

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Dainora MACIJAUSKIENĖ**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS  
BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE  
(UKMERGĖS A. SMETONOS GIMNAZIJOS ATVEJIS)**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Dainora MACIJAUSKIENĖ**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS  
BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE  
(UKMERGĖS A. SMETONOS GIMNAZIJOS ATVEJIS)**

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

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

**Magistro darbo autorius: Dainora Macijauskienė**  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas: doc. dr. Irina Žalienė**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Dainora Macijauskienė

### **Organizacinės kultūros formavimas bendrojo lavinimo mokyklose (Ukmergės Antano Smetonos gimnazijos atvejis)**

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas- ištirti organizacinės kultūros formavimą pasirinktoje gimnazijoje, vykdančioje bendrojo ugdymo programas. Konceptualiojoje dalyje išanalizuota organizacinės kultūros samprata, tipai, charakteristikos, modeliai, organizacinės kultūros funkcijos ir sąsaja su organizacijos klimatu. Empirinėje dalyje praktiškai analizuojama mokslinė problema, kaip organizacinės kultūros formavimas įtakoja ugdymo įstaigos veiklą, jos rezultatus. Atliktas tyrimas (anketinė apklausa ir interviu) Ukmergės A. Smetonos gimnazijoje ir Ukmergės švietimo centre (išorės atstovai). Jis atskleidė esamą organizacijos kultūrą tiriamojoje švietimo įstaigoje. Parengtos organizacinės kultūros tobulinimo rekomendacijos. Patvirtinta iškelta hipotezė, kad Ukmergės A.Smetonos gimnazija- švietimo organizacija, turinti unikalius sugebėjimus ir potencialą, suformavo aukšto lygio organizacinę kultūrą, lemiančią sėkmingą įstaigos veiklą.

## **SUMMARY**

Dainora Macijauskienė

### **Formation of organizational culture in secondary schools (the case of Ukmergė Antanas Smetona gymnasium)**

Master's thesis

The aim of the Master's work is to examine the organizational culture in a chosen school which pursues the general education program. The conceptual part analyses the concept of organizational culture, its types, characteristics, models, functions and its connection with the climate of the organization. The empirical part of the work analyses the scientific problem, how the formation of organizational culture influences the activity of the educational institution and its results. A survey has been carried out (a questionnaire and an interview) in Ukmergė Antanas Smetona gymnasium and the Education Centre of Ukmergė (external representatives). It revealed the existing organizational culture in the educational institution under investigation. Recommendations have been prepared how to improve the organizational culture. The hypothesis raised has been confirmed that Ukmergė A. Smetona gymnasium is an educational institution with unique abilities and potential, it has formed a high level of organizational culture, which determines the successful activity of the institution.

## TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. ORGANIZACINĖS KULTŪRA IR JOS ESMĖ TEORINIŲ ASPEKTU.....	8
1.1. Organizacinės kultūros samprata.....	8
1.2. Organizacinės kultūros tipai ir jų charakteristikos.....	13
1.3. Organizacinės kultūros modeliai.....	19
1.4. Organizacinės kultūros funkcijos ir sąsaja su organizacijos klimatu.....	25
2. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODAI IR JO ORGANIZAVIMAS UKMERGĖS A. SMETONOS GIMNAZIJOJE.....	31
2.1. Tiriamosios organizacijos bendroji charakteristika.....	31
2.2. Tyrimo imties charakteristikos.....	34
2.3. Organizacinės kultūros tyrimo metodai ir jo eiga.....	36
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO UKMERGĖS A. SMETONOS GIMNAZIJOJE REZULTATAI .....	39
3.1. Organizacinės kultūros sampratos, veiksnių, išraiškos būdų tyrimo rezultatai.....	39
3.2. Organizacinės kultūros procesų vertinimo rezultatai.....	43
3.3. Organizacinės kultūros tobulimo galimybių tyrimo rezultatai.....	51
3.4. Išorės atstovų požiūris į tiriamosios gimnazijos organizacinę kultūrą.....	53
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	59
PRIEDAI.....	64

## IVADAS

Vystantis visuomenei, nuolat keitėsi požiūris ne tik į organizacijas, bet ir į žmogaus vietą jose. Darbuotojai nori ne tik dirbti organizacijoje, bet ir priklausyti jai, tapti jos nariais. Todėl išaugus šiuolaikinio prasmingo gyvenimo poreikiui, organizacijos veiklos efektyvumą didina joje dirbančiųjų tarpusavio santykiai, vertybės, normos, įsitikinimai ir pan. Šių dalykų visuma apibrėžiama kaip organizacinė kultūra.

Šiuolaikinėje vadyboje organizacinei kultūrai skiriama daug dėmesio, nes tai yra pagrindinių vertybių sistema, kurią sudaro rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, simboliai ir kt. Organizacijų struktūrą pavaizduoti ir paaiškinti yra paprasčiau nei kultūrą. Dažnai ji išryškėja tuomet, kai sulaužome kurią nors nerašytą organizacijos taisyklių. Kiekvienos organizacinės kultūros formavimasi įtakoja jos atsiradimo istorija, raida, ją supanti aplinka ir joje dirbantys žmonės.

Kiekvienos organizacijos nariai į organizaciją įneša savo asmeninę patirtį, savo įsitikinimus ir savo vertybes. Organizacijos vidaus darbo grupės irgi turi savo bendravimo bei elgesio normas ir būdus, kurie daro įtaką visai organizacijai. Vadovybė gali nustatyti organizacinę kultūrą ir įpiršti vertybes bei elgesio etiketą, kuris sietųsi su organizacijos tikslais. Taigi organizacinė kultūra yra „esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius ( Jucevičienė, 1996).

Labai dažnai panašių organizacijų, vykdančių panašią veiklą, turinčių beveik vienodą darbuotojų skaičių ir esančių panašioje geografinėje vietovėje, veiklos efektyvumas labai skiriasi. Viena iš skirtumų priežasčių- organizacinė kultūra, jos formavimas. Nors daugelis švietimo organizacijų vadovų kalba apie organizacinę kultūrą, jos reikšmingumą, tačiau organizacinės kultūros pagrindus suvokia ganėtinai skirtingai.

Organizacinė kultūra- socialinė rišamoji medžiaga, kurią šiuolaikinėje vadyboje imta vertinti kaip valdymo aspektą, įtakančią daugelį organizacinės elgsenos ypatybių: nuostatas, pilietiškumą, motyvaciją ir kt. Devintojo dešimtmečio pradžioje organizacinė kultūra tampa vienu iš pagrindinių veiksmų, lemiančių visų darbuotojų efektyvumą, kūrybiškumą, novatoriškumą. Bendrojo lavinimo mokyklose viena iš esminių organizacinės kultūros funkcijų- kuo geriau įgyvendinti keliamus ugdymo proceso uždavinius.

Kiekviena organizacija pasižymi savybių visuma (identitetu), išskylančių iš organizacinės kultūros, esminių vertybių, įsitikinimų. Nors kiekviena švietimo organizacija turi savo identitetą, perteikiantį pagrindines idėjas, kas ji yra, ką ji daro, kaip ji tai daro,- ne visos organizacijos tai

puoselėja. Ne kiekviena organizacija kryptingai palaiko identitetą, kai kurios net nežino, kokia jos misija. Misijos pajautimas turi kilti organizacijos viduje, tarp darbuotojų, o tai atsiras tuomet, kai organizacijos vertybės neprieštaraus individualioms.

Kiekviena organizacija turi unikalius sugebėjimus, potencialą. Juos tinkamai naudojant, organizacija įgauna konkurencinį pranašumą. Organizacinė kultūra yra dirbtinai formuojama kultūra. Ji gali sustiprinti arba pakenkti organizacijos veiklai, lemti organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Todėl labai svarbu pažinti savo darbovietės organizacinę kultūrą.

Ieškodami būdų, kaip padidinti organizacinės veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją, organizacinę kultūrą tyrė šie užsienio mokslininkai: L. Aiman- Smith, R. Alas, R. J. Alford, M. Buelens, E. Cameron, C. Cofey, D. Denison, K. Fang, C.J. Fisher, M. Green, A. Kinichi, F. Kotler, R. Kreitner, R. Lukasova, P. Milgrom, W.H. Mobley, S. Robbins, Dž. Roberts, K. Romano, E. Shein, R. Seel, B. Spivak, N. Tombari, L. Wang ir kt. Organizacinę kultūrą tyrinėjo šie Lietuvos mokslininkai: I. Beniušienė, R. Čiutienė, G. Dubauskas, D. Eitutytė, R. Ginevičius, P. Jucevičienė, R. Jucevičius, N. Kairienė, R. Kalinauskaitė, J. Kvedaravičius, G. Merkys, N. Petkevičiūtė, N. Paulauskaitė, A. Poškienė, L. Preikštienė, Č. Purlys, R. Rekašiūtė- Balsienė, A. Seilius, G. Svirskienė, S. Staniukienė, D. Šavareikienė, J. Šeputienė, L. Šimanskienė, A. Zablackienė, P. Zakarevičius, L. Žitkus, R. Želvys ir kt.

**Tyrimo problema:** Nagrinėjama tema - organizacinės kultūros formavimas- kaip vadybos mokslų teorijų dalis, Lietuvoje yra pakankamai naujas dalykas. Todėl išanalizavus esamą informaciją, pritaikius tinkamą tyrimo metodiką, numatoma praktiškai analizuoti mokslinę problemą, kaip organizacinės kultūros formavimas įtakoja ugdymo įstaigos veiklą. Mokslinę problemą sujungti su teorijos kontekstu ir spręsti teoriniu lygmeniu.

**Tyrimo hipotezė:** Ukmergės A. Smetonos gimnazija- švietimo organizacija, turinti unikalius sugebėjimus ir potencialą, suformavo aukšto lygio organizacinę kultūrą, lemiančią sėkmingą įstaigos veiklą.

**Tyrimo objektas:** organizacinės kultūros formavimas.

**Tyrimo subjektas:** švietimo organizacijų darbuotojai.

**Tyrimo tikslas:** ištirti organizacinės kultūros formavimą Ukmergės A. Smetonos gimnazijoje- švietimo organizacijoje, vykdančioje bendrojo ugdymo programas.

Siekiant užsibrėžto tikslo, keliami tokie **uždaviniai:**

1. Ištirti organizacinės kultūros sampratą.
2. Išanalizuoti organizacinės kultūros tipus, jų charakteristikas, modelius.
3. Atskleisti organizacinės kultūros funkcijas bei sąsają su organizacijos klimatu.

4. Atlikti Ukmergės A. Smetonos gimnazijos organizacinės kultūros tyrimą, atskleidžiant jos darbuotojų požiūrį.
5. Atlikti išorės atstovų interviu, kurio tikslas - įvertinti organizacinę kultūrą Ukmergės A. Smetonos gimnazijoje ir atskleisti jos tobulinimo galimybes bendrojo lavinimo mokyklose.

**Tyrimo metodika:**

1. Teoriniai tyrimo metodai (mokslinės literatūros analizė).

2. Empiriniai metodai:

- kokybinis tyrimas (tiriamasis interviu), siekiant išsiaiškinti išorės atstovų nuomonę apie tiriamos švietimo įstaigos organizacinę kultūrą;

- kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa raštu), siekiant išsiaiškinti tiriamos švietimo įstaigos darbuotojų nuomonę apie jų darbovietės organizacinę kultūrą.

3. Duomenų grupavimas, kompiuterinė statistinė analizė (duomenys sisteminti SPSS kompiuterine programa), grafinis duomenų iliustravimas, sisteminimas ir apibendrinimas.

**Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas:** Šis tyrimas svarbus tiek teorine, tiek praktine prasme. Išanalizavus organizacinę kultūrą teoriniu aspektu ir atlikus praktinį tyrimą, bus parengtos metodinės rekomendacijos, leidžiančios įvertinti ir tobulinti organizacijos kultūrą ne tik tirtoje įstaigoje, bet ir kitose švietimo įstaigose, dirbančiose pagal bendrojo lavinimo programas.

# 1. ORGANIZACINĖ KULTŪRA IR JOS ESMĖ TEORINIU ASPEKTU

## 1.1. Organizacinės kultūros samprata

Organizacijos kultūros apibrėžimo pagrindas, pasak P.Zakarevičiaus (2004), yra bendrosios kultūros dalis. Visuomenė yra apibrėžta savita kultūra. Kultūra - vertybių, įsitikinimų, bendro supratimo, mąstymo, elgesio normų visuma, kurią priima visi visuomenės nariai (Vanagas, 2005). Filosofijos žodyne (2007) kultūra apibrėžiama kaip visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorijos praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą išsivystymo pakopą .

Daugelis organizacijų puoselėja tam tikrą kultūrą, nukreiptą tam tikriems jos tikslams siekti. Pasak V.Mokšįn (2007), nėra visoms organizacijoms bendros kultūros: kiekvienai organizacijai būdinga specifinė kultūra. Organizacinės kultūros apibrėžimas gali būti įvardytas kaip „konkrečioje organizacijoje priimti darbo atlikimo būdai“ (Mokšįn, 2007). Tačiau tai labai platus apibrėžimas. L. Šimanskienė (2004) cituoja McLean ir Marshall , kurie siūlo detalesnę kultūros apibrėžimą. Jis teigia, jog tai tradicijų, vertybių, nuostatų, įsitikinimų ir santykių visuma, kuri suteikia kontekstą tam, ką mes darome, kaip elgiamės, atlikdami darbą organizacijoje.

Kiekvienas mokslas taip pat savaip traktuoja kultūrą. Ekonomikos mokslui svarbu, kaip kultūra, apimdama vertybes, elgesio normas ir materialius produktus, veikia gyvenimo būdą ir vartotojo elgseną (Poškienė, 1998). Vadybinėje literatūroje (Sakalas, 1998, Vanagas, 1998, Šimanskienė, 2003 ir kt.) analizuojant kultūros problematiką, naudojamos dvi sąvokos – organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra. L. Šimanskienė (2004) išskiria dvi gana savarankiškas kultūros sąvokas:

- **organizacijos kultūrą** – natūralią, specialiai nekuriamą ir suvokiamą, kaip savaime susiklosčiusį žmonių bendravimo būdą, vertybes, požiūrius;
- **organizacinę kultūrą** – kaip sąmoningai, vadovų dirbtinai sukurtą kultūrą, kuri gali būti savita ir išsiskirti iš kitų analogiškų organizacinių kultūrų. Tai - vienijanti ir siejanti darbuotojus dvasinių, emocinių, kultūrinių vertybių pagrindu grandis, padedanti siekti užsibrėžtų tikslų ir didinti organizacijos teikiamą naudą.

Tačiau N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998), P. Zakarevičius (2004) nepritaria tokiam sąvokų išskyrimui. Jie teigia, kad nagrinėjant organizacijas, kaip žmonių grupės nuostatų, įsitikinimų, normų ir t.t. visumą, teisinga naudoti terminą „organizacijos kultūra“. P.Zakarevičius (2004) teigia, kad terminas „organizacinė kultūra“ priimtinas apibūdinant vadybos procesus: analizuojant



personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, organizacinio projektavimo klausimus.

Organizacinė kultūra gali būti suvokiama siaurąja ir plačiąja prasme. Siaurąja prasme – tai „savaiame susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai“ (Šimanskienė, 2003). Plačiąja prasme- tai visos organizacijos filosofija, jos narių pažiūros į tikslus, jų įgyvendinimo būdus, vidinius ir išorinius santykius. Tai vadybos kultūra (Zakarevičius, 2003). Pasak Spivak (2001), organizacinė kultūra - tai materialinių ir dvasinių vertybių bei reiškinių sistema, kuri yra būdinga tam tikrai organizacijai, ir kuri atspindi jos individualumą ir savęs bei kitų suvokimą socialinėje bei daiktinėje aplinkoje, pasireiškianti per elgseną, sąveiką.

Vieną pirmųjų, dabar jau laikomą klasikiniu, organizacinės kultūros apibrėžimų yra pateikęs E.H.Schein (1992). Pasak E.H.Schein (1992), organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje. Kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams, kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.

Organizacinė kultūra- vienas iš svarbiausių kokybinių aspektų, sąlygojančių organizacijos elgseną. Iš 1 lentelės matome, kad įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia, kas yra organizacinė kultūra.

1 lentelė

### Skirtingų autorių organizacinės kultūros esmės sampratos

Autorius	Organizacinės kultūros esmė
<b>J. Cornwall,</b> <b>B. Perlman</b>	Dešimt dominuojančių kultūros komponentų: rizikos toleravimas, aktyvi veikla, pasitikėjimo ir pareigų etika, žmonės, emocijų atpažinimas, darbas kaip džiaugsmas, vadovavimas, orientacija į klientų vertybes, kruopštumas, efektyvumas, veiksmingumas.
<b>L. Wendell,</b> <b>E. Kast,</b> <b>J. Rosenzweig</b>	Dominuojantis vertybių modelis, įsitikinimai, mitai, prielaidos, jų įprasminimas simboliuose, darbe, technologijoje ir vadyboje.
<b>E. Shein</b>	Nurodymų ir krypties sistema, elgesio įpročių normos, dominuojančios vertybės, filosofija, oficialios ir neoficialios taisyklės.
<b>A. Pettigrew</b>	Visuomenės priimtų matų sistema, atlikta tam tikrų grupių žmonių tam tikru laiku.
<b>E. Tylor</b>	Sudėtingų elementų rinkinys: žinios, menas, pasitikėjimas, dvasinė būklė, įstatymai, įpročiai, kiti gebėjimai ir taisyklės, reikalingos žmonėms.

<b>T. Peters, R. Waterman</b>	Dominuojančios vertybės, kurios skelbiamos atsiminimuose, legendose, mituose, polinkis į veiksmą, glaudus bendradarbiavimas su klientais, savarankiškumas, judėjimas į priekį, produktyvumas, ištikimybė vadovybei, artimumas, bendravimo paprastumas.
-----------------------------------	--

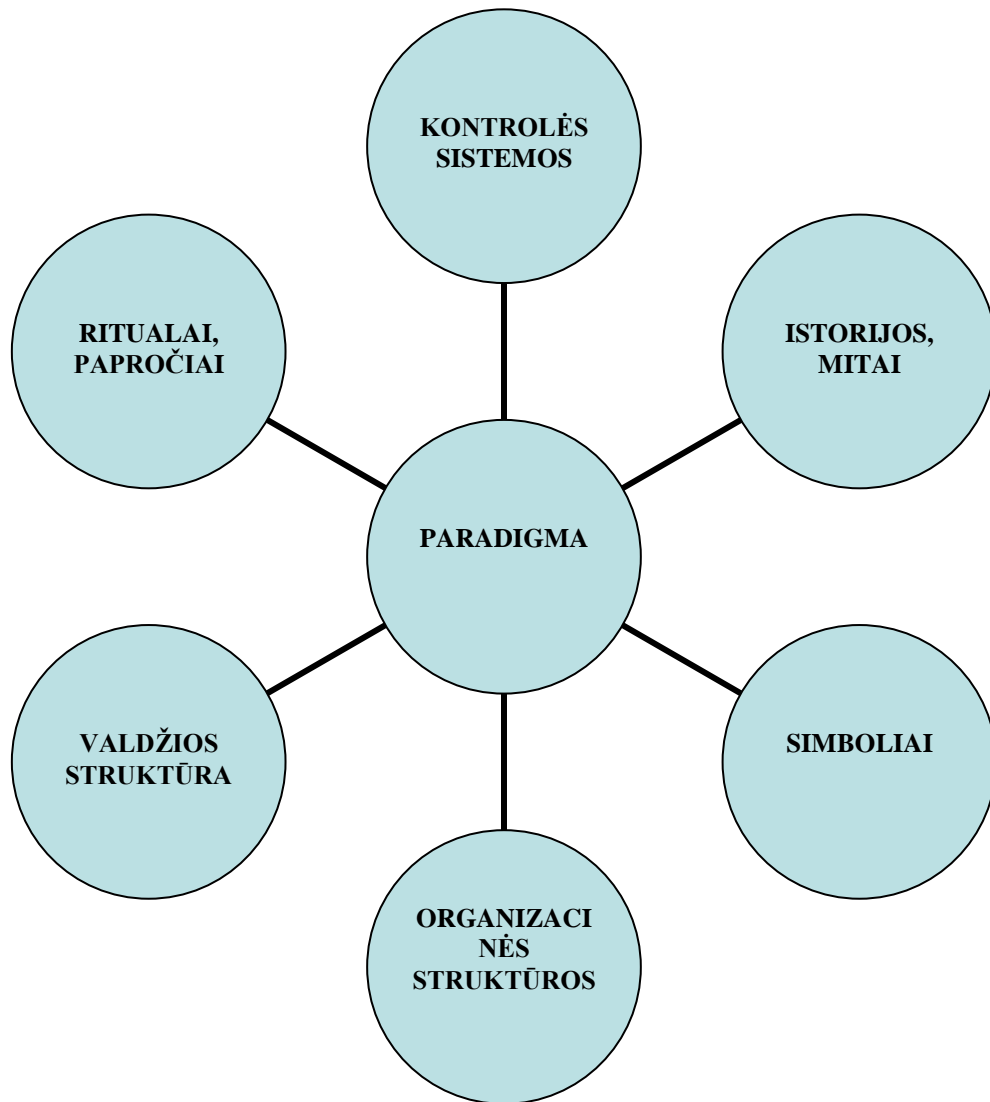
Šaltinis: Purlys, Č. (2009). Organizacinė kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. Organizacinis verslas: sisteminiai tyrimai Nr. 49. p. 99

Apibrėžimuose autoriai įvardija, kas sudaro organizacinę kultūrą (nuostatos, vertybės ir pan.). Iš lentelės matyti, kad esminės organizacinės kultūros sampratos teiginiai daugelio mokslininkų yra vieningi. Tai vertybių sistema, organizacinės kultūros pripažinimas tarp organizacijos narių, jos pasireiškimo formos ir būdai.

Mokšin (2008) teigia, kad organizacijos pokyčių pagrindu gali tapti kultūros tikslas, susidedantis būtent iš tokių dalių:

- **paradigma-** pagrindinių įsitikinimų ir įtikinimų visuma, kuri darbuotojų priimama kaip savaime suprantama.
- **valdžios struktūros** – tai grupės, kurios turi daug galių daryti įtaką organizacijoje.
- **organizacijos struktūra** – dažniausiai susijusi su valdžios struktūromis ir esminiais vidiniais ryšiais. Ji pabrėžia svarbiausius organizacijos aspektus ir susideda iš formalių struktūrų ir neformalių sistemų, normų.
- **kontrolės sistemos** – tai formalizuotos motyvacijos sistemos, kurios vertina tam tikrus veiklos būdus ir išskiria vertingesnius, svarbesnius organizacijai.
- **papročiai** – tai įprasti organizacijos darbuotojų elgsenos ir bendravimo būdai, kurie sujungia įvairias organizacijos sritis.
- **ritualai** – tai ypatingi įvykiai, pabrėžiantys tai, kas ypač vertinama organizacijoje.
- **istorijos** – įteisina tam tikrus elgesio modelius, įterpia dabartį į organizacijos istoriją, skelbia apie svarbius įvykius, neeilines asmenybes.
- **simboliai** – (misija, logotipas, uniforma, architektūra ir pastato planavimas, žargonas it t.t.) glaustai pristato organizacijos pobūdį.
- **sakmė-** įvykio, turinčio istorinį pagrindą, pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis.
- **gestai-** tai kūno judesiai, išreiškiantys prasmę.
- **žmogaus rankų dirbiniai-** materialūs, žmogaus rankomis padaryti daiktai, išreiškiantys organizacinę kultūrą.
- **ceremonijos, apeigos, ritualai-** veiksmai, perduodantys ypatingą idėją.

1 paveiksle vaizduojamas sudėtingų organizacijos kultūros sudedamųjų dalių sujungimas į visumą, sudarančią organizacinę kultūrą.



**1 pav.** Organizacinės kultūros tinklas

Šaltinis: Mokšin, V. (2008). Organizacinės kultūros keitimas. Vadovas ir pasaulis. Nr. 7-8. p. 95

Kultūros tinklo šešių elementų visuma lemia organizacijos veiklos pobūdį, jos individualumą.

Organizacijai kultūra svarbi dėl daugelio priežasčių. Pagal Kembel, Stounhous, Hiuston (2003), kultūra organizacijoje gali daryti įtaką darbuotojo motyvacijai, įstaigos, kaip darbdavio, patrauklumui. Visa tai pastebima, keičiantis darbuotojams, darbuotojo dorovei ir jo darbinei reputacijai, gamybos našumui ir efektyvumui, darbo kokybei, asmeniniams ir gamybiniais santykiams, darbuotojo požiūriui į darbą, naujovėms ir kūrybiniam potencialui.

Šie faktoriai pabrėžia svarbų vaidmenį, kurį kultūra atlieka organizacijoje. Būtina, kad organizacijos vadovybė atkreiptų dėmesį į kultūrą, analizuodami ir realizuodami strategiją.

