvelgdami į dažnius galime pastebėti, kad rusų tautybės respondentai nurodė gyvenantys tame pačiame mikrorajone (63 proc.), kur yra darbovietė, didžioji dauguma lietuvių tautybės darbuotojų (87 proc.) į darbą atvyksta iš kito miesto mikrorajono.

***Respondentų apklausos duomenų analizė parodė, kad didžioji dalis respondentų iš Zoknių pagrindinės mokyklos, yra ir to paties mikrorajono gyventojai. Galima daryti išvadą, kad, Lietuvai atgavus nepriklausomybę, Zoknių mikrorajone liko gyventi daugiau tautinių mažumų negu kitame miesto mikrorajone.***

## IŠVADOS

### **Išvados, išplaukiančios iš organizacinę kultūrą apibrėžiančios metodinės ir mokslinės literatūros analizės:**

Išanalizavus daugelio autorių pateiktus organizacinės kultūros, organizacijos kultūros apibrėžimus pastebima, kad dauguma autorių pateikia skirtingas sampratas. Kiekvienas autorius pateikia vis kitokį apibrėžimą, išskirdamas, jo manymu, svarbiausius prioritetus, kurie taip pat nėra vienodi. Kai kurių autorių pateikti apibrėžimai labai glausti ir apima tik dalį organizacinės kultūros komponentų. Tačiau visi pabrėžia organizacinės kultūros svarbą organizacijai, išskirdami ir nurodydami tokias organizacinės kultūros dalis: formuojamas vertybes, ritualus, istorijas, herojus. Taip pat daugelis autorių pripažįsta, kad organizacijos kultūra - tai ne savaiminis produktas, bet specialiai kuriama kultūra, siekiant organizacijos išskirtinumo iš kitų organizacijų. Organizacijos kultūra susieja jos narius vertybiniais ir veiklos ryšiais, sukuria bendruomeniškumo atmosferą, kuri apsaugo organizacijos narius nuo susvetimėjimo.

Daugumoje švietimo organizacijų vyrauja vaidmenų kultūra: ugdymo procesas vyksta pagal nustatytas taisykles ir procedūras, o pedagoginis ir kitas personalas atlieka aiškiai apibrėžtus vaidmenis. Zoknių ir Dubijos pagrindinėse mokyklose labiau vyrauja galios kultūra, valdžios gijos sutelktos vieno, ilgus metus dirbančio ir dideliu autoritetu pasižyminčio vadovo, kuriam personalas patiki daugelio sprendimų priėmimo galias, rankose. Dubijos pagrindinėje mokykloje atsispindi ir užduočių kultūros bruožai.

### **Išvados išplaukiančios iš tyrimo duomenų analizės:**

Mokyklos sėkmės garantu pripažįstamas mokyklos kolektyvo narių komandinis darbas, bendravimas ir bendradarbiavimas. Beveik visi respondentai iš Zoknių mokyklos nurodė, kad nejaučia bendravimo skirtumo su vadovais ir su darbuotojais. Tuo tarpu tokį atsakymo variantą pasirinko gerokai mažesnis skaičius respondentų (43 proc.) iš Dubijos mokyklos.

Analizuojant Zoknių pagrindinės mokyklos respondentų teiginius išaiškėjo, kad kitos tautybės žmonės nėra išskiriami iš viso kolektyvo, taip mano beveik visi tyrime dalyvavę respondentai.

Dubijos mokyklos respondentai pažymėjo, kad jų darbo vietai yra reikalingas kosmetinis remontas. Taip nurodė net (41 proc.) respondentų. Tuo tarpu Zoknių respondentams jų darbo aplinka yra jauki, maloni bei tvarkinga. Būtent šiuos atsakymo variantus rinkosi labai maža dalis respondentų iš Dubijos mokyklos.

Tyrimo metu labiausiai išryškėjo tai, kad organizacijose nėra švenčiamos šventės su šeimos nariais, taip nurodė 77 proc. respondentų iš Dubijos pagrindinės mokyklos.

Dubijos pagrindinės mokyklos darbuotojai vieningai pasisakė apie organizacijos atributiką. Abi tirtos mokyklos turi savo vėliavas, mokyklos himnus, emblemas. Dubijos pagrindinė mokykla turi netgi dvi emblemas, vieną kaip savo Dubijos mokyklos emblemą ir kitą kaip sveikatingumo mokyklos. Šie atributai mokykloje yra akivaizdžiai matomi įėjus į mokyklos pastatą. Taip pat Dubijos pagrindinės mokyklos mokiniai dėvi mokyklinės uniformas. Tuo tarpu Zoknių pagrindinės mokyklos atributika yra eksponuojama mokyklos aktų salėje.

