

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

Remalda KERGYTĖ

Vadybos studijų programos studentė

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMAS: ŠIAULIŲ
SPORTO MOKYKLŲ ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2012

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

Remalda KERGYTĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMAS: ŠIAULIŲ
SPORTO MOKYKLŲ ATVEJO ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (N200)
Šaka - viešasis administravimas**

**Darbo vadovas:
doc. dr. Linas ŽALYS**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Remalda Kergytė. *Organizacinės kultūros tobulinimas: Šiaulių sporto mokyklų atvejo analizė*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka – viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas doc. dr. Linas Žalys. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2012. – 135 p.

SANTRAUKA

Šio magistro darbo tikslas – ištirti organizacinės kultūros esmę, funkcijas ir tipus bei tobulinimo aspektus Šiaulių miesto sporto mokyklose. Darbe išanalizuoti įvairių užsienio ir Lietuvos autorių darbai organizacijos kultūros klausimais. Siekiant įgyvendinti tikslą, atlikta sporto mokyklų dokumentų analizė ir atliktas tyrimas 6 Šiaulių sporto mokyklose, vykdyta šių mokyklų vadovų ir darbuotojų apklausa. Taip pat atliktas palyginimas bei kokybinis ekspertų tyrimas, kurio metu buvo apklausti švietimo ekspertai.

Atlikus dokumentų analizę, rasta mažai frazių organizacinės kultūros atžvilgiu. Misijos ir vizijos primirštos.

Atlikus apklausą gautos tokios išvados: Šiaulių miesto sporto mokyklose šiuo metu ryškiausiai dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra. Ugdymo institucijose, šalia klaninės kultūros, pastebėti ir kitų kultūros tipų požymiai. Organizacijos remiasi komandiniu darbu ir bendru dalyvavimu priimančiomis sprendimais, o sėkmę lemia žmogiškieji ištekliai.

Lyginimo metodu atskleista, kad visi vadovai įgyvendino ateityje užsibrėžtą organizacinės kultūros tipo vystymą organizacijoje.

Apibendrinant ekspertų tyrimo duomenų aptarimą, galima teigti, kad sporto mokyklų organizacinės kultūros tobulinimo pagrindinės galimybės yra šios: vadovo pasirinktas vadovavimo stilius, aktyvesnis bendradarbiavimas su darbuotojais, kuriant organizacinės kultūros tipą.

Gauti tyrimo duomenys gali būti naudingi sporto mokyklų vadovams analizuojant ir tobulinant organizacinę kultūrą.

Remalda Kergytė. *Improvement of Organisational Culture: Analysis of Šiauliai sport schools' case*. Final thesis on Management and Administration of Master studies (branch – Public Administration). Scientific adviser assoc. prof. dr. Linas Žalys. Šiauliai University, Department of Public Administration. – Šiauliai, 2012. – 135 pages.

SUMMARY

Aim of this master thesis is to analyse the essence of organisational culture, its functions and types along with the improvement aspects in sport schools of Šiauliai city. Works on the issues of organisational culture by various foreign and Lithuanian authors were analysed in this thesis. In order to achieve the aim, analysis of sport schools' documents and a research in 6 sports schools of Šiauliai city was performed along with a poll of directors and employees of these schools. In addition to that, comparison and qualitative research of experts were performed in the course of which education experts were questioned.

Having performed the document analysis, very few phrases related to organisational culture were found. It seems that missions and visions have been forgotten.

After the poll, the following conclusions were made: currently, organisational culture of a clan type is mostly predominating in sport schools of Šiauliai city. Besides the clan - type culture, features of other types of culture have been observed in educational institutions. Organisations invoke team work and general participation in decision - taking and success is predetermined by human resources.

With the help of a comparative method it was revealed that all managers have realised the development of the organisational culture type in the organisation, the goal set by them for the future.

When summarizing the discussion of the expert research data it is possible to assert that the general possibilities related to the improvement of organisational culture in sport schools are as follows: managerial style selected by a manager, previous communication with employees in the development of a type of organisational culture.

The research data obtained may be useful for managers of sport schools while analysing and improving organisational culture.

TURINYS

PAGRINDINĖS SAŲOKOS	7
LENTELIŲ SARAŠAS	8
ILIUSTRACIJŲ SARAŠAS	9
IVADAS	10
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA IR SUDEDAMOSIOS DALYS	13
1.1 Organizacinės kultūros esmė ir funkcijos.....	13
1.2 Organizacinės kultūros vieta valdymo sistemoje.....	20
1.3 Organizacinės kultūros struktūra.....	24
1.3.1 Organizacinės kultūros lygiai.....	24
1.3.2 Organizacinės kultūros tipai.....	30
1.4 Organizacinės kultūros formavimas.....	37
1.4.1 Organizacijos misija ir vizija.....	37
1.4.2 Organizacinės kultūros ryšys su organizacijos klimatu.....	39
1.4.3 Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime.....	42
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMO SPORTO MOKYKLOSE TYRIMAS IR JO METODIKA	47
2.1 Sporto mokyklų veiklos ypatumai.....	47
2.2 Tyrimo instrumentų įvairovė ir metodologinės kokybės charakteristikos.....	48
2.3 Organizacinės kultūros tyrimo metodologija.....	50
2.4 Organizacinės kultūros tyrimo organizavimas.....	51
3. ŠIAULIŲ SPORTO MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS	53
3.1 Dokumentų, įtakančių organizacinės kultūros vaidmenį, analizė.....	56
3.2 Demografinės respondentų charakteristikos analizė.....	58
3.3 Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.....	62
3.4 Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.....	65
3.5 Teniso mokyklos vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.....	67
3.6 Lengvosios atletikos mokyklos vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.....	69
3.7 Šiaulių futbolo akademijos vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.....	72
3.8 Sporto mokyklos „Klevas“ vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.....	74
3.9 Šiaulių sporto mokyklų 2009 metų ir 2012 metų organizacinės kultūros tipų palyginimas.....	76
3.10 Ekspertų tyrimo duomenų analizė.....	78
IŠVADOS	80
REKOMENDACIJOS	83
LITERATŪRA	84
PRIEDAI	89
1 priedas. Organizacinės kultūros apibrėžimai.....	90
2 priedas. Organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas.....	91
3 priedas. Konkuruojančių vertybių rėminė konstrukcija.....	92
4 priedas. Anketa vadovams.....	93
5 priedas. Vadovų organizacinės kultūros apklausos atsakymų vertinimas.....	96
6 priedas. Anketa darbuotojams.....	97
7 priedas. Vadovų atsakymų pasiskirstymas Šiaulių sporto mokyklose.....	99
8 priedas. Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas Šiaulių sporto mokyklose.....	100
9 priedas. Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo išskirti 6 kriterijai.....	101
10 priedas. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo išskirti 6 kriterijai.....	102
11 priedas. Teniso mokyklos vadovo išskirti 6 kriterijai.....	103
12 priedas. Lengvosios atletikos mokyklos vadovo išskirti 6 kriterijai.....	104

13 priedas. Šiaulių futbolo akademijos vadovo išskirti 6 kriterijai.....	105
14 priedas. Sporto mokyklos „Klevas“ vadovo išskirti 6 kriterijai.....	106
15 priedas. Ekspertų interviu protokolas.....	107
15 priedas. Šiaulių lengvosios atletikos mokyklos nuostatai.....	109
16 priedas. Sporto mokyklos „Klevas“ nuostatai.....	115
17 preidas. Lengvosios atletikos mokyklos direktoriaus pareigybės aprašymas.....	121
18 priedas. Lengvosios atletikos mokyklos direktoriaus pavaduotojo mokymo reikalams pareigybės aprašymas.....	125
19 priedas. Lengvosios atletikos mokyklos trenerio – sporto mokytojo pareigybės aprašymas.	127
20 priedas. Lengvosios atletikos mokyklos vidaus darbo tvarkos taisyklės.....	129
21 priedas. Lengvosios atletikos mokyklos 2011 metų veiklos planas.....	134

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

A

Adhokratinė kultūra – tai dinamiška ir kūrybiška darbo aplinka, kurioje tiek žmonės, tiek lyderiai pasiryžę rizikuoti. Pagrindinės organizacijos vertybės – atvirumas naujovėms, pirmavimas rinkoje, kokybiško produkto bei paslaugos teikimas (Cameron ir Quinn, 2003).

H

Hierarchinė kultūra – tai tokia darbo aplinka, kurioje žmonių veikla kontroliuojama procedūromis, taisyklėmis ir oficialia politika. Pagrindinės vertybės - stabilumo palaikymas ir garantijos, sklandi veikla ir geri pasiekimai (Cameron ir Quinn, 2003).

K

Klaninė kultūra – tai labai draugiška darbo vieta, organizacija panaši į didelę šeimą, o jų lyderiai ir vadovai suvokiami kaip auklėtojai. Pagrindinės vertybės - aukšta organizacijos atsakomybė, kolektyvinis darbas, santarvė ir žmonių dalyvavimas versle (Cameron K.S. ir Quinn R.E. 2003);

Kultūros lygiai – kultūros struktūros ir jos tyrimo pakopos (Mackevičienė, 2001. Aiškinamasis Lietuvių kalbos žodynas. 218p.).

M

Misija - institucijos paskirtis, kuri atspindi jos egzistavimo prasmę, siekiant atsakyti į klausimus, kokia tai institucija, ką ji daro dabar bei siekia daryti ateityje (Arimavičiūtė, 2005).

O

Organizacija - (sen. gr. organizō – surengiu, sutvarkau) – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui. Organizacija dažniausiai turi atskirą turtą bei valdymo organus (prieiga internetu – Wikipedijs);

Organizacijos klimatas - tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautas, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos kultūros bei kitų veiksnių (Dubauskas, 2006);

Organizacinė kultūra - tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama jos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais (Veinhardt, Nikaitė, 2008, p.176);

Organizacinės kultūros vertinimo metodas (*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*) - tai diagnostikos instrumentas, sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn, kuris remiasi teoriniu modeliu, vadinamu „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“ (Cameron, 2001, Narijauskas, 2006).

R

Rinkos kultūra - tai tokia organizacijos kultūra, kurioje vyrauja konkurencija ir kontrolė. Vertybės - pergalių siekimas, rinkos dalies užkariavimas (Cameron ir Quinn, 2003).

V

Vadovas – asmuo, kuris remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtaką žmonėms (Dereškevičiūtė, 2009);

Validumas - metodologinė charakteristika, kuri argumentuoja, kad tikrai yra matuojama būtent tai, kas yra įvardyta ir reiškia tikslumą bei yra argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu (Merkys, 1995);

Vertybės - bendras susitarimas dėl to, kas bus laikoma naudinga ar žalinga, bet koks vertybių įprasminimas yra sąlyginis, nes vertybės yra individualiai interpretuojamos ir, laikui bėgant, kinta (Veinhardt, Nikaitė, 2008, p.176);

Vizija - sąmoningai apibendrintas suvokimas ir supratimas, kokia bus institucija, kaip, kur ir kodėl ji veiks ateityje (Arimavičiūtė, 2005).