Kultūra yra produktyvią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinant tokią veiklą. Kultūra apima ir įtakoja viską, ką daro žmonės. Pozityvios kultūros yra tokios, kurios sutampa su organizacijos vizija, misija ir strategija. Vadybininkai, suvokę savo organizacinę kultūrą, galės įvertinti, sustiprinti ir, jeigu reikia, keisti esamą padėtį, kad organizacija taptų stipresnė ir galėtų geriau konkuruoti (Seilius, 1998).

Svarbiausia organizacinėje kultūroje yra tai, kad ji gali, Cameron (2001) teigimu, sumažinti nesusipratimų kolektyve, įnešti aiškumo į tai, kas laukia kolektyvo narių, garantuoti vertybių ir nustatytų normų išsaugojimą, kurių laikosi kolektyvo nariai, perduodami jas iš kartos į kartą, sukurti darbuotojo prierašumą prie kolektyvo ir didinti norą siekti bendro tikslo, numatyti organizacijos plėtimosi perspektyvą, duodant kolektyvo nariams energijos judėti pirmyn.

Aptarę ir nuoširdžiai priėmę vertybes, darbuotojai elgiasi kūrybiškiau, geriau išnaudoja neapibrėžtų situacijų teikiamas galimybes, sumaniau sprendžia sudėtingas problemas nei tie, kurie griežtai laikosi nustatytų tikslų, procedūrų. Taigi vadovavimą, paremtą vertybėmis, taikanti organizacija sugeba lanksčiau prisitaikyti prie aplinkos reikalavimų (Andrijauskaitė, 2003).

Organizacinė kultūra yra vertybių, nuostatų, ritualų ir t.t. visuma, kurių laikydamiesi darbuotojai siekia bendrų tikslų įstaigos naudai. Tačiau svarbu, kad visi organizacinę kultūrą suprastų vienodai, nes jos sąvokas autoriai apibūdina įvairiai.

Organizacinė kultūra yra viena iš svarbiausių faktorių, nuo kurios priklauso įmonės veiklos efektyvumas. Darbuotojams dirbant kartu, kuriama tam tikra bendravimo sistema, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, kitaip tariant, susiformuoja organizacinė kultūra. Kultūra stiprina darbuotojo norą dirbti, būti naudingu organizacijai, įpareigoja organizacijos narius laikytis nustatytų vertybių bei siekti geresnių veiklos rezultatų. Organizacinės kultūros svarba įmonei yra akivaizdi, tad svarbu, kad ją pripažintų ir puoselėtų visi organizacijos nariai, nes tik tada ji duos teigiamą naudą įstaigos veiklai.

Organizacijų tyrinėtojų nuomone, organizacijos kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinių, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai. Organizaciją galima pavaizduoti tarsi „ledkalnį“. „Ledkalnio“ viršūnėje yra matomi formalūs (aiškūs, atviri) aspektai, taip vadinami „virtieji“ elementai, priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam jos formavimui ir valdymui. Struktūros elementai- formalūs aspektai – strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas. Tuo tarpu „ledkalnio“ pagrindą sudaro neformalūs (uždari arba paslėpti) aspektai, vadinami „minkštaisiais“ elementais. Kadangi juos sunku formuoti, kontroliuoti, jie nėra gerai matomi.

Kultūros elementai- neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai – bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys. Pasirodo, kad pastarieji aspektai labiau veikia organizacijos sėkmę.

Mokslininkai J. Kotter ir J. Heskett nustatė du kultūros lygius – vieną matomą ir kitą nematomą. Pirmasis, matomas lygis, apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių. Antrasis, nematomas lygis, – priimtas ilgalaikės vertybės bei nuostatas. Tačiau J. Kotter ir J. Heskett teigia, jog pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilginiui gali paskatinti pakeisti giliau iššaknijusius įsitikinimus. Tad kultūros pokytis susiformuoja iš elgesio.

Organizacijos kultūra, yra tarsi „sluoksniuota“, t. y. jos paviršių sudarytų konkretūs dalykai, konkretus supratimas. Labiau nagrinėjant, išaiškėja kultūros elementai, kurie yra sunkiai „apčiuopiami“ ir kuriuos sunkiau yra analizuoti.

2 lentelė

<b>Organizacinės kultūros elementai</b>					
Kokybė	Apdovanojimai	Legendos	Kalba	Neformalūs santykiai	
Dalykai	Simboliai	Herėjai/antiherėjai	Ritualai	Normos	Vertybių sistema
Pastatai	Logotipai	Idealai	Šventės	Papročiai	Ideologija
Priemonės ištekčiai	Herbai	Draugai	Tradicijos	Reguliavimas	Įsitikinimai tikėjimas
Erdvės	Rangai	Priešai	Procedūros	Socialinė distancija	Motyvai
Drabužiai	Pavadinimai	Anekdotai	Elgesys	Žmogaus išskirtinumas	Visuomenės nuomonė

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas, Technologija, p. 56.

Taigi kultūra apima ir lemia viską, ką daro žmonės. Kadangi kultūriniai skirtingumai yra neišvengiami, kiekviena organizacinė kultūra, pasak L.Šimanskienės (2004), lemia, kaip darbuotojai elgsis ir kaip keisis jų elgsena.

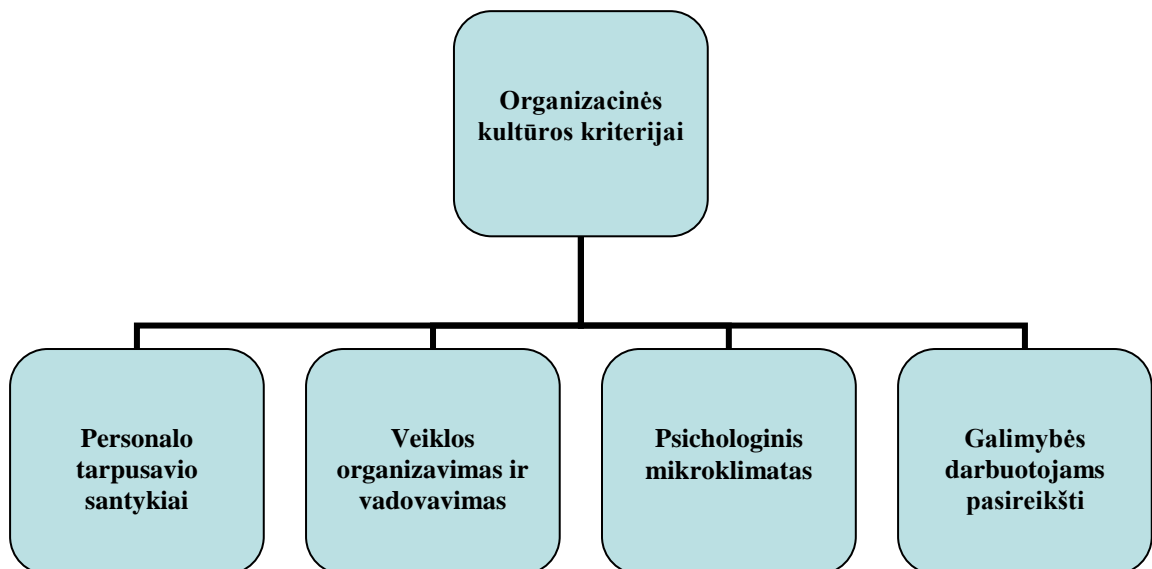
Kiekviena organizacija turi unikalius sugebėjimus ir potencialą, kuriuos tinkamai panaudodama, ji įgauna konkurencinį pranašumą. Kadangi organizacinė kultūra yra dirbtinai suformuojama kultūra, ji gali tiek sustiprinti, tiek pakenkti organizacijos veiklai, lemti organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Todėl labai svarbu pažinti savo organizacinę kultūrą.

## 1.2. Organizacinės kultūros tipai ir jų charakteristikos

Organizacinė kultūra negali būti vienoda visose organizacijose, nes vieni vadovai orientuoti į pelną, kiti - į klientų aptarnavimą, treči - į darbuotojų gerovę ir pan. Todėl literatūros šaltiniuose autoriai išskiria organizacinės kultūros tipus. Vadovybė, formuodama savo įmonėje organizacinę kultūrą, gali pasirinkti, kokių vertybių, nuostatų laikysis jų darbuotojai, į ką bus orientuotas jų darbas.

Organizacinės kultūros tyrėjai, įvertinę didžiulę kultūrų įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja ją į atskiras tipų grupes. P. Zakarevičiaus (2004) nuomone, siekiant detaliau panagrinėti kultūros formavimo ir keitimo problemas, tikslinga susipažinti su pagrindiniais organizacinės kultūros tipais. Tipų klasifikacijos tikslas yra surasti savo organizacijos santykį su tam tikru organizacinės kultūros tipu. Tai padėtų efektyviau atlikti strateginę analizę. Organizacijos kultūros tipų nustatymas taip pat leidžia išsiaiškinti, kokie teigiami ir neigiami dalykai slypi tokioje kultūroje, ar tokia kultūra didina veiklos efektyvumą. Jei vyraujantis kultūros tipas daro neigiamą įtaką veiklos rezultatams, tokią kultūrą vadovybė turi pakeisti.

Tyrinėtojai, apibūdindami organizacijų tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. P. Zakarevičiaus (2004) teigimu, šiuos kriterijus sąlyginai galima suskirstyti į keletą pagrindinių grupių (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Organizacinės kultūros kriterijai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis P. Zakarevičiaus (2004) pateiktais kriterijais (Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, p.201-209)

Būtina išskirti stiprią ir silpną organizacinę kultūrą. Stipri kultūra charakterizuojama pagrindinėmis organizacijos vertybėmis, kurias aktyviai palaiko. Jos aiškiai išdėstytos ir plačiai paplitusios. Kuo didesnis organizacijos narių skaičius įsisąmonina jos pagrindines vertybes, pripažįsta jų svarbą ir yra atsidavę joms, tuo stipresnė kultūra. Jaunos organizacijos arba organizacijos, kuri nuolat keičia nuomones (vertybes), turi silpną kultūrą. Tokių organizacijų nariai neturi pakankamai patirties formuoti bendrų vertybių. Kita vertus, ne visos ilgą laiką gyvuojančios organizacijos, turinčios stabilią kadru kaitą, turi stiprią kultūrą - pagrindinės organizacijos vertybės turi būti aktyviai palaikomos.

Vadovaudamiesi personalo tarpusavio santykių kriterijais, J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) skiria keturis organizacinės kultūros tipus, kuriuos pateikia P. Zakarevičius (2004):

- **beisbolo komanda.** Darbuotojų talentas įvertinamas, ugdomas. Plati veikimo laisvė. Pripažįstami kiekvieno individualūs rezultatai. Solidus atlyginimas. Skatinamas naujovių diegimas.
- **klubas.** Korektiški ir draugiški santykiai. Pagarba vyresniojo amžiaus darbuotojams. Vertinamas lojalumas ir patirtis. Karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“.
- **tvirtovė.** Garantuotas veiklos pastovumas ir pusiausvyra. Vyrauja saugumo atmosfera. Gerbiama nuomonių įvairovė.
- **akademija.** Darbas aiškiai reglamentuotas, specializuotas. Garantuotas nuolatinis tobulėjimas. Užtikrinamas sisteminis karjeros vystymasis.

Profesinėje literatūroje pateikiami Ch. Handy organizacinės kultūros tipai, kuriuos cituoja Rekašiūtė-Balsienė (2008):

- **voratinklio tipo – jėgos arba valdžios kultūra.** Tai organizacija, kuri orientuojasi į rezultatą. Ją apibūdina žodžiai „hierarchija“ ir „autokratija“. Tokia organizacija gerai dirba krizių, pasikeitimų atveju. Tačiau organizacija neišbalansuota, visi sprendimai vienos rankose, o tai neoperatyvu.
- **tvirtovės tipo – vaidmenų kultūra.** Tokios organizacijos stiprybė - jos „kolonos“ (funkciniai departamentai). Organizacijoje būna aiškiai apriboti vaidmenys ir atsakomybė. Tačiau tokia organizacija neinicijatyvi – mažai iššūkių. Joje sunku atlikti pokyčius.
- **tinklo tipo – užduoties kultūra.** Tokioje organizacijoje svarbu, kad darbas būtų padarytas, ir ne taip svarbu, kas tai padaro. Labai akcentuojamas komandinis darbas, tačiau tokią organizaciją sunku valdyti. Neaišku, kas už ką yra atsakingas.
- **„žvaigždžių“ kultūra arba asmenų kultūra.** Tokioje organizacijoje silpna hierarchija. Todėl joje labai svarbus bendrų tikslų iškėlimas. Tokios kultūros pavyzdys – ekspertų grupė. Joje iškyla kontrolės problema – neaišku, kas ką kontroliuoja.

1982 m. buvo sukurta S. Deal ir A. Kennedy organizacijų kultūros tipologija. Pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus, autoriai išskyrė tokius tipus (Zakarevičius, 2008):

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

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

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

- **proceso kultūra.** Galimybės pasireikšti yra tik veiklos procese. Bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti.

A.Seilius (1998) išskiria Steinman ir Schreyogg organizacinės kultūros klasifikaciją, kuri paremta grynai psichologiniais kriterijais:

- **paranojinė kultūra.** Darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė. Bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose įžvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas sukelia audringą reakciją.

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

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

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

Sakalas (2003) Steinman ir Schreyogg organizacinės kultūros klasifikaciją papildo dar dviem organizacinės kultūros tipais:



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

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

Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, grupuodamas organizacijų kultūrą, galbūt tiksliausiai panaudojo R. Harrison (1970). Jis vėlgi išskyrė keturis jos tipus (Zakarevičius, 2008):

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

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

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

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

Organizacinės kultūros tipologija apibendrintai pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė

### Organizacinės kultūros tipologija

AUTORIAI	ORGANIZACINĖS KULTŪROS TIPAI
J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (P. Zakarevičius)	1. Beisbolo komanda 2. Kubas 3. Tvirtovė 4. Akademija
Ch. Handy (R. Rekašiūtė- Balsienė)	1. Voratinklis- jėga arba valdžia 2. Tvirtovė-vaidmenys 3. Tinklas-užduotis 4. „Žvaigždės“-asmenys

S. Deal, A. Kennedy (P. Zakarevičius, 2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viskas arba nieko</li> <li>2. Duonos ir žaidimų</li> <li>3. Analitinė projektinė</li> <li>4. Proceso</li> </ol>
Steinman, Schreygg (A. Seilius, 1998, papildyta Sakalo, 2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paranojinė</li> <li>2. Depresinė</li> <li>3. Prievartinė</li> <li>4. Šizoidinė</li> <li>5. Oportunistinė</li> <li>6. Įsipareigojanti</li> </ol>
R. Harrison (P. Zakarevičius, 2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valdžios</li> <li>2. Vaidmens</li> <li>3. Užduoties</li> <li>4. Asmens</li> </ol>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis P. Zakarevičiaus (2004), R. Rekašiūtės- Balsienės (2008), A. Seiliaus (1998), Sakalo (2003) nurodytais skirstymais (žr. literatūros sąrašą)

P. Jucevičienė (1996) pastebėjo, kad daugelio organizacijų negalima priskirti vienam kuriam anksčiau minėtam kultūros tipui. Dažniausiai pastebimas kelių organizacinės kultūros tipų junginys vienoje organizacijoje. Organizacinė kultūra- dinamiškas reiškinys- vienas kultūros tipas gali pereiti į kitą. Organizacinės kultūros tipologija padeda pradedančioms veiklą organizacijoms tinkamai pasirinkti organizacinės kultūros tipą.

Šaliai organizacinės kultūros tipologijos vertėtų paaiškinti ir organizacinės kultūros dimensijas bei lygmenis. Kultūros dimensija- tam tikras kultūros matmuo, kuris gali būti reiškiamas dydžio vienetais. Skiriamos labai įvairios įmonės kultūros dimensijos (Sakalas, 2003)- įmonės kultūros atvirumas (uždara - atvira; pasikeitimams priešiška - draugiška); įmonės kultūros orientacija (orientacija į ateitį - susiklosčiusią bazę; savos ar subkultūros kūrimas); bendradarbių vaidmuo, formuojant kultūrą (į atskirų elementų tobulinimą - instrumentinis ar į plėtotę orientuotos kultūros ugdymas; į išlaidas ar į naudą orientuotos kultūros ugdymas); vadovybės vaidmuo formuojant kolektyvą (bendradarbiai kaip nariai ar kaip aktoriai; kolektyvinės ar individualios kultūros ugdymas) ir kitos. Jaunos ir inovatyvios įmonės yra orientuotos į ateitį, tradicinės – į praeitį. Atsakingos daugiau orientuojasi į išorinius, uždaros – į vidinius veiksnius.

Sūdžius (2001) ir Žilinskas, Martinkus, Staleronka (2004) cituoja E. Schein ir įvardija jo išskirtus tris organizacinės kultūros lygius :

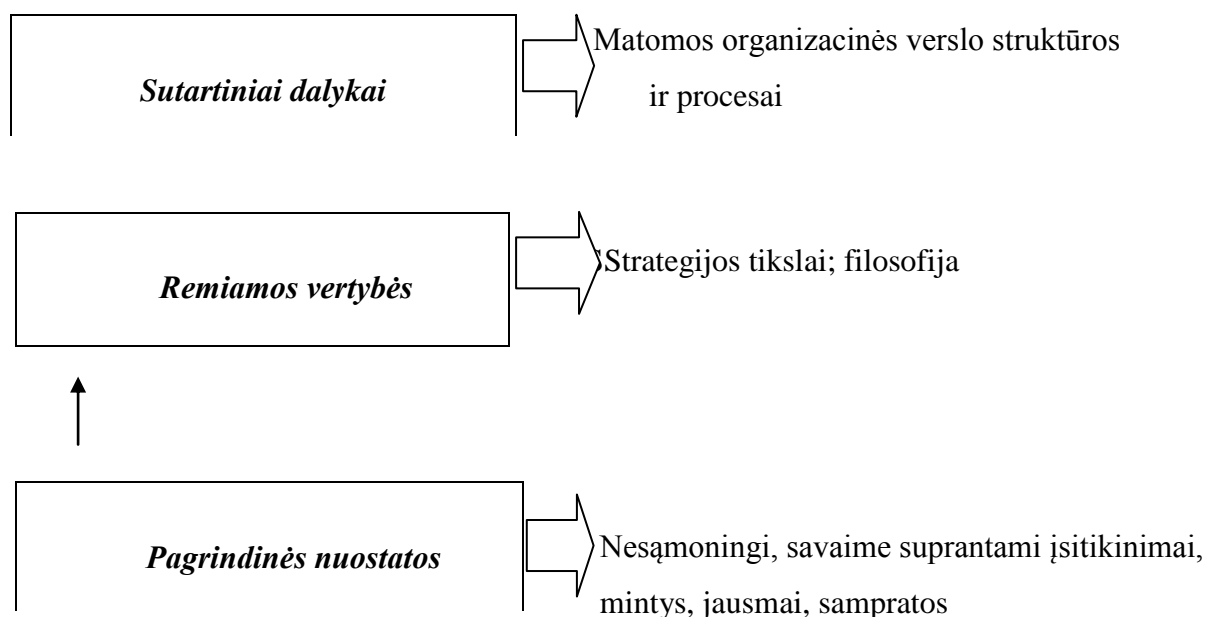
- **sutartiniai dalykai** – tie, kuriuos žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe. Tai dalykai, kurie kartu apibrėžia kultūrą ir į šiuos dalykus

kreipiantiems dėmesį parodo, kas yra kultūra. Sutartiniai dalykai apima prekes, paslaugas ir net grupės narių elgesį bei išvaizdą.

- **remiamos vertybės** – tai dalykai, kuriuos verta daryti, arba priežastys, kodėl tai darome ir norime paaiškinti tai, ką darome.

- **pagrindinės nuostatos** – tai nesąmoningi įsitikinimai, sampratos, mintys ir jausmai (galutinis vertybių ir veiklos šaltinis), kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus. Kultūra suteikia organizacijai „teisingą būdą daryti dalykus“ (Schein, 1992), dažnai remdamasi garsiai nesuformuluotomis nuostatomis.

Taigi organizacijos kultūra atspindi, kokį santykį su aplinka ji pasirinko. Neatsiejama kultūros dalis- sutartiniai dalykai, remiamos vertybės bei pagrindinės užslėptos nuostatos (žr. 3 pav.). Organizacijos kultūra daro įtaką jos sėkmei. Kultūra veikia tarpusavio santykius organizacijoje, taip pat jos finansinius rezultatus. Todėl ji turi būti susieta su kita įstaigos veikla- planavimu, organizavimu, valdymu ir kontrole. Iš tikrųjų, jei kultūra nesusijusi su šiais uždaviniais, tai jos laukia sunkumai.



**3 pav.** Organizacinės kultūros lygiai

Šaltinis: modifikuota pagal Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004).

Kai kurie autoriai (Sandra M. Sanchez, S. Canizareset, 2007) išskiria du kultūros lygius: bendrąjį ir specifinį, o organizacijos (specifinę) kultūrą laiko kapitalu, sudarančių intelektualinį kapitalą, branduoliu (Purlys, 2009).

J. P. Kotter ir J. L. Heskett (1992) nustatė du kultūros lygius: nematomą – bendrąsias vertybes ir matomą – grupės elgesio normas. Jų pateikiama adaptyviosios kultūros koncepcija – tai mėginimas sukurti organizacinę kultūrą, pagrįstą dėmesiu pagrindiniams įtaką darantiems asmenims: darbuotojams, vartotojams, akcininkams, kad užtikrintų galimybę kultūrai kisti kartu su organizacijos strategija, kurios neįmanoma įgyvendinti, jei yra vidinių prieštaravimų organizacijoje (Vaitkūnaitė, 2006).

Taigi išanalizavus kultūros tipus, paaiškėja, kad organizacinės kultūros samprata labai plati. Tad norint ją detaliai analizuoti, svarbu žinoti jos ribas. O tos ribos (dalykai, neįeinantys į organizacinės kultūros sampratą) yra organizacijos klimatas (tai bus analizuojama 4 dalyje), grupės mąstymas, organizacijos socialinė struktūra (Jucevičienė, 1996).

### 1.3 Organizacinės kultūros modeliai

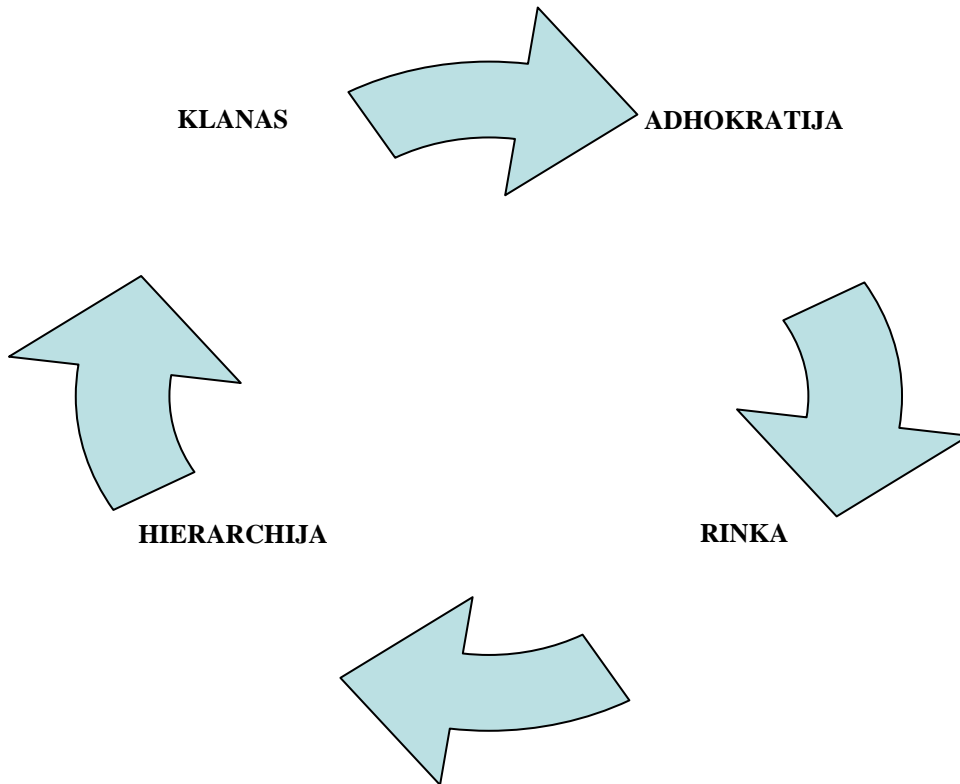
Organizacijų sisteminimas pagal jų tipus leidžia išskirti bendruosius jų bruožus. Gilinantį į organizacinės kultūros ypatumus, kurie kartojasi tam tikrose organizacijose, suformuluojami organizacinės kultūros modeliai. Moksininkai, bandydami surasti ryšį tarp organizacinės kultūros ir jos veiklos rezultatų, sudarė įvairių organizacinės kultūros modelių. Keletas jų nagrinėjama šiame darbe.