Dubijos pagrindinė mokykla per savo gyvavimo istoriją yra užauginusi ne vieną įžymią asmenybę, sportininką, mokslininką ir tuo didžiuojasi savo internetiniame tinklalapyje. Apie Zoknių mokyklos istoriją nieko teigti negalime, nes ji neskelbia apie savo buvusius mokinius ir jų pasiekimus.

Zoknių pagrindinės mokyklos direktorės pavaduotoja kaip mokyklos savitumą išskyrė tai, kad dauguma mokinių yra nuoširdūs, darbštūs, dalyvauja kuriant aplinką ir sugeba ją puoselėti. Mokyklą garsina nevalstybinė neformalaus ugdymo organizacija. Bendraujama ir bendradarbiaujama su Olandijos labdaros fondu. Saugi, sveika ir patraukli mokymosi aplinka, geras mikroklimatas. Veikia Etnografijos muziejus. Tu tarpu Dubijos pagrindinės mokyklos išskirtinumas iš kitų ugdymo įstaigų yra pripažinta sveikata stiprinančia mokykla. Mokykloje reikiamomis priemonėmis aprūpinti specializuoti ir kiti kabinetai. Palanki mokyklos geografinė padėtis mieste.

## REKOMENDACIJOS

1. Šiaulių Zoknių pagrindinės mokyklos vadovybei reikėtų labiau akcentuoti bei sustiprinti savo mokyklos atributikos naudojimą, fojė galėtų atsispindėti mokyklos emblemą, taip pat būtų galima įsigyti uniformas, kurios mokinius ne išskirtų vienus iš kitų, bet suvienytų, padėtų pajusti bendrumo bei priklausymo vienai organizacijai jausmą, darbuotojai savo vieningumą galėtų pabrėžti nešiodami ženkliukus ar įvairius rūbų akcentus (kaklaraiščius, kaklajuostes) su mokyklos emblemą.

2. Abi mokyklos galėtų pasirūpinti įvairia simbolika papuoštais daiktais (rašikliais, raktų pakabukais, užrašų knygelėmis ir pan.) labiau eksponuoti su emblemos ženklu rašiklius, raktų pakabukus, pažymių knygelės ir panašiai.

3. Šiaulių Dubijos pagrindinės mokyklos bendruomenei reikėtų aktyviau dalyvauti projektų rengimuose, ieškoti įvairių kitų šaltinių, kurie pritrauktų į mokyklą papildomų lėšų, skirtų aplinkos gerinimui, renovacijai. Interjerą būtų galima puošti mokinių darbais - tapybos, grafikos, vitražais ir pan., taip kuriant šiltesnę bei jaukesnę aplinką bei rodant pagarbą mokinių darbams.

4. Zoknių pagrindinės mokyklos nariams reikėtų labiau puoselėti mokyklos istoriją, mokyklos metraščių dažniau reprezentuoti per renginius, susirinkimus. Švęsti šventes ne tik su mokyklos darbuotojais, bet ir su šeimos nariais, taip siekiant sustiprinti bendrumo, vieningumo jausmą.

## LITERATŪRA

1. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
2. Bakanauskas, A. (2006). *Vartotojų elgsena : mokomoji knyga*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
3. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas.
4. Barczyk, C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
5. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmoniškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
6. Barvydienė, V., Kasiulis J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
7. Beniušienė, I., Veinhardt, J., Paliulytė, I. (2004). *Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: E. Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. p. 41-46.
8. Bruce, J. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
9. Butkus, F. S. (2007). *Vadyba : mokomoji knyga*. Vilnius : Technika.
10. Dalin, P. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba.
11. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
12. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
13. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: technologija.
14. Halder, A. (2002). *Filosofijos žodynas*. Vilnius: Alma Littera.
15. Harris, M. (1998). *Kultūrinė antropologija*. Vilnius: Tvermė.
16. Hopkins, D. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius : Tyto alba.
17. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
18. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
19. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
20. Kuzmickas, B. (2001). *Laimė, asmenybė, vertybės*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
21. Leonavičienė, T. (2007). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
22. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija, mokyklų tobulinimo centras (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika*. I dalis. Vilnius: IĮ „Petro ofsetas“.

23. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
24. Lyberis, A. (2002). *Sinonimų žodynas*. Vilnius: Lietuvių kalbos instituto leidykla.
25. Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje : mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
26. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI leidybos centras.
27. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
28. Pruskus, V. (2005). *Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
29. Pūkėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
30. Purlys, Č. (2009). *Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. Nr. 49. Vilnius: Vytauto didžiojo universitetas, p. 97–108.
31. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2005). *Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės*. Psichologija. ISSN 1392–0359.
32. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
33. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
34. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija: monografija*. Kaunas: Technologija.
35. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
36. Stoner, J. A. F., Freeman, E. R., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
37. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
38. Šimanskienė, L. (2003). *Kultūrinių skirtingumų vaidmuo globalizacijos kontekste*. Kaunas: Spindulys.
39. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika : metodinė mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
40. Targamadzė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas : Technologija.
41. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
42. Tomlinson, J. (2002). *Globalizacija ir kultūra*. Vilnius: Mintis.
43. Vaitkūnaitė, V. (2006). *Požiūrių į organizacijos kultūrą analizė*. Verslas, vadyba ir studijos.

44. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
  45. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita: monografija*. Vilnius: Garnelis.
  46. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
  47. Zablackienė, A. (2005). *Psichologinis klimatas įmonėse*. Reklamos ir marketingo idėjos. Nr. 3.
  48. Zablackienė, A. (2005). *Organizacijos kultūros formavimas*. Reklamos ir marketingo idėjos. Nr. 6.
  49. Bendorienė, A., Bogušienė, V. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma litera.
  50. Cameron, E., Green, M. (2005). *Making Sense of Change Management. A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London and Sterling, VA.
  51. Coleman, M., Earley, P. (2005). *Leadership and Management in Education. Cultures, Change and Context*. Oxford University Press.
- Elektroniniai dokumentai:**
52. Juodaitytė, A., Martišauskienė, D. (2007). *Darželio – mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės*. Pedagogika, Nr. 88. ISSN 1392-0340. [Internete] [žiūrėta 2011-03-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/88/juodmar19-24.pdf>>.
  53. *Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World?* 84 Advances In Global Leadership, Volume 3, 205-227. [Internete] [žiūrėta 2011-03-16]. Prieiga per Internetą: <<http://www.denisonconsulting.com/dc/Default.aspx?tabid=78>>.
  54. Fisher, C.J., Alford, R.J. (2000). *Consulting on Culture: A New Bottom Line*. Consulting Psychology Journal, 52: 3, Summer 2000. [Internete] [žiūrėta 2011-03-25]. Prieiga per Internetą: <<http://www.denisonconsulting.com/dc/Default.aspx?tabid=78>>
  55. Obrikytė, Ž. (2006). *Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas*. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas. [Internete] [žiūrėta 2011-02-05]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D\\_20070816\\_16173051414/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070816_16173051414/DS.005.0.02.ETD)>.
  56. Valiulienė, R. (2006). *Pradinio ugdymo institucijų kultūra kaip vadovavimo objektas*. Magistro darbas. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, Pedagogikos ir psichologijos fakultetas. [Internete] [žiūrėta 2010-04-01]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D\\_20060627\\_125851-48653/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20060627_125851-48653/DS.005.0.02.ETD)>.
  57. Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). *Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui*. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 1 (17). ISSN 1648-8776.



