

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Laura Soloveičikienė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Vadovo – įkūrėjo asmeninės vertybės kaip organizacinę kultūrą įtakojantis
veiksny**

Darbo vadovas: doc. V. Lapeška

Vilnius 2006

TURINYS

1. ĮVADAS.....	6
1.1. Organizacinės kultūros samprata.....	7
1.1.1. Organizacinės kultūros sąvoka.....	7
1.1.1.1. E. Schein organizacinės kultūros samprata.....	8
1.1.1.2. Lietuvos mokslininkų organizacinės kultūros samprata.....	9
1.1.2. Organizacinės kultūros dimensijos ir klasifikavimas.....	11
1.1.3. Organizacinės kultūros matavimas ir įvertinimas.....	13
1.1.3.1. K. Cameron ir R. Quinn Konkuruojančių vertybių modelis.....	16
1.1.3.1.1. Klano kultūra	17
1.1.3.1.2. Laikinos darbo grupės kultūra.....	18
1.1.3.1.3. Rinkos kultūra.....	18
1.1.3.1.4. Hierarchinė kultūra.....	19
1.1.4. Veiksniai lemiantys organizacinę kultūrą.....	19
1. 2. Asmeninės vertybės kaip organizacinę kultūrą lemiantis veiksnys.....	20
1.2.1. Asmeninių vertybių samprata.....	20
1.2.2. Asmeninių vertybių rūšys.....	22
1.3. Vadovo asmeninės vertybės ir organizacinė kultūra.....	23
2. TYRIMO METODIKA.....	27
2.1. Tiriamieji.....	27
2.2. Tyrimo metodai.....	27
2.3. Tyrimo eiga.....	29
2.4. Duomenų tvarkymas.....	29
3. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS.....	30
3.1. Esamos ir norimos organizacinės kultūros įvertinimas.....	30
3.1.1. Organizacijų, kuriose vyrauja klano organizacinės kultūros tipas, apibūdinimas.....	32
3.1.2. Organizacijų, kuriose vyrauja laikino darbo grupės organizacinės kultūros tipas, apibūdinimas.....	34
3.1.3. Organizacijų, kuriose vyrauja rinkos organizacinės kultūros tipas, apibūdinimas.....	35
3.1.4. Organizacijų, kuriose vyrauja hierarchinės organizacinės kultūros tipas, apibūdinimas.....	37
3.1.5. Organizacijų, kuriose vyrauja keli organizacinės kultūros tipai, apibūdinimai.....	38
3. 2. Vadovų - įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių įvertinimas.....	44
3.2.1. Vadovų – įkūrėjų, kurių geranoriškumo vertybė yra dominuojanti, apibūdinimas.....	44

3.2.2. Vadovų – įkūrėjų, kurių asmens kryptingumo vertybė yra dominuojanti, apibūdinimas.....	45
3.2.3. Vadovų – įkūrėjų, kurių galios vertybė yra dominuojanti, apibūdinimas.....	46
3.2.4. Vadovų – įkūrėjų, kurių saugumo vertybė yra dominuojanti, apibūdinimas.....	46
3.2.5. Vadovų – įkūrėjų, kurių kelios vertybės yra dominuojančios, apibūdinimas.....	47
3.3. Vadovų – įkūrėjų dominuojančių vertybių ir esamos bei norimos organizacinės kultūros tipų rezultatų sąsajos.....	47
3.3.1. Dominuojančių asmeninių vertybių ir esamos organizacinės kultūros tipų ryšiai.....	47
3.3.2. Dominuojančių asmeninių vertybių ir norimos organizacinės kultūros tipų ryšiai.....	50
4. IŠVADOS.....	53
5. LITERATŪRA.....	54
6. PRIEDAI.....	57

Vadovo – įkūrėjo asmeninės vertybės kaip organizacinę kultūrą įtakojantis veiksnys

SANTRAUKA

Organizacinė kultūra yra viena iš pagrindinių organizacinių charakteristikų, kurias gali lemti įkūrėjų arba vadovų vertybės. Remiantis tyrimų rezultatais, galima daryti prielaidą, jog vadovo bruožai ir vertybės sukuria ir palaiko atitinkamą organizacinę kultūrą (Schein, 1992; Schneider, 1987).

Šiuo tyrimu siekėme iširti Lietuvos privačių organizacijų organizacinės kultūros tipus bei nustatyti vieno iš veiksnių (vadovo – įkūrėjo asmeninių vertybių) sąsajas su organizacine kultūra. Remdamiesi studijuota psichologine literatūra, iškėlėme hipotezę, jog vadovo – įkūrėjo dominuojanti asmeninė vertybė siejasi su atitinkamu organizacinės kultūros tipu.

Tyrimė dalyvavo 30 privačių organizacijų, dirbančių Lietuvos rinkoje nuo 5 iki 8 metų klientų aptarnavimo srityje. Iš viso tyrimė dalyvavo 338 tiriamieji: 30 vadovų – įkūrėjų ir 308 darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą.

Tyrėmė pasirinktų organizacijų esamą ir norimą organizacinę kultūrą, vadovo – įkūrėjo asmenines vertybes bei sąsajas tarp dominuojančios vadovo – įkūrėjo asmeninės vertybės ir atitinkamo organizacinės kultūros tipo. Taikyti įvertinimo būdai: 1) organizacinės kultūros įvertinimo anketa (Organizational Culture Assessment Instrument), sukurta K. Cameron ir R. Quinn (1999); 2) S. H. Schwartz pagrindinių žmoniškųjų vertybių sistema, siekiant įvertinti vadovų – įkūrėjų dominuojančias asmenines vertybes; 3) pusiau struktūruotas interviu vadovams ir darbuotojams pasitelktas, siekiant patikslinti informaciją apie esamą situaciją organizacijoje ir vadovo – įkūrėjo asmenines vertybes, gautą kitų matavimo instrumentų dėka.

Nustatyta statistiškai reikšminga koreliacija tarp vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir atitinkamų esamos organizacinės kultūros tipų.

Nustatyta, jog vadovo – įkūrėjo dominuojanti saugumo vertybė statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja su atitinkamu norimos klanų organizacinės kultūros tipu.

Nustatyta, jog vadovo – įkūrėjo dominuojanti geranoriškumo vertybė statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja su atitinkamu norimos hierarchinės organizacinės kultūros tipu.

Owner-manager's personal values as a factor influencing organizational culture

SUMMARY

Organizational culture constitutes one of the most fundamental organizational characteristics that can be influenced by founders' and leaders' values. According to the results of the research, it could be possible to make a premise, that leaders' attributes and values create and maintain according to organizational culture (Schein, 1992; Schneider, 1987).

We researched Lithuanian private organizations: interface between types of organizational culture and owner - manager's personal values. Also, we therefore raise the following hypothesis: Owner – manager's predominant personal value is associative with according type of organizational culture.

In this research presented 30 private organizations, which are working in Lithuanian market about 5 – 8 years, client's service range. In the research there participated 338 investigators: 30 owners – managers and 308 employees, having higher education.

We researched now and preferred organizational culture, owner – manager's personal values and interface between types of organizational culture and owner - manager's personal values. Measures: 1) ratings of organizational culture were obtained using K. Cameron and R. Quinn (1999) Organizational Culture Assessment Instrument; 2) owner – manager's predominant personal values were measured with Schwartz's (1992) value inventory; 3) half structured interview for owners – managers and employees to get comprehensive information about organizational culture and owner – manager's personal values in researched organizations.

Determine statistically significant correlation between owners – managers' predominant personal values and types of organizational culture.

Determine statistically significant negative correlation between owner – manager's security value and the clan culture.

Determine statistically significant negative correlation between owner – manager's benevolence value and the hierarchy culture.

1. ĮVADAS

Vienas iš svarbių šiuolaikinio valdymo veiksnių – organizacinė kultūra. Kadangi organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, - vadinasi jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko siekia (Seilius, 1998; Schein, 1992; Cornwall, Perlan, 1990). Tai galima padaryti tik esant specifinei organizacinei kultūrai.

Organizacinės kultūros formavimuisi įtaką turi kryptinga, reikalaujanti fizinių ir dvasinių jėgų bei žinojimo, kuris remiasi bendražmogiškomis vertybėmis ir visuotinai pripažintomis moralės normomis, organizacijos vadovo veikla. Tuo suteikiama galimybė darbuotojams žinoti, ko iš jų norima, ko tikimasi, ir padėti atlikti darbą kuo geriau. Sugebėjimas efektyviai vadovauti darbui lemia organizacijos efektyvumą, teigiamai paveikiant dirbančiuosius (Denison, 1990). Geriausios pasaulio organizacijos išlieka tik aukštos specifinės organizacinės kultūros dėka (Peters, Watermen, 1982).

Šiandieninė organizacinė kultūra – tai vertybių, normų, tradicijų derinys, kuris ne tik sujungia organizacijoje dirbančius žmones, tačiau kartu ir sukuria/palaiko tam tikrą organizacijos įvaizdį visuomenėje (Šimanskienė, 2002). Be to, organizacinė kultūra yra reiškinys turintis didelę įtaką ilgalaikiai organizacijų sėkmei, todėl tyrėjai pastaruoju metu stengiasi paaiškinti organizacinės kultūros poveikį, bei veiksnius lemiančius organizacinę kultūrą.

Organizacinės kultūras lemia organizacijų įkūrėjai ir savininkai (Schein, 1992; Schneider, 1990). Organizacijos įkūrėjų asmenybė ir vertybės ne tik lemia tos organizacijos organizacinę kultūrą, bet ir yra vieni iš tos organizacijos strategiją lemiančių veiksnių. Neretai organizacijų įkūrėjai patys vadovauja organizacijoms, todėl organizacijoje yra vadovo - įkūrėjo pareigybė. Nors Schneider (1990) pabrėžė vadovo vaidmenį formuojantis organizacinei kultūrai, empirinių darbų, analizuojančių veiksnius, lemiančius organizacinę kultūrą, yra labai nedaug (Schneider, 1990).

Organizacinė kultūra yra viena iš pačių pagrindinių organizacinių charakteristikų, kuri gali būti susijusi su vadovu, įkūrėju arba lyderių vertybėmis. Sprendimai, kuriuos priima vadovai, įkūrėjai ar savininkai dėl organizacijos struktūros, veiklos krypties ir procedūrų, kyla iš jų asmeninio jausmo, kas yra pageidautina ir nepageidautina. Bėgant laikui, šie sprendimai suformuoja pagrindą organizacijos kultūrai. Yra atlikta tik keletą tyrimų, kuriuose buvo bandoma susieti vadovo vertybes ir organizacinės charakteristikas (Miller, Droge, cit. pg. Berson, Oreg, Dvir, 2005).

Šiuo metu Lietuvoje itin domimasi organizacinės kultūros reikšme, įtaka organizacijų sėkmingam gyvavimui, ieškoma efektyvių priemonių, siekiant iširti organizacinę kultūrą ir ją

lemiančius veiksnius. Šiuo tyrimu siekėme iširti Lietuvos nedidelių privačių organizacijų organizacinės kultūros tipus bei nustatyti vieno iš veiksnių (vadovo – įkūrėjo asmeninių vertybių) sąsajas su organizacine kultūra. Remdamiesi studijuota psichologine literatūra, išskėlėme prielaidą, jog vadovo – įkūrėjo asmeninės vertybės siejasi su organizacinės kultūros tipu.

Vadinasi, iškelta prielaida galėtų lemti tai, kad neatitikimas tarp vadovo – įkūrėjo asmeninių vertybių bei organizacinės kultūros organizacijoje gali būti susijęs su darbuotojų sutelktumu, komunikacija, rezultatų siekimu, klimatu. Reikia pažymėti, jog šio tyrimo metu išryškėjusios tendencijos galėtų būti naudingos vykdant atrankas į vadovo poziciją, kuomet jau esant susiformavusiam tam tikram organizacinės kultūros tipui organizacijoje, naujai išrinkto vadovo asmeninės vertybės (ypač, jeigu jos priešingos esamam organizacinės kultūros tipui) galėtų lemti pokyčius organizacijos viduje. Tai galėtų būti ateities tyrimų objektu.

1.1. Organizacinės kultūros samprata

1.1.1. Organizacinės kultūros sąvoka

Akademinėje literatūroje galima rasti daugybę diskusijų skirtų organizacinės kultūros konceptualinių ribų ir teorinių pagrindų aptarimui. Įvairūs autoriai nurodo keletą ginčytinų klausimų, kurie charakterizuoja organizacinės kultūros sampratą. Šie ginčytini klausimai yra – kaip tiksliai apibrėžti kultūrą (apibrėžimo problema), kokios esminės dimensijos turi charakterizuoti kultūrą (dimensijų problema), kaip matuoti kultūrą (matavimo problema). Į šiuos klausimus atsakysime analizuodami daugelio autorių organizacinės kultūros tyrimus ir teorines koncepcijas.

Pirmiausia, aptarsime organizacinės kultūros apibrėžimo problemą. K. Cameron ir Ettington (1988) apžvelgę skirtingų autorių pateiktus organizacinės kultūros apibrėžimus pastebėjo, kad dažniausiai organizacinė kultūra apibrėžiama kaip vertybių, įsitikinimų ir prielaidų rinkinys charakterizuojantis organizaciją ir jos narius. Labai svarbu tai, kad šie apibrėžimai atskiria organizacinės kultūros ir organizacinio klimato sąvokas. Organizacinis klimatas labiau siejamas su laikiniais dalykais – individų jausmais. Organizacinė kultūra yra ilgalaikis, lėtai besikeičiantis, pagrindinis organizacijos požymis, kai tuo tarpu klimatas gali keistis greitai ir dramatiškai, nes jis priklauso nuo požiūrių. Kultūra siejama su neaiškiais, dažnai nepastebimais organizacijos aspektais; klimatas siejamas su atviresniais, labiau matomais organizacijos požymiais. Organizacinė kultūra apima pagrindines vertybes ir suderintas dalykų interpretacijas; klimatas apima individualistines perspektyvas, kurios keičiasi taip dažnai kaip ir situacijos (Cameron, Ettington, cit. pg. Cameron, Quinn, 1999). Šiame darbe mes kalbėsime apie kultūrinius požymius, o ne apie klimatą. Kitaip

tariant, mes nagrinėsime „kokia dalykų padėtis“ yra organizacijoje, o ne tai, kaip individai jaučiasi dėl šios priežasties. Tuo tikslu, pateiksime organizacinės kultūros sampratą.

Yra nesuskaičiuojamai daug organizacinės kultūros apibrėžimų, tačiau kiekviename iš jų kultūra minima kaip išmokta tradicijų visuma, kuri nulemia, ką individas turi žinoti, mąstyti ir jausti, kad atitiktų standartus, keliamus grupės nariams. Alvesson (1993) apibendrina daugelį iš egzistuojančių organizacinės kultūros apibrėžimų bei apibrėžė organizacinę kultūrą kaip sudarytą tiek iš objektyvių elementų (simbolių ir artefaktų), tiek iš subjektyvių elementų (bendrų vertybių, įsitikinimų ir prielaidų). Kultūra yra santykinai pastovi ir stabili, ji lemia individų elgesį tiek darbovietėje, tiek už jos ribų. Organizacinė kultūra apima šiuos bruožus įmonės kontekste ir tokiu būdu leidžia suprasti, kad kultūra atspindi giliau glūdinčią esminių prielaidų apie tai, kaip atliekamas darbas, kas yra priimtina ir kas nepriimtina bei kokie veiksmai yra skatinami darbovietėje, visumą (Alvesson, cit. pg. Atkinson, 1990). Be to organizacinė kultūra gali būti strateginiu organizacijos turtu ta prasme, kad ji padidina organizacijos adaptyvumą ir atitikimą tarp organizacijos ir jos aplinkos (Kotter, 1992; Peters, Waterman, 1982).

1.1.1.1. E. Schein požiūris į organizacinę kultūrą

Norėtume pateikti E. Schein (1992) organizacinės kultūros sampratą, kadangi jis akcentuoja vadovo vaidmens svarbą formuojantis organizacinei kultūrai.

Organizacinė kultūra atspindi vertybes ir įsitikinimus, lemiančius organizacijos narių lūkesčius bei būdus, kuriais jie susikuria organizacijos ir jos aplinkos, o taip pat ir jos konkurencinės aplinkos, prasmę (Schein, 1992).

Organizacijose yra gausybė elementų, paprastai laikomų „kultūriniais“ – tai simboliai, kalba, elgesys, aprangos stilius, požiūriai, vertybės ir įsitikinimai. E. Schein (1992) pasiūlė naudingą modelį, leidžiantį suprasti tokios daugialypės sampratos kaip organizacinė kultūra pobūdį. Organizacinės kultūros struktūrą, jis nusako, taikydamas 3 sluoksnių modelį. Autorius, pateikdamas šį modelį, supaprastino organizacinės kultūros sudėtingumą, suskaidydamas ją į objektyvius ir matomus artefaktus, randamus organizacijos paviršiuje, ir į subjektyvius elementus, tokius kaip vertybės, įsitikinimai ir esminės prielaidos, kurie slypi gilesniuose organizacijos sąmonės kloduose. Viename lygmenyje kultūra reprezentuoja stebimus veiksmus organizacijoje, kurie yra matomi ir lengvai prieinami (artefaktai). Kitame lygmenyje, kompanijos kultūra reprezentuoja vertybes, kurios padeda paaiškinti stebimus veiksmus. Giliausiame ir svarbiausiame lygmenyje pagrindą sudaro tokios prielaidos, kurios dažnai yra nepažįstamos tų, kurie jų laikosi, tačiau jas gali pastebėti pašaliečiai. Jos gana lengvai keičiamos. Žvelgiant paviršutiniškai, tarp organizacijų gali egzistuoti

labai ryškūs kultūriniai skirtumai, tačiau gilesniuose sluoksniuose, E. Schein (1992) manymu, gali egzistuoti ir bendrumai (Schein, 1992).

E. Schein (1992) organizacinę kultūrą apibūdina kaip:

- a) bazinių prielaidų rinkinį;
- b) šios prielaidos yra bendros grupei individų;
- c) jos formuojasi adaptacijos ir integracijos proceso metu;
- d) individai “atrenka” efektyviausias prielaidas, leidžiančias priimti teisingą sprendimą ar sėkmingai išspręsti probleminę situaciją;
- e) todėl prielaidos yra perduodamos naujiems organizacijos nariams, kaip teisingas reagavimo į probleminę situaciją būdas (Schein, 1992).

Atsižvelgiant į nurodytas savybes, organizacinę kultūrą galima apibūdinti kaip: tam tikrą bazinių prielaidų rinkinį, kuris susiformavo grupėje, sprendžiant adaptacijos bei integracijos problemas, bei kuris yra pakankamai veiksmingas, kad galėtų būti laikomas validžiu ir dėl to turi būti perduodamas naujiems grupės nariams kaip teisingas tokio tipo problemų suvokimo būdas (Schein, 1992).

1.1.1.2. Lietuvos mokslininkų organizacinės kultūros samprata

Organizacine kultūra domisi ir Lietuvos mokslininkai. Pateiksime kai kurių autorių organizacinės kultūros apibrėžimus, kuriuose pateikta samprata, suteikia galimybę išsamiau išskirti organizacinės kultūros aspektus.

A. Sakalas (1998) teigia, kad įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą (Sakalas, 1998).

P. Jucevičienė (1996) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip pagrindinių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Jucevičienė, 1996).

A. Seilius (1998) teigia, kad organizacinė kultūra yra organizacijos gyvenimo aspektas. Organizacinė kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinant tokią veiklą. Ji apima ir lemia viską, ką daro žmonės. Pozityvios organizacinės kultūros yra tos, kurios sutampa su organizacijos vizija, misija ir strategijomis (Seilius, 1998) .

P. Vanagas, S. Abramavičius (1998) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip priimtų ir palyginus stabilių įsitikinimų, nuostatų bei vertybių, kurių laikomasi organizacijos viduje, visumą. Tai

pasireiškia per individų elgesį. Organizacinę kultūrą realizuoja žmonės, ji neegzistuoja atsietai nuo jų (Vanagas, Abramavičius, 1998).

Pagal V. Janušonį (2000), organizacinė kultūra - tai organizacijos vertybių, normų ir tikėjimo visuma, priimta daugumos jos narių, padedanti organizacijai bei jos nariams įveikti problemas, siekiant savo tikslų (Janušonis, 2000).

Organizacinė kultūra - tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška, tai suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji organizacijos nariai turi išmokti ir bent iš dalies priimti, kad taptų šios organizacijos nariais. Organizacija, neturinti savitos kultūros, neturi ir savo veiklos stiliaus (Jucevičius, 1998).

J. Guščinskienė (1999) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip vertybių sistemą, suprantamą ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžiančią organizacijai kryptingai veikti bei palaikomą organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kt., taip pat padedančią išsiskirti iš kitų organizacijų (Guščinskienė, 1999).

L. Šimanskienės (2002) samprata skiriasi nuo kitų autorių sampratos tuo, jog ji pabrėžia, kad organizacinė kultūra yra kuriama sąmoningai, dedant pastangas. Pasak jos, „organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirianti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų“. Įvertinus sąmoningai sukurtos kultūros naudą, suteiktas atskiras pavadinimas organizacinė kultūra - tai yra dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti“ (Šimanskienė, 2002, p. 19).

