

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Neringa Kairienė

**ORGANIZACIJOS VYSTYMOSI VALDYMAS
(AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ FILIALO
„ŠIAULIŲ GELEŽINKELIŲ INFRASTRUKTŪRA“ PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**ORGANIZACIJOS VYSTYMOŠI VALDYMAS
(AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ FILIALO
„ŠIAULIŲ GELEŽINKELIŲ INFRASTRUKTŪRA“ PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorė Neringa Kairienė

Vadovė doc. dr. Vladislava Bartosevičienė.....

Recenzentas doc. dr. Teodoras Tamošiūnas.....

SANTRAUKA

Neringa Kairienė

Organizacijos vystymosi valdymas (AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ pavyzdžiu).

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjamos organizacijos vystymosi valdymo problemos. Išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių darbai ir tyrimai vadybos, vystymosi, organizacijos kultūros, valdymo ir transformavimo klausimais. Buvo pastebėta, kad ne bet kaip suvokiant, matant ir organizuojant, galima organizaciją valdyti. Taip pat buvo pastebėta, kad ne kiekvienai organizacijai būdingas vystymasis. Tai toks procesas, kurį reikia suvokti ir suorganizuoti, nes šiaip sau organizacijos nesivysto. Pasinaudojant teoriniais sprendimais bei metodais, atlikta konkrečios organizacijos AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ vystymosi valdymo analizė: įvertinta filialo veiklos būklė, atlikta žmogiškųjų išteklių analizė, ištirtos vadovų ir darbuotojų nuostatos apie organizacijoje dominuojantį kultūros tipą. Pasiūlytas organizacijos vystymosi valdymo modelis, kaip keičiant valdymo struktūrą ir kultūrą organizacijoje, galima ją pakelti į aukštesnį funkcionavimo lygį. Autoriaus suformuluota tyrimo hipotezė nepasitvirtino, t.y. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialas „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ neturi besivystančios organizacijos požymių: aukštos vidinės kultūros ir lanksčios valdymo struktūros.

SUMMARY

Neringa Kairienė

Management of Organisation Development (Based on the Example of the SC „Lithuanian Railways“ Šiauliai Branch „The Infrastructure of Šiauliai Railways“)

Master's work.

The paper deals with problems related to organisation development management. Works and researches by Lithuanian and foreign authors on the issues of organisation management, development, administration, transformations and organisational culture have been analysed and systematized.

It has been found out that deep understanding, insight and administrative competences are necessary for organisation management. The analysis shows that organisation development is not a characteristic feature of every organisation. The process of development needs understanding and administration skills otherwise the organisation does not develop. Applying theoretical solutions and methods the analysis of the stock company „Lithuanian Railways“ Šiauliai branch „The Infrastructure of Šiauliai Railways“ has been carried out and included: the assessment of the performance of the branch, the analysis of its human resources and attitudes of the managers and the staff towards the dominating type of organisational culture in the company. The model of management of organisation development is proposed: how changes implemented in its management structure and organisational culture can transform its performance to a higher level. The hypothesis formulated by the author has not been proved: organisational culture and flexible management structure are not characteristic for the branch „The Infrastructure of Šiauliai Railways“ of the stock company „Lithuanian Railways“ as a developing organisation.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. ORGANIZACIJOS VYSTYMOŠI VALDYMAS	10
1.1. Organizacijos vystymosi samprata bei vystymosi etapai	10
1.2. Organizacijos vystymosi ir funkcionavimo santykis	14
1.3. Kultūra organizacijos vystymosi kontekste	15
1.3.1. Organizacijos kultūros samprata	16
1.3.2. Organizacijos kultūros tyrimas	18
1.4. Organizacijos kitimas valdymo kontekste	24
1.4.1. Valdymo proceso samprata	24
1.4.2. Valdymo sprendimų priėmimas organizacijoje	26
1.4.3. Organizacinė valdymo struktūra	28
1.5. Organizacijos transformavimo koncepcijos	33
2. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ FILIALO „ŠIAULIŲ GELEŽINKELIŲ INFRASTRUKTŪRA“ VYSTYMOŠI VALDYMO ANALIZĖ	38
2.1. Filialo veikla ir jo ypatumai	38
2.2. Žmogiškųjų išteklių ir darbo užmokesčio analizė	42
2.3. Organizacijos kultūros tyrimas AB „Lietuvos geležinkeliai“ filiale „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“	47
2.3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	47
2.3.2. Vadovų apklausos tyrimo rezultatai	54
2.3.3. Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	60
3. STRATEGINIŲ POKYČIŲ FORMAVIMAS	71
3.1. Organizacinės valdymo struktūros restruktūrizacija	71
3.2. Organizacijos kultūros keitimas	74
IŠVADOS	78
REKOMENDACIJOS	81
LITERATŪRA	82
PRIEDAI	87
1 priedas. Šiaulių kelių ruožo ribos	88
2 priedas. Kiek įmonei kainuoja darbuotojo atranka ?	89
3 priedas. Anketos vadovams pavyzdys	90
4 priedas. Anketos darbuotojams pavyzdys	92
5 priedas. Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal "Šiaulių geležinkelių infrastruktūros" viršininką	94
6 priedas. Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal pavaduotoją kelių ūkiui	96
7 priedas. Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal pavaduotoją elektros tinklų ūkiui	98
8 priedas. Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal pavaduotoją automatikos ir ryšių ūkiui	100
9 priedas. Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal pavaduotoją administracijai	102
10 priedas. Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal personalo skyriaus viršininkę	104

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijos kultūros profilis.....	21
2 lentelė. Linijinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai	30
3 lentelė. Funkcinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai	30
4 lentelė. Štabinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai.....	31
5 lentelė. Matricinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai	32
6 lentelė. Restruktūrizacijos, reorganizacijos ir rekonceptualizacijos skirtumai.....	36
7 lentelė. 2005 m. „Šiaulių geležinkelio infrastruktūros“ bei Lietuvos dirbančiųjų palyginimas pagal amžiaus grupes ir lytį.....	42
8 lentelė. „Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ kadro kaita per 2005 metus	43
9 lentelė. Darbuotojų skaičiaus mažinimo ataskaita.....	44
10 lentelė. Darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros elementus, klausimų eiliškumas	52
11 lentelė. Pavyzdinis organizacijos kultūros reitingavimas.....	53
12 lentelė. Socialiniai – demografiniai apklaustų vadovų duomenys	54
13 lentelė. Klano kultūros duomenų suvestinė.....	62
14 lentelė. Adhokratinės kultūros duomenų suvestinė	64
15 lentelė. Hierarchinės kultūros duomenų suvestinė.	66
16 lentelė. Rinkos kultūros duomenų suvestinė	68

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Vystymosi sampratos schema.....	13
2 pav. Organizacijos natūrali ir dirbtinė trajektorijos idealiai būsenai pasiekti	15
3 pav. Organizacijos kultūros ledkalnis.....	19
4 pav. Organizacijos analizės modelis.....	20
5 pav. Valdančiosios ir valdomosios sistemų morfologija ir valdomosios sistemos valdymo įvaizdis	25
6 pav. Valdymo sprendimų vieta valdymo veikloje.....	26
7 pav. Valdymo sprendimų struktūra	27
8 pav. Linijinė valdymo struktūrinė schema	29
9 pav. Funkcinė valdymo struktūrinė schema	30
10 pav. Štabinė valdymo struktūrinė schema	31
11 pav. Matricinės valdymo struktūros schema	32
12 pav. Sėkmingos verslo organizacijos dvilypiškumas	33
13 pav. „Šiaulių geležinkelio infrastruktūros“ gamybinė struktūra	39
14 pav. „Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ valdymo struktūros schema	40
15 pav. Šiaulių infrastruktūros darbuotojų skaičius nuo 2001m. iki 2006 m.....	44
16 pav. Vidutinių mėnesinių darbo užmokesčių palyginimas	45
17 pav. Tyrimo procesas.....	48
18 pav. Konkuruojančių vertybių konstrukcija	53
19 pav. Bendras organizacijos kultūros profilis pagal vadovybę	55
20 pav. Organizacijos kultūros profiliai pagal atskirus kriterijus.....	59
21 pav. Socialinės – demografinės apklaustųjų darbuotojų charakteristikos	61
22 pav. Klano kultūros požymių pasiskirstymas organizacijoje, N = 70	63
23 pav. Adhokratinės kultūros požymių pasiskirstymas organizacijoje, N = 70	65
24 pav. Hierarchinės kultūros požymių pasiskirstymas organizacijoje, N = 70	67
25 pav. Rinkos kultūros požymių pasiskirstymas organizacijoje, N = 70.....	69
26 pav. Bendras organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus.....	70
27 pav. Vertikalios organizacijos perėjimo į horizontalią modelis	71
28 pav. „Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ matricinė valdymo struktūros schema	73
29 pav. Organizacijos kultūros keitimo planas.....	75

ĮVADAS

Darbo problema ir aktualumas. Analizuojant tiek Lietuvos (Jucevičius (1998), Zakarevičius (1998, 2003, 2004), Lydeka (1999), Kvedaravičius (1997, 1999, 2001, 2002, 2004), Lodienė (2002) , Augustauskas (2002, 2004)), tiek užsienio mokslininkų (Ackoff (1981), Kondratjev (1989), Todaro (1994), Miller (1996), Gibson (1999), Stoner, Freeman ir Gilbert (2005)) veikalus organizacijų vystymosi tema, pastebimas faktas, kad organizacijų vystymąsi autoriai tyrinėja įvairiais aspektais. Vieni nagrinėja organizacijų kitimo procesus, kiti gilinasi į vystymosi programavimą, dar kiti vystymąsi sieja su ekonominių rodiklių gerinimu. Tačiau analizuojant šių autorių požiūrius į vystymąsi, pasigesta konkrečių kriterijų, kaip nustatyti, ar organizacija yra besivystanti ir kokių veiksmų valdantieji organai turi imtis, kad ji tokia taptų.

Todėl šio darbo nagrinėjama **mokslinė problema** gali būti formuluojama dviem aspektais:

- 1) *praktinis*: organizacijos sėkmingai veiklai reikalingas gebėjimas vystytis, darant valdymo poveikį, t.y kuriant pokyčius skatinančią organizacinę kultūrą bei organizacinę valdymo struktūrą.
- 2) *mokslinis - tiriamasis*: kokiais tyrimo metodais, instrumentais išgauti duomenis ir jais pagrįsti sėkmingo organizacijos vystymosi kriterijus ir suformuoti šio vystymosi valdymo prielaidas.

Tyrimo objektas - organizacijos vystymosi valdymas.

Tyrimo subjektas - AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialas „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“.

Tyrimo dalykas - AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ valdymo kultūra ir organizacinė valdymo struktūra.

Darbo tikslas - ištirti AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ valdymo kultūrą ir organizacinę valdymo struktūrą bei sudaryti besivystančios organizacijos modelį.

Remiantis užsibrėžtu tikslu buvo suformuluoti šie **tiriamąjo darbo uždaviniai**:

1. Atlikti teorinių šaltinių analizę apie organizacijos vystymą, jos kultūrą, valdymą bei transformavimą.
2. Išanalizuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ 2001-2005 metų veiklos būklę.
3. Ištirti vadovų ir darbuotojų nuostatas apie organizacijoje dominuojantį kultūros tipą.
4. Suformuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialui „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ besivystančios organizacijos modelį.

Mokslinė hipotezė. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialas „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ turi besivystančios organizacijos požymių: aukšta vidine kultūra ir lanksti valdymo struktūra.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- anketinė apklausa;
- empirinių duomenų paieška, atranka, apdorojimas kompiuterinėmis statistinėmis programomis Excel ir SPSS, kiekybinė ir kokybinė išvestinių duomenų analizė;
- statistinių duomenų interpretavimas;
- rezultatų sisteminimas ir apibendrinimas;
- besivystančios organizacijos modeliavimas.

Rengiant darbą remtasi:

- užsienio ir Lietuvos autorių teoriniais darbais, kuriuose nagrinėjamos organizacijos vystymo valdymo problemos. Ypatingas dėmesys buvo skirtas šaltiniams, kuriuose atskleidžiamos kultūros organizacijos vystymosi kontekste, organizacinės valdymo struktūros bei transformavimo teorijos;
- įvairiais statistinių duomenų šaltiniais;
- atlikto tyrimo rezultatais.

Darbo loginė struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, leidusi nustatyti organizacijos vystymosi valdymui būtinas sąlygas. Tolesnis tyrimas atliktas remiantis šioje dalyje suformuluotomis išvadomis. Antroje dalyje pateikiami nagrinėjamos organizacijos AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ veiklos ypatumai, žmogiškųjų išteklių ir darbo užmokesčio analizė, organizacijos kultūros tyrimas. Trečioje dalyje sukonstruotas besivystančios organizacijos AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ modelis.

Šio darbo **mokslinį naujumą** atskleidžia atlikto tyrimo mokslinis rezultatas – savitas požiūris į organizacijos vystymąsi ir jo vertinimas pagal du kriterijus: organizacijos kultūrą ir organizacinę valdymo struktūrą bei siūlomas metodus organizacijų vystymuisi valdyti. Tai orientuota į galimybę pritaikyti praktikoje. Sudarytos prielaidos išvelgti ir gauti atitinkamą praktinę šiame darbe pateikiamų siūlymų naudą. Pasirinktas mokslinės problemos nagrinėjimo būdas, integruojantis daugelį kitų žinomų mokslo darbų, nagrinėjusių tokią pat arba artimą mokslinę problemą, sudaro prielaidas pasirinktą problemą nagrinėti ir ateityje arba panašaus profilio įmonėse.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Išanalizavus įvairių autorių požiūrį į organizacijos vystymąsi, nustatytas vystymosi ir funkcionavimo, vystymosi ir organizacijos kultūros, vystymosi ir organizacinės valdymo struktūros santykis. Pateiktas vystymosi valdymo modelis, pagal kurį

keičiant organizacinę valdymo struktūrą ir organizacijos kultūrą, organizaciją galima pakelti į aukštesnį funkcionavimo lygį.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Darbo rezultatai apibendrinti modeliu, kuris yra naudingas valdant bei vystant AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialą „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“. Todėl šio darbo rezultatais, tyrimo išvadamis bei rekomendacijomis galės pasinaudoti analizuojamos įmonės vadovybė bei kitos įmonės, ketinančios užsiimti organizacijos vystymosi valdymu.

Tyrimas parodė, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialui „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ reikėtų parengti naują organizacinę valdymo struktūrą, kuri būtų lanksti ir kurią įdiegusi organizacija galėtų tikėtis greitesnio ir tiesesnio kelio idealios būsenos link. Taip pat organizacijos vadovai turėtų inicijuoti pokyčius organizacijos kultūroje, padedančius pakelti organizaciją į aukštesnį lygį.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbo apimtis 105 puslapiai (29 paveikslai, 16 lentelių, 10 priedų), literatūros sąraše 86 pavadinimai.

1. ORGANIZACIJOS VYSTYMOSI VALDYMAS

1.1. Organizacijos vystymosi samprata bei vystymosi etapai

Organizacijos, kaip galima sistemos rūšis, jau daugelį metų egzistuoja ir dar daugelį egzistuos. Jos atsiranda ir išnyksta, o vietoje pastarųjų vėl gimsta naujos. Tačiau šitoks likimas gali ir neištikti. Organizacijos, kurių vadovai sugeba jas vystyti, žino kuriuo momentu, kokį vystymosi žingsnį atlikti, sėkmingai egzistuoja ir sparčiai žengia pirmyn. Žvelgiant į dabartinės Lietuvos verslo organizacijas galima pastebėti, kad vyrauja tokia tendencija, jog dauguma vadovų linę griežtai nurodinėti bei skrupulingai kontroliuoti savo pavaldinius. Tokiu būdu jie slopina darbuotojų iniciatyvą bei saviraišką. Tai yra didelė klaida, užkertanti kelią organizacijos vystymuisi. Todėl šiame skyriuje svarbu apibrėžti ir išanalizuoti organizacijos vystymosi sąvoką, nustatyti ir praplėsti skirtumus tarp funkcionuojančios ir besivystančios organizacijos, išskirti verslo organizacijų vystymosi proceso etapus ir jų savybes, nustatyti, kokią vietą vystymosi kontekste užima organizacinė kultūra ir kaip valdymas įtakoja organizacijos kitimą.

Vystymosi sampratos iki šiol niekas pakankamai išsamiai nesuformulavo, nors nuo Platono ir Sokrato apie tai išsakė įdomių minčių nemažai autorių ir tyrinėtojų. Pažymėtina, kad nuo senovės graikų iki XX a. antros pusės apie vystymąsi nedaug kas užsimindavo. Pastaraisiais dešimtmečiais šiuo dalyku imta domėtis vis labiau (Kvedaravičius, Lodienė, 2002).

Žemiau pateikiamos *tezės*, suformuluotos J. Kvedaravičiaus ir D. Lodienės (2002), *padedančios formuoti ir plėtoti vystymosi sampratą*.

1. Vystymasis ir augimas – du skirtingi dalykai. Objektas gali augti ir nesivystyti arba vystytis ir neaugti.
2. Vystytis gali tik sociokultūrinės sistemos.
3. Priversti vystytis – neįmanoma, galima tik padėti vystytis.
4. Vystytis pradedama ne dėl gerų sąlygų.
5. Vystymosi procesas yra žingsniuojantis.
6. Vystymasis yra netikslinis procesas, niekada iš anksto neaišku, kuria kryptimi pavyks paskatinti vystymąsi žengti.
7. Vystymasis yra judėjimas grynosios formos esmės link. Grynosios formos nesivysto.
8. Kuo sistema labiau išsivysčiusi, tuo ji menkiau priklausoma nuo išorinių resursų ir vis geriau sugeba išnaudoti vidinius resursus (potencialą).
9. Vystymasis – tai ne vis didesnio turto, vis didesnės valdžios turėjimas.
10. Vystymasis – tai vis geresnis gebėjimas valdyti (aukštesni tikslai, didesnės galimybės), tai valdymo valdymas.

11. Visų laikų visų žmonių aukščiausias tikslas, o gal ir aukščiausia vertybė yra neribotos galimybės, beribė kompetencija.
12. Noras būti vis labiau kompetetingu yra natūralus (įgimtas) visų žmonių bruožas. Noras būti kompetetingu lydi visus kitus norus.
13. Vystymasis yra ne tik asmeninių tikslų ir galimybių didėjimas, bet ir aplinkinių susietųjų individų ir gaubiančiųjų sistemų galimybių didinimas.
14. Vystymosi pradžia ir galimybė glūdi žmoguje. Jeigu vystosi žmonės, vystosi ir organizacijos, jeigu vystosi organizacijos, vystosi miestai, regionai, valstybė.
15. Nežmoniška neatidarinėti vystymosi kanalų, amoralu uždarinėti vystymosi kanalus.
16. Iš visų žmogaus galimybių ir savybių vystymasis yra žmogiškiausia galimybė ir savybė.
17. Vystymosi samprata yra visuminė, holistinė, nors vystymasis gali vykti ir atskirose paradigmos – tai paprasčiau, tačiau tai nėra vystymasis tikrąja prasme.
18. Vystymosi žingsnis – tai įsiveržimas į nepatirtą būseną.
19. Vystymosi žingsnio esmė patiriama palyginus naująją būseną su ankstesniu funkcionavimu.
20. Vystymosi žingsnis gali atsirasti reprodukcijos „plyšiuose“, šimtaprocentinėje reprodukcijoje vystymuisi vietos nėra.
21. Vystymosi žingsnio kas nors negali paskatinti iš išorės, nes prielaidos jam atsiranda sistemos (žmogaus, organizacijos) viduje; tai uždara akcija.
22. Sistemos (žmonės, organizacijos, valstybės) turi „pranerti“ vystymosi žingsnį, atlaikyti kaip išbandymą, po kurio praturtėjama (potencialo prasme) ir labiau subręstama.
23. Vystymosi žingsnis neturi išankstinio tikslo, iš anksto nėra žinoma, kokioje kryptyje, kame ir kada jis gali įvykti – tai netikslinis fenomenas.
24. Bet kokio vystymosi žingsnio turinys visada turi ypatingą, nelikvidžią vertę, kuri sistemai suteikia potencialo prieaugį, naują būties statusą.
25. Vystymosi žingsniai turi tendenciją daugintis.

Kaip galima suprasti iš pateiktų tezių, **vystymasis** – tai nėra toks dalykas, kurio griebiamasi susiklosčius tam tikroms aplinkybėms bei problemoms, kuomet reikia imtis tam tikrų metodų, kad išlikti. Jis **yra artimesnis valdymo stiliui, organizacinei kultūrai, o apskritai vystymasis – tai veiklos filosofija, idealų ir ateities matymas.**

Klasikiniu vadinamą organizacijų vystymosi apibrėžimą pateikė R. Beckhard (1969): „organizacijų vystymasis tai suplanuotos, visą organizaciją apimančios ir iš viršaus valdomos pastangos, nukreiptos į organizacijos veiklos efektyvumo ir gyvybingumo didinimą, atliekamos planuojamų poveikių į organizacijoje vykstančius procesus darymu, panaudojant žinias, įgytas nagrinėjant organizacijų elgsenos mokslą“ (Augustauskas, 1999, p. 32).

R.L. Akoff (1981) pateikia keturias antikos laikais suformuluotas, vystymąsi lemiančias prielaidas: tiesa (teisingumo ir pažinimo funkcija), nauda (ekonominė funkcija), gėris (etinė, moralinė funkcija) ir grožis (estetinė funkcija). Jeigu organizacijos siekiai ir veiklos atitinka šias keturias prielaidas, tuomet galima kalbėti apie jų vystymąsi. Jeigu bent viena iš šios visumos dalių hipertrofuojama, reiškia ji pradeda kelti grėsmę kitoms sistemos dalims, nes pasistengs užimti jų veiklos vietą. Tai kelias į pseudovystymąsi (vadinamąjį nesubalansuotą vystymąsi) (Ackoff, 1981, p. 87).

Anot J.A.F. Stoner, R.E. Freeman ir D.R. Gilbert (1999), organizacijos „vystymasis yra ilgalaikis, daug apimantis, sudėtingas ir brangiai kainuojantis pokyčio būdas, kurio tikslas yra pakelti visą organizaciją į aukštesnį lygį ir kartu žymiai pagerinti jos narių darbo rezultatus ir pasitenkinimą“ (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999, p. 357).

„Vystymasis suprantamas kaip ypatingas procesas, kaip sociokultūros sistemų, norų, siekių, lūkesčių, tikslų, susitarimų bei galimybių juos pasiekti didinimas sistemos vidinių (ne išorinių) resursų pagrindu. Pagrindinis vystymosi klausimas ne tai, ką turi sistema ir kaip didinti tą turėjimą pritraukiant resursų iš išorės, o ką galima padaryti su tuo, ką turi sistema ir kaip padidinti šį galėjimą“ (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004, p. 259).

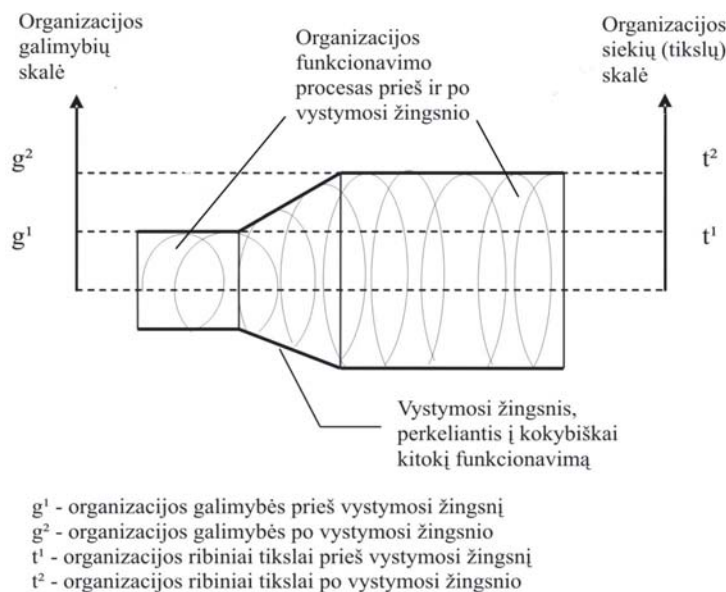
Kaip matyti iš pateiktų vystymosi apibrėžimų, jie yra gana panašūs, įvardijami tie patys **esminiai faktoriai**, kurie **būdingi organizacijos vystymuisi**:

- organizacijos veiklos efektyvumo ir gyvybingumo didinimas;
- pažanga;
- pokyčiai;
- veiklos procesų modernizavimas;
- gilesnis organizacijos problemų suvokimas bei naujų būdų jas išspręsti suradimas.

Taigi, verslo sistemų vystymasis yra labiausiai civilizuotas, žmogiškas ir bendrai siektinas reiškinys. Tačiau realioje veikloje šis procesas yra pakankamai sunkiai pasiekiamas. Pirmame paveiksle pateikiamas vienas iš vystymosi proceso principinės schemos pavaizdavimo variantų, pasiūlytas P. Zakarevičiaus ir kt. (2004), kuris iliustruoja sociokultūrinės sistemos atliktą vystymosi žingsnį schematiškai (žr. 1 paveikslą).

Schemoje simboliai t^1 ir t^2 pažymėti ribiniai, patys didžiausi tikslai, kurie gali būti pasiekti, realizuoti, gali virsti realiais rezultatais, esant g^1 ir g^2 organizacijos galimybėms bei jai funkcionuojant su tomis galimybėmis. Tačiau tai dar nereiškia, kad organizacija realiai pasieks tokius rezultatus. Čia galimi du „bet“. Pirma, organizacija iškels ne ribinius, o žemesnius tikslus todėl, kad nėra paprasta visada optimizuoti tikslus pagal esamas ribotas ir ne visada suvoktas galimybes. Antra, organizacijos galimybės gali būti neišnaudotos dėl jos funkcionavimo

susitvarkymo trūkumo, t.y. dėl nepasiekto normalaus funkcionavimo esant realioms galimybėms. Čia turimas galvoje visoks operatyvinis ir taktinis brokas ir subjektyvūs netvarkos momentai.



1 pav. Vystymosi sampratos schema

Šaltinis: Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*, p. 266.

Kitas autorius (Gibson, 1999) išskiria tokius verslo organizacijų **vystymosi proceso etapus ir jų savybes**:

- tai planuojamas ilgalaikis procesas – įtakoja visų valdymo sudėtinių dalių pakitimus: tikslo kūrimo, priemonių planavimo, jų realizavimo, kontrolės, korekcijų darymo ir panašiai;
- tai procesas, orientuotas į problemas;
- tai procesas, atspindintis sisteminių požiūrį – apjungia žmogiškuosius resursus ir organizacijos potencialą su jos technologija, struktūra ir vadybiniais procesais;
- tai procesas, orientuotas į veiksmus – akcentuojami veiksmai, rezultatai, įvykę faktai;
- tai procesas, susijęs su konsultanto vaidmeniu – konsultantai, matydami situaciją iš šalies, padeda organizacijai perorientuoti funkcionavimą;
- tai mokymo ir nuolatinio mokymosi procesas, susidedantis iš trijų etapų:
 - I. senų žinių netinkamo suvokimo ir išaiškinimo – pasipriešinimo pokyčiams eliminavimo;
 - II. naujų žinių suteikimo – perteikiant darbuotojams naujas reikiamas žinias ir suteikiant įgaliojimus jas taikyti praktikoje;
 - III. naujų veiklos formų įtvirtinimo.

Anot J. Kvedaravičiaus (2002), viena pagrindinių vystymosi proceso sąlygų – **vystytis gali tik tai sociokultūros sistemas** (Kvedaravičius, 2002, p. 34). Žodis „sociokultūra“ yra dviejų žodžių

darinys, kurį galima būtų išskaidyti į žodžius: sociumas ir kultūra. *Sociumas* (lot. societas) – visuomenė, žmonija, kuri atsirado ir formavosi natūraliai, be žmogaus įsikišimo. *Kultūra* (lot. cultura) – (žemės) dirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, garbinimas (Vaitkevičiūtė, 2006). Kultūra kūrėsi valingų ir nevalingų žmogaus pastangų dėka. P. Zakarevičius (2003) teigia, kad „organizacija, kaip sociokultūrinė sistema, yra žmonių, turinčių bendrų interesų ir tikslų, laiduojančių veiksmų vienybę juos siekiant ir įgyvendinant, sistema. Organizacija, kaip socialinė kultūrinė sistema, turi dvejopą pradą“ (Zakarevičius, 2003, p. 29–31):

- natūralų – žmoniją ir konkrečią žmonių grupę, kurios sukurtos ne žmogaus;
- dirbtinį – kultūrą, kuri kuriama valingomis ir nevalingomis žmonių pastangomis.

Taigi, sociokultūros sistemos sąvoka sąlygoja vieną būtiną vystymosi sąlygą – vystytis gali tik tai, kas turi natūralų ir dirbtinį pradą, t.y. kas yra sukurta ne vien žmogaus, bet ir ne be jo pagalbos ir yra įtraukiama į dirbtinius procesus, kur daromi dirbtiniai pokyčiai. Todėl ***vystymasis įmanomas tikslingų žmogaus pastangų dėka, vykstant dirbtiniams, žmogaus inicijuotiems ir vykdomiems procesams (esant valdymo poveikiui).***

Aptarus vystymosi sampratą bei etapus, sekančiame skyriuje išsiaiškinsime, kuo skiriasi organizacijos vystymasis nuo paprasčiausio funkcionavimo.

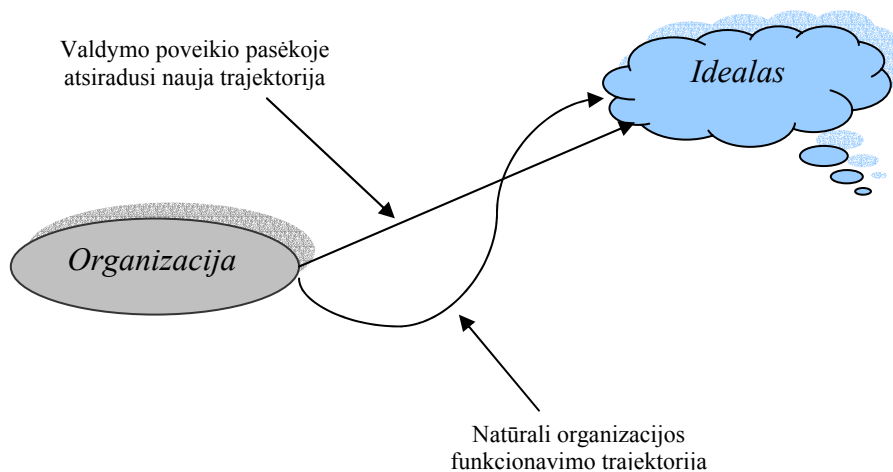
1.2. Organizacijos vystymosi ir funkcionavimo santykis

Norint išnagrinėti organizacijos vystymosi ir funkcionavimo santykį, visų pirma tikslinga aptarti sėkmingą verslo organizacijos veiklą rinkoje lemiančius faktorius, kitaip tariant, verslo vykdymo esminius ekonominius principus. Verslo organizacijos egzistencija rinkoje yra jos sugebėjimas efektyviai tenkinti trijų pagrindinių jos veiklą lemiančių interesų grupių poreikius: savininkų, darbuotojų ir vadovų, vartotojų (Miller, 1996).

Verslo organizacijų egzistencija ir funkcionavimo tęstinumas yra apsprendžiami jų konkurencinio pranašumo įgijimo rinkoje per ilgą laiką (Porter, 1985).

Konkurencinis pranašumas – organizacijos veiklos tikslas, nustatomas jos savininkų ir turintis užtikrinti įmonės išskirtinumą rinkoje bei jos kuriamos naudos savininkams didesnę vertę nei pačios organizacijos vartotojams. Ilgalaikiai savininkų interesai verčia verslo organizacijas siekti ilgalaikio konkurencinio pranašumo (Aaker, 1995, Porter 1985). Tačiau greitai kintančioje aplinkoje ilgalaikis konkurencinis pranašumas tampa problematiškas, kadangi staigūs aplinkos pokyčiai mažina galimybę organizacijai išlaikyti iškovotas pozicijas. Ir jeigu organizacija yra tik funkcionuojanti, t.y. nuolat kartojanti ir tęsianti nusistovėjusią savo veiklą ir tvarką, ji yra pasmerkta pasenti ir tapti nekonkurentabilia jau po 3-5 metų ir netgi dar greičiau (Kvedaravičius, Lodienė, 2002, p. 132).

Atskiriant organizacijos vystymosi ir normalaus funkcionavimo sąvokas, reikia pastebėti, kad **funkcionavimas – tai natūralus egzistavimo kelias, kuriuo sistema judėtų, jeigu jai nebūtų daromas dirbtinas valdymo poveikis**. Šio poveikio pasėkoje atsiranda nauja trajektorija, kuria organizacija juda tiesesniu keliu idealo link. Tokiu būdu tikslas pasiekiamas daug greičiau, mažesnė tikimybė nueiti klystkeliais ir patirti skaudžių kritimų (žr. 2 paveikslą).



2 pav. Organizacijos natūrali ir dirbtinė trajektorijos idealiai būsenai pasiekti

Valdymo pasėkoje atsiradęs naujas funkcionavimo kelias ir yra vystymasis, tuo tarpu senasis natūralus „vingiuotas“ kelias – tai funkcionavimas. Todėl vadovas turi žinoti, kokia yra pageidaujama **nauja trajektorija: ji gali būti „tiesesnė“, kuomet link idealo judama greičiau ir didesniais tempais arba tokia pati „vingiuota“, kuomet judėjimo tempai lieka tokie patys, kaip buvę**.

Vis dėlto, idealas dažniausiai gali būti apibūdintas labai abstrakčiai, todėl dažnai tenka remtis intuicija arba vadovo patirtimi. Įvertinus dabartinės, prognozuojamų būsenų skirtumus lyginant su idealia sistemos būsena, skirtumų pokyčius laike, galima išsivaizduoti, kokios yra įmanomos tarpinės valdomosios sistemos būsenos artėjant idealo link, nors dar nežinoma, kurioms iš jų pasiekti reikės ar nereikės ir valdančiosios sistemos ypatingų pastangų (Kvedaravičius, Kavaliauskas, 2001, p.54).

Kaip organizacija kinta valdymo kontekste aptarsime 1.4. skyriuje. Sekančiame skyriuje panagrinėsime, kokį vaidmenį organizacijos vystymuisi atlieka organizacinė kultūra.

1.3. Kultūra organizacijos vystymosi kontekste

Pastarojo meto veikaluose (Schein, 1992, Cameron ir Qinn, 1999, Спивак, 2001, Соломанидина, 2003, Garalis, 2003) pastebima tendencija, kad organizacijų tyrėjai domisi

organizacijos kultūros ir jos veiklos efektyvumo santykio nagrinėjimu. Jie ieško prielaidų organizacijos konkurenciniams sugebėjimams paaiškinti ir jos priežastims atskleisti. Kitaip tariant, jie ieško atsakymo į klausimą, ar organizacijos kultūra daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams, o jei daro, tai kokia kultūra turi būti, kad rezultatai būtų geriausi. Kita sritis, tai siekimas paaiškinti organizacijų kitimo procesus ir, juos įvertinus, rasti būdus, kurie padėtų tuos procesus nukreipti norima linkme, kitaip tariant – pakeisti organizacijos kultūrą į tokią, kuri skatintų narius nepaliaujamai siekti kokybės, tenkinant vartotojų poreikius, nuolat tobulėti.

Kiekviena organizacija turi savo kultūrą – savąjį, tik jai būdingą, įvairių normų, vertybių, įpročių bei tradicijų rinkinį, pasireiškiantį konkrečiomis, tik jai būdingomis darbuotojų elgesio formomis. Stipri įmonės kultūra yra reikšminga siekiant organizacijos tikslų, stiprinant iniciatyvą, darbo kokybę, didinant vidaus bendravimo efektyvumą.

Atsižvelgiant į šio darbo eigoje nagrinėtus šaltinius, galima daryti prielaidą, kad vidinė **organizacijos kultūra paprastai didele dalimi nulemia ir tos organizacijos strateginius bei taktinius pasirinkimus**. Būtent dėl šios priežasties, **nagrinėjant organizacijos vystymąsi, yra svarbu įvertinti organizacijos vidinę kultūrą**.

Dabartinis susidomėjimas organizacijų kultūra yra reakcija į ilgą pozityvizmo viešpatavimą organizacijų teorijoje, skilus racionalistinei organizacijų teorijai. Ja remiantis, organizacijos nariai buvo laikomi formalios struktūros rėmuose veikiančiais įrankiais efektyvumui pasiekti. Tuo tarpu, organizacijos kultūros koncepcija neanalizuoja struktūrizuotų tikslo siekiančių veiklų, o tiria organizacinės elgsenos prasmę, narių įsitikinimus, vertybinę jų orientaciją, t.y. akcentuoja kintančiąsias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos savybes. Susidomėjimas organizacijos kultūra atsirado dėl to, kad nepaliaujamai ieškoma kelių į didesnę veiklos efektyvumą, organizacijos tobulinimą, suvokimą, kokios sudėtingos šiuolaikinės organizacijos.

1.3.1. Organizacijos kultūros samprata

Terminas „organizacijos kultūra“ turi daug apibrėžimų, kurie siejasi su termino „kultūra“ apibrėžimais. Filosofijos žodynas kultūrą apibrėžia kaip visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorijos praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą išsivystymo pakopą (Halder, Miuller, 2002, p. 231). Tarptautinių žodžių žodynas teikia ir apibrėžimus, iš kurių nagrinėjamam objektui apibūdinti tinkamiausios - „žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jų formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia keistis, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes“ (Bendorienė A., Bogušienė V. ir kt., 2005, Tarptautinių žodžių žodynas, p. 276).

Daugelis mokslininkų studijavę kultūrą, susidūrė su labai ribotais kultūros apibrėžimais. Kiti tuos apibrėžimus papildė naujomis pastabomis, taip praplėsdami supratimą apie kultūrą. Pavyzdžiui

E.H. Schein apie kultūrą galvoja „grupė žmonių, besimokydama susidoroti su prisitaikymo prie išorinių veiksnių ir vidinio organizacijos susijungimo problemomis išrado, atrado ar išvystė svarbiausių prielaidų modelį, kuris buvo pakankamai veiksmingas, todėl jį imta laikyti pagrįstu ir pradėta siūlyti naujiems nariams, kaip suvokimo, mąstymo ir jutimo modelį, ryšium su sprendžiamomis problemomis“ (Schein, 1985, p. 9).

Šis apibrėžimas pripažįsta, kad kultūra yra žmonių kolektyvo grupinis darbas (ne pavienių individų), kurie, bendros darbo patirties dėka ir kasdienio darbo metu, sukuria vaizdinį, iš kurio turėtų susidaryti organizacija, kaip ji siekia užsibrėžtų tikslų. Toks vaizdinys sukuriamas besimokant elgesio normų, kurios padėtų ne tik išlikti, bet ir progresuoti. Kol kas pagrindinė apibrėžimo dalis (t.y. kaip kultūra sukuriama ir kaip į ją atsižvelgė grupė žmonių) visuotinai priimtina, tačiau tai, kad kultūra yra „svarbiausių prielaidų modelis“ lieka ginčytinu pareiškimu.

Organizacijos kultūros reiškinių įvairovė dar didesnė, nes organizacijos kultūrą savaip supranta daugelis mokslo sričių tyrinėtojų: vadybininkai, sociologai, psichologai ir kt. Jų atliekamų tyrimų orientacijos yra labai įvairios. Šios priežastys ir skirtingi tyrėjų tikslai, interesai bei filosofinės nuostatos padeda suprasti, kad organizacijos kultūra nėra vienareikšmiškai apibrėžta tyrimų sritis.