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacijos kultūros funkcijos.....	19
2 lentelė. Adaptyviosios ir neadaptyviosios organizacinės kultūros skirtumai.....	31
3 lentelė. Organizacinės kultūros profilis.....	36
4 lentelė. Kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai.....	43
5 lentelė. Vadovų anketos klausimo pavyzdys.....	53
6 lentelė. Darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros tipą, teiginių eiliškumas.....	54
7 lentelė. Socialiniai – demografiniai apklaustų vadovų duomenys.....	58
8 lentelė. Dalyvavusių respondentų skaičius.....	59
9 lentelė. Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo apklausos rezultatai.....	62
10 lentelė. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo apklausos rezultatai.....	65
11 lentelė. Teniso mokyklos vadovo apklausos rezultatai.....	67
12 lentelė. Lengvosios atletikos mokyklos vadovo apklausos rezultatai.....	70
13 lentelė. Šiaulių futbolo akademijos vadovo apklausos rezultatai.....	72
14 lentelė. Sporto mokyklos „Klevas“ vadovo apklausos rezultatai.....	74

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Kultūros funkcijos organizacijoje.....	18
2 pav.	Organizacijos kultūros funkcijos.....	19
3 pav.	H. Leavitt „deimantas“.....	21
4 pav.	Organizacijos schema „7-S“.....	22
5 pav.	Planavimo schema „7-C“.....	22
6 pav.	Organizacijos „atsinaujinimo ratas“.....	23
7 pav.	E. H. Schein kultūros lygiai.....	24
8 pav.	E. H. Schein organizacinės kultūros elementai.....	25
9 pav.	Organizacijos kultūros lygiai pagal J.R. Schermerborn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn.....	25
10 pav.	J. P. Kotter ir J. L. Heskett kultūros lygiai.....	28
11 pav.	Organizacijos vertybių „panorama“ strategijos kontekste.....	29
12 pav.	Organizacijos kultūros tipai pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn.....	30
13 pav.	Organizacijos kultūros tipai pagal R. Harrisoną.....	32
14 pav.	Organizacijos kultūros tipai pagal A. Sakalą.....	33
15 pav.	Organizacinės kultūros tipų schema.....	34
16 pav.	Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.....	35
17 pav.	Vizijos komponentai.....	38
18 pav.	Misijos ir vizijos skirtumai.....	39
19 pav.	Socializacijos modelis.....	45
20 pav.	Empirinio tyrimo struktūra.....	51
21 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N – 101).....	59
22 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N – 101).....	60
23 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N – 101).....	61
24 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N – 101).....	61
25 pav.	Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	63
26 pav.	Sporto mokyklos „Dubysa“ darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis.....	64
27 pav.	Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	65
28 pav.	Plaukimo mokyklos „Delfinas“ darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis.....	67
29 pav.	Teniso mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	68
30 pav.	Teniso mokyklos darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis.....	69
31 pav.	Lengvosios atletikos mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	70
32 pav.	Lengvosios atletikos mokyklos darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis.....	71
33 pav.	Šiaulių futbolo akademijos organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	72
34 pav.	Šiaulių futbolo akademijos darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis.....	74
35 pav.	Sporto mokyklos „Klevas“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą.....	75
36 pav.	Sporto mokyklos „Klevas“ darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis.....	76

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas.

Pastaruoju metu nemažai diskutuojama organizacinės kultūros tema. Organizacinės kultūros reiškinys laikomas itin reikšmingu organizacijai, jį bandoma sieti su organizacijos funkcionavimo padariniais: efektyvumu, motyvacija, pasitenkinimu darbu ir pan. (Ragucka, 2005). Kadangi organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko siekia. Tai galima padaryti tik suformavus specifinę organizacinę kultūrą. Jos kūrimas yra sąmoninga, kryptinga organizacijos vadovo veikla, kuriai atlikti reikia didžiulių fizinių ir dvasinių jėgų, žinojimo, kuris remiasi bendražmogiškomis vertybėmis ir visuotinai pripažintomis moralės normomis (Šimanskienė, 2002). Organizacinė kultūra dažnai yra painiojama su organizacijos kultūra. Tačiau mokslinėje literatūroje vyrauja aiškinimas, kad organizacijos kultūra susiformuoja pati savaime ir atsikleidžia per darbuotojų bendravimą ir elgesį organizacijoje. O organizacinė įstaigos kultūra atskleidžia kiekvienos organizacijos sukurtą kultūrą, kuri yra pateikiama darbuotojams ir formuoja jų bendrą darbą, taip pat į išorę paskleidžia veiksmus, kurie pristato organizaciją pagal jos simbolius, ženklus ar kitokias parengtas priemones.

Stipriausios pasaulio organizacijos išlieka tik aukštos savitos kultūros dėka (Peters, Waterman, 1982). Norint sėkmingai įgyvendinti organizacijos strategiją, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kur link reikia kreipti organizaciją, įsisauginti, ko reikia, kad organizacija dirbtų efektyviai ir vystytųsi ta linkme, kuria norėta. Kuriant naują strategiją, būtina kurti ir naują organizacinės kultūros modelį (Šimanskienė, 2002). Būtent darbuotojų kultūra turi būti kuo aukštesnė, nes jie formuoja nuomonę apie organizaciją. Kuo aukštesnė darbo kultūra, tuo maloniau dirbti organizacijoje, pasiekiami geresni rezultatai ir suformuojamas teigiamas organizacijos įvaizdis (Perkumienė, 2008). Tačiau jokia organizacija negali suformuoti savo kultūros, dirbdama laikinai, atlikdama pavienes užduotis, neturėdama savo ilgalaikės strategijos, o jos negali turėti neturėdama savo ateities vizijos, t.y. misijos (Seilius, 1998). Nors pasaulyje jau gana senai kalbama apie organizacijos kultūros daromą poveikį įmonės veiklos efektyvumui, Lietuvoje organizacijos kultūros stiprinimo ar keitimo projektai tampa aktualūs ir populiarūs tik šiuo metu (Rekašiūtė-Balsienė, 2008). Jei anksčiau organizacijos nesuprato ypatingo kultūros reikšmingumo, svarbos, arba manė, kad ją sunku valdyti, tai šiandien pripažįstama, kad organizacinė kultūra gali labai pasitarnauti didinant konkurencinį pranašumą (Tharp, 2005). Todėl yra aktualu ištirti esamą kultūrą organizacijoje, atskleisti jos silpnąsias ir stiprias, teigiamas ir neigiamas puses, organizacijos vertybinių nuostatų darnumą bei parodyti, kokia

organizacija bus ateityje.

Pastaruoju metu ypač yra domimasi įvairiais organizacijos kultūros vertinimo metodais. Tiek Lietuvoje, tiek užsienyje įmonių bei organizacijų vadovai kreipiasi į įvairias konsultacines firmas su prašymu ištirti organizacijos kultūrą. Lietuvos mokslininkai dar nėra sukūrę atitinkančių lietuvišką kultūrą organizacijos kultūros vertinimo modelių, tačiau Lietuvos įmonių bei organizacijų vadovų susidomėjimas organizacijos kultūra yra kasmet vis didėjantis. Užsienio teoretikų bei mokslininkų dažniausiai minimi yra Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999); Organizational Culture Index (OCI), sukurtas R. Cooke ir C. Lafferly, bei D. R. Denison modelis.

Tyrimo mokslinė problema. Organizacijos kultūros diagnozavimas ir jos formavimas tampa vis aktualesniu klausimu šiuolaikinėje organizacijoje, o tyrimams atlikti gali būti pasitelktos įvairios metodikos. Svarbu ištirti kokie, organizacinės kultūros tipai vyrauja ir kokį jie daro poveikį šių organizacijų veiklos rezultatams.

Tyrimo objektas – organizacinė kultūra Šiaulių miesto sporto mokyklose.

Tyrimo dalykas – organizacinės kultūros tobulinimo ypatumai Šiaulių miesto sporto mokyklose.

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinės kultūros esmę, funkcijas ir tipus bei tobulinimo aspektus Šiaulių miesto sporto mokyklose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti organizacinės kultūros esmę, funkcijas, lygius, tipus.
2. Apžvelgti vadovo vaidmenį organizacinės kultūros formavimo bei tobulinimo procese.
3. Išnagrinėti sporto mokyklų dokumentus.
4. Ištirti Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinės kultūros tipus.
5. Palyginti sporto mokyklų organizacinės kultūros tipus 2009 m. atlikto tyrimo rezultatais su šiais metais gautais rezultatais.
6. Ištirti ekspertų nuomonę dėl organizacinės kultūros tobulinimo galimybių.

Tyrimo metodai.

1. *Tiriamieji.* Organizacinės kultūros tyrime dalyvavo Šiaulių miesto 6 sporto mokyklų vadovai ir darbuotojai (sporto mokyklos „Dubysa“, plaukimo mokyklos „Delfinas“, teniso mokyklos, lengvosios atletikos mokyklos, Šiaulių futbolo akademijos ir sporto mokyklos „Klevas“ vadovai ir darbuotojai) bei du ekspertai (Šiaulių kūno kultūros ir sporto skyriaus vedėjas ir Šiaulių universiteto edukologijos fakulteto katedros vedėjas).

2. *Instrumentarijus.* Tyrimui buvo panaudotas Organization Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros diagnozavimo

modelis. OCAI paremtas teoriniu modeliu, kuris vadinasi „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“.

3. *Tyrimo metodai:*

- Mokslinė literatūros analizė;
- Dokumentų analizė;
- Vadovų apklausa raštu;
- Darbuotojų apklausa raštu;
- Interviu metodas – naudojamas švietimo ekspertų nuomonės tyrimui;
- Lyginamoji analizė;
- Grafinis duomenų iliustravimas;
- Sisteminimas ir apibendrinimas.

Tyrimo mokslinis naujumas. Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinės kultūros pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn metodiką organizacinės kultūros tipų lyginimas su 2009 m. atliktu tyrimu (Kačerauskienė, J. 2009), kuriame bus aiškiai matomi vadovų nusakomi organizacinės kultūros tipai, kokie kultūros tipai planuojami ateityje, ar jie buvo įgyvendinami.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Ištyrus sporto mokyklų organizacinę kultūrą, vadovai galės pasinaudoti atlikto darbo rezultatais, tyrimo išvadomis bei rekomendacijomis kas jiems leis sustiprinti organizacinę kultūrą, pagerinti veiklos efektyvumą.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 pagrindiniai skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas. Darbo apimtis – 135 puslapis, jame yra 36 paveikslėliai, 14 lentelių. Literatūros sąrašą sudaro 81 literatūros šaltiniai ir 2 dokumentai. Darbo pabaigoje pateikiami 21 priedas, papildantys tyrimo duomenis.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA IR SUDEDAMOSIOS DALYS

1.1 Organizacinės kultūros esmė ir funkcijos

Organizacijos kultūros samprata nagrinėta daugelio autorių (R. Schuler, 1992, J. Hunt, R. Osborn, 1995, R. Hagberg, G. Heifetz, 1998, J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, 1999, J. Martin, D. Siehl, 1992 ir kt.), tačiau siekiant detaliau išanalizuoti jos esmę, visų pirma reikia apibūdinti kas tai yra organizacija ir kas sudaro kultūrą, kaip ją apibrėžti, pamatuoti. Organizacijos kultūros terminas pirmą kartą pavartotas 1951m. E. Jaqueso veikale „Besikeičianti gamyklos kultūra“ (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Organizacijos kultūros teorija susiformavo 8-o dešimtmečio pabaigoje, o nuo 7-o dešimtmečio pradėtas plačiai vartoti vadybos literatūroje.