**K.S. Cameron ir R. E. Quinn Konkuruojančių vertybių modelis** (Ragucka, 2005).

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) Konkuruojančių vertybių modelis susikūrė empiriškai (autoriai siekė, kad jų modelis kuo tiksliau atspindėtų tikrovę) ir integruoja daugelio autorių pasiūlytas organizacinės kultūros dimensijas. Konkuruojančių vertybių modelis buvo sukurtas atliekant tyrimus organizacijose ir siekiant išsiaiškinti, kas lemia efektyvų organizacijų funkcionavimą.

Remdamiesi atliktais tyrimais, K. S. Cameron ir R. E. Quinn išskyrė 39 organizacijų efektyvumo rodiklius, kurie vėliau buvo sujungti į 4 pagrindinius veiksnius. Išskirtos dvi dimensijos. Pirmos dimensijos vienas iš polių žymi lankstumą, veiksmų laisvę, dinamiškumą, o antras pabrėžia stabilumą, tvarką, kontrolę. Tai reiškia, kad kai kurios organizacijos yra efektyvios tada, kai yra besikeičiančios, prisitaikančios, o kitos veikia efektyviai, kai laikosi stabilumo, kontrolės (Cameron, Quinn; 1999). Antra dimensija atskiria orientavimąsi į vidų, integravimąsi ir sutarimą bei orientavimąsi į išorę, diferencijavimą, konkurenciją. Kai kurios organizacijos

suvokiamos kaip efektyvios. Jos pasižymi darniom vidinėm charakteristikom. Kitas efektyvumo rodiklis- sąveika ir konkurencija su kitomis organizacijomis.



**4 pav.** Dominuojantys kultūrų tipai

Šaltinis: modifikuota pagal Ragucka, A. (2005). Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys. Personalo vertė ir vadyba: žinynas. D. 8.2., p. 6

4 pav. pateikti Cameron, Quinn skiriami keturi dominuojantys organizacinės kultūros tipai. Organizacinė kultūra yra vertinama dviem kryptimis: lankstumas-kontrolė ir orientavimasis į vidų-išorę. Tokiu principu išskiriamos keturių kultūrų tipų charakteristikos (K.S. Cameron, R. E. Quinn; 1999):

- **klano.** Pagrindinės charakteristikos yra komandinis darbas, darbuotojų įtraukimo programos, įsipareigojimas darbuotojams. Labiau pabrėžiami ir apdovanojami komandos (o ne individualūs) laimėjimai. Darbuotojai skatinami išsakyti savo pasiūlymus, kaip būtų galima pagerinti organizacijos veiklą. Svarbiausios užduotys tokiose organizacijose - didinti darbuotojų įsipareigojimą, lojalumą organizacijai ir aktyvumą. Klano kultūra pažymi draugišką darbovietę, panašią į šeimą, kurioje darbuotojai daug kuo dalijasi. Vadovai yra tarsi tėvų prototipai. Organizacija laikosi lojalumo ir tradicijų dėka, akcentuojama moralės svarba. bendradarbiavimas, susitarimai, rūpinimasis žmonėmis (Cameron ir Quinn, 1999 ).

- **adhokratijos.** Adhokratijos yra laikinos - jos gali greitai persitvarkyti, iškilus naujoms sąlygoms. Valdžia paskirstoma tarp individų, darbo komandų, priklausomai nuo sprendžiamos

problemos. Akcentuojamas individualumas, gebėjimas rizikuoti, pasirengimas pokyčiams, originalumas. Svarbiausias tokių organizacijų tikslas - kurti novatoriškus produktus, paslaugas ir greitai prisitaikyti prie naujų sąlygų. Adhokratijos organizacinė kultūra charakterizuojama kaip dinamiška, verslumą skatinanti ir kūrybiška. Žmonės joje yra linkę rizikuoti. Efektyvus vadovavimas turi aiškią ateities viziją, orientuotas į riziką. Organizaciją laiko atsidavimas inovacijoms ir naujumas visose srityse. Akcentuojamas pasirengimas pokyčiams, naujų iššūkių kūrimas. Sėkmę apibrėžia unikalių ir originalių produktų bei paslaugų sukūrimas (Cameron ir Quinn, 1999).

- **rinkos.** Organizacija funkcionuoja kaip rinka, prekyvietė. Tokia organizacija orientuojasi į išorinę aplinką, pabrėžia sandorių su išoriniais klientais svarbą. Būdingas stiprus išorinis pozicionavimas ir kontrolė. Remiamasi tokiomis vertybėmis, kaip produktyvumas ir konkurencingumas. Viena iš pagrindinių rinkos kultūros prielaidų yra ta, kad išorinė aplinka yra priešiška, o ne maloni. Klientai yra išrankūs, taigi organizacija turi nuolat konkuruoti. Remiamasi tuo, kad aiškus tikslas ir agresyvi strategija padeda siekti produktyvumo ir pelno. Vadovai yra reiklūs ir griežti, organizacija orientuota į laimėjimus. Pabrėžiamas rinkos užkariavimas (Cameron ir Quinn, 1999).

- **hierarchijos.** Organizacijose labai svarbus formalus ir struktūruotas darbo atlikimas. Taisyklės tiksliai nusako, ką darbuotojai turi atlikti (Cameron ir Quinn, 1999). Siekiama stabilumo, aukšto produktyvumo ir stengiamasi viską iš anksto numatyti. Darbuotojų veiklą reglamentuoja griežtos taisyklės. Vadovai yra geri koordinatoriai ir organizatoriai, orientuoti į produktyvumą. Svarbiausias rūpestis - sklandžiai veikianti organizacija. Organizaciją palaiko formalios taisyklės, strategija.

Konkuruojančių vertybių modelis buvo formuluojamas iš labai fundamentalių prielaidų apie tai, kaip organizacijos veikia bei kaip turėtų būti valdomos. Modelis kruopščiai apibrėžia ir kitus organizacijos aspektus : lyderiavimą, organizacijos efektyvumą, žmonių santykius. Vienas iš aspektų, kuriuos paliečia šis modelis, yra pasitenkinimas darbu.

Guščinskienė (2000) įvardina tris organizacinės kultūros modelius:

- 1. Parson AGIL organizacinės kultūros modelis.** Šio modelio autorius amerikietis sociologas M. G.Parson tvirtina, jog kiekvienoje sistemoje organizacijos kultūra turi atlikti keturias funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL.

A – (adaptation) adaptacija. Kad ji būtų sėkminga, organizacija turi palaikyti gerą socialinę atmosferą, o prareikus, atlikti korekciją. Tai turėtų palengvinti adaptaciją prie kintamų sąlygų organizacijoje.

G – (goal attainment) tikslo siekimas. Reikia sugebėti iškelti ir pasiekti tikslus. Organizacijos tikslą pasiektų lengviau, jeigu pavyktų sujungti visų jos narių tikslus į visumą, jeigu gerai matoma organizacijos strategija. Svarbiausias organizacijos veiklos aspektas- geras vadovavimas ir tikslų formulavimas.

I – (integration) integracija. Tai organizacijos padalinių sugebėjimas integruotis į vieną visumą, vientisą sistemą, siekiančią bendrų tikslų ir našaus darbo.

L – (legitimacy) legitimacija. Tai organizacijos poreikis iškelti bei klestėti, būti pripažinti. Organizacija gali iškelti, jei turi tikrų vertybių sistemą. Kiekvienas žmogus organizacijoje turi teisę būti pripažintas. Visa organizacijos veikla turi būti orientuojama į kiekvieną žmogų.

**2. Ouchi organizacinės kultūros modelis.** W. G. Ouchi išanalizavo trijų firmų grupių organizacijos kultūrą. Tas firmas jis apibūdino kaip tipiškas JAV firmas, tipiškas Japonijos firmas ir Z tipo JAV firmos. W. G. Ouchi sudarė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, kuriuo remiantis galima palyginti organizacijas ( Guščinskienė, 2000). Autorius stengėsi įrodyti, kad tipiškų japonų firmų ir JAV Z tipo firmų organizacijos kultūros labai skiriasi nuo tipiškų JAV firmų. Šie skirtumai paaiškina daugelio japonų ir JAV Z tipo organizacijų sėkmę. Organizacijų palyginimai pagal vyraujančias kultūrinės vertybes atsispindi 4 lentelėje.

4 lentelė

#### Ouchi organizacinės kultūros modelis

Kultūros vertybės	Japonijos firma	Z JAV firma	JAV firma
Įsipareigojimas darbuotojams	Visam gyvenimui	Ilgalaikis	Trumpalaikis
Darbo įvertinimas	Lėtas pagal kokybę	Lėtas	Greitas
Karjera	Labai plati	Pakankamai plati	Siaura
Kontrolė	Numanoma ir neformali	Numatoma ir neformali	Tiksli ir formali
Sprendimų priėmimas	Grupinis	Grupinis	Individualus

Atsakomybė	Grupinė	Individuali	Individuali
Dėmesys žmonėms	Visapusiškas	Mažas	Visapusiškas

Šaltinis: Guščinskienė, J. (2000). Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija. p. 117

W. Ouchi stengėsi įrodyti, jog tipiškų Japonijos ir Z tipo JAV firmų organizacijos kultūros labai skiriasi nuo tipiškų JAV firmų organizacijos kultūrų. Šie skirtumai padeda paaiškinti daugelio Japonijos firmų bei JAV Z tipo firmų sėkmę.

**3. Peters ir Waterman organizacinės kultūros modelis .** T. Peters ir R. Waterman parinko labai sėkmingai veikiančias JAV organizacijas ir ištyrinėjo jų valdymo taktiką, kuri garantavo organizacijos sėkmę. Analizuodami situacijas, mokslininkai atkreipė dėmesį į organizacinės kultūros bruožus. Jais remiantis buvo suformuota sėkmingo valdymo taktika. Pagal Peters ir Waterman, tobulos organizacijos bruožai yra šie:

- **polinkis veikti.** Sėkminga organizacija turi polinkį veikti, problemoms užkertant kelią. Iš vadovų tikimasi, kad jie priims sprendimus net tada, kai trūksta faktų. Sprendimų priėmimo atidėliojimas reikštų, kad konkuruojančios organizacijos gali perimti verslo iniciatyvą.

- **glaudus bendradarbiavimas su klientu.** Organizacijos, kurios palaiko gerus santykius su klientais. Labiau klesti negu tos, kurios tam skiria nepakankamai dėmesio. Juk vartotojas yra informacijos apie esamas ir idėjų apie būsimus produktus šaltinis. Vartotojas- organizacijos finansinio darbo atspindys. Vartotojų poreikių tenkinimas padeda tobulinti organizacijos veiklą.

- **autonomija ir ėjimas pirmyn.** Sėkminga organizacija stengiasi diegti įvairias naujoves ir mažinti biurokratizmą. Tai padeda skatinti kūrybingumą.

- **produktyvumas.** Jo siekiama remiantis savais darbuotojais. Sėkmingos organizacijos svarbiausias turtas- žmonės. Todėl svarbiausias organizacijos tikslas- leisti žmonėms dirbti produktyviau.

- **dėmesys vadovavimui.** Organizacijai labai svarbu parinkti tinkamą vadovavimo stilių. Sėkmingos organizacijos nori, kad jų vadovai skirtų pakankamą dėmesį visoms verslo sritims. Visi darbuotojai turi suprasti, kad gerai atliktas darbas- ne vien vadovo, o visų darbuotojų tikslas.

- **bendrumo laikymasis.** Priimant sprendimus, turi dalyvauti visi darbuotojai. Tai atneša sėkmę. Sėkmingos organizacijos turi bendrus tikslus visai organizacijai ir sudaro reikiamas sąlygas juos įgyvendinti.

- **paprasta bendravimo forma.** Darbuotojai turi pasitikėti vieni kitais ir bendrauti laisvai bei draugiškai. Sėkmingos organizacijos mažina administratorių skaičių, kuria nedideles darbo grupes. Tai padeda paprasčiau ir efektyviau atlikti darbą.



- **ribotas ir laisvas veikimas.** Ribotas veikimas reiškia, jog kiekvienas darbuotojas veikia vadovaudamasis įsipareigojimais pagal savo pareigas. Tuo pačiu organizacija suteikia darbuotojams laisvo veikimo teisę. Laisvas veikimas reiškia, jog organizacijos nariai veikia laisvai, žinodami savo teises ir pareigas.

Taigi kiekvienas modelis atspindi tam tikras vertybes, pagal kurias galima įvertinti organizacinę kultūrą.

**Darnios organizacinės kultūros kūrimo modelis HOME** (Rekašiūtė-Balsienė, (2007).

J. Greenberg ir R. A. Baron (2000) sukurtas darnios organizacinės kultūros kūrimo modelis HOME („namai“) – dar vienas organizacinės kultūros modelio pavyzdys. Šie autoriai pateikia labai paprastų ir aiškių rekomendacijų, kaip galima efektyviai stiprinti pasitenkinimui darbus svarbius organizacinės kultūros elementus, užtikrinant organizacijos istorijos tęstinumą darbuotojų sąmonėje, kuriant identiškumo jausmą, skatinant narystę.

J. Greenberg ir R. A. Baron nuomone, keturi veiksniai -istorijos tęstinumas, identiškumo jausmas, narystės skatinimas, darbuotojų sąveika- padeda sukurti darnią lyg viena šeima organizaciją su visiems darbuotojams artima kultūra, kurioje jie jaučiasi tarsi antruose namuose ir yra labiau patenkinti savo darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės kultūros tipologija yra gana plati, nes autoriai išskiria organizacinės kultūros tipus pagal galimybes darbuotojams pasireikšti, pagal tarpusavio santykius, pagal psichologinius kriterijus ir pan. Organizacijose, kuriose vyrauja ne vienas, o keletas skirtingų organizacinės kultūros tipų, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais, principais. Įmonei naudingiau, kai darbuotojai laikosi vieningai, vadovaujasi tais pačiais kultūros kriterijais.

Organizacinės kultūros modeliai apibūdina organizacijos kultūros ypatumus, kurie išskiria organizacinės kultūros bruožus. Tiriant kultūrą organizacijoje, nesunku pastebėti jos išorinius elementus, tačiau sunku išvelgti gilesnius organizacinės kultūros lygius, kuriuose glūdi persidengusios vertybės ir bendri susitarimai. Tik kruopščiai išanalizuota, įvertinta organizacinė kultūra, teisingai nustatytos vertybės bei nuostatos užtikrina organizacijos veiklos efektyvumą.

#### **1.4. Organizacinės kultūros funkcijos ir sąsaja su organizacijos klimatu**

Organizacinė kultūra atlieka daug funkcijų, kurių dėka didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu, gerėja įmonės veiklos rezultatai. Taigi organizacinės kultūros atliekamos funkcijos duoda naudą ir darbuotojams, ir vadovams. Įdedant daug pastangų, imantis nuoseklių veiksmų, galima puoselėti organizacinę kultūrą, kad siekiant bendrų tikslų, ji taptų stipri ir produktyvi. Kuo daugiau

organizacijos darbuotojų pripažins dominuojančią organizacinę kultūrą ir laikysis visų nustatytų normų, tuo organizacinės kultūros funkcijos duos didesnę efektą darbuotojų tarpasmeniniams santykiams bei organizacijos veiklos rezultatams.

Organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas (Zablackienė, 2005):

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, pagal kuriuos ji turėtų vertinti savo sėkmes, nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia tai, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia tai, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, kurie – ne; tai apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- reglamentuoja narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną, santykius su organizacijai nepriklausančiais individualiais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudojant, geranoriškai, atsakingai, delsiant.

Anot S. P. Robbins (2006) kultūra atlieka kelias funkcijas. Pirma, ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų. Antra, organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniame nei žmogaus asmeninis interesas. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ar veikti. Ir galiausiai kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Stoškus ir Beržinskienė (2005) įvardina labai panašias organizacinės kultūros funkcijas kaip ir Robbins (2006). Jie išskyrė Robbins (2006) paminėtas keturias pirmas organizacinės kultūros funkcijas ir apibendrino jas. Tad galima sakyti, kad kultūra „yra socialiniai klijai“, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu. Kultūra pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų požiūrius ir elgseną, galima sakyti, „diktuoja žaidimo taisykles“, taip vienydama visą organizaciją ir išskirdama ją iš kitų. Organizacinė kultūra veikia organizacijos ir jos narių veiklą, gali daryti įtaką netgi šių narių asmeniniam gyvenimui.

V. A. Spivak (2001) išskiria aštuonias organizacinės kultūros funkcijas: sukauptos kultūros geriausių elementų iškėlimas, naujų vertybių kūrimas ir jų kaupimas; vertinamoji – normatyvinė funkcija; reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcija, t.y. kultūros vartojimas kaip elgsenos indikatorius ir regulatorius; pažintinė funkcija; prasmės formavimo funkcija. Organizacinė kultūra daro įtaką žmogaus pasaulėžiūrai, dažnai organizacijos vertybės tampa asmens ir kolektyvo

vertybėmis antraip atsiranda konfliktai; komunikacinė funkcija. Vertybės, priimtose organizacijose, elgesio normos ir kiti kultūros elementai sąlygoja darbuotojų tarpusavio supratimą ir bendradarbiavimą; visuomeninės atminties funkcija, organizacijos patirties saugojimas ir kaupimas; rekreacinė funkcija. Dvasinių jėgų atgavimas kultūrinės veiklos suvokimo procese įmanomas tik esant aukštam organizacinės kultūros doroviniam potencialui bei darbuotojų pritarimui toms vertybėms.

Preikšienė (2003) išskiria organizacijos kultūros funkcijas į dvi dalis – naudingas vadovams ir naudingas darbuotojams, nes organizacinė kultūra atlieka daug funkcijų, daugelis jų naudingos ir vieniems, ir kitiems. Organizacinė kultūros nauda įmonės vadovams:

- suteikia organizacijai unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos;
- stiprina bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą organizacijai, taigi mažina darbuotojų kaitą;
- darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes pateikia standartus, kas yra priimtinas elgesys kompanijoje, formuoja nuostatas ir elgseną;
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, taip didindama organizacijos efektyvumą.

Kultūros nauda organizacijos darbuotojams (Preikšienė, 2003):

- darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji nurodo darbuotojams, kaip reikia dirbti, kaip elgtis organizacijoje;
- darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje;
- suteikia darbuotojams tapatumą, jie labiau jaučiasi organizacijos dalis.

Teigiama, jog organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą, apsaugotų nuo susvetimėjimo. Organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Ar kultūra turės organizacinį efektyvumą, lemia vertybių prigimtis. Jei vertybės remia atitinkamus tikslus bei strategijas, kultūra tampa svarbus turtas. Viena iš bendrųjų vertybių bei įsitikinimų funkcijų – suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, išugdantį įsipareigojimą organizacijai, jos tikslams. Jis pagerina organizacijos stabilumą ir gali būti prasmingas planas, galintis nukreipti ir formuoti elgesį, motyvuojant darbuotojus elgtis teisingai (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Rekašiūtė – Balsienė (2007) sutinka su Schuster (1999) teigimu, kad organizacijos kultūra ir klimatas yra susiję, tačiau nėra tapatūs, nors nemažai tyrėjų klimato tyrimus sutapatina su kultūros tyrimais ar pirmuosius naudoja kaip antrųjų pakaitalą. Organizacijos kultūra daro įtaką organizacijos klimatui, tiesiogiai nurodydama organizacijos nariams, kas yra svarbu, ir taip veikia jų darbinę aplinką. Sąvokos „klimatas“ ir „kultūra“ yra arti viena kitos, jeigu manome, kad

kultūra yra kartu išgyvenamos prielaidos ir vertybės (Schein, 1992). Aiškinantis kultūros daromą poveikį klimatui, svarbu atskirti šias sąvokas:

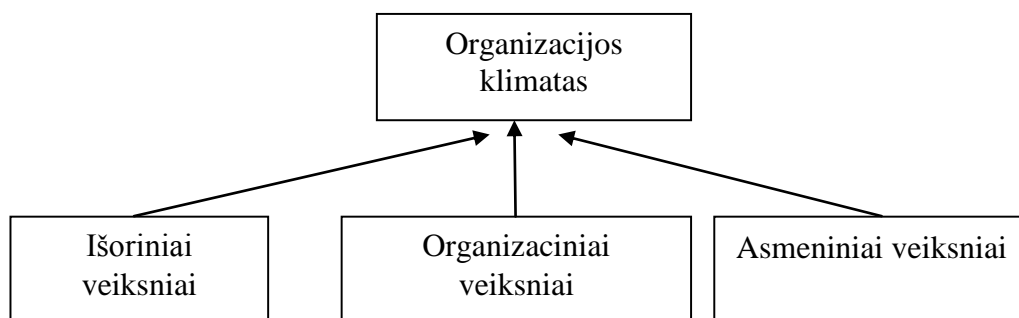
- organizacijos klimatas - tai tarsi atmosfera, kuri suvokiama organizacijos darbuotojų, o ją lemia įvairūs organizacijos veiklos būdai, procedūros, atlygis. Klimatas yra individualus socialinių aplinkybių, kurio dalis yra ir pats asmuo, aprašymas (Virtanen, 2002).
- kultūra yra daug platesnis organizacijos vertybių ir įsitikinimų fenomenas, kuriam daro įtaką darbuotojų interpretuojamos organizacijos veiklos prielaidos, vertybės ir filosofija, kuriuos lemia jų patiriamas klimatas. Svarbiausias kultūros elementas yra bendrai išgyvenamos vertybės, įsitikinimai.

Taigi organizacijos klimatas yra tai, kaip žmonės suvokia ir paaiškina savo aplinkos ypatybes, o organizacijos kultūra rodo, kaip veikiama organizacijoje.

D. Helbriegel ir J.W. Slocum įsitikinimu, klimatas yra tam tikros organizacijos ir jos padalinių suvokiamų atributų rinkinys, kuris išryškėja iš elgesio su organizacijos ir jos padalinių nariais bei aplinka. W. L. French, G.H. Kast ir J. E. Rosenweig nuomone, organizacijos klimatas - tai bendras jos narių supratimas ir jausmai, kuriuos sukelia organizacinė kultūra. L. J. Muilins klimatą apibrėžia kaip organizacijos atmosferą, kuri apima moralės lygį, priklausomumo organizacijai jausmą, rūpestį organizacijos nariais (Muilins, 1991, p. 489). Išanalizavus įvairių autorių pateiktus organizacijos klimato apibrėžimus, galima išskirti dvi pagrindines tendencijas (Guščinskienė, 2000):

- organizacijos klimatas yra jos narių suvokiamų atributų rinkinys;
- organizacijos klimatas - tai organizacijos narių patiriamas vidinės aplinkos poveikis jų elgesiui, kuris gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais.

Organizacijos klimatui turintys įtakos veiksniai parodyti 5 paveiksle.



**5 pav.** Organizacijos klimato veiksniai

Šaltinis: Guščinskienė, J. (2000). Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija. p. 125

**Išoriniai veiksniai** – tai fizinė bei sociokultūrinė aplinka.

**Organizaciniai veiksniai** apima organizacijos centralizaciją, technologiją, struktūrą, dydį.

**Asmeniniai veiksniai** apima lyderių elgesį ir lyderiavimo stilių.

Organizacijos klimato ir kultūros tyrimai sutampa vienu aspektu: jie analizuoja tą patį organizacijos fenomeną, nors ir iš skirtingų perspektyvų. Tiek organizacijos kultūra, tiek klimatas tiria „vidinę socialinę psichologinę organizacijos aplinką ir šios aplinkos santykį su individualia prasme ir organizaciniu prisitaikymu" (Denison, 1996, p. 625). Kultūra skiriasi nuo klimato, tačiau jiems būdingas bendras pagrindas - jie bando nusakyti ir paaiškinti ryšius tarp toje pačioje situacijoje ir grupėje gyvenančių žmonių. Organizacijos kultūra veikia klimatą keliais būdais (Rekašiūtė-Balsienė, 2007):

- padeda individams parodydama tai, kas yra svarbu, ir suteikdama prasmę jų patyrimui. Ideologija nukreipia suvokimą ir padeda formuluoti išvadas.

- veikia klimatą tiesiogiai per savo įtaką, daromą objektyviai darbo aplinkai. Visgi tam tikro tipo organizacinė kultūra nebūtinai sukuria tam tikro tipo organizacijos klimatą (Ashforth, 1985).

V. Barvydienė., J. Kasiulis (1998) taip pat pritaria organizacijos klimato priklausomumui organizacinei kultūrai, tačiau pabrėžia ir šių dviejų sąvokų skirtumus (žr. 5 lentelę). Autoriai sutinka, kad organizacijos kultūra lemia jos klimatą, nes abu jie veikia organizacijos narių elgesį. Šiuo požiūriu organizacijos kultūra ir klimatas yra priklausomi kintamieji dalykai. Kaip nepriklausomi kintamieji, jie turi įtakos socializacijai ir organizacijos narių atrankai. Vis dėlto reikia suprasti, jog organizacijos klimato pagrindas yra žmonių jausmai ir emocijos, o organizacinė kultūra formuoja organizacijos narių vertybes, interesus ir t. t.