Tačiau esama tam tikrų vienodų bendriausių nuomonių apie organizacijos kultūros objektą. Įvairių autorių darbuose kultūros reiškiniai dažniausiai siejami su istorija bei tradicija ir teigiama, kad tai yra gilūs ir ne iš karto suvokiami ar galimi kopijuoti reiškiniai. Kultūros reiškiniai turi būti interpretuojami. Jie yra kolektyviniai, grupės narių, vienodai suprantami, idealistinio požiūrio ir subjektyvūs, o ne racionalūs ir analitiniai.

Plačiaja prasme organizacijos kultūra yra priimtinių esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones suformuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Kaip matyti iš pateiktų apibrėžimų, **dauguma organizacijos kultūros apibūdinimų akcentuoja organizacijos vertybių visumą – organizacijos veiklos pagrindą**. Kiekviena organizacija vysto savo unikalią vertybių sistemą, kuri yra priimtina daugumai darbuotojų bei tiesiogiai įtakoja jų elgesį.

Į klausimą, kokį vaidmenį organizacijoje atlieka kultūra, dar 1972 m. atsakė R. Harrison. Jis teigė, kad **organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas** (Harrison, 1990):

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ką organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;

- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne, tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais asmenimis;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, atsakingai ar delikačiai.

Organizacinės kultūros samprata apibūdinama daugeliu veiksnių. Įvairūs mokslininkai, kuriuos nors apibūdinančius požymius ar veiksnius laikydavo ne vienodai svarbiais, dėl to išryškėdavo skirtingi organizacijos kultūros sampratos požiūriai į ją pačią. Yra skirstoma trys požiūriai į organizacinę kultūrą: racionalusis, funkcinis ir simbolinis (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Racionalusis požiūris – organizacijos kultūrą laiko priemone tikslams pasiekti. Esama įvairių būdų, kuriais organizacijos kultūra, kaip kintamasis, daro įtaką organizacijai: nustato kultūros kryptį pagal tikslą, jos paplitimą tarp narių, kultūros tvirtumą.

Funkcinis požiūris – organizacijos kultūrą laiko vienodo vertybių supratimo ir socialinių – ekonominių požiūrių dariniu, kuris atlieka organizacijos vidinio susitelkimo ir adaptacijos prie išorės funkcijas. Čia dėmesys kreipiamas į procesus, kuriais vertybių suvokimas pasidalijamas tarp organizacijos narių.

Simbolinis požiūris – organizacijos kultūrą laiko socialiai sukonstruotų simbolių ir reiškinių reiškiniu. Šio požiūrio savininkams organizacija – tai simbolių konstrukcija, kur fizinis pasaulis pakeičiamas simbolių visuma, kuriai prasmę suteikia organizacijos nariai.

1.3.2. Organizacijos kultūros tyrimas

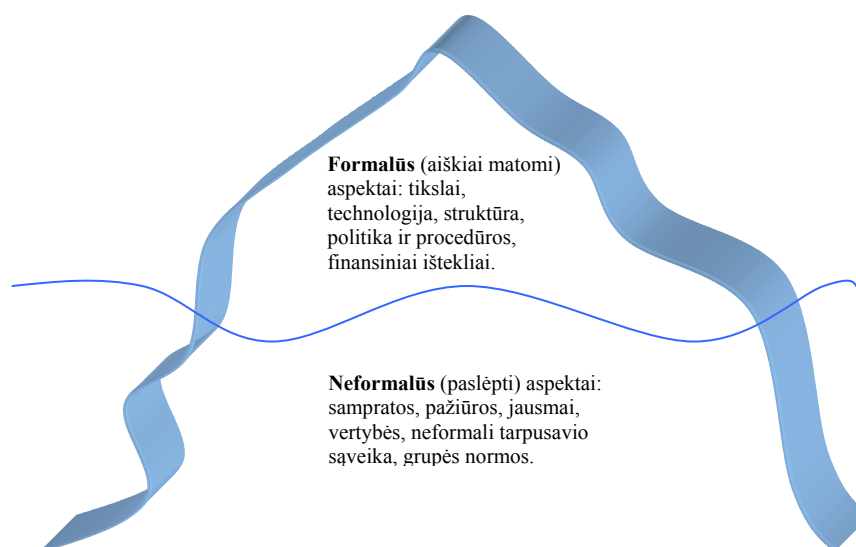
Ištirti kultūrą organizacijose yra pakankamai sudėtinga. Kiekviena organizacija turi susiformavusi savas vertybes, savitą kalbą, herojus, istorijas, tradicijas. Ateinantis tyrėjas nebūna susipažinęs su jau esama kultūra, todėl daugelio dalykų jis paprasčiausiai nežino. Tačiau pasitelkus tam tikrus metodus, galima juos pažinti. Daugelis autorių (Deal, Kenedy, 1981, Denison, 1990, Schein, 1992) pateikia **organizacinės kultūros diagnostavimo etapus** klausimais:

- Kokia organizacijos fizinė aplinka: pastatai, aplinka, baldai, dizainas, spalvos?
- Kaip sutinkami atvykėliai, pašaliniai žmonės?
- Kaip apie organizaciją atsiliepia spauda?
- Kaip apie organizaciją atsiliepia patys vadovai?
- Kaip apie organizaciją atsiliepia dirbantieji?

S.P. Robbins (1991) siūlo **kultūrą organizacijoje analizuoti per dešimt charakteristikų**, kurios labiausiai vertinamos:

- Asmeninė iniciatyva, t.y. laipsnis atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės, kuri darbuotojas turi tiriamoje organizacijoje.
- Rizikos laipsnis, kiek darbuotojas gali rizikuoti.
- Veiksmų kryptingumas, t.y. organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko organizacija tikisi iš savo darbuotojų.
- Veiksmų suderinamumas, t.y. kai atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus.
- Vadovų palaikymas, t.y. pagalba ir domėjimasis darbuotojais.
- Kontrolė: taisyklių ir instrukcijų išaiškinimas, bei tikrinimas kaip jų laikomasi.
- Identifikavimas, t.y. kiekvieno darbuotojo susitapatinimas su organizacija.
- Apdovanojimų sistema, t. y. nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami, kaip tai fiksuojama.
- Konfliktų lygis, t.y. kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisė konfliktuoti.
- Bendradarbiavimas, išreikštas formalioje hierarchijoje.

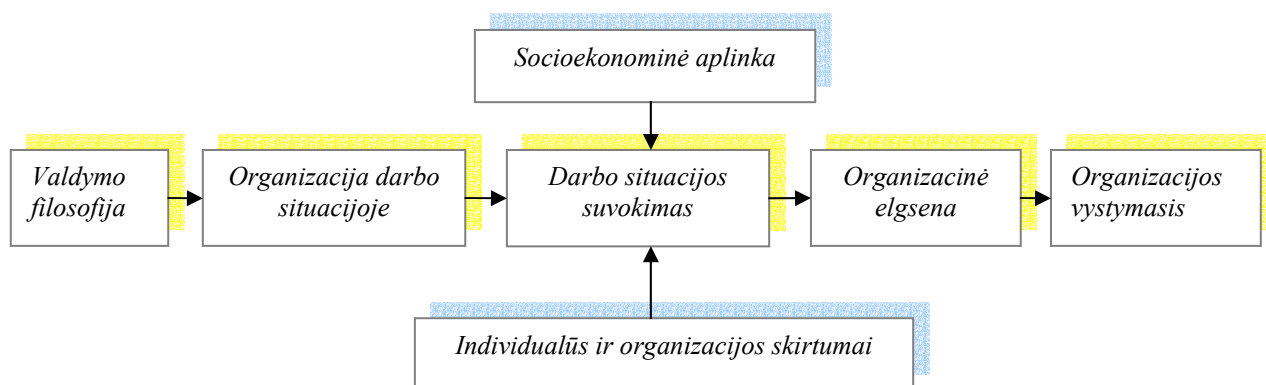
Kai kurie organizacijos kultūros aspektai aiškiai matyti, kiti mažiau pastebimi. 3 paveiksle organizacijos kultūra lyginama su ledkalniu. Paviršiuje matyti aiškūs arba atviri aspektai – oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, politika ir procedūros bei finansiniai ištekliai. Apačioje slūgso uždari arba paslėpti aspektai – neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai. Į juos įeina bendrosios sampratos, požiūriai ir jausmai, taip pat bendras supratimas apie žmogaus prigimtį, žmonių santykių prigimtį, bei ką organizacijos gali.



3 pav. Organizacijos kultūros ledkalnis

Šaltinis: Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and Leadership*. San Francisko, California.

Tiriant organizacinę kultūrą P. Du Bois (1996) rekomenduoja paanalizuoti daugelį organizacijoje vykstančių dalykų: aplinką, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, organizacijoje esančią stresinę situaciją ir t.t. Autorius akcentuoja, kad reikia apžvelgti daug sričių, su kuriomis susiduria organizacija, kad būtų galima daryti tam tikras išvadas. Jis detaliai apibrėžia socioekonominę aplinką, organizacijoje suformuotą filosofiją, organizacijos elgseną, kokia organizacija yra dabartinėje situacijoje. Kokie darbuotojų ryšiai, įskaitant individualias darbuotojų elgsenas bei akcentuojant, kad laukiamas rezultatas – organizacijos vystymasis. Autorius pateikia analizės modelį (žr. 4 pav.).



4 pav. Organizacijos analizės modelis

Šaltinis: Du Bois, P.(1996). Model of organizational Anglysis, www.apexdigital.com

Trumpai aptarsime kiekvieną modelio elementą .

Socioekonominę aplinką sudaro tarptautinė, nacionalinė ir regioninė ekonomika, politinis ir teisinis kontekstas, konkurencija, socialinė ir kultūrinė aplinka, technologijų vystymas.

Valdymo filosofiją sudaro: misija ir tikslai, vertybės, orientacija, principai.

Organizacija darbo situacijoje: organizacijos struktūra; sprendimų priėmimo procesas, darbo organizavimas, vaidmenys ir užduotys, technologija ir technologiniai procesai, įrenginiai, personalo vadovavimo politika.

Darbo situacijos suvokimas.

Darbo suvokimas: darbo grėsmė, darbo perkrovimas, darbo trūkumas, vaidmens konfliktai, darbo aiškumas, darbo monotonija, darbo sudėtingumas.

Pasitenkinimas darbu: informacija, priežiūra, kooperacija tarp skyrių, fizinė darbo aplinka, personalo mokymas, įrenginiai, sveikatos priežiūra ir saugumas, kokybiška kontrolės sistema, ryšiai tarp bendradarbių, vadovavimas personalui.

Vadovavimo suvokimas: požiūris į produktyvumą ir kainą, pagarba, požiūris į paslaugas ir kokybę, komandinis darbas, personalijų mobilizavimas, diskriminacija, biurokratija, vadovavimo efektyvumas.

Organizacinė elgsena: priklausomybės jausmas, motyvacija ir jos įtaka darbui, darbo ryšių stresas, dalyvavimas, pasitenkinimas darbu, karjeros galimybės.

Organizacijos vystymasis: kokybinis ir kiekybinis aspektas.

Individualūs ir organizacijos skirtumai: mokymas, pozicija, padaliniai, vertybės.

Gana įdomų ir daugelio mokslininkų nuomones apibendrinantį organizacijos kultūros modelį siūlo K. Cameron ir R.E. Qinn (1999). Jie išskiria keturis organizacijos kultūros tipus:

- Hierarchinė kultūra. Organizacija fokusuojanti dėmesį į vidinį palaikymą kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.
- Rinkos kultūra. Organizacija fokusuojanti dėmesį į išorės pozicijas, kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.
- Adhokratinė kultūra. Organizacija fokusuojanti dėmesį į išorės pozicijas kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones.
- Klaninė kultūra. Organizacija fokusuojanti dėmesį į vidinį lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis ir turinti gerą jausmą vartotojų atžvilgiu.

Šių kultūrų profilis pateiktas 1 lentelėje. Toliau bus aptarti tokio kultūros išsiskyrimo motyvai.

1 lentelė

Organizacijos kultūros profilis

<i>Klaninė kultūra</i>	<i>Adhokratinė kultūra</i>
Labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Organizacijos panašios į dideles šeimas, o jų lyderiai ar vadovai suvokiami kaip auklėtojai arba netgi kaip tėvai. Aukšta organizacijos atsakomybė (įsipareigojimai). Akcentuojama asmenybės tobulinimo, vieningo kolektyvo bei moralinio klimato ilgalaikė nauda. Sėkmė apibūdinama gerų jausmų suteikimu vartotojams ir rūpinimusi darbuotojais. Organizacija sveikina kolektyvinį darbą, žmonių dalyvavimą versle ir santarvę.	Dinamiška, versliniška ir kūrybinė darbo vieta. Žmonės pasiryžę „guldyti galvas“ ir rizikuoti. Lyderiai – novatoriai, pasiryžę rizikuoti. Vienijamoji organizacijos esmė – ištikimybė eksperimentavimui bei novatoriškumui. Pabrėžiamas būtinumas dirbti pirmose linijose. Ilgalaikėje perspektyvoje akcentuojamas augimas ir naujų resursų gavimas. Sėkmė reiškia naujų unikalių produktų gamybą ir/arba paslaugų suteikimą. Organizacija palaiko asmeninę iniciatyvą bei laisvę.
<i>Hierarchinė kultūra</i>	<i>Rinkos kultūra</i>
Labai formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Žmonių veikla valdoma procedūromis. Lyderiai didžiuojasi tuo, kad jie – racionaliai mąstantys koordinatoriai bei organizatoriai. Labai svarbu sklandus veiklos eigos palaikymas. Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Jos ilgalaikiai rūpesčiai – stabilumo garantija, sklandi veikla ir geri rodikliai. Sėkmė nustatoma pagal tiekimo terminų patikimumą, kalendorinių grafikų sklandumą ir sąnaudų mažinimą. Darbuotojų vadybos rūpestis – užimtumo ir ilgalaikio nustatymo garantija.	Organizacija yra orientuota į rezultatus. Jos svarbiausias rūpestis – iškeltos užduoties atlikimas. Žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje. Lyderiai – griežti vadovai ir agresyvūs konkurentai. Jie nepalenkiami ir reiklūs. Organizaciją vienija pergalės siekimas. Reputacija ir sėkmė – visų rūpestis. Perspektyva yra sufokusuota į konkurencinius veiksmus, iškeltų užduočių atlikimą ir realų tikslų siekimą. Sėkmė suprantama kaip prasiveržimas į rinką bei rinkos dalies užkariavimas. Labai svarbi konkurencinė kaina ir lyderiavimas rinkoje. Organizacijos stilius – griežta konkurencingumo linija.

Modifikuota iš šaltinio: Cameron, K. And Qinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base ton the Competing Values Framework*. Reading. MA: Addison-Wesley.

Hierarchinė kultūra. Pats aukščiausias požiūris į organizacinę kultūrą remiasi sociologo Max Weber darbais, kuriuose jis tyrė 1800 metų Europos valstybines organizacijas. Tuo metu svarbiausia buvo našūs gamyba ir paslaugų teikimas. Tokiam reikalavimui įgyvendinti Max Weber pasiūlė septynias charakteristikas, kurios vėliau buvo pripažintos klasikiniai biurokratijos atributais (taisyklės, specializacija, atrankos įvertinanti sistema, hierarchija, atskira nuosavybė, nuasmeninimas, apskaita). Šių charakteristikų prisitaikymas garantavo organizacijos efektyvumą (Cameron, Qinn, 1999). Iki 1960 m. visose valdymo ir organizavimo mokslų knygose buvo daroma prielaida, kad Max Weber hierarchija arba biurokratija yra ideali organizacijos forma, leidžianti pasiekti stabilumą. Pagrindinėmis sėkmės vertybėmis buvo laikoma tikslios įgaliojimų dėl sprendimų priėmimų paskirstymo linijos, standartizuotos taisyklės ir procedūros ir apskaitos mechanizmai.

Organizacijų, kurioms charakteringa hierarchinė kultūra, diapazonas yra labai platus. Jie gali priklausyti tiek nedidelės organizacijos, tokios kaip tipiški greito maisto restoranai „McDonalds“, tiek ir stambūs konglomeratai (pavyzdžiui „Ford Motor Company“) ar valstybiniai organai (pavyzdžiui LR Susisiekimo ministerija).

Dažniausiai hierarchinė kultūra dominuoja didelėse organizacijose ir valstybiniuose organuose, apie ką byloja didelis standartizuotų procedūrų bei valdymo lygių skaičius (pavyzdžiui „Ford“ turi septyniolika valdymo lygių). Šalis, kuriai būdinga hierarchinė sistema organizacijose – Prancūzija (Jucevičius, 2004, p. 53). Šioje šalyje valstybė vaidina gana svarbų vaidmenį, įtakodama ekonominės veiklos koordinavimo formas. Stabilus ilgalaikis įmonių finansavimas yra priklausomas nuo įmonių vadovų santykių su valstybės kontroliuojamomis finansų institucijomis, bankais. Todėl tradiciškai įmonės turi didelius ilgalaikius įsiskolinimus bankams, o šie savo ruožtu gali daryti didelę įtaką įmonių valdymui.

Kaip jau minėta aukščiau, mažose kompanijose („McDonalds“ restoranai) taipogi pasireiškia hierarchinė kultūra. Dauguma „McDonalds“ darbuotojų jauni žmonės, gavę pradinį mokymą ir todėl atliekantys tik vieną konkrečią operaciją (pavyzdžiui bulvių fri ruošimas). Tačiau, atliekant bet koki darbą darbuotojas turi vadovautis 350 puslapių taisyklių rinkiniu, apimančiu visas organizacijos gyvenimo puses: drabužių parinkimą, elgseną darbe ir t.t. Kaip darbuotojai yra įsisavinę šį taisyklių rinkinį ir jį taiko darbe, yra nuolat kontroliuojama.

Rinkos kultūra. Ši organizacijos forma įgijo populiarumą 1960 m. pabaigoje, kai organizacijos susidūrė su konkurencijos iššūkiais. Rinkos kultūra pagrindinai rėmėsi J. Williamson, W.G. Ouchi ir jų kolegų darbais (Williamson, 1975; Ouchi, 1981). Specializuodamiesi organizacijų tyrime, šie mokslininkai nustatė alternatyvių veiklos rūšių rinkinį, kuris, jų nuomone, turėjo tapti organizacijos efektyvumo užtikrinimo pagrindu. Pačiu svarbiausiu jie laikė operacines išlaidas.

Ši konstrukcija nustato funkcionuojančios kaip rinka, t.y. orientuotos į išorės aplinką, o ne į savo vidinius reikalus, organizacijos tipą. Pagrindinis dėmesys skiriamas operacijoms su išoriniais klientais, t.y. vartotojais, tiekėjais, profsajungomis, teisėtvarkos organais ir panašiai.

Skirtumas nuo hierarchinės kultūros yra tas, kad jei pastarojoje vidinė kontrolė buvo palaikoma taisyklių, specializuotų uždavinių ir centralizuotų sprendimų dėka, tai rinkos veikimas pirmiausia remiasi rinkos ekonomikos mechanizmais ir mainais. Tai yra pagrindinis dėmesys nukreiptas į operacijų (mainų, pardavimo, sutarčių) su klientais vykdymą, kurių dėka galima įgyti konkurencinį pranašumą. Veiklos rezultatai, ilgamečiai tikslai, pelningumas, galia rinkoje tampa pagrindinėm šio tipo organizacijos nuostatom.

Tokios organizacinės kultūros pavyzdžiu gali būti „Philips“ bei jos konkurentas „General Electric“. Pastaroji kompanija vykdė agresyvią konkurenciją remdamasi šiais iššūkiais: „viskas arba nieko“ ir „į nelaisvę neimti“ (Lekavičienė, 2006). Rinkos sistemos šalys – tai JAV ir Didžioji Britanija. Šiose šalyse įmonių gebėjimas pritraukti kapitalą priklauso nuo to, kaip jas vertina finansų rinka, kurios sprendimus lemia objektyvi ir viešai prieinama finansinė informacija apie įmonę. Strateginė įmonių orientacija nukreipta į apčiuopiamą ir įmonės rinkos vertę lemiantį veiksnį – pelningumą, o ne ilgalaikes investicijas. Organizacijų nedomina pozicijų išsaugojimas, jos tiesiog eina į priekį nugalėdami priešininką ir žygiuodami prie tikslo (Cameron, Quinn, 1999).

Klaninė kultūra. Organizacija vadinama klanine todėl, kad primena šeimyninio tipo organizaciją. 1960 m. pabaigoje ir 1970 m. pradžioje, kai buvo ištirtos Japonijos firmos, eilė mokslininkų padarė išvadą, kad jos labai skiriasi nuo firmų Amerikoje (Ouchi, 1981, Ouchi, Johnson, 1978). Klano kultūra remiasi visų pripažįstamomis vertybėmis ir tikslais, subūrimu, bendru dalyvavimu ir pajautimu organizacijos kaip „mes“. Vietoj hierarchijoje naudojamų taisyklių ir procedūrų ar konkurencijos rinkos kultūros organizacijoje, čia pagrindinis dėmesys kreipiamas komandiniam darbui, samdomų darbuotojų įtraukimui į verslą ir organizacijos išsipareigojimams jos darbuotojams.

Klano kultūros palaikymui dešimtmečius buvo vykdomi tyrimai humaniško požiūrio į veiklą srityje bei skelbiami jų rezultatai (McGregor, 1960; Argyris, 1969; Likert, 1970). Šiuos principus iš karto po antrojo pasaulinio karo sėkmingai įgyvendino Japonijos verslininkai, tuo tarpu JAV ir Vakarų Europos šalyse jie buvo pradėti taikyti tik 1970 metų pabaigoje.

Kaip klano kultūros pavyzdį galima pateikti JAV kompaniją „People Express Airlines“, kuriai būdingos šios charakteristikos: minimalus valdymo lygių kiekis (nuo firmos savininko iki ekipažo tėra 3 valdymo lygiai), neoficialumas ir savivalda, komandinio darbo organizavimas, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime.

Adhokratinė kultūra. Žodis „adhokratija“ yra kilęs iš lotynų kalbos (*ad hoc* – atvejis) ir nusako laikiną, specializuotą, dinamišką organizacinį vienetą. Adhokratija yra gimininga laikinoms

valdymo struktūroms (pvz. matricinei valdymo struktūrai, žr. 1.4.3.2 skyrių), ją galima greitai transformuoti vos tik iškyla naujos aplinkybės. Tai naujas, XXI amžiaus organizacijos tipas, kuris ypač audringai reaguoja į intensyviai besikeičiančias išorės sąlygas.

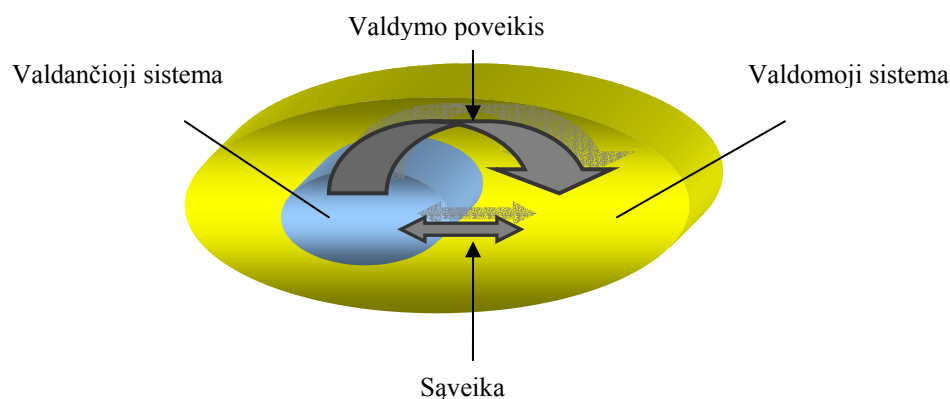
Pagrindinis adhokratijos tikslas – greitinti prisitaikymą, užtikrinti lankstumą bei kūrybinį požiūrį į verslą, situacijose, kurioms būdingas neapibrėžtumas. Skirtingai nuo hierarchinės ar rinkos kultūros, adhokratija nesinaudoja centralizuota valdžia bei autoritarizmu paremtais tarpusavio santykiais. Čia valdžią vieni perduoda kitiems priklausomai nuo konkrečiu laiko momentu iškilusios problemos. Kartais adhokratiniai blokai susiformuoja didelėje organizacijoje, kur jau dominuoja kitas kultūros tipas. Šios kultūros atsiradimas ir funkcionavimas hierarchinės kultūros organizacijoje buvo stebimas ir aprašomas Niujorko valstijos mentalinės higienos departamente (Cameron, Qinn, 1999). Minėtame departamente adhokratinė kultūra buvo pasireiškusi ištisus penkerius metus. Tirdami departamentą, mokslininkai jame išvelgė šiuos bruožus: 1) jokios organizacinės valdymo schemos nebuvimas, jos neįmanoma buvo nubraižyti, kadangi departamentas keitėsi dažnai ir greitai; 2) laikina fizinė erdvė – direktorius neturėjo ofiso ir kiekvieną kartą, kai buvo reikalinga, organizuodavo laikiną bazę; 3) laikini vaidmenys, t.y. atsakomybės suteikimas ar jos atėmimas priklausė nuo klientų problemų pasikeitimo; 4) samdomi darbuotojai buvo skatinami už problemų sprendimą naujoviškai bei naujų būdų teikiant paslaugas klientams sukūrimą.

1.4. Organizacijos kitimas valdymo kontekste

1.4.1. Valdymo proceso samprata

Kaip jau minėta 1.2. skyriuje, kad sistema ne tik funkcionuotų, bet ir vystytųsi, būtinas valdymas. Procesai gali vykti reikiama linkme tik veikiant juos iš valdančiojo organo (Seilius, 1998, 35 psl.).

Kalbant apie verslo organizacijas, jų kitimas yra sietinas su organizavimu – dirbtiniu tam tikros sistemos dalies, arba atskiros kitos sistemos, poveikiu visai sistemai, siekiant įtakoti tolimesnį sistemos gyvavimą tam tikra kryptimi (Augustauskas, 2002, Kvedaravičius, 2001). Taigi, verslo organizacija pasižymi dirbtiniu organizuotumu. Tai sistema, kuriai būdingas vykdomos veiklos kryptingumas, kuris yra užduodamas organizacijos vadovų. Todėl **verslo organizacija** gali ir turi būti nagrinėjama kaip **dvilypė socialinė sistema, susidedanti iš valdančiosios ir valdomosios sistemų** (žr. 5 paveikslą).



5 pav. Valdančiosios ir valdomosios sistemų morfologija ir valdomosios sistemos valdymo įvaizdis

Šaltinis: Kvedaravičius, J., Kavaliauskas, J. (2001). *Valdymo, pagrįsto struktūrizuotomis žiniomis, turinys ir metodologija. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 17, Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas, p. 65.

Paveiksle pateiktas valdymo poveikis gali savotiškai suklaidinti, kadangi valdomoji sistema yra platesnė ir atrodytų, kad ji savotiškai valdo valdančiąją, tačiau praktikoje būtent valdančioji sistema yra platesnė ir turinti didesnes galias už valdomąją. Būtent ji turi daryti valdymo poveikį, nes firma „plaukianti pasroviui“ gyvuoja tol, kol, susidūrus su sunkumais, „nenukęsta“.

Priklausomai nuo to, į kokius sistemos elementus, į kokią veiklos zoną nukreiptas valdymo poveikis, reikia naudoti atitinkamą poveikio būdą, metodą ar stilių. Galimi **valdymo poveikio darymo metodai** yra patys įvairiausi:

- komunikavimas;
- papildomas motyvavimas;
- platesnis įtraukimas į strateginio planavimo procesą;
- darbuotojų priėmimas, perkėlimas, atleidimas;
- mokymas;
- viešas aiškinimas bei susirinkimų pravedimas;
- finansinių operacijų vykdymo, kontrolės, norminės dokumentacijos tvarkymo būdai,

metodai ar stiliai.

Kalbant apie organizacijų vystymą, būtent **valdančioji sistema, t.y. organizacijų vadovai, vadybininkai bei kiti valdymo galias turintys asmenys turi daryti kryptingus žingsnius, padedančius pasiekti organizacijai aukštesnį funkcionavimo efektyvumą**. Kad atlikti tam tikrą žingsnį visų pirma vadovas turi priimti valdymo sprendimą. Todėl sekančiame skyriuje aptarsime, kokią vietą valdymo veikloje užima valdymo sprendimai bei kas įtakoja valdymo sprendimus.

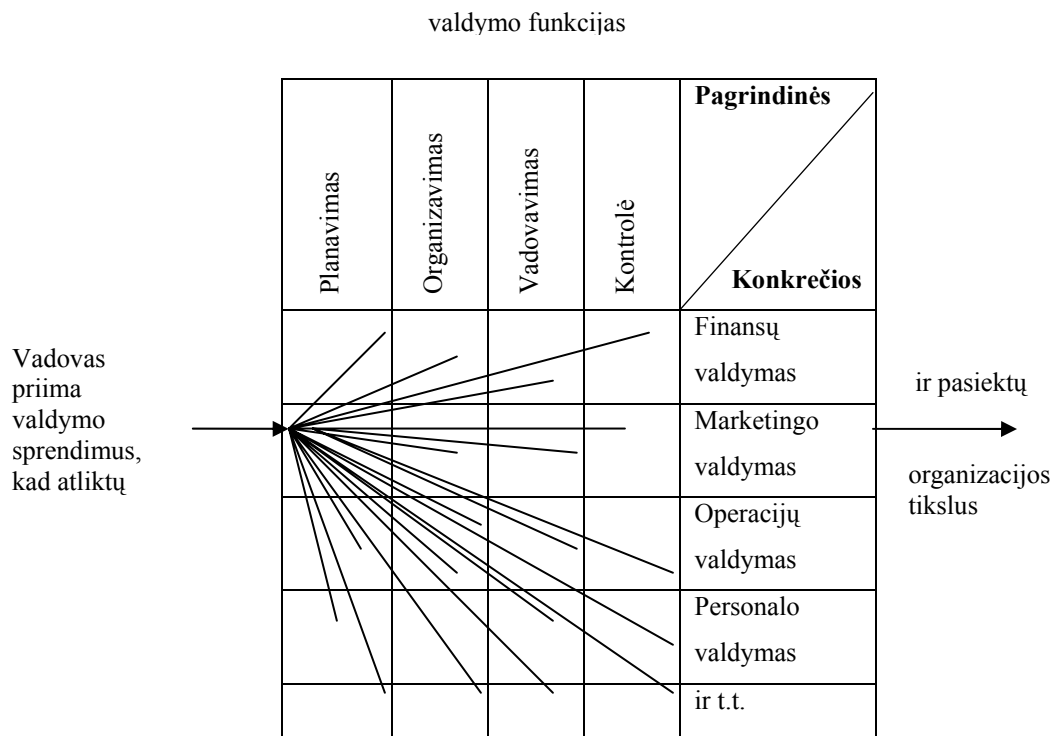
1. 4. 2. Valdymo sprendimų priėmimas organizacijoje

Prieš pradėdami realizuoti bet kokią valdymo poveikį, valdytojai priima vienokią ar kitokią sprendimą, t.y. apsisprendžia kaip veikti. Prieš kiekvieną sprendimą valdytojai yra tarsi kryžkelėje, iš kurios išeina visi keliai. Kiekvienas kelias veda vis į kitokią ateitį. Pasirinkus neteisingą kelią, organizacijos sėkmė ir judėjimas idealo link tampa abejotinu (Kvedaravičius, Kavaliauskas, 2001, p. 67).

Galima teigti, kad dabartinė organizacijos būseną – tai praeityje padarytų sprendimų pasekmė. Anot H.A. Simono (1978), „mūsų pasaulis yra geras tiek, kiek geri yra mūsų sprendimai“. Todėl perfrazuojant jo žodžius galima teigti, kad **organizacija yra gera tiek, kiek geri jos sprendimai**. Vadovo sugebėjimas priimti valdymo sprendimus žymia dalimi nulemia sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir vystymąsi. Valdymo sprendimai priimami atliekant bet kurią valdymo funkciją (žr. 6 paveikslą).

Nors sprendimų priėmimas suprantamas kaip pavienis aktas, jis yra sudėtingas ir sudarytas iš kelių etapų. Anot H.A. Simono (1978) yra trys **sprendimų priėmimo etapai** :

- apmąstymas;
- sprendimo variantų kūrimas;
- pasirinkimas.



6 pav. Valdymo sprendimų vieta valdymo veikloje

Šaltinis: Bakanauskienė, I. (1995). Valdymo sprendimų priėmimas, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 1, p. 9.

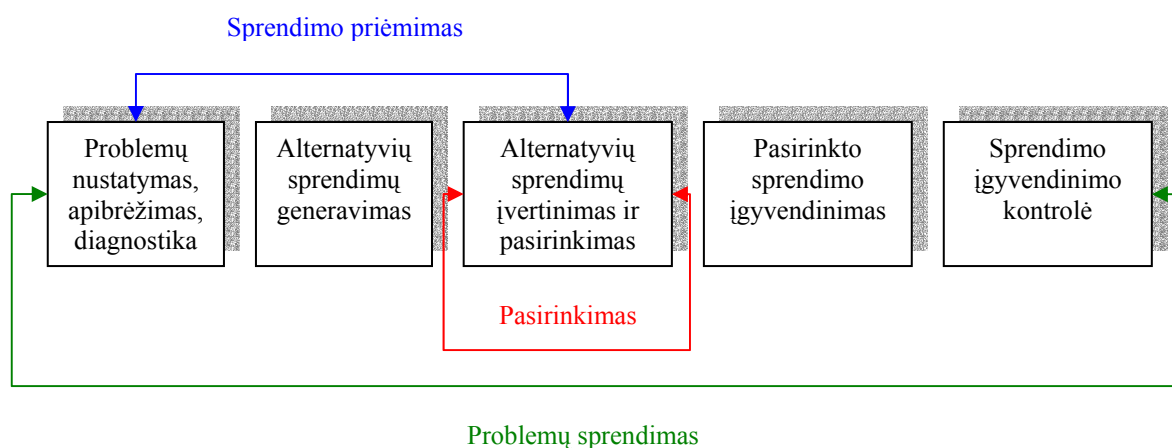
L. Valančienė (2003) įvardija *užduotis, su kuriomis susiduriama valdyme* (Valančienė, 2003, p.99):

- reikia sukurti objektyvios informacijos bazę, kuri padėtų vadovams aptikti ir įvardyti problemą;
- nustatyti ją sukėlusias priežastis ir jų poveikį;
- modeliuoti situacijos vystymosi prognozes, priėmus vieną ar kitą sprendimą ir taip rasti optimalų sprendimo būdą.

Valdymo sprendimų priėmimo procesą, anot A. Jakubavičiaus, R. Strazdo ir K. Gečo (2006), galima realizuoti penkiais veiksmais (žr. 7 pav.) .

Kiekvienas valdymo sprendimas gali turėti numatytus ir nenumatytus padarinius. Labai svarbu žinoti, kodėl atsiranda nenumatytų padarinių. Praktika rodo, kad dažniausiai taip atsitinka dėl vadovų menkų žinių apie organizacinių procesų priežastis ir padarinius, taip pat dėl ribotų jų sugebėjimų tiksliai numatyti vystymosi perspektyvas.

Be to, pabrėžtina, kad vystymosi veiklos valdymo sprendimai yra susiję su ateities rezultatais, ir todėl jiems būdingas tam tikras netikrumo aspektas. Galimi keli požiūriai į ateitį: neapibrėžtumas, nežinojimas, rizika, netikrumas. Darant sprendimus, prognozuojant ateitį, visada egzistuoja tam tikra nesugebėjimo tiksliai įvertinti visų galimybių ir pasirinkti teisingas priemones tikimybė.



7 pav. Valdymo sprendimų struktūra

Šaltinis: Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*, http://www.lic.lt/get_file.php?file=bGijL20vbV9maWxlcY93ZmlsZXMvZmlsZTMzLmRvYzswMDMuZG9jOzs

Pateikta seka rodo, kad vadovaujantis tam tikrais kriterijais, efektyvių sprendimų rengimas – tai gebėjimas parinkti geriausią iš turimų alternatyvų. Tačiau realioje veiklos praktikoje dažnai trūksta patikimų duomenų sprendimų priėmimui.

Priimant sprendimus, tenka išnagrinėti daugelį variantų. Kiekvieną iš tokių variantų svarbu apibrėžti ir išanalizuoti jų padarinius. Paprastai negali būti tiksliai nustatytos visos sąlygos, kurios

gerina arba blogina kiekvieno sprendimo rezultatą. Kartais pavyksta nustatyti tikimybes, apibūdinančias kokių nors sąlygų komplekso pasirodymą arba bent jau atsitiktinio dydžio, susijusio su tų sąlygų kompleksu, pasiskirstymo dėsnį, tačiau yra nemažai situacijų, kai negalima taikyti tikimybių teorijos, o sprendimą reikia pasirinkti.

Apart matematinių metodų yra sukurta visa eilė sprendimų priėmimo priemonių, įvertinančių didesnę ar mažesnę faktorių, nulemiančių vienokį ar kitokį valdymo sprendimo priėmimo procesą: sąrašai, dvimačiai sąrašai, sprendimų medžiai, proto šturmas ir kt. Vadovas gali pasirinkti tokį sprendimo priėmimo metodą, kuris jam yra priimtinausias bei labiausiai tinkantis konkrečiai situacijai.

1.4.3. Organizacinė valdymo struktūra

Organizacinės valdymo struktūros samprata

Mokslinėje literatūroje galima rasti begales organizacinės valdymo struktūros apibrėžimų. Pagal R.C. Appleby (1991) organizacinė valdymo struktūra – pagrindinės ribos, pagal kurias vykdomoji valdžia priima sprendimus ir nuo kurios priklauso priimamų sprendimų kokybė ir pobūdis. Anot J.H. Donnelly, Jr., J.L. Gibson ir J.M. Ivancevich (1990) – ji yra organizacijos anatomija, padedanti pagrindus organizacijai funkcionuoti. R.Česylienės ir R. Diskienės (2002) nuomone organizacinė valdymo struktūra – tai rėmai, kuriuos vadovai sukuria, kad paskirstytų ir koordinuotų organizacijos narių darbą. Pagal H. Mintzbergą (1983) organizacinė valdymo struktūra – tai visuma priemonių darbui suskirstyti į skirtingas užduotis ir šių užduočių vykdymą koordinuoti. R. Daft (1986) organizacinę valdymo struktūrą apibūdina sekančiai:

- organizacinė valdymo struktūra apibūdina užduočių ir atsakomybės bei departamentų organizacijoje išsidėstymą;
- ji formalizuoja tarpusavio ryšius, taip pat hierarchijos lygių skaičių ir valdomumo normą;
- parodo darbuotojų grupavimą į padalinius ir padalinių grupavimą į organizaciją;
- organizacinėje valdymo struktūroje projektuojama efektyvaus komunikavimo, koordinavimo ir integravimo sistema tiek vertikalia, tiek horizontalia kryptimi.

Paanalizavus įvairių mokslininkų pasisakymus apie *organizacinę valdymo struktūrą, galima ją apibrėžti kaip vadovų sukurtą modelį organizacijos viduje su tikslu sujungti žmones į sistemas, atliekančias konkrečius uždavinius bei siekiančias bendro tikslo.*

Būtina pastebėti, kad organizacinės valdymo struktūros schema nėra pastovus dalykas, ji turi dinamišką prigimtį. Ji nėra ir negali būti sukuriama kartą visam gyvenimui, nes keičiasi priklausomai nuo organizacijos pokyčių.