- [Internete] [žiūrėta 2010-10-15]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24\\_Vveinhardt\\_Nikait.pdf](http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf)>.
58. Terikangas, S. (2004). Systems Intelligence in Mergers and Acquisitions – a Myth or reality. *Systems Intelligence. Discovering a hidden competence in human action and organizational life*. Hamalainen, R. P., Saarinen, E. (ed.). Helsinki: Helsinki University of Technology. [Internete] [žiūrėta 2010-09-26]. Prieiga per internetą:  
<[http://books.google.com/books?id=8tYB1G6n2CUC&pg=PA146&dq=organizational+culture&lr=&as\\_brr=1&hl=lt&cd=33#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false](http://books.google.com/books?id=8tYB1G6n2CUC&pg=PA146&dq=organizational+culture&lr=&as_brr=1&hl=lt&cd=33#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false)>.
59. Reino, A. Kask, T., Vadi, M. (2007). Organizational culture and environment: dynamics in dynamics, 124-138. *Dynamics around and within organisations*. Sutrop, U., Vadi, M., Vedina, R. (ed.). Trames: Journal of the Humanities and Social Sciences. No 2, Vol 11. Tallin: Estonian Academy Publishers. [Internete] [žiūrėta 2010-12-09]. Prieiga per internetą:  
<[http://books.google.com/books?id=igvV36XXWHIC&pg=PA138&dq=organizational+culture&lr=&as\\_brr=1&hl=lt&cd=8#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false](http://books.google.com/books?id=igvV36XXWHIC&pg=PA138&dq=organizational+culture&lr=&as_brr=1&hl=lt&cd=8#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false)>.
60. Chowdhury, D. D. (2009). *Structured approach to improve passive aggressive organizational behavior: an empirical research*. Lulu.com. [Internete] [žiūrėta 2010-12-11]. Prieiga per internetą:  
<[http://books.google.com/books?id=L28hOPP11sC&pg=PA23&dq=organizational+culture&lr=&as\\_brr=1&hl=lt&cd=41#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false](http://books.google.com/books?id=L28hOPP11sC&pg=PA23&dq=organizational+culture&lr=&as_brr=1&hl=lt&cd=41#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false)>.
61. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (2009). [Internete] [žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.lki.lt/dlkz/>>.
62. Denison, D.R. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. Organizational Dynamics, 13(2), 4-22. [Internete] [žiūrėta 2011-03-16]. Prieiga per Internetą:  
<[http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper\\_bottom\\_line.pdf](http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_bottom_line.pdf)>.

# PRIEDAI

R. Harrisono organizacinės kultūros tipologija

	<b>Galių kultūra</b>	<b>Vaidmenų kultūra</b>	<b>Užduočių kultūra</b>	<b>Asmenybių kultūra</b>
<b>Apibūdinimas</b>	Anksčiausiai istoriškai susiformavęs organizacijos kultūros tipas.	Kitaip dar vadinama biurokratine kultūra, tačiau dėl plačiojoje visuomenėje paplitusio „biurokratijos“ termino vartojimo neigiama prasme dažniau pasirenkamas „vaidmenų kultūros“ terminas.	Orientuota į užduočių bei projektų įgyvendinimą.	Svarbiausia – individas. Organizacijos struktūra šiuo atveju tarnauja vien tam, kad tenkintų joje dirbančių žmonių interesus.
<b>Simbolio aprašymas</b>	Šios kultūros centre – vienas svarbiausias jėgos šaltinis, kaip saulė spinduliuojantis savo galią visiems organizacijos nariams.	Vaidmenų kultūra neretai vaizduojama graikų šventyklos simboliu. Šventyklos kolonos simbolizuoja atskirus organizacijos padalinius, o portalas – vadybinę piramidę su aukščiausio lygmens vadovais pačiame viršuje. Šio statinio stabilumas priklauso nuo kolonų stiprumo. Organizacijos padaliniai (kolonos) funkcionuoja daugiau ar mažiau autonomiškai, vadovaudamiesi nustatytais taisyklėmis ir procedūromis.	Šio tipo organizacijos dar vadinamos matricinėmis organizacijomis. Užduočių, arba matricų, kultūrą simboliškai galima pavaizduoti kaip tinklą, kuriame įvairiuose taškuose susiduria darbuotojai ir organizacijos užsibrėžtos užduotys.	
<b>Pagrindinis bruožas</b>	Remiasi vieno žmogaus sprendimais ir pasikliauja jo sugebėjimais labiau pasitikima ne darbo grupėmis ar komitetais, bet individualiais.	Ši kultūra labiausiai remiasi logika ir racionalumu		Kitaip tariant, jei grupė žmonių nusprendžia, jog jiems geriau siekti savų tikslų ar ginti savus interesus drauge, o ne atskirai, jie sukuria organizaciją, išnuomoja patalpas, priima į darbą sekretorę ar kitą pagalbinių personalą ir pradeda bendrą veiklą. Tokia organizacija reikalinga tik ją įkūrusiems žmonėms ir nesiekia jokių kitų organizacinių tikslų. Pvz., konsultacinės firmos arba įvairios profesinės asociacijos.