5 lentelė

### Organizacinės kultūros ir klimato elementų palyginimas

Elementai	Organizacinė kultūra	Organizacijos klimatas
Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais
Reprezentacija	Mituose, istorijose	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose
Mokslas idealas	Kultūros mokslas, psichoanalizė ir kosmonautika	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas
Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę	Empiriškai tirti hipotezę, kiekybiniai matavimai
Validumas	Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas	Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas

Paradigma	Interpretacija	Socialiniai aktai
Modeliai	Pokalbiai, diskusijos	Asmens ir situacijos interakcijos
Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus
Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla
Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos, baimių mažinimas	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis
Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas

Šaltinis: Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinę kultūrą sudaro vertybės, nuostatos, kurių darbuotojai laikosi, o viena iš pagrindinių organizacijos vertybių sistemos funkcijų – suformuoti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris padeda įvykdyti numatytus tikslus. Šis jausmas formuoja elgesį, motyvuojantį darbuotojus elgtis organizacijai naudinga linkme. Nevertėtų organizacinės kultūros tapatinti ar painioti su organizacijos klimatu, nes tai yra skirtingas reikšmes turinčios sąvokos. Organizacijos klimatas ir organizacinė kultūra yra svarbūs organizacijai, tačiau organizacijos klimato pagrindas yra žmonių jausmai ir emocijos, o organizacinė kultūra orientuojasi į esminių vertybių sistemą, pripažįstamą jos narių, įtakojančią jų elgesį ir palaikomą organizacijos istorijos, tradicijų, ritualų, simbolių.

Kiekviena organizacija turi unikalius sugebėjimus ir potencialą, kuriuos tinkamai panaudodama, ji įgauna konkurencinį pranašumą. Kadangi organizacinė kultūra yra dirbtinai suformuojama kultūra, ji gali tiek sustiprinti, tiek pakenkti organizacijos veiklai, lemti organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Todėl labai svarbu pažinti savo organizacinę kultūrą.

## **2. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODAI IR JO ORGANIZAVIMAS UKMERGĖS ANTANO SMETONOS GIMNAZIJOJE**

### **2.1. Tiriamosios organizacijos bendroji charakteristika**

Ukmergės Antano Smetonos gimnazija – keturmetė gimnazija, teikianti pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą. Perspektyva – inovatyvi gimnazijos bendruomenė, aukštos mokymosi motyvacijos mokiniai, nuolatinis ugdymo kokybės gerinimas. Šios ugdymo įstaigos vizija - bendražmogiškų vertybių laikymosi pavyzdys aplinkiniams, lyderiavimas bendruomenės labui, nuolatinis inovatyvumas. Pasirinktoji misija- teikti kokybišką pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą, atsižvelgiant į individualius mokinių poreikius ir gebėjimus, ugdyti gebėjimus bei norą mokytis visą gyvenimą, lavinti komunikacinius gebėjimus, informacinį raštingumą, žinių visuomenei būdingą informacinę kultūrą, įgalinančią savarankiškai kurti savąjį gyvenimą Europos bendrijoje, išlaikant savąjį tapatumą.

Šiame darbe vadovaujama Ukmergės Antano Smetonos gimnazijos strateginiu planu, parengtu 2008-2012 metams, vadovaujantis gimnazijos vidaus audito, mokytojų anketavimo duomenimis. Strateginis planas skirtas gimnazijos kokybės tobulinimui.

Gimnazijos veiklos aplinką sąlygoja 6 lentelėje pateikti veiksniai ir ištekliai:

6 lentelė

### **Ukmergės Antano Smetonos gimnazijos aplinka ir ištekliai**

#### **politiniai veiksniai:**

- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas;
- Lietuvos plėtros strateginės nuostatos 2007-2012 m.;
- švietimo gairės;
- vidurinio ugdymo programų aprašas;
- LR švietimo ir mokslo ministro įsakymai.

#### **ekonominiai veiksniai:**

- valstybės skiriamos lėšos – moksleivio „krepšelis“;
- savivaldybės lėšos ūkio veiklai;
- 2 proc. mokesčių mokėtojų (tėvų, bendradarbių, buvusių mokinių) lėšų;
- rėmėjų lėšos;
- projektų lėšos;
- patalpų nuoma, gimnazistų uždirbtos lėšos;

#### **socialiniai veiksniai:**

- kintanti rajono gyventojų socialinė-ekonominė padėtis;
- dalies mokinių sunki socialinė padėtis;
- tarpmokyklinė konkurencija;

**Žmonių ištekliai:**

- gimnazijoje dirba 47 mokytojai:
  - vyresnieji mokytojai – 6,
  - metodininkai – 36,
  - ekspertai – 3,
- aptarnaujančio personalo – 21 žmogus,
- gimnazijai vadovauja direktorius,
- moksleivių ugdymui vadovauja du pavaduotojai,
- ūkinei veiklai vadovauja vienas pavaduotojas,
- psichologė,
- socialinė pedagogė,
- bibliotekos vedėja,
- skaityklos vedėja,
- vyr. buhalterė,
- kasininkė,
- raštinės vedėja.

Šaltinis : Ukmergės Antano Smetonos gimnazijos strateginis planas 2008-2012.

Gimnazija savo veiklą planuoja ar esamus planus koreguoja kasmet, remdamasi vidaus audito išvadomis. Rengiami ugdymo, veiklos, strateginis, dalykų, teminiai, individualūs mokytojų planai bei programos. Juos ruošia iniciatyvinės grupės, administracijos įsakymais įpareigotos komisijos, administracijos nariai, mokytojai.

Gimnazijos vidaus kontrolė vykdoma dviem kryptim: audito vykdymo grupė vykdo institucijos veiklos kontrolę pagal vidaus audito metodiką ir gimnazijos vadovai vykdo ugdomąjį inspektavimą pagal metų veiklos programoje numatytus uždavinius.

Apskaita gimnazijoje vykdoma vadovaujantis LR dokumentų ir archyvų įstatymu, nauja Dokumentų rengimo ir dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių redakcija, kitais bendraisiais dokumentų rengimo bei informavimo reikalavimais. Gimnazija turi finansinį savarankiškumą. Jos finansavimo šaltiniai: valstybės bei savivaldybės, įvairių fondų, projektų, gyventojų 2 proc. pajamų mokesčio, rėmėjų, pačių uždirbtos (patalpų nuoma, gimnazistų darbas) lėšos.

Ukmergės Antano Smetonos gimnazijos, kaip švietimo įstaigos, organizacinę kultūrą atspindi strateginiame plane pateikta SSSG analizė. Joje išskiriamos šios organizacijos stiprybės: aukštos kvalifikacijos, novatoriški darbuotojai, geri ugdymo rezultatai, aukšta mokymosi motyvacija, draugiški bendruomenės santykiai, geras organizacijos mikroklimatas, aktyvi popamokinė veikla (žr. 7 lentelę).



**Ukmergės A. Smetonos gimnazijos SSGG analizė**

<p align="center"><b>STIPRYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aukštas mokytojų dalykinis bei metodinis pasiruošimas, novatoriška veikla, informacinių technologijų taikymas;</li> <li>• geri mokinių mokymosi rezultatai;</li> <li>• draugiški mokinių-mokytojų-vadovų tarpusavio santykiai;</li> <li>• geras mikroklimatas;</li> <li>• įdomus įvairiapusis gimnazijos gyvenimas;</li> <li>• aukštos mokymosi motyvacijos mokiniai;</li> <li>• aktyvus užklasinis darbas;</li> <li>• galimybė patenkinti mokinių individualius poreikius;</li> <li>• dalyvavimas projektinėje veikloje;</li> <li>• geri mokinių egzaminų rezultatai;</li> <li>• sveikos gyvensenos įpročių lavinimas.</li> </ul>	<p align="center"><b>GALIMYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• efektyviau naudoti informacines technologijas ugdymo procese;</li> <li>• išnaudoti projektinės veiklos teikiamas galimybes;</li> <li>• gilinti ugdymo individualizavimą ir diferencijavimą atsižvelgiant;</li> <li>• parengti daugiau mokinių – respublikos olimpiadoms, konkursams;</li> <li>• stiprinti mokinių mokymosi motyvaciją;</li> <li>• skatinti tėvus aktyviau dalyvauti gimnazijos gyvenime;</li> <li>• mokyklos lankomumo prevencija;</li> <li>• teikti kvalifikuotą gimnazijos psichologės, soc. pedagogės, slaugytojos pagalbą;</li> <li>• renovuoti gimnazijos pastatą;</li> <li>• skatinti tėvus, skirti gimnazijos reikmėms 2 proc. pajamų mokesčio;</li> <li>• gimnazijos rėmėjų paieška.</li> </ul>
<p align="center"><b>SILPNYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skirtingas į gimnaziją atėjusių mokinių pasiekimų lygis;</li> <li>• nepakankamai aprūpinta gimnazijos materialinė bazė;</li> <li>• kai kurių mokinių mokymosi motyvacijos stoka;</li> <li>• nepakankamas puikiai besimokančių gimnazistų skatinimas;</li> <li>• nėra pastovių gimnazijos rėmėjų;</li> <li>• neišnaudotos bendradarbiavimo su mokinių tėvais galimybės;</li> <li>• praleidžiamos be pateisinamos priežasties pamokos.</li> </ul>	<p align="center"><b>GRĖSMĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nekorektiška konkurencija tarp mokyklų;</li> <li>• psichotropinių medžiagų pasiūla ir vartojimas;</li> <li>• smurto demonstravimas per masines informavimo priemones;</li> <li>• menkos galimybės plėsti kultūrinį akiratį mieste.</li> </ul>

Šaltinis: Ukmergės Antano Smetonos gimnazijos strateginis planas 2008-2012

„Gimnazijos mokytojų kolektyvo aukštas dalykinis bei metodinis pasirengimas, darni, novatoriška veikla, informacinių technologijų gausa bei valdymas, aukšta mokinių mokymosi motyvacija leidžia kilti į aukštesnį ugdymo lygį, gilinti ugdymo individualizavimą bei diferencijavimą, atsižvelgiant į kiekvieno moksleivio siekius, polinkius, gebėjimus. Yra

pakankamai galimybių parengti daugiau mokinių – rajono, respublikos olimpiadų, konkursų laureatų. Ypač svarbu parengti gimnazistą būti pajėgų gyventi konkurencijos sąlygomis“ – teigiama strateginio plano išvadose.

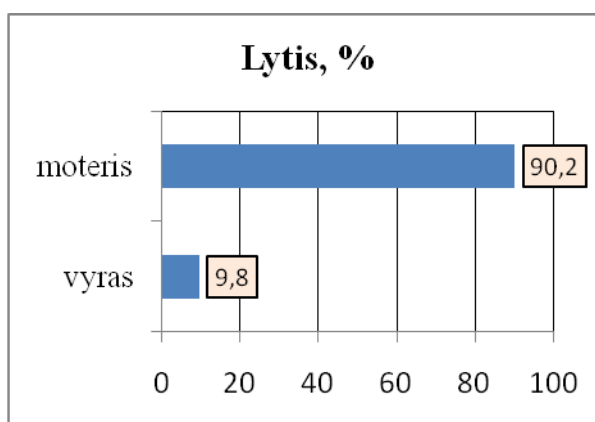
## 2.2 Tyrimo imties charakteristikos

8 lentelė

### Respondentai – Ukmergės Antano Smetonos gimnazijos darbuotojai

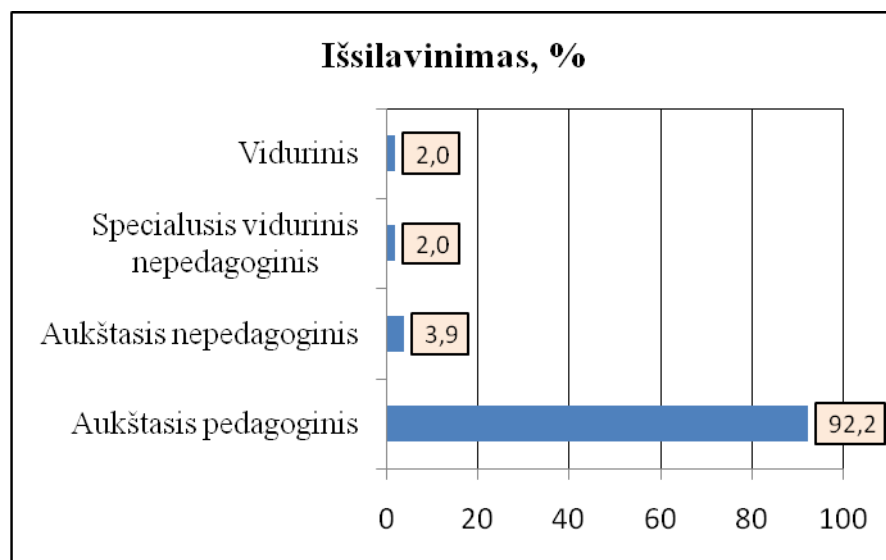
Lytis	%	N	Išsilavinimas	%	N	Darbo stažas	%	N	Kvalifikacijos kategorija	%	N
Vyras	9,8	5	Aukštasis pedagoginis	92,2	47	Iki 5 metų	3,9	2	Mokytojas	3,9	2
Moteris	90,2	46	Aukštasis nepedagoginis	3,9	2	5-10 metų	7,8	4	Vyresnysis mokytojas	9,8	5
<b>Iš viso</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	Specialusis vidurinis nepedagoginis	2,0	1	11-15 metų	13,7	7	Mokytojas metodininkas	76,5	39
-	-	-	Vidurinis	2,0	1	16-20 metų	7,8	4	Mokytojas ekspertas	3,9	2
-	-	-	<b>Iš viso</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	Daugiau kaip 20 metų	64,7	33	Mano pareigybei kvalifikacinė kategorija nereikalinga	2,0	1
-	-	-	-	-	-	Neatsakė	2,0	1	Neatsakė	3,9	2
-	-	-	-	-	-	<b>Iš viso</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>Iš viso</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>

Iš viso apklausta 51 respondentas. Visi jie- Ukmergės Antano Smetonos gimnazijos darbuotojai (žr. 8 lentelę). Buvo išdalintos 54 anketos, grįžo - 51. Interviu apklausti 2 Ukmergės švietimo centro darbuotojai, kaip išorės atstovai.



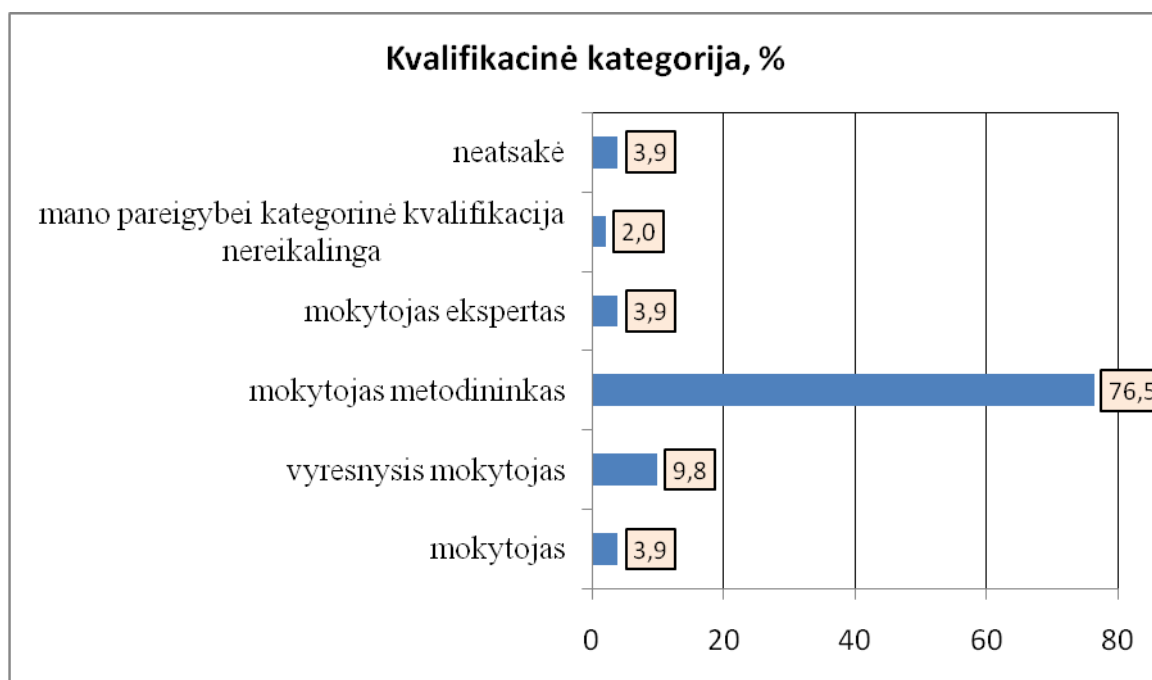
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį procentais

Tirto gimnazijos darbuotojų kontingento pasiskirstymas pagal pagrindinį demografinį požymį atsispindi 8 lentelėje. Akivaizdu, kad šioje švietimo įstaigoje vyrauja moteriškas kolektyvas, nes didžiąją tyrime dalyvavusių respondentų dalį (90,2 proc.) sudaro moterys. Likusiąją (9,8 proc.) dalį - vyrai (6 pav.) Tai leidžia daryti prielaidą, kad švietimo darbuotojų profesija patrauklesnė tarp moterų.



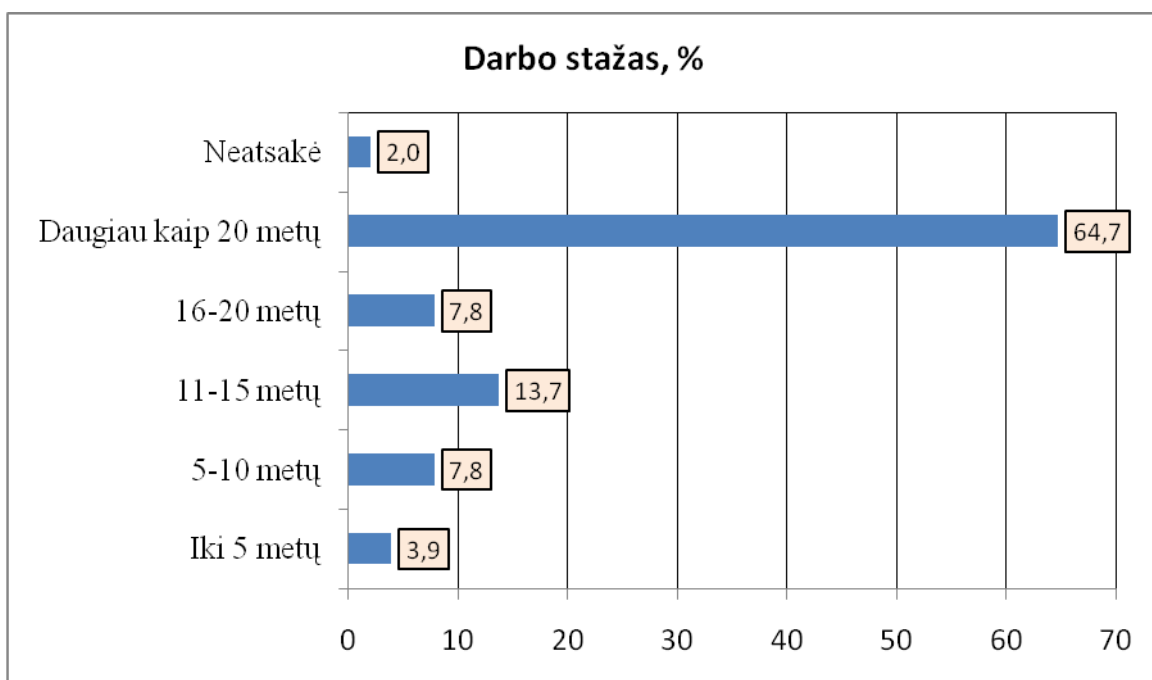
**7 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad didžiausias procentas (92,2 proc.) apklaustųjų Ukmergės Antano Smetonos gimnazijos darbuotojų turi aukštąjį pedagoginį išsilavinimą. Pabrėžtina, kad tyrime dalyvavo ne tik mokytojai, bet ir aptarnaujančiojo personalo darbuotojai (žr. 8 lentelę). Tai atsispindi respondentų pasiskirstyme pagal kvalifikacinę kategoriją:



**8 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją

Susisteminti kvalifikacinės kategorijos tyrimo duomenys leidžia teigti, kad ugdymo įstaigoje daugiausia dirbančiųjų (76,5 proc.) turi mokytojo metodininko kvalifikaciją. Tai susiję su gimnazijos statusu. Akivaizdu, kad tyrime dalyvavo ir štaigos aptarnaujančio personalo darbuotojai, nurodę, kad kvalifikacinė kategorija jiems nereikalinga (2 proc.). Neatsakiusiųjų- 3,9 proc. (žr 8 lentelę).



**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą Ukmergės A. Smetonos gimnazijoje

8 lentelėje ir 9 pav. matyti, kad didžiausia šios švietimo įstaigos darbuotojų dalis (64,7 proc.) gimnazijoje išdirbo daugiau kaip 20 metų. Tai rodo kolektyvo brandumą, pastovumą. Galima teigti, kad tai turės neabejotiną teigiamą įtaką gimnazijos organizacinei kultūrai.

Interviu tyrime dalyvavo 2 išorės atstovai- Ukmergės švietimo centro (įkurto 1994 m.) darbuotojos ( direktorė ir vyresnioji metodininkė). Jos vienintelės šios švietimo įstaigos darbuotojos, susijusios su ugdymo procesu. Jų darbo stažas Ukmergės švietimo centre- po 16 metų. Respondentės- moterys, noriai dalyvavusios apklausoje.

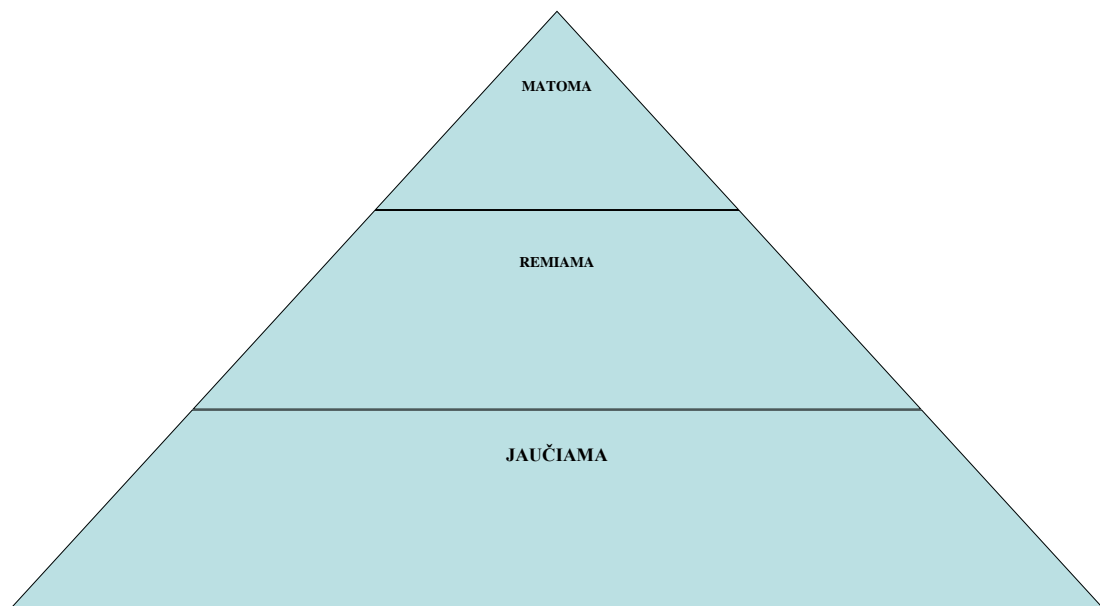
### 2.3. Organizacinės kultūros tyrimo metodai ir jo eiga

Šiame darbe naudojamas kokybinis (interviu išorės atstovams) ir kiekybinis ( gimnazijos darbuotojų anketinė apklausa) tyrimas. Tyrimas vyko mėnesį.

Kokybinis ir kiekybinis tyrimas vyko keliais etapais:

1. Tyrimo institucijų pasirinkimas. Pasirinkta šio darbo autorės darbovietė- Ukmergės Antano Smetonos gimnazija bei išorės atstovas, susijęs su gimnazijos darbuotojų dalykinių kompetencijų ugdymu- Ukmergės švietimo centras.

2. Tyrimo schemos ir įrankių parengimas. Anketinė apklausa ir interviu parengti pagal E. H. Schein (2002) nustatytus organizacinės kultūros lygius:



**10 pav.** E. H. Schein organizacinės kultūros lygiai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Schein (1992, 2002) „Organizational Culture and Leadership“.

- artefaktai arba sutartiniai matomi dalykai- tai, ką žmogus mato, girdi, jaučia organizacijoje. Labai svarbu mokėti ne tik stebėti, bet ir įvertinti stebimų fenomenų reikšmę, su jais susijusių nuostatų svarbą. Šio darbo autorės parengtoje anketoje tam yra skiriami 5, 6, 7, 8, 11 klausimai;

- remiamos vertybės (strategijos, tikslai, filosofijos) išskiria priežastis, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome. E. H. Schein teigimu, daugelio organizacinių kultūrų vertybių ištakas galima atsekti iš kultūros kūrėjų. Jei remiamos vertybės atitinka bendras nuostatas, tai jų žodinė išraiška sąlygoja organizacijos narių vienybę. Remiamos vertybės išryškėja analizuojant gimnazijos organizacinius procesus. Anketoje tam skiriami 5, 6, 9-15 klausimai.