Organizacija – tai socialinis vienetas arba grupė susijusių žmonių, turinčių tam tikrus savitus tikslus (Shafritz, Ott, 1992). Bruce R. Jewell (2002) pateikia kiek kitokį organizacijos apibrėžimą. Pasak jo, organizacija – tai priemonė, padedanti vadovui koordinuoti darbuotojų (ir kitų išteklių) pastangas, siekiant bendrų tikslų. Organizacijos atsirado žmonėms buriantis į kolektyvus, supratęs, kad jų sugebėjimai ir rezultatai gali būti pagerinti dirbant drauge. Pasak Seiliaus (1998), kiekvienoje organizacijoje būna kokios nors normos, taisyklės, vertybių skalė, lemiantys žmonių elgseną. Šios normos, vertybių skalė gali skatinti darbuotojus aktyviai įgyvendinti organizacijos tikslus arba, priešingai, trukdyti. Vadovybei dažnai tenka ieškoti būdų, kaip susieti žmonių intelektualines ir fizines pastangas vienam bendram tikslui siekti ir bendrai atsakyti už jos ateitį bei darbo rezultatus.

Terminas „kultūra“ (lot. cultura) teoriškai kildinamas iš socialinės antropologijos ir pirmą kartą buvo panaudotas plačiai apibūdinti žmonių grupių ypatybėms, kurios yra perduodamos iš vienos kartos į kitą (Maull, Brown, Cliffe, 2001), taip pat „kultūra“ reiškia ugdymą, auklėjimą, tobulinimą (Vaitkevičiūtė, 2004). Galima sakyti, kad kultūra yra „socialiniai klijai“, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu. Kultūra pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų požiūrius ir elgseną, galima sakyti, „diktuoja žaidimo taisykles“, taip vienydama visą organizaciją ir išskirdama ją iš kitų (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Reikia atkreipti dėmesį, kad kiekvienas mokslas savaip apibūdina kultūrą suteikdama jai naujas ypatybes ir formas.

Viena pirmųjų, dabar jau laikomą klasikiniu, organizacijos kultūros apibrėžimų, yra pateikęs E. Scheinas. Pasak jo, *organizacijos kultūra* – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Schein, 1992). Šis organizacijos kultūros apibūdinimas išryškina jos svarbą

organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje.

Dauguma autorių organizacijos kultūros pagrindu įvardija vertybes. Pasak Jucevičienės (1996), organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškiama per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Kai kurie jų, apibrėždami organizacijos kultūros sąvoką, neapsiriboja vien tik vertybėmis. Jie teigia, jog organizacijos kultūra pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus. Rosenzweig organizacijos kultūros sampratoje kartu su vertybėmis pabrėžia ir jomis grįstas normas, taip pat šių vertybių atspindį narių sąmonėje įsitikinimo forma, nurodo viso to pasireiškimą formas, kelius ir būdus, įkūnijimus kalboje, simboliuose ir žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdymo procese (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, klimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt. (Zakarevičius, 2008).

Organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, kartu sprendusių savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integracija organizacijos viduje; šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. Šis organizacijos kultūros apibūdinimas išryškina jos svarbą išlaikant organizacijos vidinį identitetą ir adaptuojantis aplinkoje (Zablackienė, 2005).

Organizacijos kultūra – tai įmonei būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas, susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis (Vaitkūnaitė, 2006).

Šerėnaitė (2008) trumpai įvardija, kad organizacijos kultūra yra tarsi rišamoji medžiaga, kuri stiprina suvokimą ir užkerta kelią skirtingoms interpretacijoms.

Atskirų tyrinėtojų organizacinės kultūros apibendrinimą puikiai pateikia J. Stoner (2006) kaip būdingų tam tikros organizacijos nariams tokių svarbių sąvokų, kaip normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai, visuma.

R. Želvys (2003) organizacijos kultūrą pavadina „kūnu“, be kurio negalima pateikti pakankamai išsamaus organizacijos vaizdo, taip pat šis autorius pastebi, kad organizacijos kultūrą sudaro rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai, herojai ir kt.

S. P. Robbins (2003) nurodo, kad organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema. Kultūros esmė – tradicinės idėjos ir su jomis susijusios vertybės.

B. A. Спивак (2001) organizacinę kultūrą apibūdina kaip materialinių ir dvasinių vertybių sistemą organizacijoje, atspindinčią jos individualumą, savęs, kitų suvokimą socialinėje ir materialinėje aplinkoje bei pasireiškiančią per elgesį, sąveikavimą.

Pasak Ouchi (red. Schneider, 1990), organizacinė kultūra tai mitai, simboliai, ceremonijos, kurie išreiškiami bendraujant ir pabrėžiant perduodamas vertybes bei įsitikinimus (Šimanskienė, 2008). Šis apibūdinimas parodo svarbų organizacinės kultūros išraiškos priemonių (elementų) vaidmenį organizacijos nuostatų, pozicijų deklaravimui.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) teigia, kad organizacinė kultūra - visa tai, kas organizacijoje yra vertinga, koks dominuojantis vadovavimo stilius, kalba, simboliai, procedūros, kasdienės normos bei tai, kas organizacijoje suvokiama kaip laimėjimai.

L. Aiman-Smith (2004) organizacinę kultūrą apibūdina kaip organizacijos narių pagrindinių elgesio prielaidų ir vertybių sistemą. Šiuos elgesio standartus ir vertybines nuostatas, kaip būdus suvokti, jausti, galvoti ir elgtis, stengiamasi įdiegti kiekvienam naujam organizacijos nariui.

Kaip matome iš apibrėžimų kai kurie autoriai vartoja sąvokas „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ apibrėžti tiems patiems organizacijos bruožams. Tačiau yra autorių, kurie išskiria šias sąvokas, kaip turinčias skirtingas reikšmes. Plačiau apie skirtumus tarp „organizacijos kultūros“ ir „organizacinės kultūros“ aptaria Zakarevičius (2008).

L. Šimanskienė (2002) taip pat teigia, kad organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra - visiškai skirtingos sąvokos, reiškiančios labai skirtingas organizacijos būsenas:

- organizacijos kultūra – savaime susiklosčiusi, susikūrusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai; tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenučiuoja;

- organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.

P. Zakarevičius (2004) ir N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) oponuoja tokiam sąvokų aiškinimui ir sako, kad organizacijos kultūros sąvoką tikslinga naudoti tada, kai nagrinėjama organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visuma. Organizacinės kultūros sąvokos vartojimas priimtinas apibūdinant vadybos procesus. Šis terminas, pasak autorių, charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą.

1 priede struktūruotai pateikta įvairių užseinio ir Lietuvos autorių požiūriai į organizacinę

kultūrą, kurią tikslinga išplėsti, kad labiau būtų suprasta jos esmė.

Apibendrinant minėtų autorių organizacijos kultūros apibrėžimus, galima teigti, kad organizacinė kultūra atsiskleidžia per jos narių bendravimo būdus, istorijas, tradicijas, taisykles, normas, klimatą, simbolius. Ji atspindi organizacijos įsitikinimus bei principus, pagrindines vertybes, požiūrį į užsibrėžtus tikslus, priemones jiems pasiekti, kurios padeda organizacijos valdymo sistemai ir stiprina valdymo principus. Nors autoriai organizacijos kultūrą apibūdina įvairiai, tačiau visi sutaria, kad organizacinė kultūra – tai ne savaiminis produktas, bet specialiai kuriama kultūra.

Organizacinė kultūra atlieka daug funkcijų, kurių dėka didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu, gerėja įmonės veiklos rezultatai. Taigi organizacinės kultūros atliekamos funkcijos duoda naudą ir darbuotojams, ir vadovams. Įdedant daug pastangų, imantis nuoseklių veiksmų, galima puoselėti organizacinę kultūrą, kad, siekiant bendrų tikslų, ji būtų stipri ir produktyvi. Kuo daugiau organizacijos darbuotojų pripažins dominuojančią organizacinę kultūrą ir laikysis visų nustatytų normų, tuo organizacinės kultūros funkcijos duos didesnę efektą darbuotojų tarpasmeniniams santykiams bei organizacijos veiklos rezultatams (Vileikienė, 2008).

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

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

P. Vanagas (2005) ir A. Zablockienė (2005) įvardija septynias organizacinės kultūros funkcijas ir teigia, kad ji:

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;

- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, o kurie – ne; tai yra, apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiamai.

Kaip teigia R. A. Baron, J. Greenberg (1995), Organizacinės kultūros yra šios funkcijos:

- suteikti nariams identiškumo jausmą;
- sustiprinti bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- padėti išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad organizacinės kultūros funkcijos yra penkios:

1. Organizacinė kultūra apibrėžia ribas, t.y. išskiria vieną organizaciją iš kitų.
2. Organizacijos nariams ji suteikia tapatumą.
3. Padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniame nei žmogaus asmeninis interesas.
4. Organizacinė kultūra sustiprina socialinės sistemos stabilumą.
5. Ji yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis ir formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgesį.

S. Stoškus (2005)nuomone, organizacijoje kultūra atlieka daug funkcijų, tačiau pagrindinės yra šios:

- organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų;
- organizacijos kultūra sukuria vienybės jausmą tarp jos narių;
- organizacijos kultūra lemia pasiaukojimą didesniems interesams negu asmeniniai;
- organizacijos kultūra palaiko socialinės sistemos stabilumą.

Taigi galima sakyti, kad kultūra padeda išlaikyti organizaciją kartu ir vieningą, nes ji diktuoja elgesio standartus, formuoja požiūrius, taip vienydama visą organizaciją.

Amerikos sociologas Parson teigia, kad kiekvienoje sistemoje, esanti organizacijos kultūra privalo atlikti 4 funkcijas, kurios yra užšifruotos žodyje **AGIL** (Jucevičienė, 1996):

A - adaptation – adaptacija; Organizacijos struktūra turi būti tokia, kad organizacija sugebėtų adaptuotis prie kintamų sąlygų.

G – goal attainment – tikslo siekimas; Būtina sugebėti iškelti ir pasiekti tikslus. Organizacija turi sugebėti sujungti visų narių tikslus į vieną. Svarbiausia – geras vadovavimas ir tikslų suformulavimas.

I – integration – integracija; Tai sugebėjimas suvienyti skirtingos sistemos dalis į vientisą sistemą. Organizacijos poreikis suvienyti atskirus organizacijos padalinius, skyrius į bendrą visumą, siekiančių bendrų tikslų ir našaus darbo.

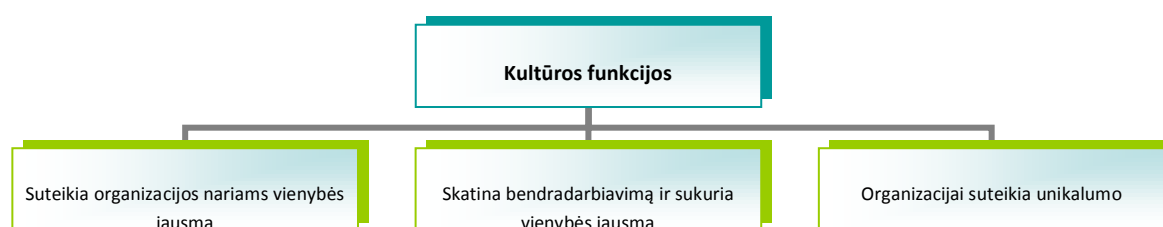
L – legitimacy – legitimacija. Tai teisė iškilti ir būti pripažintam.