<b>Privalumai</b>	<p>- yra mažai taisyklių ir procedūrų, nedaug biurokratizmo.</p> <p>- Centrinė organizacijos figūra kontrolę vykdo daugiausia atsirinkdama lojalius darbuotojus. ne visada remiasi logika ar racionalumu; dažniau jie yra politinio pobūdžio, t.y. atspindi centrinio galios šaltinio subjektyvų požiūrį ir nuostatas. Jei priimami teisingi sprendimai, organizacija vystosi ir stiprėja. Tai išdidžios ir sutelktos organizacijos. Kilus pavojui, jos sugeba greitai ir stipriai reaguoti.</p>	<p>Tokioje kultūroje labai svarbią funkciją atlieka darbo aprašymai, nusakantys kiekvieno darbuoto atliekamus vaidmenis.</p> <p>- Nuobaudos ir paskatinimai darbuotojams skiriami pagal iš anksto nustatytas standartines procedūras. Pagrindinis galios šaltinis šioje kultūroje yra formalios pareigos.</p> <p>Organizacija, kurioje dominuoja vaidmenų kultūra, sėkmingiausiai funkcionuoja stabilioje aplinkoje.</p>	<p>Svarbiausia tokioje organizacijoje yra gerai atlikti pavestą darbą. Kiekvienai užduočiai stengiamasi parinkti tinkamiausias žmones ir sutelkti reikalingus išteklius, o paskui suburtai darbo grupei leidžiama imtis savarankiškai įgyvendinti užduotį. Šioje kultūroje svarbiausia vaidmenį vaidina ne tiek asmenybės galia ar pareigos, kiek kvalifikacija ir išmanymas. Tai kultūra, kur vyrauja komandinis darbas ir kur bendras tikslas suvienija skirtingo statuso bei charakterio žmones. Užduočių kultūra labai adaptyvi. Komandos ar darbo grupės, suburtos konkrečioms užduotims, programoms ar projektams įgyvendinti, gali būti operatyviai pertvarkomos arba išformuojamos. Darbuotojai naudojami didele veiksmų laisve, o jų darbas vertinamas ne pagal išstarnautus metus ar oficialų statusą, bet pagal tai, ar užduotys atliktos efektyviai. Užduočių kultūra geriausiai pritaikoma greitai besikeičiančioje aplinkoje, tačiau mažai pritaikoma didelėse organizacijose ir tose srityse, kurioms reikia siauros darbuotojų specializacijos.</p>	<p>Tokių organizacijų nėra daug, ir tai nenuostabu, nes dauguma organizacijų siekia kitų tikslų negu vien tik patenkinti savo narių interesus. Kadangi tokios organizacijos sukuriamos bendru susitarimu, jose negali būti kokių nors vidinės kontrolės mechanizmų, nėra ir vadybinės hierarchijos. Individas gali bet kada palikti tokią organizaciją, tačiau ši vargu ar gali iš savo gretų pašalinti ją įkūrusį individą.</p>
-------------------	--	--	---	--

<b>Trūkumai</b>	<p>Pagrindinė tokių organizacijų problema yra jų dydis. Jei tik organizacija labiau išsiplėčia, galios tinklo gijos pradeda trūkinėti. Faktiškai vienintelis būdas toliau išsaugoti tą pačią kultūrą yra pasidalyti į kelias organizacijas, iš kurių kiekviena turėtų po centrinių galios šaltinį. Priešingu atveju galios kultūros besiplečiančioje organizacijoje nebepavyksta išlaikyti. Net ir labiausiai linkęs dominuoti individas ilgainiui nebepajėgia vienas priimti visų sprendimų ar kontroliuoti visų organizacijos gyvenimo aspektų. Dėl autoritarinio valdymo pobūdžio tokioms organizacijoms dažnai būdinga silpna komandos dvasia ir dažna darbuotojų kaita.</p> <p>Dar viena šio tipo organizacijų bėda yra ta, kad centriniam galios šaltiniui ėmus daryti klaidas, nėra jokio nuo to apsaugančio mechanizmo. Paprastai tokioje organizacijoje nėra tarybos, valdybos, komiteto ar kitos panašios kolektyvinio vadovavimo struktūros. Susidarius situacijai, kai vadovas nebepajėgia priimti teisingų sprendimų, organizacija faktiškai pasmerkta žlugti arba yra priversta transformuotis į kitokio tipo organizaciją.</p>	<p>Tačiau pavojus kyla tada, kai atsiranda būtinybė keistis, nes tokios organizacijos keičiasi lėtai ir dažniausiai nespėja laiku įgyvendinti reikalingų permainų. Individui vaidmenų organizacijos siūlo ramų, saugų ir nuspėjamą darbą, todėl ši kultūra nėra labai paranki ambicingiems, mėgstantiems savarankiškai veikti žmonėms, ir iniciatyvūs darbuotojai tokio tipo organizacijose ilgai neužsibūna.</p>	<p>Šio tipo organizacijose sunku įdiegti kontrolės mechanizmus. Aukščiausio lygmens vadovai įgyvendina kontrolę paskirstydami ir perskirstydami projektus, žmones bei išteklius. Svarbiausi projektai patikimi geriausiems darbuotojams, pernelyg neribojant jų laiko ir išteklių. Taigi ši kultūra veiksmingiausia tuomet, kai nespaudžia terminai ir yra pakankamai resursų. Tačiau padėtis pasikeičia, kai tenka pradėti taupyti žmonių ir materialiuosius išteklius. Tuomet komandų vadovai pradeda konkuruoti dėl mažėjančių išteklių, pablogėja bendra organizacijos atmosfera, o jos darbuotojai ima vis mažiau paisyti bendrų organizacijos tikslų.</p>	<p>Asmenybių kultūrą įmanomą išlaikyti tol, kol organizacijoje dirba vien ją įkūrę žmonės. Jei tik iškyla poreikis plėstis ir samdyti papildomą personalą, bematant atsiranda būtinybė įvesti kontrolę ir nustatyti hierarchinius ryšius.</p>
-----------------	---	---	---	---