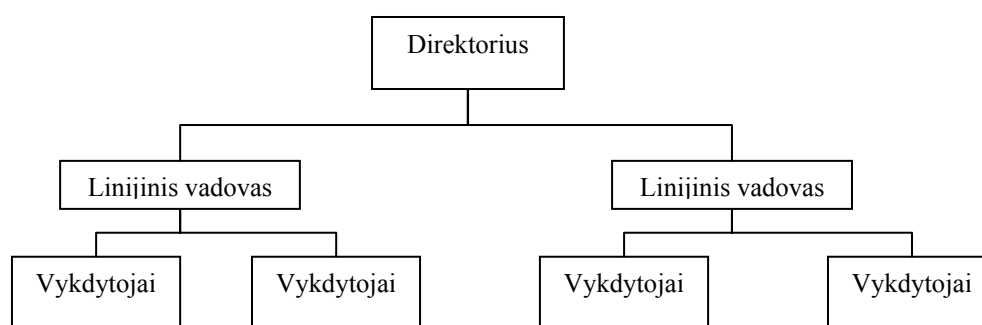
Deja, nėra ir vienintelės idealios organizacinės valdymo struktūros, kurią galima būtų pritaikyti visoms organizacijoms. Vadovas turi nuspręsti, kuris variantas yra optimaliausias, siekiant patenkinti specifines konkrečios organizacijos reikmes. Todėl sekančiame skyriuje būtina aptarti galimus valdymo struktūrų tipus, iš kurių gausos vadovas gali padaryti pasirinkimą.

Organizacinių valdymo struktūrų tipai

Organizacijos vystymasis remiasi organizacine struktūra, kuri turi būti tokia, kad įgalintų pasiekti numatytus tikslus. Kiekvieną struktūrą sudaro tam tikras individualių darbo vietų skaičius susietas ryšiais. Kitaip tariant, struktūra tai darbuotojų išdėstymo ir pavaldumo sistema.

Šiame skyriuje bus nagrinėjami klasikiniai valdymo struktūrų tipai: linijinė, funkcinė, linijinė – funkcinė, štabinė bei matricinė. Beje, čia tarp mokslininkų kyla nesutarimų, todėl pateikiu labiausiai paplitusius klasikinių valdymo struktūrų tipų variantus.

Linijinė valdymo struktūra. Jos pagrindą sudaro organizacijos suskirstymas į padalinius pagal atitinkamas atskirų produktų gamybos grupes. Kiekvienas tokių padalinių vadovas atlieka visas veiklos valdymo funkcijas. Kiekvienas padalinio narys pavaldus tik šiam vadovui (Zakarevičius (1998), Мильнер (2002)). Nurodymai vykdytojui ir vykdytojo ataskaita vadovui vyksta viena linija. Ši struktūra apibūdinama vertikaliais santykiais, kurie sieja pozicijas ir užduotis kiekviename lygyje su aukštesniais ir žemesniais lygiais. Kiekvienas vadovas linijinėje organizacijoje turi visapusiškus įgaliojimus ir atsakomybę, susijusius su visomis veiklomis (žr. 8 pav.).



8 pav. Linijinė valdymo struktūrinė schema

Šaltinis: Zakarevičius (1998).

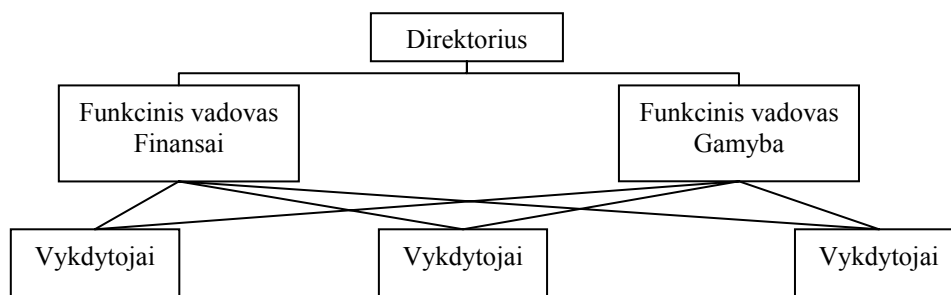
2 lentelėje pateikti tokios valdymo struktūros privalumai ir trūkumai.

Linijinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> - pavaldiniai visuomet gauna vienareikšmiškus nurodymus; - užtikrinamas vadovavimo vieningumas per visus hierarchinius lygius; - kiekvienas žmogus atsakingas tik vienam vadovui; - užtikrinamas valdymo lankstumas ir greitas sprendimų priėmimas. 	<ul style="list-style-type: none"> - vadovai turi rūpintis visomis detalėmis ir smulkmenomis; - vienas žmogus praktiškai negali būti visų sričių specialistas; - pavaldiniai praranda savarankiškumą; - sunku diegti inovacijas; - struktūra nėra pritaikyta kompleksiniam problemų sprendimui.

Modifikuota iš šaltinių: Staniulienė (2005), Stoškus (2002), Zakarevičius (1998).

Funkcinė valdymo struktūra. Jos pagrindą sudaro organizacijos suskirstymas į padalinius, kiekvienam priskiriant atitinkamas funkcijas. Pagrindinis vadovas vadovauja funkciniam vadovams, kurių kiekvienas vadovauja vykdytojams savo kompetencijos ribose, kiekvienas specialistas turi įgaliojimus tik savo srityje (Zakarevičius (1998), Мильнер (2002), Мошкин. (2003)). Vykdytojas nurodymus gauna iš kelių funkcinų vadovų ir atsiskaito taip pat prieš kelis asmenis (žr. 9 pav.)



9 pav. Funkcinė valdymo struktūrinė schema

Šaltinis: Zakarevičius (1998).

3 lentelėje pateikti funkcinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai.

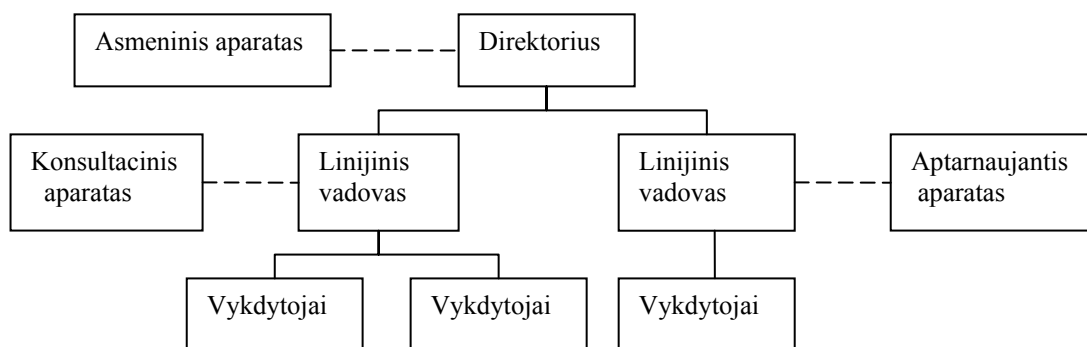
Funkcinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> - kiekvienas vadovas yra specialistas ir domisi tik ta sritimi, kurią geriausiai išmano; - didelė funkcinų vadovų kompetencija; - specializacija į vieną sritį didina darbo našumą; - sudaromos prielaidos inovacijų kūrimui; 	<ul style="list-style-type: none"> - nėra vadovavimo vieningumo, nes pavaldiniai turi atsiskaitinėti keliems vadovams; - kiekvienas padalinys savo problemas iškelia aukščiau už bendras organizacijos problemas; - per ilgus informacijos perdavimo kanalus sulėtėja reakcija į įvykius; - sunkiai galima atskirti, kiek kuris padalinys prisidėjo prie bendro rezultato.

Modifikuota iš šaltinių: Мошкин. (2003), Staniulienė (2005), Stoškus (2002),

Aptarus šias dvi valdymo struktūras, galime pastebėti, kad tiek viena, tiek kita nėra tobulos. Paanalizavus šių struktūrų privalumus ir trūkumus, matome, kad trūkumų jos turi daugiau nei privalumų. Todėl dažnai organizacijose suformuojamos **linijinės – funkcinės valdymo struktūros**, kurios turi tiek linijinio, tiek funkcinio valdymo privalumus ir beveik neturi jiems būdingų trūkumų. Čia priimant sprendimus panaudojami funkcinio valdymo pranašumai, o organizuojant sprendimų realizavimą – linijinio valdymo pranašumai (Gudas, Sabaliauskaitė 2002). Linijinės grandys sprendžia ir veikia, o funkcinės – koordinuoja, konsultuoja, informuoja, planuoja. Nurodymus dėl sprendimų įgyvendinimo perduodami ir atsiskaitoma linijiniu principu.

Štabinė valdymo struktūra. Šioje struktūroje yra suformuojama patarėjų ir specialistų grupė (štabas), kuri padeda priimti valdymo sprendimus. Štabinis aparatas klasifikuojamas pagal funkcijas, kurias jis atlieka (Stoškus (2002), Staniulienė (2005)). Galimi trys pagrindiniai tipai: konsultacinis aparatas - reikalingas linijiniam vadovui susidūrus su problema, reikalaujančia specialios kvalifikacijos; aptarnaujantis aparatas-reikalingas tam tikroms paslaugoms atlikti; asmeninis aparatas-padeda aukščiausio lygio vadovui kokybiškai atlikti savo pareigas. Štabas rengia valdymo sprendimus, o vadovas juos priima ir perduoda į žemesnį valdymo lygį (žr. 10 pav.).



10 pav. Štabinė valdymo struktūrinė schema

Šaltinis: Staniulienė (2005).

4 lentelėje pateikti funkcinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai.

4 lentelė

Štabinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai

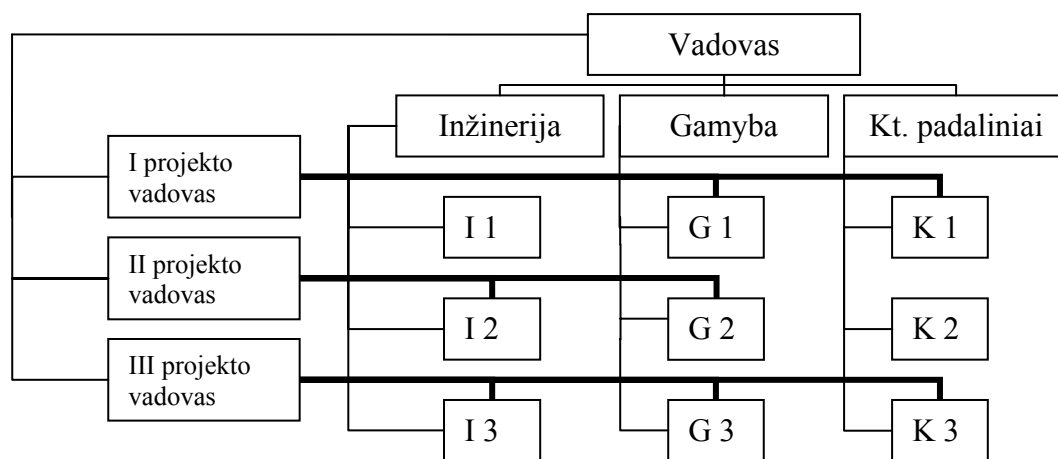
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> - leidžia kvalifikuotai spręsti valdymo problemas; - išlaiko griežtą vienvaldiškumą; - greitai reaguoja į aplinką. 	<ul style="list-style-type: none"> - štabai netolygiai yra apkraunami darbu; - gali dubliuotis darbai; - asmenys, turintys žinių gali neturėti valdžios.

Modifikuota iš šaltinių: Staniulienė (2005), Stoškus (2002).

Kalbant apie organizacijų vystymą, tradicinės valdymo struktūros yra visiškai netinkamos. Šiandieninių organizacijų sudėtingumas ir sparti aplinkos kaita reikalauja, kad organizacijų

modeliai būtų lankstesni. Vadovai turi pertvarkyti savo organizacijas į tokias, kurios vadinamos besimokančiomis organizacijomis. Tokio tipo organizacija pakelia bendravimą ir bendradarbiavimą į aukštesnį lygį ir tokiu būdu kiekvienas organizacijos narys įtraukiamas į problemų identifikavimo ir sprendimo procesą, o tai sudaro sąlygas nuolatiniam ne tik atskirų jos narių, bet ir visos organizacijos tobulėjimui bei, tuo pačiu konkurenciškumo stiprinimui.

Būtent toks modelis, kuris atitinka visus aukščiau išvardintus besimokančiai organizacijai būdingus bruožus yra **matricinė valdymo struktūra**. Struktūriškai matricos valdymo modelį galima atvaizduoti, kaip vertikalių atsakomybės linijų ir horizontalių kontrolės linijų matricą (žr. 11 pav.).



11 pav. Matricinės valdymo struktūros schema

Modifikuota iš šaltinių: Daft (2002) ir Stoškus (2002).

Kaip matyti iš paveikslo, struktūra primena tinklą. Kiekvienai funkciniai grupei vadovauja funkcinis vadovas, atsakingas už tam tikrą funkciją kiekvieno projekto vykdyme. Projekto vadovas yra atsakingas už savo projekto sėkmę. Jis kontroliuoja projekto eigą, sąnaudas, laiką. 5 lentelėje pateikti matricinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai.

5 lentelė

Matricinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> - užtikrinamas apsirūpinimas specializuotomis žiniomis, kurios reikalingos specifiniams projektams; galimas formalus ir neformalus komandų darbo derinimas; - lankstus specialistų paskirstymas; - projektų vadovai yra suinteresuoti sėkme, todėl gerai atliekamas koordinavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> - dubliuojasi funkcijos ir atsakomybė; - gali kirstis projekto ir funkcinio vadovo tikslai; - atsiranda keblumų valdyme; - horizontalūs ryšiai reikalauja tam tikrų tarpasmeninio bendravimo ryšių; - būtina aukšta organizacijos kultūra, nes problemos sprendžiamos kolektyviškai.

Modifikuota iš šaltinių: Daft (2002), Staniulienė (2005), Stoškus (2002).

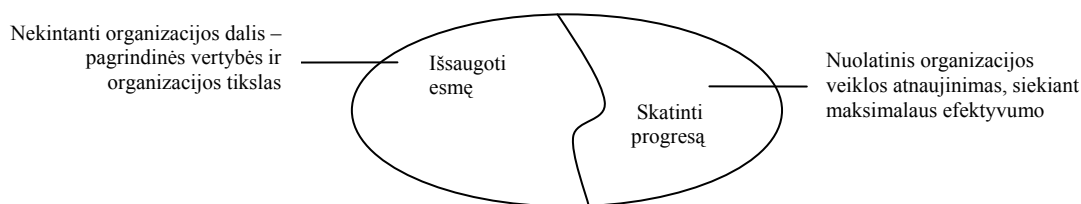
Žinoma, galimi įvairūs aptartų valdymo struktūrų derinimo vienoje struktūroje variantai.

Apibendrinant nagrinėtus šaltinius, turime atkreipti dėmesį, jog bet kuriuo atveju, pasirinkus vieną ar kitą organizacijos valdymo modelį, pati *valdymo struktūra turi likti atvira aplinkos pokyčiams – tai reiškia, kad turi būti palikta galimybė reaguoti į nuolat besikeičiančius aplinkos veiksnius. Valdymo struktūra pastoviai turi turėti galimybę prisitaikyti prie aplinkos – tik tokia organizacija turi galimybę sėkmingai gyvuoti.*

Organizacinių valdymo struktūrų formavimu užsiima aukščiausieji vadovai. Kad atlikti šį darbą, reikalingas tam tikras išmanymas, kaip reikia tai daryti. Todėl sekančiame skyriuje paanalizuosime, kaip yra suvokiamas transformavimo procesas, kokiais lygiais jis gali būti vykdomas ir kuris yra tinkamiausias organizacijos vystymuisi. Taipogi bandysime išsiaiškinti, ar organizacijos transformavimas, formuojant organizacines valdymo struktūras gali būti jau gyvuojančios organizacijos perprojektavimo procesas.

1.5. Organizacijos transformavimo koncepcijos

Verslo organizacijų valdymas gana dažnai yra tiesiogiai tapatinamas su tokių sistemų transformacijos procesu. Anot P. Drucker (1993), valdymas – tai senos verslo organizacijos būsenos kokybės pakeitimas iš esmės nauja kokybe. V. Juščiaus (2001) nuomone, tik radikalus įmonės transformavimas ilgalaikėje perspektyvoje užtikrina gyvybingumą ir sėkmingą veiklą konkurencinėje aplinkoje. Šitoks požiūris į valdymą nėra visiškai tikslus, nes iš esmės pakeisti organizacijos ne tik, kad neįmanoma, bet nėra būtinybės. Verslo organizacijos privalo išlaikyti savo nekintamas vertybes ir egzistencijos tikslą. Tai pabrėžia ir Z. Lydeka (1999), teigdamas, kad „valdančioji organizacijos dalis niekuomet nesiekia visuminės sistemos transformacijos, kadangi valdančioji sistema visuomet deda pastangas išlaikyti vertingiausias sistemos elementus – esminius elementus arba, taip vadinamąją, konservatyviąją bazę“. Atlikę 18 garsių bei sėkmingai gyvuojančių jau daugiau nei penkiasdešimt metų pasaulio kompanijų tyrimus, J.C. Collins ir J.I. Porras (1994) nustatė, kad organizacija turi būti dvilypė, t.y išlikti nekintanti savo verslo esme ir nuolat keisti vykdomą veiklą. Šią išvadą jie pavaizdavo pasinaudodami Kiniečių dualistinės gyvenimo filosofijos simboliu, atspindinčiu dvi skirtingas, tačiau vienodai reikšmingas ir būtinas sąvokas - „yin“ ir „yang“ (žr. 12 paveikslą):



12 pav. Sėkmingos verslo organizacijos dvilypiškumas

Šaltinis: Collins, J.C., Porras, J.I. (1994). *Buit to last. Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business, New York..

Apžvelgus įvairių autorių požiūrį į organizacijos kitimą bei keitimąsi, darbe bus remiamasi nuomone, kad **organizacijoje galima dalinė transformacija, išsaugant savo nekintamas vertybes ir egzistencijos tikslą, keičiant tikrai veiklos vykdymo būdus ir konkrečius atskiru gyvavimo laikotarpiu keliamus tikslus bei strategijas.**

Transformacijos proceso pradžioje būtina atsakyti į daugelį organizacinio pobūdžio klausimų (Lydeka, 1999): kas transformuojasi? kokios bus naudojamos procedūros? kieno interesai bus vyraujantys? kokia transformacijos socialinė rizika? kas transformaciją organizuoja ir atsako už jos padarinius?

Tik žinant atsakymus į visus šiuos klausimus, galima pradėti žengti pirmuosius žingsnius link organizacijos keitimo. Dažnai pasitaiko, kad nesusivokiantis, koku tikslu, kur, kaip ir kada reikalinga transformacija, vadovas, ne tik, kad nepadeda organizacijai vystytis, bet sužlugdo netgi perspektyvias ir gyvybingas įmones. Todėl būtina nustatyti transformacijos principus, tikslus, objektą, subjektus, galimus kelius, tempus ir procedūras.

R. Jucevičius (1996) transformacijos koncepcijas grupuoja pagal jų svarbumo, radikalumo lygį: 1) restruktūrizacija; 2) reorganizacija; 3) rekonceptualizacija.

Apžvelgus mokslinę literatūrą transformacijos koncepcijų tematika, pastebima nuomonių įvairovė ir netgi prieštaravimas. Žemiau pateiktas apibendrintas apibūdinimas apie kiekvieną iš jų atskirų mokslininkų pozicijose.

Restruktūrizacijos esmė yra įvairūs veiksmai, kuriais siekiama padidinti jos veiklos efektyvumą, naujai pertvarkant jos organizacinius vienetų, tai yra jos organizacinę – administracinę struktūrą. Atliekant organizacijos restruktūrizaciją, atskiri jos struktūriniai vienetai yra sujungiami arba išskiriami, pertvarkomi, funkcijos perduodamos kitiems struktūriniais vienetams, decentralizuojamos ar centralizuojamos. Kadangi organizacija nelinkusi keisti savo įprastinių formų ir veiklos būdų, restruktūrizacija paprastai vykdoma susidūrus su besitęsiančiomis nesėkmėmis ar problemomis. Natūralu, kad tipinis tokių veiksmų rezultatas yra fizinis struktūrinių vienetų ir jų skaičiaus, hierarchinių lygių mažinimas (Jucevičius, 1998). Tačiau, kaip rodo mokslininkų tyrimai (Cameron, 1993), dažniausiai net iki 75 % visų tirtų organizacijų, taip neįvyksta. Tikrai sunku pasakyti, ar nebūtų buvę dar blogiau, neatlikus restruktūrizacijos. Anot V. Jusčiaus (2001), daugelis restruktūrizavimą tapatina su nuosavybės santykių pertvarkymu bei šakinės struktūros pokyčiais. Gali būti organizacinis, teisinis, strateginis, finansinis organizacijos restruktūrizavimas. Lietuvos teisėje įmonių restruktūrizavimas susiaurinamas iki nemokumo problemų sprendimo.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis organizacijos restruktūrizavimo tikslas – didinti jos veiklos efektyvumą, todėl suinteresuoti asmenys yra jos savininkai. Transformuoti įmonę šiuo būdu labiausiai tinka tada, kuomet organizacija turi ribotas greito kaštų mažinimo galimybes,

bendra padėtis blogėja ir gresia dar didesni nemalonumai. Restruktūrizavimas turi ir vieną neigiamą faktorių, t.y. psichologinės problemos, kurios iškyla atleistiems ar perkeltiems į kitą padalinį darbuotojams.

Reorganizacijos pagrindas yra veiklos procesas. Ši koncepcija šiuo metu yra viena populiariausių tarp vadybos mokslininkų ir praktikų, kadangi ji yra lengvai suprantama ir logiška, o tuo pačiu ir vertinga. R. Talwar (1993) mano, kad reorganizavimas yra susijęs su strateginio planavimo procesu organizacijoje. Visgi, R. Jucevičius (1998) teigia, kad reorganizavimas yra daugiau taktikos, o ne strategijos dalykas, nes jos taikynys yra funkcionavimo, operatyvinė, o ne strateginė veikla, laiko perspektyva yra gana artima, ir reorganizacija nėra orientuota į valdymo - organizacinio potencialo ar naujų sugebėjimų vystymą, vertinant juos kaip strateginį išteklių. Monografijoje „Strateginis organizacijų vystymas“ (1998) mokslininkas išskiria penkis pagrindinius bendrus efektyvaus reorganizavimo principus:

1. Pradėti nuo „tuščio popieriaus lapo“, darant prielaidą, kad jokie procesai iki šiol nevyko, o projektuojama naujos veiklos sistema su savo procesais, bandant rasti atsakymus į klausimą, kaip geriausiai tenkinti vartotojo norus, gaunant iš to naudą.

2. Pradėti „nuo viršaus“, nuo paties aukščiausio organizacijos hierarchinio lygio, kuriam būdingas ir didžiausias veiklos apibendrinimo laipsnis. Reorganizacija gali sukelti nemažą organizacijos darbuotojų neramumą, o kartu ir priešinimąsi. Reorganizacijos procese vadovui gali tekti naudoti prievartą. Norint to išvengti, į tai turi būti įtraukiami visi organizacijos darbuotojai.

3. Didinti iniciatyvą, sklindančią tiek iš viršaus, tiek iš apačios, stipraus lyderiavimo dėka stengiantis išlaikyti teigiamą personalo nuostatą ir dalyvavimą procese.

4. Strategijos prioritetasis – reorganizacija orientuota į funkcionavimo rezultatyvumą ir efektyvumą, ir tik strategija gali nurodyti, kuri funkcionavimo veikla yra svarbi ir kas yra jos prioritetai.

5. Naudoti išorinius konsultantus, kurie įneša naują požiūrį į jau egzistuojančius procesus ir veiklą. Reorganizacijos konsultantai turi likti įmonėje, kol bus realizuotas projektas, garantuojant profesionalų konsultavimą visuose proceso etapuose bei nukreipiant kylantį pasipriešinimą ir nepasitenkinimą nuo vadovų, bendromis jėgomis juos minimizuojant.

Rekonceptualizacija, anot R.W. Keidel, (1990) apima abi aukščiau apibūdintas koncepcijas, ir restruktūrizaciją, ir reorganizaciją. Rekonceptualizacijos esmė ir taikynys yra daugiau intelektualinis procesas, tai yra bandoma suprasti vadovų mąstymo logiką, veikiančią visus organizacinius procesus bei organizacijos projektavimą (R. Jucevičius, 1998). Šios koncepcijos pagrindinė prielaida yra ta, kad didžioji dalis vadovų pastangų pakeisti organizaciją stengiantis išnaudoti nehierarchinių struktūrų, komandinio darbo ir panašių naujoviškų veiklos atributų pranašumus nebūna sėkminga dėl to, kad jiems realiai paprasčiausiai nepavyksta išsilaisvinti iš

susiformavusių mąstymo stereotipų. Rekonceptualizacijos taikinyis yra ne organizacinis procesas ar struktūriniai elementai, bet individuali ir kolektyvinė mintis, tai, kas suteikia veiklai prasmę.

Pagrindinis šios transformacijos privalumas yra tai, kad ji įgalina pakeisti veiklos planavimą ir sprendimų priėmimo procesą, jiems suteikia filosofinį – metodologinį pagrindą. Bet tuo pačiu ji yra daug sudėtingesnė, sunkiau suvokiama nei pastarosios dvi aukščiau išvardintos. Taipogi šios transformacijos problema yra ta, kad ekonominį šių veiksmų rezultatą yra sunku pamatyti. Problema dar labiau apsunkina tai, kad rekonceptualizacijos proceso realizavimas vyksta mažiausiai trimis etapais: pažinimo pakeitimas – veiklos elgsenos pakeitimas – rezultatyvumo didinimas (Garvin, 1993).

Kaip ir bet kuriam kitam mokymosi procesui, rekonceptualizacijai reikia daugiau laiko, nes jos metu kinta individualus ir bendras organizacijos pažinimas. Čia nesiekama atsisakyti atskirų veiklų ar darbuotojų, o stengiamasi suteikti jiems prasmę ir pagerinti jų veiklos rezultatų vertę rinkoje. Tai bene vienintelis būdas išsaugoti darbuotojų lojalumą ir juos aktyviai įtraukti į vykstančius procesus (Staniulienė, 2005).

Visų trijų organizacijų transformavimo formų skirtumai geriausiai apibendrinti R. Jucevičiaus (1998) darbe (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Restruktūrizacijos, reorganizacijos ir rekonceptualizacijos skirtumai

	Restruktūrizacija	Reorganizacija	Rekonceptualizacija
Kuriama	Nauja struktūra	Nauja veiklos schema	Nauja organizacijos veiklos filosofija
Siekiamas rezultatas	Efektyvumas	Efektyvumas, vartotojo pasitenkinimas	Efektyvumas, vartotojo pasitenkinimas, organizacijos potencialo vystymas
Metaforos	Mažinimas, teisingas dydis	Procesų valdymas, inovacijos ir perprojektavimas	Veiklos ribos, modeliai ir mokymasis
Taikinyis	Organizaciniai vienetai ir ryšiai tarp jų	Veiklos funkcijos ir darbų sistemos	Individualios, grupinės ir visos organizacijos veiklos prasmė bei logika
Pobūdis	Fizinis	Procedūrinis	Konceptualinis
Tikslas	Administravimo gerinimas	Konkurencingumas	Strateginis pranašumas
Suinteresuoti	Akcininkai	Akcininkai ir vartotojai	Akcininkai, vartotojai ir darbuotojai
Prioritetai	Kontrolė	Kontrolė ir autonomiškumas	Kontrolė, autonomiškumas, kooperacija
Privalumai	Išlaidų mažinimas	Darbų atlikimo procesų racionalizavimas	Didesni veiklos valdymo bei novatoriškumo sugebėjimai
Trūkumai	Stresas	Įtampa	Organizacijos išderinimas

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p.404.

Apibendrinant, galima teigti, kad *restruktūrizacija labiausiai pagrįsta tada, kai organizacija turi ribotas kaštų mažinimo galimybes, bendra padėtis blogėja ir gresia dar didesni nemalonumai. Reorganizavimas prasmingas tada, kai pradedamas prarasti konkurencingumas, organizacija tampa biurokratine, inertiška. Tuo tarpu, rekonceptualizacija – iš esmės mokymosi*

procesas, kurio metu kinta individualus ir bendras organizacijos pažinimas. Pirmosios dvi koncepcijos akcentuoja ekonominius veiklos rezultatus, o trečioje nesiekama atsisakyti atskirų veiklų ar darbuotojų, o stengiamasi suteikti jiems naują prasmę ir pagerinti jų veiklos rezultatų vertę rinkoje, t.y. jau už pačios organizacijos ribų.

Rekonceptualizacijos, kaip organizacijos keitimo, koncepcija yra artimiausia šiame darbe nagrinėjamam organizacijos vystymosi valdymui. Pagrindinis rekonceptualizacijos, kaip ją pateikia Jucevičius (1998), skirtumas nuo savaiminio organizacijos vystymosi yra tai, kad vystymasis suprantamas kaip procesas, apimantis visą organizaciją (visus jos elementus), tačiau galintis atsirasti organizacijoje tikrai deramai paskatinus vidinius organizacijos resursus (t.y. jos žmonių pastangas ir valią) jos galimybių didinimui. Todėl tiksliausiai būtų galima įvardinti, kad būtent rekonceptualizacija yra tinkamiausias vadybinis poveikis verslo organizacijai, siekiant sudaryti palankias sąlygas jos vystymuisi.

2. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ FILIALO „ŠIAULIŲ GELEŽINKELIŲ INFRASTRUKTŪRA“ VYSTYMO SI VALDYMO ANALIZĖ

2.1. Filialo veikla ir jo ypatumai

Geležinkelių infrastruktūros sąvoka yra labai plati, į kurią įeina visas kompleksas inžinerinių statinių ir įrengimų. Tai viršutinė kelio konstrukcija su bėgiais, iešmais, pabėgiais, pervažos ir perėjos, tiltai, viadukai, pralaidos, taip pat geležinkelio automatikos įrenginiai, kabelinės ir oro linijos, specializuoti geležinkelių telekomunikacijos tinklai, elektros tiekimo linijos, įvairios paskirties pastatai. Nuo šio didelio šalies geležinkelio tinklo veiklos priklauso nenutrūkstamas traukinių eismas. Geležinkelio ūkio priežiūra rūpinasi bei saugų eismą privalo užtikrinti 4 organizacijos. Šis darbas patikėtas AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialams „Vilniaus geležinkelių infrastruktūra“, „Kauno geležinkelių infrastruktūra“, „Klaipėdos geležinkelių infrastruktūra“ ir „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ (J. Bazys, 2006).

Šiame darbe buvo tirtas vienas iš šių filialų - „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“, todėl toliau apibūdinamas būtent šis padalinys. Tyrimas grindžiamas duomenimis iš šių pagrindinių įstaigos dokumentų: AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“, 2001 - 2005 m. ūkinės finansinės veiklos apžvalga, SPAB „Lietuvos geležinkeliai“ 1999 m. reorganizavimo projektas (I - oji ir II – oji tarpinės ataskaitos), LR Geležinkelių transporto sektoriaus reformos įstatymas, 2004 04 08, Nr. IX-2104, bendrieji nuostatai, darbuotojų pareigybiniai nuostatai, vidaus darbo tvarkos taisyklės, valdymo schema.

Šiaulių filialas yra akcinės bendrovės „Lietuvos geležinkeliai“ struktūrinis padalinys, neturintis juridinio asmens teisių. Atsiskaitymai su biudžetu iš pelno vykdomi centralizuotai, taip pat centralizuotos valiutinės įplaukos, bendra pajamų paskirstymo sistema. Pelnas paskirstomas pagal AB „Lietuvos geležinkeliai“ nustatytus normatyvus.

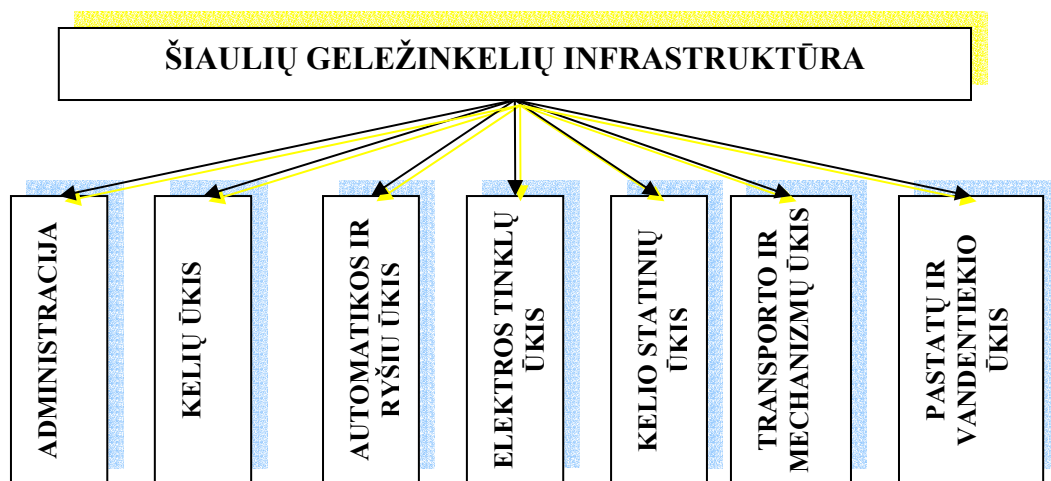
Savo veikloje filialas vadovaujasi AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstatais bei normatyviniais aktais, LR įstatymais, LRV nutarimais, LR Susisiekimo ministerijos įsakymais, bendrovės įstatais, visuotinio akcininkų susirinkimo ir valdybos nutarimais, taip pat geležinkelių darbą reglamentuojančiomis taisyklėmis, tarnybinėmis instrukcijomis ir nuostatais.

Šiaulių kelių ruožo ribos nustatytos AB „Lietuvos geležinkeliai“ sprendimu (žr.1 priedą). Filialas prižiūri ketvirtadalį visos šalies geležinkelių eksploatacinį ilgį, kuris siekia 1900 kilometrų. Tai yra tik šiek tiek mažiau, negu jų tenka Vilniaus filialui. Užtikrinti saugų eismą bei gerą plieno kelių būklę filialo darbuotojams patikėta net septyniose linijose. Tai tarptautinio transporto koridoriaus, turinčio didelę reikšmę visai Europos transporto sistemai, linijoje. Koridorius prasideda Taline ir per Rygą, Šiaulius, Kauną tęsiasi iki Varšuvos. Jo atšaka nuo Radviliškio per Pagėgius pasiekia Kaliningradą. Kita tarptautinio transporto koridoriaus dalis einanti per Šiaulius, yra atšaka

Kijevas–Minskas–Vilnius–Šiauliai–Klaipėda. Kitos linijos yra Šiauliai–Mažeikiai–Bugeniai, Radviliškis–Panevėžys–Obeliai–Daugpilis. Labiausiai apkrauta yra Vilnius–Šiauliai–Klaipėda linija, kuria gabenami daugiausia tranzitiniai kroviniai į Klaipėdą.

Būtent nuo plieno kelio būklės priklauso traukinių greitis, darbo našumas, sauga, o taip pat pajamos bei ūkinės veiklos pelningumas. Todėl galima teigti, kad „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ įneša didelį indėlį į AB „Lietuvos geležinkeliai“ vystymą.

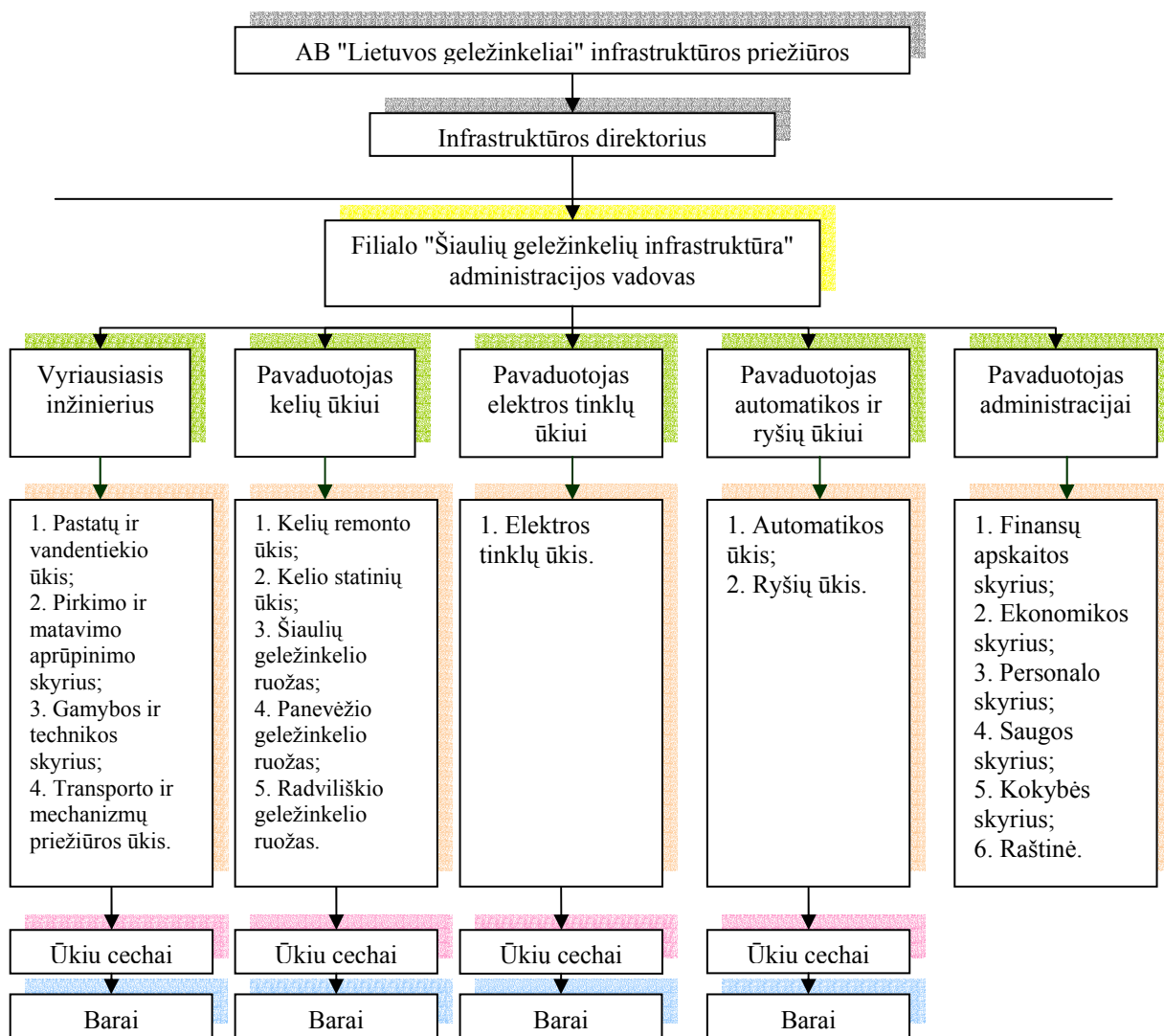
Pagal Lietuvos Respublikos geležinkelių transporto kodeksą geležinkelių infrastruktūrai priskirtini objektai: geležinkelio kelias; inžineriniai įrenginiai ir statiniai, taip pat tuneliai, tiltai, viadukai, pralaidos, pridengtos ir požeminės perėjos, pervažos, perėjos punktai; geležinkelio stotyse, tarpstočiuose, eismo valdymo centruose esanti saugos, signalinė ir telekomunikacijų įranga ir šiems tikslams naudojami tarpstočių, geležinkelio stočių įrenginiai bei pastatai ar statiniai; traukinių eismui reikalingas kontaktinis tinklas su atitinkama įranga ir pastatai bei statiniai; traukinių eismui valdyti reikalingi elektros energijos gamybos, transformavimo ir paskirstymo įrenginiai ir įranga, tarp jų dyzeliniai generatoriai, pastotės; apšvietimo įrenginiai traukinių eismui ir darbo saugai užtikrinti; geležinkelio stotys, pastatai, statiniai ir įrenginiai, reikalingi keleiviams, bagažui ar krovinių siuntėjams (gavėjams) aptarnauti. Visiems išvardintiems objektams aptarnauti „Šiaulių geležinkelių infrastruktūroje“ įkurti šeši ūkiai ir administracija, kurie pavaizduoti 13 paveiksle.