E. Schein (Draft, 1995) apibendrindamas įvardina dvi kompleksines organizacijos kultūros funkcijas:

- išorinės adaptacijos;
- vidinės integracijos;

Išorinė adaptacija – procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis. Pavyzdžiui, jei OK orientuota į vartotojų poreikių tenkinimą, organizacija bus labai jautri šių poreikių dinamikai.

Vidinė integracija – tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šio proceso metu organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, koks – nepriimtinas.



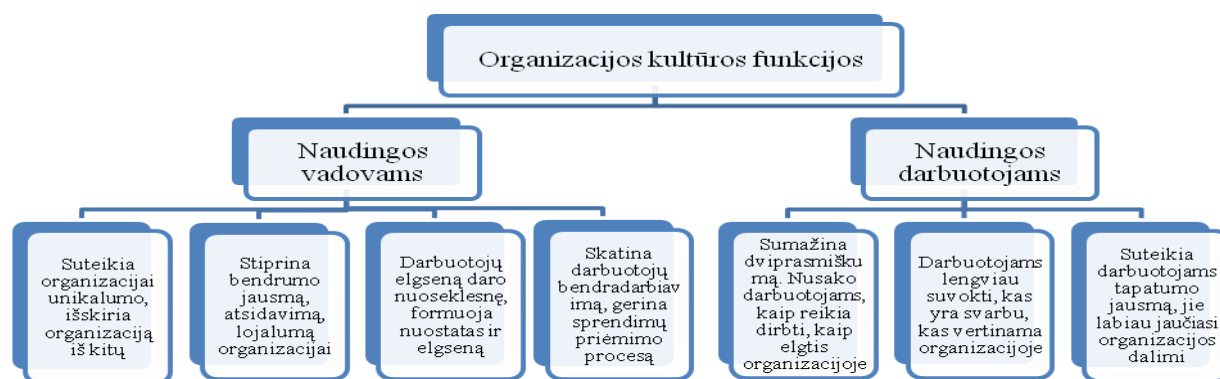
1 pav. Kultūros funkcijos organizacijoje

Šaltinis: sudaryta, remiantis Stoner J. (2006). Vadyba. Kaunas. p. 178

Apibendrinant 1 paveiksle pateikiamas funkcijas, teigtina, kad kultūra suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus, padeda ugdyti atsidavimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeninis interesas, taip skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą bei išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo.

Preikšienė (2003) išskiria organizacijos kultūros funkcijas į dvi dalis – naudingas vadovams ir naudingas darbuotojams, nes organizacijos kultūra atlieka daug funkcijų, daugelis jų naudingos ir vieniems ir kitiems. Galima teigti, jog svarbiausia organizacijoje stiprinti bendrumo jausmą, atsidavimą, suteikti unikalumo, skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, kuris daro darbuotojų elgseną nuoseklesnę, darbuotojams lengviau suvokti kas yra svarbu, kas vertinama

organizacijoje bei suteikti darbuotojams tapatumo jausmą, tam kad jie jaustųsi organizacijos dalimi.



2 pav. Organizacijos kultūros funkcijos

Šaltinis: sudaryta, remiantis Preikšienė (2003)

Apibendrinant minėtų autorių organizacijos kultūros funkcijas, sudaryta lentelė, kurioje matoma, jog kiekvieno autoriaus išvardytos funkcijos panašios, tačiau galime išvelgti kurioms jie teikia pirmenybę.

1 lentelė

Organizacijos kultūros funkcijos

	ORGANIZACIJOS KULTŪROS FUNKCIJŲ POŽYMIAI	P. Vanagas	E. Schein	S. Stoškus	J. Stoner	L. Preikšienė	R. Jucevičius	S.P. Robbins	R.A. Baron, J. Greenberg
1	Suteikiamas identiškumo jausmas		X			X		X	X
2	Sukuriamas vienybės jausmas			X	X				
3	Palaikomas socialinės sistemos stabilumas			X				X	
4	Ugdomas atsidavimas didesniems interesams negu asmeniniai		X	X		X	X	X	
5	Formuojami darbuotojų nuostatai ir elgesys	X				X		X	X
6	Suteikiama organizacijai unikalumo, išskiriama iš kitų organizacijų			X	X	X	X	X	
7	Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas		X		X	X	X	X	

Šaltinis: sudaryta, remiantis J., Stoner (2006), E., Schein (Draft, 1995), L., Preikšienė (2003), S., Stoškus (2005), R., Jucevičius (1998), S. P., Robbins (2006), R. A., Baron, J., Greenberg (1995), P., Vanagas (2005).

Lentelėje matoma, kad dauguma autorių svarbiausiai įvardija, kad organizacijoje reikia ugdyti atsidavimą didesniems interesams negu žmogaus asmeniniai, skatinti darbuotojų

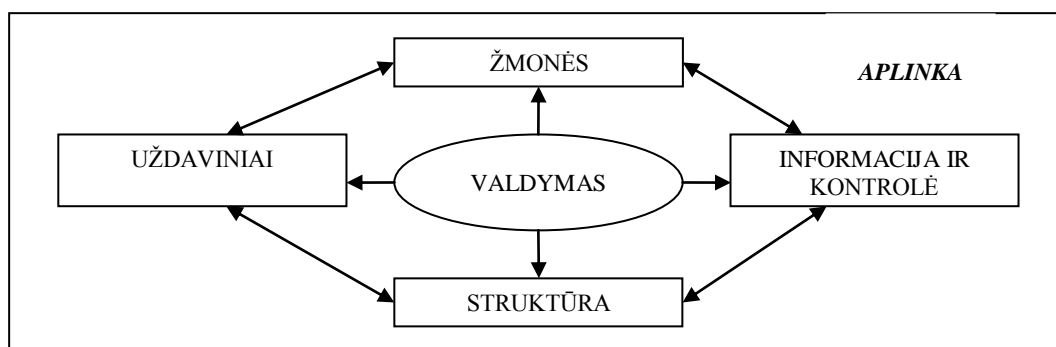
bendradarbiavimą, suteikti organizacijai unikalumo, išskirti iš kitų organizacijų bei formuoti darbuotojų nuostatas ir elgesį. Tik S. Stoškus (2005) ir S.P. Robbins (2006) įvardija vieną iš funkcijų, jog turi būti organizacijoje palaikomas socialinės sistemos stabilumas. E. Schein (Draft, 1995) ir R.A. Baron, J. Greenberg (1995) pirmenybę teikia identiškumo jausmo suteikimui, kuris padeda įvykdyti numatytus tikslus. Mano nuomone, geriausią funkcijų klasifikaciją pateikia S.P. Robbins. Autorius aiškiai ir trumpai išvardija penkias svarbiausias organizacijos funkcijas. Pirmą, ji išskiria organizaciją iš kitų. Antra, organizacijos nariams ji teikia identiškumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Penkta, formuojama darbuotojų elgsena ir nuostatos (Robbins, 2006). Svarbu, kad organizacinę kultūrą pripažintų ir puoselėtų visi jos nariai, nes tik tada bus galima pasiekti veiklos efektyvumo.

1.2 Organizacijos kultūros vieta valdymo sistemoje

Kaip teigia L. Šimanskienė (2000), organizacijos kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga, nes dabartinėms organizacijoms iškyla daug problemų, kurias verčia organizacijas reaguoti į pokyčius ir vidinius bei išorinius veiksnius. Anot P. Zakarevičiaus (2004), organizacijos veiklos sėkmę vis labiau lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos vidinė kultūra.

Organizacinės kultūros vietą organizacijoje gerai matoma analizuojant organizacijoje vykstančius pasikeitimus. Naujo personalo samdymas, naujų technologijų, kontrolės, valdymo ir kitų sistemų diegimas, strategijos, misijos, vizijos, tikslų, filosofijos keitimas ir pan. daro įtaką visiems organizacijoje vykstantiems procesams. Siekiant pokyčių ir naujovių organizacijoje, reikia įvertinti kokią įtaką tai turės organizacijos kultūrai. Organizacinės kultūros veiklos sėkmė priklausoma nuo daugelio vadybos elementų, kurie vadinami sėkmingų organizacijų teorijomis (Zakarevičius ir kt., 2004).

XX a. 7-ajame dešimtmetyje H. Leavitto buvo pasiūlyta valdymo grupavimo pagal organizacijos veiksnius modelis – *Leavitt deimantas* (žr. 3 pav.), susidedantis iš tikslo, struktūros, žmonių ir informacijos, kuris padeda suvokti jų sąveiką ir priklausomybę organizacijoje. Visi šie elementai susiję tarpusavyje, todėl vieno pokytis lemia kitų kaitą. H. Leavitt modelis leidžia įvertinti naujovės poveikį organizacijai, bet kurioje viršūnėje pradėtas pokytis turės įtakos kitiems organizacijos elementams.



3 pav. H. Leavitt „deimantas“

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

Vieną iš ryškesnių teorijų išdėstė konsultacinės firmos „McKinsey ir Co“ (1980) specialistai R. Waterman ir T. Piters, pavadindami ją teorija 7-S. Šioje teorijoje jie teigia, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo septynerių faktorių, kurių pavadinimai simboliškai prasideda raide S (Zakarevičius ir kt., 2004). Šiuos faktorius apibūdinti galima taip:

Strategija – veiklos sėkmė priklauso nuo to, kokią strategiją numato ir įgyvendina organizacija;

Struktūra - veiklos sėkmė priklauso nuo to, kaip organizuota struktūra, pareigų ir atsakomybės pasiskirstymas, vidiniai ryšiai;

Sistemos - veiklos sėkmė priklauso nuo informacinių, gamybinių, finansinių ir kontrolės procesų visuotinumui ir sistemiskumui;

Stilius - veiklos sėkmė priklauso nuo sprendimų ir jų įgyvendinimo organizavimo stiliaus ir metodų;

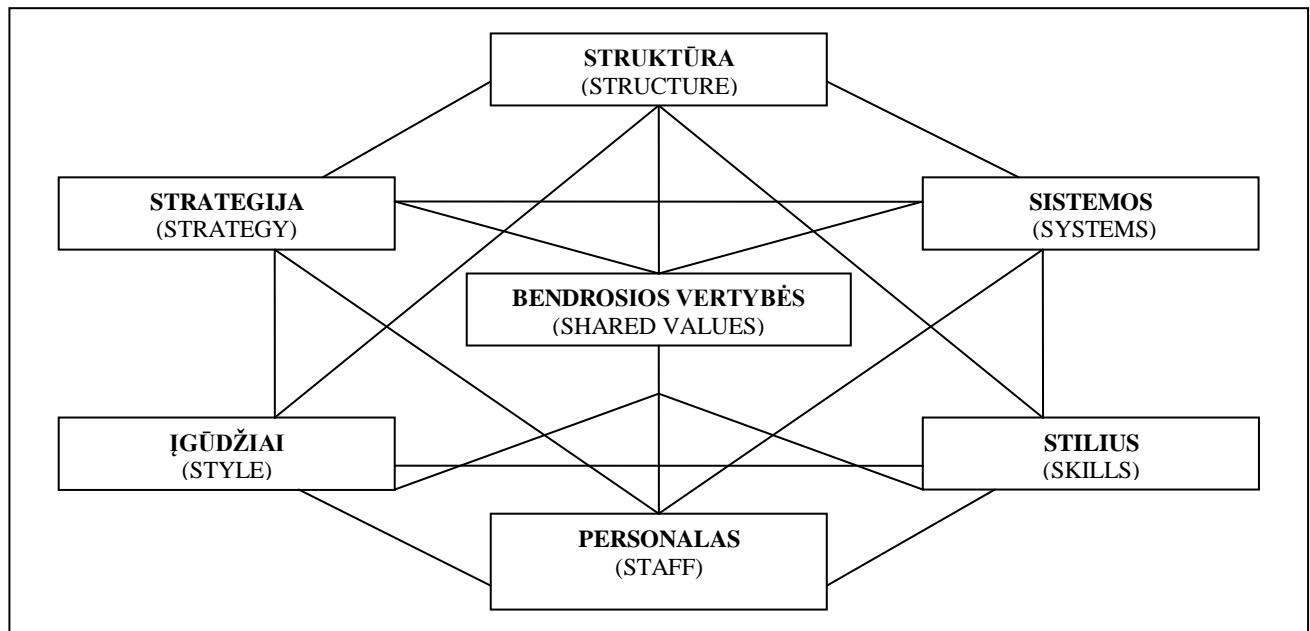
Personalas - veiklos sėkmė priklauso nuodaruotojų atrankos ir socializacijos.