- pagrindinės nuostatos- tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus. Šios prielaidos reguliuoja organizacijos narių elgesį, apibūdina, kaip organizacijos nariai jaučias, jaučia, suvokia, galvoja. Anketinėje apklausoje tai minima 5, 6 klausimuose.

Kad būtų paprasčiau sisteminti ir aprašyti duomenis, anketos klausimai apie organizacinę kultūrą suskirstyti skirsniais:

- a) organizacinės kultūros samprata,
- b) matomosios organizacinės kultūros išraiškos būdai,
- c) organizacinės kultūros vertinimas,
- d) organizacinės kultūros tobulinimo galimybės.

Interviu sudaro 15 klausimų, suskirstytų į skyrius, remiantis E. H. Schein aprašytais kultūros lygiais. Interviu sudarytoja pabrėžia organizacinės kultūros išskirtinumą, išorinius požymius, sąsajas su organizacijos bendruomene, svarbiausius veiksnius, mokyklų organizacinių kultūrų ypatumus, Ukmergės Antano Smetonos gimnazijos organizacinės kultūros vertinimą.

- 3. Tyrimas vykdytas Ukmergės Antano Smetonos gimnazijoje ir Ukmergės švietimo centre.
- 4. Gautų rezultatų analizė, išvadų parengimas.

Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant SPSS ( Statistical Package for the Social Sciences) statistinių duomenų apdorojimo programa.

### 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO UKMERGĖS ANTANO SMETONOS GIMNAZIJOJE REZULTATAI

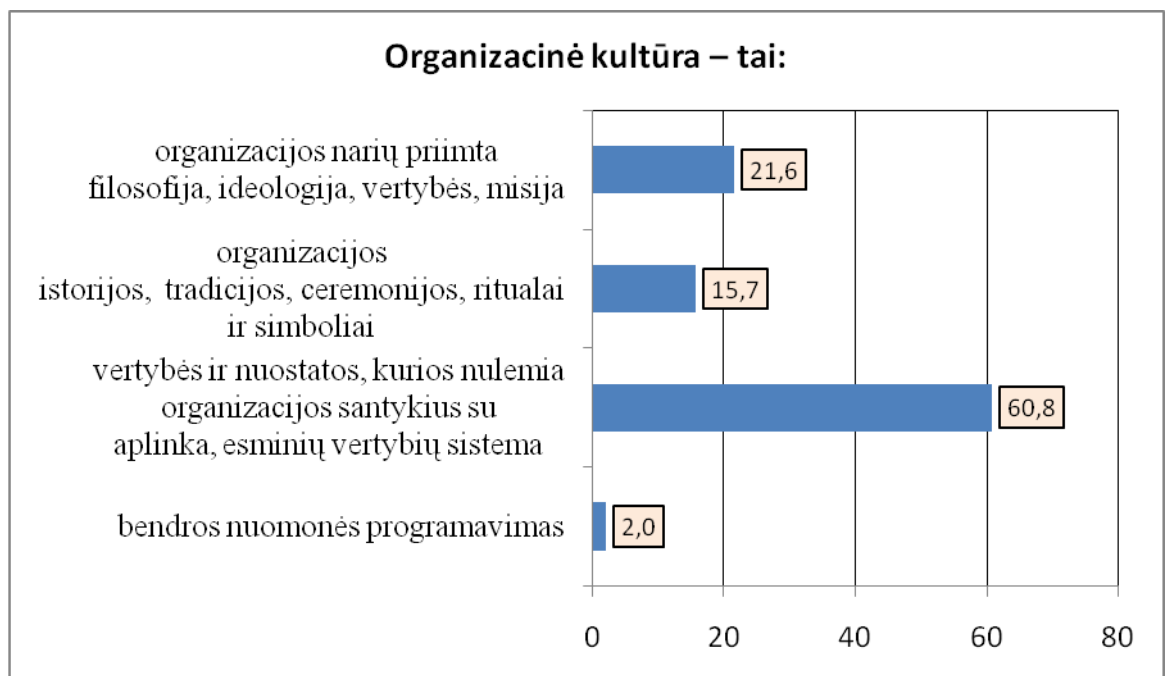
#### 3.1. Organizacinės kultūros sampratos, veiksnių, išraiškos būdų tyrimo rezultatai

Gimnazijos darbuotojų apklausoje buvo teraujama, kaip jie supranta savo darbovietės organizacinę kultūrą, nurodant tiksliausią, jų manymu, apibrėžimą.

9 lentelė

#### 5 klausimas: „Kaip suprantate sąvoką ORGANIZACINĖ KULTŪRA?“

	N	%
Bendros nuomonės programavimas	1	2,0
Vertybės ir nuostatos, kurios lemia organizacijos santykius su aplinka, esminių vertybių sistema	31	60,8
Organizacijos istorijos, tradicijos, ceremonijos, ritualai ir simboliai	8	15,7
Organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, misija	11	21,6
Iš viso	51	100,0



**11 pav.** 5 klausimas: „Kaip suprantate sąvoką ORGANIZACINĖ KULTŪRA?“

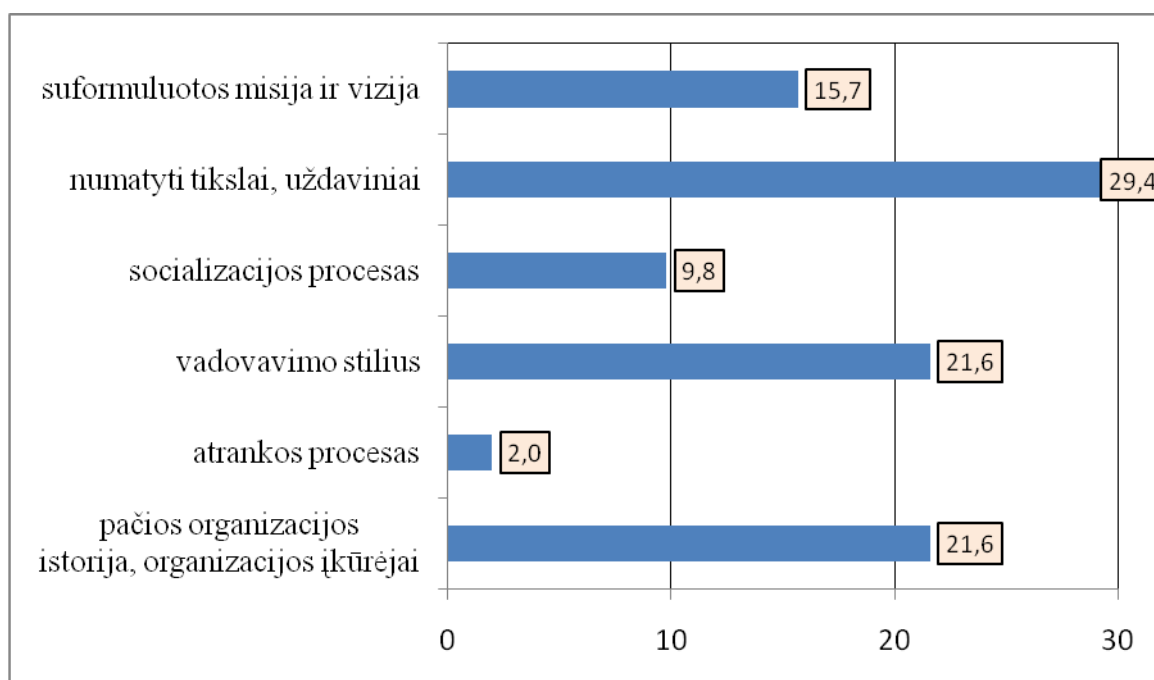
Iš 11 pav. aiškiai matyti, kad daugiausia respondentų (60,8 proc.) gimnazijos organizacinę kultūrą supranta kaip vertybių ir nuostatų visumą, nulemiančią organizacijos santykius su aplinka. Didžioji dalis gimnazijos darbuotojų organizacinę kultūrą suvokia kaip esminių vertybių sistemą.

Remiantis E. H. Schein (2002) teorija, tai sudarytų organizacinės kultūros pagrindą (žr. 10 pav.). 21,6 respondentų svarbu remiamos vertybės (žr. 10 pav.) -organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, misija, vizija- pagal E. H. Schein modelį sudarančios kultūros piramidės vidurį. Matomoms struktūroms- istorijai, tradicijoms, ceremonijoms, ritualams, simboliams skirta 15,7 proc. visų apklaustųjų nuomonių. Tai E. H. Schein piramidės viršūnė.

10 lentelė

**6 klausimas: „Kokie veiksniai, Jūsų manymu, formuoja organizacinę kultūrą? ( Pažymėkite, Jūsų nuomone, svarbiausią veiksni)“**

	N	%
Pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai	11	21,6
Atrankos procesas	1	2,0
Vadovavimo stilius	11	21,6
Socializacijos procesas	5	9,8
Numatyti tikslai, uždaviniai	15	29,4
Suformuluota vizija ir misija	8	15,7
<b>Iš viso</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>



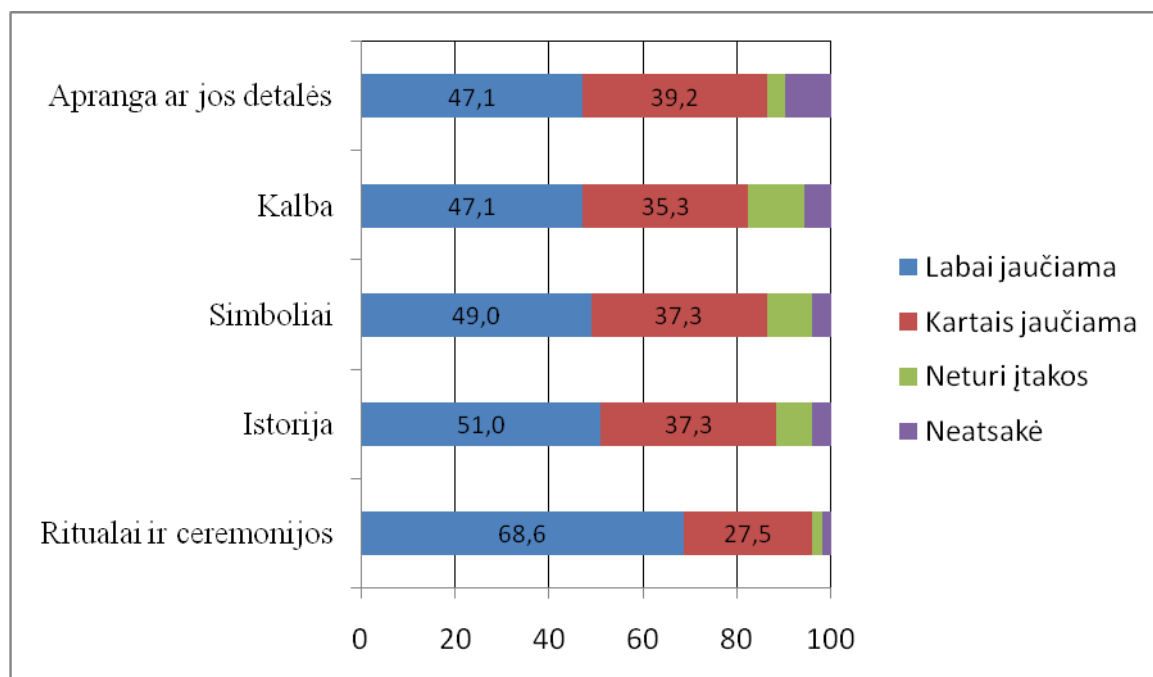
**12 pav.** 6 klausimas: „Kokie veiksniai, Jūsų manymu, formuoja organizacinę kultūrą? (Pažymėkit, Jūsų nuomone, svarbiausią veiksni)“

Atsakymų pasiskirsrymuose dominuoja remiamos vertybės ( Schein, 2002 , žr 10 pav). Daugiausia respondentų pirmenybę teikė organizacijos numatytiems tikslams, uždaviniams ( 29,4 proc. apklaustųjų), Po 21,6 proc. apklaustųjų svarbiausią veiksni, kuris formuoja gimnazijos organizacinę kultūrą, nurodė vadovavimo stilių ir pačios organizacijos istoriją, įkūrėjus.



## 7 klausimas: „Per kokius išorės raiškos būdus jaučiama įstaigos organizacinė kultūra?“

Raiškos būdas	Labai jaučiama	Kartais jaučiama	Neturi įtakos	Neatsakė
Ritualai ir ceremonijos	35	14	1	1
Proc.	68,6	27,5	2,0	2,0
Istorija	26	19	4	2
Proc.	51,0	37,3	7,8	3,9
Simboliai	25	19	5	2
Proc.	49,0	37,3	9,8	3,9
Kalba	24	18	6	3
Proc.	47,1	35,3	11,8	5,9
Apranga ar jos detalės	24	20	2	5
Proc.	47,1	39,2	3,9	9,8

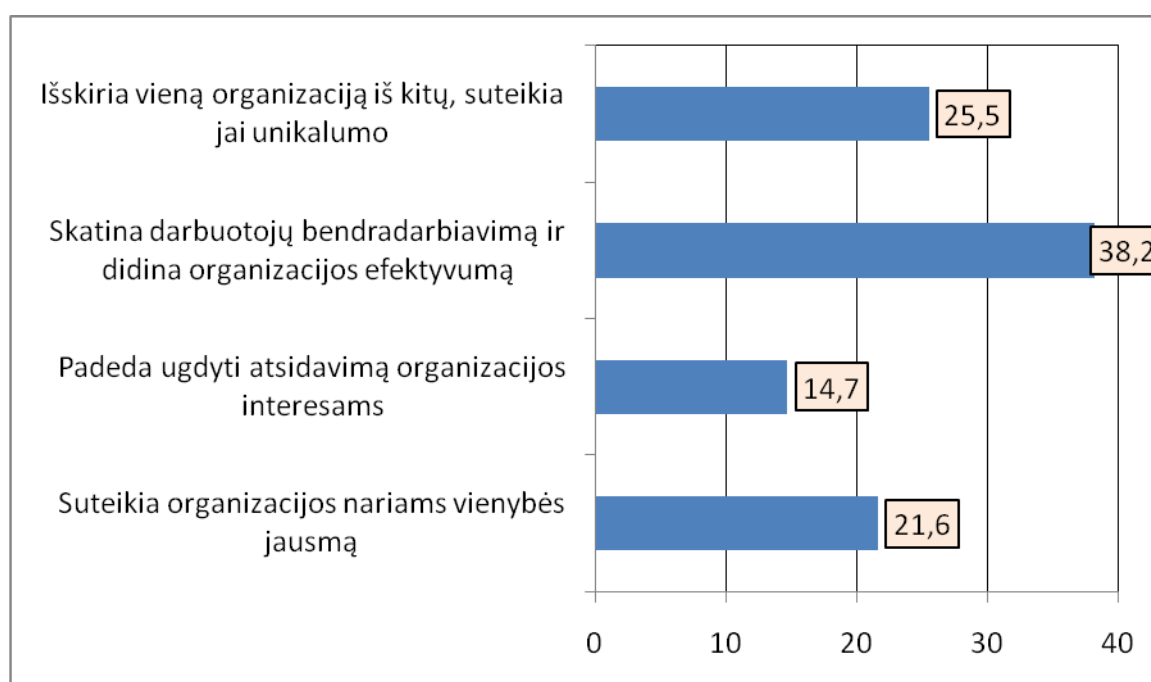


13 pav.7 klausimas: „Per kokius išorės raiškos būdus jaučiama organizacinė kultūra?“

7-8 anketos klausimai buvo skirti matomajai organizacinės kultūros išraiškai ištirti. Apklausos rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė respondentų labai pastebį, jaučia matomąją gimnazijos organizacinės kultūros išraišką per ritualus (68,6 proc. apklaustųjų), per istoriją (51,0 proc.), per simbolius (49,0 proc.) ir per kalbą, aprangą (po 47,1 proc. apklaustųjų). Tai leidžia daryti išvadą, kad matomosios organizacinės kultūros Ukmergės A. Smetonos gimnazijoje išraiška labai jaučiama įvairiais būdais. Matomosios organizacinės kultūros atliekamos funkcijos ryškėja 12 lentelėje:

## 8 klausimas: „Kokias funkcijas įstaigoje atlieka matomoji organizacinė kultūra?“

	N	%
Suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą	22	21,6
Padedą ugdyti atsidavimą organizacijos interesams	15	14,7
Skatina bendradarbiavimą, didina organizacijos efektyvumą	39	38,2
Išskiria organizaciją iš kitų, suteikia unikalumo	26	25,5
Iš viso	102	100,0



14 pav. 8 klausimas: „Kokias funkcijas įstaigoje atlieka matomoji organizacinė kultūra?“

Respondentų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė ganėtinai tolygiai. Vis dėlto dominuoja tokia organizacinės kultūros funkcija, kaip darbuotojų bendradarbiavimo skatinimas (38,2 proc. respondentų). Mažai atsilieka organizacijos išskirtinumo, unikalumo funkcija (25,5 proc.) ir organizacinės kultūros teikiamas vienybės jausmas (21,6 proc.).

Organizacinės kultūros sampratos Ukmergės Antano Smetonos gimnazijoje tyrimas parodė, kad organizacinė kultūra- labai svarbi organizacijos dalis, kuri turi brandžias, seniai susiklosčiusias vertybes, nuostatas, lemiančias gerus organizacijos santykius su aplinka. Gimnazijos organizacinę kultūrą formuoja remiamos vertybės (žr. 10 pav.) –numatyti tikslai, uždaviniai, vadovavimo stilius, organizacijos istorija, suformuluota vizija, misija. Matomosios gimnazijos organizacinės kultūros išraiškos būdai: ritualai, ceremonijos, istorija, simboliai, kalba ir apranga yra labai pastebimi, jaučiami. Tai svarbi šios švietimo įstaigos organizacinės kultūros dalis. Matomoji organizacinė

kultūra atlieka šias svarbias funkcijas: Skatina darbuotojus bendradarbiauti, didina organizacijos efektyvumą, išskiria Ukmergės A. Smetonos gimnaziją iš kitų ugdymo įstaigų, suteikia jai unikalumo, leidžia pasijusti organizacijoms nariams vieningiems bei padeda ugdyti atsidavimą organizacijos interesams.

### 3.2 Organizacinės kultūros procesų vertinimo rezultatai

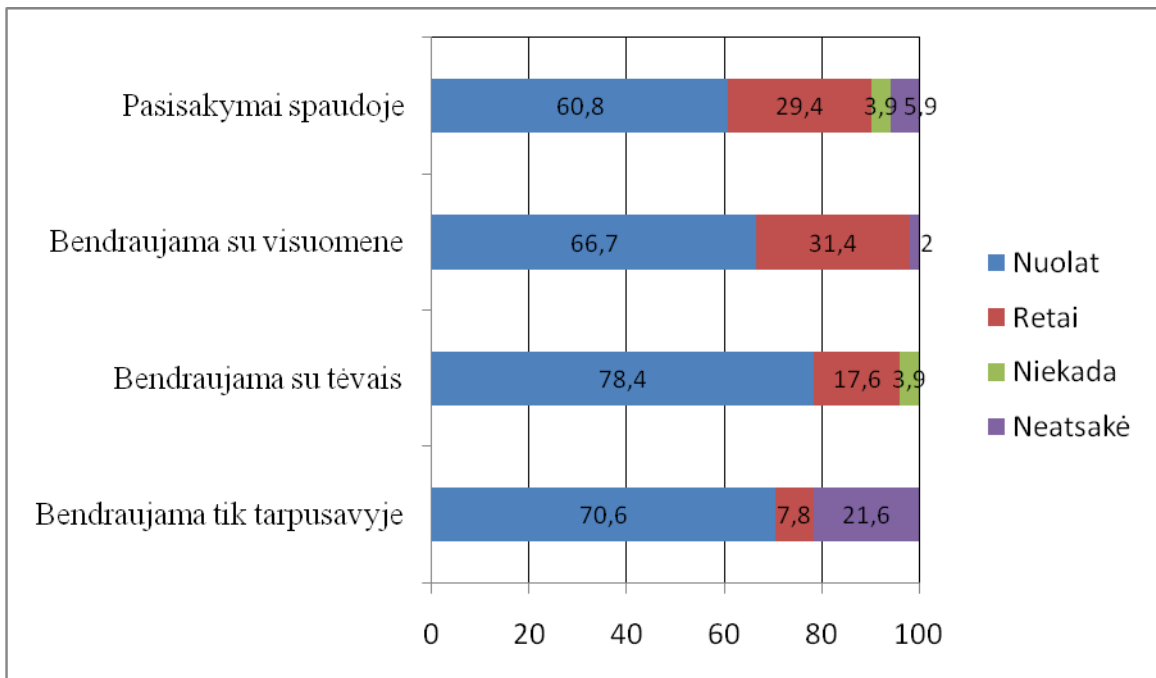
Siekiant detaliau išanalizuoti Ukmergės A. Smetonos gimnazijos organizacinės kultūros procesus, anketinėje apklausoje patekti klausimai apie šios švietimo įstaigos personalo prieinamumo vertinimą, informacijos pateikimo tėvams būdus ir vertinimą, organizacijos ryšio su kitomis panašiomis organizacijomis vertinimą, švietimo įstaigos savireklamą ir dalyvavimą miesto, respublikiniuose, tarptautiniuose renginiuose, projektuose. Atskirai tirtas gimnazijos uniformos vertinimas, kaip matomosios organizacinės kultūros išraiška.

Organizacinės kultūros procesų tyrimo rezultatai Ukmergės A. Smetonos gimnazijoje išryškėja detalizuojant 9-15 anketos klausimo atsakymų rezultatus.

13 lentelė

#### 9 klausimas: „Kaip vertinate gimnazijos organizacinius procesus? Personalo prieinamumo vertinimas.“

<b>Personalo prieinamumas</b>	<b>Nuolat</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>	<b>Neatsakė</b>
Bendraujama tik tarpusavyje	36	4		11
Proc.	70,6	7,8		21,6
Bendraujama su tėvais	40	9	2	
Proc.	78,4	17,6	3,9	
Bendraujama su visuomene	34	16		1
Proc.	66,7	31,4		2,0
Pasisakymai spaudoje	31	15	2	3
Proc.	60,8	29,4	3,9	5,9



**15 pav.** Personalo prieinamumo vertinimas (9 klausimas)

Anketinės apklausos rezultatai leidžia daryti išvadą, kad gimnazijos darbuotojai nuolat bendrauja tarpusavy (70,6 proc. apklaustųjų), dalindamiesi gerąją patirtimi. Svarbus aukštos organizacinės kultūros įstaigos rodiklis- organizacijos ryšiai su ugdytinių tėvais, visuomene, žiniasklaida. Net 78,4 proc. apklaustųjų gimnazijos darbuotojų nuolat palaiko ryšį su moksleivių tėvais, informacija apie gimnazijos veiklą ir jos rezultatus nuolat pranešama visuomenei, spaudai. Bendraujama ir bendradarbiaujama su Ukmergės miesto kultūros ir švietimo įstaigomis: Ukmergės švietimo centru, Ukmergės savivaldybės švietimo ir sporto skyriumi, Ukmergės kultūros, turizmo centru, Ukmergės kraštotyros muziejumi ir kt. Nuolat pasisakoma Ukmergės miesto ir rajono spaudoje.