13 pav. „Šiaulių geležinkelio infrastruktūros“ gamybinė struktūra

Modifikuota iš šaltinio: AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ 2005 m. ūkinės finansinės veiklos apžvalga

„Šiaulių geležinkelio infrastruktūros“ gamybinę struktūrą nustatė filialo administracijos vadovas (toliau filialo vadovas). Jis taipogi apibrėžė filialo struktūrinių padalinių teises, pareigas ir atsakomybę, nustatė padalinių aptarnaujamų ruožų ribas. Filialo vadovas taip pat nustatė ir patvirtino filialo valdymo struktūrą, kuri pateikta 14 paveiksle.



14 pav. „Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ valdymo struktūros schema

Modifikuota iš šaltinio: AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ valdymo schema

Filialo valdymo organas yra administracijos vadovas, kuris renkamas konkurso būdu. Filialo vadovas yra pavaldus „Infrastruktūros“ direktoriui, kuriam vadovauja „Infrastruktūros priežiūros valdyba“. Filialo viršininkas vadovauja administracijai (pavduotojų lygiui), kuri organizuoja ir vykdo ūkinę veiklą. Pavduotojų lygį sudaro penki skyrių vadovai : kelių ūkio, elektros tinklų ūkio, automatikos ir ryšių ūkio, administracijos pavduotojas bei vyriausiasis inžinierius. Jie vadovauja savo ūkiui bei personalui, dirbančiam jame. Kiekvienam ūkiui yra pavaldūs keletas ar keliolika cechų ir barų, kuriems vadovauti paskirti inžinieriai bei meistras. Kaip matyti iš paveikslo, filiale yra sudaryta funkcinė valdymo struktūra, kuri suskaidyta į penkis hierarchinius lygius. Organizacija yra suskirstyta į padalinius, kiekvienam priskiriant atitinkamas funkcijas. Filialo vadovas vadovauja funkciniam vadovams (pavduotojams), kurių kiekvienas vadovauja vykdytojams savo kompetencijos ribose, kiekvienas specialistas turi įgaliojimus tik savo srityje. Kaip matome, **vadovavimas „Šiaulių geležinkelių infrastruktūroje“ pagrįstas vertikaliais santykiais.**

Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje (žr. 1.4.3.2 skyrių), ***tokia tradicinė valdymo struktūra yra nepalanki organizacijos vystymui.*** Čia darbuotojai nėra įtraukiami į problemų identifikavimo ir sprendimų priėmimo procesą. Taip užkertamas kelias į bendravimą ir bendradarbiavimą. Jie tėra tik vykdytojai, o tai reiškia, kad svarbiausias jų tikslas – laiku atlikti pavestą užduotį visiškai nesirūpinant dėl bendrų organizacijos tikslų. Todėl Šiaulių geležinkelio infrastruktūros vadovybė turėtų susimąstyti apie šiuo metu egzistuojančios struktūros pertvarkymą į lankstesnę, pastoviai turinčią galimybę prisitaikyti prie aplinkos, valdymo struktūrą.

Pagal 2001 metų liepos 30 d. bendrovės valdybos patvirtintus Nuostatus filialui yra priskirti šie ūkinės veiklos ***uždaviniai bei funkcijos:***

Uždaviniai

- užtikrinti kelių, energetikos, elektros, automatikos bei ryšių įrengimų tinkamą eksploatavimą ir garantuoti nenutrūkstamą ir saugų traukinių eismą;
- vykdyti įrengimų, įrenginių, statinių bei pastatų techninę priežiūrą, planinį profilaktinį ir einamąjį ir kapitalinį remontą bei statybą;
- rengti ir įgyvendinti technines priemones, didinančias kelio, įrenginių, įrengimų patikimumą ir jų darbo ilgalaikiškumą;
- operatyviai šalinti pasitaikančius gedimus, avarijų, riktų priežastis, siekiant atstatyti normalų įrenginių darbą ir išvengti traukinių eismo sutrikimų;
- užtikrinti elektros energijos tiekimą elektrifikuotam geležinkeliui, bendrovės ūkiniams – struktūriniais padaliniais, kitiems geležinkelio transporto sistemos elektros energijos vartotojams.

Funkcijos

- vykdo jam pavestus uždavinius, užtikrindamas darbų kokybės reikalavimus ir jų atlikimo terminus, skiriamų ūkinei veiklai lėšų ir darbo užmokesčio fondo lėšų apimtyje;
- organizuoja darbų vykdymo ir paslaugų realizavimo procesą, vadovaujantis norminiais teisės aktų reikalavimais;
- vykdo potencialiai pavojingų įrenginių ir darbų nuolatinę privalomąją priežiūrą. Sustabdo darbus, jei rasti pažeidimai, dėl kurių gali įvykti avarija, kilti gaisras arba grėsmė žmonių sveikatai bei gyvybei;
- taiko mokslo ir technikos pasiekimus, siekiant maksimaliai panaudoti galingumus, modernizuoti darbo procesus;
- įgyvendina priemones, mažinančias finansines ir gamybos sąnaudas – užtikrina tinkamą materialinių, finansinių darbo sąnaudų apskaitą ir panaudojimo kontrolę;
- užtikrina filialui priskirto ir apskaitomo turto vertę, techninę būklę ir jo apsaugą;
- sudaro ir vykdo perspektyvinius ir metinius gamybinės veiklos planus.

Šiame skyriuje susipažinome su AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialu „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“: jo veikla, gamybine ir valdymo struktūra, pagrindiniais uždaviniais bei funkcijomis. Sekančiame - analizuosime vidinę filialo aplinką, tiksliau tariant personalą, dirbantį jame.

2. 2. Žmogiškųjų išteklių ir darbo užmokesčio analizė

Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, organizacijos vystymosi pradžia ir galimybė glūdi žmogiškuosiuose ištekliuose (žr. 1.1. skyrių). Todėl šiame skyriuje paanalizuosime filialo personalą, jo socialinius – demografinius duomenis, kaitą bei darbo užmokesčio ir skatinimo sistemą. „Šiaulių geležinkelio infrastruktūroje“ šiuo metu (2006 03 01) dirba 1065 darbuotojai (AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ 2005 metų ūkinės finansinės veiklos apžvalga):

- eksploatacija – 921 darbuotojai;
- pagalbinė veikla – 90 darbuotojų;
- kitos papildomos veiklos paslaugos – 19 darbuotojų;
- kapitalinio remonto darbai – 35 darbuotojai.

7 lentelėje pateikti duomenys rodo, kaip filialo darbuotojai pasiskirsto pagal amžiaus grupes ir lytį. Palyginimui, ar nagrinėjamos organizacijos darbuotojų pasiskirstymas pagal šiuos demografinius duomenis atitinka bendras šalies tendencijas, pateiktas 2005 m. dirbančiųjų pasiskirstymas Lietuvoje.

Pastaba: palyginimui paimti 2005 m. duomenys todėl, kad 2006 metų ataskaitos tiek įmonėje, tiek Lietuvos Statistikos departamente ruošiamos tik 2007 metais.

7 lentelė

2005 m. „Šiaulių geležinkelio infrastruktūros“ bei Lietuvos dirbančiųjų palyginimas pagal amžiaus grupes ir lytį

Demografiniai duomenys	Dirbančiųjų pasiskirstymas „Šiaulių geležinkelio infrastruktūroje“		Dirbančiųjų pasiskirstymas Lietuvoje	
	Vnt.	%	Vnt.	%
Pasiskirstymas pagal amžių				
Iki 30	189	17,7	290 000	19,7
31 - 40	314	29,5	409600	27,9
41 - 50	366	34,4	425 900	28,9
51 - 60	174	16,3	268 300	18,21
61 ir daugiau	22	2,1	80 100	5,44
Pasiskirstymas pagal lytį				
moterys	415	39	723000	49,1
vyrų	650	61	750 900	50,9

Modifikuota iš šaltinių: AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ 2005 m. ūkinės finansinės veiklos apžvalga; Lietuvos Statistikos departamento „Darbo jėga pagal amžiaus grupes ir lytį“ 2005 m. ataskaita, <http://www.std.lt/lt/pages/view/?id=1315>.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų skaičių bei jų procentinių išraiškų, filialo darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių yra labai panašus į bendrą Lietuvos dirbančiųjų pasiskirstymą. Lyginant kiekvieną amžiaus grupę atskirai galima išvelti tik kelių procentų nesutapimą. Kaip ir visoje šalyje, filiale didžiausią dalį dirbančiųjų sudaro 41-50 m. (34 %) amžiaus grupei priklausantys asmenys. Mažiausiai įdarbinta pensinio amžiaus žmonių (2,1 %), jų filiale tėra tik 22.

Analizuojant dirbančiuosius pagal lytį, matome, kad filiale vyraujančios tendencijos neatitinka bendrų šalies tendencijų. Lietuvos dirbantieji pagal lytį yra pasiskirstę beveik tolygiai (moterys - 49,1 %, vyrai – 50,9 %). Tuo tarpu „Šiaulių geležinkelio infrastruktūroje“ galima išvelti gana stiprų vyrų dominavimą. Filiale dirba 650 vyrai (61 %) ir 415 moterys (39 %). Taip yra todėl, kad organizacija priklauso transporto šakai, todėl natūralu, kad vyrų čia dirba kur kas daugiau.

Palyginus 2005 - 2006 m. darbuotojų skaičiaus duomenis, matome, kad bendras darbuotojų skaičius sumažėjo (2005 03 01 įmonėje dirbo 1126 darbuotojai, 2006 03 01 - 1065).

Kadrų kaita per 2005 metus sudaro 5,9 % (žr. 8 lentelę). **Tokia kadrų kaita nėra palanki įmonei bei jos vystymuisi**, kadangi atėję į organizaciją nauji žmonės negali iš karto perprasti visų įmonės subtilybių. Yra prarandama daug laiko bei išlaidų tam, kad naujas darbuotojas adaptuotųsi bei išmoktų naujo darbo. Kad būtų galima preliminariai apskaičiuoti, kiek įmonė patiria išlaidų darbuotojų atrankai, 2 priede pateiktas skaičiavimo metodas, kurio pagalba organizacijų vadovai gali apskaičiuoti, kokius finansinius nuostolius įmonė patiria, kuomet į laisvą darbo vietą reikia parinkti naują darbuotoją.

8 lentelė

„Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ kadrų kaita per 2005 metus

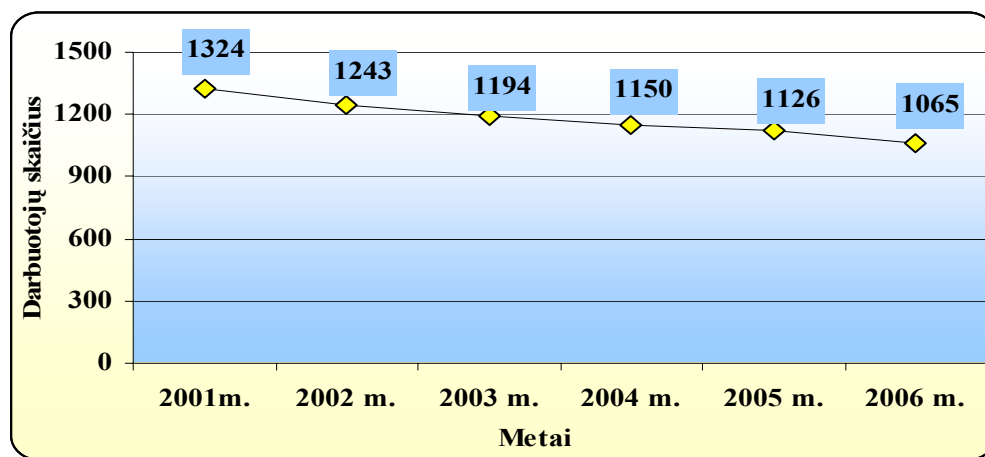
Eil. Nr.	Pavadinimas	Darbuotojų skaičius
1.	Priimta iš viso:	236
	terminuotai	144
	nuolatinai	92
2.	Perkelta iš kitų LG padalinių	3
3.	Perkelta į kitus LG padalinius	11
4.	Atleista pagal šiuos straipsnius:	289
	už darbo drausmės pažeidimus	28
	šalių susitarimu	15
	dėl darbuotojų skaičiaus mažinimo	30
	pagal medicininės komisijos išvadą	6
	pagal darbuotojų pareiškimus	99
	dėl kitų priežasčių	111
5.	Perkelta į mažiau apmokamą darbą	5

Šaltinis: AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ 2005 m. ūkinės finansinės veiklos apžvalga.

Bendras darbuotojų skaičius 2006 metams sumažėjo 5,4 %. Per metus priimta 21 %, atleista net 25,7 % darbuotojų, tame skaičiuje: dėl darbo drausmės 2,5 %, dėl darbuotojų skaičiaus

mažinimo programos 2,7 %. Šalių susitarimu atleisti 15 pensinio amžiaus darbuotojų (1,3 %), o kiti likę 19,2 % atleisti dėl įvairių priežasčių pačių darbuotojų pareiškimu.

Kad būtų galima paaiškinti, kodėl filiale sumažėjo darbuotojų, visų pirma būtina apžvelgti, kokios darbuotojų skaičiaus tendencijos vyravo pastarųjų penkerių metų bėgyje. 15 paveiksle pateiktas darbuotojų skaičiaus kitimas nuo 2001 m. iki 2006 m.



15 pav. Šiaulių infrastruktūros darbuotojų skaičius nuo 2001m. iki 2006 m.

Modifikuota iš šaltinių: 2001-2005 m. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ ūkinės finansinės veiklos apžvalga.

Kaip matyti iš paveiksle pateiktos kreivės, personalo skaičius „Šiaulių geležinkelių infrastruktūroje“ nuolat mažėja. Per penkerius veiklos metus atleisti 259 darbuotojai, kas sudaro apie 20 % visų darbuotojų. Lyginant kiekvienus metus atskirai, ši procentinė išraiška pasiskirsčiusi sekančiai: 2002 m. – 6,1 %, 2003 m. – 3,6 %, 2004 m. – 3,7 %, 2005 m. – 2,1 %, 2006 m. – 5,4 %. Pateikti skaičiai rodo, kad daugiausia darbuotojų atleista per 2001 bei 2005 metus. Taip yra todėl, kad 2001 metais buvo sudaryta darbuotojų skaičiaus mažinimo programa 2001 – 2006 metams (žr. 9 lentelę). Pirmaisiais programos vykdymo metais atleista didžioji dalis darbuotojų, o paskutiniiais 2005 metais – įvykdyta likusi dalis programos.

9 lentelė

Darbuotojų skaičiaus mažinimo ataskaita

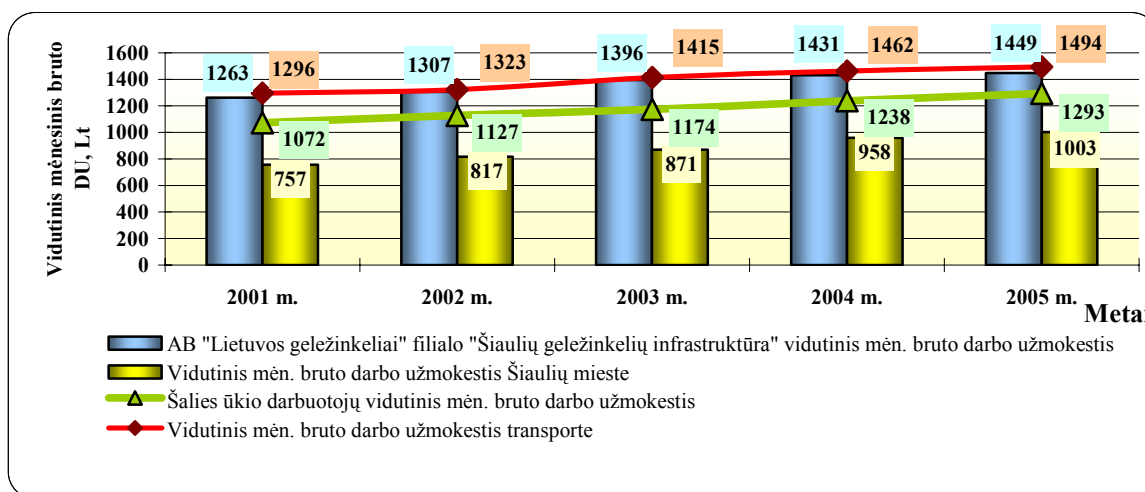
Data	Mažinimo programos užduotis	Darbuotojų skaičius	Įvykdyta programa	Iš jų pagal veiklos rūšį			
				Eksplotacija	Pagalbinė veikla	Kita veikla	Remontas
2001 03 01	79	1324		49	19	7	6
2002 03 01	51	1243	81	28	14		7
2003 03 01	45	1194	49	36	2	4	2
2004 03 01	53	1150	44	16	5		3
2005 03 01	31	1126	24	37	15	8	1
2006 03 01		1065	61				
Viso:	259	259	259	166	55	19	19

Modifikuota iš šaltinių: 2001 – 2005 m. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ ūkinės finansinės veiklos apžvalga

Duomenys lentelėje rodo, kad kiekvieniems metams buvo sudarytos darbuotojų skaičiaus mažinimo programos užduotys. Tokių priemonių imtasi todėl, kad 1999 metais pradėtas „Lietuvos geležinkelių“ *reorganizavimas su tikslu liberalizuoti įmonę ir priartinti ją prie rinkos sąlygų* (žr. 1.5. skyrių). 2001 metais akcinė bendrovė suskaidyta į dvi atskiras bendroves: „Geležinkelių infrastruktūra“ ir „Geležinkelių kompanija“ (LR Susisiekimo ministerijos „Lietuvos geležinkeliai“ Reorganizavimo dokumentų matmenys, II – oji tarpinė ataskaita, 2002, p. 7). Suskaidžius bendrovę, keičiantis verslo, gamybos ir darbo organizavimui, teko spręsti darbuotojų skaičiaus mažinimo ir naujų darbuotojų priėmimo problemas. Tam buvo pasitelktos audito bei konsultacinė firmos, kurios atliko kokybinį ir kiekybinį žmogiškųjų išteklių įvertinimą bei apskaičiavo darbuotojų poreikį reformuotai bendrovei. Buvo nuspręsta atsakyti perteklinių bei nepakankamos kvalifikacijos žmonių ir imtis intelekto, reikalingo naujos struktūros funkcionavimui, paieška (tarp LG specialistų ir iš „šalies“), atranka (patirtis veikti naujomis sąlygomis, lankstumas, reikalingos kvalifikacijos) bei ugdymu (perkvalifikavimas, mokymas).

Kaip matyti iš 9 lentelės grafų „Mažinimo programos užduotis“ ir „Įvykdyta programa“, laikantis užsibrėžtų tikslų, programa vykdyta. Tik 2004 metais darbuotojų atleista mažiau nei buvo užsibrėžta, tačiau galutinis rezultatas 2006 metais pasiektas visu 100 %.

Analizuojant darbuotojų kaitą galime pastebėti, kad didelę procentinę dalį (19, 2 %) sudaro darbuotojai, įmonę palikę savo noru dėl vieno ar kitų priežasčių. Kaip žinia Lietuvoje, viena iš sąlygų prilaikančių žmones užsibūti vienoje įmonėje, yra darbo užmokestis. Atlyginimo dydis mūsų šalyje dar yra labai aktualus – tai viena iš pagrindinių motyvavimo priemonių. Todėl 16 paveiksle pateikiamas pastarųjų penkerių metų (2001 m. – 2005 m.) organizacijos darbuotojų vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio palyginimas su šalies, miesto bei šakos vidutiniu mėnesiniu bruto darbo užmokesčiais.



16 pav. Vidutinių mėnesinių darbo užmokesčių palyginimas

Duomenys iš šaltinių: 2001 – 2005 m. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ ūkinės finansinės veiklos apžvalga; Lietuvos Statistikos departamento 2001-2005 metų ataskaitos: „Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis Šiaulių mieste“, „Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis“, „Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis transporte“, <http://db.stat.gov.lt/sips/dialog/searchpx2.asp>.

Nagrinėjamoje įmonėje vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokesčio dydis yra tik šiek tiek mažesnis už vidutinį mėnesinį bruto darbo užmokestį transporte ($\approx 2\%$). Atlyginimai čia didesni už šalies ūkio darbuotojų vidutinius atlyginimus ($\approx 14\%$) ir gerokai lenkia Šiaulių miesto vidutinius atlyginimus ($\approx 36\%$). Todėl galima teigti, kad **ne darbo užmokesčio dydis įtakojo žmonių pasirinkimą palikti darbo vietą „Šiaulių geležinkelių infrastruktūroje“**.

Apmokėjimo už darbą bei skatinimo tvarka. Mėnesio algos (tarifiniai atlyginimai) tvirtinami filialo vadovo įsakymais patvirtinta tvarka. Nustatant jos dydį yra atsižvelgiama į darbuotojo turimą profesiją ir praktinius kvalifikacinius įgūdžius bei reikalavimus, nurodytus profesijų ir pareigybių sąraše. Vadovaujantis Bendrovės „Kintamosios atlyginimo dalies nuostatais“ darbuotojams nustatoma kintamoji atlyginimo dalis. Darbuotojams gali būti nustatoma kintamoji atlyginimo dalis, apskaičiuojama už praėjusį mėnesį ir tvirtinama administracijos vadovo įsakymais, taikant tokią materialią atsakomybę už tą mėnesį, kai pasirašytas įsakymas dėl drausminės nuobaudos skyrimo:

- gavusiems pastabą neišmokama 50 % kintamosios atlyginimo dalies;
- gavusiems papeikimą neišmokama 75 % kintamosios atlyginimo dalies;
- gavusiems griežtą papeikimą, taip pat perkeltiems į kitas pareigas už darbo drausmės pažeidimą neišmokama kintama atlyginimo dalis.

Darbuotojai filiale yra skatinami už pavyzdingą darbinių pareigų vykdymą, darbo našumo didinimą, iniciatyvą bei nuovokumą, ilgalaikį ir nepriekaištingą darbą, už drąsą ir pasiaukojimą, užkertant kelią katastrofai ar avarijoms, gelbstint žmones, krovinius ir kitą turtą. Skiriami šie paskatinimai:

- padėkos paskelbimas;
- premijos skyrimas;
- apdovanojimas vertinga dovana;
- apdovanojimas padėkos raštu.

Paskatinimai yra pareiškiami įsakymu. Už ypatingus nuopelnus, pasiaukojimą bei drąsą darbuotojai rekomenduojami Lietuvos Respublikos valstybiniam apdovanojimui.

Aukštos kvalifikacijos darbuotojams ir turintiems darbo patirties, bei profesinių įgūdžių, jei jie neturi drausminių nuobaudų už einamąjį mėnesį ir žemiau nurodytą nepertraukiamą darbo stažą, kas mėnesį prie mėnesinės algos mokama priemoka:

- 3 – 5 metai - 7 %;
- 5 - 10 metai - 9 %;
- 10-15 metai - 11 %;
- 15 - 20 metai - 13 %;
- 20 - 25 metai - 15 %;

➤ Virš 25 metų - 17 %.

Dirbantiems pensinio amžiaus darbuotojams ir elementarių profesijų darbuotojams priemoka už išstarnautus metus nemokama.

Kaip matyti iš nustatytos darbo užmokesčio apskaičiavimo bei skatinimo tvarkos, **darbuotojų motyvavimui yra pasitelktas „botago – riestainio“ principas**, kuomet už gerus rezultatus taikomi įvairūs apdovanojimai ir premijos, o nusizengę darbo taisyklėms darbuotojai praranda dalį užmokesčio. Toks skatinimo būdas yra būdingas autokratiniam valdymo stiliui. O šitoks valdymo stilius tikrai nėra gera priemonė norint pakelti organizaciją ir joje dirbančius žmones į aukštesnį lygį. ***Vyraujant tokiai tvarkai žmonės stengiasi dirbti taip, kad negautų pastabų ar papeikimų, tačiau iniciatyvos kitai, nesusijusiai su tiesioginėmis pareigomis, veiklai tokiu būdu nėra sužadina.***

Galime spręsti, kad filiale yra vertinami aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Atitinkamai nuo išstarnauto laiko, jiems yra mokamos priemokos prie mėnesinės algos. Priemoka priklauso nuo bendro išdirbio. Tai yra geras būdas išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, o neturinčius kvalifikacijos paskatinti imtis veiksmų jai įsigyti.

Šie du skyriai (2.1. ir 2.2.) buvo skirti susipažinimui su filialo veikla, jo organizacine valdymo struktūra, žmonėmis, dirbančiais jame bei taikoma atlyginimo bei skatinimo sistema. ***Dar neatlikus apklausos konstatavome, kad filiale pastebimi faktai, užkertantys kelią organizacijos vystymui.***

Sekančiame skyriuje pateikti organizacinės kultūros tyrimo duomenys, kurie gauti apklausus filialo vadovybę ir darbuotojus. Atlikus organizacinės kultūros tyrimą buvo galima nustatyti, kur šiuo metu yra organizacija ir kurlink vadovybė ketina ją „nuvesti“.

2.3. Organizacijos kultūros tyrimas AB „Lietuvos geležinkeliai“ filiale „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“

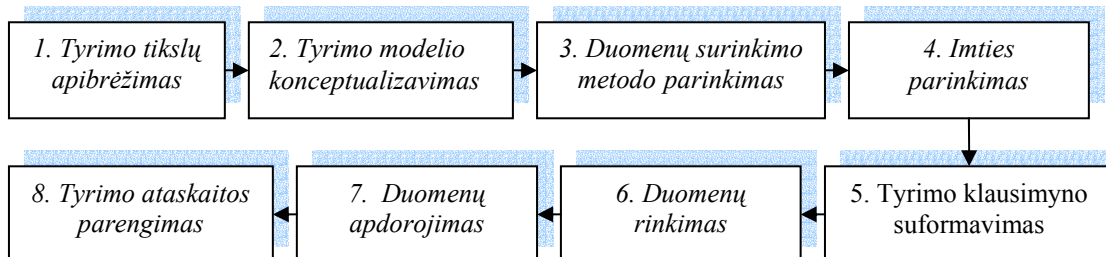
2.3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo proceso aprašymas

Darbe vadovaujamosi taip vadinamu „aštuonių žingsnių“ modeliu, kurio esmė yra ta, kad visas **procesas** išskiriamas į aštuonias dalis (žr. 17 paveikslą).

Pažymėtina, kad pirmasis žingsnis parodo, **ką** tirsime, o nuo antro iki penkto žingsnio – **kaip** tirsime. Tolimesniuose etapuose vykdomas pats tyrimas ir duomenų tvarkymas (*conducting*).

Kaip pažymima R. Kumar (1999) pateikiamoje tyrimų metodologijoje, nuoseklumas, priklausomai nuo situacijos kartais gali keistis. Svarbu, kad kiekviename iš šių žingsnių pasirinktume tokius įrankius (metodus, modelius, procedūras ir pan.), kurie leistų geriausiai atlikti išskeltus uždavinius.



17 pav. Tyrimo procesas

Modifikuota pagal: Kardelis, K. (1997), Kumar, R. (1999), Копомков, Э.М. (2000).

Tyrimo tikslų apibrėžimas

Tyrimas pradedamas nuo tyrimo problemos formulavimo, t.y. tyrimo tikslų apibrėžimo. Anot R. Kumar (1999), tai yra taip svarbu, „kaip paskirties vietos numatymas prieš paruošiant kelionės maršrutą“.

Analitinėje šio darbo dalyje, apžvelgus informacijos šaltinius pastebėta, jog nagrinėjant organizacijos vystymąsi, yra svarbu įvertinti jos kultūrą (žr. 1.3.2. skyrių). Įvertinus esamą situaciją, galima daryti valdymo sprendimus inicijuojančius pokyčius organizacijoje. Praktiškai visuose nagrinėtuose šaltiniuose sutinkamas terminas „padidėjęs pokyčių poreikis“ yra gana abstraktus pasakymas, niekaip neįvertinantis momento, nuo kada reikia daryti organizacijoje pakeitimus. Kadangi vystymasis – tai nėra toks dalykas, kurio griebiamasi susiklosčius tam tikroms aplinkybėms bei problemoms, kuomet reikia imtis tam tikrų metodų, kad išlikti, laikytasi tokios pozicijos, kad inicijuoti pokyčius organizacijoje reikia nuolat (žr. 1.1. skyrių). Tai turi būti natūralus, nenutrūkstamas, žingsniuojantis procesas, nes organizacijos bei žmonės, dirbantys jose, turi neribotas galimybes.

Tyrimo modelio konceptualizavimas

Svarbiausia kiekvieno mokslinio tyrimo savybė - jo rezultatų galiojimas. Tai reiškia, kad reikia naudoti tik mokslškai pagrįstus tyrimo vykdymo metodus. Taip yra sumažinama klaidų, netikslumų ir trūkumų tikimybė tyrimo rezultatuose. Pagrindinis tyrimo modelio nustatymo uždavinys yra apibrėžti procesą, kaip bus surasti atsakymai į tyrimo užduoties klausimus. Nuo to taip pat labai priklauso ir finansinių bei žmogiškųjų išteklių racionalus panaudojimas (tiek tyrėjo, tiek respondentų atžvilgiu). Pasirenkant tyrimo modelį, svarbu ne tik numatyti (kaip jau minėta), jog jis yra mokslškai pagrįstas, jis taipogi turi būti veikiantis bei valdomas.

Tyrimo metodologija apibrėžia seką veiksmų, kuriuos reikia atlikti, norint tiksliai suformuoti tyrimo užduotį ir gauti patikimas tyrimo išvadas. Anot Kumar R (1999), kuris savo ruožtu cituoja kitą socialinių tyrimų ekspertę Jahodą M., „tiriamąjo darbo struktūra tai yra įvairių

sąlygų išdėstymas tokiu metodu, kuriuo surinkti ir apdoroti duomenys padeda pasiekti bendrą tyrimui keliamą tikslą ekonomiškiausiu atlikimo keliu“.

Šioje tyrimo dalyje reikia atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

- kokios procedūros bus naudojamos tyrimo klausimų sprendimui;
- kaip bus ruošiamasi užduotims, kurias reikės atlikti, norint surinkti skirtingus tyrimo proceso komponentus;
- ką reikia atlikti ir ko ne – tyrimo eigoje.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad būtina išnagrinėti visas galimas tyrimo kryptis!

Šios tyrimo modelio pasirinkimo sąlygos tyrimo tikslams pasiekti bus įvertintos sekančiose šio skyriaus dalyse.

Duomenų surinkimo metodo pasirinkimas

Trečias tyrimo proceso žingsnis yra duomenų surinkimo metodo pasirinkimas. Bet ką, kas padeda gauti reikiamus duomenis, galima pavadinti tyrimo įrankiu. Tai gali būti interviu planai, klausimynai, stebėjimų formos ir pan. Tokio „tyrimo įrankio“ sukūrimas yra pirmasis „praktinis“ žingsnis link tyrimo išvadų. Šiame etape reikia apsispręsti, kurį iš galimų įrankių naudoti.

Šiuolaikinis socialinių tyrimų vykdymas reikalauja suprasti logiką, pagal kurią pasirenkamas kiekybinis ar kokybinis (ar abiejų metodų kompleksinis) duomenų surinkimo metodas. Todėl pirmiausia apibrėšiu empirinių tyrimų metodus.

Anot K. Punch (1998), kiekybiniai tyrimai yra empiriniai tyrimai, kurių duomenys išreiškiami skaičiais, o kokybiniai tyrimai - tai taip pat empiriniai tyrimai, tačiau jų duomenys neišreiškiami skaičiais.

D. Silverman (2000) **kokybinį tyrimą** apibrėžia kaip „labiau faktus aprašantį, o ne į lenteles sudėliotą statistiką“ pateikiančią tyrimo ataskaitą.

Kiekybinis tyrimas, anot K. Kardelio (1997) – tai struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze, tyrimas, taikant matematinės statistinės analizės būdus tyrimo duomenims – skaičiams sutvarkyti.

Kokybiniais metodais surinkti duomenys nepateikia tikslų skaičių, koreliacijos, bet leidžia nusakyti tendencijas, idėjas, požiūrius. Tokie tyrimai daugiau orientuoti į atvejus, o ne į skaičius. Kokybiniais metodais gauti duomenys atsako ne į klausimus: kiek daug? kaip dažnai? kaip labai?, bet kodėl? kaip? kas? Kiekybiniais duomenų rinkimo metodais surinkti duomenys paprastai yra skaičiai, procentai, todėl galima atlikti matavimus, lyginimus, naudoti statistinės analizės procedūras.

Kiekybinį tyrimą yra tikslinga rinktis, kai yra svarbu gauti duomenis apie visą generalinę visumą, kai norima suvokti tam tikras generalinės visumos ypatybes. Kokybinį tyrimą tikslinga rinktis, kai nėra aiškus tam tikrų duomenų ar ypatybių turinys.

Tiriamu atveju, būtų tikslinga derinti abu tyrimo metodus, tam kad pilniau atsakytume į suformuluotus tyrimo tikslus bei užsitikrintume sėkmę. Tačiau kokybinio tyrimo dėl laiko ir galimybių stokos nebuvo galima atlikti. Todėl nuspręsta vykdyti kiekybinį tyrimą – anketinę darbuotojų ir vadovų apklausą.

Imties parinkimas

Imties parinkimo etape svarbiausia įvertinti, kaip matyti iš šio etapo pavadinimo, tyrimo imties pasirinkimo kriterijus. Čia pagrindinis tikslas yra, atsižvelgiant į galimybes, sumažinti intervalą tarp pasirenkamo imties dydžio ir visos populiacijos. Esminė to prielaida yra palyginti mažas imties vienetų skaičius lyginant su visa populiacija, tačiau yra pakankamas (moksliškai pagrįstas) ir su tam tikra tikimybe leidžiantis daryti išvadas.

Imties formavimas remiasi dviem principais:

- imties pasirinkimo bešališkumu;
- kaip galima tikslesniu resursų panaudojimu.

Svarbu, kad pasirinktas būdas sąlygotų galimybę perkelti su imtimi atliktų tyrimų rezultatus visai populiacijai. Bendras imties pasirinkimo kriterijus – reikia pasirinkti tokią populiacijos imtį, kuri užtikrintų tyrimo rezultatų patikimumą.

Tiriant organizacijos vadovybę, apklausti šeši filialo aukščiausiojo lygio vadovai, kurie turi didžiausią galią valdant ir vystant „Šiaulių geležinkelių infrastruktūrą“. Kiekvienas jų atstovauja savo skyrių, todėl iš atsakymų galima gauti išvadas, atspindinčias bendras organizacijos tendencijas.

Darbuotojų apklausai imtis buvo apskaičiuota naudojantis V.I. Paniotto formule (Ядов, 1987).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

(n – atvejų skaičius atrakinėje grupėje; N – turimos visumos dydis, N = 190; Δ - paklaida, $\Delta = 0,1$).

$$n = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{190}}$$

$$n = 65$$

Skaičiuojant nuo visos generalinės visumos (190 padalinyje dirbančių žmonių), imtis sudaro 65 respondentus. Todėl buvo paruošta ir išplatinta 70 anketų, skirtų darbuotojams. Žmonės atrinkti atsitiktine imtimi (Charles, 1999). Viso apklausta 37 % visų darbuotojų.

Tyrimo klausimyno (temų) suformavimas

Šis tyrimo žingsnis yra lyg apjungiantis ankstesniųjų tyrimo etapų rezultatus. Jame įvertinama visa, kas išnagrinėta ankstesniuose skyriuose. Pagrindinė pasirinkto tyrimo vykdymo

aprašo funkcija - tai detaliai surašytas planas, pagal kurį turi būti atsakyta į užsibrėžtus tyrimo klausimus. Pasirinktas metodas turi užtikrinti objektyvių ir moksliskai pagrįstų rezultatų išgavimą.

Tiriant aukščiausio lygio vadovus, panaudotas K. Cameron ir R.E. Qinn (1999) parengtas organizacinės kultūros įvertinimo modelis (žr. 3 priedą), nusakantis:

- organizacijos svarbiausias charakteristikas;
- bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje;
- darbuotojų valdymą;
- vienijamąją organizacijos esmę;
- strateginius tikslus;
- sėkmės kriterijus.

Visoms šioms dalims pateiktos keturios alternatyvos (A - klanas, B - adhokratija, C - rinka, D- hierarchija). Vadovai turėjo paskirstyti 100 % šioms alternatyvoms taip, kaip mano, kad būdinga jo vadovaujamai organizacijai. Atsakymams pateiktos dvi skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltis „Dabar“ skirta apibūdinti dabartinei organizacijos padėčiai. Skiltyje „Numatoma ateityje“ vadovai pateikia procentinę alternatyvų išraišką taip, kokia organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Anketos gale vadovai turėjo nurodyti savo amžių, išsilavinimą, išsilavinimo pobūdį bei darbo stažą užimamose pareigose. Kadangi anketa gana sudėtinga, vadovai ją pildė vidutiniškai 35 minutes.

Tiriant organizacijos darbuotojus, remtasi tuo pačiu K. Cameron ir R.E. Qinn (1999, p. 223 - 246) modeliu. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad anketas turėjo pildyti įvairaus išsilavinimo žmonės, ji adaptuota būtent jiems (žr. 4 priedą). Vietoje sudėtingų, reikalaujančių įsigilinti bei gerai pamąstyti, pateikti trumpi, konkretūs ir labai aiškūs teiginiai. Todėl anketos užpildymui darbuotojai tesugaišo vidutiniškai 10 minučių. Klausimų seka tokia pati, kaip ir anketoje vadovams, tik čia jie neišskaidomi į atskirus blokus, nusakančius vieną ar kitą kriterijų, vyraujančių organizacijoje. Šios apklausos tikslas – nustatyti, kokia organizacinė kultūra išvystyta filiale „personalo akimis“ ir palyginti, ar ji sutampa su vadovų suvokiama ir formuojama organizacine kultūra. Galbūt vadovai nepastebi problemų, užkertančių kelio organizacijos vystymuisi ?

Duomenų rinkimas

Duomenų rinkimas vyko sklandžiai. Vadovų anketavimas buvo atliktas 2006 metų sausio 9 dieną, pasibaigus pirmadieniniam vadovybės posėdžiui. Tuo metu jame dalyvavo 6 pagrindiniai padalinio vadovai, kurie ir buvo apklausti. Darbuotojų apklausa vykdyta 2006 metų sausio 30 – vasario 11 dienomis. Anketas (70 vnt.) dalino pats organizacijos viršininkas. Turbūt todėl grįžtamumo kvota yra net 100 %. Tiek filialo vadovai, tiek darbuotojai noriai pildė anketas. Tačiau personalas pageidavo, kad būtų išlaikytas anonimiškumas.