## ANKETA

### ŠIAULIŲ ZOKNIŲ PAGRINDINĖS MOKYKLOS DARBUOTOJAMS

Gerb. Respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo vadybos studentė Vitalija Neulytė atlieką tyrimą „Zoknių ir Dubijos pagrindinių mokyklų organizacinė kultūra: lyginamoji analizė“. Siekdama išanalizuoti Jūsų mokyklos organizacinę kultūrą, prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, atsakymų variantus pažymint X.

**Anketa anoniminė, vardo ir pavardės rašyti nereikia. Tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus.** Tyrimo rezultatai bus panaudojami rašant baigiamąjį magistro darbą.

Iš anksto dėkoju už Jūsų sugaištą laiką.

#### *Bendra informacija apie Jus:*

**1. Jūsų lytis:**

- Vyras;     Moteris.

**2. Jūsų išsilavinimas?**

- Specialusis vidurinis;  
 Aukštesnysis;  
 Aukštasis neuniversitetinis;  
 Aukštasis universitetinis;

**3. Kiek Jums metų?**

- 18-25 m.  
 26-35 m.  
 36-45 m.  
 46-55 m.  
 daugiau nei 55 m.

**4. Jūsų tautybė:**

- Lietuvis (-ė);  
 Rusas (-ė);  
 Lenkas (-ė);  
 Kita (*įrašykite*) .....

**5. Jūs esate:**

- Mokytojas;  
 Administracijos darbuotojas;  
 Aptarnaujančio personalo darbuotojas.

**6. Jūs gyvenate?**

- Tame pačiame mikrorajone (kur yra darbovietė);  
 Kitam miesto mikrorajone;  
 Į darbą atvykstu iš kito miesto;  
 Į darbą atvykstu iš kito rajono;

**7. Koks Jūsų darbo stažas?**

- 1- 4 m.  
 5-10 m.  
 11 - 20 m.  
 Virš 20 m.

**8. Kiek metų dirbate Zoknių pagrindinėje mokykloje?**

- iki 1 m.  
 1-5  
 6-10  
 11-15  
 Virš 15 m.

**9. Ką Jums reiškia darbas šioje įstaigoje (*galite pažymėti kelius atsakymo variantus*)?**

- Garantuotos pastovios pajamos;  
 Savirealizacija;  
 Darbas pagal specialybę;  
 Profesinis tobulėjimas;  
 Prestižas;  
 Laiko praleidimas;  
 Kita (*įrašykite*) .....

**10. Kokia Jūsų darbo aplinka?**

- Jauki;
- Maloni;
- Tvarkinga;
- Aprūpinta šiuolaikinėmis informacinėmis technologijomis;
- Reikalingas kosmetinis remontas;
- Nejauki;
- Kita (įrašykite) .....