Vertybių pasidalinimas – veiklos sėkmė priklauso nuo darbuotojų dalijimosi vertybėmis, jų tarpusavio santykių;

Sugebėjimai – veiklos sėkmė priklauso nuo organizacijos stipriųjų savybių tobulinimo, jų optimalaus panaudojimo. (Zakarevičius ir kt., 2004).

Nagrinėjant R. Waterman ir T. Piters (1991) pateikiamus organizacijų atsinaujinimo procesus, pastebima labai svarbi organizacijos kultūros vieta organizacijos atsinaujinime.

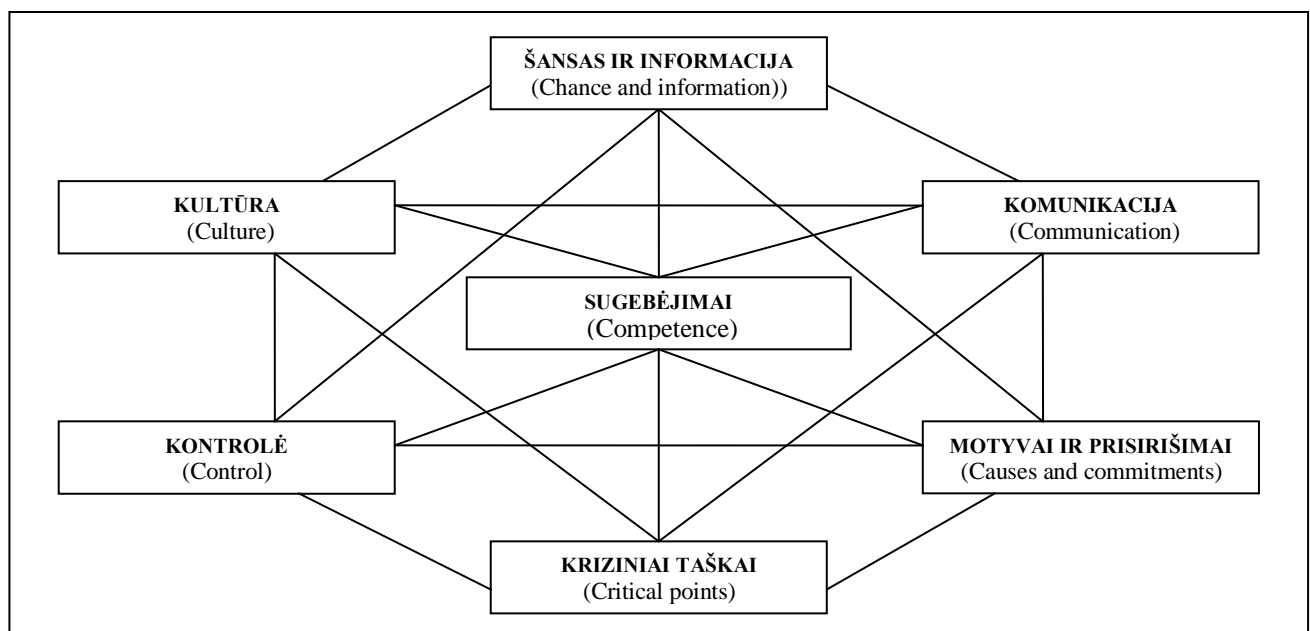
Jų pateiktoje organizaciją sudarančių elementų schemoje „7-S“ nurodomas organizacijos kultūros dedamųjų – bendrųjų vertybių ir įgūdžių glaudūs ryšiai su kitais organizacijos elementais. Iš schemos matyti, kad bendrosios vertybės yra centras, kurios veikia visas likusias. Šie elementai rodo itin svarbią organizacijos kultūros vietą organizacijos procesuose (žr. 4 pav.)



4 pav. Organizacijos schema „7-S“

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

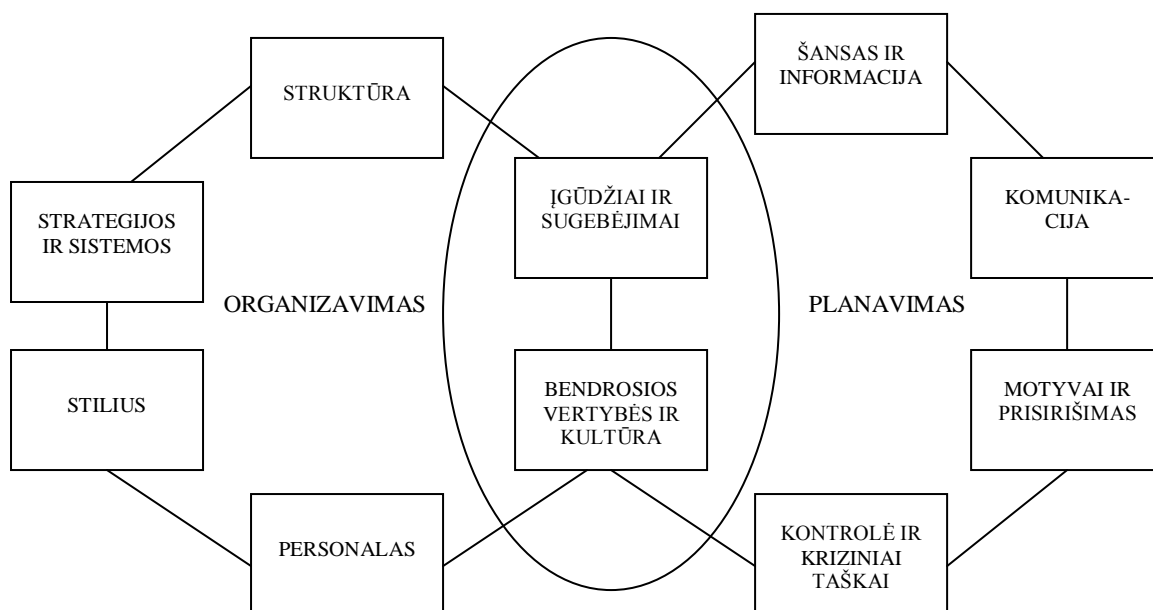
Siekiant organizacijos atsinaujinimo, reikalingas detalus planavimas, į kurį R. Waterman (1991) įtraukia komunikaciją, kontrolės elementus, metodus, kurie sulaukytų organizaciją ir žmones nuo neteisingų žingsnių, metodus nustatančius palankias galimybes, duomenų apdorojimo metodus, schemas atsakymams į klausimą „kas jei?“, priemones kultūrinių vertybių stiprinimui ir pan. Pasak R. Watermano (1991), dažniausiai planavimas būna kompleksinis, tačiau siūlo planavimą vykdyti suskaidžius jį į dalis ir pateikia planavimo schemą, vadinamą „7-C“ (žr. 5 pav.).



5 pav. Planavimo schema „7-C“

Šaltinis: sudaryta, remiantis Уотермен Р. (1988). *Фактор обновления*. Москва. Прогресс

Iš planavimo schemas „7-C“ matomas centrinis elementas - „sugebėjimai“, tai tas pats „įgūdžių“ elementas iš „7-S“ schemas (žr. 4 pav.), o „7-C“ schemeje - „kultūros“ elementas, tai tas pats kas „bendrosios vertybės“, taigi ir čia organizacijos kultūros sudedamosios dalys vaidina bene pagrindinį vaidmenį. R. Vattermanas (1988) teigia, kad „planavimas, daugelyje kompanijų, yra priemonė stirpinti tuos savo kultūros aspektus, kuriuos jie nori aktyviai valdyti. Kasmetis ilgalaikių planų sudarymo ritualas – tai puiki priemonė nustatyti naujas bendras vertybes, bendrą viziją ir sukonkretinti tikslus. (Уотермен, 1988). Ypatinga organizacijos kultūros vieta pastebima apjungus dvi anksčiau minėtas schemas į vieną autoriaus taip vadinamą „atsinaujinimo ratą“, tada „įgūdžiai“ iš 7-S schemas yra tas pats kas „sugebėjimai“ iš 7-C schemas; „bendrosios vertybės“ iš 7-S schemas – tas pats kas „kultūra“ 7-C schemeje. „Atsinaujinimo ratas“ parodo, kaip susiliedami organizacijos procesai ir planavimas sukuria unikalius įgūdžius, kompetenciją ir kultūrą, sukurdami organizacijos stiprumą, o pagrindinis vaidmuo čia tenka organizacijos kultūros elementams (žr. 6 pav.).



6 pav. Organizacijos „atsinaujinimo ratas“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Уотермен Р. (1988). *Фактор обновления*. Москва. Прогресс

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra daro didelę įtaką veiklos rezultatams bei konkurencingumui, o ypatingai reikšminga siekiant atsinaujinimo organizacijoje. Ji veikia struktūrą, strategiją, personalą, stilių, įgūdžius, sugebėjimus, bendrąsias vertybes bei kitus minėtus elementus. Visi šie elementa apjungia sėkmingos organizacijos veiklą. Organizacijos kultūra stiprina darbuotojo ištikimybę ir įsipareigojimus organizacijai, o tai ir leidžia

pasiekti gerų darbo rezultatų, tačiau reikia įvertinti, kad stipri organizacijos kultūra gali būti efektyviu ir vertingu veiksmu esant stabiliai situacijai, bet ji gali tapti „stabdžiu“, kai reikia skubiai reaguoti nestabiliose situacijose.