Duomenų apdorojimas

Anketa darbuotojams sudaryta iš dviejų blokų: pirmasis – organizacijos kultūros modelio nustatymas, antrasis – socialiniai-demografiniai respondentų duomenys. Pirmojo bloko teiginiai pateikti tokiu eiliškumu, kad būtų lengva atkoduoti, kuris elementas atspindi tam tikrą kultūrą (žr. 10 lentelę). Antrasis blokas sudarytas tam, kad būtų aptariama svarbių sociodemografinio pobūdžio kintamųjų įtaka darbuotojų nuomonėms.

10 lentelė

Darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros elementus, klausimų eiliškumas

<i>Klano elementai (A)</i>	<i>Adhokratijos elementai (B)</i>	<i>Hierarchijos elementai (D)</i>	<i>Rinkos elementai (C)</i>
01	02	03	04
05	06	07	08
09	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24

Modifikuota pagal Cameron ir Qinn (1999) metodiką

Anketų duomenų analizė remiasi aprašomąja statistika. Gauti statistiniai duomenys koduoti ir apdoroti SPSS (Statistical program for special sciences) ir Excel programomis. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose.

Vadovų anketų apdorojimui buvo pasitelktas kiek kitoks skaičiavimo metodas.

Pirmuoju žingsniu susumuoti kiekvieno vadovo visi A atsakymai iš skilties „Dabar“. Paskui gauta suma padalinta iš šešių, taip gaunant A alternatyvos vidurkį. Tokie pat skaičiavimai kartojami B, C ir D alternatyvoms.

Antruoju žingsniu tie patys veiksmai atliekami iš duomenų skilties „Numatoma ateityje“. 11 lentelėje pateiktas pavyzdys, kaip turi atrodyti aukščiau apibūdintas skaičiavimas.

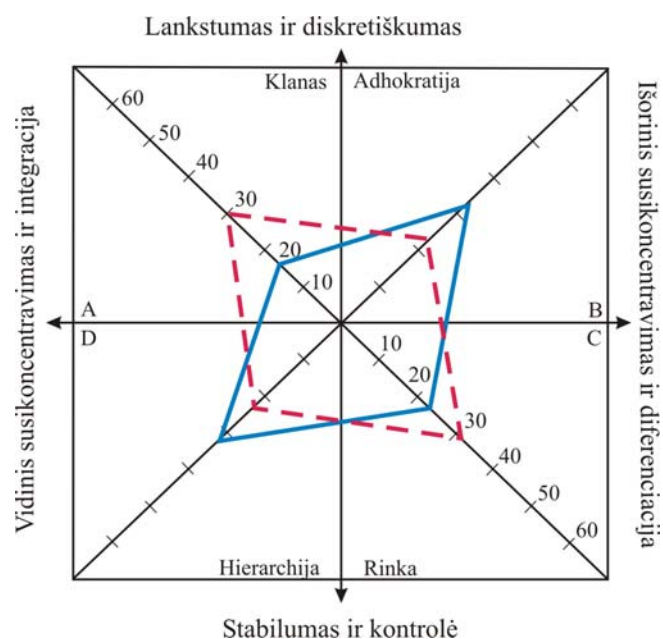
Taip yra gaunamas organizacijos kultūros modelis pagal kiekvieną vadovą atskirai. Todėl *trečiuoju žingsniu* visos šios alternatyvos susumuotos ir apskaičiuotas bendras vidurkis, tokiu būdu gaunant konkuruojančių vertybių konstrukciją pagal filialo vadovybę.

Pavyzdinis organizacijos kultūros reitingavimas

Skaičiavimo „Dabar“ balai		Skaičiavimo „Numatoma ateityje“ balai	
1 A	1 B	1 A	1 B
2 A	2 B	2 A	2 B
3 A	3 B	3 A	3 B
4 A	4 B	4 A	4 B
5 A	5 B	5 A	5 B
6 A	6 B	6 A	6 B
Visų A atsakymų suma	Visų B atsakymų suma	Visų A atsakymų suma	Visų B atsakymų suma
Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis
1 C	1 D	1 C	1 D
2 C	2 D	2 C	2 D
3 C	3 D	3 C	3 D
4 C	4 D	4 C	4 D
5 C	5 D	5 C	5 D
6 C	6 D	6 C	6 D
Visų C atsakymų suma	Visų D atsakymų suma	Visų C atsakymų suma	Visų D atsakymų suma
Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis

Modifikuota pagal Cameron, Qinn, 1999, p. 59

Kaip jau buvo minėta anksčiau, kiekvienas teiginys atspindi konkretų organizacinės kultūros tipą (A – klanas, B – adhokratija, C - rinka, D – hierarchija). Todėl apskaičiavus šias keturias alternatyvas, sukonstruojamas grafinis šių apskaičiavimų vaizdas. Tokiu būdu yra pateikiamas bendras organizacijoje šiuo metu vyraujančios bei numatomos po penkerių metų organizacinės kultūros vaizdas (žr.18 pav).



18 pav. Konkuruojančių vertybių konstrukcija

Šaltinis: Cameron, Qinn, 1999, p. 67.

Sukonstravus bendrą organizacijos kultūros profilį, kiekvienas blokas analizuojamas atskirai. Tuomet visų respondentų kiekvieno bloko abiejų skilčių duomenys pažymimi ant A, B, C ir D ašių. Taip iš kiekvieno vadovo atsakymų pateikiama po šešis grafikus, kurie atspindi svarbiausias charakteristikas, bendrą lyderiavimo stilių, darbuotojų valdymą, vienijamąją organizacijos esmę, strateginius tikslus bei sėkmės kriterijus. Apibendrinimui visų vadovų A, B, C, ir D alternatyvos sudedamos ir apskaičiuojamas vidurkis. Tokiu būdu yra gaunami visų aukščiau išvardintų kriterijų modeliai pagal filialo vadovybę. Taip nustatoma, kuri kriterijų, neigiamai įtakojanti organizacinę kultūrą, reikia mažinti. Ir atvirkščiai, ką reikėtų labiau išvystyti, siekiant idealios būsenos.

Sukonstravus kultūrinius filialo profilius, *duomenys interpretuojami keliais pjūviais*:

- 1) šiuo metu dominuojantis kultūros tipas pagal filialo vadovybę;
- 2) numatomas ateityje kultūros tipas pagal filialo vadovybę;
- 3) skirtumas tarp dabartinės ir numatomos ateityje kultūros;
- 4) konkretaus kriterijaus dominavimas organizacijoje;
- 5) organizacinės kultūros tipas pagal filialo darbuotojus;
- 6) vadovų formuojamos ir darbuotojų jaučiamos organizacinės kultūros palyginimas.

Šių tyrimų reikšmė ir rezultatai detaliau nagrinėjami sekančiame skyriuje.

2.3.2. Vadovų apklausos tyrimo rezultatai

Tyrimo dalyvavo šeši filialo vadovai, kurie turi didžiausią galią valdant ir vystant „Šiaulių geležinkelių infrastruktūrą“. 12 lentelėje pateikti socialiniai – demografiniai apklaustųjų duomenys.

12 lentelė

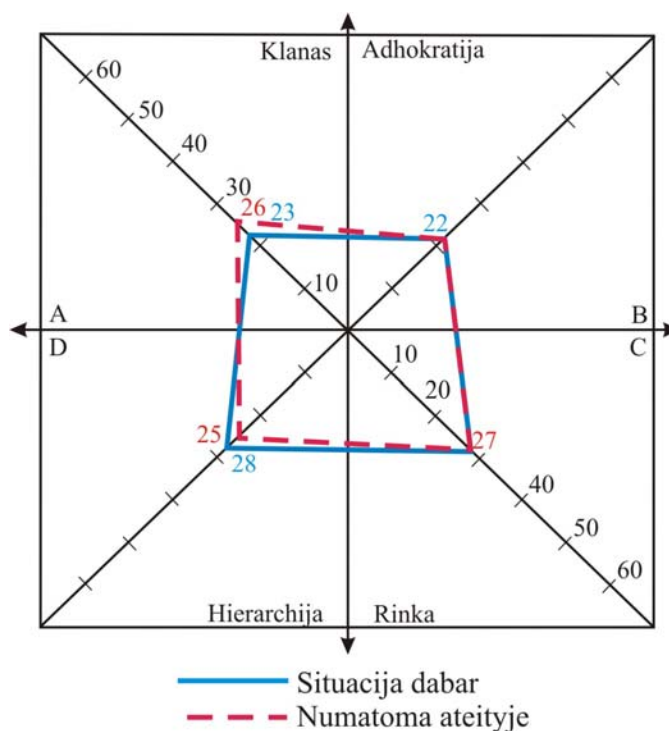
Socialiniai – demografiniai apklaustų vadovų duomenys

<i>Vadovas</i>	<i>Amžius</i>	<i>Išsilavinimas</i>	<i>Išsilavinimo pobūdis</i>	<i>Darbo stažas dabartinėse pareigose</i>
Šiaulių padalinio administracijos vadovas	48	aukštasis	inžinerinis	6
Pavadootojas kelių ūkiui	45	aukštasis	inžinerinis	12
Pavadootojas elektros tinklų ūkiui	52	aukštasis	inžinerinis	14
Pavadootojas automatikos ir ryšių ūkiui	36	aukštasis	inžinerinis	5
Pavadootoja administracijai	46	aukštasis	vadybinis	11
Personalo skyriaus viršininkė	53	aukštesnysis	finansinis	17

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, visi analizuoti padalinio aukščiausio lygio vadovai yra sulaukę brandaus amžiaus. Jauniausiajam automatikos ir ryšių ūkio vadovui yra 36

metai, o vyriausia – personalo skyriaus viršininkė (53 metai). Bendras apklaustųjų amžiaus vidurkis 47 metai. Tik viena respondentė iš visų šešių aukščiausio lygio vadovų neturi aukštojo išsilavinimo. Pagal išsilavinimo pobūdį vadovaujančio personalo gretose dominuoja inžinerinis išsilavinimas (inžinerinis – 4, vadybinis – 1, finansinis – 1). Taip yra todėl, kad šito reikalauja šių vadovų pareigybiniai nuostatai. Analizuojant apklaustuosius pagal darbo stažą dabartinėse pareigose galima pastebėti, kad tik du vadovai vadovaujančias pareigas tiriamame padalinyje užima mažiau negu 10 metų. Visi kiti vadovauja savo skyriams daugiau negu 10 metų. O tai reiškia, kad per tokį ilgą laiko tarpą jie tikrai prisidėjo prie ligi šiol suformuotos organizacinės kultūros. Todėl gerai žino, kokie kriterijai yra labai gerai išvystyti, ko trūksta ir ką reikėtų pakeisti.

Apklausus didžiausių valdymo galią turinčius organizacijos vadovus, gauti duomenys, kur šiuo metu yra organizacija ir kur ji turėtų būti ateityje. Grafike pateiktas visų šešių vadovų apskaičiuotas bendras organizacinės kultūros profilis.



19 pav. Bendras organizacijos kultūros profilis pagal vadovybę

Analizuojant dabartinį organizacijos kultūros profilį pastebima tendencija, kad **vienos dominuojančios kultūros organizacijoje nėra**. Procentinis skirtumas tarp mažiausiai ir daugiausiai skirto balo yra nežymus, tik 6 % procentiniai punktai.

Šiek tiek didesnis polinkis yra į hierarchijos (28 %) ir rinkos (27 %) elementus. Hierarchiniai elementai reiškia, kad priimant sprendimus yra vadovaujama standartizuotomis taisyklėmis, procedūromis, darbuotojų veikla kontroliuojama, laikomasi tradicinės vertikalios santykių pagrįstos valdymo struktūros. Šį faktą jau pastebėjome, kuomet buvo analizuojama filialo

valdymo struktūra (žr. 2.1. skyrių), kur tarp visų valdymo lygių yra nuleisti vertikalūs ryšiai. Tiek strateginio, tiek operatyvinio valdymo klausimų sprendimas čia perkeliamas į aukščiausiąją valdymo pakopą. Darbuotojai griežtai vadovaujasi pareigybinėmis instrukcijomis.

Nors daugeliui atrodo, kad geležinkelininkai yra monopolistai ir jiems neverta rūpintis konkurencingumu, iš tikrųjų taip nėra. Tą byloja ir vadovybės suteikta reikšmė rinkos kultūrai. Kaip matyti iš paveikslo abi kultūros (hierarchinė ir rinkos) yra vienodai reikšmingos. Taip yra todėl, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ netolimoje ateityje rengiasi tapti visaverčiais milžiniškos ES rinkos žaidėjais. Todėl jiems yra būtina intensyviai ruoštis aštriai konkurencijai. Kaip matome iš gautų duomenų, jie tą puikiai suvokia.

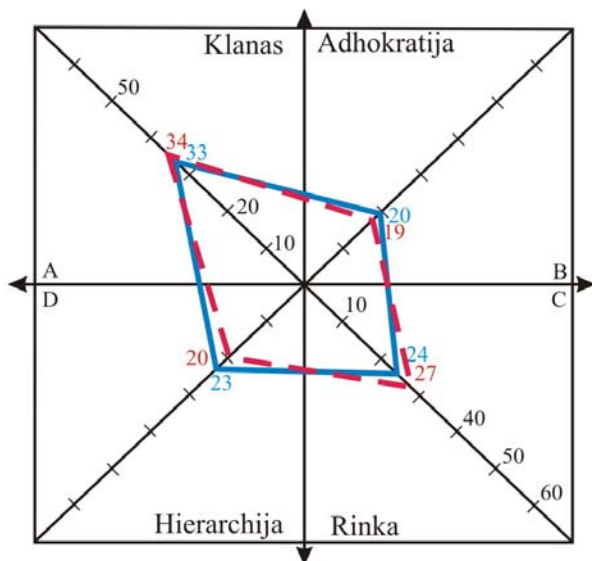
Šiek tiek mažiau reikšmės vadovai teikia klanų (23 %) ir adhokratinėi (22 %) kultūrai. Klano kultūros pasireiškimas yra labai natūralus, kadangi tirtieji vadovai jau daug metų dirba šiame padalinyje. Žmonės tarpusavyje jau yra „susigyvenę“ ir tapę kone viena šeima, turinčia daug bendro.

Pritarimas adhokratinėi kultūrai rodo, kad vadovai palaiko darbuotojų asmeninę iniciatyvą bei laisvę, skatindami versliniškumą bei novatoriškumą. Galima būtų prieštarauti, nes organizacijoje, kur veikla pagrįsta formaliomis taisyklėmis, vertikaliais ryšiais bei kontrole laisvei vietos neturėtų likti. Tačiau gauti duomenys iš vadovų apklausos byloja ką kita.

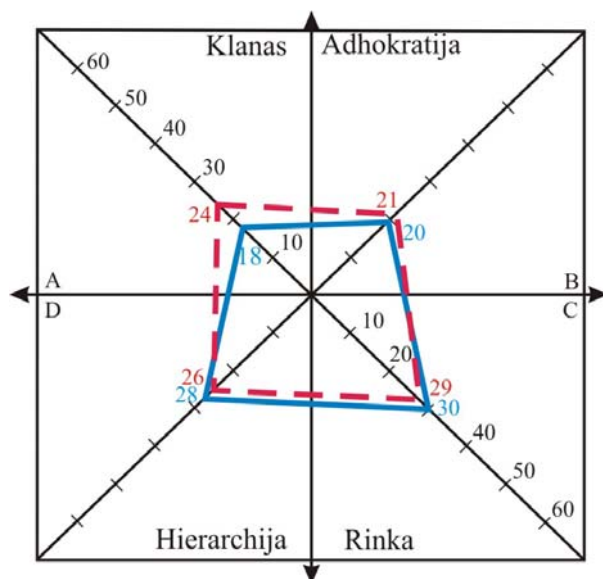
Apibendrinant galima teigti, kad padalinio vadovai vienodai fokusuoja dėmesį tiek į vidinį palaikymą (hierarchiją), tiek į išorines pozicijas (rinką) kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole. Nemažiau svarbios vadovams išorinės pozicijos kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones (adhokratija) bei vidinio lankstumo palaikymas, rūpinimasis žmonėmis (klanas).

Atliekant bendrą įvertinimą ateičiai, gautas rezultatas stebina. Anot įmonės vadovų, organizacija po penkerių metų turėtų išlikti praktiškai tokia pati, kad galėtų pasiekti sėkmės viršūnę. Tai reikštų, kad jie yra patenkinti esama padėtimi ir mažai ką ketina keisti. Vadovybė mano, kad rinkos ir adhokratijos elementus reikėtų išlaikyti tokius pačius, dar sustiprinant klanų ir sumažinant hierarchinę kultūrą (atitinkamai 3 % ir 3 %). Tačiau skaitinė šitų poslinkių išraiška tokia maža, kad drąsiai galima teigti, jog **vadovai nėra orientuoti į pokyčius**. O kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje (žr. 1.3. skyrių), be fundamentalaus organizacijos transformavimo į visiškai naują būseną, o būtent pokyčių organizacinėje kultūroje, beveik nelieta jokių šansų pakelti organizacijos į aukštesnį lygį. Todėl galima daryti išvadą, kad **vadovybė nėra suinteresuota organizacijos vystymu**.

Toliau analizuojama organizacinė kultūra pagal atskirus kriterijus (žr. 20 pav.). Iš šių analizių galima nustatyti, kiek kuris kriterijus įtakoja šiuo metu dominuojančią ir numatomą ateityje organizacijos kultūrą.



a) Svarbiausios organizacijos charakteristikos

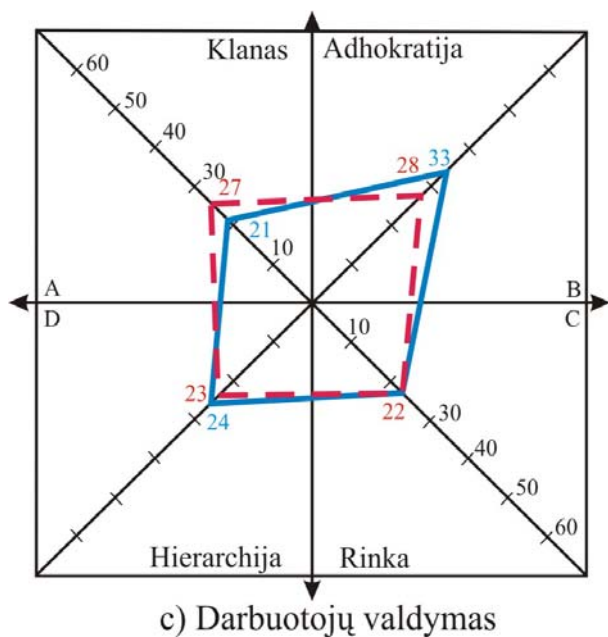


b) Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

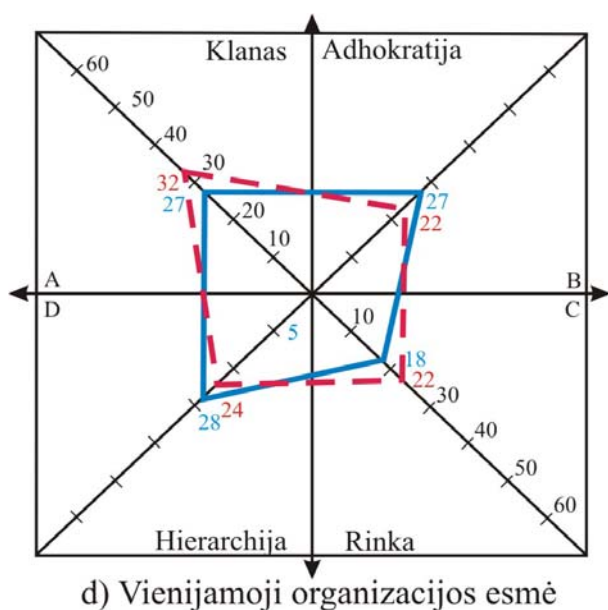
— Situacija dabar
 - - - Numatoma ateityje

Vadovų nuomone, **organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą, kur žmonės turi daug bendro.** Šį faktą rodo didžiausias konstrukcijos poslinkis į klanų kultūrą (33 %). Tačiau nors ir tvyro draugiški bei šilti bendradarbių tarpusavio santykiai, visgi žmonės konkuruoja siekdami tikslo. Taip yra todėl, kad **organizacija yra orientuota į rezultatus bei užduoties atlikimą** (rinka – 27 %). Ateities tyrimas rodo, kad svarbiausių organizacijos charakteristikų vadovai keisti neketina. Jų nuomone, reikėtų dar labiau užakcentuoti ir vystyti šiuo metu dominuojančias vertybes.

Bendro lyderiavimo stiliaus tyrimo duomenys rodo, kad „Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ padalinys- tai **dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą** (rinka – 30 %) **bei koordinacijos, tikslios organizacijos ir nuoseklaus reikalų tvarkymo** (hierarchija – 28 %) **pavyzdys.** Tačiau vadovai suvokia, kad tokia „kareiviška“ organizacija ateityje turėtų transformuotis į šiek tiek laisvesnę, mažiau kontroliuojamą, o taipogi ir verslesnę bei novatoriškesnę organizaciją (klanas - 24 %, adhokratija – 21 %).

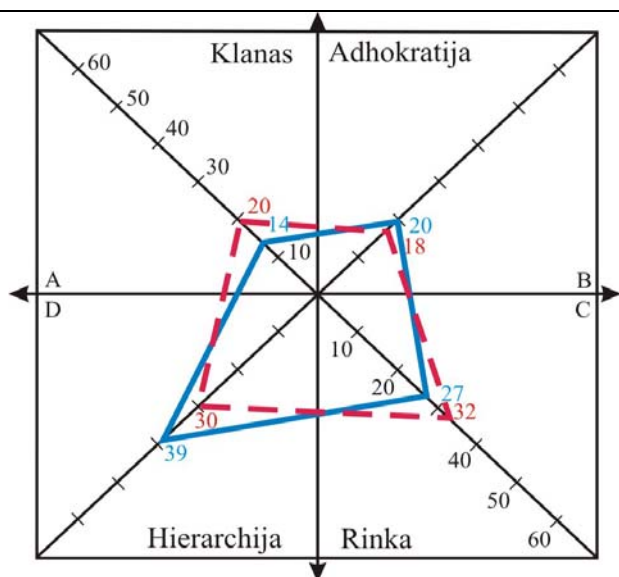


Personalo atžvilgiu vadovai nusiteikę demokratiškiau. Anot vadovų, **didžiausias dėmesys yra skiriamas individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimui** (adhokratija – 33 %). Tačiau suteikdami laisvę veiklai, **vadovai** tuo pačiu **iš pavaldinių reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo** (hierarchija – 24 %). Ateityje numatoma, kad didesnę dėmesį reikėtų skirti komandinio darbo skatinimui, žmonių vienijimui bendram tikslui pasiekti bei jų įtraukimui į sprendimų priėmimo procesą (klanas – 27 %). Tokiu būdu darbuotojams būtų apribota laisvė dirbti individualiai ir savitai .

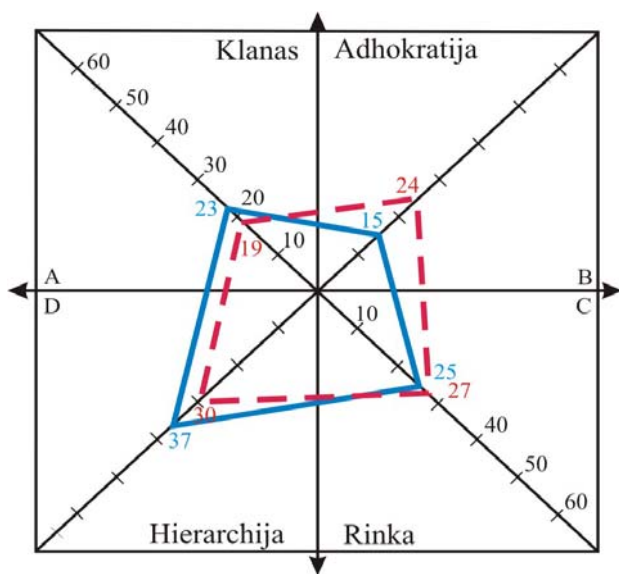


Vadovų nuomone, **organizaciją vienija tiek pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas ir aukštas atsakomybės lygis** (klanas – 27 %), **tiek novatoriškumo, tobulinimo, siekimo pirmauti akcentas** (adhokratija - 27 %), **tiek formalios taisyklės bei oficiali politika** (hierarchija – 28 %). Mažiau akcentuojamas tikslo siekimas, agresyvumas, pergalė (rinka – 18 %). Tačiau, kaip rodo ateities konstrukcija, šį kriterijų reikėtų labiau išvystyti. Taipogi stiprinti jau ir taip gana aukštai vertinamą padalinio vienybę, tarpusavio pasitikėjimą ir atsakomybės lygį.

— Situacija dabar
 - - - Numatoma ateityje



e) Strateginiai tikslai



f) Sėkmės kriterijai

— Situacija dabar
 - - - Numatoma ateityje

Penktasis kriterijus – tai strateginiai padalinio tikslai. Kaip matome paveiksle, konstrukcija gana ryškiai nukrypusi į D ašį, kuri byloja apie dabartinę strategiją **siekti nekintamumo ir stabilumo, rentabilumo, kontrolės ir visų operacijų sklandumo** (hierarchija – 39 %). Svarbus strateginis tikslas šiuo metu yra ir **konkurencingumo išlaikymas** (rinka – 27 %). Visiškai dabartiniu metu vadovams nereikšmingas yra humaninės ir aukšto pasitikėjimo plėtros strateginis tikslas (klanas – 10 %). Tačiau po penkerių metų šis tikslas, anot respondentų, turėtų tapti dvigubai aktualesnis nei yra šiuo metu. Jų nuomone, ateityje aktualiausių strateginiu tikslu nebeturėtų likti stabilumo, rentabilumo ir kontrolės užtikrinimas. Jis taptų vienodai reikšmingas su konkurencingumo strateginiu tikslu.

Sėkmės kriterijų tyrime vėlgi galime pastebėti gana ryškų D ašies dominavimą. Tai reiškia, kad „Šiaulių geležinkelio infrastruktūra“ **dirba sėkmingai nes yra rentabili, turi sklandžius planus ir garantuotą tiekimą** (hierarchija – 37 %). Ateities vizijoje vadovai mato organizaciją šiek tiek kitokią. Jų manymu reikėtų vystyti šiuo metu pamirštas inovacijas (adhokratija nuo 15 iki 24 %). O tai reikėtų, kad planų, taisyklių ir visokių kitokių suvaržymų kiekį reikėtų minimizuoti.

20 pav. Organizacijos kultūros profiliai pagal atskirus kriterijus

Atlikus vadovų apklausą, mes sužinojome, kokią organizacinę kultūrą jie yra suformavę ir ką numato ateityje keisti (atskirai kiekvieno vadovo analizė pateikta 5 – 10 priede). Tam, kad įsitikintume, jog būtent tokia organizacinė kultūra egzistuoja, reikalinga iširti ir įmonės darbuotojus. Galbūt tai, ką teigia vadovai, visiškai neatspindi tikrosios „Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ padėties. Todėl sekančiame skyriuje pateikti padalinio darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.

2.3.3. Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Kaip jau minėta tyrimo imties aprašyme, apklausoje dalyvavo 70 įmonės darbuotojų. Anketoje buvo pateiktas blokas klausimų, nustatančių socialinius – demografinius žmonių duomenis. 21 paveiksle pateikiamas apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas bei darbo stažą tiriamoje organizacijoje.

Kaip matyti iš paveikslo, respondentų pasiskirstymas pagal lytį nėra simetriškas. Vyrų apklausta dvigubai daugiau negu moterų (moterys – 35,7 %, vyrai – 64,3 %). Šitoks pasirinkimas nebuvo atsitiktinis, kadangi organizacijoje didžiąją dalį darbuotojų sudaro vyrai, atitinkamai 61 % vyrų ir 39 % moterų.

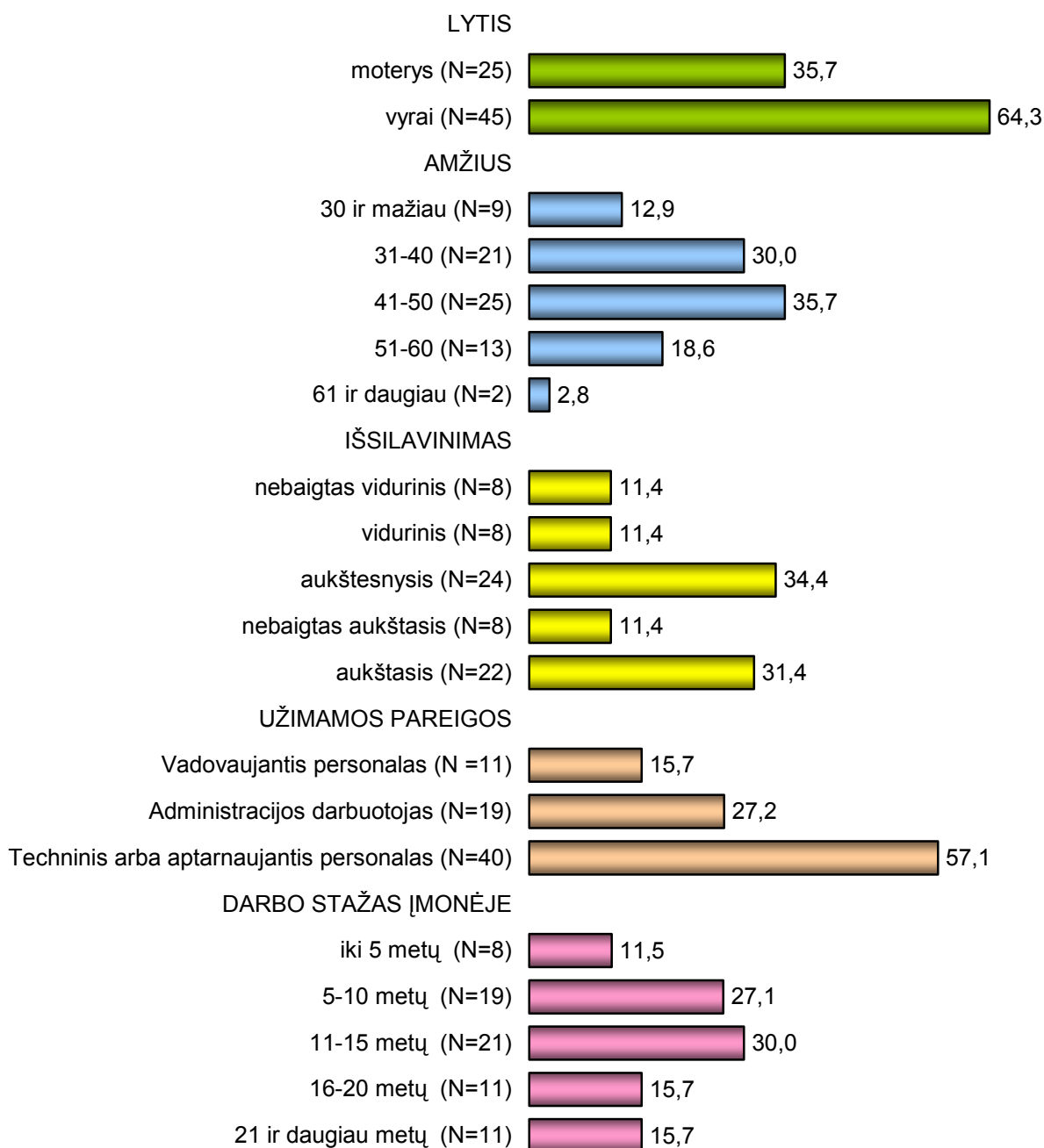
Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių taipogi nėra tolydus. Didžiausią respondentų dalį sudaro 41 - 50 metų (35,7 %) bei 31- 40 metų (30 %) amžiaus grupei priklausantys asmenys. Kaip matėme 7 lentelėje (2005 m. „Šiaulių geležinkelio infrastruktūros“ bei Lietuvos dirbančiųjų palyginimas pagal amžiaus grupes ir lytį), būtent tokio amžiaus grupei priklausančių darbuotojų filiale yra daugiausia. Mažiausiai apklausta pensinio amžiaus darbuotojų, sulaukusių 60-ties metų amžiaus ir vyresnių (2,8 %) . Tokio amžiaus darbuotojų visoje įmonėje tėra 22, o Šiaulių padalinyje tik 5.

Trečdalis apklaustųjų – turintys aukštąjį išsilavinimą darbuotojai (31,4 %), trečdalis – aukštesnįjį (34,3 %), o likusi trečioji dalis pasiskirsčiusi tolygiai tarp: nebaigto vidurinio (11,4 %), vidurinio (11,4 %) bei nebaigto aukštojo (11,4 %) išsilavinimo (visų po 8 asmenis).

Pagal užimamas pareigas respondentai taip pat pasiskirstę nevienodai. Daugiau nei pusė respondentų - techninio arba aptarnaujančio personalo atstovai (57,1 %). Respondentai iš administracijos sudarė 27,1 %. Žmonių, užimančių vadovaujančias pareigas, bendrame apklaustųjų skaičiuje buvo mažiausia (15,7 %).

Labai svarbus kriterijus analizuojant organizacijos kultūrą yra žmonių darbo stažas tiriamoje organizacijoje. Asmenys, išdirbę čia ilgesnį laiką, puikiai ją pažįsta. Jie gali lyginti kaip organizacija kinta kelerių ar net keliasdešimties metų bėgyje. Taipogi svarbi ir neseniai savo karjerą įmonėje pradėjusių žmonių nuomonė, kadangi jie į visus organizacijoje vykstančius reiškinis žiūri visai „kitomis akimis“. Taigi, apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje organizacijoje

yra sekantis: iki 5 metų – 11, 5 %; 5 - 10 metų – 27, 1 %; 11 – 15 metų – 30 %; 16 – 20 – 15, 7 %; 21 ir daugiau – 15, 7 %.



21 pav. Socialinės – demografinės apklaustųjų darbuotojų charakteristikos

Toliau analizuojamas darbuotojų atsakymų, atspindinčių atskiras organizacijos kultūras, pasiskirstymas. 13 lentelėje pateikta klanų kultūros duomenų suvestinė.

Klano kultūros duomenų suvestinė

Klanas							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	visiškai nesutinku	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
1.	Su savo viršininku darbe kalbamės ne tik apie darbą, bet ir apie savo asmenines problemas	N	2	3	15	25	25
		%	3	4	21	36	36
2.	Su viršininku darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus	N	1	6	14	30	19
		%	1	9	20	42	28
3.	Esu įsitikinęs (-usi), kas skyriuje, kuriame dirbu, turiu galimybę tobulėti ir siekti karjeros	N	6	13	18	26	7
		%	9	19	25	37	10
4.	Mūsų organizacija yra panaši į didelę šeimą, žmonės turi daug bendro	N	6	12	29	14	9
		%	9	17	41	20	13
5.	Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvaujame priimant svarbius sprendimus	N	3	10	22	20	15
		%	4	15	31	29	21
6.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas	N	1	7	22	29	11
		%	1	10	31	41	17
Bendras atsakiusių skaičius			19	51	120	144	86
Bendras procentinis pasiskirstymas			5	12	28	34	21

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kaip darbuotojai pritaria anketoje pasiūlytiems klano kultūros teiginiais. Skaičiai, paryškinti raudonai, rodo kiekvieno teiginio daugiausiai sulaukusio (ne-) pritarimo.

Kad su savo viršininku darbe galima kalbėtis ne tik apie darbą, bet ir apie savo asmenines problemas, pritaria (iš dalies ir visiškai) net penkiasdešimt apklaustųjų (72 %). Ir tik penki (7 %) iš septyniasdešimties mano, kad su viršininku apie dalykus, neliečiančius darbo, pasikalbėti negalima.

Trisdešimt (42 %) apklaustųjų dalinai sutinka, kad su viršininku turi abipusį ryšį, t.y. žino jo nuomonę apie atliktus darbus. Visiškai sutinkančių su šiuo teiginiu beveik per pusę mažiau (28 %). Nesutikimą pareiškė septyni (10 %) respondentai.

Tobulėjimo ir karjeros siekimo galimybė skyriuje, kuriame dirba, tiki (dalinai ir visiškai) mažiau nei pusė apklaustų darbuotojų (47 %). Tačiau bendras atsakymų pasiskirstymas rodo, kad galimybė siekti karjeros ir tobulėti nėra didelė, kadangi daugiau nei pusė darbuotojų (53 %) pareiškė nepritarimą ir abejonę, o visišką sutikimą tik (10 %) respondentų.

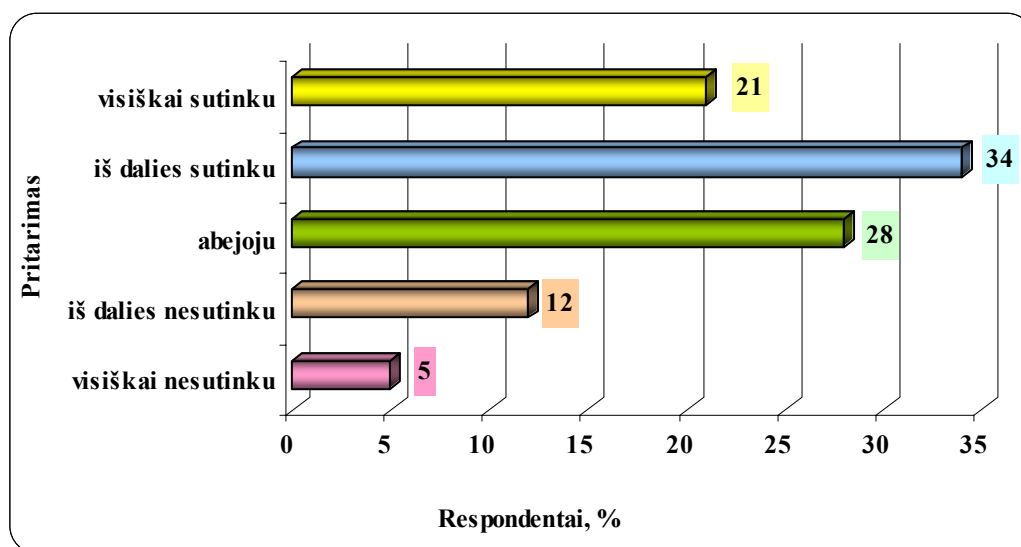
Daugiausia abejonių sukėlė teiginys, kad organizacija yra panaši į didelę šeimą, o žmonės dirbantys joje turintys daug bendro. Net dvidešimt devyni respondentai (41%) negalėjo atsakyti, kad

būtent tokia yra/nėra jų organizacija. Lyginant sutikimo ir nesutikimo pasiskirstymą, galime matyti, kad pritariančios ir nepritariančios šiam teiginiui pasiskirstę labai panašiai (pritaria - 33 %, nepritaria - 26 %).

Teiginys, kad žmonės „Šiaulių geležinkelio infrastruktūroje“ skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvauja priimant svarbius sprendimus vėlgi sukėlė daug abejonų. Dvidešimt du respondentai (31 %) negalėjo pareikšti nuomonės šiuo klausimu. Tačiau čia, skirtingai nei prieš tai nagrinėtame teiginyje, pastebima ryški pritarimo persvara lyginant su nepritarimu (pritaria – 50 %, nepritaria – 19 %).

Kad organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas daugiausia respondentų (41 %) pareiškė dalinį sutikimą. Visiškai su šiuo teiginiu sutinka vienuolika iš septyniiasdešimties apklaustųjų (17 %). Abejojančių dėl šio teiginio išliko tas pats skaičius (31 %). Nepritaria tik aštuoni darbuotojai (11 %).

22 paveiksle galime matyti, kaip atrodo klanų kultūros požymių bendras procentinis pasiskirstymas.