Apibendrinant galima pabrėžti, kad Lietuvos mokslininkai apibrėždami organizacinę kultūrą, nurodo tokius organizacinės kultūros aspektus kaip: 1) vertybių sistema; 2) organizacinę kultūrą realizuoja žmonės; 3) per patyrimą išsiugdęs organizacijos narių elgesys; 4) suteikia galimybę kryptingai siekti tikslų.

* * *

Organizacinės psichologijos istorijoje buvo nemažai mėginimų sukurti taip vadinamą “bendrą” apibrėžimą. To buvo bandoma pasiekti keletu būdų:

- išskirti kultūros dimensijas;
- išskirti kultūros funkcijas;
- klasifikuoti organizacinę kultūrą;
- išsamiai ją apibūdinti (Furnham, 2005).

Apibendrinant įvairių autorių organizacinės kultūros apibrėžimus, galima išskirti tokias dažniausiai pasitaikančias charakteristikas: organizacijos kultūra yra susijusi su unikaliu normų, vertybių, elgesio standartų deriniu, kuris apibūdina individų bendrai organizuojamą darbą; organizacijos išskirtinumą nulemia jos istorija, priimtų sprendimų pasekmės ir vadovavimo stilius;

organizacijos kultūra pasireiškia kaip papročiai, ideologija ir, svarbiausia, priimami sprendimai (Furnham, 2005).

Atsižvelgdami į pateiktą organizacinės kultūros sampratą įvairovę, mes savo darbe organizacinės kultūros sąvoką apibrėšime kaip pagrindinių prielaidų, orientacijų bei vertybių derinį, kuris ne tik sujungia organizacijoje dirbančius žmones, veikia jų elgesį, bet ir sukuria bei palaiko tam tikrą organizacijos įvaizdį visuomenėje.

1.1.2. Organizacinės kultūros dimensijos ir klasifikavimas

Antra problema, su kuria susiduria tyrėjai, analizuojantys organizacinę kultūrą - dimensijų problema. Tiriant organizacinę kultūrą, dažnai ieškoma smulkesnių jos vienetų arba sudedamųjų dalių. Tai ne tik palengvina tyrimų planavimą, leidžia operacionalizuoti sąvoką, tačiau palengvina ir organizacinės kultūros įvertinimą bei išmatavimą. Pavyzdžiui, E. Schein (1992) skiria 7 organizacinės kultūros dimensijas:

- Organizacijos santykis su ją supančia aplinka;
- Organizacijos narių aktyvumas;
- Realybės bei teisingumo suvokimas;
- Laiko suvokimas;
- Žmogiškosios prigimties suvokimas;
- Požiūris į santykius;
- Homogeniškumas-skirtingumas (Schein, cit. pg. Furnham, 2005)

Kiti autoriai, pavyzdžiui, T. Deal ir A. Kennedy (1992) teigia, kad organizacijos kultūra turi tokius elementus:

- Vertybės;
- Specifiniai ritualai bei tradicijos;
- Komunikacijos būdai (dažniausiai neformalūs) (Deal, Kennedy, 1992);

K. Cameron ir R. Quinn (1999) analizavo Konkuruojančių Vertybių karkaso teoriją, pagal kurią buvo sudarytas K. Cameron ir R. Quinn Konkuruojančių Vertybių Modelis ir organizacinės kultūros nustatymo instrumentas (OCAI). Pasak autorių, negalima apimti visko organizacijoje, todėl reikia sutelkti dėmesį į tam tikras organizacinės kultūros dimensijas. Išskirti du dimensijų tipai:

„Pattern“ dimensijos – siejamos su kultūriniu profiliu, kuris gaunamas įvertinus organizacinę kultūrą naudojant kultūros įvertinimo instrumentą. Kultūros diagnozei gali būti naudojamos įvairios šio profilio dimensijos (Cameron, Quinn, 1999).

„Content“ dimensijos – siejamos su tais organizacinės kultūros aspektais, kurie turėtų būti aprašomi scenarijuose ir turėtų padėti organizacijos nariams suprasti jų pačių organizacijos kultūrinės vertybes (Cameron, Quinn, 1999).

Šešios „content“ dimensijos įtrauktos į Konkuruojančių Vertybių Modelį:

- Organizacijos dominuojančios charakteristikos, arba kam visa organizacija tinka.
- Vadovavimo stilius ir požiūris persmelkiantis organizaciją.
- Darbuotojų valdymas, elgesio su darbuotojais stilius ir darbo aplinkos įvertinimas.
- Organizacijos „klijai“, arba organizacijos jungimo mechanizmai.
- Strateginiai akcentai, kas akcentuojama organizacijos strategijoje.
- Sėkmės kriterijai, kurie nustato, kaip siekiama pergalės, kas apdovanojamas ir paskatinamas (Cameron, Quinn, 1999).

Bendrai šios dimensijos atspindi fundamentalias kultūrinės vertybes. Jos atspindi, kokia dalykų padėtis yra organizacijoje. Šis dimensijų sąrašas, žinoma, nėra visapusiškas, bet pastarieji tyrinėjimai parodė, kad jos atskleidžia adekvatų kultūrinio tipo organizacijoje vaizdą. Taigi, kai organizacijos nariai atsako į klausimus apie šias dimensijas, paslėpta organizacinė kultūra gali būti atskleista (Cameron, Quinn, 1999).

Kalbant apie „pattern“ organizacinės kultūros dimensijas, mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę tokių dimensijų aptarimų. Pvz., K. Cameron ir Ettington (1988) apžvelgę daugiau nei 20 šaltinių, išskyrė tokias dimensijas: vidinis – išorinis fokusas, greitis, rizikingumas, dalyvavimo (įsitraukimo) lygis, skaidrumas, valdymo distancija, vyriškumas, individualizmas. Kiekviena iš šių dimensijų padeda nustatyti organizacinės kultūros profilį. Tačiau literatūroje dažniausiai išskiriamos kaip dominuojančios trys dimensijos: kultūros stiprumas, kultūrinis atitikimas, kultūrinis tipas (Kameron, Ettington, cit. pg. Cameron, Quinn, 1999):

1. Kultūrinis stiprumas – kiek organizacinė kultūra veikia viską, kas vyksta organizacijoje.
2. Kultūrinis atitikimas – kiek vieno padalinio kultūra atitinka kito padalinio kultūrą; ar skirtinguose organizacijos padaliniuose kultūra yra panaši.
3. Kultūros tipas – specifinis kultūros tipas, dominuojantis organizacijoje, pavyzdžiui inovacinė kultūra, į riziką orientuota kultūra.

Lyginant įvairių autorių požiūrius, galima teigti, kad dauguma jų skiria didelį dėmesį vertybėms bei elgesio ypatumams grupėje. Remiantis aukščiau išvardintais organizacijos įvertinimo kriterijais, galima daryti išvadą, jog kultūra yra labai daugialypis fenomenas. E. Schein (1992) pabandė apibendrinti skirtingus aspektus ir sudarė organizacinės kultūros modelį (1992; cit. pg. Furnham, 2005). E. Schein (1985) apibrėžė kompanijos kultūrą kaip bazinių prielaidų organizacijoje rinkinį (pattern), kuris formuojasi sprendžiant vidines bei išorines problemas.

Problemų sprendimo procesas leidžia atsirasti vertybėms, atsižvelgiant į tai, kas gerai ir tai suteikia pagrindinę nuorodą, kaip individai turėtų elgtis skirtingomis aplinkybėmis (Schein, 1985).

Organizacinę kultūrą klasifikuoti galima remiantis įvairiais kriterijais: ekonomine padėtimi, istorine perspektyva, lingvistika, politine situacija, netgi religija. Bandymų vienaip ar kitaip klasifikuoti organizacinę kultūrą yra daug, tačiau svarbiausia yra tai, kad, juos palyginus, dauguma klasifikacijų persidengia: skirtingų autorių išskiriamos dimensijos yra iš esmės panašios. Dauguma tyrėjų skiria būtent 4 kultūrinius tipus. Keturi kultūriniai tipai skiriami J. Williams (1989), T. Deal ir A. Kennedy (1982), K. Cameron ir R. Quinn (1999) klasifikacijose.

J. Williams, skiria 4 pagrindines organizacijos kultūros tipus (orientacijas): galios, vaidmenų, užduoties, orientuota į žmogų (Williams, 1989).

T. Deal ir A. Kennedy: vyriškoji kultūra, į užduoties atlikimą ir efektyvumą nukreipta kultūra, į organizacijos sėkmę orientuota kultūra, proceso kultūra (Deal, Kenedy, 1982).

K. Cameron'o ir R. Quinn'o (1999) metodikoje sukurtoje, pagal teorinį Konkuruojančių Vertybių Modelį, taip pat išskiriami keturi organizacinės kultūros tipai: hierarchinė kultūra, rinkos kultūra, klanų kultūra, laikinos darbo grupės kultūra (Kameron, Quinn, 1999; Berrio, 2003).

Tai, kad skirtingi tyrėjai randa tiek daug panašumų, rodo, jog tyrimų rezultatai yra pakankamai patikimi. Klasifikacijos sudarymas yra svarbus nagrinėjant organizacinę kultūrą, tačiau, kita vertus, visuomet tai lieka tik aprašomajame lygmenyje - pati klasifikacija nepaaiškina, kaip vystosi kultūra ir kaip joje vyksta įvairūs pokyčiai (Furnham, 2005).

Šiame darbe rėmėmės K. Cameron ir R. Quinn (1999) požiūriu apie organizacinės kultūros dimensijas, vertinančias įvairius organizacijos aspektus. Vertinome: 1) dominuojančias savybės; 2) lyderiaviamą organizacijoje; 3) vadovavimą pavaldiniams; 4) kas laiko organizaciją kartu; 5) strateginius prioritetus; 6) sėkmės kriterijus (Cameron, Quinn, 1999).

1.1.3. Organizacinės kultūros matavimas ir įvertinimas

Trečioji problema, susijusi su organizacinės kultūros samprata - matavimo problema. Organizacinės kultūros termino vartojimas padeda atskirti organizacijos kultūrą nuo individų vertybių ir polinkių (asmeninės kultūros) ir nuo kalbos bei nacijos arba civilizacijos filosofijų (socialinės kultūros).

Išskiriamos trys organizacinės kultūros vertinimo strategijos:

- Holistinė strategija – tyrinėtojas įsitraukia į kultūrą ir stebi ją kaip visavertis jos dalyvis, t.y. tyrinėtojas mėgina tapti „savu“ organizacijoje.

- Metaforinė arba kalbos strategija – tyrinėtojas naudoja kalbos pavyzdžius rastus dokumentuose, pranešimuose, pokalbiuose tam, kad atskleistų organizacijos kultūrą.
- Kiekybinė strategija – tyrinėtojas naudoja klausimynus, anketas arba pokalbius tam, kad įvertintų specifines kultūros dimensijas (Cameron, Quinn, 1999).

Tarp organizacinės kultūros tyrėjų vyksta aršios diskusijos dėl geriausio kultūros vertinimo metodo. Analizuojant kiekybinę strategiją išskiriami du požiūriai:

1. Kiekybinė strategija yra nepagrįsta (nevalidi), nes vertinant kultūrą anketų pagalba tyrėjas susiduria tik su paviršutinėmis organizacijos charakteristikomis, t.y. su klimatu. Kadangi kultūra pagrįsta vertybėmis, kurios dažnai yra neatpažįstamos, tik tyrinėtojo ilgalaikis įsijautimas į istorijas, mitus ir interpretacijos sistema gali padėti identifikuoti kultūrinius požymius.

2. Kiekybinė strategija yra vienintelė norint atpažinti, atskleisti ir aprašyti kultūrą. Anketų pagalba tyrinėtojas iš tikrųjų vertina galias kultūrinės vertybes. Tam, kad būtų galima palyginti skirtingas kultūras turi būti naudojama kiekybinė strategija. Atsakymai į anketų klausimus iš tikrųjų byloja apie kultūrą, o ne apie klimatą. Kultūrą geriausia įvertinti naudojant scenarijų analizės procedūrą. Respondentai turi atsakyti, kiek rašytinis scenarijus atitinka jų pačių organizacijos kultūrą. Šie scenarijai gali parodyti pagrindinius kultūrinius požymius (Cameron, Quinn, 1999)..

Daugybėje žinomų studijų buvo naudojama kiekybinė strategija – W. Ouchi ir J. Jahson (1978), Ch. O'Reilly (1983), D. Denison (1989) bei K. Cameron ir S. Freeman (1991). K. Cameron ir R. Quinn (1999) vertina kultūrą pagal konkuruojančias vertybes.

Remiantis kultūros, kaip daugialypio reiškinių, apibrėžimu, nė vienas metodas negali atskleisti jos daugialypiškumo, taip pat nė vienas tyrimo projektas negali apimti visos organizacijos kultūros. Todėl tyrėjai kiekviename tyrimo etape turi apgalvotai pasirinkti, ką įtraukti į tyrimą, o ko atsisakyti (Sackmann, 2001). Kita vertus, apibendrinus populiariausius organizacinės kultūros apibrėžimus, galima rasti tam tikrų bendrumų, pavyzdžiui, visi autoriai nurodo organizacinės kultūros ryšį su įsitikinimais, elgesiu, aspiracijomis. Pagal tai galima išskirti aspektus, kuriuos stebėti ir matuoti, norint įvertinti organizacinę kultūrą:

- subjektyvūs įsitikinimai, vertybės;
- įvairūs požiūriai ir lūkesčiai;
- tradicijos, ritualai, elgesio normos (Furnham, 2005).

L. Šimanskienė (2002), atlikusi tyrimą, kuriame siekė rasti optimaliausius organizacinės kultūros diagnozavimo būdus, nustatė, jog:

1. Geriausia organizacinę kultūrą iššifruoti, kai yra dirbama kartu su organizacijos darbuotojais. Tada žymiai tiksliau ir geriau išsiaiškinamos vertybės, simbolių reikšmės, pagrindinės prielaidos. Tačiau neturint tokios galimybės pasitelkiami kiti būdai.

2. Norėdami nustatyti, kas vyksta organizacijoje, galima naudoti tam tikras diagnostavimo priemones: fizinės aplinkos studijavimas, pačios organizacijos pasisakymai apie savo kultūrą vertinimai, žinios apie organizacijos santykius su klientais, organizacijos darbuotojų apklausa, darbuotojų veiklos stebėjimas, kultūrinių ryšių tinklo analizė: istorijos, herojai, anekdotai, darbuotojų reakcijos analizė ir kritika iš šalies (konkurentai, klientai).

3. Apklausa yra tam tikra suplanuota duomenų rinkimo forma ir naudojama aprašyti ar nuspėti tam tikrus veiksmus arba analizuoti dviejų tam tikrų kintamųjų ryšį. Apklauskos vykdymas organizacijoje rodo, kad vadovybė domisi personalu (Šimanskienė, 2002).

Organizacijų teoretikų pagrindinis tyrimų tikslas – geriau suprasti organizacijos gyvenimą, kitaip tariant, jį aprašyti (Sackmann, 2001). Tiriant organizacinę kultūrą, visuomet analizuojamos grupės. Svarbūs gilios analizės elementai, tokie kaip bendros reikšmės, prielaidos ir vertybės. Dėl tokių neapčiuopiamų kintamųjų išmatuoti kultūrą standartizuotais instrumentais yra sunku. Kultūros tyrinėtojai labiau linkę atlikti kokybinę analizę, remtis „atrasta“, o ne „išmatuota“ informacija (Sparrow, 2001). Todėl daugiau naudojami kokybiniai tyrimo metodai (Sackmann, 2001).

Priešingai nei naujoviški psichologiniai tyrimai, dauguma organizacinės kultūros klasikinių tyrimų grindžiami antropologijos etnografiniu požiūriu, tai:

- etnografija – šie tyrimai paremti ištraukimu į kasdienę veiklą, kuri apibūdina organizaciją: ritualų, artefaktų stebėjimas, kalbos naudojimo tyrimas, socialinės sąveikos ir pasakojimai bei mitai;
- pasakojimų analizė - organizacijoje pasakojamos istorijos nurodo organizacijos atskaitos taškus (Davey, Symon, 2001). Hamen ir Kahnweiler (1939) teigia, kad pasakojimai remiasi bendromis normomis ir vertybėmis, ir tokiu būdu veikia kaip „kultūriniai kodai“. Todėl pasakojimai išreiškia ir perteikia organizacijos reikšmes. Organizacijos istorijos analizė - tyrimas to, kaip ji vystėsi laikui bėgant (Hamen, Kahnweiler, cit. pg. Davey, Symon, 2001).

Siekiant suprasti organizacinę kultūrą, remiantis darbuotojų pasisakymais išskiriamos atskiros temos, o ne tiesiogiai vertinamos socialinės sąveikos. Pateikiamas vaizdas yra daugiau statinis, o ne procesinis. Atrodo, kad nors kokybinė analizė idealiai tinka tirti kultūros sąvoką, čia pristatytas galimybes reikia įvertinti pilniau ir išsamiau (Davey, Symon, 2001).

Organizacinės kultūros matavimo instrumentai remiasi:

- 1) tipologiniu požiūriu, pagal kurį vertinimo tikslas yra organizacinės kultūros tipo nustatymas; 2)
- 2) dimensiniu požiūriu, kuris apibūdina organizacinę kultūrą kaip įvairių kintamųjų derinį (Fletcher, Jones, cit. pg. Scott et al., 2003).

Reikia pažymėti, jog skiriasi instrumentų galimybės tirti gilesnius organizacinės kultūros pasireiškimus. Visi jie vertina darbuotojų suvokimą ir nuomones apie jų darbo aplinką, tačiau tik keletas, kaip pvz., Competing Values Framework ir Organizational Culture Inventory, bando

įvertinti vertybes ir įsitikinimus, kurie formuoja tokias nuomones. Nė vienas patikimai netiria tų neišsakytų prielaidų, kurios formuoja požiūrius ir elgesį, ir, galiausiai, pačią organizacinę kultūrą.

Instrumentai skiriasi tuo, kaip dažnai yra naudojami empiriniuose tyrimuose, kiek ištirtas jų validumas ir patikimumas, bei kokie yra jų mokslinės reikšmės įvertinimo metodai.

Remiantis pozityvistiniu požiūriu į organizacinę kultūrą, ko gero bus pasirinktas instrumentas, įvertinantis skaičiais atskiras organizacinės kultūros dimensijas. Tie, kas pritaria konstruktyvistiniam požiūriui, labiau pasirinks tipologinį instrumentą, pvz., Konkuruojančių vertybių schemą (Competing Values Framework) ar Harisono organizacinės ideologijos klausimyną (Harrison's Organizational Ideology Questionnaire). Kita vertus, galima atsisakyti matuoti kultūrą ir rinktis kokybinį metodą – stebėjimą, interviu ir projekcines metodikas (Scott et al., 2003).

Kokybinius ir kiekybinius metodus galima naudoti kaip papildančius vienas kitą, siekiant geriau išryškinti skirtingus organizacinės kultūros lygius. Tada skirtingi lygiai gali būti palyginti tarpusavyje. Pasak E. Schein (Schein, cit. pg. Scott et al., 2003), būtent artefaktų ir vertybių atitikimo vertinimas yra pagrindinis, siekiant nustatyti neįvardinamas prielaidas. Būtent jos yra nesąmoningos, tačiau formuoja darbuotojų nuostatas ir elgesį. Stebimų artefaktų ir vertybių neatitikimas ar prieštaravimas yra labai įdomus – jis leidžia nuspėti tikrąsias prielaidas, lemiančias žmonių elgesį (Scott et al., 2003).

Kelių metodų naudojimas taip pat gali padėti įveikti uždarų klausimynų apribojimus. Pvz., viename tyrime, atlikus giluminį interviu, atskleistas visuotinai neigiamas požiūris į klientus. Tuo tarpu nė viename klausimyne nebuvo klausama apie klientų vertinimą, tačiau šis kokybiniu metodu nustatytas aspektas, yra labai svarbus. Jis taip pat parodo kokybinio tyrimo potencialią galimybę papildyti kiekybinius metodus. Kokybinio tyrimo atradimai gali būti panaudojami formuojant hipotezes, kurias galima pamatuoti kiekybiniais metodais, taip pat kiekybiniais metodais nustatytų atradimų reikšmių tyrimui (Scott et al., 2003). Taigi kokybinio tyrimo metodą (pusiau struktūruotą interviu) taip pat pasitelksime mūsų tyrime, siekiant patikslinti informaciją apie organizacinę kultūrą ir vadovo – įkūrėjo asmenines vertybes, gautą kitų matavimo instrumentų dėka.

Šiame darbe rėmėmės labiau konstruktyvistiniu požiūriu į organizacinės kultūros matavimą bei naudojome vieną iš anksčiau paminėtų instrumentų (Competing Values Framework), siekiant nustatyti organizacinės kultūros tipą organizacijoje, kuri ir norėtume pristatyti detaliau.

1.1.3.1. K. Cameron ir R. Quinn Konkuruojančių vertybių modelis

Konkuruojančių Vertybių Modelis buvo sukurtas atliekant tyrimus organizacijose, siekiant išsiaiškinti kas lemia efektyvų organizacijų funkcionavimą (Cameron, Quinn, 1999).