1.3 Organizacinės kultūros struktūra

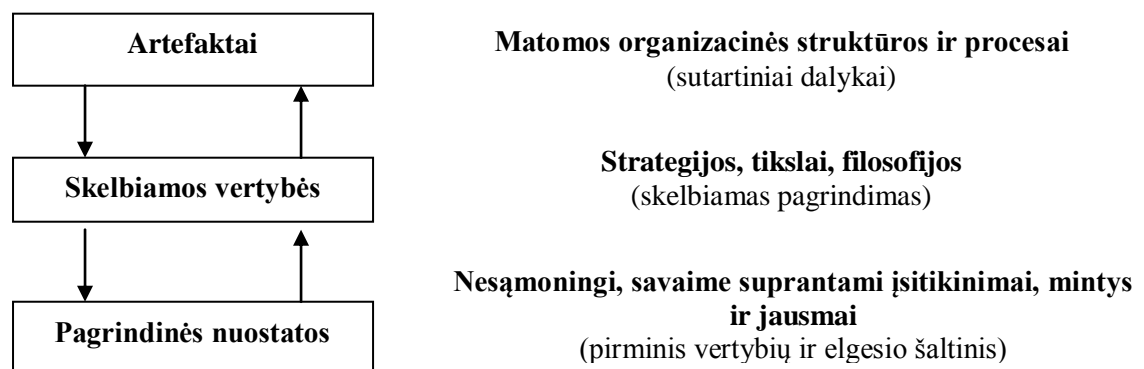
1.3.1 Organizacinės kultūros lygiai

E. H. Schein (2002) teigia, kad organizacijoje dominuojančią kultūrą galima išanalizuoti remiantis trimis organizacinės kultūros lygmenimis, atitinkančiais tam tikrą kultūrinio pasireiškimo laipsnį. Autoriaus minimi lygmenys apima visas organizacijos gyvavimo sritis ir vadinami artefaktais (sutartiniais dalykais), skelbiamomis vertybėmis ir pagrindinėmis nuostatomis. Šie kultūriniai lygiai sąveikauja tarpusavyje (žr. 7 pav.).

Patį paviršutinį lygį E. H. Schein (2002) vadina artefaktais arba sutartiniais dalykais.

Artefaktai – visa tai, ką galima pamatyti, išgirsti, pajusti atėjus į naują organizaciją ir nepažįstant jos kultūros. Sutartiniais dalykais galima vadinti tokias organizacinės kultūros išraiškos priemones kaip materialios aplinkos architektūra, kalba, technologija ir veiklos produktai, meno kūriniai, apsirengimo stilius, bendravimo būdai, emocinė atmosfera, mitai ir istorijos, ritualai, ceremonijos ir kita.

Skelbiamos vertybės – tai organizacijos strategija, tikslai, filosofija. Šiomis vertybėmis E. H. Schein (2002) nurodo organizacijos priežastis, kodėl dalykai daromi būtent taip. Jeigu skelbiamos vertybės atitinka bendras nuostatas, tai jų žodinė išraiška darbo principų pavidale sąlygoja grupės susivienijimą. Tam, kad pereiti į dar gilesnį kultūros suvokimo lygmenį, iššifruoti sistemą ir paaiškinti organizacijos narių elgseną, svarbu gerai suprasti pagrindines nuostatas.

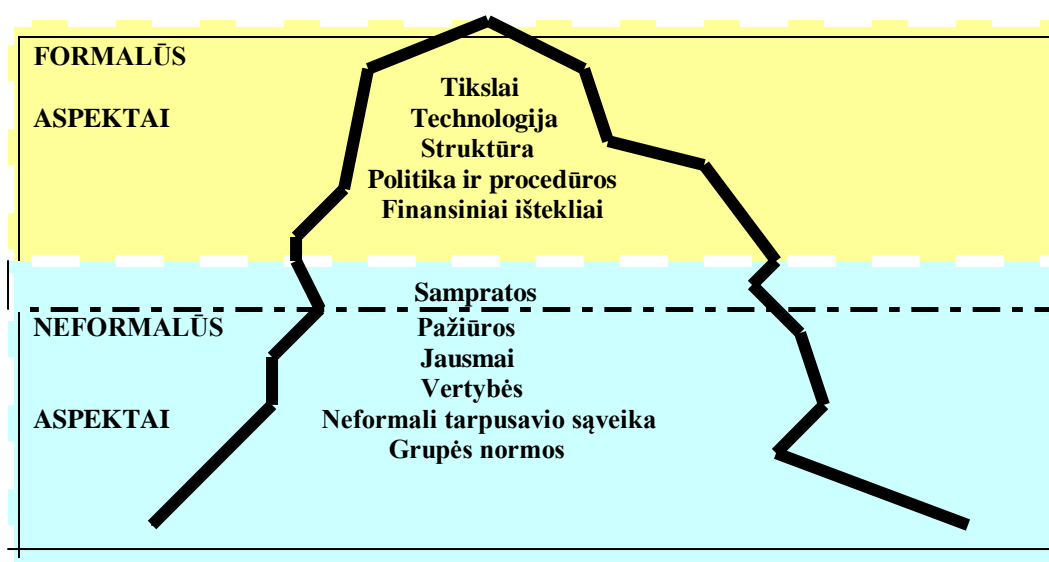


7 pav. E. H. Schein kultūros lygiai

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

Pagrindinės nuostatos, pasak E. H. Schein (2002), – tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus, todėl jų keitimas yra komplikuoatas. Pagrindinės nuostatos reguliuoja elgesį, kuris nusako, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti.

E. Schein organizacinę kultūrą lygina su ledkalniu, kurio viena dalis yra iškilusi virš vandens ir visų matoma, o kita dalis slypi po vandeniu ir yra nematoma (žr. 8 pav.). Paviršiuje matyti aiškūs arba atviri aspektai – oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, struktūra, politika, ir procedūros bei finansiniai ištekliai. Po paviršiumi slūkso uždari, arba paslėpti aspektai – neformalus organizacijos gyvenimo aspektai. Į juos įeina bendrosios sampratos, požiūriai ir jausmai, taip pat bendras supratimas apie žmogaus prigimtį, žmonių santykių prigimtį (Stoner ir kt., 2006).



8 pav. E. H. Schein organizacinės kultūros elementai

Šaltinis: sudaryta, remiantis Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.2006. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika

J.R. Schermerborn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994) siūlo analizuoti organizacijos kultūrą taip pat trimis lygmenimis, jie išskiria *pastebimą kultūrą*, *persidengiančias vertybes* ir *bendrus sutarimus* kaip atskirus organizacijos kultūros lygmenis (žr. 4 pav.):

I	Pastebima kultūra
II	Persidengusios vertybės
II	Bendri susitarimai

9 pav. Organizacijos kultūros lygiai pagal J.R. Schermerborn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994)

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

Trumpai aptarsime šiuos tris elementus:

Pastebima kultūra – simboliai, kalba, pasakojimai, istorijos, ceremonijos, apeigos, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai. Pasak V. Targamadzės (2006) tai išorinės kultūros išraiškos, kurias kuria visi žmonės ir kurių moko naujus savo grupės narius. Vieni iš akivaizdžiausių organizacijos kultūros aspektų yra ceremonijos ir ritualai. Pasak T. Deal ir A. Kenedy (1982) pastebima kultūra yra mūsų veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingo darbo grupės istoriją (Jucevičienė, 1996). H.M. Trice ir J. M. Beyeris (1993) pastebimos kultūros išorinius elementus vadina organizacijos kultūros formomis ir jas klasifikuoja į kategorijas:

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

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

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

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

Persidengusios vertybės - asmens identifikavimas, dėmesys grupei, dėmesys žmonėms, padalinių integracija, kontrolė, rizikos tolerancija, įvertinimo/apmokėjimo sistema, konfliktų tolerancija, orientacija į priemones, sistemos atvirumas. Tai yra organizacijos kultūros esmė. Terminas persidengęs (shared) reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos (ar buvo pristatytos), paaiškinant, kaip jos yra svarbios grupės veiklai. (Jucevičienė, 1996).

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

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

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

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

vaidmenimis).

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

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

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

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

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

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

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

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

D. Denisonas pateikia Lundbergo pasiūlytą organizacijos kultūros tipologiją, pagal kurią kultūra susideda iš keturių lygmenų – paviršinių bruožų, nuostatų, vertybių ir nebylių įsitikinimų (Šimanskienė, 2008). Juos autorius apibūdina taip:

1. *Paviršiniai bruožai* – tai specifiniai posakiai, sklindančios organizacijoje tik jos nariams suprantamos istorijos bei mitai; ritualai ir ceremonijos; netgi organizacijos patalpų išdėstymas, narių aprangos stilius.

2. *Nuostatos* – taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti. Nuostatos yra santykinai konkrečios, ir dažniausiai nariai apie jas žino.

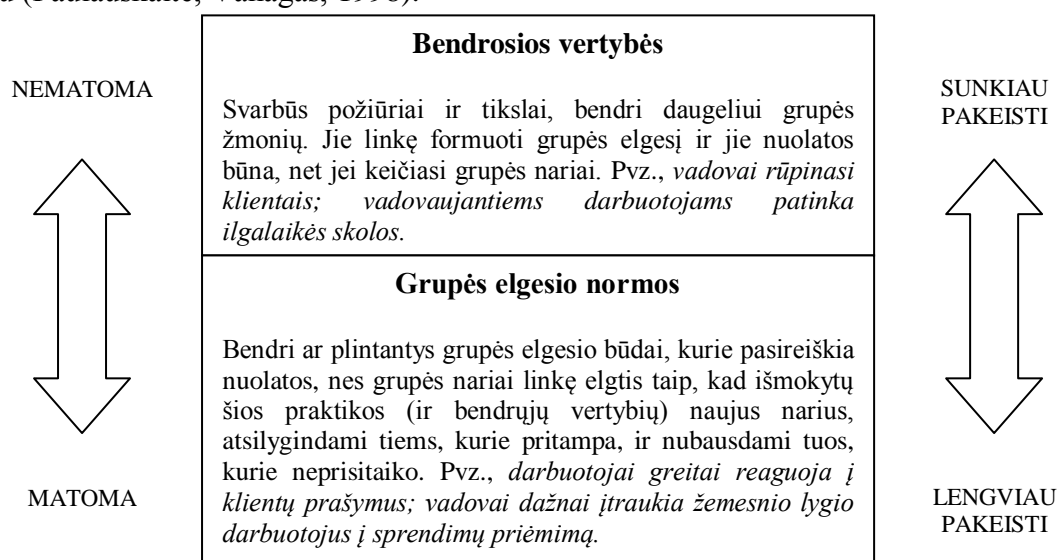
3. *Vertybės* – vertinamasis pamatas, kuriuo organizacijos nariai remiasi, vertindami situacijas, veiksmus, objektus ir žmones. Vertybės atspindi organizacijos tikslus, idealus, veiklos

normas ir būdus narių gyvenimiškoms problemoms spręsti. Vertybės yra abstraktesnės už nuostatas.

4. *Nebylūs įsitikinimai*, kuriuos nariai turi apie save ir kitus, apie santykius su jais, apie organizacijos esmę. Tai nesąmoningi pirmų trijų lygmenų atspindžiai.

Kai kurie autoriai išskiria du kultūros lygius: bendrąjį ir specifinį, o organizacijos (specifinę) kultūrą laiko kapitalų sudarančių intelektualinį kapitalą, branduoliu (Purlys, 2009).