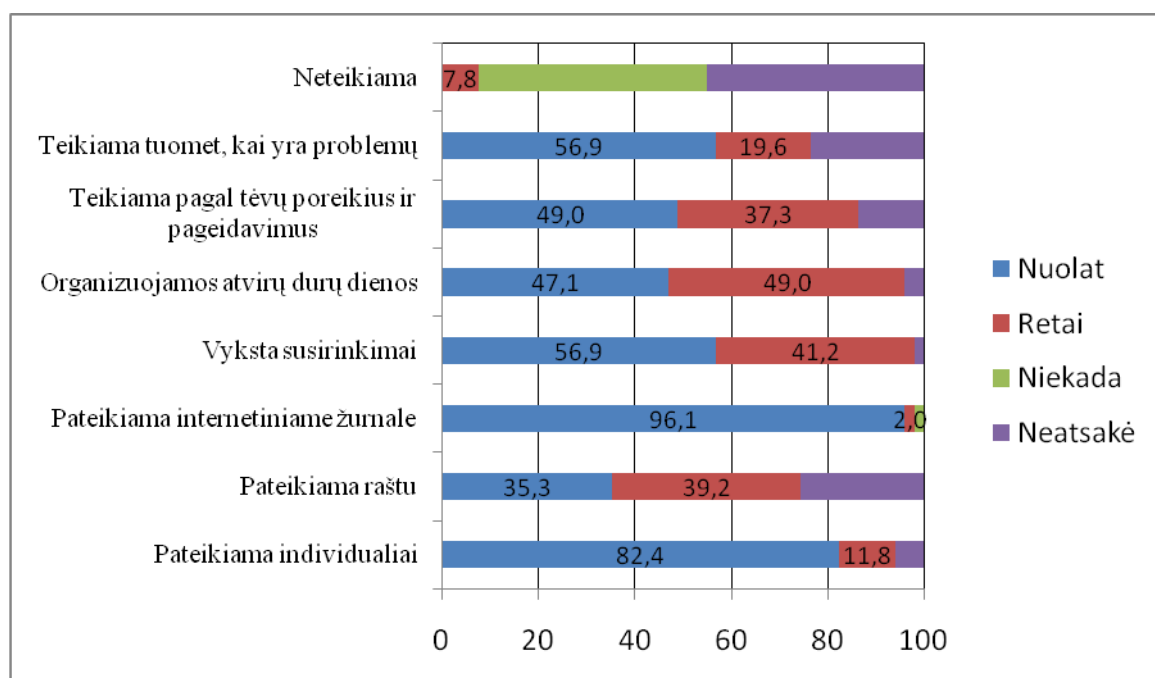
14 lentelė

**10 klausimas: „Kaip vertinate gimnazijos organizacinius procesus? Informacijos pateikimo tėvams vertinimas“**

Informacija tėvams	Nuolat	Retai	Niekada	Neatsakė
Pateikiama individualiai	42	6		3
Proc.	82,4	11,8		5,9
Pateikiama raštu	18	20		13
Proc.	35,3	39,2		25,5
Pateikiama internetiniame žurnale	49	1	1	
Proc.	96,1	2,0	2,0	
Vyksta susirinkimai	29	21		1
Proc.	56,9	41,2		2,0
Organizuojamos atvirų durų dienos	24	25		2

Proc.	47,1	49,0		3,9
Teikiama pagal tėvų poreikius ir pageidavimus	25	19		7
Proc.	49,0	37,3		13,7
Teikiama tuomet, kai yra problemų	29	10		12
Proc.	56,9	19,6		23,5
Neteikiama		4	24	23
Proc.		7,8	47,1	45,1

Tėvai – svarbi gimnazijos bendruomenės dalis. Jų vaikai – švietimo įstaigos teikiamų paslaugų vartotojai. Todėl labai svarbus tinkamas informacijos apie ugdomąją veiklą perdavimas, formuojantis gimnazijos organizacinės kultūros pobūdį. Anketinėje apklausoje, pildytoje gimnazijos darbuotojų, išryškėja informacijos pateikimo tėvams svarba ir sklaidos būdai (žr 14 lentelę ir 16 pav.). Respondentai įvertino nuolat teikiamos informacijos tėvams svarbą ir kaip svarbius ir priimtinus akcentavo šiuos informacinės sklaidos būdus: 96,1 proc. apklaustųjų informaciją tėvams teikia nuolat internetiniame gimnazijos žurnale. Individualius informacijos tėvams pateikimo būdus nuolat naudoja 82,4 proc. respondentų. Daugiau kaip pusė apklaustųjų darbuotojų informaciją tėvams teikia nuolat, kai yra problemų, pabrėždami vykstančių tėvų susirinkimų svarbą (po 56,9 proc. apklaustųjų). Didžioji dauguma respondentų informaciją tėvams pateikia nuolat pagal tėvų poreikius ir pageidavimus (49,0 proc.), atvirų durų dienų svarbą teikiant informaciją tėvams akcentavo 47,1 proc. respondentų.



**16 pav.** Informacijos pateikimo tėvams vertinimas ( 10 klausimas)

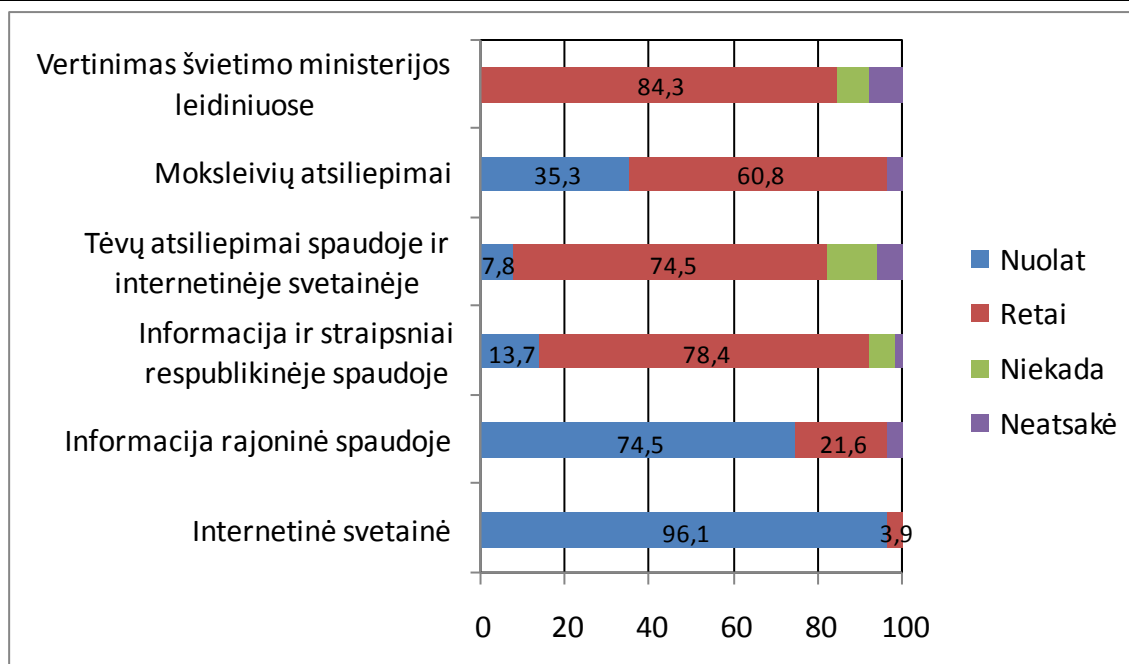
Informacijos, susijusios su ugdymo procesu ir rezultatais, nuolatinis teikimas tėvams yra labai svarbi gimnazijos aukštos organizacinės kultūros išraiška.

Kitas rodiklis, atspindintis švietimo įstaigos organizacinės kultūros lygį,- gimnazijos savireklamos vertinimas.

15 lentelė

**13 klausimas: „Kaip vertinate savo gimnazijos organizacinius procesus? Gimnazijos savireklamos vertinimas“**

Mokyklos savireklama	Nuolat	Retai	Niekada	Neatsakė
Internetinė svetainė	49	2		
Proc.	96,1	3,9		
Informacija rajoninė spaudoje	38	11		2
Proc.	74,5	21,6		3,9
Informacija ir straipsniai respublikinėje spaudoje	7	40	3	1
Proc.	13,7	78,4	5,9	2,0
Tėvų atsiliepimai spaudoje ir internetinėje svetainėje	4	38	6	3
Proc.	7,8	74,5	11,8	5,9
Moksleivių atsiliepimai	18	31		2
Proc.	35,3	60,8		3,9
Vertinimas švietimo ministerijos leidiniuose		43	4	4
Proc.		84,3	7,8	7,8



**17 pav.** Gimnazijos savireklamos vertinimas (13 klausimas)

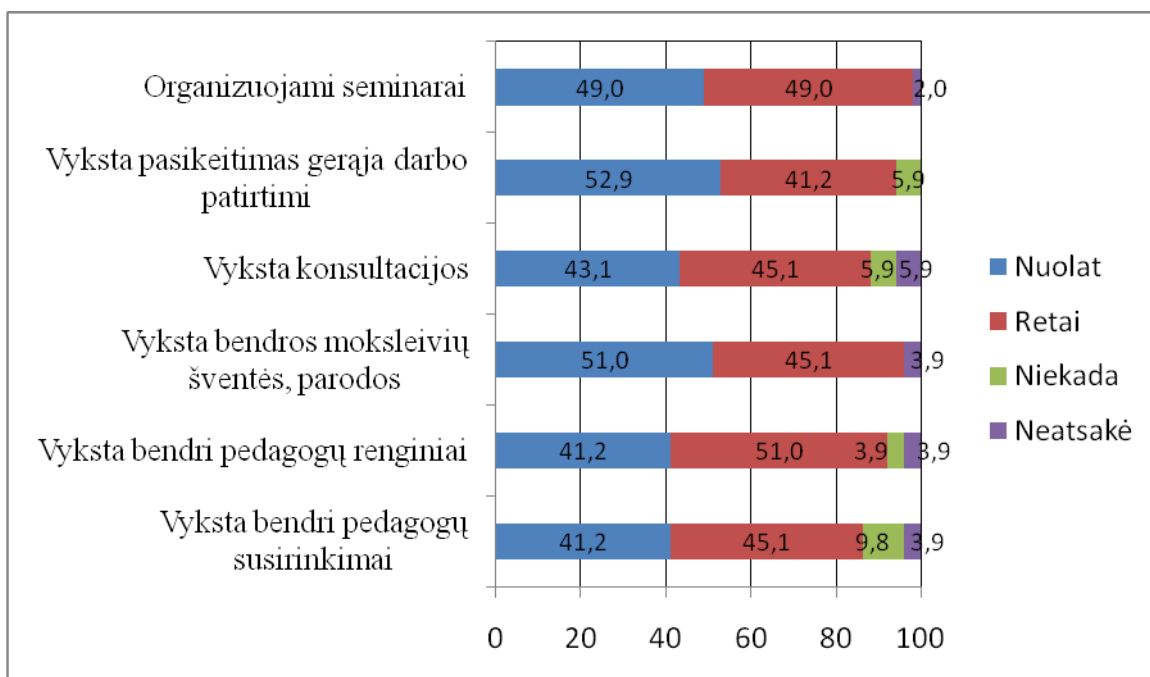
Gimnazijos savireklamos tyrimo rezultatai parodė, kad ši organizacinių procesų dalis nėra pakankamai išnaudota. Savireklamos tikslas – skleisti svarbias žinias apie švietimo įstaigos ugdymo procesą, formuoti paslaugų vartotojų žinias apie įstaigą, formuoti paslaugų visuomeninį poreikį, kurti ir palaikyti palankų švietimo įstaigos įvaizdį. Ukmergės Antano Smetonos gimnazija savo įstaigos savireklamai daugiausia naudoja internetinę svetainę <http://www.smetona.ukmerge.lm.lt/> (96,1 proc. respondentų), informaciją apie įstaigos veiklą nuolat talpina rajoninėje spaudoje (74,5 proc.). Kitos savireklamos sritys, deja, nepakankamai naudojamos. Net 84,3 proc. respondentų pastebi, kad gimnazija retai vertinama švietimo ministerijos leidiniuose, reti gimnazijos darbuotojų straipsniai respublikinėje spaudoje (tai pastebėjo 78,4 proc. apklaustųjų). Tėvų ir moksleivių atsiliepimų spaudoje ir internetinėje svetainėje pasigedo atitinkamai 74,5 ir 60,8 proc. respondentų. Apibendrinant savireklamos vertinimą, galima teigti, jog ši organizacinių procesų dalis nėra pakankamai išnaudota, formuojant ir palaikant aukštą įstaigos organizacinę kultūrą ir jos teigiamą, patrauklų įvaizdį visuomenėje.

Tyrinėjant organizacinę kultūrą kaip nuolat vykstančių procesų išraišką, svarbu paanalizuoti tiriamosios įstaigos ryšį su kitomis gimnazijomis bei bendrojo lavinimo mokyklomis, jos dalyvavimą miesto bendruomenės gyvenime, respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, projektuose. Anketinėje apklausoje tam skirti 12, 14, 15 klausimas.

16 lentelė

**12 klausimas: „Kaip vertinate gimnazijos organizacinius procesus? Ryšio su kitomis gimnazijomis bei bendrojo lavinimo mokyklomis vertinimas“**

<b>Ryšys su gimnazijomis ir bendrojo lavinimo mokyklomis</b>	<b>Nuolat</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>	<b>Neatsakė</b>
Vyksta bendri pedagogų susirinkimai	21	23	5	2
Proc.	41,2	45,1	9,8	3,9
Vyksta bendri pedagogų renginiai	21	26	2	2
Proc.	41,2	51,0	3,9	3,9
Vyksta bendros moksleivių šventės, parodos	26	23		2
Proc.	51,0	45,1		3,9
Vyksta konsultacijos	22	23	3	3
Proc.	43,1	45,1	5,9	5,9
Vyksta pasikeitimas gerąja darbo patirtimi	27	21	3	
Proc.	52,9	41,2	5,9	
Organizuojami seminarai	25	25		1
Proc.	49,0	49,0		2,0



**18 pav.** Ryšio su kitomis gimnazijomis bei bendrojo lavinimo mokyklomis vertinimas ( 12 klausimas)

Respondentų apklausos rezultatai parodė, kad šią organizacinės kultūros kaip proceso dalį gimnazijos darbuotojai įvertino dvejopai- kaip nuolatinį ryšio palaikymo būdus ir retus. Respondentų atsakymai ties kiekvienu būdu pasiskirstė gana tolygiai ( žr. 18 pav. ). Išanalizavus šią organizacinių procesų dalį, galima daryti išvadą, kad pusė apklaustųjų darbuotojų mano, jog jų švietimo įstaiga nuolat bendrauja ir bendradarbiauja su kitomis gimnazijomis ir bendrojo lavinimo mokyklomis. 49,0 proc. respondentų nurodo nuolatinį tarpmokyklinį ryšį per bendrai organizuojamus seminarus, 52,9 proc. apklaustųjų mano, jog nuolat vyksta tarpmokykliniai pasikeitimai gerąja darbo patirtimi. 51,0 pabrėžia bendras moksleivių šventes, parodas, kaip svarbią bendradarbiavimo išraišką, 43,1 proc. mano, jog vyksta bendros tarpmokyklinės konsultacijos, bendri pedagogų susirinkimai ir renginiai ( po 41,2 proc. apklaustųjų). Tai leidžia teigti, kad tarpmokykliniai organizacijų ryšiai yra palaikomi ir tai turi teigiamą įtaką gimnazijos organizacinei kultūrai.

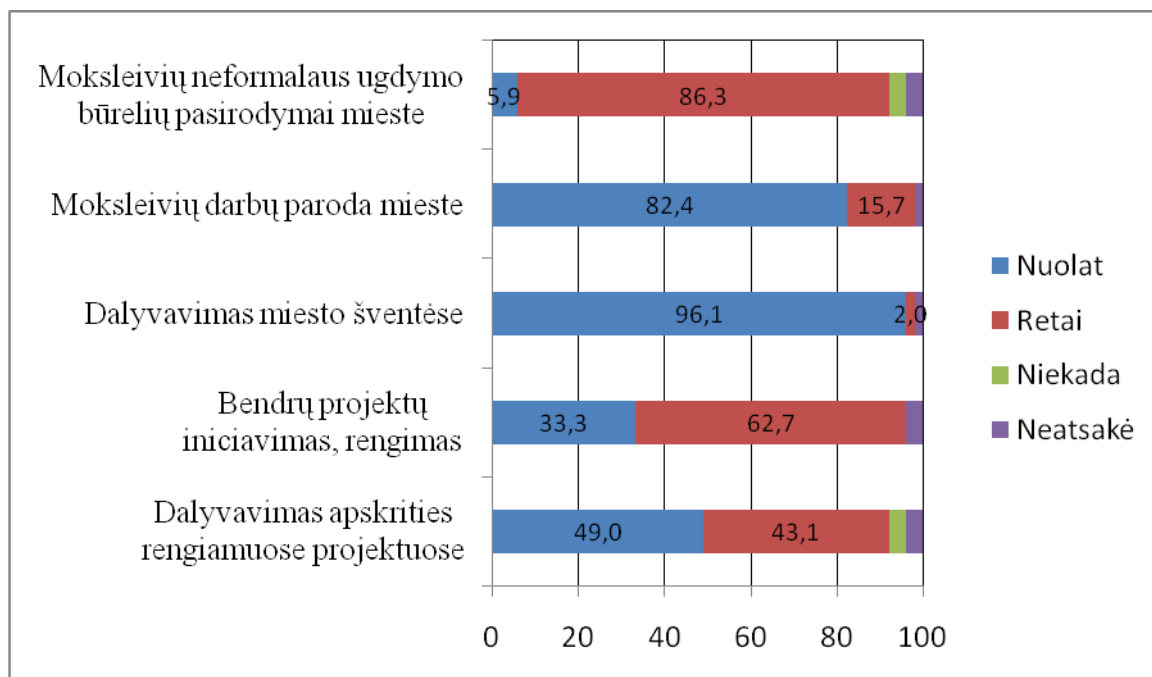
17 lentelė

**14 klausimas: „Kaip vertinate savo gimnazijos organizacinius procesus? Dalyvavimo miesto bendruomenės gyvenime vertinimas“**

Dalyvavimas miesto bendruomenės gyvenime:		Nuolat	Retai	Niekada	Neatsakė
Dalyvavimas apskrities rengiamuose projektuose		25	22	2	2
Proc.		49,0	43,1	3,9	3,9



Bendrų projektų iniciavimas, rengimas	17	32		2
Proc.	33,3	62,7		3,9
Dalyvavimas miesto šventėse	49	1		1
Proc.	96,1	2,0		2,0
Moksleivių darbų paroda mieste	42	8		1
Proc.	82,4	15,7		2,0
Moksleivių neformalaus ugdymo būrelių pasirodymai mieste	3	44	2	2
Proc.	5,9	86,3	3,9	3,9



**19 pav.** Dalyvavimo miesto bendruomenės gyvenime vertinimas ( 14 klausimas)

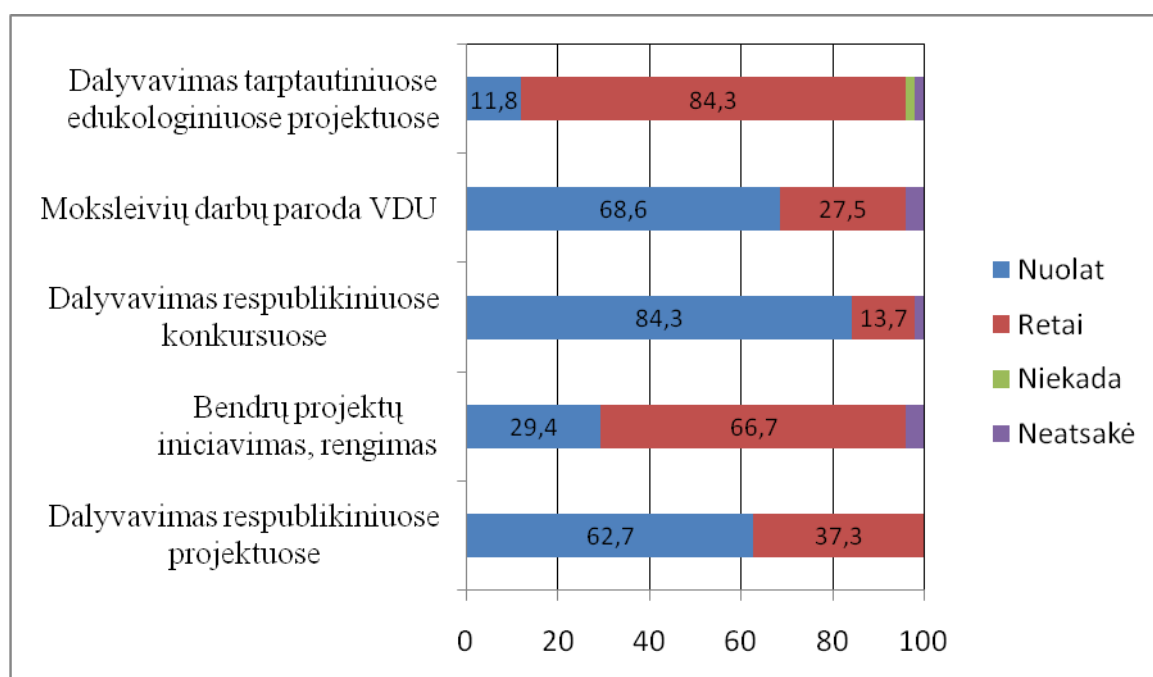
Dalyvavimo miesto bendruomenės veikloje tyrimas išryškino respondentų nuomonių gana tolygų pasiskirstymą. Apie pusę apklaustųjų mano, kad miesto renginiuose dalyvaujama nuolat. Akcentuojamos tokia organizacinė veikla, kai dalyvavimas miesto šventėje (96,1 proc. apklaustųjų teigia nuolatinį gimnazijos dalyvavimą joje). 82,4 proc. respondentų pažymi nuolatinį gimnazijos dalyvavimą moksleivių darbų parodose mieste. Apie dalyvavimą apskrities rengiamuose projektuose respondentų nuomonės išsiskyrė į dvi dalis (49,0proc. mano, jog nuolat dalyvaujama apskrities projektuose, 43,1proc. - retai). Kaip retą organizacinę procesą respondentai įvardijo moksleivių neformalaus ugdymo grupių pasirodymą mieste (83,3 proc.) ir bendrų projektų su miesto įstaigomis iniciavimą, rengimą (62,7 proc.). Išanalizavus šią organizacinės kultūros dalį, galima teigti, jog Ukmergės A. Smetonos gimnazija turėtų aktyviau dalyvauti miesto renginiuose, aktyvinti ryšius su miesto bendruomene. Tai tobulintų šios švietimo įstaigos organizacinę kultūrą.

Siekiant nustatyti, kaip tiriamoji įstaiga dalyvauja respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, projektuose, pasirinktas 15 klausimas (žr. 18 lentelę).

**15 klausimas: „Kaip vertinate savo gimnazijos organizacinius procesus? Dalyvavimo respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, projektuose vertinimas“**

Dalyvavimas respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, projektuose:	Nuolat	Retai	Niekada	Neatsakė
Dalyvavimas respublikiniuose projektuose	32	19		
Proc.	62,7	37,3		
Bendrų projektų iniciavimas, rengimas	15	34		2
Proc.	29,4	66,7		3,9
Dalyvavimas respublikiniuose konkursuose	43	7		1
Proc.	84,3	13,7		2,0
Moksleivių darbų paroda VDU	35	14		2
Proc.	68,6	27,5		3,9
Dalyvavimas tarptautiniuose edukologiniuose projektuose	6	43	1	1
Proc.	11,8	84,3	2,0	2,0

Apibendrinus respondentų apklausą, išaiškėjo, jog nuolatinį gimnazijos dalyvavimą respublikiniuose konkursuose pabrėžė 84,3 proc. apklaustųjų. 68,6 proc. apklaustųjų akcentuoja moksleivių darbų parodą VDU. Dalyvavimą respublikiniuose projektuose akcentavo 62,7 proc. apklaustųjų. Dalyvavimas respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, projektuose – labai svarbi organizacinės kultūros kaip proceso dalis, ryškinanti gimnazijos kaip švietimo įstaigos įvaizdį.



**20 pav.** Dalyvavimo respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, projektuose vertinimas (15 klausimas)

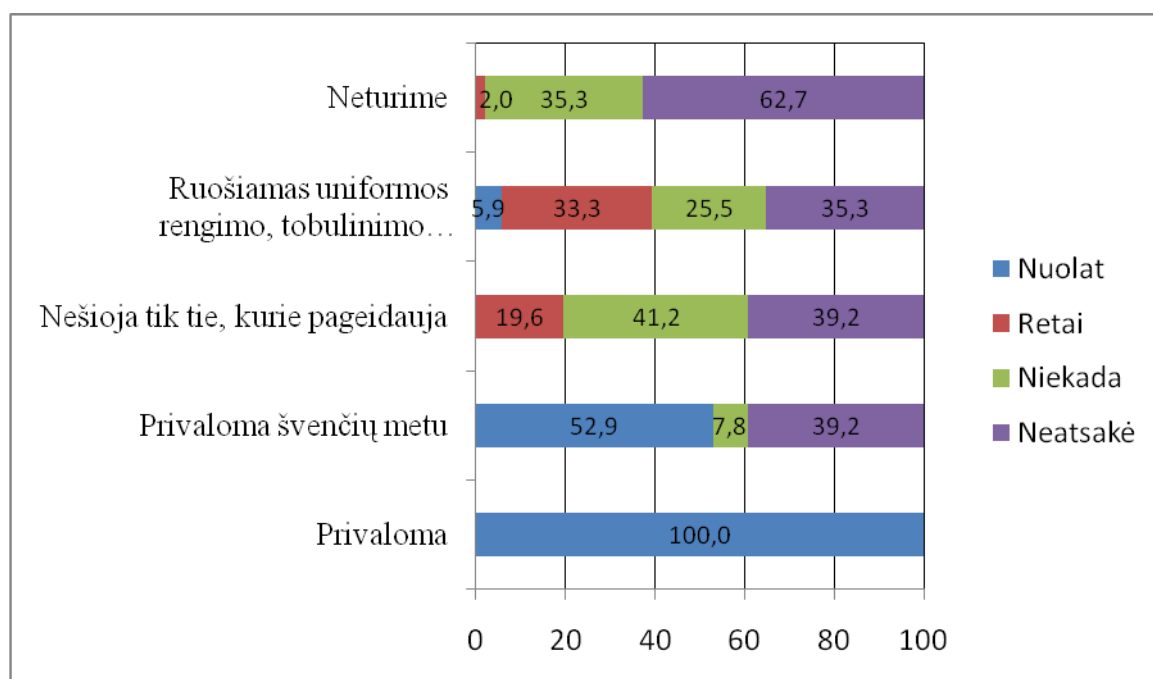
Kaip svarbią matomą organizacinės kultūros dalį anketinėje apklausoje šio darbo autorė išskyrė mokyklos uniformos vertinimą. Tai reikšminga organizacinės kultūros išraiškos dalis, todėl ji analizuojama prie svarbių gimnazijos organizacinės kultūros kaip proceso dalių. Mokyklos uniformos, kaip organizacinės kultūros dalies vertinimą matome 19 lentelėje ir 21 pav.