J. Campbell ir kolegos (1974) išskyrė 39 indikatorius, kurie jų nuomone nusako visas įmanomas organizacinio efektyvumo matavimo galimybes. Šį sąrašą analizavo B. Quinn ir J. Rohrbauch (1983) norėdami nustatyti, ar šį sąrašą galima suskirstyti į kokias nors grupes ar šablonus. Šiems 39 indikatoriams buvo pritaikyta statistinė analizė ir tuomet buvo išskirtos dvi pagrindinės dimensijos, kurios suskirstė indikatorius į keturias pagrindines grupes (Campbell; Quinn, Rohrbauch, cit. pg. Cameron, Quinn, 1999):

1 dimensija: *lankstumas* (veiksmų laisvė, dinamiškumas) – *stabilumas* (tvarka, kontrolė). Kai kurios organizacijos yra efektyvios, kai jos kinta, o kai kurios – kai yra stabilios.

2 dimensija: *vidinė orientacija* (integracija, vienumas) – *išorinė orientacija* (diferenciacija, konkurencija).

Šie indikatoriai rodo, ką žmonės vertina organizacijos veikloje, nusako pagrindines vertybes, kuriomis mąstoma apie organizaciją. Organizacinė kultūra yra vertinama dvejomis kryptimis: lankstumas - kontrolė ir orientacija į vidų – orientacija į išorę. Pagal tai išskiriami keturi organizacinės kultūros tipai: klano, laikinos darbo grupės, rinkos ir hierarchinė (Cameron, Quinn, 1999).

Remiantis atliktais tyrimais buvo sudarytas K. Cameron ir R. Quinn (1999) organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas “Organizacinės kultūros įvertinimo” anketa (Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)). Taigi OCAI yra instrumentas leidžiantis diagnozuoti dominuojančią organizacijos orientaciją remiantis keturiais organizacinės kultūros tipais: klano, laikinos darbo grupės, rinkos ir hierarchinė. Šis instrumentas suteikia galimybę nustatyti esamos ir norimos organizacinės kultūros tipą (Cameron, Quinn, 1999).

1.1.3.1.1. Klano kultūra

Tai šeimos tipo organizacija. Ji labai skiriasi nuo hierarchinės kultūros. Vietoj hierarchinės kultūros taisyklių arba konkurencijos bei pelno rinkos kultūroje, klano organizacinei kultūrai yra būdingas rūpestis žmonėmis, jautrumas klientams. Tokio tipo organizacija šiek tiek primena vieną didelę šeimą. Čia „aš“ sakoma „mes“.

Čia svarbiausia komandinis darbas, darbuotojų įtraukimo programos. Pagrindinė prielaida, kad geriausia siekti tikslų komandoje. Svarbiausios vadovų užduotys tokiose organizacijose yra įtraukti darbuotojus į veiklą, didinti darbuotojų įsipareigojimą, lojalumą organizacijai ir dalyvavimą organizacijos procesuose.

Vadovai yra daugiau mentoriai, tarsi tėvų prototipai. Organizacija laikosi lojalumo ir tradicijų dėka, yra būdingas aukštas įsipareigojimas organizacijai, akcentuojama moralės svarba, bendradarbiavimas, susitarimai, rūpestis žmonėmis (Cameron, Quinn, 1999; Berrio, 2003).

1.1.3.1.2. Laikinos darbo grupės kultūra (adhocracy)

Tai organizacija, greičiausiai reaguojanti į neramias, besikeičiančias aplinkos sąlygas. Čia esmę sudaro žodis „adhocracy“ kilęs iš žodžio „ad hoc“ – kas reiškia laikiną, specializuotą, dinamišką vienetą. Organizacijoje „ad hoc“ gali reikšti laikinai susidariusią komandą, kuri išsiskirsto, kai užduotis yra įvykdyta. Darbo grupės yra suburtos konkrečiai užduočiai atlikti, jos gali greitai persitvarkyti, iškilus naujoms sąlygoms. Svarbiausias tikslas yra palaikyti lankstumą ir kūrybiškumą, ypač situacijose, kuriose būdingas aukštas netikrumo, dviprasmiškumo ir informacijos perkrovimo lygis. Labai akcentuojamas individualumas, rizika, pasirengimas pokyčiams ir originalumas. Tokio tipo organizacinė kultūra dažniausiai vyrauja aviacijos, programinės įrangos, kino pramonėje. Svarbiausias tokių organizacijų tikslas – kurti novatoriškus produktus, paslaugas ir greitai prisitaikyti prie naujų sąlygų.

Remiantis prielaida, kad inovacijos ir iniciatyva lemia sėkmę, šio tipo organizacinė kultūra pabrėžia naujų produktų ir paslaugų svarbą bei orientaciją į ateitį. Vadovo pagrindinė užduotis – skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Sėkmė šia yra kažko naujo ir unikalaus sukūrimas (Cameron, Quinn, 1999; Berrio, 2003).

1.1.3.1.3. Rinkos kultūra

Tokia organizacija orientuojasi į išorinę aplinką, pabrėžia sandorių su išoriniais klientais svarbą. Skirtingai, negu hierarchijos kultūroje, kur vidinė kontrolė yra palaikoma taisyklėmis, specializuotais darbais ir centralizuotais sprendimais, rinkos kultūrai yra būdingas stiprus išorinis pozicionavimas ir kontrolė.

Šiam tipui priklausančios organizacijos remiasi tokiomis vertybėmis, kaip produktyvumas ir konkurencingumas. Šios vertybės pasiekiamos diferenciacijos ir kontrolės pagalba.

Pagrindinė prielaida tokioje organizacijoje yra tokia: išorinė aplinka yra priešiška, vartotojai yra išrankūs ir domisi tik verte. Pagrindinė vadovo užduotis yra vesti organizaciją prie pelno, produktyvumo ir rezultatų. Manoma, kad aiškus tikslas ir agresyvi strategija veda į produktyvumą ir pelningumą. (Cameron, Quinn, 1999; Berrio, 2003).

Organizacija orientuota į rinkos kultūros tipą yra į rezultatus orientuota darbo vieta. Vadovai yra sunkiai dirbantys gamintojai ir konkurentai. Jie yra griežti ir reikalaujantys. Organizacijoje

dirbančius asmenis kartu laiko noras nugalėti. Sėkmė apibrėžiama akcijų kainomis ir pelnu (Cameron, Quinn, 1999; Berrio, 2003).

1.1.3.1.4. Hierarchinė kultūra

Ši organizacinė kultūra charakterizuojama kaip formali ir struktūruota darbo vieta. Žmonių veiksmai vadovaujami procedūrų. Vadovai yra geri koordinatoriai ir organizatoriai. Tokiai organizacijai svarbu, kad darbas vyktų tolygiai ir sklandžiai. Svarbiausia stabilumas, nuspėjamumas ir produktyvumas. Organizaciją telkia formalios taisyklės ir politika. (Cameron, Quinn, 1999; Berrio, 2003).

Didelėse organizacijose bei valdžios institucijose dažniausiai dominuoja hierarchinės organizacinės kultūros tipas (tai parodo standartizuotų procedūrų gausa ir daugybė hierarchinių lygių). Organizacijos hierarchinę kultūrą galima iliustruoti tokiomis kompanijomis kaip McDonald's, Ford Motor Company, kur naujai įdarbintieji darbuotojai atlieka tik vieną specifinį darbą (Cameron, Quinn, 1999).

1.1.4. Veiksniai lemiantys organizacinę kultūrą

Organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų. Klestinčios organizacijos remiasi galinga jėga – vertybių ir įsitikinimų sistema, t.y. organizacine kultūra. Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia organizacijos darbuotojus.

Galima išskirti veiksnius lemiančius organizacinę kultūrą. J. Kinard (1988), apibūdindamas su organizacine kultūra susijusius veiksnius, teigia, kad jie yra išoriniai ir vidiniai. Išoriniai – tai politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai; vidiniai – tai organizacijos žmoniškieji išteklių ir vadovų vertybinės orientacijos. Taigi, vadovo veiksmus lemia organizacijos lūkesčiai, asmens vertybės (šis aspektas yra vienas iš mūsų tyrimo objektų) bei norai, ambicijos ir polinkiai. Todėl galima teigti, jog vadovo asmeninės vertybės taip pat lemia organizacinę kultūrą (Kinard, 1988).

Detaliau pristatysime vidinius, organizacinę kultūrą lemiančius, veiksnius:

1. *Vertybės* tai pagrindinės organizacijos koncepcijos, sudarančios kultūros pagrindą. Vertybė – tai tikėjimas savo veiklos ir siekių (idėjų, tikslų, veiksmų, rezultatų) teisingumu bei viršenybe kitos veiklos atžvilgiu, tapęs viso ko (žmonių, daiktų, reiškinių) vertinimo kriterijumi. Vertybėmis nurodoma, kaip reikia dirbti, į ką kreipiamas dėmesys, ko siekiama (Šimanskienė, 2002).

2. *Vadovo asmeninės vertybės* ne tik lemia tos organizacijos organizacinę kultūrą, bet ir yra pagrindiniai tos organizacijos strategiją lemiantys veiksniai (Berson, Oreg, Dvir, 2005).

3. *Herėjai* personifikuoja kultūros vertybes kaip realius, apčiuopiamus vaidmenis ir modelius, kurie nurodo, kaip darbuotojams elgtis (Deal, Kenedy, 1982).

4. *Istorijos - tai pasakojimai*, kurie gali būti su kūrybos elementais ar realūs pasakojimai apie herojus, vertybes, vadovų požiūrį į organizaciją ir dirbančiuosius, kurie atspindi ir palaiko organizacinę kultūrą (Šimanskienė, 2002).

5. *Ritualai ir ceremonijos* - tai sistema, ką reikia daryti kasdiena. Ritualai parodo darbuotojams, kokia elgsena yra svarbi, kokie yra standartai. Per ritualus ar ceremonijas bandoma inspiruoti vieną ar kitą žmogaus elgseną. Ritualai simbolizuoja pagrindines vertybes, jie tampa įpročiais, kartu suteikia žmonėms saugumo jausmą (Deal, Kenedy, 1982)

1.2. Asmeninės vertybės kaip organizacinę kultūrą lemiantis veiksnys

1.2.1. Asmeninių vertybių samprata

M. Smith (1977) savo knygoje „Vertybių išryškavimo praktinis vadovas“ pristato šią M. Rokeach suformuluotą vertybės filosofinę sampratą: „Vertybė – tai ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirmenybinis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu“ (Smith, cit. pg. Šimanskienė, 2002, p. 224). Vertybė apibrėžiama kaip „tvirtas įsitikinimas, jog konkretus elgesio būdas ar galutinė egzistavimo būseną yra asmeniškai ar socialiai labiau priimtina negu priešingas elgesio būdas ar galutinė egzistavimo būseną“ (Rokeach, 1973, p. 5). Paprastai vertybės yra bendros ir nesusietos su konkrečiu objektu, jos labiau „transcendentiškai valdo veiksmus ir sprendimus tiek tuomet, kai jie siejasi su konkrečiais objektais ir situacijomis, tiek peržengiant betarpiškus tikslus, tiek einant link galutinių egzistavimo būsenų“ (Rokeach, 1973, p. 160). Tokiu būdu vertybės ne tik valdo veiksmus, bet ir formuoja požiūrį, palyginimus, įvertinimus ir pateisinimus tiek individo lygmenyje, tiek kitų atžvilgiu. Vertybės yra santykinai stabilios, bet gali keistis gyvenimo bėgyje, priklausomai nuo įvykių, su kuriais susiduriama gyvenime, tačiau jos nėra apribotos konkrečiomis situacijomis ir objektais, jos yra normatyvinio pobūdžio (Feather, 1995).

Vertybės gali būti apibrėžiamos kaip „aukštesnio lygio vertinantys standartai, nurodantys norimas veiklos priemones ir pasekmes“ bei kaip „įsitikinimai apie tai, ko verta siekti gyvenime“ (Olson, 1993, p. 125).

Galima rasti ir kitokių vertybės apibrėžimų. Štai J. Halstead (1996) siūlo vertybes apibrėžti kaip dalykus, kurie laikomi „gerais“ (Halstead, cit.pg. Šimanskienė, 2002). Freankel (1977) vertybėmis laiko tuo pačiu ir vertės idėją, ir pasižadėjimą šiai idėjai (Freankel, cit.pg. Šimanskienė, 2002). Beck (1990) apibrėžia vertybes kaip dalykus (tikslus, veiksmus, patirtį ir pan.), kurie

pusiausvyriškai palaiko žmogiškąją gerovę (Beck, cit.pg. Šimanskienė, 2002). Shaver ir Strong (1976) vertybėms suteikia labiau standartizuoto vertinimo prasmę, jomis laikydami standartus ir principus, kuriais remiantis sprendžiama apie vertę. Taigi vertybės yra kriterijai, pagal kuriuos sprendžiama, ar šie „dalykai“ (žmonės, objektai, idėjos, veiksmai, situacijos) yra geri ar blogi (Shaver, Strong, cit. pg. Šimanskienė, 2002).

Analizuojant vertybių sampratą, susiduriama su vertybės kaip absoliutinės tiesos problema. Kyla klausimai: Kas iš tiesų yra „gerai“? Kiek vertybėse yra subjektyvumo? Kas gali būti teisėju, sprendžiant, kas yra blogai, o kas – gerai?

Paprastai mažiausiai diskusijų kelia vadinamosios fundamentaliosios, universaliosios vertybės, laikomos pamatinėmis žmogiškojo gyvenimo vertybėmis. Visų pirma, tai – meilė, tiesa, gėris ir grožis. Pavyzdžiui žmogaus charakteryje išskiriami šie pamatiniai bruožai: teisingumas, dorumas, pagarba žmonėms. Ne tokiomis universaliosiomis, labiau specifiškesnėmis vertybėmis laikomos tautinės, įvairioms socialinėms grupėms, organizacijoms ar atskiriems žmonėms aktualios vertybės (Freeman, Stoner et al., cit. pg. Šimanskienė, 2002).

Analizuojant vertybės sampratą, pirmiausia reikia nustatyti, kokiame lygmenyje ji bus nagrinėjama – visuomenės ar individo. Visuomenės, netgi žmonijos lygmenyje, vertybės yra tai, kas pripažįstama kaip ypatingai reikšminga ir svarbu visuomenės, žmonijos gyvenime, padeda jį tobulinti. Tokios kategorijos kaip meilė, tiesa, grožis, gėris, pagarba yra seniai tapę bendražmogiškomis vertybėmis. Konkrečiose visuomenėse gali egzistuoti ir tam tikros specifinės vertybės, kurios gali būti nebūdingos kitoms visuomenėms. Pavyzdžiui, laiko kaip didelės vertybės tausojimas yra būdingas išsivysčiusiose šalyse, ko tikrai nebūtų galima pasakyti apie pietinių jūrų salose išsidėsčiusias tautes. Tačiau net ir būdamos specifinės, konkrečiose visuomenėse egzistuojančios vertybės neturi prieštarauti bendražmogiškosioms, žmonijos priimtoms vertybėms (Šimanskienė, 2002).

Asmenines vertybes nagrinėjant individo lygmenyje, pasak P. Jacob, J. Flink ir H. Schuchman (1963), jos atspindi žmogaus teigiamus ir neigiamus vertinimus to, kas „turėtų būti“, tai yra visuomenės, žmonijos priimtas vertybes. Kitaip tariant, individo vertybės išreiškia jo santykį su visuotinai priimtomis vertybėmis (Jacob, Flink, Schuchman, cit. pg. Šimanskienė, 2002).

Asmeninės vertybės apibrėžiamos kaip ilgalaikiai aukštesnio lygio vertinantys standartai, kurie tarnauja kaip vadovaujantys principai žmonių gyvenimuose. Individai, turintys skirtingas vertybes, yra linkę pabrėžti skirtingus rezultatus ir siekia skirtingų tikslų (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992).

1.2.2. Asmeninių vertybių rūšys

Asmeninių vertybių formavimąsi įtakoja žmogaus socialinė grupė – šeima, draugai, mokykla, tradicijos, visuomenės institucijos, masinės informavimo priemonės, darbovietė, veikiantys įstatymai ir kt.

M. Rokeach (1973) suklasifikavo žinomas vertybes į du pagrindinius tipus: terminalinės vertybės ir instrumentinės vertybės.

1. Terminalinės vertybės akcentuojamos kaip individo pasiekimų galutiniai rezultatai; jos yra tikslai, kuriuos individas siekia realizuoti per savo gyvenimą. M. Rokeach išskyrė net 18 terminalinių vertybių (pvz., tai būtų tokios vertybės kaip sveikata, meilė, įdomus darbas).

2. Instrumentinės vertybės naudojamos realizuoti terminalines vertybes. M. Rokeach taip pat išskyrė 18 instrumentinių vertybių (pvz., tokių kaip valia, sąžiningumas, išsilavinimas).

Galima pailiustruoti JAV organizacijų vadovų terminalinių ir instrumentinių vertybių įvertinimą. Vadovams būdingos vertybės:

1. Terminalinės vertybės – savigarba, šeimos saugumas, laisvė.
2. Instrumentinės vertybės – dorumas, pareigingumas, sugebėjimai (Rokeach, 1973).

Yra ir kitokių klasifikacijų. Pavyzdžiui, G. Allport (1931) bandė išskirti šias vertybių grupes: teorinės; ekonominės; estetinės; socialinės; politinės; religinės. Šios vertybės taip pat gali pasireikšti skirtingai įvairiose socialinėse grupėse (Allport, cit. pg. Šimanskienė, 2002).

Tarp kruopščiai tyrinėjamų vertybių klasifikacijų yra S. Schwartz (1992) pagrindinių žmoniškųjų vertybių sistema, kuria rėmėmės mūsų tyrime, siekdami nustatyti vadovo – įkūrėjo asmenines vertybes. S. Schwartz ir W. Bilsky (1990) išskyrė 10 vertybių tipų priklausomai nuo motyvacinių tikslų, kuriuos jos reiškia: galia, pasiekimai, hedonizmas, stimuliacija, asmeninis kryptingumas, universalumas, geranoriškumas, konformizmas, tradiciškumas, saugumas (Schwartz, Bilsky, 1990).

Kiekvienam tipui priklauso keletas vertybių. Pateiksime keturių vertybių tipų smulkesnį aprašymą (šiuos vertybių tipus naudojome mūsų tyrime):

1. *Galios vertybė* (kontrolė, rezultatų siekimas, pelnas, socialinė jėga, socialinis pripažinimas).
2. *Geranoriškumo vertybė* (gerovės palaikymas, lojalumas, brandumas, artimi asmeniniai ryšiai, atlaidumas).
3. *Saugumo vertybė* (stabilumas, nematomumas, griežtos taisyklės, nacionalinis saugumas, tvarka).
4. *Asmens kryptingumo vertybė* (laisvė, inovatyvumas, kūrybiškumas, augimas, nepriklausomybė) (Schwartz, 1992). Pvz., *asmeninis kryptingumo vertybė* akcentuoja savarankišką pasirinkimą, kūrybą ir tyrinėjimą. Žmonės, kurie identifikuojasi su šia vertybe, yra linkę vertinti kūrybiškumą, laisvę ir nepriklausomybę; *saugumo vertybės* kyla iš esminių individualių ir grupės poreikių ir

akcentuoja stabilumą, tvarką bei nematomumą; *galios (power) vertybė* pasižymi į rezultatus orientuotu elgesiu, kontrole. Asmuo, kuris identifikuojasi su šia vertybe sieks būti produktyviu, orientuotu siekti užsibrėžtų tikslų. Be to bus susitelkęs siekti pirmaujančių pozicijų savo veikloje bei pelno; *geranoriškumo vertybė* yra susijusi su žmonių, su kuriais palaikomi artimi asmeniniai ryšiai, gerovės palaikymu ir didinimu. (Schwartz, 1992).

S. Schwartz (1992) teigimu, bendroje vertybių struktūroje galima išskirti keturias aukštesnio lygio vertybių tipus, iš kurių susiformuoja dvi bazinės, bipoliarinės dimensijos. Pirmą bazinę dimensiją: atvirumo pokyčiams – konservatyvizmo, kuri apima stimuliacijos ir asmens kryptingumo tipų bei saugumo, konformiškumo, tradiciškumo tipų vertybes. Ši dimensija nusako, kiek į ją įeinančios vertybės motyvuoja žmones siekti savo intelektualinių ir emocinių tikslų nenuspėjamomis ir neapibrėžtomis kryptimis ar išsaugoti užtikrintumą, kuri jį suteikia, santykiuose su artimaisiais, institucijomis, tradicijomis. Kita bipoliarinė dimensija: savęs sureikšminimo (self enhancement) – atsisirbojimo nuo savo interesų (self – transcendence) apima galios, pasiekimų ir hedonizmo, o taip pat universalizmo ir geranoriškumo tipų vertybes. Ši dimensija nusako, kiek į ją įeinančios vertybės motyvuoja žmones siekti savo asmeninių tikslų ir rūpintis kitų gerove (Schwartz, cit. pg. Ingelevičiūtė, 1997).

B.M. Meglin (1990) su bendraautoriais pateikia vertybių klasifikaciją tinkančią aptarti žmogaus darbą: 1) pasiekimas; 2) pagalba ir priklausymas kitiems; 3) sąžiningumas; 4) dorumas (Meglin, cit. pg. Nortcraft, Neale, 1994).

Organizacijoje labai svarbus toks reiškinys kaip vertybių kongruencija, pasireiškiantis, kai individai reiškia teigiamus jausmus asmenims, turintiems panašias vertybes kaip ir jų. Jeigu konkrečių individų vertybės yra inkongruentinės, nepanašios, netgi priešingos, yra didelė tikimybė kilti konfliktams. Ypatingai tai aktualu, kai skiriasi vadovo ir jo pavaldinių vertybės: tuomet gali skirtis samprata į darbo atlikimą bei kitus organizacijoje egzistuojančius procesus. Vertybių inkongruentiškumą gali sukelti ne tik nevienodos darbuotojų pareigos, bet ir istorinių sąlygų, tradicijų, savitos kultūros pagrindu susiformavę individų nevienodos vertybės (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1994).