22 pav. Klanų kultūros požymių pasiskirstymas organizacijoje, N = 70

Matome, kad klanų kultūros teiginiams pritarimas pasiskirstęs sekančiai: sutikimas – 55 %, abejojimas – 28 %, nesutikimas – 17 %.

14 lentelėje pateikta adhokratinės kultūros duomenų suvestinė.

Adhokratinės kultūros duomenų suvestinė

Adhokratija							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	visiškai nesutinku	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
1.	Darbe mus nuolat skatina generuoti geras idėjas ir naujus darbo metodus	N	0	6	17	28	19
		%	0	9	24	40	27
2.	Jeigu kuris iš mūsų pateikia naują idėją, vadovybė suteikia visapusišką pagalbą, kad ji būtų įgyvendinta	N	6	14	24	21	5
		%	9	20	34	30	7
3.	Vadovybė reguliariai pateikia naujas idėjas organizacijos tobulinimui	N	2	9	18	30	11
		%	3	13	26	42	16
4.	Žmonės pas mus pasiryžę rizikuoti ir aukotis siekiant užsibrėžto tikslo	N	3	10	22	27	8
		%	4	14	31	40	11
5.	Mums suteikiama laisvė atliekant užduotis, galime individualiai nuspręsti, kaip atlikti vieną ar kitą darbą	N	1	9	14	28	18
		%	1	13	20	40	26
6.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas naujovėms ir tobulinimui, siekimas pirmauti	N	0	7	24	20	19
		%	0	10	34	29	27
Bendras atsakiusių skaičius			12	55	119	154	80
Bendras procentinis pasiskirstymas			3	13	28	37	19

Iš gautos atsakymų suvestinės galime daryti analizę, kurie elementai labiausiai įtakoja adhokratinės kultūros pasireiškimą tiriamoje organizacijoje.

Anot darbuotojų, jie yra nuolat skatinami generuoti geras idėjas ir naujus darbo metodus. Tam pritaria keturiasdešimt septyni (67 %), o nesutinka su šiuo teiginiu tik šeši respondentai (9 %).

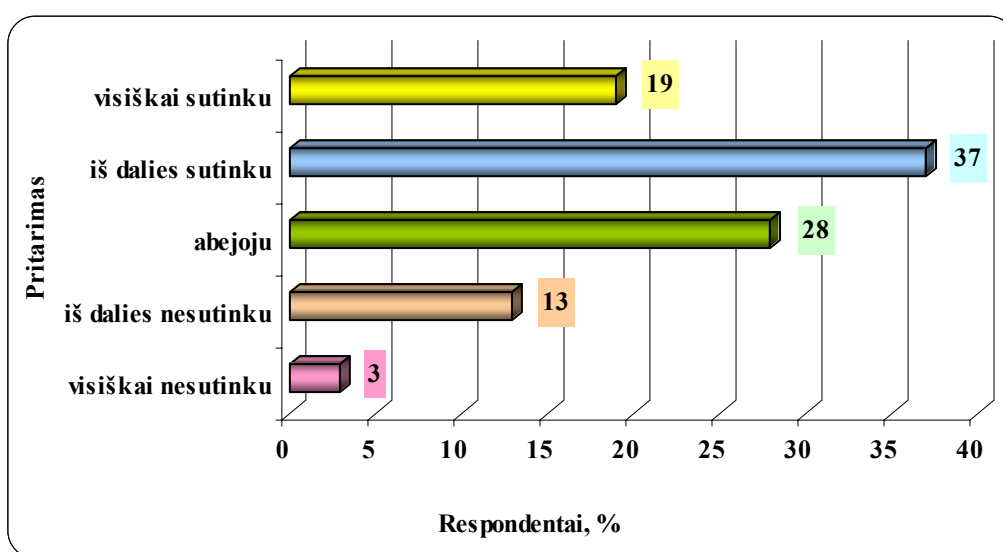
Teiginys, kad pateikusiems naują idėją darbuotojams yra suteikiama visapusiška pagalba, kad ji būtų įgyvendinta sukėlė daug abejonių. Dvidešimt keturi respondentai (34 %) pažymėjo abejojantys, jog taip yra, ar nėra. Sutikimą pareiškė dvidešimt šeši (37 %), o nesutikimą dvidešimt (29 %) darbuotojų.

Dauguma darbuotojų (58 %) sutiko, kad vadovybė reguliariai pateikia naujas idėjas organizacijos tobulinimui. Nesutinkančių buvo 16 %, o abejojančių ties šiuo teiginiu 26 % darbuotojų. Kad žmonės, dirbantys „Šiaulių geležinkelių infrastruktūroje“, yra pasiryžę rizikuoti ir aukotis siekiant užsibrėžto tikslo, mano pusė (51 %) respondentų. Nesutinka su šiuo teiginiu trylika (18 %), o abejoja dvidešimt du (31 %) darbuotojai.

Kaip matyti iš pritarimo penktajam teiginiui, kuris skamba taip: „Mums suteikiama laisvė atliekant užduotis, galime individualiai nuspręsti, kaip atlikti vieną ar kitą darbą“, sutikimas yra gana ryškus. Šiam teiginiui pritaria net keturiasdešimt šeši apklaustieji (66 %). Ir tik dvidešimt keturi respondentai pareiškė nepritarimą ar abejojimą (34 %).

Dėl organizaciją vienijančio pasišventimo naujovėms ir tobulinimui, siekimo pirmauti daugiau nei trečdalis (34 %) respondentų suabejojo. Tačiau lyginant bendrą sutikimą ir nesutikimą matome, kad pritariančių šiam teiginiui yra net 5,6 karto daugiau: pritaria – 56 %, nepritaria – 10 %.

23 paveiksle pateiktas bendras adhokratinės kultūros požymių procentinis pasiskirstymas.



23 pav. Adhokratinės kultūros požymių pasiskirstymas organizacijoje, N = 70

Kaip matyti iš paveikslo, pritarimas adhokratinės kultūros teiginiams pasiskirstęs sekančiai: sutikimas – 56 %, abejojimas – 28 %, nesutikimas – 16 %. Įdomus faktas yra tas, kad šis procentinis pasiskirstymas yra toks pat, kaip ir prieš tai analizuotos klanų kultūros. Sutikimą ir nesutikimą abiejų kultūrų teiginiams skiria tik 1 %.

Sekančioje lentelėje (žr. 15 lent.) pateikta teiginių, atspindinčių hierarchinę kultūrą, duomenų suvestinė.

Hierarchinės kultūros duomenų suvestinė

<i>Hierarchija</i>							
<i>Nr.</i>	<i>Teiginys</i>	<i>Pritarimas</i>	<i>visiškai nesutinku</i>	<i>iš dalies nesutinku</i>	<i>abejoju</i>	<i>iš dalies sutinku</i>	<i>visiškai sutinku</i>
1.	Kaip atliekame pavestus darbus, tikrina skyriaus viršininkas	N	1	5	13	33	18
		%	1	7	19	47	26
2.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai	N	3	8	22	25	12
		%	4	11	31	37	17
3.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą (sunkiai suvokiamą) informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti	N	5	14	22	20	9
		%	7	20	31	29	13
4.	Mūsų organizacijoje visus veiksmus reguliuoja instrukcijos bei taisyklės	N	0	3	10	21	36
		%	0	4	14	30	52
5.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo	N	0	3	17	23	27
		%	0	4	24	33	39
6.	Mūsų organizaciją vienija taisyklės ir oficiali politika	N	0	5	16	20	29
		%	0	7	23	29	41
Bendras atsakiusių skaičius			9	38	100	142	131
Bendras procentinis pasiskirstymas			2	9	24	34	31

Iš lentelėje pateiktų skaičių matome, kad skirtingai nei prieš tai nagrinėtose kultūrose, šiems teiginiais daugiau pritarta. Pastarosiose dvejose kultūrose visiškai pritarta buvo tik vienam teiginiui, daugiau buvo dalinio sutikimo ir abejojimo. Čia, kaip matome, net su trimis teiginiais didžioji dalis darbuotojų visiškai sutiko, su dvejais – dalinai sutiko, abejojančių daugiausia buvo tik dėl vieno teiginio.

Kad atlikti darbai yra tikrinami skyriaus viršininko, patvirtino didžioji dalis respondentų (73 %). Manančių, jog taip nėra tebuvo tik šeši asmenys (8 %). Abejojimą išreiškė trylika iš septyniasdešimties darbuotojų (19 %).

Šiek tiek daugiau nei pusė (54 %) apklaustųjų pritaria, kad darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai. Trečdalis (31 %) suabejojo ties šiuo teiginiu ir nepareikė nei pritarimo, nei nepritarimo. Likusiam 15 % respondentų nėra aišku, kokie tikslai iškelti organizacijoje, kokia politika vadovaujama siekiant užsibrėžtų tikslų bei kokios yra pagrindinės vertybės.

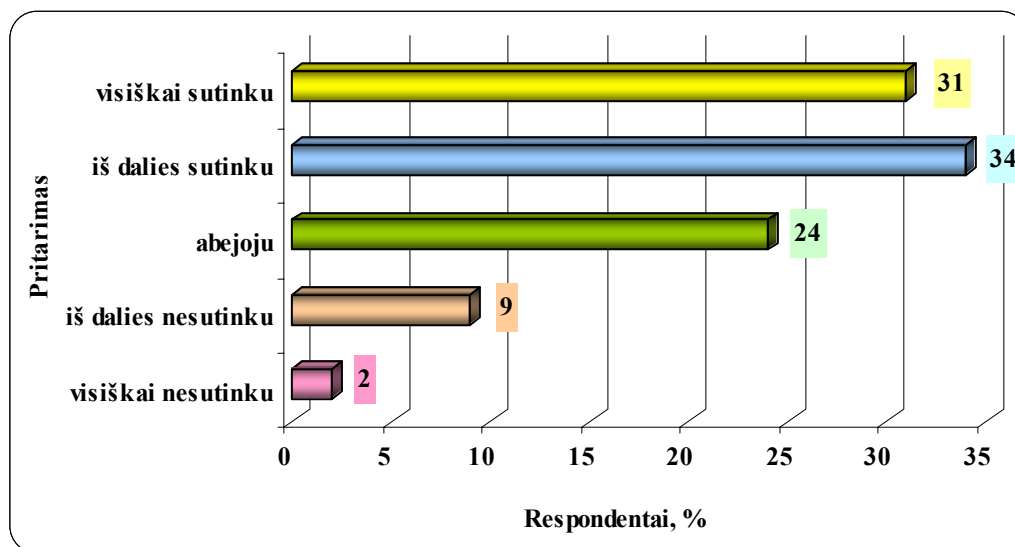
Ties teiginiu: „Vadovybė pateikia mums sudėtingą (sunkiai suvokiamą) informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti“ trečdalis respondentų suabejojo (31 %). Pritarė šiam teiginiui 42 %, o nepritarė 27 % apklaustųjų. Taigi, daugiau nei pusė tirtų darbuotojų abejoja arba nepitaria šiam teiginiui. Todėl galima teigti, kad vadovybė nelabai stengiasi informaciją pavaldiniams perteikti taip, kad neliktų jokių neaiškumų.

Kad organizacijoje visi veiksmai yra reguliuojami instrukcijų bei taisyklių pritarė didžioji dalis darbuotojų (net 82 %). Tai yra ligi šiol daugiausia pritarimo sulaukęs teiginys. Nesutiko su šiuo teiginiu tik 4 %, suabejojo – 14 % respondentų.

Teiginys, jog „vadovybė pasirūpina, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo“ taipogi sulaukė didelio pritarimo. Sutikimą pareiškė 72 %, abejojimą – 24 %, nesutikimą – 4 % apklaustųjų.

Ir paskutiniam teiginiui, kad organizaciją vienijanti esmė yra taisyklės ir oficiali politika, kaip matome, vėlgi dauguma darbuotojų (70 %) pareiškė pritarimą. Suabejojo 23 %, nesutiko – 7 % respondentų.

24 paveiksle pateiktas bendras hierarchinės kultūros požymių procentinis pasiskirstymas.



24 pav. Hierarchinės kultūros požymių pasiskirstymas organizacijoje, N = 70

Pritarimas hierarchinės kultūros teiginiams pasiskirstęs sekančiai: sutikimas – 65 %, abejojimas – 24 %, nesutikimas – 11 %.

16 lentelėje pateikta teiginių, atspindinčių rinkos kultūrą, duomenų suvestinė.

Rinkos kultūros duomenų suvestinė

Rinka							
Nr.	Teiginys	Pritarimas	visiškai nesutinku	iš dalies nesutinku	abejoju	iš dalies sutinku	visiškai sutinku
1.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltą tikslą padaryti daugiau ir geriau negu praėjusiais metais ir to siekiame	N	0	2	20	24	24
		%	0	3	29	34	34
2.	Vadovybė visokiais būdais stengiasi, kad dirbtume intensyviau ir našiau, t.y. pasiektume vis geresnius rezultatus	N	1	2	15	29	23
		%	1	3	22	41	33
3.	Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus	N	2	11	21	22	14
		%	3	16	30	31	20
4.	Žmonės tarpusavyje konkuruoja atlikdami užduotis	N	6	7	21	23	13
		%	9	10	30	33	18
5.	Vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami (premija, pagyrimu, paaugštinimu)	N	2	8	21	19	20
		%	3	11	30	27	29
6.	Mūsų organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo. Nuolat aptariama tema - pergalė	N	1	5	16	19	29
		%	1	7	23	27	42
Bendras atsakiusių skaičius			12	35	114	136	123
Bendras procentinis pasiskirstymas			3	8	27	33	29

Iš lentelėje pateiktų skaičių (paryškintų raudonai) matome, kad rinkos kultūros teiginiams dauguma pritarė. Kaip ir hierarchinės kultūros duomenų suvestinėje, tik vienas teiginys sukėlė daugiau abejonių nei pritarimo ar nepritarimo. Toliau analizuojamas kiekvienas teiginys atskirai.

Kad kiekvienas darbuotojas žino apie vadovų iškeltą tikslą padaryti daugiau ir geriau negu praėjusiais metais ir to siekia, pritarė 68 % tirtų darbuotojų, 29 % suabejojo ir tik 3 % nepritarė šiam teiginiui.

Net 74 % respondentų sutiko su tuo, kad vadovybė visokiais būdais stengiasi, kad pavaldiniai dirbtų intensyviau ir našiau, t.y. pasiektų vis geresnių rezultatų. Suabejojo ties šiuo teiginiu 22 %, nepritarė – 4 % apklaustųjų.

Trečiasis teiginys skambantis taip: „Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus“ sulaukė pusės darbuotojų pritarimo (51 %). Trečdalis (30 %)

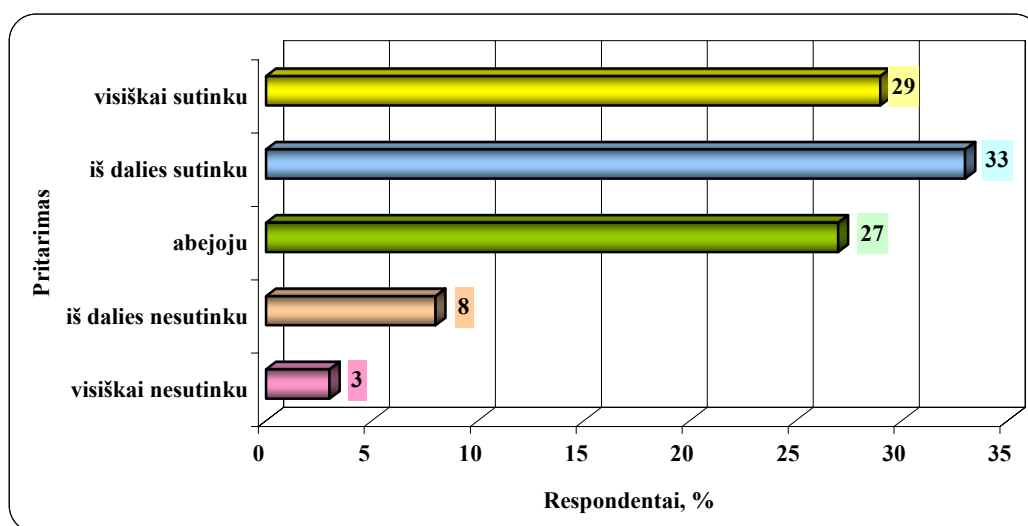
pareiškė abejojantys, kad taip yra/nėra. Likę 19 % apklaustųjų mano, jog nėra informuojami apie skyriaus, kuriame dirba, silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius bei rezultatus.

Jog žmonės tarpusavyje konkuruoja atlikdami užduotis, atsakymų pasiskirstymas yra toks pat kaip ir prieš tai nagrinėtame teiginyje: pritaria 51 %, abejoja 30 %, nepitaria 19 % respondentų.

Kad vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus skatina darbuotojus sutinka daugiau nei pusė apklaustųjų (56 %). Suabejojusių skaičius išliko tas pats kaip ir prieš tai nagrinėtuose dvejuose teiginiuose (30 %). Nesutikimą pareiškė 14 % respondentų.

Didžioji dalis respondentų (69 %) sutinka, kad organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo, o nuolat aptariama tema – pergalė. Likęs trečdalis pasiskirstęs sekančiai: nepitaria - 8 %, abejoja – 23 %.

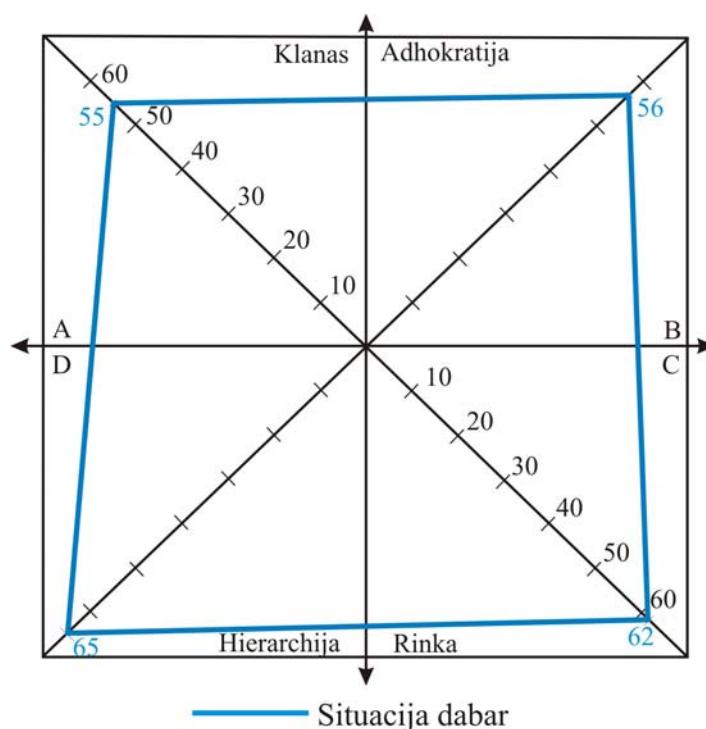
25 paveiksle pateiktas bendras rinkos kultūros požymių procentinis pasiskirstymas.



25 pav. Rinkos kultūros požymių pasiskirstymas organizacijoje, N = 70

Pritarimas rinkos kultūros teiginiams pasiskirstęs sekančiai: sutikimas – 62 %, abejojimas – 27 %, nesutikimas – 11 %.

Remiantis gautais rezultatais, galima sudaryti bendrą organizacinės kultūros profilį pagal padalinio darbuotojus (žr. 26 pav.).



26 pav. Bendras organizacijos kultūros profilis pagal darbuotojus

Kaip matyti iš paveikslo, gauti labai panašūs rezultatai lyginant su anksčiau apklausta filialo vadovybe. Kadangi darbuotojų ir vadovybės tyrimui atlikti buvo naudojami skirtingi instrumentai, sulygtinti abiejų organizacijos kultūros profilių negalima, tačiau galima išvelgti bendras tendencijas. O jos yra tokios, kad ir pagal darbuotojus, filiale nėra stipriai išvystytos vienos kultūros. Stipriausiai pasireiškiantys yra hierarchijos (65 %) ir rinkos elementai (62 %), mažiau - adhokratijos (56 %) ir klano elementai (55 %).

Kadangi darbuotojų apklausa buvo vykdyta tam, kad būtų patikrinta, ar vadovybė sako tiesą, taipogi, ar ji mato tokią pačią situaciją, kokia iš tikrųjų vyrauja AB „Lietuvos geležinkeliai“ filiale „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ ir atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų ir vadovybės apklausos duomenys sutapo, galima teigti, kad tyrimas pavyko.

Sekančiame skyriuje pateiktas naujas AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ modelis, kuris padėtų organizacijai tapti besivystančia.

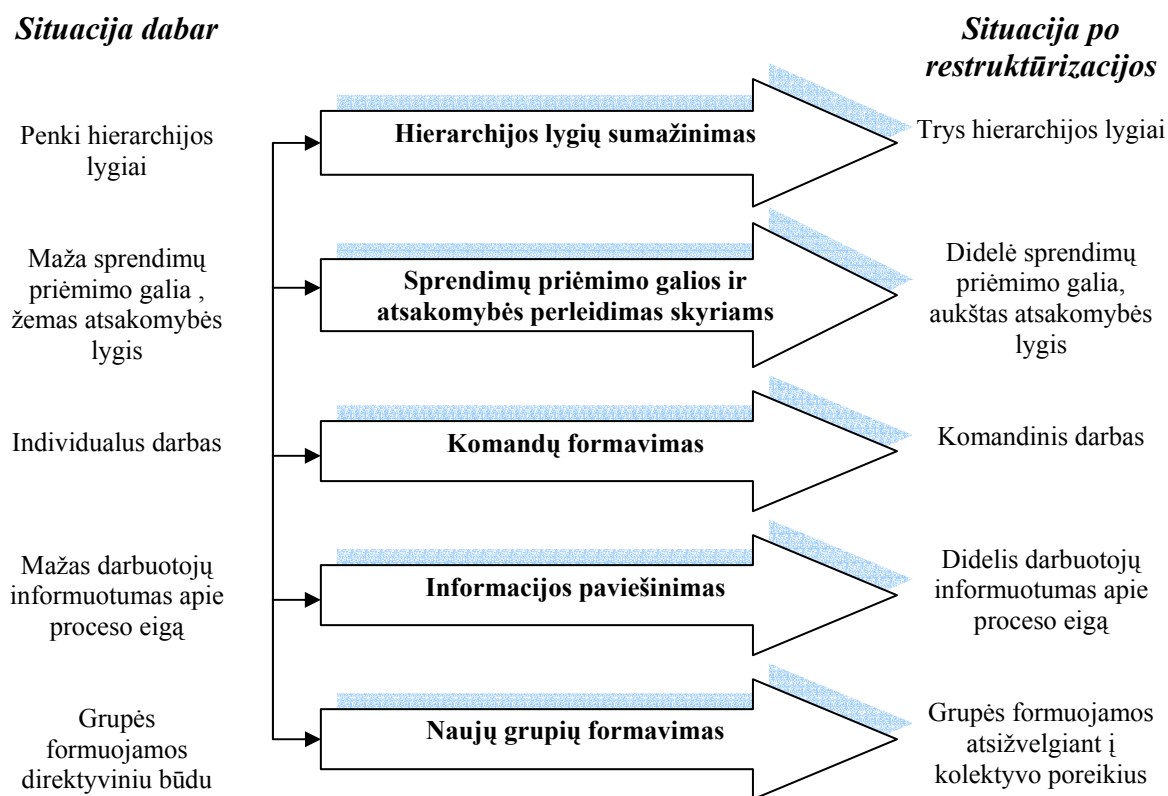
3. STRATEGINIŲ POKYČIŲ FORMAVIMAS

3.1. Organizacinės valdymo struktūros restruktūrizacija

Antroje darbo dalyje nustatėme, kad šiuo metu organizacijoje „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ sukurta organizacinė valdymo struktūra yra nepalanki vystymuisi (žr. 2.1. skyrių), todėl šioje dalyje siūlomas naujas modelis, kurį įdiegusi organizacija galėtų tikėtis greitesnio ir tiesesnio kelio idealios būsenos link.

Darbe išsiaiškinta, kad vystymuisi palankiausia yra matricinė valdymo sistema, turinti tiek vertikalių, tiek horizontalių ryšių (žr. 1.4.3.2. skyrių), būtent ją, kaip alternatyvą ir siūlyčiau įdiegti organizacijoje. Todėl AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ vadovybė turėtų parengti naują organizacinę valdymo struktūrą.

27 paveiksle pateiktas modelis, kaip iš vertikalios organizacijos galima pereiti į horizontalią organizaciją.



27 pav. Vertikalios organizacijos perėjimo į horizontalią modelis

Modelis susideda iš penkių pakopų:

1. Hierarchijos lygių sumažinimas sujungiant skyrius, cechus ir barus į vieną visumą, atsakingą už tam tikrą užduotį nuo pradžios iki galo, o ne kiekvienas atskirai už tam tikrus žingsnius.

2. Sprendimų priėmimo galios ir atsakomybės perleidimas suteikiant teisę skyriams savarankiškai daryti sprendimus, prisiimant visą atsakomybę, kad patikėta užduotis būtų atlikta laiku ir kokybiškai. Taip pat suteikiama teisė skyrių vadovams priimti, atleisti darbuotojus, skatinti, nusistatyti priimtinausią darbo grafiką.

3. Komandų formavimas suburiant į darbų atlikimą ne individus, o komandas. Mokami atlyginimai ir taikomi skatinimai už sėkmingai atliktas užduotis visiems bendrai, o ne kiekvienam atskirai.

4. Informacijos skleidimas periodiškai organizuojant susirinkimus ne tik vadovų lygmenyje, bet ir kiekviename skyriuje atskirai. Tokiu būdu informuojami visi darbuotojai apie proceso eigą: kas yra pasiekta, o kur labiau reikia sukonzentruoti dėmesį ir jėgas.

5. Naujų grupių formavimas sudarant:

➤ pokyčius koordinuojančias grupes, kurios gali būti formuojamos iš kompetetingiausių organizacijos darbuotojų arba iš profesionalų, nepriklausančių įmonei;

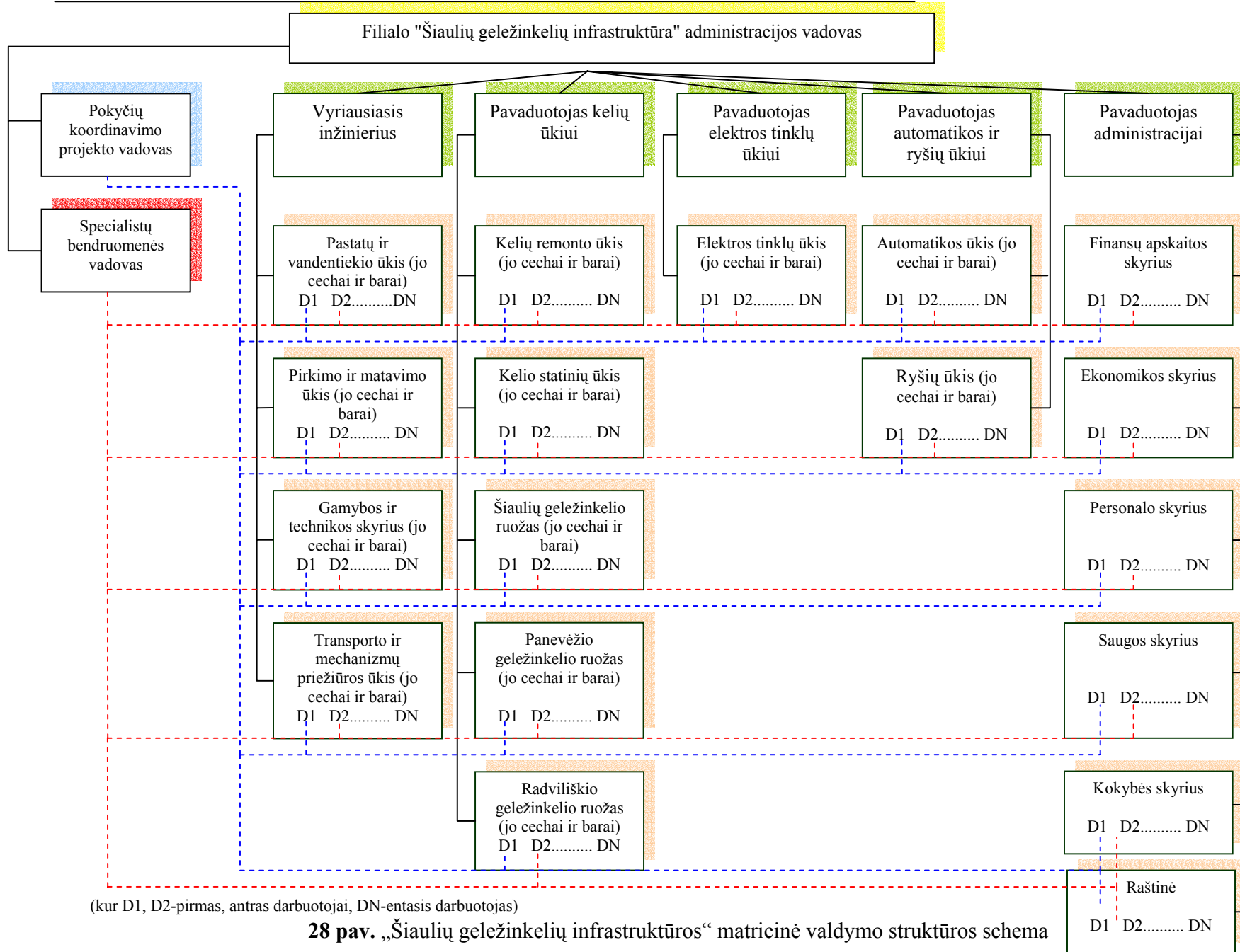
➤ sąlygas specialistų bendruomenių susibūrimui, kur jie galėtų keistis informacija, bendrauti, generuoti naujas idėjas, skatinančias inovacijų atsiradimą.

Struktūriškai naujasis valdymo modelis atrodytų taip, kaip pavaizduota 28 paveiksle.

Toks vidinės aplinkos organizacijoje keitimas yra susijęs su kardinaliais pokyčiais, kurie žymia dalimi suardo nusistovėjusius vidinius ryšius tarp atskirų funkcinės struktūros padalinių bei nustato naujus vadybinius santykius ne tik tarp atskirų padalinių, bet ir tarp atskirų darbuotojų.

Lyginant su šiuo metu įdiegtu funkciniu valdymo modeliu (žr. 2.1. skyrių), naujosios struktūros pavaldumas ir ryšiai keičiasi. Vertikalus pavaldumas išlieka, tačiau padalinių vadovų įtaka, darbuotojams, priklausantiems tam tikriems projektams ar procesams, susilpnėja arba net visiškai išnyksta. Visą atsakomybę už įgyvendinamo projekto sėkmę prisiima projektų vadovai, todėl tik jie turi teisę vadovauti, kontroliuoti bei kitaip įtakoti darbuotojus. Tik jie skirsto darbuotojams atlyginimus bei skatina juos savo nuožiūra.

Reikia pabrėžti tai, kad tokia valdymo struktūra yra laikina. Įgyvendinus tam tikrą projektą, struktūra išformuojama ir tik esant poreikiui, suformuojama nauja struktūra, įtraukiant į veiklą jau kitus darbuotojus, turinčius didžiausią kompetenciją sprendžiamu klausimu.



28 pav. „Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ matricinė valdymo struktūros schema

3.2. Organizacijos kultūros keitimas

Pokyčius organizacijos kultūroje ketinta inicijuoti atsižvelgiant į vadovybės apklausos rezultatus, t.y. į jų nurodytą įsivaizduojamą organizaciją po penkerių metų. Tačiau apdorojus apklausos rezultatus susidurta su problema. Pastebėta vadovų vystymosi reikšmės ir prasmės stoka, kadangi jie neįvardija labiau siektinos ateities. Vadovybė yra patenkinta šiuo metu organizacijoje dominuojančia kultūra ir mano, kad ateityje, neatlikdama esminių pokyčių, organizacija sėkmingai funkcionuos. Toks požiūris į organizacijos vystymą nėra geras, todėl neatsižvelgiant į vadovų nuomonę, pabandyta sudaryti planą, kuris leistų pakeisti šiuo metu vyraujančią situaciją.

Prieš pradėdant keisti organizacijos kultūrą, visų pirma vadovai turi atlikti veiksmus, paruošiančius darbuotojus pokyčiams:

➤ **Sukurti bendrą palaikymą** suburiant žmones, suprantančius pokyčių svarbą, į koalicijas. Šiems žmonėms padalinti įpareigojimus įtraukti organizacijos lyderius ir visus kitus darbuotojus į procesą, susijusį su pokyčiais. Labai svarbu pabrėžti, kad kiekvieno darbuotojo įnašas yra labai svarbus.

➤ **Sukurti kontrolės ir rezultatų įvertinimo sistemą** nustatant terminus, iki kada turi būti atlikti pakeitimai, taip pat sukurti kontrolės sistemą, leidžiančią įvertinti, kaip kiekvienas projekto narys atlieka jam pavestą užduotį.

➤ **Skleisti informaciją** reguliariai ir kaip galima plačiau. Be jos žmonės vadovaujasi gandais, o būtent juos reikia išgyvendinti iš organizacijos. Reikia nuolatos organizuoti susirinkimus, kur darbuotojai sužinotų apie permainas iš „pirmų lūpų“.

➤ **Išmatuoti** nustatant tikslus kriterijus, kuriais bus galima nustatyti, ar sėkmingai keičiama organizacinė kultūra.

➤ **Paruošti permainoms**. Galima net neabejoti, kad atsiras organizacijoje žmonių, besipriešinančių pokyčiams. Taip yra todėl, kad yra keičiama tai, prie ko žmonės yra pripratę. Pasipriešinimų atsiras mažiau, jeigu asmenys, inicijuojantys pokyčius aiškiai kiekvienam išdėstys visas ateities perspektyvas bei pabrėš dabartinius trūkumus, trukdančius pasiekti pageidaujamą būseną.

➤ **Išaiškinti, kodėl**, tam, kad žmonės suprastų, kodėl reikalingi pokyčiai. Tuomet pasipriešinimas dings arba bent jau susilpnės.

➤ **Suorganizuoti palydas**. Reikia suorganizuoti ceremoniją, imituojančią praeities „laidotuves“. Dalyvauti tokioje ceremonijoje turi visi organizacijos darbuotojai. Tokiu būdu yra leidžiama visiems suprasti, kad praeitis jau nebeegzistuoja, priešakyje – kitokia ateitis.

Tinkamai paruošus darbuotojus pokyčiams, galima imtis organizacijos kultūrą keičiančių veiksmų. Visų pirma nusprendžiame, ką būtina išsaugoti, o ką reikia pakeisti. Kadangi

organizacijos vystymuisi palankiausia adhokratinė kultūra, būtent ją ir reikia sustiprinti, o nepalankią hierarchinę kultūrą – susilpninti, klanų ir rinkos kultūrą – palikti tokią pačią (žr. 29 pav.).

Klano kultūra		Adhokratinė kultūra	
<input type="checkbox"/>	Sustiprinti	<input type="checkbox"/>	Susilpninti
<input checked="" type="checkbox"/>	Palikti tokią pačią	<input checked="" type="checkbox"/>	Sustiprinti
<input checked="" type="checkbox"/>	Palikti tokią pačią	<input type="checkbox"/>	Susilpninti
<input checked="" type="checkbox"/>	Palikti tokią pačią	<input type="checkbox"/>	Palikti tokią pačią
Hierarchinė		Rinkos kultūra	
<input type="checkbox"/>	Sustiprinti	<input checked="" type="checkbox"/>	Susilpninti
<input checked="" type="checkbox"/>	Palikti tokią pačią	<input type="checkbox"/>	Sustiprinti
<input type="checkbox"/>	Palikti tokią pačią	<input checked="" type="checkbox"/>	Susilpninti
<input type="checkbox"/>	Palikti tokią pačią	<input checked="" type="checkbox"/>	Palikti tokią pačią

(kur - numatomas veiksmas)

29 pav. Organizacijos kultūros keitimo planas

Hierarchinės kultūros susilpninimui reikalinga:

- Decentralizuoti valdžią tokiu būdu, kad ne centriniai organai, o skyrių vadovai įgautų teisę tvarkyti savo skyriaus biudžetą.
- Išanalizuoti visas produkto/paslaugos kūrimo veiklas nubraižant jų vertės grandines. Tokiu būdu galima nustatyti, kuri veikla yra nepridedanti vertės, o tik apsunkinanti procesą. Tuomet būtina panaikinti nereikšmingus elementus bei procedūras.
- Panaikinti nebūtiną atskaitomybę bei draudimus.
- Sumažinti taisyklių bei biurokratijos kiekį.
- Panaikinti žmonių skaičiaus mažinimo planus. Reikia ieškoti būdų, ne kaip atleisti darbuotojus, o kaip juos apmokyti kito amato, kad jie galėtų tapti naudingais organizacijai.
- Pagal kompetenciją ir klausimų svarbumą, suteikti žemiausio lygio vadovams „paskutinio parašo“ teisę tam, kad aukščiausio lygio vadovai negaištų savo brangaus laiko nereikšmingų klausimų sprendimui ir dokumentų pasirašinėjimui.
- Kur nėra būtina, sumažinti kontrolę. Taip pavaldiniams bus leista suprasti, kad jais yra pasitikima.

Adhokratinės kultūros sustiprinimui reikalinga:

- Sukurti organizacijos filosofiją, viziją, misiją, kurių ligi šiol „Šiaulių geležinkelių infrastruktūroje“ nebuvo.
- Krišškai išanalizuoti ateities perspektyvas ir nustatyti, ar jos įkvepia kūrybinę iniciatyvą.

- Prognozuoti klientų ateities reikalavimus ir stengtis dirbti taip, kad būtų viršyti šie reikalavimai.
- Organizuoti susirinkimus, kuriuose naudojant „proto šturmo“ metodą (Коротков, 2000) darbuotojai galėtų išsakyti savo idėjas, kaip organizacija galėtų efektyviau siekti idealios būsenos.
- Kurti nuolat besimokančią organizaciją.
- Sukurti simbolinių nuobaudų sistemą, kuri būtų taikoma tais atvejais, kuomet darbuotojai ištaria frazes, slopinančias iniciatyvą: „Mes jau tai esame bandę, tačiau nepavyko“, „Tai neįmanoma“, „Šito negali būti“, „Tai prieštarauja politikai“, „Viršininkui tai tikrai nepatiks“ ir panašiai.
- Kartą į savaitę skyriuose organizuoti pašnekesių valandėles, kur darbuotojai galėtų ne tik sužinoti apie pasiektus/nepasiektus rezultatus, bet ir šiaip padiskutuoti, išsakyti savo idėjas bet kuriuo klausimu. Tokie pašnekesiai gali prasidėti klausimais: „Ką naujo Jūs sužinojote per pastarąją savaitę?“, „Ar neturite problemų, kurių, Jūsų nuomone, niekas negalėtų išspręsti?“, „
- Užsiimti aktyvia naujų idėjų, minčių bei perspektyvų paieška. Tam reikalingi žurnalai, kuriuose būtų registruojamos visos idėjos. Reikia registruoti ir tas idėjas, kurios iš pirmo žvilgsnio atrodo absurdiškos.
- Sukurti tokį mikroklimatą, kuriame žmonės nebijotų suklysti ir prisipažinti, kad ši kartą nepasisekė.
- Atšvęsti net ir pačius mažiausius pasiekimus.
- Apdovanoti žmones, prisidėjusius prie naujovės sukūrimo.
- Sukoncentruoti dėmesį į tai, kaip yra atliekamas darbas, o ne kas yra atliekama. Reikia aprašyti ir išanalizuoti visus veiksmus, reikalingus tam tikrai veiklai atlikti. Toks darbų aprašas parodo, kuriais veiksmais darbas yra apsunkinamas ir kaip galima šią situaciją ištaisyti.
- Eksperimentuoti atsargiai. Negalima sukelti organizacijoje revoliucijos, keičiančios iš esmės visko. Naujoves reikia diegti mažais žingsniais.
- Įtraukti darbuotojus į perspektyvų formulavimą ir strategijos parengimą.
- Informuoti pavaldinius apie ateities planus, tiksliai išaiškinant visus niuansus, kaip šiuos planus ketinama įgyvendinti. Informaciją paskleisti taip, kad visi darbuotojai patikėtų, kad tai yra geriausia perspektyva.
- Sudaryti kliūčių, galinčių atsirasti siekiant tikslo, sąrašą. Tokiu būdu pasiruošiama galimiems netikėtumams.
- Savo elgesiu rodyti pavyzdį darbuotojams. Reikia įgyvendinti visa tai, kas buvo užsibrėžta. Būtina laikytis duoto žodžio, neveidmainiauti, elgtis taip, kaip norėtusi, kad elgtusi pavaldiniai.