19 lentelė

**11 klausimas: „Kaip vertinate savo gimnazijos organizacinius procesus? Mokyklos uniformos vertinimas“**

Privaloma	51			
Proc.	100,0			
Privaloma švenčių metu	27		4	20
Proc.	52,9		7,8	39,2
Nešioja tik tie, kurie pageidauja		10	21	20
Proc.		19,6	41,2	39,2
Ruošiamas uniformos rengimo, tobulinimo konkursas, apklausa	3	17	13	18
Proc.	5,9	33,3	25,5	35,3
Neturime		1	18	32
Proc.		2,0	35,3	62,7

100 proc. apklaustųjų nurodė mokyklos uniformą kaip svarbią ir privalomą organizacinės kultūros dalį. 52,9 proc. apklaustųjų mano, jog ji privaloma turi būti švenčių metu. Galima teigti, jog mokyklos uniforma yra vertinama kultūros dalis reprezentuojanti ugdymo įstaigą.



**21 pav.** Mokyklos uniformos vertinimas (11 klausimas)

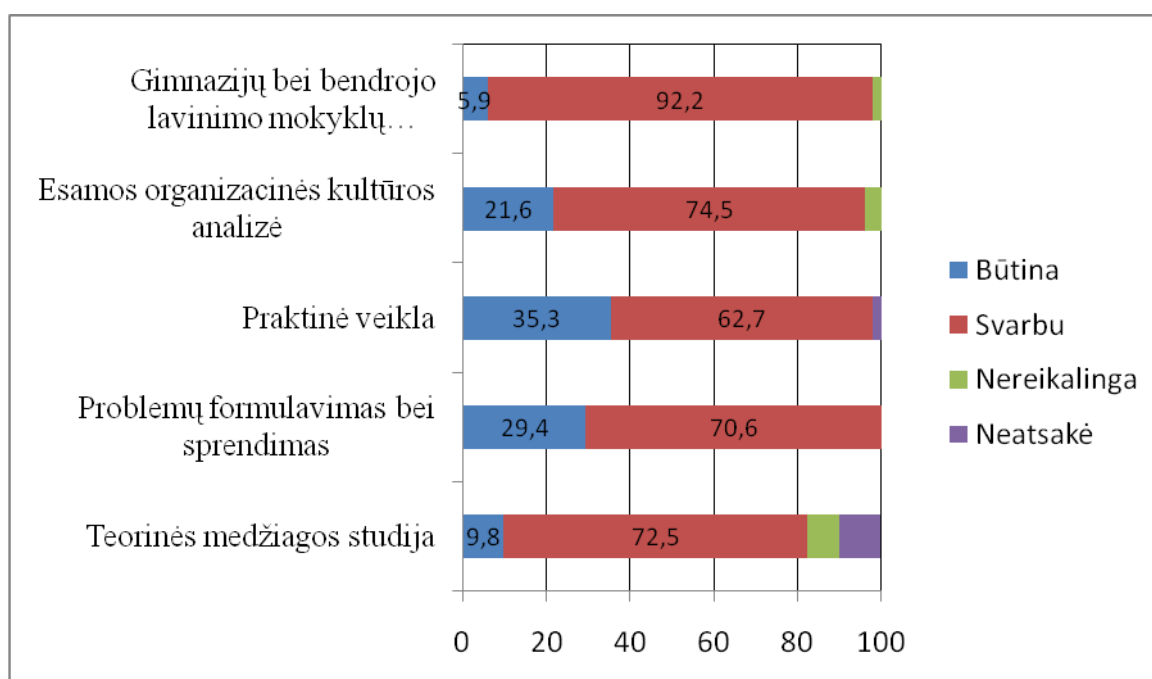
Susisteminius ir apibendrinus gimnazijos organizacinės kultūros procesų vertinimo rezultatus, galima teigti, kad šios švietimo įstaigos organizacinių procesų stipriosios pusės yra personalo prieinamumas įvairiais aspektais, informacijos tėvams sklaida, mokyklos uniformos vertinimas. Gimnazija, kaip unikalią organizacinę struktūrą turinti įstaiga, turėtų aktyviau plėtoti savireklama, aktyvinti ryšius su kitomis gimnazijomis bei bendrojo lavinimo mokyklomis, nuolat dalyvauti miesto, respublikiniuose, tarptautiniuose renginiuose.

### 3.3. Organizacinės kultūros tobulinimo galimybių tyrimo rezultatai

20 lentelė

**16 klausimas: „Ko reikia Jūsų įstaigos darbuotojams, siekiant tinkamai išsiaiškinti, suvokti bei parengti organizacinės kultūros tobulinimo gaires ir strategiją?“**

Teiginys	Būtina	Svarbu	Nereikalinga	Neatsakė
Teorinės medžiagos studija	5	37	4	5
Proc.	9,8	72,5	7,8	9,8
Problemų formulavimas bei sprendimas	15	36		
Proc.	29,4	70,6		
Praktinė veikla	18	32		1
Proc.	35,3	62,7		2,0
Esamos organizacinės kultūros analizė	11	38	2	
Proc.	21,6	74,5	3,9	
Gimnazijų bei bendrojo lavinimo mokyklų organizacinės kultūros patirtis	3	47	1	
Proc.	5,9	92,2	2,0	



**22 pav.** 16 klausimas: „Ko reikia Jūsų įstaigos darbuotojams, siekiant tinkamai išsiaiškinti, suvokti bei parengti organizacinės kultūros tobulinimo gaires ir strategiją?“

Anketinė apklausa parodė, kad siekiant išsiaiškinti, suvokti ir parengti organizacinės kultūros tobulinimo gaires, svarbu gimnazijų bei bendrojo lavinimo mokyklų organizacinės kultūros patirtis ( 92,2 proc. apklaustųjų), esamos organizacinės kultūros analizė ( 74,5 proc.), teorinės medžiagos studija ( 72,5 proc. apklaustųjų), su organizacine kultūra susijusių problemų formulavimas ir sprendimas ( 70,6 proc.) bei praktinė veikla (62,7 proc.).

21 lentelė

**17 klausimas: „Kokiais būdais ir priemonėmis galima tobulinti Jūsų įstaigos organizacinę kultūrą?“**

<b>Būdai ir priemonės</b>	<b>Būtina</b>	<b>Naudinga</b>	<b>Nereikalinga</b>	<b>Neatsakė</b>
Sukurti ir parengti daugiau įvairesnės mokyklą pristatančios atributikos	5	43	2	1
Proc.	9,8	84,3	3,9	2,0
Atnaujinti ir puoselėti vidinę mokyklos aplinką	17	33		1
Proc.	33,3	64,7		2,0
Sisteminti ir kaupti medžiagą apie mokyklos veiklą, kurti mokyklos istoriją	12	38		1
Proc.	23,5	74,5		2,0
Visus darbuotojus kviesti dalyvauti mokyklos šventėse, kultūriniuose renginiuose	17	32		2
Proc.	33,3	62,7		3,9
Siekti darbuotojų tobulėjimo	23	28		
Proc.	45,1	54,9		
Akcentuoti darbuotojų veiklos vertinimą	9	36	5	1
Proc.	17,6	70,6	9,8	2,0
Siekti mokyklos dalyvavimo ir varžymosi su kitomis tokio tipo mokyklomis	1	43	6	1
Proc.	2,0	84,3	11,8	2,0
Aiškiai formuoti mokyklos tikslus, uždavinius, viziją, misiją	18	32		1
Proc.	35,3	62,7		2,0
Siekti darnaus kolektyvo bendravimo ir bendradarbiavimo	29	22		
Proc.	56,9	43,1		

Daugiausia respondentų kaip naudingus įstaigos organizacinės kultūros tobulinimo būdus ir priemones nurodė galimybes kurti ir parengti kuo daugiau įvairesnės mokyklą pristatančios atributikos bei siekti mokyklos dalyvavimo ir varžymosi su kitomis tokio tipo mokyklomis ( 84,3 proc. apklaustųjų), sisteminti ir kaupti medžiagą apie mokyklos veiklą, kurti mokyklos istoriją (74,5 proc.), nuolat akcentuoti darbuotojų veiklos vertinimą ( 70,6 proc.), atnaujinti ir puoselėti vidinę mokyklos aplinką ( 64,7 proc. apklaustųjų), visus darbuotojus skatinti dalyvauti mokyklos šventėse,

kultūriniuose renginiuose bei aiškiai formuoti mokyklos tikslus, uždavinius, viziją, misiją ( 62,7 proc.apklaustųjų). 56,9 proc. respondentų akcentavo būtinumą siekti darnaus kolektyvo bendravimo ir bendradarbiavimo.

### **3.4. Išorės atstovų požiūris į tiriamosios gimnazijos organizacinę kultūrą**

Aprašomojo interviu tikslas- įvertinti organizacinę kultūrą Ukmergės A. Smetonos gimnazijoje ir atskleisti organizacinės kultūros tobulinimo galimybes bendrojo lavinimo mokyklose. Pasirinkti informantai- Ukmergės švietimo centro direktorė (nuo 1994 m.) ir vyresnioji metodininkė (nuo 1994 m.).

#### **Išorės atstovų organizacinės kultūros samprata ir vertinimas**

Švietimo centro darbuotojos pastebi organizacinės kultūros svarbą kiekvienai švietimo įstaigai. Organizacinė kultūra – tai bene labiausiai į akis krintantis švietimo įstaigos išskirtinumo požymis. Kiekviena švietimo įstaiga turi išsiskirti iš kitų, pristatyti save. Tai išoriškai matoma ir jaučiama vertybė. Švietimo įstaigai, kaip organizacinei kultūrai, svarbi internetinė svetainė, kuri reprezentuoja įstaigą ir jos organizacinę kultūrą. Taip pat labai svarbūs straipsniai rajoninėje spaudoje. Visada informatyvūs ir patrauklūs lankstinukai apie įstaigos veiklą. Kaip matomosios kultūros išraiška, svarbūs simboliai: uniforma, ženkliukai, vėliavos. Išoriškai visad krinta į akis įstaigos iškaba, langai, laiptai, durys, gėlynai. Labai svarbi organizacinės kultūros išraiškos dalis- nuostata, kad vaikai gyvena mokykloje, o ne ruošiami gyventi. Organizacinė kultūra- taip pat yra jaučiama vertybė. Įstaigos svečias, įėjęs į vidų, turi jausti, kad yra laukiamas. Organizacinė kultūra- tai įstaigos žmonės. Administracija turi palaikyti ryšį su darbuotojais, labai svarbus įstaigos mikroklimatas. Svarbus organizacinės kultūros veiksnys, išryškėjęs tik pabendravus su įstaigos bendruomene, yra pajautimas ir suvokimas, ar deklaruojamos vertybės yra realios.

#### **Išorės atstovų organizacinės kultūros veiksnių ir jų reikšmės įstaigai vertinimas**

Išorės atstovų nuomone, svarbiausias organizacinę kultūrą formuojantis veiksnys yra žmogus. Antras pagal svarbumą veiksnys- materialūs dalykai: švara, tvarka. Trečiasis veiksnys- atributai. Tačiau jie turi būti šalia žmogaus, o ne vieni. Esminiai švietimo įstaigų išorinės kultūros veiksniai- aukštesnių institucijų pasitikėjimas įstaigų direktoriais, politikų teigiama įtaka. Svarbūs vidiniai veiksniai- visų rangų, visų specialybių žmonių puikūs tarpusavio santykiai.

Švietimo centro darbuotojos įvertino Tokius organizacinės kultūros veiksnius: Misiją, viziją, tikslus, uždavinius, vertybes, įvaizdį visuomnėje, mikroklimatą, šventes, ritualus, aprangą. Misija pačiai įstaigai svarbu. Juk kiekviena įstaiga turi žinoti, kur ji eina, kam to reikia. Matymas į priekį-

įstaigos pažangos variklis. Išorės atstovai kritiškai vertino švietimo įstaigų formuluojamas vizijas. Jų nuomone, kiekvienos įstaigos vizija turėtų būti išreikšta konkrečiai, paprastai, aiškiai, ji turi būti suprantama bendruomenei. Dažna įstaiga klysta, siekdama trumpalaikių tikslų. Planavimas- kiekvienai švietimo įstaigai svarbus dalykas. Išorės atstovai kritiškai vertino švietimo įstaigų planavimo sistemą. Daugelis įstaigų kelia sau nepamatuotus uždavinius. Veiklos uždavinių neturėtų būti daug, tačiau visi jie turi būti realiai pamatuojami, įgyvendinami. Informantai akcentavo dažną švietimo įstaigų problemą- ne kiekviena įstaiga moka reprezentuoti save. Kaip svarbiausią organizacinės kultūros vertybę išorės atstovai įvardijo žmogų, jo patirtį, norą dirbti. Švietimo įstaigų įvaizdis visuomenėje- svarbus veiksnys. Įvaizdis- tai vidinis darbas- nuolatinis, sąžiningas. Švietimo įstaigos įvaizdis visuomenėje priklauso nuo požiūrio ir intencijos. Norint suformuoti teigiamą įstaigos įvaizdį visuomenėje, reikia nemažai laiko, materialinių intelektinių resursų. Vertindami organizacijų mikroklimatą, išorės atstovai pabrėžė bendradarbiavimo svarbą. Šventės, ritualai, apranga svarbu švietimo įstaigai. Tai susitarimo reikalas. Neabejotina jų įtaka organizacinei kultūrai. Šventės, ritualai, atributika turi sietis su pilietiškumo ugdymu, drausminti.

Organizacinės kultūros veiksmų reikšmė švietimo įstaigoms neabejotina. Kiekviena įstaiga savita, tačiau veiksmų bendumas išlieka. Svarbiausias veiksnys- humanistinis.

### **Išorės atstovų mokyklų organizacinės kultūros vertinimas**

Švietimo centro darbuotojai teigiamai vertino mokyklų organizacinę kultūrą. Ypatingą dėmesį reiktų atkreipti į mokyklos, kai švietimo įstaigos ypatumą- dinamiką. Švietimo įstaigose nėra ir negali būti monotonijos. Pabrėžtinas švietimo įstaigų išskirtinumas dėl „amžinos rizikos būsenos“, todėl dirbti mokyklose sunkiau. Mūsų rajono švietimo įstaigos, atvažiuojančių lektorių manymu, yra pažangios. Visose rajono bendrojo lavinimo švietimo įstaigose yra formuojama organizacinė kultūra, turinti didelę svarbą gerai įstaigų veiklai. Išorės atstovai mano, jog Ukmergės rajone yra tikrai daug švietimo įstaigų, turinčių ir formuojančių ryškią ir savitą organizacinę kultūrą. Tai Ukmergės A. Smetonos gimnazija, Ukmergės J. Basanavičiaus gimnazija, Dukstynos, Vidiškių, Siesikų vidurinės mokyklos. Švietimo centro darbuotojos, kaip dažniausiai pasigendamus Organizacinės kultūros veiksmus, įvardija matomasias vertybes- standus, aplinką, apskritai, švarą ir tvarką mokyklose. Kadangi švietimo įstaigos iš kitų įstaigų išsiskiria dinamiškumu, todėl aplinką puoselėt labai svarbu. Taip pat akcentuojamas ir komunikacijos tarp švietimo įstaigos bendruomenės narių tobulinimas, problemų sprendimas dialogo keliu.

### **Išorės atstovų Ukmergės A. Smetonos gimnazijos organizacinės kultūros vertinimas**

Ukmergės švietimo centro darbuotojos yra gerai susipažinusios su Antano Smetonos gimnazija. Šios švietimo įstaigos organizacinę kultūrą išorės atstovai vertina teigiamai. Kaip išskirtinis bruožas išskiriamas šios organizacijos narių šiltas, betarpiškas, nuoširdus bendravimas ir bendradarbiavimas. Tiriamojoje švietimo įstaigoje ryškūs šie organizacinės kultūros veiksniai: geranoriška supratinga administracija, darbuotojų atsakingumas, atliekant numatytas veiklas, derinant jas su išorės organizacijų veikla, gimnazijos bendruomenė sugeba gražiai reprezentuoti save, būti atvira įstaigos svečiams. Šioje gimnazijoje puiki tvarka. Švietimo įstaiga sugeba reprezentuoti save, pabrėždami bendruomeniškumą („mes“ svarbą). Kaip tobulintinus organizacinės kultūros požiūriu dalykus, išorės atstovai įvardino lyderystės siekimą teigiama prasme. Švietimo centro darbuotojų nuomone, pedagogams reiktų aktyviau dalyvauti rajono švietimo darbuotojų veikloje ir rodyti pavyzdį kitiems- kartais pasigendama išorės lyderiavimo.

Apibendrinant, galima teigti, kad Ukmergės A. Smetonos gimnazijos organizacinę kultūrą išorės atstovai vertina teigiamai, pabrėždami kolektyvo darną.



## IŠVADOS

### Teorinės dalies išvados:

- Išanalizavus organizacinės kultūros sampratą, nustatyta, kad egzistuoja daugelio mokslininkų skirtingi požiūriai į organizacinę kultūrą, kaip reiškinį. Vieni mokslininkai akcentuoja tai, kaip vertybių, normų, taisyklių visumą, kiti išskiria matomasias vertybes (simbolius, tradicijas, ritualus), tretį akcentuoja darbuotojų pasitikėjimą, bendrus supratimus ir kitas vertybes, tačiau visuose apibrėžimuose akcentuojama tai, kad organizacinė kultūra – tai pagrindinių humanistinių vertybių sistema, kurią pripažįsta ir vadovaujasi visa organizacijos bendruomenė. Organizacinės kultūros matomoji išraiška, daugelio mokslininkų nuomone, – įstaigos tradicijos, simboliai, aplinka. Tiriant organizacinę kultūrą, daugelio autorių nuomone, sunku išvelgti gilesnius organizacinės kultūros klodus, kuriuose glūdi jaučiamos vertybės, bendri susitarimai.
- Išskiriama daug organizacinės kultūros tipų. Tai siejama su skirtingų organizacijų kultūros savitumu. Tipai jungiami į modelius. Populiariausi iš jų ir dažniausiai aprašomi mokslininkų yra šie: K. S. Cameron, R. E. Quinn konkuruojančių vertybių modelis, Parson AGIL organizacinės kultūros modelis, Ouchi organizacinės kultūros modelis, Peters Waterman organizacinės kultūros modelis, darnios organizacinės kultūros kūrimo modelis HOME, E. H. Schein organizacinės kultūros modelis.
- Ištyrus organizacinės kultūros funkcijas, pastebėta, kad klimatas nėra organizacinės kultūros dalis. Tai gali būti susiję su tuo, kad klimatas yra kultūros formavimosi rezultatas. Organizacijos klimatas – psichologinė organizacijos kokybė, įtakojama organizacinės kultūros.

### Tiriamosios dalies išvados:

Tyrimo metu patvirtinta hipotezė, kad Ukmergės A. Smetonos gimnazija – švietimo organizacija, turinti unikalius sugebėjimus ir potencialą, suformavo aukšto lygio organizacinę kultūrą, lemiančią sėkmingą įstaigos veiklą.

- Atlikus Ukmergės A. Smetonos gimnazijos darbuotojų anketinę apklausą, nustatyta, kad:
  - didžioji dauguma respondentų savo įstaigos organizacijos kultūrą supranta kaip esminių vertybių sistemą, kuri nulemia organizacijos santykius su aplinka. Pagal E. H. Schein teoriją, tai sudarytų organizacinės kultūros pagrindą;
  - dažniausi veiksniai, formuojantys įstaigos organizacinę kultūrą, yra numatyti tikslai, uždaviniai, vadovavimo stilius, organizacijos istorija, suformuluotos misija ir vizija. Tai, pagal E. H. Schein teoriją, dominuojančios remiamos vertybės;

- labiausiai organizacinė kultūra matoma per šiuos išorės raiškos būdus: ritualus, ceremonijas, istoriją, simbolius, kalbą, aprangą. Visi gimnazijos darbuotojai akcentavo nuolatinį privalomą gimnazijos uniformos dėvėjimą, kai organizacinės kultūros išraišką;

- organizacinės kultūros formavimo veiksniai ir išraiškos būdai labiausiai skatina darbuotojų bendradarbiavimą, didina įstaigos veiklos efektyvumą, išskiria tiriamąją organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo ir vienybę;

- daugelis gimnazijos darbuotojų nuolat bendrauja ir bendradarbiauja su tėvais, tarpusavyje, su visuomene, nuolat pasisakydami spaudoje, informaciją tėvams teikdami internetiniame žurnale, individualiai;

- tiriamoji gimnazija nuolat reklamuojasi savo internetinėje svetainėje, nors kiti savireklamos būdai nėra pakankami: retai matomas gimnazijos vertinimas švietimo ministerijos leidiniuose, reti tėvų atsiliepimai spaudoje ir internetiniame žurnale, trūksta informacinių straipsnių respublikinėje spaudoje;

- nuolat dalyvaujama miesto šventėje, organizuojamos parodos mieste, aktyviai dalyvaujama respublikiniuose konkursuose;

- tiriamojoje gimnazijoje trūksta dažnesnių renginių, pasikeitimų gerąja darbo patirtimi su kitomis gimnazijomis ir bendrojo lavinimo mokyklomis, retai inicijuojami bendri projektai su miesto įstaigomis, nėra neformalaus ugdymo sklaidos mieste, išryškėjo retas gimnazijos darbuotojų dalyvavimas tarptautiniuose edukologiniuose projektuose.

● Apklausus išorės atstovus, paaiskėjo, kad jų organizacinės kultūros vertinimas iš esmės nesiskiria nuo gimnazijos darbuotojų nuomonės. Išorės atstovai pabrėžia matomas ir remiamas vertybes: aplinką, atributus, jų sąsają su įstaigos darbuotojais, kolektyvo atvirumą, bendravimą ir bendradarbiavimą.

## REKOMENDACIJOS

### **Savivaldybių švietimo skyriams:**

- Reklamuoti švietimo įstaigų veiklą per žiniasklaidos priemones.
- Inicijuoti bendrus tarpmokyklinius, respublikinius, tarptautinius renginius, projektus.
- Kartu su mokyklų vadovais ir darbuotojais dalyvauti formuojant mokyklos tikslus, uždavinius, viziją, misiją, kurie būtų visiems aiškūs, priimtini, pasiekiami.
- Dalyvauti formuojant mokyklos matomąją organizacinę kultūrą, padedant ieškoti rėmėjų mokyklos pastato, kaip kultūros paveldo dalies, išsaugojimui.

### **Gimnazijų vadovybei:**

- Nuolat formuoti matomąją organizacinę kultūrą, ieškant rėmėjų.
- Nuolat skatinti darnų kolektyvo bendravimą ir bendradarbiavimą.
- Sukurti ir parengti daugiau įvairesnės mokyklą pristatančios atributikos.
- Sisteminti ir kaupti medžiagą apie mokyklos veiklą, kurti mokyklos istoriją.
- Aktyviai dalyvauti, inicijuojant bendrus projektus, susietus su pedagoginių kompetencijų tobulinimu.
- Bendradarbiauti su pagrindinio ugdymo švietimo įstaigomis, organizuojant atvirų durų dienas, vedant atviras pamokas, organizuojant bendrus popamokinius renginius.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andrijauskaitė, V. (2003). *Vadovavimas, paremtas vertybėmis*. Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 13-18.
2. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
3. Čiburienė, J., Guščinskienė, J. (2007). *Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 43, p. 44-55.
4. *Darbo ir organizacinė psichologija*. (2005). N. Chmiel. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 346.
5. Dubauskas, G. *Organizacijos elgsena* (2006). Vilnius.
6. Gineitienė, Z., Kučinskienė, M., Korsakaitė, D., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Vilnius: Rosma.
7. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
8. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
9. Jonaitytė, A. (2003). *Organizacijos kultūra. Vadovo vaidmuo kuriant įmonės nuostatas ir vertybes*. Vadovo pasaulis. Nr. 10,
10. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas. Technologija.
11. Lukasova, R. (2005) *Organizational culture of Czech manufacturing companies* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. P 118-131.
12. Melnikas, B., Chlivickas, E., Jakubavičius, A., Lobanova, L., Pipirienė, V., Burinskienė, A. (2008). *Tarptautinis verslas*. Vilnius: Technika. p. 80-90.
13. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Eitutytė, D. (2007) *New test for organizational climate assessment: validation and test-retest analysis*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. P. 58-68.
14. Mokšins, V. (2007). *Organizacijos vertybės ir kultūra*. Vadovas ir pasaulis. Nr. 10.
15. Mokšins, V. (2008). *Organizacijos kultūra*. Vadovas ir pasaulis. Nr. 3.
16. Mokšins, V. (2008). *Organizacijos kultūros keitimas*. Vadovas ir pasaulis. Nr. 7-8.
17. Mikoliūnienė, V (2009). *Veiksminga vadyba ugdymo įstaigos veiklos tobulinimui*. Vilnius.
18. Piesarskas, B. (2003). *Anglų – lietuvių kalbų žodynas*. Vilnius: Alma littera.
19. Poškienė, A. (2006) *Organizational Culture and Innovations*. Engineering economic. 2006. No 1 (46). P.45-50.
20. Preikšienė, L. (2003). *Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei*. [žiūrėta 2011-04-20]. Prieiga per internetą: < <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>.
21. Purlys, Č. (2009). *Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas*. Organizacinis verslas: sisteminiai tyrimai. Nr. 49. P.97-106.