1.3. Vadovo asmeninės vertybės ir organizacinė kultūra

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999) teigia, jog vadovų asmeninės vertybės – tai jų elgesiui būdingi tikslai, pareigos, interesai, jausmai ir įsitikinimai. Autorių nuomone, vadovų asmeninių vertybių sistema labiau abstrakti ir orientuota į ateitį nei darbuotojų, taip pat vadovams labiau nei darbuotojams rūpi organizaciniai tikslai. Savo ruoštu, asmeninės vadovo vertybės gali

lemti organizacinę kultūrą. Vadovai yra susiję su organizacijos vertybių skale, kuri atspindi laukiamą rezultatą. Dažniausiai tai vyksta stichiškai (Baršauskienė, Janulevičiūtė 1999).

England (1975) atliko 2500 vadovų asmeninių vertybių tyrimą penkiose šalyse. Vertybių sąrašas buvo sudarytas remiantis literatūros apžvalga ir buvo įvertintas ekspertų grupės. Nors paremti kiekybiniais duomenimis ir apsiribojantys tik vadovų tyrimu, rezultatai teikia tam tikras išvalgas apie vertybes, svarbias organizacijos kontekste. Rezultatai rodo vertybių skirtumus, priklausomai nuo organizacijos dydžio, pramonės šakos ir tautybės. Čia ypač svarbu tai, kad dalis tyrimo buvo susijusi su vertybių sistemomis mažesnėse įmonėse (mažiau nei 50 darbuotojų) ir buvo rasta, jog mažesnių įmonių vadovai, palyginti su didesnių įmonių vadovais, akcentavo darbuotojų gerovę. Pavyzdžiui, kai kurie vadovai, priskiriami „kietųjų“ kategorijai, kaip svarbias įvardijo tokias vertybes: ambicingumas, paklusnumas, agresyvumas, pasiekimai, sėkmė, varžybos, rizika ir galia. Kiti vadovai, charakterizuojami kaip „minkštieji“, pasitelkė lojalumo, pasitikėjimo, bendradarbiavimo, užuojautos, tolerancijos, darbuotojų gerovės, socialinės gerovės vertybes (England, cit. pg. Haugh, McKee, 2004). Tokio pobūdžio tyrimai parodo, jog susidomėjimas vadovų asmeninėmis vertybėmis neabejotinas.

Apie tai, kad vadovo asmeninės vertybės yra susijusios su organizacinės kultūros formavimusi pasisakė ir E. Schein (1992), kuris išskyrė tris pagrindinius organizacinės kultūros formavimosi šaltinius:

- organizacijos kūrėjų įsitikinimai, vertybės ir prielaidos;
- grupės narių patirtis formuojantis organizacijai;
- naujų grupės narių ar lyderių įnešami nauji įsitikinimai, vertybės ir prielaidos (Schein, 1992).

Keletas teorinių modelių susiejo vadovų vertybes ir organizacines charakteristikas. Pavyzdžiui, remiantis Hambick ir Mason (1984) viršutiniųjų ešelonų teorija (theory of upper echelons) psichologinės ir stebimos vadovų charakteristikos įtakoja jų strateginius pasirinkimus, kurie galiausiai apsprendžia organizacines charakteristikas ir rezultatus. Tarp siūlomų psichologinių vadovo charakteristikų yra vertybės, kurios sudaro „principus, skirtus surikiuoti pasekmes arba alternatyvas pagal joms teikiamą pirmenybę“ (Hambick, Mason, p. 195, cit. pg. Berson, Oreg, Dvir, 2005).

Organizacinė kultūra yra viena iš pačių pagrindinių organizacinių charakteristikų, kurias gali lemti ikūrėjų arba vadovų vertybės. Remiantis tyrimų rezultatais, galima daryti prielaidą, jog vadovo bruožai ir vertybės sukuria ir palaiko atitinkamą organizacinę kultūrą (Schein, 1992; Schneider, 1987). Šiose teorijose teigiama, kad vadovai lemia organizacinės kultūros formavimąsi per struktūras, infrastruktūrą, procesus ir procedūras, kurias jie nustato. Sprendimai, kuriuos priima vadovai dėl organizacijos struktūros, veiklos krypties ir procedūrų, kyla iš jų asmeninio jausmo, kas

yra pageidautina ir nepageidautina. Bėgant laikui, šie sprendimai suformuoja pagrindą organizacinei kultūrai (Schein, 1992; Schneider, 1987).

Organizacijos įkūrėjų asmenybė ir vertybės ne tik susiję su tos organizacijos organizacine kultūra, bet ir yra pagrindiniai tos organizacijos strategiją lemiantys veiksniai. Įkūrėjai yra linkę atkartoti tai, kaip jie mąsto ir elgiasi, pasirinkdami tokį vadovą, kuris atspindės jų požiūrius ir tvarkymosi su organizacijos aplinka metodus (Schein, 1992). Savo ruožtu, organizacijų vadovai pasirenka kitus vadovaujančius žmones su panašiomis savybėmis, tokiu būdu kurdami homogenišką organizaciją (Schneider, 1987).

Nors B. Schneider (1987) pabrėžė vadovo vaidmenį formuojantis organizacinei kultūrai, empirinių darbų, analizuojančių veiksnius, lemiančius organizacinę kultūrą, yra labai nedaug. Yra atlikta keletas tyrimų, kuriuose buvo susiejamos vadovo asmeninės vertybės ir organizacinės charakteristikos (pvz., Miller, Droge, cit. pg. Berson, Oreg, Dvir, 2005), tačiau tik keliuose iš jų buvo tiriamos asmeninių vertybių ir organizacinės kultūros sąsajos. Y. Berson, Sh. Oreg, T. Dvir (2005) atliko tyrimą, kuriame siekė identifikuoti asmeninių vadovo vertybių sąsajas su tam tikrais organizacinės kultūros tipais. Remiantis gautais rezultatais, autoriai pateikė išvadas: trys iš šių vertybių, – asmens kryptingumas, saugumas ir geranoriškumas (pagal Schwartz (1992) pagrindinių žmoniškųjų vertybių sistemą) - regis, glaudžiai siejasi su trimis kultūrinėmis dimensijomis (verslia, biurokratine ir paremiančia (pagal Wallach organizacinės kultūros modelį (1983)) (Berson, Oreg, Dvir, 2005).

* * *

Apibendrinant būtų galima pasakyti, jog vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimesi yra reikšmingas. Atsižvelgdami į pasiūlytą ryšį, šiuo tyrimu mes siekėme nustatyti sąsajas tarp vadovo – įkūrėjo dominuojančių asmeninių vertybių ir keturių organizacinės kultūros tipų (klano, laikinos darbo grupės, rinkos ir hierarchinės). Geranoriškumo (benevolence) vertybė, asmens kryptingumo vertybė (self-direction), galios vertybė (power) bei saugumo vertybė - teoriškai siejasi su atitinkamais keturiais organizacinės kultūros tipais: klano, laikinos darbo grupės, rinkos bei hierarchine.

Atlikę išsamią literatūros analizę, darėme prielaidą, jog vadovo – įkūrėjo asmeninės vertybės siejasi su organizacine kultūra. **Tyrimo tikslas** - nustatyti, ar vadovo – įkūrėjo dominuojančios asmeninės vertybės siejasi su atitinkamais esamos ir norimos organizacinės kultūros tipais.

Remdamiesi empirinių tyrimų rezultatais, šiame darbe kėlėme **hipotezę**:

Vadovo – įkūrėjo dominuojanti asmeninė vertybė siejasi su atitinkamu organizacinės kultūros tipu.

Siekdami įrodyti arba paneigti tyrimo tikslą bei hipotezę, iškelėme **tyrimo uždavinius**:

1. Nustatyti vadovo – įkūrėjo dominuojančias asmenines vertybes.
2. Nustatyti esamos ir norimos organizacinės kultūros tipą organizacijoje.
3. Nustatyti, ar yra skirtumas tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros tipų.
4. Nustatyti, ar vadovo – įkūrėjo asmeninės vertybės (geranoriškumo, asmens kryptingumo, galios ir saugumo) siejasi su esamos ir norimos organizacinės kultūros tipais organizacijoje.
5. Išsiaiškinti, vadovo – įkūrėjo požiūrį į esamą situaciją organizacijoje.
6. Išsiaiškinti, darbuotojų požiūrį į esamą situaciją organizacijoje.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tiriamieji

30 privačių organizacijų (338 tiriamieji). Siekdami tirtų organizacijų homogeniškumo, pasirinkome tokius organizacijų atrankos kriterijus:

- 1) organizacijos, dirbančios klientų aptarnavimo srityje;
- 2) organizacijos dirbančios Lietuvos rinkoje nuo 5 iki 8 metų;
- 3) organizacijoms vadovauja vadovai – įkūrėjai- tai asmenys, įkūrę privačias organizacijas ir joms vadovaujantys;
- 4) darbuotojų skaičius vienoje organizacijoje nuo 9 iki 14 žmonių;

Tyrime dalyvavo 338 tiriamieji, iš jų 30 vadovų – įkūrėjų ir 308 darbuotojai.

Tiriamųjų charakteristikos:

- 1) 30 vadovų – įkūrėjų:
 - a) turintys aukštąjį išsilavinimą;
 - b) 30 vyrų;
 - b) nuo 26 iki 37 metų amžiaus.
- 2) 308 darbuotojai:
 - a) turintys aukštąjį išsilavinimą;
 - b) 174 moterys, 134 vyrai;
 - c) nuo 23 iki 37 metų amžiaus.

2.2. Tyrimo metodai

1. Organizacinės kultūros įvertinimo anketą (Organizational Culture Assessment Instrument), sukurtą K. Cameron ir R. Quinn (1999), naudojome, siekdami įvertinti organizacinę kultūrą. Taikant šią anketą galima nustatyti organizacinės kultūros tipą, remiantis esminėmis vertybėmis, prielaidomis ir požiūriais, apibūdinančiais organizacijas. Ši anketa skirta įvertinti esamą organizacinę kultūrą bei nustatyti darbuotojų norimą organizacinę kultūrą (žr. 1 priedas).

Įvairių tyrimų duomenimis anketos validumas ir patikimumas yra aukštas; validumas – 0,764 (Kendall koeficientas) (Campbell, Fisk, cit. pg. Cameron, Quinn, 1999); patikimumui nustatyti buvo paskaičiuoti Cronbach alpha koeficientai keturiems organizacinės kultūros tipams, klano - nuo 0,74 iki 0,82; laikinos darbo grupės – nuo 0,79 iki 0,83; rinkos – nuo 0,71 iki 0,78; hierarchijos – nuo 0,67 iki 0,73 (Cameron, Quinn, 1999).

Šią anketą iš anglų kalbos išvertė ir bakalauro darbe panaudojo V. Kireilytė. Į lietuvių kalbą išverstos anketos patikimumas: klanų - 0,70; laikinos darbo grupės - 0,72; rinkos - 0,81; hierarchijos - 0,75 (Kireilytė, 2003).

2. S. H. Schwartz pagrindinių žmoniškųjų vertybių sistemą naudojome, siekdami įvertinti vadovo – įkūrėjo dominuojančias asmenines vertybes. Šiam tyrimui buvo atliktas vertybių vertimas į lietuvių kalbą ir atgalinis vertimas į anglų kalbą, siekiant įvertinti vertimo tikslumą (vertimą ir atgalinį vertimą atliko po du nepriklausomus ekspertus) (žr. 2 priedas).

Vertybių blokai:

- Galios (kontrolė, rezultatų siekimas, pelnas, socialinė jėga, socialinis pripažinimas)
- Geranoriškumo (gerovės palaikymas, lojalumas, brandumas, artimi asmeniniai ryšiai, atlaidumas)
- Saugumo (stabilumas, nematomumas, griežtos taisyklės, nacionalinis saugumas, tvarka)
- Asmenybės kryptingumo (laisvė, inovatyvumas, kūrybiškumas, augimas, nepriklausomybė) (Schwartz, 1992).

3. Pusiau struktūruotą interviu vadovams ir darbuotojams pasitelkėme, siekdami patikslinti informaciją apie esamą situaciją organizacijoje ir vadovo – įkūrėjo asmenines vertybes, gautą kitų matavimo instrumentų dėka. Pusiau struktūruotą interviu sudarėme pagal E. Schein (1992) pateiktą vadovo veiklos, formuojančios organizacinę kultūrą, etapus, kurie glūdi organizacijos veikloje ir aplinkoje:

1. Į ką vadovas atkreipia dėmesį, priemonės, kontrolės ar reguliavimo bazė.
2. Kaip vadovai reaguoja į kritines situacijas ir organizacijos krizes.
3. Kriterijai, kuriais remdamiesi vadovai skirsto resursus.
4. Apsvarstyti modeliavimo, apmokymo ir treniravimo vaidmenys.
5. Kriterijai, kuriais remiantis vadovai skirsto pareigybes ir skiria apdovanojimus.
6. Kriterijai, kuriais remiantis priimami naujokai, vyksta paaukštinimas, atleidimas, bendraujama su organizacijos nariais pobūdis (Schein, 1992).

Pagal nurodytus etapus, sudarėme klausimus, atlikome pilotinį tyrimą, apklausdami 4 – ių organizacijų vadovus ir po kelis darbuotojus iš kiekvienos organizacijos, siekdami sudaryti pusiau struktūruoto interviu klausimus, atitinkančius E. Schein pateiktus vadovo veiklos, formuojančios organizacinę kultūrą, etapus (žr. 3 priedas).

2.3. Tyrimo eiga

Kiekvienos organizacijos vadovui sutikus dalyvauti tyrime, atvykome į organizaciją. Į vieną patalpą buvo sukviesti visi organizacijoje dirbantys darbuotojai, jiems buvo paaiškinta, kokių tikslų yra atliekamas šis tyrimas ir išdalintos Organizacinės kultūros įvertinimo anketos bei paaiškinta, kaip jas pildyti. Taip pat buvo susitarta anketas užpildyti iki kitos darbo dienos vakaro ir grąžinti tyrėjui. Išdalinta 341 anketa, užpildyta 338 anketos, 3 anketos neužpildytos, kadangi darbuotojai atsisakė pildyti. Viso buvo užpildyta 99,12% anketų.

Vadovai – įkūrėjai taip pat pildė Organizacinės kultūros įvertinimo anketą. Be to vadovai – įkūrėjai turėjo suranguoti vertybes (pagal S. H. Schwartz pagrindinių žmoniškųjų vertybių sistemą) ir užpildytas formas grąžinti kitos dienos vakare.

Po to buvo organizuojamas pusiau struktūruotas interviu su vadovais – įkūrėjais bei darbuotojais, siekiant įvertinti jų nuomonę apie esančią situaciją organizacijoje, norint papildyti kitais matavimo instrumentais gautus duomenis. Pusiau struktūruotame interviu dalyvavo visi vadovai – įkūrėjai ir atsitiktine tvarka pasirinkti du darbuotojai iš kiekvienos organizacijos. Interviu vyko individualiai, atskiroje patalpoje, interviu trukmė 30 - 45 minutės. Interviu duomenys buvo fiksuojami popieriaus – pieštuko technikos pagalba.

Tyrimo dalyviai buvo užtikrinami, kad jų atsakymai išliks konfidencialūs bei bus naudojami tik tyrėjų ir tik šio tyrimo tikslams.

2.4. Duomenų tvarkymas

Gauti rezultatai buvo tvarkomi SPSS 13 for Windows paketu. Buvo skaičiuojami vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, koreliacijos koeficientai (Pearson'o), Cronbach alfa koeficientas.

3. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Pateiksime, šiame tyrime dalyvavusių, privačių organizacijų organizacinės kultūros tyrimų rezultatus bei vadovų – įkūrėjų asmeninių vertybių tyrimo rezultatus.

3.1. Esamos ir norimos organizacinės kultūros įvertinimas

Siekdami įvertinti esamą ir norimą organizacinę kultūrą, taikėme Organizacinės kultūros įvertinimo anketą (Organizational Culture Assessment Instrument). Šios metodikos patikimumui nustatyti, paskaičiavome Cronbach alfa koeficientą keturiems organizacinės kultūros tipams: klano – 0,88; laikinos darbo grupės - 0,77; rinkos - 0,82; hierarchijos – 0,78. Šie rezultatai atitinka Organizacinės kultūros įvertinimo anketos autorių, K. Kameron ir R. Quinn, rezultatus bei bakalaurantės V. Kireilytės tyrimo rezultatus.

Tiriamieji (vadovai – įkūrėjai ir darbuotojai) užpildė organizacinės tipo įvertinimo anketas, buvo nustatyta tirtų organizacijų esama ir norima organizacinė kultūra. 1 ir 2 lentelėse pateikiami tyrimo rezultatai, iš kurių matome, vyraujanti, konkrečios organizacijos, organizacinės kultūros tipą.

Pirmiausia, aptarsime esamos organizacinės kultūros tipų (klano, laikinos darbo grupės, rinkos ir hierarchinės) rezultatus. Duomenys pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. 30 organizacijų esamos organizacinės kultūros tipai

Esamos organizacinės kultūros tipas										
Organizacija	n	Klano		LDG*		Rinkos		Hierarchijos		Vyraujantis OK** tipas
		M	Std	M	Std	M	Std	M	Std	
1 organizacija	14	26,85	6,18	29,61	4,54	28,82	6,11	14,70	6,25	LDG/rinkos
2 organizacija	10	37,70	7,09	20,31	6,14	19,01	5,46	23,14	5,93	Klano
3 organizacija	13	39,95	6,64	23,54	6,53	19,68	8,01	16,81	7,57	Klano
4 organizacija	11	34,16	5,18	12,36	6,70	33,19	7,44	20,27	5,13	Klano/rinkos
5 organizacija	9	59,14	4,85	19,35	7,14	9,16	7,05	12,33	3,68	Klano
6 organizacija	13	42,50	4,49	15,66	2,85	27,83	4,75	14,5	3,80	Klano
7 organizacija	9	22,96	7,12	19,37	2,88	30,00	5,45	27,91	7,75	Rinkos
8 organizacija	14	31,97	9,33	20,87	6,97	25,20	7,65	21,72	8,83	Klano
9 organizacija	9	18,43	6,31	32,66	3,68	30,83	6,57	18,06	2,71	LDG
10 organizacija	11	24,22	8,91	25,81	8,94	30,14	11,45	19,82	5,93	Rinkos
11 organizacija	12	20,71	7,99	25,51	9,92	34,16	13,40	19,62	6,58	Rinkos
12 organizacija	14	23,71	9,04	20,51	6,08	19,25	6,82	36,52	10,04	Hierarchijos
13 organizacija	13	23,43	11,24	17,25	7,61	20,05	10,84	39,27	11,85	Hierarchijos
14 organizacija	12	39,82	11,53	25,31	9,06	14,75	7,25	20,12	7,74	Klano
15 organizacija	9	27,03	7,31	14,74	6,26	12,81	4,42	45,42	9,16	Hierarchijos
16 organizacija	12	37,84	9,52	26,36	8,34	17,12	7,44	18,66	7,71	Klano
17 organizacija	11	24,33	7,24	41,62	9,66	11,61	6,93	22,44	6,40	LDG
18 organizacija	10	23,04	8,92	20,53	4,38	21,62	7,54	34,91	9,42	Hierarchijos
19 organizacija	9	20,52	10,81	25,13	9,80	35,64	9,55	18,73	6,66	Rinkos
20 organizacija	10	40,13	5,87	28,05	12,33	15,55	1,09	16,52	3,25	Klano
21 organizacija	14	24,85	6,15	31,71	8,92	29,72	5,54	15,7	6,32	LDG
22 organizacija	12	39,70	7,12	20,05	6,27	17,31	6,17	23,14	5,78	Klano
23 organizacija	14	38,92	7,54	25,57	7,68	20,69	7,33	14,82	7,54	Klano
24 organizacija	13	37,16	7,14	15,36	6,36	36,19	7,71	23,27	4,63	Klano/rinkos
25 organizacija	9	49,14	5,83	24,35	7,56	9,16	8,18	17,33	4,65	Klano
26 organizacija	10	42,56	5,29	15,58	9,34	27,86	4,65	14,55	6,43	Klano
27 organizacija	12	22,91	7,17	19,33	8,37	30,71	4,76	27,05	7,76	Rinkos
28 organizacija	11	37,95	8,23	19,89	5,33	25,20	5,97	13,42	8,53	Klano
29 organizacija	9	21,44	7,35	37,65	7,82	25,85	3,88	15,04	4,51	LDG
30 organizacija	9	22,2	5,66	21,81	11,22	36,14	7,92	19,82	3,88	Rinkos

Santrumpos: LDG* - laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas; OK**- organizacinės kultūros tipas; M – vidurkis; Std – standartinis nuokrypis; n – darbuotojų skaičius; paryškintai pažymėtas vyraujančio organizacinės kultūros tipo vidurkis.

Apskaičiavus, esamą organizacinės kultūros tipą, buvo gauti tokie rezultatai: iš 30 – ies organizacijų, 12 – oje organizacijų nustatyta klano organizacinės kultūros tipas; 7 – iose organizacijose – rinkos organizacinės kultūros tipas; 4 – iose – laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas; 4 – iose – hierarchinės organizacinės kultūros tipas; 1 – oje organizacijoje – laikino darbo grupės/rinkos organizacinės kultūros tipai; 2 – ose organizacijose – klano/rinkos organizacinės kultūros tipai.