➤ Pavišinti istorijas, pabrėžiančias vertybes, kurios geriausiai atspindi stipriausias organizacijos puses ir kurias norėtusi išlaikyti ateityje. Šias istorijas reikia nuolatos priminti savo darbuotojams, kad atlikdami bet kurią užduotį, jie norėtų tapti tokių istorijų herojais. Taipogi reikia skleisti šias istorijas aplinkiniams, kad būtų sukurtas pageidaujamas organizacijos įvaizdis.

➤ Sukurti apdovanojimo sistemą, kuri būtų orientuota motyvuoti siekiančius tobulinimo, o ne tik gerai atlikti darbus.

➤ Nuolat padėkoti pavaldiniams už jų atliekamą darbą, siūlomas idėjas bei pastangas siekiant bendro tikslo.

➤ Išreikšti dėkingumą visiems žmonėms, kurie pasiūlė kažką naujo. Nesvarbu, kad tas pasiūlymas galbūt tik viena sekunde sutrumpino procesą ar vienu centu sumažino išlaidas. Darbuotojai turi sužinoti, kad jų pastangos yra įvertintos.

➤ Daugiau dėmesio skirti procesų vystymui nei produkcijos gerinimui ar darbo našumo didinimui.

➤ Kurti tokią atmosferą, kad kiekvienas jaustųsi atsakingas už paties atliktą darbą. Darbuotojai turi patys save stebėti, kontroliuoti ir vertinti. Visas klaidas turi taisyti tas, kas jas padarė.

➤ Suteikti galimybę tiek organizacijos darbuotojams, tiek klientams pareikšti pageidavimus ir pretenzijas (tai gali būti „Pageidavimų ir pretenzijų“ dėžutė, pritvirtinta prie kiekvieno skyriaus išėjimo). Reikia suvokti, kad kuo daugiau tokiose dėžutėse bus pageidavimų ir pretenzijų, tuo geriau. Galbūt žmonės parašys tai, ko niekada neišdrįstų pasakyti arba įvardins tokią problemą, dėl kurios niekada nebuvo susimąstyta.

Kaip galima pastebėti iš pateiktų rekomendacijų, organizacijos kultūros keitimas - tai gana ilgas ir sudėtingas darbas. Norint pakeisti kultūrą organizacijoje, reikia perplanuoti visą veiklą ir procesus, kurie iki šiol buvo įprasti. Tačiau reikia paminėti ir tai, jog tikimybė, kad nepavyks, yra. Galima tiksliai nustatyti, kokia yra pageidaujama kultūra, sudaryti strategiją, kaip ją pasiekti, paruošti keitimo veiksmų planą, bet be žmonių noro pasiekti naują būseną, kultūros pakeisti neįmanoma. Todėl pirmiausia organizacijos vadovybė turi pati suvokti pokyčių svarbą, tuomet įteigti tai darbuotojams, ir tik tuomet galima imtis konkrečių veiksmų.

IŠVADOS

Remiantis atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūros analize, suformuluotos tokios organizacijos vystymosi valdymo išvados:

- vystymasis organizacijoje įmanomas tik tikslingų žmogaus pastangų dėka, vykstant dirbtiniams, žmogaus inicijuotiems ir vykdomiems procesams, t.y. darant valdymo poveikį, skatinantį pokyčius;
- organizacijoje turi būti suformuota tinkama organizacinė valdymo struktūra, įgalinanti lanksčiai ir greitai reaguoti į pokyčius ir atlikti korektūras. Tam tinkamiausia yra matricinė valdymo struktūra;
- besivystanti organizacija privalo turėti stiprią vidinę kultūrą;
- iš visų nagrinėtų organizacijos kultūros tyrimo metodikų, pasirodė tinkamiausia bei informatyviausia vystymuisi valdyti laiko išbandyta anglų mokslininkų Cameron ir Qinn (1999) sukurta tyrimo metodika. Jos dėka galima nustatyti, kokia dominuoja ir kokia numatoma ateityje organizacijos kultūra: klano, adhokratinė, rinkos ar hierarchinė. Taip pat, kokie elementai įtakoja konkrečios kultūros egzistavimą;
- organizacijos vystymosi skatinimui būtina daryti tokius valdymo sprendimus, kurie formuotų adhokratinės bei klano kultūros elementų atsiradimą;
- rekonceptualizacija, kaip organizacijos transformavimo koncepcija yra tinkamiausias vadybinis poveikis siekiant sukurti palankias sąlygas organizacijos vystymuisi.

Atlikus empirinį tyrimą konkrečioje organizacijoje (AB „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“) nustatyta:

- suformuota organizacijoje funkcinė vertikaliais santykiais pagrįsta valdymo struktūra yra nepalanki jos vystymuisi, kadangi esant tokiam pavaldumui, darbuotojai nėra įtraukiami į problemų identifikavimo ir sprendimo procesą. Jie tėra tik vykdytojai;
- organizacijos transformavimui atlikti taikoma reorganizacijos bei restruktūrizacijos koncepcijos. Bendrovei 2001 m. atsiskyrus nuo AB „Lietuvos geležinkeliai“, pasikeitė verslo, gamybos ir darbo organizavimas, todėl teko spręsti darbuotojų skaičiaus mažinimo ir naujų darbuotojų priėmimo problemas. Atsisakyta perteklinių bei nepakankamos kvalifikacijos žmonių ir imtasi intelekto, reikalingo naujos struktūros funkcionavimui, paieška, atranka bei ugdymu. Per penkerius metus iš viso atleista 259 darbuotojai, kas sudaro apie 20 % dirbusiujų iki transformavimo;
- vyrauja didelė kadrų kaita (5,9 %), kas nėra palanku besivystančiai įmonei;
- nustatytas vidutinis darbo užmokesčio dydis įmonėje yra tik šiek tiek mažesnis už vidutinį mėnesinį bruto darbo užmokestį transporte ($\approx 2\%$), didesnis už šalies ūkio darbuotojų

vidutinį darbo užmokestį ($\approx 14\%$) ir gerokai lenkia Šiaulių miesto vidutinį darbo užmokestį ($\approx 36\%$). Todėl galima teigti, kad ne darbo užmokesčio dydis įtakojo žmonių pasirinkimą palikti darbo vietą šioje organizacijoje;

➤ motyvuojant vadovaujamosi „botago – riestainio“ principu, kuomet už gerus rezultatus taikomi įvairūs apdovanojimai ir premijos, o nusižengę darbo taisyklėms darbuotojai praranda dalį užmokesčio. Toks skatinimo būdas yra būdingas autokratiniam valdymo stiliui, kuris nėra tinkamas norint pakelti organizaciją ir joje dirbančius žmones į aukštesnį lygį. Vyraujant tokiai tvarkai žmonės stengiasi dirbti taip, kad negautų pastabų ar papeikimų, tačiau iniciatyvos kitai, nesusijusiai su tiesioginėmis pareigomis, veiklai tokiu būdu nėra sužadinamos;

➤ rezultatai, gauti apklausiant organizacijos vadovybę, rodo, kad vienos dominuojančios kultūros „Šiaulių geležinkelio infrastruktūroje“ nėra. Skirtumas tarp didžiausios ir mažiausios reikšmės tėra tik 6 procentiniai punktai. Padalinio vadovai vienodai fokusuoja dėmesį tiek į vidinį palaikymą (hierarchija 28%), tiek į išorines pozicijas (rinka 27%) kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole. Nemažiau svarbios vadovams išorinės pozicijos kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones (adhokratija 22%) bei vidinio lankstumo palaikymas, rūpinimasis žmonėmis (klanas 23%);

➤ vadovų nuomone, po penkerių metų organizacija turėtų išlikti tokia pati, kad galėtų pasiekti sėkmės viršūnę. Jie mano, kad rinkos ir adhokratijos elementus reikėtų išlaikyti tokius pačius, dar sustiprinant klaną ir susilpninant hierarchinę kultūrą (atitinkamai 3% ir 3%). Tai rodo, kad vadovai nėra orientuoti į pokyčius. O be pokyčių organizacijos kultūroje nelieka jokių šansų pakelti organizacijos į aukštesnį lygį. Todėl galima konstatuoti, kad vadovybė nėra suinteresuota „Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ vystymu;

➤ AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ kultūros elementai:

Svarbiausios organizacijos charakteristikos. Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą, kur žmonės turi daug bendro (klanas 33%). Tačiau nors ir tvyro draugiški bei šilti bendradarbių tarpusavio santykiai, visgi žmonės konkuruoja siekdami tikslo. Taip yra todėl, kad organizacija yra orientuota į rezultatus bei užduoties atlikimą (rinka - 27%).

Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje. „Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ padalinys - tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą (rinka - 30%) bei koordinacijos, tikslios organizacijos ir nuoseklaus reikalų tvarkymo (hierarchija - 28%) pavyzdys.

Darbuotojų valdymas. Didžiausias dėmesys skiriamas individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimui (adhokratija - 33%). Tačiau suteikdami laisvę veiklai, vadovai tuo pačiu iš pavaldinių reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo (hierarchija - 24%).

Vienijamoji organizacijos esmė. Organizaciją vienija tiek pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas ir aukštas atsakomybės lygis (klanas - 27%), tiek novatoriškumo, tobulinimo,

siekimo pirmauti akcentas (adhokratija – 27 %), tiek formalios taisyklės bei oficiali politika (hierarchija – 28 %). Mažiau akcentuojamas tikslo siekimas, agresyvumas, pergalė (rinka – 18 %).

Strateginiai tikslai. Nekintamumo ir stabilumo, rentabilumo, kontrolės ir visų operacijų sklandumo (hierarchija – 39 %) siekis.

Sėkmės kriterijai. Rentabilumas, sklandūs planai ir garantuotas tiekimas (hierarchija – 37 %).

➤ apklausus padalinio darbuotojus išryškėjo tos pačios tendencijos, kad filiale nėra stipriai išvystytos vienos kultūros. Anot darbuotojų, stipriausiai filiale pasireiškia hierarchijos (65 %) ir rinkos elementai (62 %), mažiau dominuoja adhokratijos (56 %) ir klanų elementai (55 %).

➤ autoriaus suformuluota tyrimo hipotezė nepasitvirtino, t.y. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialas „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ neturi besivystančios organizacijos požymių: aukštos vidinės kultūros ir lanksčios valdymo struktūros.

REKOMENDACIJOS

AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ vadovybė turėtų:

➤ perplanuoti šiuo metu įdiegtą nepalankią organizacijos vystymuisi funkcinę valdymo struktūrą į matricinę, turinčią tiek vertikalių, tiek horizontalių ryšių. Kad tai įgyvendinti, vadovai privalėtų: sumažinti hierarchijos lygių skaičių organizacijoje, suteikti darbuotojams daugiau sprendimų priėmimo galių, perleisti jiems didžiąją dalį atsakomybės, formuoti komandas ir naujas grupes bei skleisti informaciją kaip galima dažniau ir plačiau;

➤ užsiimant strateginiu organizacijos ir jos veiklos vystymu remtis stipria organizacijos kultūra, nes pastaroji, kaip visus jungianti valdymo filosofija (metodologija) užtikrina dirbančiųjų joje siekį išlikti per nuolatinį tobulėjimą, pasireiškiant konkurenciškumu, verslumu bei inovacijų siekimu;

➤ inicijuoti pokyčius dabartinėje organizacijos kultūroje, silpninant hierarchinę kultūrą ir stiprinant vystymuisi palankiausią adhokratinę kultūrą. Formuoti organizacijos kultūrą specifinių, reikalingų tik tam padaliniui vertybių pagrindu. Vertybės tampa organizacijos darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje bei su rinkos dalyviais sistema, užtikrinančia organizacijos tikslų bei strategijos įgyvendinimą;

➤ organizacijos kultūros tyrimus atlikti periodiškai. Tuo labiau jie turi apimti visą AB „Lietuvos geležinkeliai“ sistemą;

➤ atsižvelgiant į tai, kad dauguma „Šiaulių geležinkelių infrastruktūros“ vadovų neturi vadybinio, ekonominio ar marketinginio išsilavinimo, o tuo pačiu ir pakankamai vadybinių žinių, būtina jiems organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursus vadybos srityje. Šie kursai turėtų būti dvejopi: bendrosios vadybos ir specializuoti pagal atitinkamus modelius, tame tarpe organizacijos kultūros ir valdymo srityje.

LITERATŪRA

1. Aaker, D. A. (1992). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
2. Ackoff, R.L. (1981). *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley & Sons.
3. Argyris, C. (1969). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley & Sons.
4. Appleby, R. C. (1991). *Modern Business Administration*. London: Pitman Publ.
5. Augustauskas, T., Kvedaravičius, J. (1999). Nuo planavimo prie programavimo, siekiant užtikrinti organizacijos vystymąsi. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 10, p. 84 – 94.
6. Augustauskas, T. (1999). Kitokia vadyba. Pokyčiai žiūrint į ateitį. *Antrosios respublikinės doktorantų ir magistrantų mokslinės konferencijos „Lietuvos ūkio ekonominės ir vadybinės problemos“ medžiaga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
7. Augustauskas, T. (2002). Radikalių inovacijų diegimo organizacijose teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20.
8. Bakanauskienė, I. (1995). Valdymo sprendimų priėmimas: teorinės problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 1, p. 9 – 14.
9. Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
10. Bendorienė A., Bogušienė V. ir kt. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Mokslas.
11. Cameron, K., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
12. Collins, J.C., Porras J.I. (1994). *Built to last. Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business. New York.
13. Česytienė, R., Diskienė, R. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
14. Daft, R. L. (1986). *Organization Theory and Design*. New York: West Publishing Company.
15. Deal, T., Kennedy, A. (1981). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison: Welsey Publischind Company.
16. Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. (1990). *Fundamentals of Management*. Boston: Irwin, Inc.
17. Drucker, P. (1993). *Inovating and Enterpreneuship*. New York.
18. Denison, D. (1990). *Corporeate Culture and organizational efektyvenes*.
19. Halder, A., Miuller, M. (2002). *Filosofijos žodynas*. Vilnius: Alma littera.
20. Garalis, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Mokslo darbai: Pedagogika*. 69, p. 48-56.
21. Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review, 71(4): 78-92.

22. Gibson, R. (1999). *Rethinking the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing.
23. Gudas S., Sabaliauskaitė G. (2002). Organizacijų veiklos modeliavimas valdomų procesų metodu. *Informacijos mokslai*, T.10, p. 82-92.
24. Harison, R. (1990). *Understanding your organizations character*. Harward.
25. Jucevičius, G. (2004). *Integruotas požiūris į vadybos modelius ekonominės transformacijos sąlygomis kultūrinių ir institucinių veiksnių aspektu*. Daktaro disertacija, Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
26. Jucevičius, R. (1996). Organizacijos transformavimo koncepcijų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3, p. 92 – 103.
27. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
28. Juščius, V. (2001). Įmonių restruktūrizavimo samprata ir vertinimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 40 – 47.
29. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.
30. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, Technologija.
31. Kumar, R. (1999), *Researching Methodology*. London: SAGE Publications Ltd.
32. Kvedaravičius, J. (1997). Organizacijų vystymosi stadijos ir prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 4, p. 93 – 107.
33. Kvedaravičius, J. (1997). Vystymosi sampratos matmenys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 5, p. 63-73.
34. Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (1999). Nuo planavimo prie programavimo, siekiant užtikrinti organizacijos vystymąsi. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 10, p. 85 – 94.
35. Kvedaravičius, J. (2001). Valdymo samprata sisteminės minties veiklos metodologijos koncepcijoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 13, p. 45 – 56.
36. Kvedaravičius J., Kavaliauskas J. (2001). Valdymo, pagrįsto struktūrizuotomis žiniomis, turinys ir metodologija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18, p. 51 – 71.
37. Kvedaravičius, J. (2002). *Organizacijų vystymosi teorinių pagrindų plėtra*. Habilitacinio darbo santrauka. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
38. Kvedaravičius J., Lodienė D. (2002). Pokyčiai ir organizacijų sėkmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 131 -146.
39. Kvedaravičius, J. (2004). Organizacija sistemos ir lauko koncepcijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 31.
40. Likert, R. (1970). *The human organization*. New York: John Wiley & Sons.
41. Lydeka, Z. (1999). Transformacijos proceso organizacinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 11, p. 152-161.

42. Mc Gregor (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
43. Miller, D. (1996). Configurations revised. *Strategic Management Journal*.
44. Minzberg, H (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
45. Ouchi, W.G. and Johnson J. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional wellbeing. *Administrative science Quarterly*, 23, p. 293-317.
46. Ouchi, W. G. (1981). *Haw American Business can meet the Japanese challenge*. Reading MA.
47. Paulauskaitė, N., Vanagas P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas igyvendinant visuotinės vadybos kokybę*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
48. Punch, K.F. (1998). *Introduction to Social Research. Quantitative and Qualitative Approaches*, Sage Publication.
49. Robbins, S.P. (1991). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications 7 ed. Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice Hall.
50. Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and Leadership*. California: Jossey-Bass.
51. Schein, E.H.(1992). *Organizational Culture* . London: Jossey – Bass.
52. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
53. Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, Sage Publication.
54. Simon., H.A.(1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), p. 125-134.
55. Simon., H.A. (2003). *Administracinė elgsena*, Vilnius: Knygiai.
56. Staniulienė, S. (2005). Modernių organizacinių struktūrų projektavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p.45 – 78.
57. Stoner, J. A. F., Freeman, R.E., jr Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
58. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
59. Talwar, R. (1993). Business Re-engineering- A Strategy – driven Approach. *Long range planning*. 16 (6).
60. Todaro, M.P. (1994). *Economic Development*. New York: Longman.
61. Valančienė, L. (2003). *Atsakomybės centrų valdymas*. Kaunas: Technologija.
62. Vaitkevičiūtė, V. (2006). *Kompiuterinis tarptautinių žodžių žodynas*.
63. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
64. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
65. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

66. Ядов, В.А. (1987). *Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности*, Москва.
67. Коротков, Э.М. (2000). *Исследование систем управления*, Москва: Дека.
68. Мильнер, Б. З. (2002). *Теория организации*. Москва: ИНФРА-М
69. Мошкин, Б.Н. (2003). *Бюджетирование и бизнес-планирование на предприятии*. Часть I. Новосибирск: Изд-во НГТУ.
70. Соломанидина, Т.О. (2003). *Организационная культура компании. Управление персоналом*. Москва: ООО
71. Спивак, В. А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*, Санкт-Петербург.

INTERNETE

72. Bazys, J. *Važiuosime greičiau ir saugiau*, [žiūrėta 2006-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.ktl.mii.lt/mt/straipsniai/200301/vaziuosime_ir.doc 2006 03 19>.
73. DuBois, P. (1996) *Model of organizational Anglysis*, [žiūrėta 2005-11-10]. Prieiga per internetą: <www.apexdigital.com >.
74. Garalis, A. *Стратегические направления развития экономики знаний информационного общества и аспекты психофизической самоподготовки специалистов информатики*, [žiūrėta 2006-03-12] Prieiga per internetą: <<http://edumedia.iatp.by/garalis.htm> >.
75. Ginevičius, R., Sūdžius V., *Organizacijų teorija*, [žiūrėta 2006-02-18]. Prieiga per internetą: <http://www.vgtu.lt/upload/vvf_fik/visaorgja.doc>
76. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas K. *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*, [žiūrėta 2005-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www.lic.lt/get_file.php?file=bGljL20vbV9maWxlcY93ZmlsZXMvZmlsZTMzLmRvYzswMDMuZG9jOzs>.
77. Lekavičienė, R., *Kūrybiškumas – užslėptas ginklas*, [žiūrėta 2006-01-18]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3fdd8ed74e0d1?vbanga2=6e4775ebf337d8b5722e18f953c28856>>.
78. Lietuvos Statistikos departamentas. *Darbo jėga pagal amžiaus grupes ir lytį* [žiūrėta 2006-02-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.std.lt/lt/pages/view/?id=1315>>.
79. Lietuvos Statistikos departamentas. *Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis*, [žiūrėta 2006-02-03]. Prieiga per internetą: <<http://db.stat.gov.lt/sips/dialog/searchpx2.asp> >.

**AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ FILIALO „ŠIAULIŲ GELEŽINKELIŲ
INFRASTRUKTŪRA“ DOKUMENTAI:**

80. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ 2001 – 2005 m. ūkinės finansinės veiklos apžvalga.
81. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ Bendrieji nuostatai. (2001).
82. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ Darbuotojų pareigybiniai nuostatai. (2001).
83. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ Valdymo schema. (2002).
84. LR Geležinkelių transporto sektoriaus reformos įstatymas. (2004.04. 08), Nr. IX – 2104.
85. LR Susisiekimo ministerijos „Lietuvos geležinkeliai“ Reorganizavimo dokumentų matmenys, II – oji tarpinė ataskaita. (2002).
86. SPAB „Lietuvos geležinkeliai“ 1999 m. reorganizavimo projektas (I - oji ir II – oji tarpinės ataskaitos).

PRIEDAI

Kiek įmonei kainuoja darbuotojo atranka ?

Pirmas etapas: suformuluojami reikalavimai kandidatams, parengiamas skelbimo tekstas (ar numatomi kiti kandidatų paieškos šaltiniai). Paprastai šio etapo darbus atlieka personalo specialistas ir tiesioginis būsimas darbuotojo vadovas. Užtrunkama 3-4 val. Taigi paskaičiuokime, kiek organizacijai kainuoja viena personalo specialisto darbo valanda (A) bei viena vadovo darbo valanda (B), ir gausime šio etapo darbo kainą: $4 \times \dots \text{ Lt (A)} + 4 \times \dots \text{ Lt (B)} = \dots \text{ Lt}$.

Antras etapas: registruojami, peržiūrimi kandidatų siunčiami gyvenimo aprašymai (CV), tikslinami duomenys. Šį darbą dažniausiai atlieka personalo specialistas. Paprastai į vieną atrankos skelbimą (atsižvelgiant į pareigas) atsiliepia 30-100 kandidatų. Taigi, jei skaičiuotume, kad į siūlomą darbo vietą pretenduoja apie 50 kandidatų, šis darbo etapas užtruktų apie 5-6 val. $6 \times \dots \text{ Lt (A)} = \dots \text{ Lt}$

Trečias etapas: kalbama (dažniausiai telefonu) su kandidatais, tikslinama pateikta informacija, kviečiami į susitikimą tinkamiausi kandidatai. Tai daro personalo specialistai. Jei kalbama bent su puse kandidatų, užtrunkama apie 5-7 val. $7 \times \dots \text{ Lt (A)} = \dots \text{ Lt}$

Ketvirtas etapas: kalbama su tinkamiausiais kandidatais (įvertinamos asmeninės savybės bei dalykinės žinios). Paprastai dalyvauja personalo specialistas ir tiesioginis būsimas darbuotojo vadovas. Susitikimas su vienu kandidatu užtrunka 1,5-2 valandas. Jei į pokalbius kviesime 8-10 tinkamiausių kandidatų, šis dviejų žmonių darbas užtruks apie 20 val. (pasiruošimas pokalbiui, užduočių parinkimas, pokalbis su kandidatu, susitikimo metu surinktos informacijos apibendrinimas bei analizė ir kt.). $20 \times \dots \text{ Lt (A)} + 20 \times \dots \text{ Lt (B)} = \dots \text{ Lt}$

Penktas etapas: renkamos rekomendacijos apie tinkamiausius kandidatus, analizuojama surinkta informacija, priimamas sprendimas ir neretai dar papildomai kalbama su 3-4 tinkamiausiais kandidatais. Pokalbiuose dalyvauja ir daugiau organizacijos darbuotojų (tos profesijos specialistai, gretimo skyriaus vadovai, aukštesnio lygio vadovai ir kt.). Šio etapo darbai trunka maždaug 10 val. $10 \times \dots \text{ Lt (A)} + 10 \times \dots \text{ Lt (B)} + 4 \times \dots \text{ Lt}$ (kitų atrankos pokalbyje dalyvaujančių darbuotojų vienos valandos atlyginimas) = $\dots \text{ Lt}$.

Šeštasis etapas: aptariami atrankos rezultatai, priimamas sprendimas, vadovas kalbasi su pasirinktu darbuotoju (aptariamos darbo sąlygos, pageidaujamas atlyginimas ir pan.). Dalyvauja būsimas darbuotojo vadovas ir personalo specialistas, o darbas užtrunka apie 2 val. Be to, priėmus sprendimą, konkurse dalyvavusiems kandidatams personalo specialistas turi pranešti (telefonu ar paštu) apie atrankos rezultatus. Jei konkurse dalyvavo apie 50 kandidatų, šiam darbui prireikia apie 7-8 val. $10 \times \dots \text{ Lt (A)} + 2 \times \dots \text{ Lt (B)} = \dots \text{ Lt}$ (Jei nesusitariama su darbuotoju dėl pageidaujamų sąlygų, gali tekti pradėti atranką iš naujo nuo penkto, o kartais ir nuo trečio ar ketvirto etapo. Kaina skaičiuojama pagal tą patį principą...).

Prie šių apskaičiavimų dar reikia pridėti:

- Skelbimo kainą;
- Telefono ir pašto išlaidas (CV registravimas, pradiniai pokalbiai su kandidatais, rekomendacijų rinkimas, neigiamų atsakymų siuntimas atrankoje dalyvavusiems, bet nepasirinktiems kandidatams) ir pan.

Be to, nepamirškime, kad į šią „sąmatą“ neįskaičiuojame:

-vadovo „galvos skausmo“: atranka vadovui nėra pats įprasčiausias darbas – jam reikia papildomai pasiruošti, juo labiau kad pats vadovas turi priimti galutinį sprendimą dėl atrankos rezultatų (o padaryta klaida šiuo atveju gana brangiai kainuoja);

- didesnės klaidos tikimybės: atrankos metu galima gerai įvertinti kandidato žinias, tačiau kur kas sunkiau išsiaiškinti jo asmenines savybes, augimo bei tobulėjimo potencialą (o kaip tik šie dalykai neretai ir nulemia sėkmingą darbą), ypač jei organizacijoje nėra specialisto (psichologo), kuris galėtų pasitelkti specialiai konkretiems kandidato sugebėjimams bei įgūdžiams įvertinti tinkamas priemones (psichologinius testus, profesionaliai parengtas praktines užduotis);

- organizacijos „nuostolių“ dėl kitų sustojusių darbų: vadovas keletą dienų yra atitraukiamas nuo tiesioginių darbų ir, užuot savo darbo laiką skyręs strateginiams ar kitiems svarbiems organizaciniais klausimams spręsti, turi rūpintis naujo darbuotojo paieška.

Anketos vadovams pavyzdys
Organizacijos kultūros įvertinimo modelis

Tyrimo tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį, t.y. sužinoti koks darbo modelis vyrauja organizacijoje.

Pateiktiems teiginiams nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, taip, kaip negali būti teisingos ar neteisingos kultūros. Kiekviena organizacija yra savita. Ir tam, kad organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, pasistenkite įdėmiai perskaityti teiginius ir atsakinėti kiek įmanoma objektyviau.

Kiekvienoje iš šešių skilčių yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Jūs turite paskirstyti 100 % šioms alternatyvoms taip, kaip Jums atrodo, kad yra būdinga Jūsų organizacijai. Didžiausią procentinę dalį skirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai primena Jūsų organizaciją. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30, ...) ir penkių (5, 15, 25, 35, ...).

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

Pildymo pavyzdys:

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

1.	Svarbiausios charakteristikos	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.		
B.	Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.		
C.	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.		
D.	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros.		
	Viso:	100 %	100 %
2.	Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Tai monitoringo pavyzdys, stengimasis padėti ir išmokyti.		
B.	Tai versliniškumo, novatoriškumo, polinkio į riziką pavyzdys.		
C.	Tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys.		
D.	Tai koordinacijos, tikslios organizacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys.		
	Viso:	100 %	100 %
3.	Darbuotojų valdymas	Dabar	Numatoma ateityje
A.	Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.		
B.	Individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas.		
C.	Didelis reiklumas, griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas.		
D.	Užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių stabilumas.		
	Viso:	100 %	100 %

4.	<i>Vienijamoji organizacijos esmė</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis.		
B.	Organizaciją vienija pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui, siekimas pirmauti.		
C.	Organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo. Nuolat aptariamose temose – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir pergalė.		
D.	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Būtina planinė organizacijos veiklos eiga.		
	Viso:	100 %	100 %
5.	<i>Strateginiai tikslai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Humaninė plėtra, aukštas pasitikėjimas. Atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyme.		
B.	Naujų resursų gavimas, naujų problemų sprendimas, naujovių aprobavimas.		
C.	Konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Tikslinis jėgų koncentravimas ir siekimas nugalėti rinkoje.		
D.	Nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas.		
	Viso:	100 %	100 %
6.	<i>Sėkmės kriterijai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Žmogiškų resursų plėtra, brigadinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu ir rūpinimasis žmonėmis.		
B.	Unikalių ir naujų paslaugų kūrimas. Tai paslaugų lyderis ir novatorius.		
C.	Pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje.		
D.	Rentabilumas, garantuotas tiekimas, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai.		
	Viso:	100 %	100 %

Jūsų amžius.....

Išsilavinimas (pabraukite arba įrašykite): vidurinis, aukštasis, kita.....

Išsilavinimo pobūdis (pabraukite arba įrašykite) : ekonominis, vadybinis, kitas.....

Dabartinėse pareigose dirbu.....metų

**Dėkoju už atsakymus !
Sėkmės darbuose.**



Anketos darbuotojams pavyzdys

Gerbiamas respondente,

Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantė Neringa Kairienė atlieka tyrimą, kurio tikslas - įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį, t.y. sužinoti koks darbo modelis vyrauja organizacijoje.

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

Atsakykite į kiekvieną klausimą taip, kaip Jums atrodo. Apibraukite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkių balų sistema (**5** - visiškai sutinku, **4** - iš dalies sutinku, **3** - abejoju, **2** - iš dalies nesutinku, **1** - visiškai nesutinku).

1.	Su savo viršininku darbe kalbamės ne tik apie darbą, bet ir apie savo asmenines problemas.	5	4	3	2	1
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti geras idėjas ir naujus darbo metodus.	5	4	3	2	1
3.	Kaip atliekame pavestus darbus, tikrina skyriaus viršininkas .	5	4	3	2	1
4.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovų iškeltą tikslą padaryti daugiau ir geriau negu praėjusiais metais ir to siekiame.	5	4	3	2	1
5.	Su viršininku darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	5	4	3	2	1
6.	Jeigu kuris iš mūsų pateikia naują idėją, vadovybė suteikia visapusišką pagalbą, kad ji būtų įgyvendinta.	5	4	3	2	1
7.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	5	4	3	2	1
8.	Vadovybė visokiais būdais stengiasi, kad dirbtume intensyviau ir našiau, t.y. pasiektume vis geresnius rezultatus.	5	4	3	2	1
9.	Esu įsitikinęs (-usi), kad skyriuje, kuriame dirbu, turiu galimybę tobulėti ir siekti karjeros.	5	4	3	2	1
10.	Vadovybė reguliariai pateikia naujas idėjas organizacijos tobulinimui.	5	4	3	2	1
11.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą (sunkiai suvokiama) informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ja pasinaudoti.	5	4	3	2	1
12.	Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus.	5	4	3	2	1
13.	Mūsų organizacija yra panaši į didelę šeimą, žmonės turi daug bendro.	5	4	3	2	1
14.	Žmonės pas mus pasiryžę rizikuoti ir aukotis siekiant užsibrėžto tikslo.	5	4	3	2	1
15.	Mūsų organizacijoje visus veiksmus reguliuoja instrukcijos bei taisyklės.	5	4	3	2	1
16.	Žmonės tarpusavyje konkuruoja atlikdami kažkokią užduotį.	5	4	3	2	1
17.	Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai, dalyvaujame priimant svarbius sprendimus.	5	4	3	2	1
18.	Mums suteikiama laisvė atliekant užduotis, galime individualiai nuspręsti, kaip atlikti vieną ar kitą darbą.	5	4	3	2	1
19.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo.	5	4	3	2	1
20.	Vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami (premija, pagyrimu, paaukštinimu).	5	4	3	2	1
21.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas.	5	4	3	2	1
22.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas naujovėms ir tobulinimui, siekimas pirmauti.	5	4	3	2	1
23.	Mūsų organizaciją vienija taisyklės ir oficiali politika.	5	4	3	2	1
24.	Mūsų organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo. Nuolat aptariama tema – pergalė.	5	4	3	2	1

Atsakykite į keletą klausimų apie save. Jums tinkančius atsakymus pabraukite.

Jūsų lytis:

moteris;
vyras.

Jūsų amžius:

30 ir mažiau;
31 – 40;
41 – 50;
51 – 60;
61 ir daugiau.

Jūsų išsilavinimas:

nebaigtas vidurinis;
vidurinis;
aukštesnysis;
nebaigtas aukštasis;
aukštasis.

Jūs esate:

vadovaujantis personalas;
administracijos darbuotojas;
techninis arba aptarnaujantis personalas.

Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:

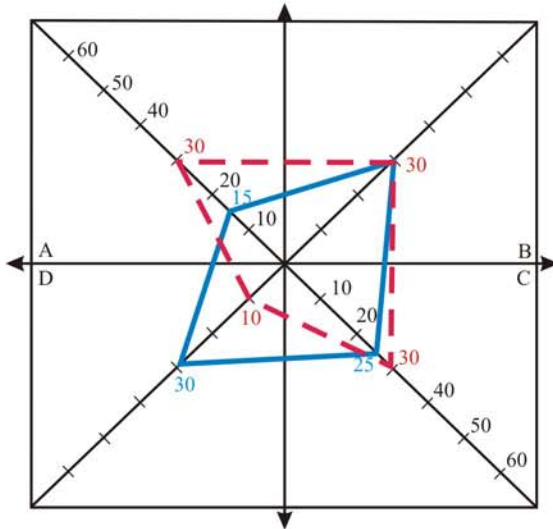
iki 5 metų;
5 – 10 metų;
11 – 15 metų;
16 – 20 metų;
21 ir daugiau metų.

Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą !

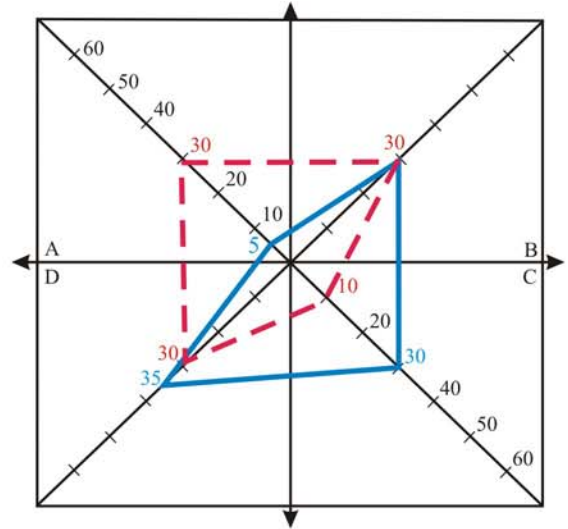
Sėkmės darbuose !