**11. Išskirkite pagrindinius veiksnius, kurie formuoja Jūsų darbovietės organizacinę kultūrą? (ne daugiau 2 veiksnių).**

- Pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- Atrankos procesas;
- Vadovavimo stilius;
- Socializacijos procesas;
- Organizaciją supanti aplinka;
- Organizacijoje dirbantys žmonės;
- Išskelti tikslai ir uždaviniai;
- Suformuluotos misija ir vizija;
- Organizuotas administracijos darbas;
- Kita (įrašykite).....

**12. Įvertinkite savo organizacijos darbuotojų vertybių sistemą (kur 1-visiškai nestipri, o 5-labai stipri).**

<b>Organizacijos darbuotojų vertybės</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sąžiningumas					
Pasitikėjimas					
Patikimumas					
Atsakingumas					
Komunikacija tarp darbuotojų					
Iniciatyvumas					
Drausmė					
Geranoriškumas					
Lygybė					
Laisvė					
Tolerancija					
Supratingumas					
Tobulėjimas					
Darbštumas					
Komunikacija tarp darbuotojų ir vadovybės					

**13. Kaip galėtumėte apibūdinti Jūsų įstaigos darbuotojus:**

<i>Apibūdinimas</i>	<i>Mokytojai</i>	<i>Aptarnaujantis personalas</i>
Tvarkingi		
Apsileidę		
Niūrūs		
Nerūpestingi		
Geranoriški		
Draugiški		
Linksmi		
Įsitempę		
Ramūs		
Tingūs		
Energingi		
Agresyvūs		
Geranoriškai nusiteikę		
Nemandagūs		
Komunikabilūs		

**14. Jūsų susidaręs įspūdis apie mokyklos aplinką?**

- Šalta ir tvarkinga;       Jauku ir paprasta;       Prašmatnu;  
 Šalta ir netvarkinga;       Jauku, bet netvarkinga;       Kita (*įrašykite*).....  
 Šiuolaikiška;       Tvarkinga ir jauku;

**15. Įvertinkite darbuotojų bendradarbiavimą.**

	<b>Sutinku</b>	<b>Ko gero sutinku</b>	<b>Ko gero nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>
Darbuotojų tarpusavio palaikymas ir pagalba yra įprastas reiškinys				
Organizacija skatina komandinį darbą				
Komunikacija organizacijoje yra efektyvi (lengvai galiu gauti reikalingą informaciją reikiamu laiku)				
Vadovai įtraukia darbuotojus priimant sprendimus				
Bendradarbiaujama su kitomis organizacijomis				
Jaučiami suvaržymai reiškiant savo nuomonę				
Skatinamas pavienis darbas				

**16. Ar jūsų organizacijoje yra vartojama tam tikri dažnai pasireiškiantis posakiai? Jei taip, įvardinkite kokie jie?**

- Taip .....  
 Ne.



**17. Įvertinkite žmonių tarpusavio bendravimą organizacijoje:**

<b>Žmonių tarpusavio bendravimas organizacijoje</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Ko gero sutinku</b>	<b>Ko gero nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>
Malonus				
Draugiškas				
Dalykiškas				
Formalus				
Įžūlus				
Mandagus				
Agresyvus				
Abejingas				

**18. Kokia kalba dažniausiai bendraujate su kolegomis?**

- Lietuvių;    Anglų;  
 Rusų;    Kita (*įrašykite*) .....

**19. Ar organizacijoje skiriasi bendravimas su vadovais ir su to paties skyriaus darbuotojais?**

- Taip;       Ne.

**20. Koks Jūsų organizacijos vadovas?**

- Valdingas - vyrauja tik organizacijos vadovo nuomonė;  
 Vadovas noriai dirba kartu su kolektyvu, komandomis;  
 Vadovas atrodo draugiškas žmogus;  
 Vadovas atrodo labai rimtas, patikimas žmogus.

**21. Vadovas dažniausiai:**

- Giriasi, kad visi organizacijos laimėjimai yra jo nuopelnas;  
 Akcentuoja komandinį darbą, kad organizacijos laimėjimai – viso kolektyvo nuopelnas;  
 Pasakoja, kad jo organizacijoje dirba tik sąžiningi žmonės – akcentuoja draugiškus santykius;  
 Daugiau pasakoja ne apie pačią organizaciją, o apie savo šeimą ir savo pareigas;  
 Akcentuoja pasitikėjimą darbuotojais.