Remdamiesi Konkuruojančių Vertybių Modeliu (1999) ir gautais rezultatais, apibūdinsime tirtų organizacijų esamos organizacinės kultūros tipus (Cameron, Quinn, 1999).

3.1.1. Organizacijų, kuriose vyrauja klano organizacinės kultūros tipas, apibūdinimas

Klano organizacinės kultūros tipas buvo nustatyta beveik pusėje tirtų organizacijų. Tai, kad šiose organizacijose nustatyta klano organizacinė kultūra, patvirtina autorių nurodyta tendencija, jog nedidelėms privačioms verslo organizacijoms būdingas klano organizacinės kultūros tipas (Cameron, Quinn, 1999).

Šiose organizacijose nustatyta stipri sąjunga, bendradarbiavimas priimant sprendimus ir ypatingas institucinio identiteto ir misijos jausmas. Duomenys iš darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų, kurių organizacijose nustatytas klano organizacinės kultūros tipas: „...mes priimdami sprendimus, dažniausiai susirenkame prie apvalaus stalo, aptariame ir pasirenkame geriausią variantą, kurio dėka galėtume pasiekti užsibrėžtus tikslus“; „...jei sudėtinga priimti sprendimą, kreipiamės į vadovą, ar projekto vadovą, niekada neatsisako padėti“; „Labai didžiuojuosi, kad dirbu šioje organizacijoje, nes jaučiuosi „sava“ tiek neformaliame bendravime, tiek dirbdama konkretų darbą“; „Organizacijoje yra organizuojami strateginiai susirinkimai, kurių metu visi kartu diskutuojame apie įmonės tikslus, viziją, misiją“; „Mūsų organizacijoje visi vienas kitu rūpinasi, padeda, kartais pavargstam nuo didelio darbo krūvio, bet vieni kitus palaikom“. Iš vyraujančių atsakymų galime daryti prielaidą, jog šiose organizacijose skatinamas bendradarbiavimas ir kolektyvinis darbas. Tai šeimos tipo organizacijos, kuriai būdingas rūpestis žmonėmis. Tokio tipo organizacija šiek tiek primena vieną didelę šeimą.

Kadangi šiose organizacijose labiausiai vertinamas komandinis darbas, todėl yra rūpinamasi darbuotojų įtraukimo ir ugdymo programomis. Tai iliustruoja duomenys iš vadovų – įkūrėjų pusiau struktūruoto interviu protokolų: „Darbuotojus siunčiame į mokymus pagal poreikį, be to perduodame darbo specifiką naujai priimtiems darbuotojams“. Vienos organizacijos vadovas – įkūrėjas nurodė, jog neskatina savo darbuotoju dalyvauti mokymuose, tačiau darbuotojai patys deda pastangas pasirinkdami jiems reikalingas mokymų programas ir jis neprieštaraujantis.

Taigi, pagrindinė prielaida, organizacijose, kuriose vyrauja klan organizacinės kultūros tipas, yra – tikslų geriausia siekti komandoje.

Vadovai siekia įtraukti darbuotojus į veiklą, didinti darbuotojų įsipareigojimą, lojalumą organizacijai ir dalyvavimą organizacijos procesuose. Šio tipo organizacijose efektyviausiai sprendžiamos moralės problemos, joje geriausiai vyksta vidinis bendravimas, aukštas darbuotojų pasitenkinimo lygis, būdinga tarpusavio pagalba ir supratimas. Duomenys iš vadovų – įkūrėjų pusiau struktūruoto interviu protokolų: „Rūpinuosi, kad darbuotojai jaustųsi organizacijos nariais, taikau įvairias motyvavimo priemones, renkamės į neformalius pasisėdėjimus ne prie darbo stalo“; „Kai jaučiu, kad tarp darbuotojų kyla nepasitenkinimo, nuovargio bangos, peržiūriu, kaip galėčiau padidinti darbuotojų motyvaciją, o kartu stengiuosi, kad vyktų neformalus išvykimai į gamtą ar dar kur nors“; „Žinau, kad darbuotojai bendrauja ir nedarbo aplinkoje, kartu atostogauja“.

Organizacijose, kuriose vyrauja klan organizacinės kultūros tipas, darbuotojai skatinami išsakyti savo pasiūlymus, kaip galima būtų pagerinti organizacijos veiklą bei aplinką: „Skatinu darbuotojų savarankiškumą, dalyvavimą įvairiuose projektuose, net, kai tai nėra pagrindinė to darbuotojo veikla: pvz., kad buhalterė pasiūlyti klientų lojalumo didinimo būdų“. Keletas vadovų – įkūrėjų papasakojo, jog organizacijoje darbuotojai labai subrendę, savarankiški, sudaro stiprią komandą ir jų dalyvavimas organizacijos gyvenime nėra išskirtinis ir skatinantis, tiesiog susirinkę žmonės kryptingai susitelkę dirbti komandoje. Vieno protokolo ištrauka, iliustruojanti šį apibendrinimą: „Mūsų organizacijoje darbuotojai labai savarankiški, įgalūs priimti sprendimus, specialiai nededu pastangų jų skatinti, jie tiesiog dirba ir mano nuomone dirba gerai, žinoma, mano tikslas nurodyti strateginę kryptį“; „Į neformalius susiejimus pakviečia darbuotojai, o aš mielai sudalyvauju“.

Vadovai yra daugiau mentoriai, užduotis palengvinantys, patarėjai, auklėtojai. Duomenys iš darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų: „Mūsų vadovas daug dėmesio skiria ugdymui, pvz., kai nežinojau, kaip paruošti klientų grįžtamojo ryšio anketą apie mūsų paslaugas, vadovas paaiškino, kaip tai daryti ir į ką kreiptis dėl detalesnės informacijos“. Panašių į šį komentarą protokoluose buvo ir daugiau, tačiau esmė panaši, vadovai linkę padėti spręsti įvairaus lygio klausimus darbuotojams, tokiu būdu didindamas lojalumą organizacijai. Kelių organizacijų darbuotojai savo vadovą įvardino, kaip „geidžiamą darbdavį“.

Vadovai – įkūrėjai labiau pabrėžia ir apdovanoja komandinius, o ne individualius pasiekimus. Duomenys iš vadovų – įkūrėjų pusiau struktūruoto interviu protokolų: „Kadangi mūsų organizacijoje vienų darbuotojų atliekamos užduotys susijusios su kitų darbuotojų atliekamomis užduotimis, todėl dažniausiai skatinu komandinį darbą arba nepasiekus tikslų pabrėžiu, kad tik kartu dirbdami pasieksime geriausių rezultatų“. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Kartais būna apmaudu, kai vadovas apibendrintai vertina konkretų darbo atlikimą, nes

kartais dėl vieno darbuotojo klaidos nukenčia viso darbo kokybė, o vadovas sako, kad reikia visiems susiimti ir nekartoti klaidų. Tai va, o šiaip susitariam tarpusavyje su bendradarbiais“.

Apibendrinant, organizacijos, kuriose vyrauja klanų kultūra, pasižymi komandos kūrimu, darbuotojų įtraukimu, žmogiškųjų išteklių vystymu, atviru bendravimu. Organizacija laikosi lojalumo ir tradicijų dėka, yra būdingas aukštas įsipareigojimas organizacijai, akcentuojama moralės svarba, bendradarbiavimas, susitarimai, rūpestis žmonėmis. Šių organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymas galėtų būti apibrėžiamas kaip: 1) darbuotojo vaidmuo: darbuotojas nugalėtojas; 2) priemonės: atsakyti į darbuotojų poreikius; 3) rezultatai: susitelkimas, atsidavimas, pajėgumas; 4) kompetencija: moraliniai vertinimai, valdymas, sistemų tobulinimas.

3.1.2. Organizacijų, kuriose vyrauja laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas, apibūdinimas

Tik 4 – iose organizacijose nustatytas laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas. Dažniausiai ji gauna mažiausius rezultatus. Pasak autorių, laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas labai retai kada būna dominuojantis organizacijoje (Cameron, Quinn, 1999).

Laikinos darbo grupės kultūros tipai būdinga efektyvi adaptacija, sistemų atvirumas, efektyvus inovacijų taikymas, dalinimasis žiniomis (Cameron, Quinn, 1999).

Laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas būdingas organizacijoms, greičiausiai reaguojančioms į neramias, besikeičiančias aplinkybes. Duomenys iš vadovų – įkūrėjų pusiau struktūruoto interviu protokolų: „Mums labai svarbu stebėti pokyčius rinkoje, konkurentų veiksmus, kadangi mūsų organizacijoje viskas vyksta greitai: sprendimų priėmimas, naujovių diegimas, naujų, neįprastų sprendimų svarstymas...“; „Labai svarbus kiekvieno darbuotojo indėlis, išsakant savo svarstymus vienu ar kitu klausimu, kai sprendžiamos probleminės situacijos, nes tai, ką mato vienas dar nemato kitas, o čia svarbus laikas“. Organizacijai būdingas laikinų komandų kūrimas, kurios suburiamos konkrečiam projektui įvykdyti, o išsiskirsto, kai užduotis yra įvykdyta. Laikinos darbo grupės tipo komanda gali greitai persitvarkyti, iškilus naujoms sąlygoms. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Pavyzdžiui, iš kelių skyrių suburiame naują komandą konkrečiai užduočiai atlikti, o po to vėl išsiskirstom į savo įprastas darbo vietas, vadovas visada skatina tokias iniciatyvas, kadangi efektingiau pasiekiame užsibrėžtų tikslų“.

Svarbiausias tikslas yra palaikyti lankstumą ir kūrybiškumą. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Vadovas ir bendradarbiai, ypač marketingo specialistas, labai skatina už naujas idėjas, jau kelis kartus buvau „garbės“ lentoje išrinktas kūrybiškiausiu darbuotoju, atnešusiu pelną organizacijai. Tai labai džiugina mane, norisi dar daugiau pasistengti, tai mene motyvuoja“.

Iš pusiau struktūruoto interviu duomenų galima daryti prielaidą, jog šio tipo organizacijose akcentuojamas individualumas, rizika, pasirengimas pokyčiams ir originalumas. Tai patvirtina ir laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipo apibūdinimas pagal Konkuruojančių Vertybių Modelį (1999) (Cameron, Quinn, 1999).

Kaip vieną iš svarbių momentų, tokioje organizacijoje, vadovai – įkūrėjai nurodo novatoriškų produktų ir paslaugų kūrimo svarbą bei greitą prisitaikymą prie naujai besikeičiančių sąlygų. Be to jie deda pastangas, skatindami darbuotojų kūrybiškumą, sėkmę nusakoma, kaip kažko naujo ir unikalaus sukūrimas. Duomenys iš vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu protokolo: „Esant dideliam tempui rinkoje konkurentai nemiega, todėl darbuotojus skatinu iš kito požiūrio taško pažiūrėti į kasdienišką situacijas ar vykstančius procesus, visi žino, kad už geras idėjas nė vienas neliko neįvertintas“. Kitų vadovų – įkūrėjų komentarai buvo tokio paties turinio. Vadovas tokioje organizacijoje įvardinamas kaip novatorius, interpretatorius, turintis aiškią ateities viziją. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Vadovas žino, ko nori ir moka tai perduoti mums, todėl lengva dirbti, kai žinai, ką dirbi“; „Mūsų vadovas domisi mūsų nuomone apie tai, kaip būtų galima dar efektyviau atlikti užduotis ir priima naujus pasiūlymus“; „Vadovas dažnai išvyksta į komandiruotes po Europos regioną, iš ten nuolat atsiveža naujienų, kurias bendromis jėgomis įdeginėjame savo organizacijoje, tai labai įdomu ir įkvepia“.

Apibendrinant, tyrimo rezultatus, laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas charakterizuojama, kaip dinamiška bei skatinanti kūrybišką darbo aplinką, pasižyminti agresyvia strategija, inovacijų paieška, savo ribų nuolatinio plėtimu ir asmenine iniciatyva. Žmogiškųjų išteklių valdymas: 1) darbuotojo vaidmuo: pokyčių agentas; 2) priemonės: lengvinti pokyčius; 3) rezultatai: organizacinis atsinaujinimas; 4) kompetencija: sistemų analizė, organizacinių pokyčių koordinavimas, konsultavimas.

3.1.3. Organizacijų, kuriose vyrauja rinkos organizacinės kultūros tipas, apibūdinimas

7 – iose organizacijose nustatytas rinkos organizacinės kultūros tipas. *Rinkos organizacinės kultūros tipas* pasižymi agresyvia, pelno siekiančia strategija. Duomenys iš vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu protokolo: „Darbo rezultatai atsispindi metinio pelno rodiklyje, todėl visi žinome, ko siekiame ir už tai kiekvienas yra skatinamas, gaudamas 13 – tą atlyginimą; kiek prisidėjo, tiek ir gavo“; „Pelnas labai svarbus, kuo jis didesnis, tuo geriau visiems, yra ką pasidalinti“. Organizacijose, kuriose vyrauja rinkos kultūra vadovai ir darbuotojai efektyviai ieško naujų pajamų šaltinių, naujų talentų, siekia numatyti, prognozuoti galimas verslo ir rinkos tendencijas. Tai patvirtina pusiau struktūruoto interviu protokolų duomenys: vadovai – įkūrėjai: „Nuolat stebime, kas vyksta aplinkui, darbuotojus skatiname aktyviai reikštis įvairiais klausimais:

naujų paslaugų sukūrimo, gerų specialistų pritraukimo“; „Mūsų organizacija naudojami finansų analitikų paslaugomis, taip galime prognozuoti rinkos situaciją, išvengti nepasvertų sprendimų“; „Personalo skyrius yra įkūręs „akademiją“, t.y. mes priimame kelis studentus į darbą, po studijų dažniausiai pasirenkame naują komandos narį, taip pat domimės ir kitų šalių rinkomis ir žmogiškaisiais resursais“.

Šiose organizacijose orientuojamasi į išorinę aplinką, pabrėžiama sandorių su išoriniais klientais svarba. Tai iliustruoja pusiau struktūruoto interviu duomenų ištraukos. Duomenys iš vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu protokolo: „Mūsų darbuotojai puikiai aptarnauja klientus, tai patvirtina ne kartą organizuotos klientų nuomonių apklausos, aš kaip vadovas labai vertinu tokio serviso kokybę ir darbuotojus, kurie sugeba kokybiškai aptarnauti klientus ir tokiu būdu uždirbti pinigais“; „Organizuoju naujų darbuotojų apmokymus, klientų aptarnavimo sektoriuje, kadangi patarimai iš patirties atneša gerų rezultatų, o ir darbuotojai patenkinti, nes dažniausiai esminiai komentarai padeda geriau perprasti mūsų organizacijoje skatinamą darbo stilių. Mums svarbus grįžtamasis ryšys iš klientų apie mūsų paslaugas, taigi ir stengiamės“. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Mūsų devizas – klientas visada teisingas, tai ir sukamės kaip išgalėdami. Žinoma, yra teisinės ribos, kurių neperžengiame nors ir labai norėdami padėti klientui. Vadovas nepraleidžia progos pasidžiaugti ir padėkoti už gerai atliktus darbus, tačiau užmigti ant laurų nėra kada, laukia naujos užduotys, iššūkiai“; „Buvo pas mus atėjęs naujas darbuotojas, kuris nepritapo prie kolektyvo, nes vis stebėdavosi, kaip mes turime kantrybės su sunkiais klientais. Jis sakydavo nenori nupirkti, o tai jau neatitinka mūsų įmonės vizitinės kortelės. Jo paslaugų buvo atsisakyta“.

Rinkos organizacinės kultūros tipas pasižymi į rezultatus orientuota darbo vieta. Darbuotojai skatinami už pasiektus tikslus, atliktas užduotis. Pagrindinė vadovo užduotis yra siekti pelno, produktyvumo ir rezultatų. Duomenys iš vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu protokolo: „Norime būti reikšmingais rinkoje, todėl daug pastangų dedame siekdami užsibrėžtų tikslų“; „Mūsų organizacijoje visi gerai žinome ir tai yra oficialu, mes orientuoti į rezultatų pasiekimą“; „Aš ir sakau darbuotojams, norite uždirbti, tai dirbkite, viskas priklauso nuo jūsų pastangų“; „Svarbiausia turėti kažką pranašesnio už konkurentus, visos geros idėjos ta tema yra apsvarstomos ir priimami sprendimai. Už idėjas, kurios virsta realybe darbuotojai būna skatinami ir materialiai ir nematerialiai“.

Remdamiesi Konkuruojančių Vertybių Modeliu (1999) ir atliktų tyrimu rezultatais, autoriai teigia, kad aiškus tikslas ir agresyvi strategija veda į produktyvumą ir pelningumą. Šiam tipui priklausančios organizacijos remiasi tokiomis vertybėmis, kaip produktyvumas ir konkurencingumas (Cameron, Quinn, 1999; Berrio, 2003).

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, jog organizacijų, kuriose vyrauja rinkos organizacinės kultūros tipas, vadovai yra sunkiai dirbantys paslaugos ar produkto gamintojai ir konkurentai. Jie yra griežti ir reikalaujantys. Organizaciją kartu laiko noras nugalėti.

Be to galima paminėti tokius organizacijoje vyraujančius tikslus: siekis kelti produktyvumą, kurti partnerystę, stiprinti konkurencingumą, pritraukti klientus ir tiekėjus. Žmogiškųjų išteklių valdymas: 1) darbuotojo vaidmuo: strateginis darbo partneris; 2) priemonės: derinti žmogiškuosius išteklius su verslo strategija; 3) rezultatai: galutinė įtaka rinkoje; 4) kompetencija: pagrindinės verslo žinios, strateginė analizė, strateginė lyderystė.

3.1.4. Organizacijų, kuriose vyrauja hierarchinės organizacinės kultūros tipas, apibūdinimas

Hierarchinės organizacinės kultūros tipui būdingas produktyvumas, savalaikiškumas, sklandus funkcionavimas ir nuspėjamumas (Cameron, Quinn, 1999). Šio tipo organizacijoms svarbu, kad darbas vyktų tolygiai ir sklandžiai. Taisyklės tiksliai nusako, ką darbuotojai turi atlikti. Duomenys iš vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu protokolo: „Labai vertinu, kai organizacijoje yra tvarka: visi žino, ką daro, už ką atsakingi, už ką yra skatinami, baudžiami (būna ir taip), pvz., pas mus yra aprašyti procesai įmonėje; kaip, kas, ką, kada; nesilaikymas procedūrų yra netoleruojamas ir darbuotojai gauna papeikimus, peržiūrimos motyvavimo priemonės, todėl darbuotojai suinteresuoti dirbti pagal sistemą“; „Turime parengę socializacijos programą, atėjęs naujas darbuotojas yra įtraukiamas į darbo procesą pagal reglamentą, visiems viskas aišku“; „Mūsų komandos nariais tampa tie žmonės, kuriems priimtina dirbti pagal nusistovėjusią tvarką, kultūrą, atrinkdami komandos narį stengiamės tai įvertinti, paaiškinti „žaidimo“ taisykles“.

Šio tipo organizacijoje vyrauja formali ir struktūruota darbo vieta. Vadovai yra geri koordinatoriai ir organizatoriai. Jiems svarbiausia stabilumas, nuspėjamumas ir produktyvumas. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Mėgstu konkretumą, tvarką, žaviuosi vadovo sugebėjimu viską kontroliuoti, nepaleisti iš rankų. Kartais norėtusi paimprovizuoti, pasiūlyti naujovių, bet tai nėra skatinama, vadovas nurodo, kaip ir kas turi būti atlikta“; „Sprendimus dažniausiai priima vadovas, nors gerai, kad pasako, ką sugalvoja“; „Manau, kad karjerą šioje įmonėje padaryti būtų sudėtinga, nes nėra skatinama iniciatyva, dirbi pagal sistemą ir viskas“; „Norėtusi, kad vadovas nebūtų toks kategoriškas ir kontroliuojantis“.

Organizacijose, kuriose vyrauja hierarchinė kultūra, labai svarbus formalus ir struktūruotas darbo atlikimas. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Pas mus įmonėje yra aprašyti procesai, ISO kokybės sistema įdiegta, visas darbo atlikimas yra reglamentuotas, labai svarbu gerai tvarkyti dokumentaciją, nes kiekvienas darbuotojas norėdamas surasti reikiamą

dokumentą, kreipiasi į mane ir mano pareigą per trumpą laiką surasti tą dokumentą, tai palengviną darbą, nors dokumentų dėliojimas į vietas užima labai daug laiko. Esmė tokia jei padėjai į vietą, negali nerasti“; „Kiekvienas darbuotojas turi pareigybines instrukcijas, o ten nurodyt, kas už ką atsakingas, todėl sprendimų priėmimas gana aiškiai sudėliotas“.

Tokioje organizacijoje visi rūpinasi, kad organizacija funkcionuotų sklandžiai, labai pabrėžiamos garantijos. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Nors kartais ir per daug viskas aprašyta, reikalavimai labai aukšti, bet man labai svarbu, kad jaučiuosi saugiai šioje organizacijoje, nes vadovas rūpinasi socialinių garantijų užtikrinimu, informuoja apie mokesčių, lengvatų naujoves“; „Mūsų tikslas užtikrinti sklandų organizacijos funkcionavimą, pvz., numatyti galimu žmogiškųjų resursų trūkumus, paslaugų teikimo trūkumus, kurie vėliau gali atsiliepti, svarbiausia, kad tai atitiktų įmonėje numatyta tvarką“.