22. Ragucka, A. (2005). *Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys*. Personalo vertė ir vadyba: žinynas. D. 8.2.
23. Rekašiūtė- Balsienė, R., (2006). *Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos vertinimas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. P 126-138.
24. Rekašiūtė- Balsienė, R. (2007). *Organizacijos kultūra ir jos svarba*. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. D. 9.1.
25. Rekašiūtė- Balsienė, R. (2008). *Organizacijos kultūros tipai*. [žiūrėta 2011-03-15]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=4875b193-d87d-42d5-8385-b0389f7dcb18>>.
26. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 283-305.
27. Robbins, S. P., Coulter, M. (2007). *Management*. Pearson Prentice Hall. p. 58-73.
28. Sakalas, A. (1998), (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
29. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. p. 220.
30. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. p. 210-230.
31. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
32. Šerėnaitė, A. (2008). *Vieniems - instrukcijas, kitiems – vertybes*. Verslo žinios. Nr. 72, p. 18.
33. Šimanskienė, L. (2000). Tautinių bruožų įtaka vadybos kultūrai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 16, p. 131-143.
34. Šimanskienė, L. (2004). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
35. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. p. 6.
36. *Tvarioji lyderystė* (2008)
37. Vaitkūnaitė, V. (2006). *Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei*. Verslas: teorija ir praktika. VII tomas, Nr. 1, p. 45-53.
38. Vikipedijos enciklopedijos. [žiūrėta 2011-05-10]. Prieiga per internetą: <[http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacin%C4%97\\_kult%C5%ABra](http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacin%C4%97_kult%C5%ABra)>.
39. Zablackienė, A. (2005). *Psichologinis klimatas įmonėse*. Reklamos ir marketingo idėjos.
40. Zakarevičius, P. (2004). *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 30, p. 201-209.

41. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008). Švietimo kokybės vadybininkų rengimas plėtojant kokybės užtikrinimo sistemą Lietuvoje. Vytauto Didžiojo universitetas.
42. Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas.
43. Žitkus, L. (2006). *Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos*. Sisteminiai tyrimai. P. 184-196.
44. Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
45. Кэмпбел, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон, Б. (2003). *Стратегический менеджмент*. Москва: Проспект.
46. Мильнер, (2003). *Теория организации*. Москва : ИНФРА-М.
47. Notrhouse, P. (2009). *Lyderystė*.
48. Спивак, В. А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер.
49. Энциклопедия Карьера. [žiūrėta 2011-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.ec.znanie.info/rus/terms.html?unt=8>>.
50. Prieiga prie interneto [žiūrėta 2011-04-22]: <http://www.smetona.ukmerge.lm.lt/>.
51. Ukmergės A. Smetonos gimnazijos strateginis planas 2008-2012.

# **PRIEDAI**

LANKSTUMAS
------------

Tipas: KLANAS

**Dominuojančios savybės:**

Dalyvavimas, komercinis darbas, organizacija – šeima;

**Lyderiavimas organizacijoje:**

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

**Vadovavimas padaliniam:**

Komandinis darbas, aktyvus dalyvavimas veikloje;

**Organizaciją kartu laiko:**

Lojalumas, tradicijos, pasitikėjimas;

**Strateginiai prioritetai:**

Darbuotojų augimo, įsipareigojimo skatinimas;

**Sėkmės kriterijai:**

Rūpinimasis žmonėmis. Žmogaus ištekliais

Tipas: ADHOKRATIJA

**Dominuojančios savybės:**

Verslumas, kūrybiškumas, adaptyvumas, rizika;

**Lyderiavimas organizacijoje:**

Vadovas – novatorius, skatinantis riziką, verslumą;

**Vadovavimas padaliniam:**

Inovacijų diegimas, kūrybinės laisvės skatinimas;

**Organizaciją kartu laiko:**

Inovacijų diegimas, rizika, lankstumas;

**Strateginiai prioritetai:**

Naujų išteklių, galimybių ieškojimas;

**Sėkmės kriterijai:**

Unikalūs, nauji produktai;

VIDUS
-------

IŠORĖ
-------

Tipas: HIERARCHIJA

**Dominuojančios savybės:**

Taisyklės, kontrolė, struktūra;

**Lyderiavimas organizacijoje:**

Vadovas – koordinatorius, organizatorius;

**Vadovavimas padaliniam:**

Santykių, socialinių garantijų, darbo vietos išlaikymas;

**Organizaciją kartu laiko:**

Formalios taisyklės, strategijos;

**Strateginiai prioritetai:**

Pastovumas, stabilumas, kontrolė, sklandi veikla;

**Sėkmės kriterijai:**

Našumas, patikimas tiekimas, žemos sąnaudos;

Tipas: HIERARCHIJA

**Dominuojančios savybės:**

Konkurencija, tikslų pasiekimas;

**Lyderiavimas organizacijoje:**

Vadovas – ryžtingas, orientuotas į rezultatus;

**Vadovavimas padaliniam:**

Aukšti reikalavimai, orientavimas į laimėjimus;

**Organizaciją kartu laiko:**

Produkcija, orientavimasis į rinkos užkariavimą, tikslų pasiekimas;

**Strateginiai prioritetai:**

Rinkos užkariavimas, dideli tikslai, konkuravimo veiksmi;

**Sėkmės kriterijai:**

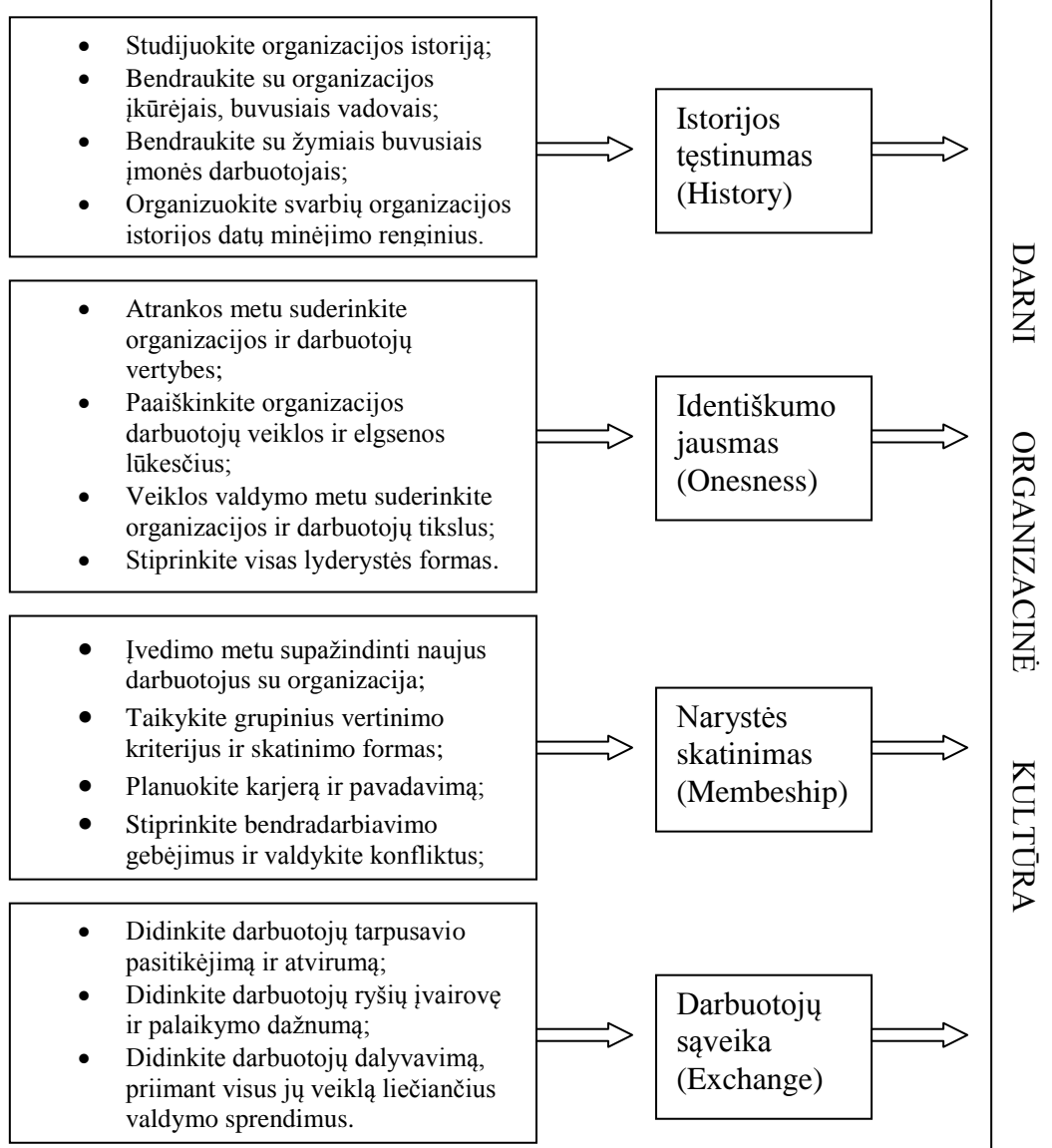
Lyderiavimas rinkoje, konkurentų pralenkimas;

KONTROLĖ
----------

**23pav.** Pagrindinės Konkuruojančių vertybių modelio prielaidos

Šaltinis: Raguecka, A. (2005). Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys. Personalo vertė ir vadyba: žinynas. D. 8.2. p. 18





**24 pav.** Darnios organizacinės kultūros HOME modelis

Šaltinis: Rekašiūtė-Balsienė, R. (2007). Organizacijos kultūra ir jos svarba. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. D. 9.1. p. 37

## ANKETA UKMERGĖS A. SMETONOS GIMNAZIJOS DARBUOTOJAMS

*Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto verslo vadybos magistrantė Dainora Macijauskienė atlieka tyrimą savo baigiamajam magistro darbui. Tyrimas parengtas pagal H. E. Schein metodiką. Jo tikslas - išsiaiškinti Ukmergės A. Smetonos gimnazijos bendruomenės nuomonę apie gimnazijos organizacinę kultūrą ir jos tobulinimo galimybes.*

*Jūsų nuomonė labai svarbi, todėl prašau nuoširdžiai atsakyti į klausimus.*

*Anketa anoniminė. Iš anksto dėkoju.*

### Tyrimo respondentų charakteristika

1. **Jūsų lytis:**  Vyras;  Moteris.
2. **Jūsų išsilavinimas:**  Aukštasis pedagoginis;  Aukštasis nepedagoginis;  
 Specialusis vidurinis pedagoginis;  Specialusis vidurinis nepedagoginis;  
 Vidurinis.  Kita.....  
 .....
3. **Jūsų pedagoginio darbo gimnazijoje stažas:**  
 Iki 5 metų;  5-10 metų;  11-15 metų;  16-20 metų;  Daugiau kaip 20 metų.
4. **Jūsų kvalifikacinė kategorija:**  
 mokytojas;  vyresnysis mokytojas;  mokytojas metodininkas,  mokytojas ekspertas.  
 mano pareigybei kategorinė kvalifikacija nereikalinga

### Organizacinės kultūros samprata

#### 5. Kaip suprantate sąvoką „Organizacinė kultūra“? (pažymėkite vieną)

##### Organizacinė kultūra – tai:

- bendros nuomonės programavimas.
- vertybės ir nuostatos, kurios nulemia organizacijos santykius su aplinka, esminių vertybių sistema.
- organizacijos istorijos, tradicijos, ceremonijos, ritualai ir simboliai.
- organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, misija.

#### 6. Kokie veiksniai, Jūsų manymu, formuoja organizacinę kultūrą? (pažymėkit, Jūsų nuomone, svarbiausią veiksni)

- pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- atrankos procesas.
- vadovavimo stilius.
- socializacijos procesas.
- numatyti tikslai, uždaviniai.
- suformuluotos misija ir vizija.

## Matomosios organizacinės kultūros išraiškos būdai

### 7. Per kokius išorinės raiškos būdus jaučiama įstaigos organizacinė kultūra?

Raiškos būdas	Labai jaučiama	Kartais jaučiama	Neturi įtakos
Ritualai ir ceremonijos	0	0	0
Istorija	0	0	0
Simboliai	0	0	0
Kalba	0	0	0
Apranga ar jos detalės	0	0	0

### 8. Pačioje įstaigoje matomoji organizacinė kultūra atlieka šias funkcijas:

- suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą.
- padeda ugdyti atsidavimą organizacijos interesams.
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą.
- išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo.

## Mokyklos organizacinės kultūros vertinimas

### Kaip vertinate savo mokyklos organizacinius procesus?

#### 9. Personalo prieinamumo vertinimas

Personalo prieinamumas	Nuolat	Retai	Niekada
Bendraujama tik tarpusavyje	0	0	0
Bendraujama su tėvais	0	0	0
Bendraujama su visuomene	0	0	0
Pasisakymai spaudoje	0	0	0

#### 10. Informacijos pateikimo tėvams vertinimas

Informacija tėvams	Nuolat	Retai	Niekada
Pateikiama individualiai	0	0	0
Pateikiama raštu	0	0	0
Pateikiama internetiniame žurnale	0	0	0
Vyksta susirinkimai	0	0	0
Organizuojamos atvirų durų dienos	0	0	0
Teikiama pagal tėvų poreikius ir pageidavimus	0	0	0
Teikiama tuomet, kai yra problemų	0	0	0
Neteikiama	0	0	0

#### 11. Mokyklos uniformos vertinimas

MOKYKLOS UNIFORMA	Nuolat	Retai	Niekada
Privaloma	0	0	0
Privaloma švenčių metu	0	0	0
Nešioja tik tie, kurie pageidauja	0	0	0
Ruošiamas uniformos rengimo, tobulinimo konkursas, apklausa	0	0	0
Neturime	0	0	0

## 12. Ryšio su kitomis gimnazijomis bei bendrojo lavinimo mokyklomis vertinimas

Ryšys su gimnazijomis ir bendrojo lavinimo mokyklomis	Nuolat	Retai	Niekada
Vyksta bendri pedagogų susirinkimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyksta bendri pedagogų renginiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyksta bendros moksleivių šventės, parodos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyksta konsultacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyksta pasikeitimas gerąja darbo patirtimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizuojami seminarai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 13. Mokyklos savireklamos vertinimas

Mokyklos savireklama	Nuolat	Retai	Niekada
Internetinė svetainė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacija rajoninė spaudoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacija ir straipsniai respublikinėje spaudoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų atsiliepimai spaudoje ir internetinėje svetainėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moksleivių atsiliepimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertinimas švietimo ministerijos leidiniuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 14. Dalyvavimo miesto bendruomenės gyvenime vertinimas

Dalyvavimas miesto bendruomenės gyvenime:	Nuolat	Retai	Niekada
Dalyvavimas apskrities rengiamuose projektuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendrų projektų iniciavimas, rengimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalyvavimas miesto šventėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moksleivių darbų paroda mieste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moksleivių neformalaus ugdymo būrelių pasirodymai mieste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 15. Dalyvavimo respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, projektuose vertinimas

Dalyvavimas respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, projektuose:	Nuolat	Retai	Niekada
Dalyvavimas respublikiniuose projektuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendrų projektų iniciavimas, rengimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalyvavimas respublikiniuose konkursuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moksleivių darbų paroda VDU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalyvavimas tarptautiniuose edukologiniuose projektuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Mokyklos organizacinės kultūros tobulinimo galimybės

### 16. Ko reikia Jūsų įstaigos darbuotojams, siekiant tinkamai išsiaiškinti, suvokti bei parengti organizacinės kultūros tobulinimo gaires ar strategiją?

Teiginys	Būtina	Svarbu	Nereikalinga
Teorinės medžiagos studija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemų formulavimas bei sprendimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktinė veikla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esamos organizacinės kultūros analizė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gimnazijų bei bendrojo lavinimo mokyklų organizacinės kultūros patirtis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Kokiais būdais ir priemonėmis galima tobulinti Jūsų įstaigos organizacinę kultūrą?**

<b>Būdai ir priemonės</b>	<b>Būtina</b>	<b>Naudinga</b>	<b>Nereikalinga</b>
Sukurti ir parengti daugiau įvairesnės mokyklą pristatančios atributikos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atnaujinti ir puoselėti vidinę mokyklos aplinką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisteminti ir kaupti medžiagą apie mokyklos veiklą, kurti mokyklos istoriją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visus darbuotojus kviešti dalyvauti mokyklos šventėse, kultūriniuose renginiuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekti darbuotojų tobulėjimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akcentuoti darbuotojų veiklos vertinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekti mokyklos dalyvavimo ir varžymosi su kitomis tokio tipo mokyklomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiškliai formuoti mokyklos tikslus, uždavinius, viziją, misiją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekti darnaus kolektyvo bendravimo ir bendradarbiavimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## UKMERGĖS ŠVIETIMO CENTRO SPECIALISTŲ APKLAUSA

## INTERVIU PROTOKOLAS

**Interviu tikslas:** atskleisti organizacinės kultūros tobulinimo galimybes bendrojo lavinimo mokyklose.

## BENDRI DUOMENYS APIE INFORMANTĄ

Vardas, pavardė \_\_\_\_\_

Pareigos ir patirtis užimamose pareigose \_\_\_\_\_

Institucija \_\_\_\_\_

## Nuomonė apie organizacinę kultūrą

**1. Kaip, Jūsų nuomone, kiekviena švietimo įstaiga turėtų išsiskirti ir prisistatyti visuomenei?**

Atsakymas:

Komentaras:

**2. Kaip apibūdintumėte organizacinę įstaigos kultūrą keliais sakiniais?**

Atsakymas:

Komentaras:

**3. Kokius organizacinės kultūros ypatumus galima pastebėti išoriškai?**

Atsakymas:

Komentaras:

**4. Kokius organizacinės kultūros veiksnius galima suvokti tik pabendravus su įstaigos bendruomenės nariais?**

Atsakymas:
------------

Komentaras:
-------------

**Organizacinės kultūros veiksniai ir jų reikšmė įstaigai**

**5. Kokie esminiai veiksniai turi įtakos formuojant įstaigos organizacinę kultūrą?**

Atsakymas:
------------

Komentaras:
-------------

**6. Kaip apibūdintumėte organizacinės kultūros veiksnių įtaką įstaigai?**

<b>a) misija-</b>
Atsakymas
Komentaras
<b>b) vizija –</b>
Atsakymas
Komentaras
<b>c) Tikslai, uždaviniai –</b>
Atsakymas
Komentaras

<b>d) vertybės –</b>
Atsakymas
Komentaras
<b>e) įvaizdis visuomenėje-</b>
Atsakymas
Komentaras
<b>f) organizacijos mikroklimatas-</b>
Atsakymas
Komentaras
<b>g) šventės, ritualai, apranga-</b>
Atsakymas
Komentaras

### Mokyklų organizacinė kultūra

#### 7. Kokie esminiai mokyklos skirtumai nuo organizacijos apskritai?

Atsakymas:
Komentaras:

#### 8. Ar rajono mokyklose yra formuojama organizacinė kultūra?

Atsakymas:
Komentaras:

#### 9. Įvardinkite mokyklas, kuriose ryški ir savita organizacinė kultūra?

Atsakymas:
------------



Komentaras:

**10. Kokių organizacinės kultūros veiksnių, ypatybių pasigendate švietimo įstaigose?**

Atsakymas:

Komentaras:

**11. Ką pasiūlytumėte tobulinti švietimo įstaigų organizacinės kultūros srityje?**

Atsakymas:

Komentaras:

**Ukmergės A. Smetonos gimnazijos organizacinė kultūra**

**12. Kiek esate susipažinęs (usi) su Ukmergės A. Smetonos gimnazija?**

Atsakymas:

Komentaras:

**13. Kokie organizacinės kultūros veiksniai yra ryškūs šioje organizacijoje?**

Atsakymas:

Komentaras:

**14. Ko trūksta organizacinės kultūros požiūriu Ukmergės A. Smetonos gimnazijai?**

Atsakymas:

Komentaras:

**15. Kokius organizacinės kultūros tobulinimo aspektus pasiūlytumėte Ukmergės A. Smetonos gimnazijai?**

Atsakymas:

**LENTELIŲ SĄRAŠAS**

1. Skirtingų autorių organizacinės kultūros esmės sampratos.
2. Organizacinės kultūros elementai.
3. Organizacinės kultūros tipologija.
4. Ouchi organizacinės kultūros modelis.
5. Organizacinės kultūros ir klimato elementų palyginimas.
6. Ukmergės A. Smetonos gimnazijos aplinka ir ištekliai.
7. Ukmergės A. Smetonos gimnazijos SSGG analizė.
8. Respondentai- Ukmergės A. Smetonos gimnazijos darbuotojai.
9. 5 klausimas: „Kaip suprantate sąvoką organizacinė kultūra?“.
10. 6 klausimas: „Kokie veiksniai formuoja organizacinę kultūrą?“.
11. 7 klausimas: „Per kokius išorės išraiškos būdus jaučiama organizacinė kultūra?“.
12. 8 klausimas: „Kokias funkcijas įstaigoje atlieka matomoji organizacinė kultūra?“.
13. 9 klausimas: „Kaip vertinate gimnazijos organizacinius procesus? Personalo prieinamumo vertinimas“.
14. 10 klausimas: „Kaip vertinate gimnazijos organizacinius procesus? Informacijos pateikimo tėvams vertinimas“.
15. 13 klausimas: „Kaip vertinate savo gimnazijos organizacinius procesus? Gimnazijos savireklamos vertinimas“.
16. 12 klausimas: „Kaip vertinate gimnazijos organizacinius procesus? Ryšio su kitomis organizacijomis bei bendrojo lavinimo mokyklomis vertinimas“.
17. 14 klausimas: „Kaip vertinate savo gimnazijos organizacinius procesus? Dalyvavimo miesto bendruomenės gyvenime vertinimas“.
18. 15 klausimas: „Kaip vertinate savo gimnazijos organizacinius procesus? Dalyvavimo respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, projektuose vertinimas“.
19. 11 klausimas: „Kaip vertinate savo gimnazijos organizacinius procesus? Mokyklos uniformos vertinimas“.
20. 16 klausimas: „Ko reikia Jūsų įstaigos darbuotojams, siekiant tinkamai išsiaiškinti, suvokti bei parengti organizacinės kultūros tobulinimo gaires ir strategiją?“.
21. 17 klausimas: „Kokiais būdais ir priemonėmis galima tobulinti Jūsų įstaigos organizacinę kultūrą?“.

**PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

1. Organizacinės kultūros tinklas.
2. Organizacinės kultūros kriterijai.
3. Organizacinės kultūros lygiai.
4. Dominuojantys kultūrų tipai.
5. Organizacijos klimato veiksniai.
6. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį procentais.
7. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.
8. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją.
9. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą Ukmergės A. Smetonos gimnazijoje.
10. E. H. Schein organizacinės kultūros lygiai.
11. 5 klausimas: „Kaip supratate sąvoką organizacinė kultūra?“.
12. 6 klausimas: „Kokie veiksniai formuoja organizacinę kultūrą?“.
13. 7 klausimas: „Per kokius išorės raiškos būdus jaučiama organizacinė kultūra?“.
14. 8 klausimas: „Kokias funkcijas įstaigoje atlieka matomoji organizacinė kultūra?“.
15. Personalo prieinamumo vertinimas (9 klausimas).
16. Informacijos pateikimo tėvams vertinimas (10 klausimas).
17. Gimnazijos savireklamos vertinimas (13 klausimas).
18. Ryšio su kitomis gimnazijomis ir bendrojo lavinimo mokyklomis vertinimas (12 klausimas).
19. Dalyvavimo miesto bendruomenės gyvenime vertinimas (14 klausimas).
20. Dalyvavimo respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose, projektuose vertinimas (15 klausimas).
21. Mokyklos uniformos vertinimas (11 klausimas).
22. 16 klausimas: „Ko reikia Jūsų įstaigos darbuotojams, siekiant tinkamai išsiaiškinti, suvokti bei parengti organizacinės kultūros tobulinimo gaires ir strategiją?“.
23. Pagrindinė konkuruojančių vertybių modelio prielaidos.
24. Darnios organizacinės kultūros HOME modelis.