J. P. Kotteris ir J. L. Hesketas (1992) nustatė du kultūros lygius (žr. 10 pav.): nematomą – bendrąsias vertybes ir matomą – grupės elgesio normas. Jų pateikiama adaptyviosios kultūros koncepcija – tai mėginimas sukurti organizacijos kultūrą, pagrįstą dėmesiu pagrindiniams įtaką darantiems asmenims: darbuotojams, vartotojams, akcininkams, kad užtikrintų galimybę kultūrai kisti kartu su organizacijos strategija, kurios neįmanoma įgyvendinti, jei yra vidinių prieštaravimų organizacijoje (Vaitkūnaitė, 2006). Labiau matomame paviršiniame lygmenyje kultūra atspindi grupės narių elgesio bruožus, darbo stilių, kuriuo naujai atėję grupės nariai yra skatinami sekti. Šis lygmuo labiau pastebimas, todėl lengviau keičiamas. Gilesnio, mažiau pastebimo kultūros lygmens, turinį sudaro grupės žmonių pasidalytos kultūrinės vertybės, jos atsparios laikui ir išlieka net ir pasikeitus grupės nariams. Šio lygmens kultūrą pakeisti labai sunku (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).



10 pav. J. P. Kotter ir J. L. Heskett kultūros lygiai

Šaltinis: sudaryta, remiantis Stoner, J. A. F. ir kt. (2006). Vadyba. Kaunas. P.183

Kuriant stiprią organizacinę kultūrą labai svarbus yra vieningas pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdymas. Organizacinė kultūra ir vertybės yra neatsiejami dalykai. Dauguma autorių apibūdindami sąvoką „organizacinė kultūra“, akcentuoja vertybes, įsitikinimus. Taigi analizuojant organizacinę kultūrą vertėtų įtraukti į jį šiuos dalykus:

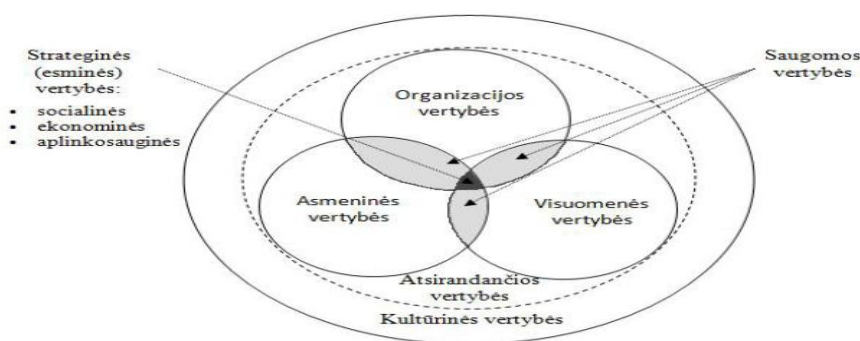
organizacijos narių pripažintą vertybių sistemą; jos pasireiškimo formas ir būdus.

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

V. Pruskus nuomone, vertybės yra labiau individualaus (nors iš dalies kolektyvinio), o kultūra - išskirtinai kolektyvinio programavimo produktai. Tyrinėdami vertybes, lyginame individus, o tyrinėdami kultūrą, lyginame visuomenes“(Atkočiūnienė, 2009, p.20).

V. Pruskus (2004) pateikia Rokeach vertybių skirstymą: tai būtų sociocentrinės vertybės, kurios atskleidžia visos žmonijos patirtį. Moralinių vertybių esmė išreiškiama sociocentrinio pobūdžiu, nes asmuo yra neatsiejama visuomenės dalis ir jaučia visuomenės moralinius principus. Kompetencinių vertybių turinys išreiškiamas suteikiant individui galimybę pasirinkti įvairius laiko ir vietos atžvilgiu subjektus, kurie jam teikia mažiausiai blogio ir daugiausiai gėrio.

Monkevičienės Z., Liugailaitė-Radzvickienės L. (2009) nuomone, labai svarbu matyti tinkamai struktūruotą vertybių visumą, todėl pateikia vertybių panoramą (žr. 11 pav.)



11 pav. Organizacijos vertybių „panorama“ strategijos kontekste

Šaltinis: Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja //Ekonomika ir vadyba. Nr. 14. p. 317

Remiantis 11 paveiksle pavaizduota vertybių panorama galima teigti, kad organizacijos vertybių sistema suteikia pačios organizacijos tikslams, politikai ir strategijoms. „Vienas iš pagrindinių vertybių sistemos uždavinių – suteikti organizacijos nariams jos identiškumo suvokimą, ugdyti jų įsipareigojimą organizacijai ir taip pat parodyti suinteresuotiems organizacijos nariams socialinį atsakingumą.“ (Monkevičienė ir kt., 2009, p.318).

Apibendrinant tikslinga pabrėžti, kad mokslininkai įvairiai išskiria skirtingą lygių skaičių,

tačiau visi turi panašią esmę, kuriuose yra matomi ir mažiau matomi dalykai ir veiksniai, išskiriamos vertybės ir pagrindinės nuostatos.

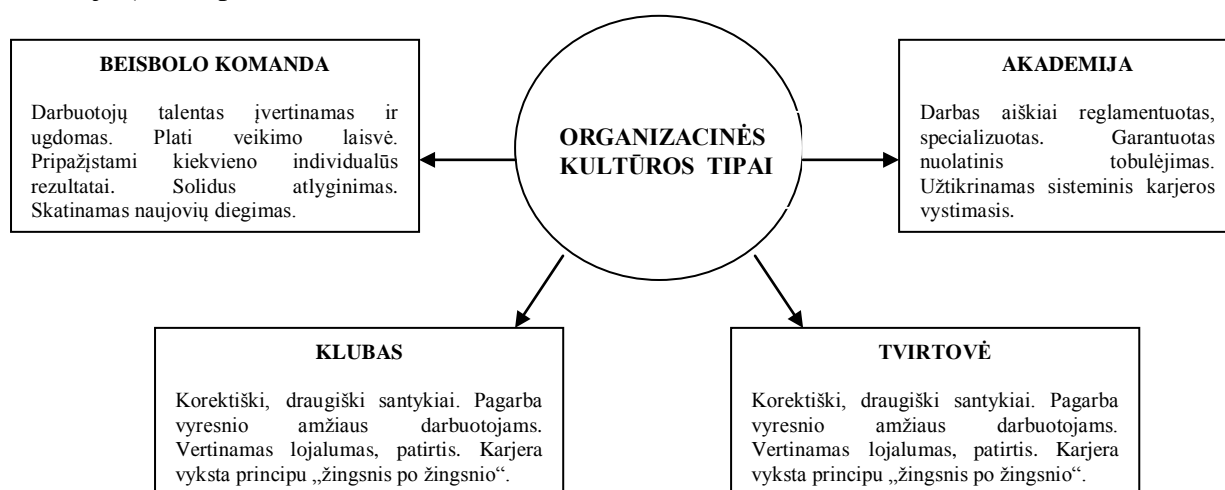
1.3.2 Organizacinės kultūros tipai

Mokslininkai organizacinės kultūros tipus įvardija labai skirtingai, todėl vieningos tipologijos, pagal kurią būtų galima tirti organizacijas nėra. Kaip teigia Guščinskienė J. (2000), bet kokios tipologijos pagrindu išskiriami tik idealūs tipai, kurie parodo tik pagrindines organizacijų veiklos kryptis, o realybėje tokių tipų pasitaiko retai.

Pasak P. Zakarevičiaus (2004), tyrinėtojai apibūdindami organizacijos kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. Analizė parodė, kad šiuos kriterijus sąlyginai galima sugrupuoti į keletą pagrindinių grupių:

- personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- psichologinio mikroklimato kriterijai;
- galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Vadovaudamiesi *personalo tarpusavio santykių kriterijais*, J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) skiria keturis organizacijų kultūros tipus: beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija (žr. 12 pav.).



12 pav. Organizacijos kultūros tipai pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn

Šaltinis: sudaryta, remiantis šaltiniu Stoner, J. A. F. ir kt. (2006). Vadyba. Kaunas. (2006)

Trumpai apibūdinsime išvardintus organizacijos kultūros tipus:

Beisbolo komanda. Pasak J. Sonnefeld (Robbins, 1991), šiuo organizacijos kultūros tipu žavisi antreprenieriai, novatoriai ir asmenys, mėgstantys rizikuoti. Tokio tipo organizacijoje vyrauja dideli atlyginimai ir didelė veikimo laisvė. Tačiau čia rizika didelė ir ilgalaikė garantija

faktiškai neegzistuoja. Jiems svarbu talentas, jo įvertinimas, darbo vykdymas, aktyvumas ir darbo rezultatai.

Klubas. Čia vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Svarbūs veiksniai yra lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas organizacijos gerovei. Šio tipo organizacijose galima sutikti senus darbuotojus, kurie sprendžia, ar naujai atėjęs į organizaciją žmogus jai tinka. Šio tipo organizacijos darbuotojai kopija hierarchijos laiptais lėtai ir palaipsniui. Čia darbuotojas yra iš karto numatęs savo pareigų kilimo planą. Dažnai darbuotojai pradeda savo darbą, būdami jauni ir gali išdirbti 35-40 metų toje pačioje firmoje.

Tvirtovė. Šio tipo organizacijos charakterizuoja maža darbo garantija. Jos negali pažadėti saugaus ir užtikrinto darbo. Šio tipo organizacijos pabrėžia savo veiklos krypties pastovumą. Jie mėgsta pusiausvyrą, vengia rizikos pasikeitimų, nelinkę priimti naujovių.

Akademija. Tokio tipo organizacijoje dažniausiai sutinkami žmonės, pastoviai siekiantys karjeros. Į darbą priimami ką tik baigę universitetus, koledžus. Tokie darbuotojai dirba daug specializuotų darbų, tobulina savo kvalifikaciją ir palaipsniui jie kyla karjeros laiptais. Tokiose organizacijose vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu. Jiems svarbu, kad pavaldiniai taptų profesionaliais specialistais. (Jucevičienė, 1996).