Hierarchinės organizacinės kultūros tipas dažniau būdingas didelėms organizacijoms, tačiau ir mažesnėse organizacijose gali dominuoti hierarchinės organizacinės kultūros tipas (pvz., kirpyklose, mažose kavinukėse, kuriose nauji darbuotojai supažindinami su galiojančiomis taisyklėmis, formalia apranga ir beveik nepaliekama veiksmų laisvės) (Cameron, Quinn, 1999).

Apibendrinant, hierarchinės organizacinės kultūros tipo organizacijų apibūdinimus ir rezultatus, galime daryti prielaidą, jog šio tipo organizacijoms vadovauja vadovai siekiantys stabilumo, aukšto produktyvumo, dedantys pastangas, kad būtų galima viską iš anksto numatyti. Darbuotojai turi mažai veiksmų laisvės, jų veiklą nusako griežtos taisyklės, kurių jie turi laikytis. Galima paminėti žmogiškųjų išteklių valdymo principus: 1) darbuotojo vaidmuo: administracijos specialistas; 2) priemonės: sujungti procesus; 3) rezultatai: veiksminga infrastruktūra; 4) kompetencija: procesų tobulinimas ir darbas pagal juos bei poreikių įvertinimas.

3.1.5. Organizacijų, kuriose vyrauja keli organizacinės kultūros tipai, apibūdinimas

K. Cameron ir R. Quinn (1999) pabrėžia, kad vienoje organizacijoje, gali vyrauti keli organizacinės kultūros tipai; autoriai aprašo organizaciją, kuri buvo organizuota laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipo pagrindu, tačiau panašų įvertinimą gavo ir hierarchinės organizacinės kultūros tipas. Atlikus giluminį kokybinį tyrimą, išryškėjo abiejų organizacinės kultūros tipų požymiai (Cameron, Quinn, 1999).

Iš mūsų tirtų organizacijų paminėtinos kelios, kuriose taip pat išryškėjo keli vyraujantys organizacinės kultūros tipai, kurių buvimą patvirtina interviu duomenys. 1 – oje organizacijoje – laikinos darbo grupės/rinkos organizacinės kultūros tipai; 2 – ose organizacijose – klano/rinkos organizacinės kultūros tipai.

Pristatysime tyrimo rezultatus organizacijos, kurioje vyrauja du organizacinės kultūros tipai: laikinos darbo grupės/rinkos.

Pusiau struktūruoto interviu metu gauti duomenys bei K. Cameron ir R. Quinn organizacinės kultūros tipų aprašymai atitinka šioje organizacijoje nustatytų vyraujančių organizacinės kultūros tipų (laikinos darbo grupės ir rinkos) apibūdinimą. Šioje organizacijoje svarbiausios vertybės yra konkurencingumas, produktyvumas, adaptacija, lankstumas, iniciatyvumas ir kūrybingumas. Vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu duomenys: „Mūsų organizacijoje prioritetais laikomi aukšti darbo rezultatai, įsitvirtinimas rinkoje, prisitaikymas prie besikeičiančių vidinių ir išorinių sąlygų“; „Labai skatinu darbuotojus už iniciatyvumą, kūrybingumą“; „Didžiuojuosi tokiais sprendimų priėmimais, kai pačiam nedalyvaujant sprendimo priėmime, personalas priima savarankiškai naudingą organizacijai sprendimą“.

K. Cameron ir R. Quinn teigia, jog tokios organizacijos, kurioms būdingi keli organizacinės kultūros tipai, dažniausiai turi išsikėlę įvairiapusiškesnius tikslus, kurių gali pasiekti specifinės organizacinės kultūros dėka (Cameron, Quinn, 1999).

Šioje organizacijoje skatinamas individualumas ir rizika, norint pasiekti išsikeltus tikslus. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Mūsų organizacijoje nuolat akcentuojama, kad norėdamas pasiekti gerų rezultatų turi išsikelti tikslus, norėdamas pasiekti išsikeltus tikslus, turi dirbti su galva, nebijoti klysti, rizikuoti. Tik pats gali savimi pasirūpinti, tam vadovas suteikia visas tobulėjimo galimybes“; „Žinau, kad manęs nekontroliuoja smulkmenų lygyje, todėl yra noras daug dirbti, nes viską darau savo ir organizacijos labui. Į rezultatus orientuota organizacija kaip tik man“; „Kai nuolat turi siekti rezultatų, ateina noras nieko nebesiekti“. Kai kurie komentarai, atskleidė, jog darbuotojai norėtų dirbti mažesniu tempu.

Šioje organizacijoje sudėtinga aprašyti struktūrą, kadangi pareigybės nėra formaliai apibrėžtos, jai labiau būdinga projektinė struktūra, kadangi esant būtinybei, komandos buriamos konkrečiam projektui įgyvendinti. Tokia organizacija yra dinamiška, kūrybinga ir įdomi darbo vieta. Vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu duomenys: „Kai priimame naują darbuotoją, žmogus nori žinoti, kokios jo atsakomybės ribos, ką jis turės dirbi, mano atsakymas būna toks: „Jūs būsite atsakingas už konkrečią sritį, tačiau įgyvendinant įvairius projektus, mes kartais buriamės į darbo grupę, kuri atsakinga už to projekto įgyvendinimą, tokiu būdu pareigybė gali ir prasiplėsti“. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų duomenys: „Kadangi mūsų organizacija nėra didelė, lyg ir nėra kaip daryti karjerą, bet projektinė struktūra atveria karjeros galimybes, kadangi nuo indelio į projektą priklauso tavo padėtis, atlyginimas, karjera. Gerai padirbėjai projekte, gali gauti kitame projekte didesnę atsakomybę, automatiškai – daugiau uždirbi“.

Darbuotojo pusiau struktūruoto interviu protokolo duomenys: „Vadovo užduotis vesti organizaciją prie pelno, produktyvumo ir rezultatų, o mūsų užduotis pasiekti užsibrėžtų įmonės tikslų, gerai, profesionaliai atliekant savo darbą“.

Apibendrinant vadovo – įkūrėjo vaidmenį galima daryti prielaidą, jog tai asmuo nuolat siekiantis užimti tą rinkos dalį, į kurią orientuojasi bei siekiantis pranokti konkurentus; vadovas yra novatorius, turintis aiškia ateities viziją. Apie tokią organizaciją K. Cameron ir R. Quinn teigia, jog joje nėra centralizuotos valdžios ir autoritetų, visi dirbą lygiavertiškai, akcentuojama kūrybinga sprendimų paieška (Cameron, Quinn, 1999). Be to, šioje organizacijoje vyrauja inovatyvus, kūrybiškas ir į rezultatus orientuotas darbas.

2 – ose organizacijose nustatyti klano/rinkos organizacinės kultūros tipai. Šių organizacijų veikla pasižymi aiškia verslo strategija, noru plėsti savo veiklą ir tobulinti veiklos kokybę, viso to jie siekia vadovaudamiesi komandinio darbo principu, rūpindamiesi darbuotojų įtraukimo programomis, neformalaus bendravimo organizavimu, darbo krūvio paskirstymu. Duomenys iš darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų: „Kai papasakoju pažįstamiems, kaip sekasi darbe, iš reakcijų suprantu, kad mūsų organizacijai vadovauja žmogus, kuris supranta, ką reiškia verslas ir ką reiškia žmonės, kurie pas jį dirba. Jis labai vertina darbuotojų atsidavimą ir atsilygina tuo pačiu“; „Mūsų organizacijoje skatinamas geras darbo atlikimas, t.y. „be klaidų“, bet už tai sukaupu atlyginama“.

Vadovo – įkūrėjo vaidmuo pasižymi atsidavimu, siekiant užtikrinti darnų, sklandų, geranorišką organizacijos funkcionavimą. Vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu duomenys: „Mano tikslas, kad organizacija būtų žinoma rinkoje, todėl nors esame nedidelė organizacija labai svarbus intelektualinis darbas, kad galėtume konkuruoti su konkurentais. Šiandien ne paslaptis, svarbu suprasti, kad pagrindinis pelno šaltinis ir sėkmė tai žmonės. Žmogiškasis faktorius mūsų organizacijoje labai vertinamas ir aš didžiuojuosi savo darbuotojais, stengdamasis derinti organizacijos ir darbuotojų interesus“; „Iškilus probleminėm situacijom, kolegialiai ieškome bendrų sprendimų. Šiaip daug laiko praleidžiame apsvaistydami veiklos strategiją ir jos įgyvendinimo būdus“. Nors vienoje iš organizacijų, vadovas – įkūrėjas apibūdinamas, kaip reiklus, orientuotas į rezultatus, tačiau jo rūpestis darbuotojų gerove, komandinio darbo dvasiai ir susikalbėjimas, sukuria gerą atmosferą. Duomenys iš darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų: „Griežtas, bet teisingas“; „Gali paklausti, kaip atlikti užduotį, nebijodamas, kad būsi aprėktas. Senesnės darbovietės karti patirtis, ten negalėdavai ateiti pas vadovą ir pasakyti, kad nežinai, kaip reikia atlikti užduotį“.

K. Cameron ir Freeman (1991) atlikę empirinį tyrimą, 334 – iose organizacijose, kuriose siekė nustatyti vyraujančią organizacinės kultūros tipą bei organizacijos efektyvumą, priėjo išvadą, jog organizacijose, kuriose nustatyti keli vyraujantys organizacinės kultūros tipai, yra didesnės

galimybės realizuoti įvairesnio tipo žmonėms, kadangi požiūris į veiklą bei darbuotojus yra visapusiškesnis, tačiau organizacijos, turinčios vieną vyraujantį organizacinės kultūros tipą, yra efektyvesnės už organizacijas, kuriose vyrauja keli organizacinės kultūros tipai (Cameron, Freeman, cit. pg. Cameron, Quinn, 1999). Ateityje praplėtus tyrimo objekto ribas, galima būtų įvertinti šią prielaidą.

*

Toliau aptarsime norimos organizacinės kultūros tipų (klano, laikinos darbo grupės, rinkos ir hierarchinės) rezultatus.

Nustatant, norimą organizacinės kultūros tipą, buvo gauti tokie rezultatai: iš 30 – ies organizacijų, 24 – iose organizacijose nustatytas norimas klano organizacinės kultūros tipas; 4 – iose – norimas laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas; 1 – oje organizacijoje – norimi klano/laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipai; 1 – oje norimi klano/hierarchinės organizacinės kultūros tipai. Duomenys pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. 30 organizacijų norimos organizacinės kultūros tipai

Norimos organizacinės kultūros tipas										
Organizacija	n	Klano		LDG*		Rinkos		Hierarchijos		Vyraujantis OK** tipas
		M	Std	M	Std	M	Std	M	Std	
1 organizacija	14	31,28	6,57	30,00	4,87	22,73	7,28	15,73	7,64	Klano/LDG
2 organizacija	10	37,50	7,33	23,11	6,81	18,05	7,83	20,5	7,00	Klano
3 organizacija	13	39,58	6,93	25,83	6,42	18,75	6,13	15,41	4,02	Klano
4 organizacija	11	39,72	2,98	31,94	3,88	16,38	3,70	11,94	3,51	Klano
5 organizacija	9	48,57	6,38	24,88	8,55	11,90	5,67	14,64	6,82	Klano
6 organizacija	13	46,31	6,26	1,8	4,07	18,21	4,99	14,16	5,34	Klano
7 organizacija	9	29,37	13,47	19,58	4,29	21,25	6,96	30,00	13,07	Klano/hierarchijos
8 organizacija	14	28,81	4,90	32,54	7,12	20,89	6,04	17,54	4,16	LDG
9 organizacija	9	35,16	6,03	30,50	3,48	19,66	9,81	14,16	5,87	Klano
10 organizacija	11	41,61	11,1	24,82	9,64	13,44	7,12	20,13	8,03	Klano
11 organizacija	12	40,32	10,1	25,03	7,40	13,83	7,90	20,82	5,56	Klano
12 organizacija	14	34,65	9,25	25,32	8,22	19,21	8,16	20,78	7,53	Klano
13 organizacija	13	25,55	7,67	32,14	8,13	21,71	7,71	20,61	6,80	LDG
14 organizacija	12	35,65	10,41	25,01	7,94	19,03	7,78	20,62	7,13	Klano
15 organizacija	9	37,82	9,52	26,34	8,37	17,12	7,42	18,73	7,74	Klano
16 organizacija	12	43,05	8,25	23,71	10,01	11,82	5,67	21,42	9,93	Klano
17 organizacija	11	32,37	10,14	26,91	9,27	20,82	9,12	19,70	8,45	Klano
18 organizacija	10	23,91	12,10	38,35	4,80	12,82	6,20	25,02	9,5	LDG
19 organizacija	9	42,47	11,90	25,12	9,24	13,61	7,42	19,00	6,86	Klano
20 organizacija	10	36,25	13,53	29,44	2,47	18,05	1,88	15,97	4,39	Klano
21 organizacija	14	35,28	6,23	28,00	8,45	22,75	5,54	13,76	6,32	Klano
22 organizacija	12	38,68	7,15	23,69	5,87	17,05	5,78	20,58	5,66	Klano
23 organizacija	14	39,48	6,24	25,93	6,28	18,85	6,73	15,31	5,89	Klano
24 organizacija	13	39,62	7,67	31,94	6,77	16,68	7,65	11,74	5,43	Klano
25 organizacija	9	48,00	7,42	24,88	7,21	11,68	7,17	14,62	4,75	Klano
26 organizacija	10	44,31	5,32	29,80	8,34	18,61	4,55	14,21	7,33	Klano
27 organizacija	12	32,42	6,97	18,52	6,43	22,87	5,76	15,56	5,57	Klano
28 organizacija	11	25,83	7,27	35,52	5,88	22,87	4,97	15,56	9,55	LDG
29 organizacija	9	39,16	8,15	26,50	6,52	17,26	3,58	16,56	3,87	Klano
30 organizacija	9	41,65	4,69	26,82	10,12	13,41	9,32	18,12	4,67	Klano

Santrumpos: LDG* - laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas; OK**- organizacinės kultūros tipas; M – vidurkis; Std – standartinis nuokrypis; n – darbuotojų skaičius; paryškintai pažymėtas vyraujančio organizacinės kultūros tipo vidurkis.

Nustatyti skirtumai tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros tipų. Tai galėtų liudyti, jog kai kurių organizacijų darbuotojai norėtų kitokio organizacinės kultūros tipo organizacijoje.

2 - ose organizacijose, kur vyrauja hierarchinė kultūra darbuotojai norėtų dirbti klan organizacinės kultūros tipo aplinkoje. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojams trūksta dėmesio žmogiškiems santykiams, bendradarbiavimo bei komandinio darbo.

Kitose 2 - ose organizacijose, kuriose vyrauja hierarchinės organizacinės kultūros tipas, darbuotojai norėtų vyraujančio laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipo. Duomenys iš pusiau struktūruoto interviu protokolo, iliustruojantys šią tendenciją: „Norisi savarankiškumo, mažiau kontrolės, žinome, ką turime daryti, labai apsunkina nuolatinė vadovo patikra, ar atlikti darbai ir kokie rezultatai“; „Mes dažnai dirbame prie atskirų trumpalaikių projektų, esame susidirbę, o vadovas nuolat stengiasi kontroliuoti“.

Vienoje organizacijoje, kurioje nustatytas vyraujantis klan organizacinės kultūros tipas, darbuotojai norėtų kelių vyraujančių organizacinės kultūros tipų (klano/hierarchinės). Tai viena iš labiausiai išsiskyrusių organizacijų, kadangi interviu duomenys neilustruoja šios tendencijos.

11 – os organizacijų esamos organizacinės kultūros tipas sutapo su norimos organizacinės kultūros tipu. Tai organizacijos, kuriose vyrauja klan organizacinės kultūros tipas.

Vienoje organizacijoje vyrauja rinkos ir laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipai, tačiau darbuotojai norėtų, jog būtų klan ir laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipai. Tai iliustruoja darbuotojų pusiau struktūruoto interviu duomenys: „Mūsų organizacijoje labai skatinama už tempą, greitą sprendimų priėmimą ir gerą darbo atlikimą, kartais būna sunku „pavežti“ tokį krūvį, norėtusi daugiau supratimo iš vadovo pusės“.

Vienoje organizacijoje vyrauja klan ir rinko organizacinės kultūros tipai, o norimas organizacinės kultūros tipas yra klan. Vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu ištrauka: „Kartais atrodo, jog esu per „minkštas“ vadovas, kadangi darbuotojai sau leidžia nejausti ribų tarp savęs ir manęs, tai kartais suezina“.

2 – ose organizacijose vyrauja klan organizacinės kultūros tipas, tačiau organizacija norėtų laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipo, iš pusiau struktūruoto interviu duomenų, galima kelti prielaidą, jog susirinkę žmonės yra labai orientuoti į rezultatus, o vadovo geranoriškumo jiems per daug: „Kartais vadovas užduoda asmeniškus klausimus, domisi laisvalaikiu, kaip sekasi, man tiesiog norisi dirbti savo darbą. Ne mano vienos tokia nuomonė. Bet šiaip jau geriau taip negu dirbti su despotu“.

6 – ose organizacijose vyrauja rinkos organizacinės kultūros tipas, 4 – ose organizacijose yra laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas, o norimos organizacinės kultūros tipą nurodo - klan. Tokius rezultatus patvirtina ir K. Cameron ir R. Quinn (1999) pateiktos gautų empirinių

tyrimų tendencijos: esant kitokiam esamos organizacinės kultūros tipui, kaip norimas organizacinės kultūros tipas dažniausiai nurodomas - klano (Cameron, Quinn, 1999).

3.2. Vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių įvertinimas

Tyrimo metu buvo įvertintos vadovų – įkūrėjų dominuojančios asmeninės vertybės. Pasitelkus Likert skalę, buvo apskaičiuoti kiekvienos organizacijos vadovo – įkūrėjo 4 - ių vertybių vidurkiai: 1) geranoriškumo vertybė, į kurią įėjo tokios vertybės kaip gerovės palaikymas, lojalumas, brandumas, artimi asmeniniai ryšiai, atlaidumas; 2) asmens kryptingumo vertybė, į kurią įėjo tokios vertybės kaip laisvė, inovatyvumas, kūrybiškumas, augimas, nepriklausomybė; 3) galios vertybė, į kurią įėjo tokios vertybės kaip kontrolė, rezultatų siekimas, pelnas, socialinė jėga, socialinis pripažinimas; 4) saugumo vertybė, į kurią įėjo tokios vertybės kaip stabilumas, nematomumas, griežtos taisyklės, nacionalinis saugumas, tvarka (Schwartz, 1992).

3.2.1. Vadovų – įkūrėjų, kurių geranoriškumo vertybė yra dominuojanti, apibūdinimas

Vadovai - įkūrėjai, kurie *geranoriškumo* vertybę nurodė kaip labai svarbų, vadovaujanti, principą jų gyvenime, darbuotojų buvo apibūdinti taip: duomenys iš darbuotojų pusiau struktūruoto interviu: „Mūsų vadovas palaiko gerą klimatą firmoj, nereikia būti įsitempusiam. Į darbą einu su malonumu, nes ne tik su kolegom randu bendrą kalbą, bet ir su vadovu, kuris turi kažkokią įkvepiančią galią, po pokalbių apie darbo atlikimą, tikslus, norisi eiti ir daryti, siekti, tai mane labai motyvuoja“; Labiausiai mane nustebino viena situacija, kai atlikdama vieną užduotį padariau didelę klaidą, kuri atnešė įmonei nuostolį, jaučiausi siaubingai, nežinojau, kuo viskas baigsis. Kitos dienos ryte mane pasikvietė vadovas ir ne tik, kad apkaltintų ar nubaustų, bet labai ramiu tonu paklausė, kaip tai atsitiko. Svarbiausia buvo tai, kad jis išklausė manęs ir bendrame pokalbyje radome sprendimą, ką reikia daryti norint išvengti panašių situacijų. Tai man buvo labai didelė pamoka, parodžiusi, kaip svarbu tinkamai pasakyti apie klaidas“. Organizacijų, kurių vadovai - įkūrėjai geranoriškumo vertybę nurodė kaip labai svarbią, buvo apibūdinti kaip turintys bendravimo dovaną, charizmą, mokantys „teisingai“ pasakyti nemalonius dalykus, siekiantys palaikyti gerus tarpasmeninius santykius, nepriklausomai nuo situacijos. Vienos organizacijos darbuotojai paminėjo, jog „darbe jaučiu palaikymą, jaučiuosi „savas“. Ir tai ne tik mano vieno nuomonė: tai kyla iš mūsų vadovo, mes iš jo mokomės tolerancijos, mokėjimo ramiai ir racionaliai elgtis sudėtingose situacijose. Būna ir stresinių situacijų, bet jos yra išgyvenamos, nes yra palaikymas iš bendradarbių ir vadovo“.