**22. Prašome įvertinti žemiau pateiktus organizacijos aspektus:** *(Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną Jums tinkantį atsakymą).*

<b>Ar žinote savo organizacijos</b>		<b>Taip, žinau</b>	<b>Žinau iš dalies</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Man tai neįdomu</b>
	įkūrimo metus				
	vystimosi istoriją				
	tikslus				
	uždavinius				
	viziją				
	misiją				
	strategiją				
	vertybes				
	tradicijas				
	simbolius				
	vidaus darbo tvarkos taisykles				
	etikos kodeksą				

**23. Ar pritariate savo organizacijos?** *(Pažymėkite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienam teiginiui).*

<b>O R G A N I Z A C I J O S</b>	<b>Variantai</b>	<b>Pritariu</b>	<b>Ko gero pritariu</b>	<b>Ko gero nepritariu</b>	<b>Nepritariu</b>
	tikslams				
	uždaviniams				
	vizijai				
	misijai				
	deklaruojamoms vertybėms				
	tradicijoms				
	simboliams				
	bendravimo taisyklėms				
	vidaus darbo tvarkos taisyklėms				
etikos kodeksui					

**24. Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus apie Jūsų organizacijos tradicijas, istoriją, atributiką: (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną Jums tinkantį atsakymą).**

Klausimas	Taip	Iš dalies	Ne	Man tai neįdomu
Ar žinote iš kur kilo mokyklos pavadinimas?				
Ar organizacija turi savo atributiką?				
Ar Jūsų organizacijoje vedamas metraštis?				
Ar teko girdėti apie organizacijos įkūrėjus?				
Ar yra Jūsų organizacijoje žmonių, kuriuos galėtumėte pavadinti herojais?				
Ar yra pažymimos darbuotojų darbo sukaktys ar jubiliejai?				
Ar dalyvaujate pažymint darbo sukaktis ar jubiliejus?				
Ar Jūsų organizacijoje vertinamos tradicijos, apeigos, ritualai ir ceremonijos?				
Ar yra švenčiamos Valstybinės/religinės šventės darbovietėje?				
Ar Jūsų organizacijoje švenčiamos tik jai būdingos šventės?				
Ar organizacijos šventėse dalyvauja Jūsų šeimos nariai?				
Ar kolegos pažįsta Jūsų šeimos narius?				

**25. Kokių tradicijų yra laikomasi Jūsų organizacijoje? (Galite pasirinkti keletą atsakymų variantų):**

- Vyksta žiemos švenčių renginiai;
- Vyksta vasaros švenčių renginiai;
- Vyksta sporto šventės;
- Vykstama į keliones;
- Švenčiami darbuotojų gimtadieniai;
- Renkami geriausi metų darbuotojai;
- Organizuojamos bendros darbuotojų ir jų šeimų šventės;
- Kita

(įrašykite).....

**26. Prašome atsakyti į žemiau pateiktus teiginius apie organizacijos vertybes. (Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną Jums tinkantį atsakymą):**

Savybės būdingos Jūsų organizacijai	Sutinku	Ko gero sutinku	Ko gero nesutinku	Nesutinku
Skatinamas naujovių diegimas				
Gerbiama nuomonių įvairovė				
Skatinama pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams				
Vyrauja saugumo atmosfera				
Draugiški ir korektiški santykiai				
Darbuotojai yra organizacijos turtas				
Siekiami užsibrėžtų tikslų				
Vertinamas lojalumas, patirtis				
Darbuotojai karjeros laiptais kyla palaipsniui				
Garantuojamas nuolatinis tobulėjimas				
Kitos tautybės žmonės neišskiriami iš kolektyvo				
Gerbiami įvairių tikėjimų darbuotojai				

**27. Išvardinkite Jūsų organizacijos prioritetus:**

1. ....
2. ....
3. ....

**28. Parašykite, Jūsų nuomone, kuo Jūsų organizacija (Zoknių mokykla) išsiskiria iš kitų mokyklų organizacinės kultūros kontekste. (Prašau nurodyti bent 3 savybes).**

.....

.....

.....

***Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus !***

## STEBĖJIMO PROTOKOLAS

Mokykla.....

### 1. Mokyklos IŠORINĖ aplinka:

### 2. Mokyklos VIDINĖ aplinka:

### 3. Mokyklos atributika:

### 4. Vadovo bendravimas su pavaldiniais:

### 5. Darbuotojų bendravimas tarpusavyje:

### 6. Mokyklos išskirtinumas:

4 priedas

16 lentelė



17 lentelė

18 lentelė



19 lentelė