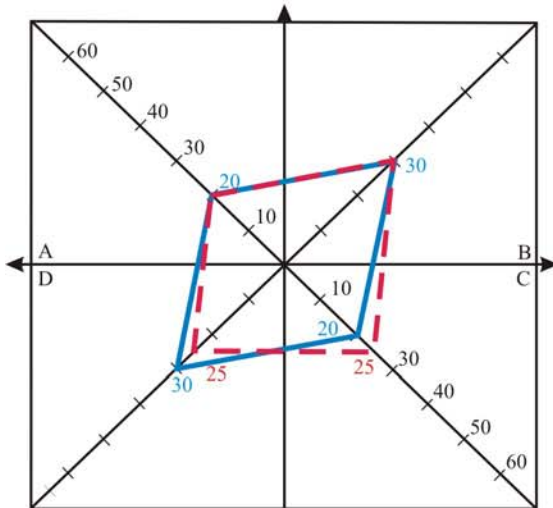
Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal "Šiaulių geležinkelių infrastruktūros" viršininką



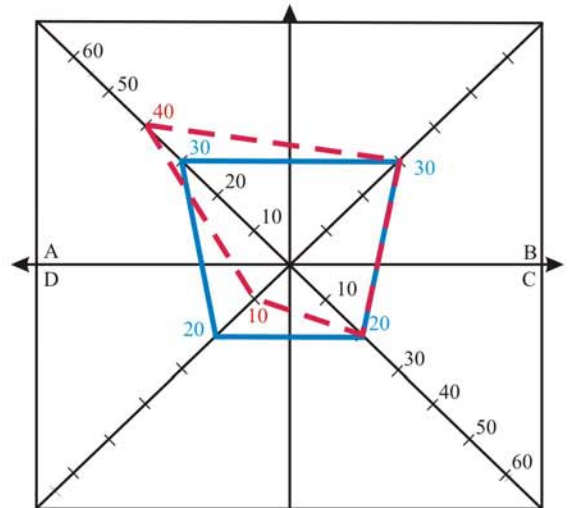
1. Svarbiausios charakteristikos



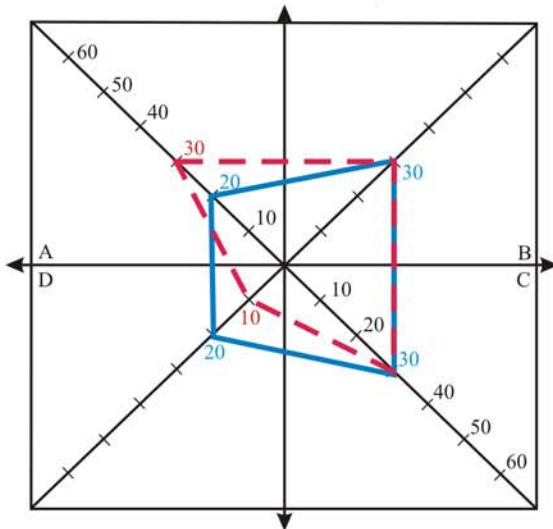
2. Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje



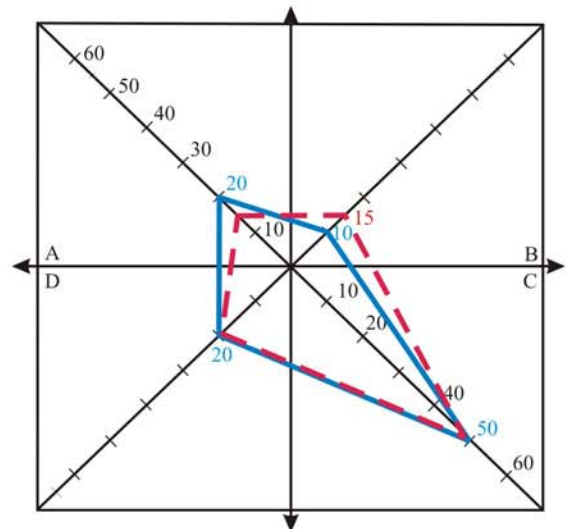
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė



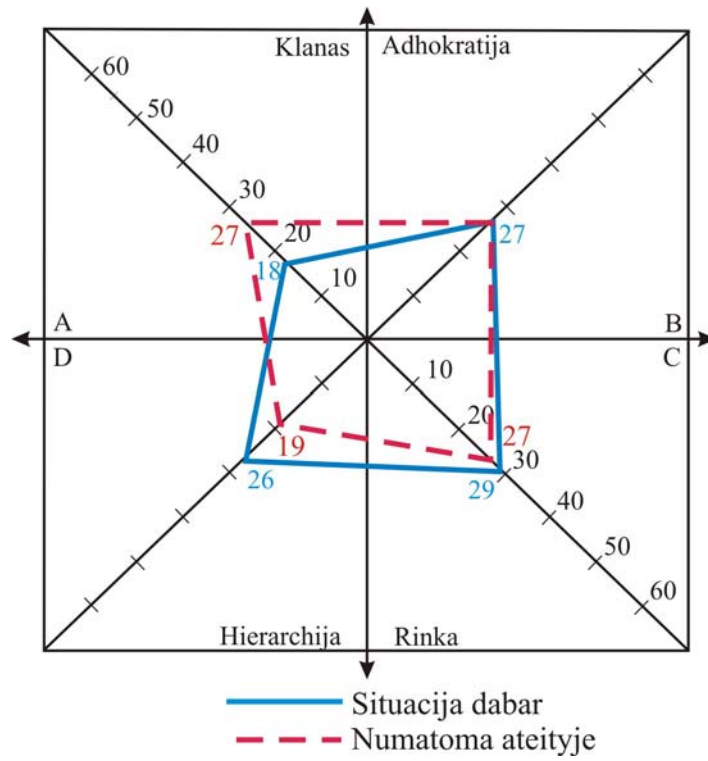
5. Strateginiai tikslai



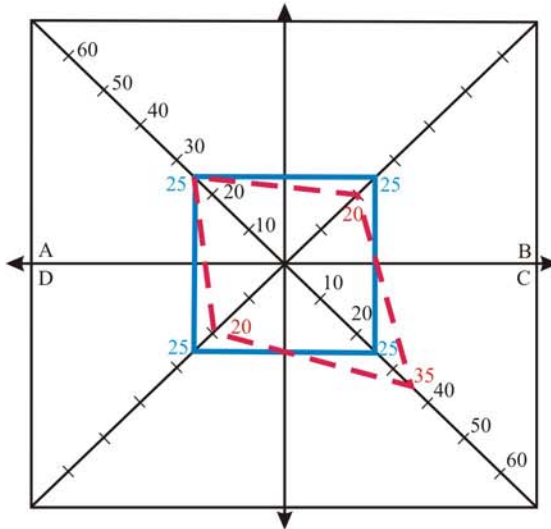
6. Sėkmės kriterijai

— Situacija dabar
 - - - Numatoma ateityje

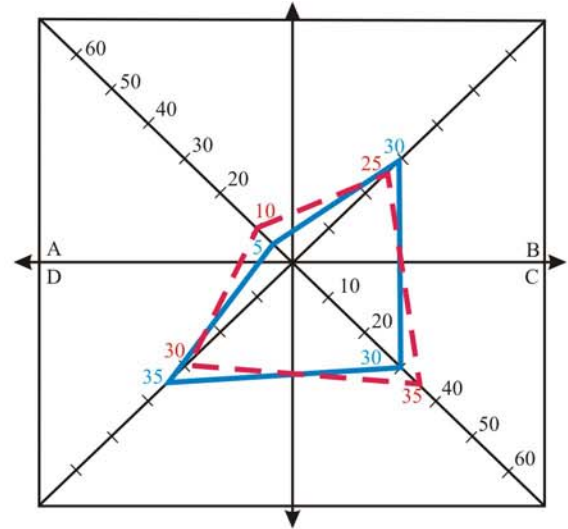
Bendras organizacijos kultūros profilis pagal "Šiaulių geležinkelių infrastruktūros" viršininką



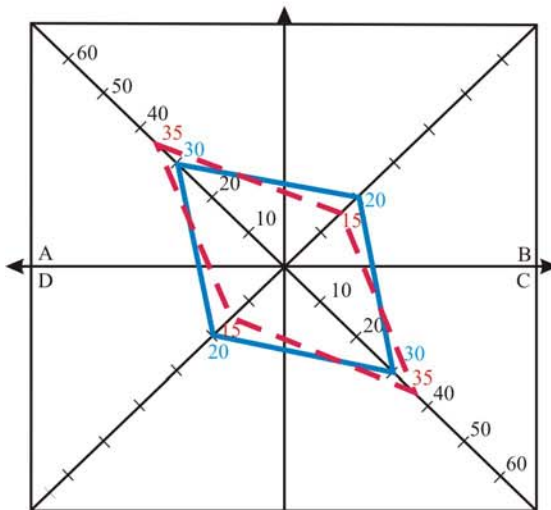
Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal pavaduotoją kelių ūkiui



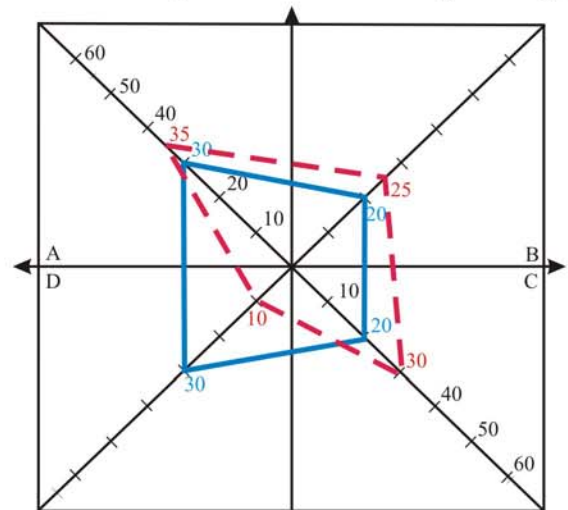
1. Svarbiausios charakteristikos



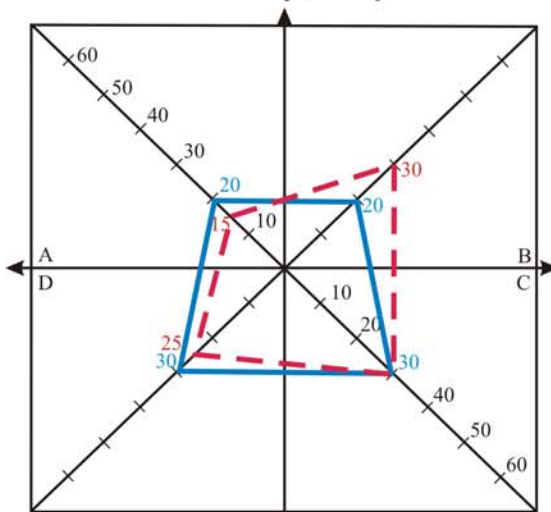
2. Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje



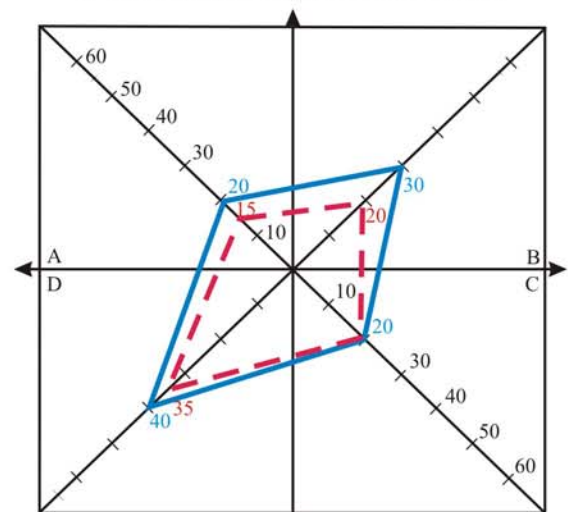
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė



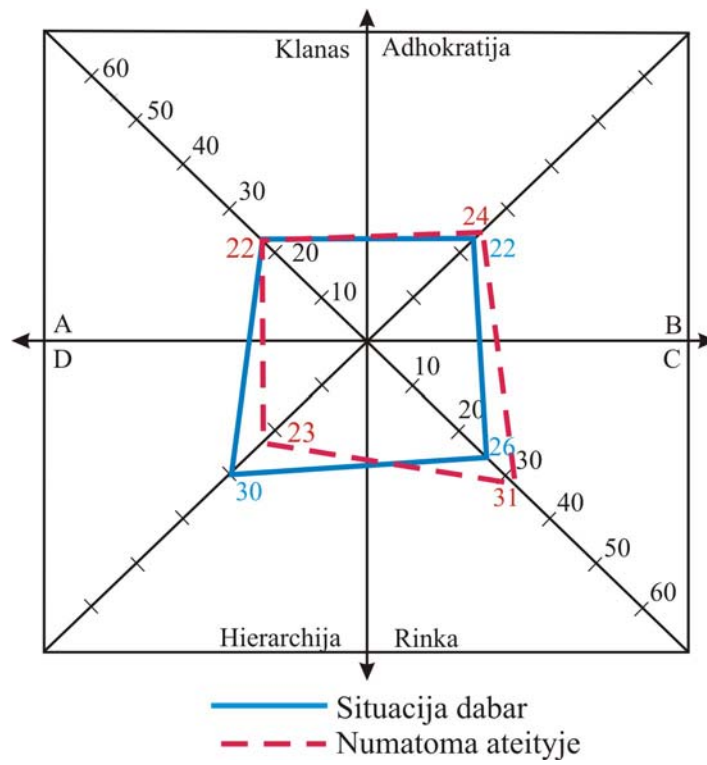
5. Strateginiai tikslai



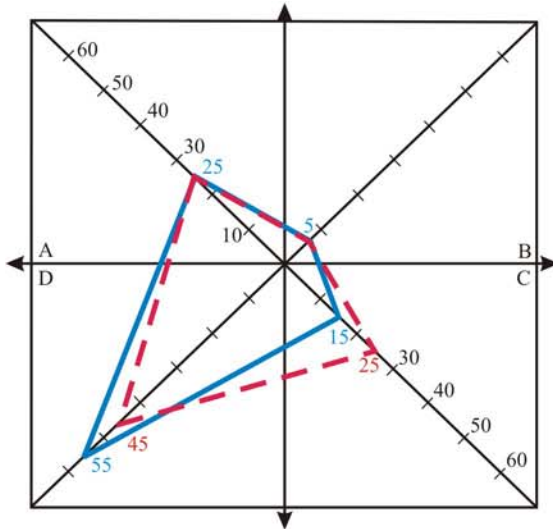
6. Sėkmės kriterijai

— Situacija dabar
 - - - Numatoma ateityje

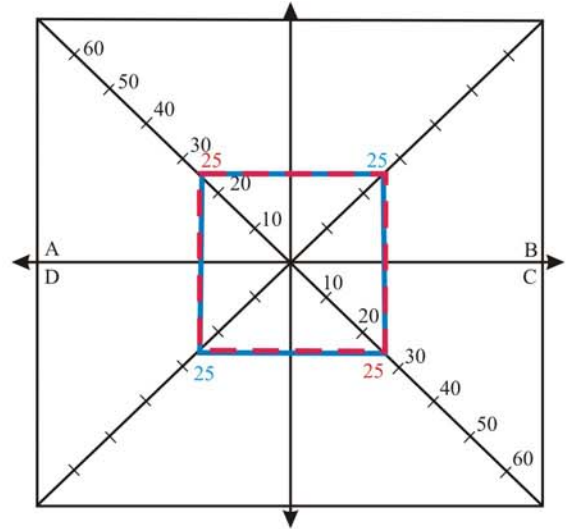
Bendras organizacijos kultūros profilis pagal pavadootoją kelių ūkiui



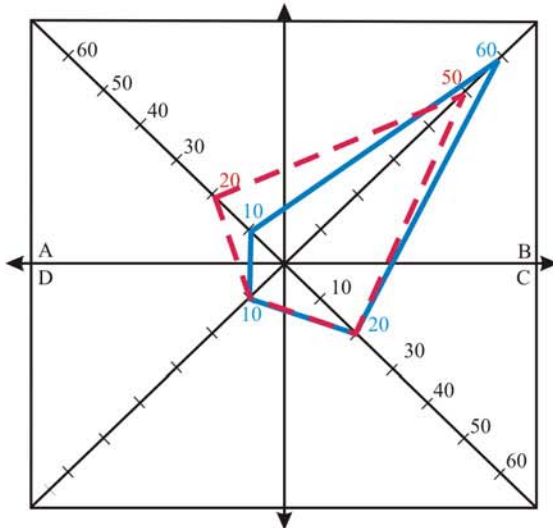
Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal pavadoautoją elektros tinklų ūkiui



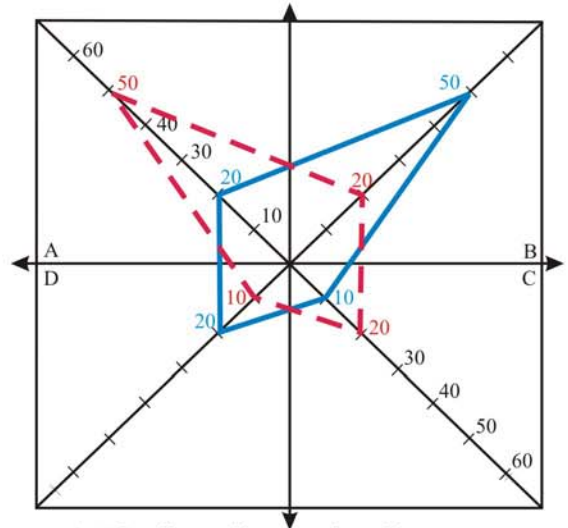
1. Svarbiausios charakteristikos



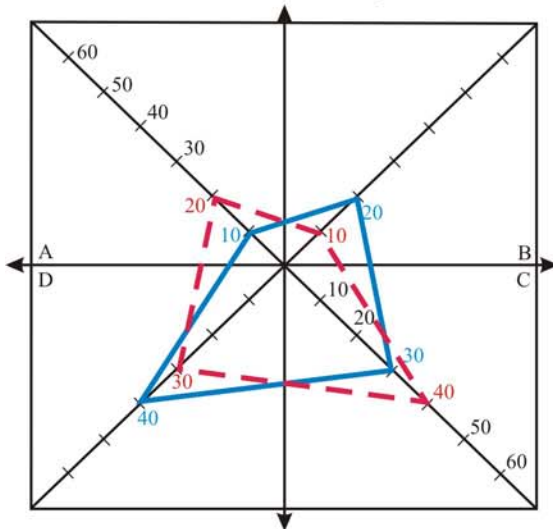
2. Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje



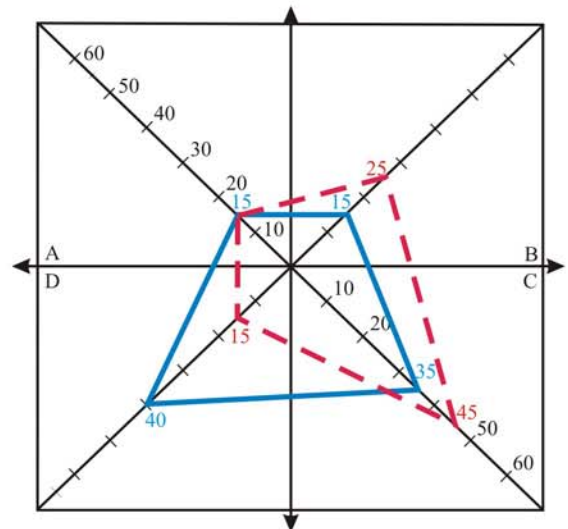
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė



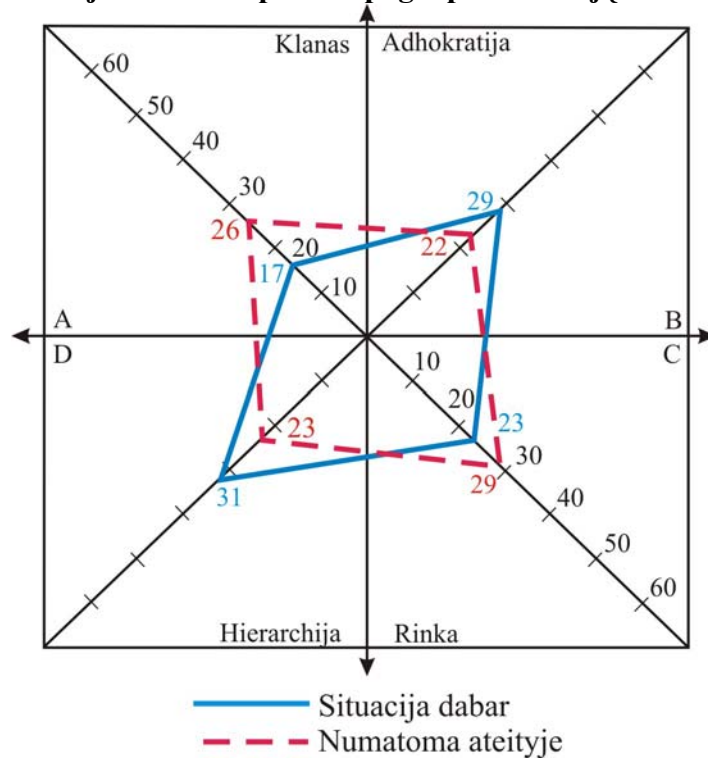
5. Strateginiai tikslai



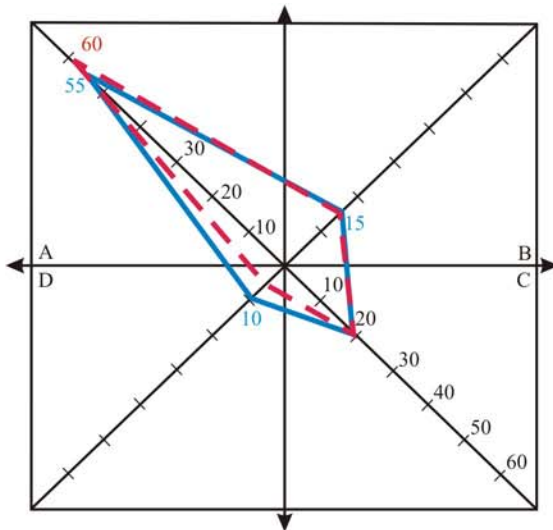
6. Sėkmės kriterijai

— Situacija dabar
 - - - Numatoma ateityje

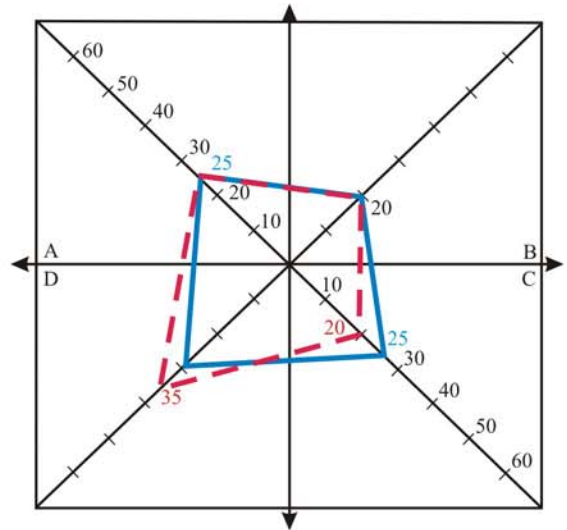
Bendras organizacijos kultūros profilis pagal pavadootoją elektros tinklų ūkiui



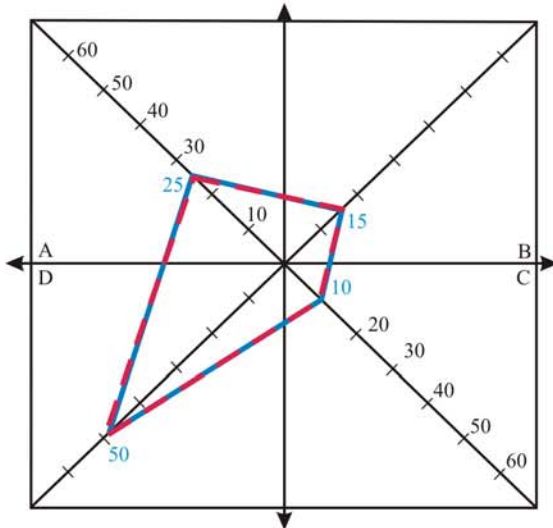
Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal pavadoautoją automatikos ir ryšių ūkiui



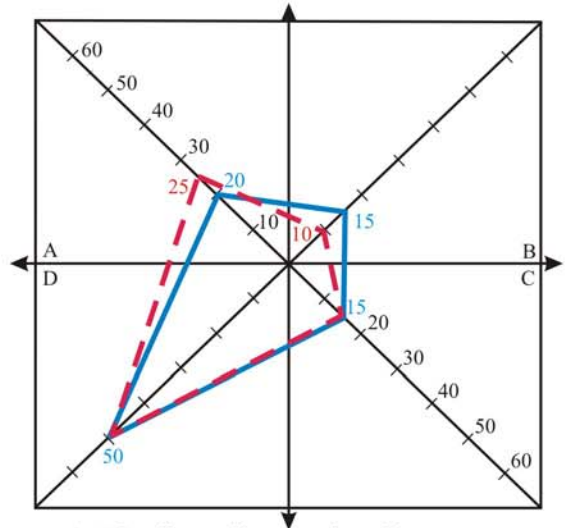
1. Svarbiausios charakteristikos



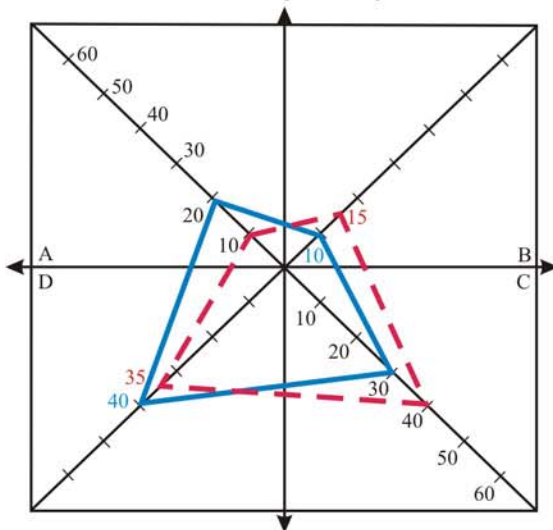
2. Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje



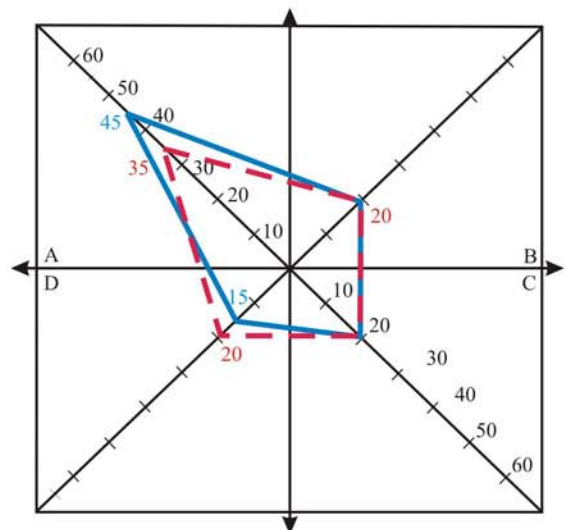
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė



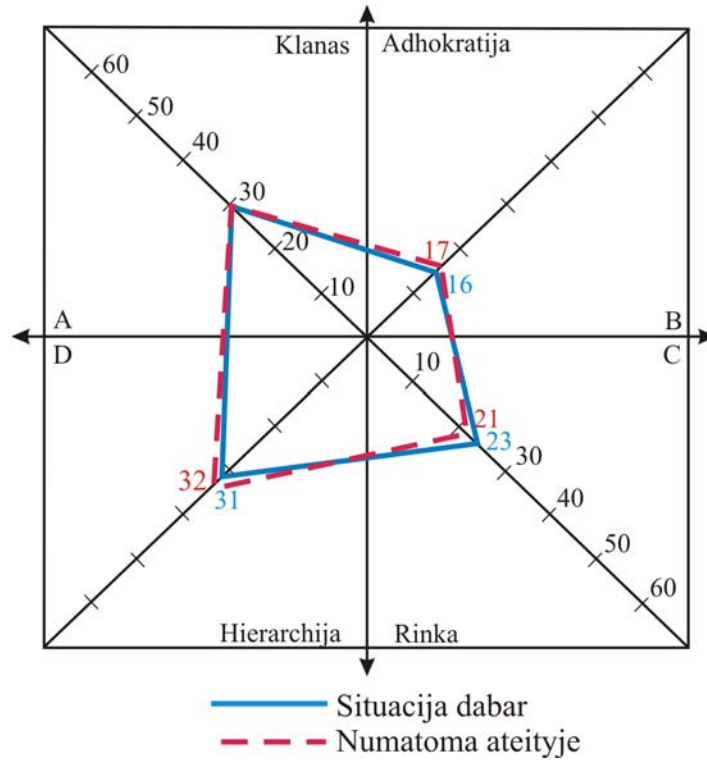
5. Strateginiai tikslai



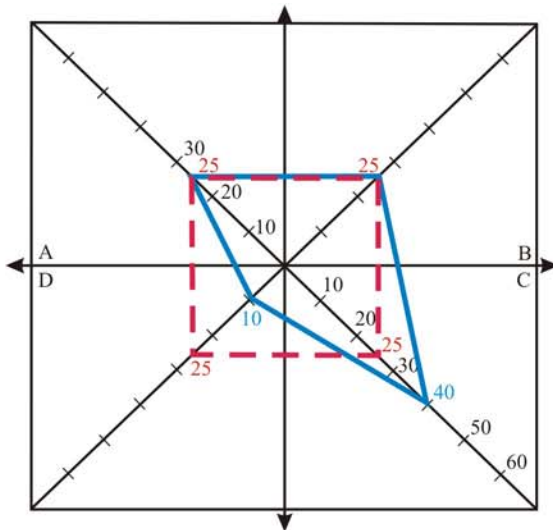
6. Sėkmės kriterijai

— Situacija dabar
 - - - Numatoma ateityje

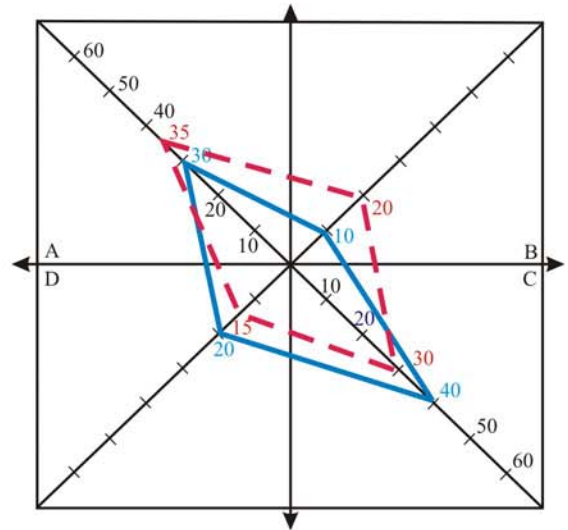
Bendras organizacijos kultūros profilis pagal pavaduotoją automatikos ir ryšių ūkiui



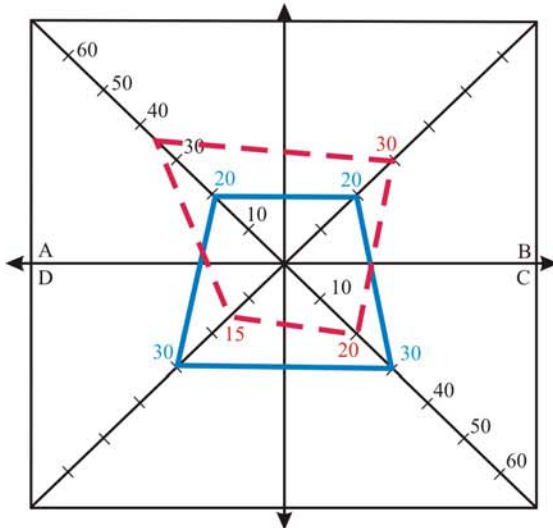
Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal pavadoautoją administracijai



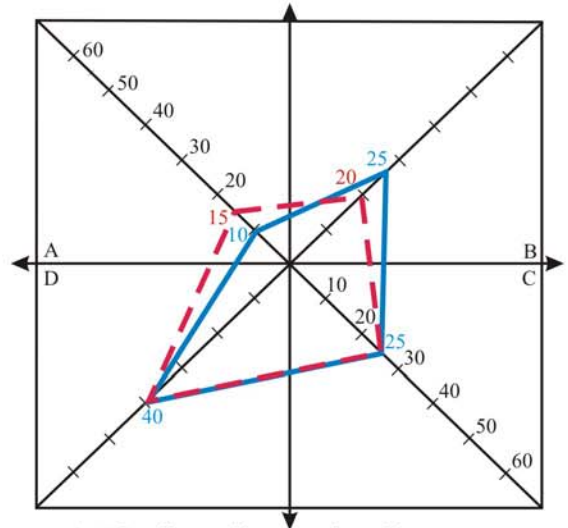
1. Svarbiausios charakteristikos



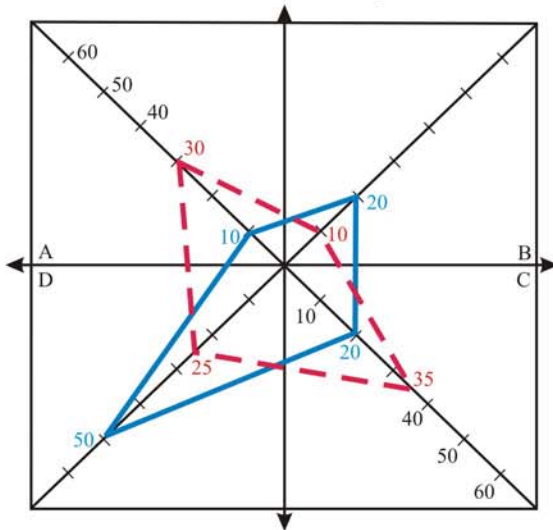
2. Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje



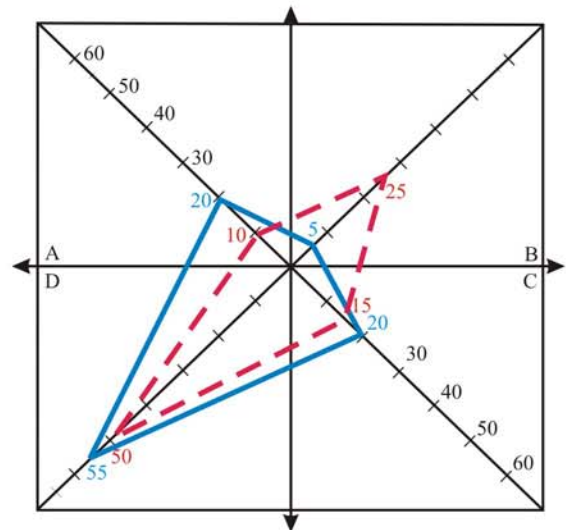
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė



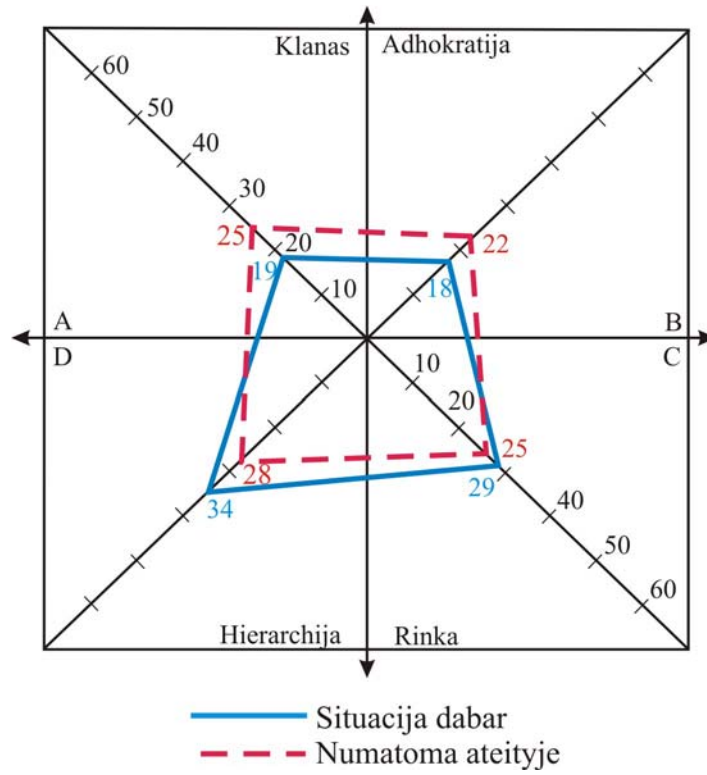
5. Strateginiai tikslai



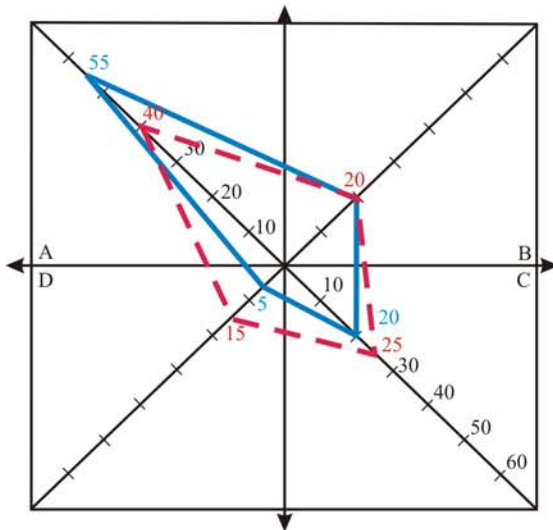
6. Sėkmės kriterijai

— Situacija dabar
 - - - Numatoma ateityje

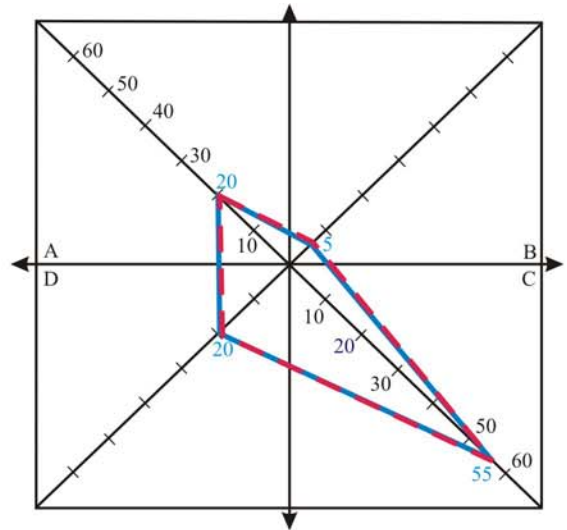
Bendras organizacijos kultūros profilis pagal pavadootoją administracijai



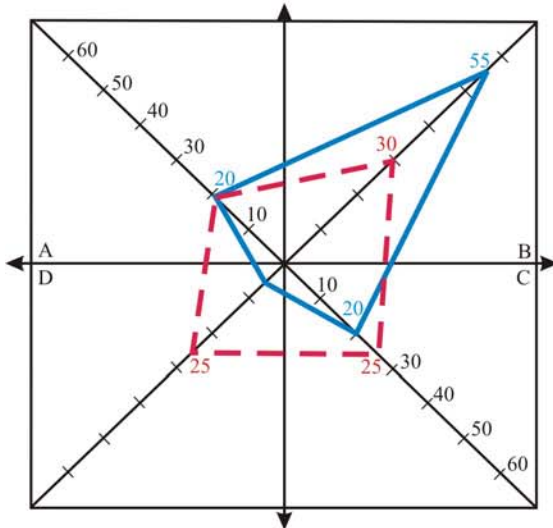
Organizacijos kultūros kriterijų profiliai pagal personalo skyriaus viršininkę



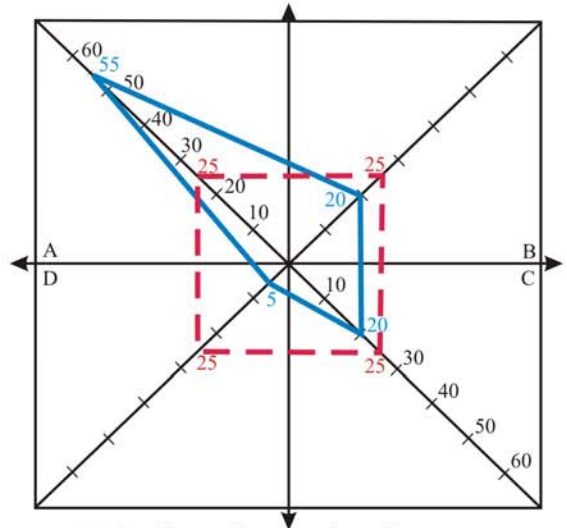
1. Svarbiausios charakteristikos



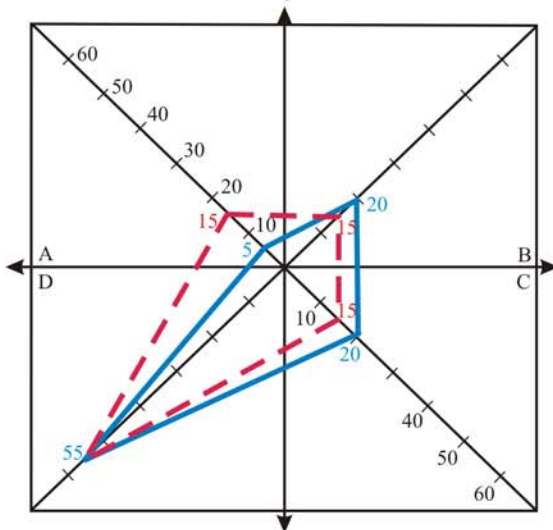
2. Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje



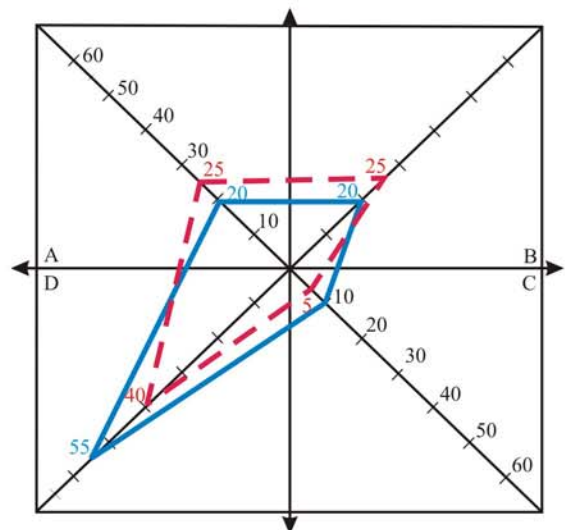
3. Darbuotojų skatinimas



4. Vienijamoji organizacijos esmė



5. Strateginiai tikslai



6. Sėkmės kriterijai

— Situacija dabar
 - - - Numatoma ateityje

Bendras organizacijos kultūros profilis pagal personalo skyriaus viršininkę