Atsakydami į interviu klausimus, vadovai – įkūrėjai pabrėžė: duomenys iš pusiau struktūruoto interviu: „Dabar labai populiaru žmogiškųjų resursų tema ir tikėjimas, kad pagrindinis įmonės turtas yra žmonės. Vertinu darbuotojų atsidavimą, siekiant rezultatų, tuo pačiu nepamiršdamas jų interesus. Per šešerius mūsų gyvavimo metus net septyni darbuotojai dirba nuo pat įmonės veiklos pradžios, tai tarsi branduolys aplink, kurį sukasi naujai atėję ir taip pat tampa branduolio dalimis. Dabar mūsų yra trylika“; „Kai galvoju, kaip gerinti darbuotojų motyvaciją, pagalvoju, o kokioje organizacijoje norėčiau dirbti aš ir tai palengvina šią užduotį. Mano gyvenimo credo: elkis su žmogumi taip, kaip norėtum, kad elgtųsi su tavimi“; „Kai nusprendžiau pradėti privatų verslą, pagrindinis principas, kuriuo vadovavausi buvo: suburti gerą komandą, kad šalia būtų bendraminčiai, su kuriais būtų galima realizuoti verslo idėjas“.

3.2.2. Vadovų – įkūrėjų, kurių asmens kryptingumo vertybė yra dominuojanti, apibūdinimas

Vadovai - įkūrėjai, kurie *asmens kryptingumo* vertybę nurodė kaip labai svarbų, vadovaujantį, principą jų gyvenime, darbuotojų buvo apibūdinti kaip veržlūs, siekiantys tikslo kūrybiškai ir pasitelkdami akademines ir praktines naujoves. Duomenys iš darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų: „Mūsų organizacijoje labai skatinamas kūrybiškas požiūris į paprastas, kasdieniškas situacijas. Vadovas skatina pats dalyvaudamas šiuose procesuose. Kiekvienas kiek galime prisidedame, atsakydami į klausimą, o ką mes galime padaryti kitaip, nei tai daro dauguma“; „Dalyvaujame seminaruose, konferencijose, parodose. Ne tik Lietuvos mastu, bet ir tarptautinėse. Vadovas labai rūpinasi, kad darbuotojai neužmigtų ant laurų, pats mokosi ir moko mus, dalinasi patirtimi, nuolat visi siekiame tobulėti“; „Vadovas priimdamas sprendimus kartais stebina, kadangi nuolat turi greitą ir argumentais pagrįstą sprendimą. Toks jo elgesys būna ir darbuotojų tarpe. Bepigu mokytis iš gero mokytojo“; „Vadovas akcentuoja savarankiškumą, ryžtą. Būna situacijų, kai trūksta patirties taip dirbti. Tuomet pasijuntu, kad nesugebu atlikti užduočių taip kaip kiti kolegos, kuriuos vadovas mini kaip pavyzdį“.

Duomenys iš vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu protokolo: „Stengiuosi semtis naujų vadybos žinių ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, kadangi rinkoje procesai vyksta labai greitai, todėl reikia žinių, kaip susiorientuoti ir pasirinkti reikiamą verslo strategiją. Tuo pačiu skatinu tobulintis ir darbuotojus. Didžiuojamės mokslo pasiekimais, ypač kai teorines žinias pavyksta materializuoti versle ir gyvenime“; „Stovintis vanduo genda, taip sakau, kai noriu parodyti, kad niekas nevyksta, kai nieko nedarai. Tik naujovės gali vesti į progresą ir gera valia. Taip ir gyvenam“.

3.2.3. Vadovų – įkūrėjų, kurių galios vertybė yra dominuojanti, apibūdinimas

Vadovai - įkūrėjai, kurie *galios* vertybę nurodė kaip labai svarbų, vadovaujanti, principą jų gyvenime, darbuotojų buvo apibūdinti kaip orientuoti į rezultatus, siekiantys kontroliuoti užduoties atlikimą. Duomenys iš darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų: „Labiausiai skatinama už kokybiškai, laiku atliktą darbą. Mūsų vadovas nepraleidžia progos išskirti gerai pasižymėjusius bendradarbius, išmokėdamas pinigines premijas, pasibaigus projektui ar užduočiai“; „Žinau, kad tu gali, taip vadovas skatina“; „Dažniausiai vadovas perklausia, kaip sekėsi“; „Mūsų organizacijoje įdiegta ISO kokybės sistema, visos procedūros aprašytos, mes turime laikytis šios tvarkos ir procedūrų, tokiu būdu vadovas gali kontroliuoti užduočių atlikimą. Iki tol pats vadovas turėjo darbų atlikimo kontrolės sistemą, pagal kurią vyko darbuotojų darbo vertinimas“.

Duomenys iš vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu protokolo: „Aš kaip verslininkas rūpinuosi efektyviu organizacijos funkcionavimu, man svarbu, kad organizacija dirbtų pelningai“; „Labai vertinu galimybę, kai gali parodyti savo sugebėjimus, tai skatinu darbuotojų tarpe“; „Gerbiu kiekvieną darbuotoją kaip patį save ir vertinu kiekvieno darbuotojo pastangas“; „Efektingiausia skatinimo ir nuobaudos forma pinigine“.

3.2.4. Vadovų – įkūrėjų, kurių saugumo vertybė yra dominuojanti, apibūdinimas

Vadovai - įkūrėjai, kurie *saugumo* vertybę nurodė kaip labai svarbų, vadovaujanti, principą jų gyvenime, darbuotojų buvo apibūdinti kaip reiklūs, siekiantys tvarkos, siekiantys numatyti galimas veiklos pasekmes. Duomenys iš darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų: „Organizacijoje vadovas reikalauja tvarkos formalioje ir neformalioje aplinkoje“; „Kai priimamas naujas darbuotojas, iš karto yra supažindinamas su vidaus tvarkos taisyklėmis, tradicijomis. Taip siekdamas nesusipratimų, kurie gali pakenkti bendrai darbo atmosferai. Darbuotojų atrankai vadovas asmeniškai skiria daug dėmesio“; „vadovas akcentuoja, kad mūsų organizacijoje ne vieta atsitiktiniams žmonėms“.

Duomenys iš vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu protokolo: „Sprendimų priėmimo atveju, svarbiausia gerai įvertinti situaciją, nepadaryti neapgalvotų, skubotų veiksmų“; „Skatinu darbuotojus už darnios veiklos užtikrinimą“; „Mūsų įmonėje karjerą galima padaryti pagal numatytą tvarką, kuri užtikrina aukštesnes pareigas ir aukštesnį atlyginimą, tačiau kai kurių pareigybių atveju pareigose kilti neįmanoma, nes organizacija nėra didelė, todėl yra vertinamas darbuotojo stažas, lojalumas, kokybiškas darbo atlikimas“.

3.2.5. Vadovų- įkūrėjų, kurių kelios vertybės yra dominuojančios, apibūdinimas

Tik kelių organizacijų vadovai - įkūrėjai, nurodė kelias vertybes, kaip lygiavertes ir labai svarbias jų gyvenime (pvz. galios bei geranoriškumo; asmens kryptingumo bei geranoriškumo). Šiems vadovams – įkūrėjams būdingi abiejų išskirtų vertybių kombinacijų apibūdinimai. Vadovas – įkūrėjas įvertinęs lygiavertiškai galios ir geranoriškumo vertybes, nurodė, jog jam svarbus geras klimatas, geri santykiai tarp darbuotojų organizacijoje bei orientacija į rezultatus bei komandinis darbas. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Darbe jaučiasi komandinė dvasia ir rezultatų siekimas, tokia draugiška konkurencija. Vadovas skatina draugišką konkurenciją. Po to metų gale vadovas apdovanoja už pasiekimus, geriausiai per metus pasirodžiusius ar pasireiškusių“. Duomenys iš vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu protokolo: „Aš visada sakau: svarbiausia padaryti, tai, kas būtina, jei tai suteikia pasitenkinimą, tai norėsis padaryti daugiau. Pavyko suburti tokį kolektyvą, kurio nenorėčiau keisti. Visi stengiasi ir jaučiasi šiltas bendravimas. Kai kurie darbuotojai netgi atostogauja kartu“.

Vadovas – įkūrėjas nurodęs asmens kryptingumo ir geranoriškumo vertybes kaip lygiavertes, pasižymi veiklos kryptingumu, ugdymo skatinimu, kūrybiškumu, palaikymu, rūpesčiu savo darbuotojais. Darbuotojų pusiau struktūruoto interviu protokolų ištraukos: „Jau ko ko, o gerų idėjų vadovui niekad nepritrūksta, jam taip lengvai tai sekasi“; „Labai smagu, kad vadovas skatina mokytis, nes ir pats nemažai laiko skiria naujovėm“. Duomenys iš vadovo – įkūrėjo pusiau struktūruoto interviu protokolo: „Minčių laisvė, kūryba suteikia galimybę išsiskirti iš kitų, tuo labai vadovaujuosi“.

3.3. Vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir esamos bei norimos organizacinės kultūros tipų rezultatų sąsajos

3.3.1. Dominuojančių asmeninių vertybių ir esamos organizacinės kultūros tipų ryšiai

Siekdami patvirtinti arba paneigti iškeltą tyrimo hipotezę, skaičiavome Pearson koreliaciją tarp vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir esamos organizacinės kultūros tipų visose tirtose organizacijose. Duomenys pateikti 3 lentelėje.

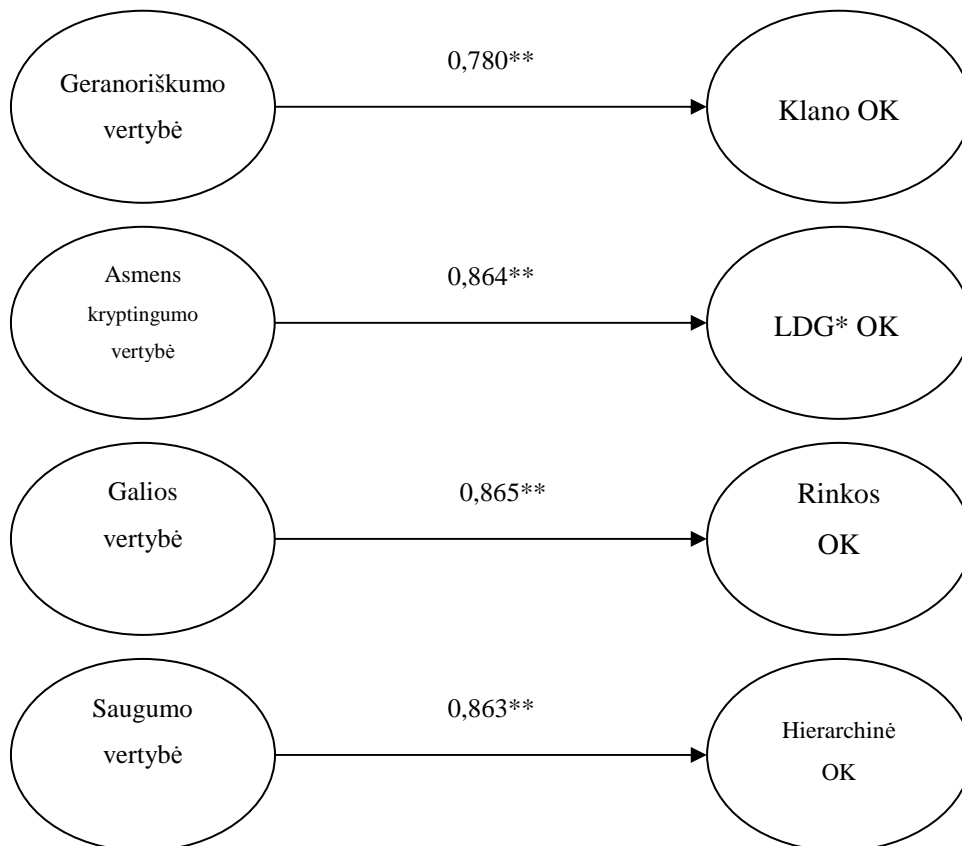
3 lentelė. Vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir esamos organizacinės kultūros tipų koreliacijos

Vertybė	Organizacinės kultūros tipas			
	Klano	LDG*	Rinkos	Hierarchinė
Geranoriškumo	0,780**	- 0,268	- 0,199	- 0,222
Asmens kryptingumo	- 0,094	0,864**	- 0,133	- 0,185
Galios	- 0,244	0,168	0,865**	- 0,063
Saugumo	- 0,375*	- 0,250	- 0,192	0,863**

Santrumpos: LDG* – laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas; ** - pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai; skirtumas statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,01$; paryškintai pažymėtos teigiamos koreliacijos.

Nustatytos sąsajos tarp vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir esamos organizacinės kultūros tipų.

Atsižvelgdami į tyrimo rezultatus, galime teigti, jog nustatytos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir atitinkamo esamos organizacinės kultūros tipo. Duomenys pateikti 1 paveikslėlyje.



Santrumpos: LDG* – laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas; OK – organizacinės kultūros tipas; ** - pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai; skirtumas statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,01$.

1 pav. Vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir atitinkamų esamos organizacinės kultūros tipų koreliacijos

Atsižvelgdami į tyrimo rezultatus, galima sakyti, jog tyrimo hipotezė pasitvirtino - vadovo – įkūrėjo dominuojanti asmeninė vertybė siejasi su atitinkamu organizacinės kultūros tipu.

Apskaičiuota statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp esamo klanų organizacinės kultūros tipo ir geranoriškumo vertybės. Vyraujant klanų kultūrai, vadovai – įkūrėjai geranoriškumo vertybę vertina kaip labai svarbią vertybę jų gyvenime. Atsižvelgdami į tyrimo rezultatus, galime daryti prielaidą, jog vadovo – įkūrėjo vyraujanti geranoriškumo vertybė siejasi su esamu klanų organizacinės kultūros tipu bei tai, jog organizacijose, kuriose vadovai - įkūrėjai geranoriškumo vertybę pažymėjo kaip labai svarbią jų gyvenime, vyraus klanų organizacinės kultūros tipas. Be to klanų organizacinės kultūros tipą nusako vertybės, kurios pabrėžia bendradarbiavimą ir lankstumą, o tai siejasi su vertybėmis priklausančiomis geranoriškumo vertybės blokui (gerovės palaikymas, lojalumas, brandumas, artimi asmeniniai ryšiai, atlaidumas).

Nustatyta statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp esamo laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipo ir asmens kryptingumo vertybės, vyraujant laikinos darbo grupės organizacinei kultūrai, vadovai – įkūrėjai asmens kryptingumo vertybę vertina kaip labai svarbią vertybę jų gyvenime. Atsižvelgdami į tyrimo rezultatus, galime daryti prielaidą, jog vadovo – įkūrėjo vyraujanti asmens kryptingumo vertybė siejasi su esamu laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipu bei tai, jog organizacijose, kuriose vadovai - įkūrėjai asmens kryptingumo vertybę pažymėjo kaip labai svarbią jų gyvenime, vyraus laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas. Laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipą nusako vertybės, kurios pabrėžia veiksmų laisvę ir savarankiškumą, tuo pačiu asmens kryptingumo vertybę apibrėžia tokios vertybės kaip laisvė, inovatyvumas, kūrybiškumas, augimas, nepriklausomybė.

Nustatyta statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp rinkos organizacinės kultūros tipo ir galios vertybės. Vyraujant rinkos kultūrai, vadovai – įkūrėjai galios vertybę vertina kaip labai svarbią vertybę jų gyvenime. Atsižvelgdami į tyrimo rezultatus, galime daryti prielaidą, jog vadovo – įkūrėjo vyraujanti galios vertybė siejasi su esamu rinkos organizacinės kultūros tipu bei tai, jog organizacijose, kuriose, vadovai – įkūrėjai galios vertybę nurodė kaip labai svarbią jų gyvenime, vyraus rinkos organizacinės kultūros tipas. Rinkos organizacinės kultūros tipą nusako vertybės, kurios pabrėžia diferenciaciją ir kontrolę, o į galios vertybę įėjo tokios vertybės kaip kontrolė, rezultatų siekimas, pelnas, socialinė jėga, socialinis pripažinimas.

Nustatyta statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp hierarchinės organizacinės kultūros ir saugumo vertybės. Vyraujant hierarchinei kultūrai, vadovai – įkūrėjai saugumo vertybę vertina kaip labai svarbią vertybę jų gyvenime. Atsižvelgdami į tyrimo rezultatus, galime daryti prielaidą, jog vadovo – įkūrėjo vyraujanti saugumo vertybė siejasi su esamu rinkos organizacinės kultūros tipu bei tai, jog organizacijose, kuriose, vadovai – įkūrėjai saugumo vertybę nurodė kaip labai svarbią jų gyvenime, vyraus hierarchinės organizacinės kultūros tipas. Hierarchijos organizacinės kultūros tipą nusako vertybės, kurios pabrėžia vidinę orientaciją ir stabilumą, o į saugumo vertybę įėjo tokios vertybės kaip stabilumas, nematomumas, griežtos taisyklės, nacionalinis saugumas, tvarka.

1 – os organizacijos vadovas – įkūrėjas pažymėjo kelias vertybes kaip labai svarbias jo gyvenime: asmens kryptingumo bei galios ir atitinkamai, organizacijoje nustatyti du vyraujantys rinkos ir laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipai.

24 – os organizacijos vadovas – įkūrėjas kaip svarbiausias vertybes jo gyvenime nurodė geranoriškumo ir galios vertybes, atitinkamai, šioje organizacijoje vyrauja klanų ir rinkos organizacinės kultūros tipai.

Šiuos rezultatus iliustruoja empirinis tyrimas atliktas mokslininkų: Y. Berson, Sh. Oreg, T. Dvir (2005), kuriame jie siekė identifikuoti asmeninių vadovo vertybių sąsajas su tam tikrais organizacinės kultūros tipais. Buvo gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos, kai $p < 0,01$, tarp: asmens kryptingumo vertybės ir verslios kultūros (0,32); saugumo vertybės ir biurokratinės kultūros (0,32); geranoriškumo vertybės ir paremiančios kultūros (0,23). Remiantis gautais rezultatais, autoriai pateikė išvadas: trys iš šių vertybių – asmens kryptingumas, saugumas ir geranoriškumas glaudžiai siejasi su trimis kultūrinėmis dimensijomis - verslia, biurokratine ir paremiančia.

3.3.2. Dominuojančių asmeninių vertybių ir norimos organizacinės kultūros tipų ryšiai

Šiame tyrime, atsižvelgdami į Organizacinės kultūros įvertinimo anketos galimybes, įvertinome vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir norimos organizacinės kultūros tipų ryšius.

Skaičiavome Pearson koreliaciją tarp vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir norimos organizacinės kultūros tipų visose tirtose organizacijose. Duomenys pateikti 4 lentelėje.

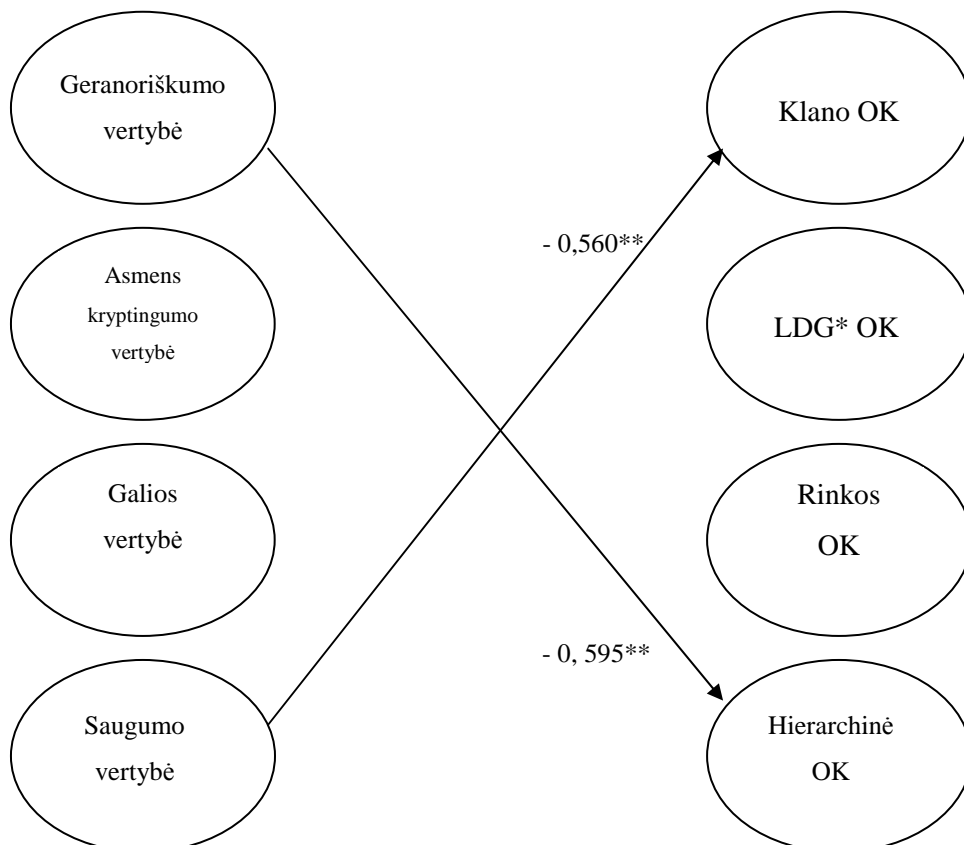
4 lentelė. Vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir norimos organizacinės kultūros tipų koreliacijos

Vertybė	Organizacinės kultūros tipas			
	Klano	LDG*	Rinkos	Hierarchinė
Geranoriškumo	0,264	0,186	- 0,191	- 0,595**
Asmens kryptingumo	0,144	- 0,063	0,044	- 0,193
Galios	- 0,244	0,067	0,138	0,197
Saugumo	- 0,560**	- 0,082	0,121	0,232

Santrumpas: LDG* – laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas; ** - pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai; skirtumas statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,01$; paryškintai pažymėtos teigiamos ir neigiamos koreliacijos.

Nustatytos sąsajos tarp vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir norimos organizacinės kultūros tipų.

Tačiau statistiškai reikšmingos neigiamos koreliacijos nustatytos tik tarp geranoriškumo vertybės ir hierarchinės organizacinės kultūros tipo bei tarp saugumo vertybės ir klano organizacinės kultūros tipo. Duomenys pateikti 2 paveikslėlyje.



Santrumpos: LDG* – laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipas; OK – organizacinės kultūros tipas; ** - pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai; skirtumas statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,01$.

2 pav. Vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir atitinkamų norimos organizacinės kultūros tipų koreliacijos

Nustatyta statistiškai reikšminga neigiama koreliacija tarp geranoriškumo vertybės ir norimos hierarchinės organizacinės kultūros tipo. Tai reiškia, jog didėjant geranoriškumo vertybės įvertinimui, mažėja norimos hierarchinės organizacinės kultūros tipo įvertinimas ir atvirkščiai.

Atsižvelgdami į tyrimo rezultatus, galime daryti prielaidą: jei vadovas - įkūrėjas vertina geranoriškumo vertybę kaip labai svarbią jo gyvenime, darbuotojai šioje organizacijoje nenorėtų vyraujančio hierarchinės organizacinės kultūros tipo.

Taip pat statistiškai neigiama koreliacija gauta tarp saugumo vertybės ir norimos klanų organizacinės kultūros tipo. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galime daryti prielaidą: jei vadovas - įkūrėjas vertina saugumo vertybę kaip labai svarbią jo gyvenime, darbuotojai šioje organizacijoje nenorėtų vyraujančio klanų organizacinės kultūros tipo.

*

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, galime teigti, kad yra vertinga analizuoti kultūrinius organizacijos aspektus, siejant vadovo asmenines vertybes bei organizacinę kultūrą. Svarbu tai, kad tyrime nustatytos sąsajos tarp vadovo - įkūrėjo asmeninių vertybių ir organizacinės kultūros tipų. Tačiau tolimesni tyrimai galėtų praturtinti šiuos rezultatus ir parodyti, ar šiame tyrime atskleistos sąsajos gali būti vertingos ir taikytinos atrenkant vadovus, ir ar tikslinga atsižvelgti į vadovo asmenines vertybes kaip į organizacinę kultūrą lemiantį veiksnį.

Apibendrinant galima pasakyti, kad šis tyrimas yra vienas pirmųjų, kuriame buvo empiriškai tiriamos vadovo – įkūrėjo asmeninių vertybių ir organizacinės kultūros sąsajos privačioje organizacijoje, todėl šis tyrimas atveria daug potencialių krypčių ateities tyrimams: 1) tyrimo pakartojimui kitose verslo šakose (ne tik klientų aptarnavimo srityje); 2) kitose geografinėse vietovėse, siekiant patikrinti, mūsų tyrimo metu, gautą tendenciją; 3) atlikti tyrimą ne tik privačiame sektoriuje ir neapsiribojant tyrimais nedidelėse organizacijose; 4) longitudinaliems tyrimams, siekiant įvertinti vadovų asmeninių vertybių ir organizacinės kultūros sąsajas; 5) atsižvelgti į tiriamųjų demografines charakteristikas: amžių, lytį, darbo stažą, profesiją.

4. IŠVADOS

1. Nustatyta statistiškai reikšminga koreliacija tarp vadovų – įkūrėjų dominuojančių asmeninių vertybių ir atitinkamų esamos organizacinės kultūros tipų:
 - Vadovo – įkūrėjo geranoriškumo vertybė siejasi su klano organizacinės kultūros tipu.
 - Vadovo - įkūrėjo asmens kryptingumo vertybė siejasi su laikinos darbo grupės organizacinės kultūros tipu.
 - Vadovo - įkūrėjo galios vertybė siejasi su rinkos organizacinės kultūros tipu.
 - Vadovo – įkūrėjo saugumo vertybė siejasi su hierarchinės organizacinės kultūros tipu.
2. Nustatyta, jog vadovo – įkūrėjo dominuojanti saugumo vertybė statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja su atitinkamu norimos klano organizacinės kultūros tipu.
3. Nustatyta, jog vadovo – įkūrėjo dominuojanti geranoriškumo vertybė statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja su atitinkamu norimos hierarchinės organizacinės kultūros tipu.
4. Tolimesniuose tyrimuose, analizuojant vadovų asmeninių vertybių ir organizacinės kultūros sąsajas, galima būtų atsižvelgti į: tiriamųjų amžių, lytį; kitus organizacijų atrankos kriterijus; kitas organizacijų veiklos sferas; atlikti longitudinalinius tyrimus.

5. LITERATŪRA

- Atkinson Ph. Creating Cultural Change//Management Services, 1990, vol. 34 (11), p. 6 – 10.
- Bagraim J. J. Organisational Psychology and Workplace Control: the Instrumentality of Corporate Culture // South African Journal of Psychology, 2001, vol. 31.
- Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija, 1999.
- Berio A. A. An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of Ohio state university extension//The Journal of Extension, 2003, vol. 41, Nr.2.
- Berson Y., Oreg Sh., Dvir T. Organizational Culture as a Mediator of CEO values and organizational performance//Academy of Management Best Conference Paper BPS, 2005.
- Cameron K., Freeman S. Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness//Research in Organizational Change and Development 1991, Nr. 5.
- Cameron K., Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework, Addison – Wesley Publishing Company, 1999.
- Cornwall J., Perlan B. Organizational Entrepreneurship. Boston: IRWIN, 1990.
- Deal T., Kenedy A. Corporate Cultures. The Rituals and Rituals of Corporate Life. Addison – Wesley Publishing Company, 1982.
- Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Willey, 1990.
- Feather N. T. Values, Valences and Choice: the Influence of Values on the Perceived Attractiveness and Choices of Alternatives//Journal of Personality and Social Psychology, 1995, vol 68, Nr. 6, p. 1135 – 1151.
- Furnham A. The psychology of behaviour at work: the individual in the organization, 2005.
- Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija, 1999.
- Haugh H., McKee L. The Cultural Paradigm of the Smaller Firm//Journal of Business Management, 2004, vol. 42, p. 377 – 394.
- Ingelevičiūtė E. Dirbančiųjų psichologinių ypatumų dinamika pereinamuoju laikotarpiu// Magistro darbas, 1997.
- Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996.
- Kinard J. Management. D. C. Heath and Company. Lexington, 1988.
- Kireilytė V. Organizacinės kultūros pokyčiai kaitos organizacijoje metu//Bakaluro darbas, 2003.

Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Tge Free Press, 1992.

Lukasova Ruzena. *Organizacinė kultūra: ryšys tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos// Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 2003, Nr. 54, p. 103 – 104.

Davey M., Symon G. *Recent Approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture // The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Ed. Cooper C. L. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2001.

Northcraft G., Neale M. *Organizational Behavior*. The Dryden Press, 1990.

O'Reilly Ch. *Corporations, culture and organizational culture: Lessons from Silicon Valley firm*. Paper presented at the Academy of Management meetings. Dallas: Texas, 1983.

Ouchi W., Johnson J. *Types of organizational control and their relationship to emotional well//Administrative Science Quarterly*, 1978, vol. 23, p. 293 – 317.

Peters T., Waterman R. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982.

Rokeach M. *The Nature of Human Values*. N. Y. : Free Press, 1973.

Olson J. M. *Attitudes and Attitude Change//Annual Review of Psychology*, 1993, vol. 44, p. 117 – 154.

Sackmann S. *Cultural Complexity in Organizations: the Value and Limitations of Qualitative Methodology and Approaches // The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Ed. Cooper C. L. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2001.

Sakalas A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 1998.

Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisko: Jossey – Bass, 1985.

Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisko: Jossey – Bass, 2nd edition, 1992.

Schermerhorn J., HuntJ., Osborn R. *Basic Organizational Behavior*. John Wiley and Sons, 1995.

Schneider B. *Organizational Climate and Culture*. San Francisko: Jossey – Bass, 1990.

Schwartz S. H., Bielsky W. *Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extentions and Cross – Cultural Replications//Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, vol. 58, p. 878 – 891.

Schwartz S. H. *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries//Advances in Experimental Social Psychology*, 1992, vol. 25, p. 1 – 65.

Seilius A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda, 1998.

Scott T., Mannion R., Davies H., Marshall M. The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments//Health Services research, 2003. [žiūrėta 2005 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.findarticles.com/p/search?qt=organizational+climate%20assessment&qf=free&qta=1&t b=art&x=0&y=0&sn=90>.

Stoner J., Freeman E., Gollbert D. Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1999.

Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda, 2002.

Šimanskienė L. Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos//Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, 2002, p. 171 – 183.

Vanagas P., Abramavičius Š. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija//Ekonomika ir vadyba: KTU tarptautinės konferencijos medžiaga, 1998.

6. PRIEDAI

1 priedas

GERBIAMI DARBUOTOJAI,

Užpildydami šią anketą, Jūs dalyvaujate tyrime, kuris yra atliekamas įvairiose Lietuvos organizacijose. Tyrimo tikslas – nustatyti organizacinės kultūros tipą. Vilniaus Universiteto studentė šio tyrimo pagrindu rašys magistrinį darbą.

Anketa yra anoniminė – vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Mus domina apibendrinti tyrimo rezultatai, taigi kiekvieno tyrimo dalyvavusio asmens atsakymai į pateiktus klausimus nebus nagrinėjami individualiai. Primename, kad anketoje nėra “teisingų” ar “klaidingų” atsakymų – atsakymai tiesiog atspindi nuomonių įvairovę.

Anketa yra sudaryta iš dviejų dalių; prieš kiekvieną dalį yra pateikiama instrukcija, kaip pildyti anketą.

Instrukcija: prašome atsakyti į šešis klausimus apie organizacijos kultūrą. Kiekvienam klausimui yra pateikta po keturis organizacijos apibūdinimus. Prašome padalinti 100 taškų tarp tų keturių apibūdinimų priklausomai nuo to, kiek apibūdinimas atitinka Jūsų organizaciją. Nė vienas apibūdinimas nėra geresnis už kitus; jie tiesiog skirtingi.

Pavyzdžiui, jei pirmo klausimo atveju organizacija A atrodo labai panaši į mano, B ir C šiek tiek panašios, o D visai nepanaši, aš galiu skirti 55 taškus A, po 20 taškų B ir C ir 5 taškus D organizacijai. Svarbu, kad bendra taškų suma būtų lygi 100.

Šioje klausimyno dalyje prašome įvertinti dabartinę Jūsų organizaciją. Atsakymus rašykite stulpelyje „Dabar“.

Labai dėkojame už atsakymus!

1. Dominuojančios savybės		Dabar
A	Organizacija man yra kaip šeima, kurioje galiu dalintis savo džiaugsmiais ir rūpesčiais.	
B	Organizacija yra labai dinamiška, verslumą skatinanti aplinka, kurioje darbuotojai neslepia galvos smėlyje ir yra linkę rizikuoti.	
C	Organizacija yra labai orientuota į rezultatų pasiekimą. Svarbiausias rūpestis yra atlikti darbus. Žmonės stipriai konkuruoja ir yra orientuoti į pasiekimus.	
D	Organizacija pasižymi stipria kontrole ir struktūra. Žmonių darbai reguliuojami formaliomis procedūromis ir taisyklėmis.	
	Viso	100
2. Lyderiavimas organizacijoje		Dabar
A	Lyderiavimas organizacijoje pasireiškia patarimais, skatinimu ir ugdymu.	
B	Lyderiavimas organizacijoje pasireiškia verslumo, inovacijų skatinimu ir rizika.	
C	Lyderiavimas organizacijoje pasireiškia į rezultatus orientuotu, agresyviu, “be klaidų” požiūriu.	
D	Lyderiavimas organizacijoje pasireiškia koordinavimu, organizavimu ir sklandžios veiklos užtikrinimu.	
	Viso	100
3. Vadovavimas pavaldiniams		Dabar
A	Vadovavimo stilių organizacijoje apibūdina komandinis darbas, sutarimas ir aktyvus dalyvavimas veikloje.	
B	Vadovavimo stiliui organizacijoje būdingas atsakomybės už riziką prisiėmimas, inovacijų diegimas bei kūrybinės laisvės skatinimas.	
C	Vadovavimo stilių organizacijoje apibūdina stipri konkurencija, aukšti reikalavimai bei orientacija į pasiekimus.	
D	Vadovavimo stilių organizacijoje apibūdina santykių, socialinių garantijų bei darbo vietos užtikrinimas.	

	Viso	100
4. Kas laiko organizaciją kartu		Dabar
A	Tai, kas laiko organizaciją kartu, yra lojalumas ir abipusis pasitikėjimas. Įsipareigojimas organizacijai yra aukštas.	
B	Tai, kas laiko organizaciją kartu, yra inovacijų diegimas bei organizacijos plėtra. Pabrėžiamas naujumas visame kame.	
C	Tai, kas laiko organizaciją kartu, yra pasiekimų ir tikslų įgyvendinimo akcentavimas. Vyrauja orientacija į pergalę konkurencinėje kovoje.	
D	Tai, kas laiko organizaciją kartu, yra formalios taisyklės ir strategijos. Svarbu išlaikyti sklandžiai veikiančią organizaciją.	
	Viso	100
5. Strateginiai prioritetai		Dabar
A	Organizacija pabrėžia darbuotojų augimą, jų pasitikėjimo, atvirumo ir dalyvavimo skatinimas.	
B	Organizacija pabrėžia naujų išteklių suradimą ir naujų iššūkių kūrimą. Vertinamas naujų dalykų išbandymas ir galimybių ieškojimas.	
C	Organizacija pabrėžia konkuravimo veiksmus ir pasiekimus. Dominuoja iššaukiančių tikslų siekimas ir rinkos užkariavimas.	
D	Organizacija pabrėžia pastovumą ir stabilumą. Svarbu efektyvumas, kontrolė ir sklandi veikla.	
	Viso	100
6. Sėkmės kriterijai		Dabar
A	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi žmogiškųjų išteklių, komandinio darbo ir darbuotojų atsidavimo vystymu bei rūpinimusi žmonėmis.	
B	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi unikalių, naujausių produktų turėjimu. Tai produkto lyderis ir inovatorius.	
C	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi rinkos užkariavimu ir konkurentų pralenkimu. Svarbiausia yra lyderiavimas konkurencingoje rinkoje.	
D	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi našumu. Svarbiausia yra patikimas tiekimas, sklandus grafikas ir žemi veiklos kaštai.	
	Viso	100

Šioje klausimyno dalyje prašome įvertinti, kokia Jūsų organizacija turėtų būti po penkerių metų, kad ji būtų labai sėkminga. Atsakymus rašykite stulpelyje „Norima“.

1. Dominuojančios savybės		Norima
A	Organizacija man yra kaip šeima, kurioje galiu dalintis savo džiaugsmiais ir rūpesčiais.	
B	Organizacija yra labai dinamiška, verslumą skatinanti aplinka, kurioje darbuotojai neslepia galvos smėlyje ir yra linkę rizikuoti.	
C	Organizacija yra labai orientuota į rezultatų pasiekimą. Svarbiausias rūpestis yra atlikti darbus. Žmonės stipriai konkuruoja ir yra orientuoti į pasiekimus.	
D	Organizacija pasižymi stipria kontrole ir struktūra. Žmonių darbai reguliuojami formaliomis procedūromis ir taisyklėmis.	
	Viso	100
2. Lyderiavimas organizacijoje		Norima
A	Lyderiavimas organizacijoje pasireiškia patarimais, skatinimu ir ugdymu.	
B	Lyderiavimas organizacijoje pasireiškia verslumo, inovacijų skatinimu ir rizika.	
C	Lyderiavimas organizacijoje pasireiškia į rezultatus orientuotu, agresyviu, “be klaidų” požiūriu.	

D	Lyderiavimas organizacijoje pasireiškia koordinavimu, organizavimu ir sklandžios veiklos užtikrinimu.	
	Viso	100
3. Vadovavimas pavaldiniams		Norima
A	Vadovavimo stilių organizacijoje apibūdina komandinis darbas, sutarimas ir aktyvus dalyvavimas veikloje.	
B	Vadovavimo stiliui organizacijoje būdingas atsakomybės už riziką prisiėmimas, inovacijų diegimas bei kūrybinės laisvės skatinimas.	
C	Vadovavimo stilių organizacijoje apibūdina stipri konkurencija, aukšti reikalavimai bei orientacija į pasiekimus.	
D	Vadovavimo stilių organizacijoje apibūdina santykių, socialinių garantijų bei darbo vietos užtikrintumas.	
	Viso	100
4. Kas laiko organizaciją kartu		Norima
A	Tai, kas laiko organizaciją kartu, yra lojalumas ir abipusis pasitikėjimas. Įsipareigojimas organizacijai yra aukštas.	
B	Tai, kas laiko organizaciją kartu, yra inovacijų diegimas bei organizacijos plėtra. Pabrėžiamas naujumas visame kame.	
C	Tai, kas laiko organizaciją kartu, yra pasiekimų ir tikslų įgyvendinimo akcentavimas. Vyrauja orientacija į pergalę konkurencinėje kovoje.	
D	Tai, kas laiko organizaciją kartu, yra formalios taisyklės ir strategijos. Svarbu išlaikyti sklandžiai veikiančią organizaciją.	
	Viso	100
5. Strateginiai prioritetai		Norima
A	Organizacija pabrėžia darbuotojų augimą, jų pasitikėjimo, atvirumo ir dalyvavimo skatinimas.	
B	Organizacija pabrėžia naujų išteklių suradimą ir naujų iššūkių kūrimą. Vertinamas naujų dalykų išbandymas ir galimybių ieškojimas.	
C	Organizacija pabrėžia konkuravimo veiksmus ir pasiekimus. Dominuoja iššaukiančių tikslų siekimas ir rinkos užkariavimas.	
D	Organizacija pabrėžia pastovumą ir stabilumą. Svarbu efektyvumas, kontrolė ir sklandi veikla.	
	Viso	100
6. Sėkmės kriterijai		Norima
A	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi žmogiškųjų išteklių, komandinio darbo ir darbuotojų atsidavimo vystymu bei rūpinimusi žmonėmis.	
B	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi unikalių, naujausių produktų turėjimu. Tai produkto lyderis ir inovatorius.	
C	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi rinkos užkariavimu ir konkurentų pralenkimu. Svarbiausia yra lyderiavimas konkurencingoje rinkoje.	
D	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi našumu. Svarbiausia yra patikimas tiekimas, sklandus grafikas ir žemi veiklos kaštai.	
	Viso	100

Instrukcija: Kiekvieną vertybę įvertinkite ir pažymėkite skalėje nuo 7 (labai svarbi) balų iki 1 (visai nesvarbi) balo, pagal svarbą Jūsų gyvenimo vertybių sistemoje.

Kaip vadovaujantis principas mano gyvenime, ši vertybė yra:

1. LAISVĖ (veiksmų ir minčių)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

2. NACIONALINIS SAUGUMAS (tautos apsauga nuo priešų)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

3. TVARKA (veikloje ir gyvenime)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

4. AUGIMAS (asmeninis, profesinis)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

5. NEPRIKLAUSOMYBĖ (gebėjimas veikti savarankiškai, ryžtingai)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

6. SOCIALINĖ JĖGA (kitų žmonių kontrolė, dominavimas)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

7. PELNAS (atlygio už darbą siekimas)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

8. GRIEŽTOS TAISYKLĖS (reikalavimai aplinkai)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

9. SOCIALINIS PRIPAŽINIMAS (aplinkinių, bendradarbių, kolektyvo pagarba)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

10. KONTROLĖ (žmonių, resursų)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

11. KŪRYBIŠKUMAS (kūrybinės veiklos galimybės)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

12. REZULTATŲ SIEKIMAS

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

13. NUMATOMUMAS (aiškios taisyklės ir procedūros)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

14. ARTIMI ASMENINIAI RYŠIAI

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

15. INOVATYVUMAS (naujovių siekimas)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

16. LOJALUMAS

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

17. GEROVĖS PALAIKYMAS (santykiuose su kitais)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

18. BRANDUMAS (asmenybės)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

19. ATLAIDUMAS (mokėjimas atleisti už kitų klaidas)

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

20. STABILUMAS

Visai nesvarbi							Labai svarbi
1	2	3	4	5	6	7	

Pusiau struktūruoto interviu klausimai:

- 1) Papasakokite organizacijos įkūrimo istoriją.
- 2) Už ką skatinama organizacijoje?
- 3) Už ką baudžiama organizacijoje?
- 5) Kuo didžiuojatės organizacijos ir atskirų darbuotojų atžvilgiu?
- 6) Kokia yra karjeros planavimo situacija, kaip vyksta paaugštinimai?
- 7) Papasakokite apie neformalų bendravimą organizacijoje.
- 8) Kaip vyksta tarpusavio bendravimas su kolegomis, vadovu?
- 9) Kaip sprendžiamos probleminės situacijos organizacijoje?
- 10) Kokiais būdais skatinama (materialiai ir nematerialiai) organizacijoje?
- 11) Kaip vyksta socializacijos procesas organizacijoje (atėjus naujam darbuotojui)?
- 12) Kaip susitariama dėl užduočių atlikimo, tikslų pasiekimo, sprendimų priėmimo?