Kiti autoriai - J. P. Kotter., J. L. Heskett nustatė, kad kai kurios organizacinės kultūros gerai prisitaiko prie permainų ir išsaugo organizacijos veiklos stilių, tuo tarpu kitos – ne. Todėl autoriai skiria du organizacijų kultūrų tipus ir juos vadina adaptyviomis ir neadaptyviomis organizacinėmis kultūromis. Adaptyviajai organizacinei kultūrai būdingas vadovų rūpinimasis klientais, darbuotojais, akcininkais, nes jie vertina žmones ir procesus, kurie gali sukurti naudingų pokyčių. Neadaptyvioje organizacineje kultūroje vadovai rūpinasi tik savimi, juos supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu, susijusiu su ta darbo grupe. Jie labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, o ne vadovų iniciatyvas (Stoner, 2006). Šių kultūrų tipų skirtumai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

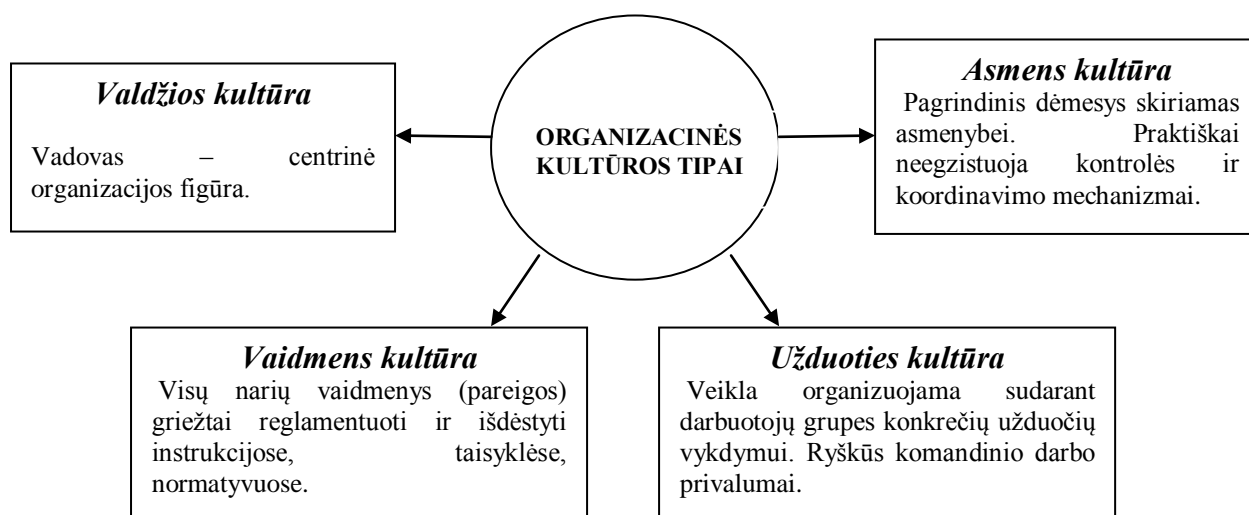
Adaptyviosios ir neadaptyviosios organizacinės kultūros skirtumai

	<i>Adaptyvioji organizacinė kultūra</i>	<i>Neapadaptyvioji organizacinė kultūra</i>
<i>Esminės vertybės</i>	Daugelis vadovų labai rūpinasi klientais, akcininkais ir darbuotojais. Jie taip pat nepaprastai vertina žmones ir procesus, kurie gali sukurti naudingų pokyčių (pvz., vadovavimas „aukštyne“ ir „žemyn“ valdymo hierarchijoje).	Daugelis vadovų rūpinasi tik savimi ar juos tiesiogiai supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu (ar technologija), susijusia su ta darbo grupe. Jie žymiai labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, o ne vadovų iniciatyvas.

<i>Iprastas elgesys</i>	Vadovai daug dėmesio skiria visoms savo grupėms, ypač vartotojams, ir skatina pasikeitimus, kai jų reikia patenkinti teisėtus vartotojų interesus, net jeigu tai susiję su tam tikra rizika.	Vadovai linkę elgtis ribotai, politiškai ir biurokратиškai. Todėl jie nepakeičia savo strategijos greitai, kad prisitaikytų ar panaudotų savo verslo aplinkos teikiamais pranašumais.
--------------------------------	--	---

Šaltinis: sudaryta, remiantis Stoner, J. A. F. (2006). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. P.184

Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, grupuodamas organizacijų kultūras, galbūt tiksliausiai panaudojo R. Harrison (Zakarevičius, 2004., Vasiliauskas, 2001., Želvys, 2001). Jis išskyrė keturis tipus (žr. 13 pav.):

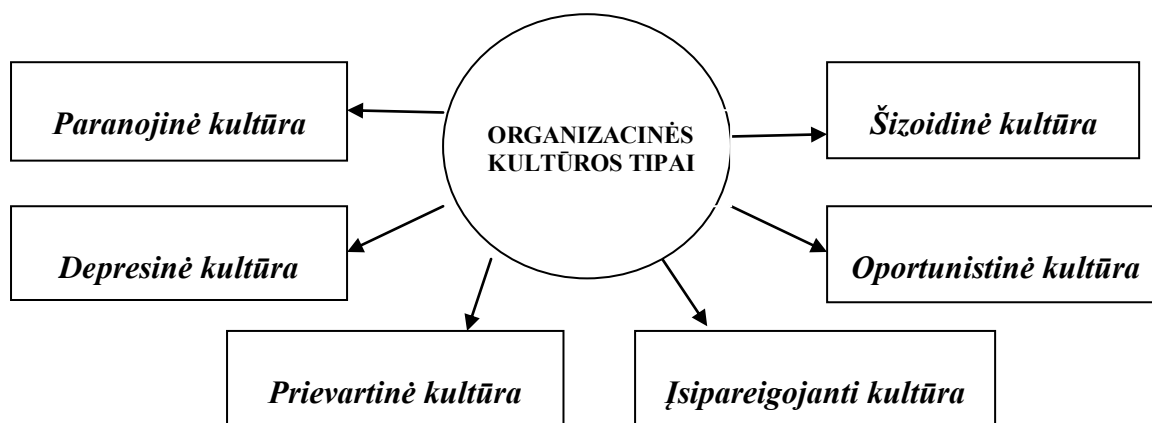


13 pav. Organizacijos kultūros tipai pagal R. Harrisoną

Šaltinis: sudaryta, remiantis Zakarevičius, P. (2004), Vasiliauskas, A. (2001), Želvys, R. (2001)

- **Valdžios kultūra.** Vadovas – centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.
- **Vaidmens kultūra.** Visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.
- **Užduoties kultūra.** Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Antra vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.
- **Asmens kultūra.** Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Antra vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopai stengiasi ją stiprinti ir vystyti.

A. Sakalas (2003), vadovaudamasis psichologinio mikroklimato kriterijais, organizacijų kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus (žr. 14 pav.):



14 pav. Organizacijos kultūros tipai pagal A. Sakalą

Šaltinis: sudaryta, remiantis Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.

Trumpai aptarsime šiuos šešis elementus:

- *Paranajinė kultūra.* Darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose įžvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas sukelia audringą reakciją.
- *Depresinė kultūra.* Vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima lemtimi, likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės. Veikla rutininė, aplinka sustabarėjusi. Darbuotojai vadovaujami principu „aš nieko negaliu pakeisti, nes esu mažas“.
- *Prievartinė kultūra.* Veikla organizuojama remiantis administracinėmis priemonėmis. Pagrindiniai akcentai – drausmė, tvarka, paklusnumas. Stiprus ir gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas. Emocijos nepripažįstamos. Hierarchija – pagrindinis vadovavimo principas.
- *Šizoidinė kultūra.* Aukščiausiojo lygio vadovai atitolę nuo pavaldinių. Pavaldiniais nepasitikima. Darbuotojų tarpusavio santykiai labai formalūs, „šalti“. Žemesniuose lygiuose vyksta kova dėl geresnio posto. Didelę įtaką turi favoritai, neformalios grupuotės. Dominuoja karjerizmas.
- *Oportunistinė kultūra.* Bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiama individualybė, išskirtinumas. Didžiulis dėmesys procedūroms, o ne reikalui esmei. Jokie pokyčiai nepageidaujami.
- *Įsipareigojanti kultūra.* Tai dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasiruošusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Tai pagrindinis jos privalumas. Šiai kultūrai būdinga, kad gali nesutapti interesai ir vertybės, todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas interesui derinimui.

Galima teigti, kad šiuolaikinius reikalavimus labiausiai atitinka įsipareigojanti

organizacinė kultūra. Šioje kultūroje ypač akcentuojama bendradarbiavimo svarba, lankstumas. Kartu reikia ir atitinkamo lygio personalo: jaučiančio atsakomybę, iniciatyvaus, tokio, kuris sugebėtų be prievartos iš šalies organizuoti darbą ir palaikyti tvarką. Kitaip reikia taikstytis su oportunistinės kultūros apraiškomis, kurios tam tikru momentu, tam tikrai darbuotojų grupei gali būti toleruotinos (Sakalas, 2003).

Viena populiariausių yra S. Deal ir A. Kennedy organizacijų kultūros tipologija, sukurta 1982 m. (žr.15 pav.). Pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus, autoriai išskyrė tokius tipus: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra. (Zakarevičius, 2003).



15 pav. Organizacinės kultūros tipų schema

Šaltinis: sudaryta, remiantis Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.

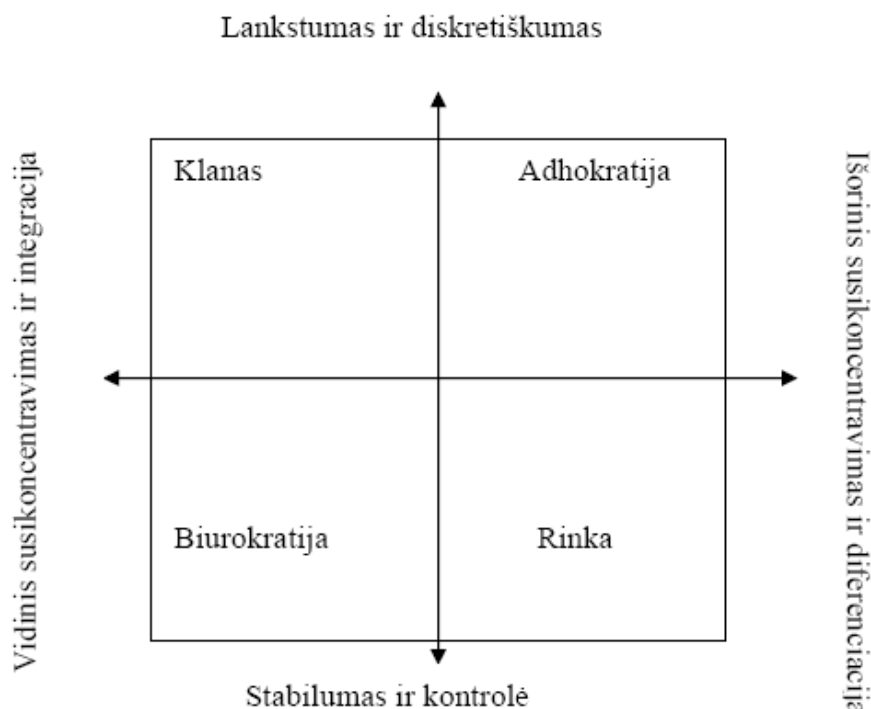
Viskas arba nieko kultūra. Kiekvienas darbuotojas siekia maksimalių rezultatų, veikia „va bank“. Vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas. Pripažįstamos ir garbinamos „žvaigždės“. Naujokas, norėdamas būti pripažintu, turi nugalėti „senius“.

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

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

Proceso kultūra. Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti (Zakarevičius, 2004., Seilius, 1998., Šimanskienė, 2002).

Mokslininkai K. Cameron, R. Quinn (2001) organizacijos kultūros tyrimui pateikė teorinį modelį, kurį pavadino „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“, čia jie išskyrė keturis organizacijos kultūros tipus – hierarchija, rinka, klanas, adhokratija. Autoriai teigia, kad ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę (žr. 16 pav.).



16 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

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

Hierarchija (arba biurokratija) — yra labai formalizuota ir struktūruota darbo vieta. Procedūros nurodo, ką reikia daryti. Ilgalaikis organizacijos rūpestis yra išlaikyti stabilumą ir sklandžią veiklą. Sėkmę rodo patikimas tiekimas, sklandus darbų grafikas ir mažos išlaidos. Darbuotojai suinteresuoti saugiu darbu (įdarbinimu) ir nuspėjamumu.

Rinka — tai yra į rezultatus orientuota organizacija, kurios svarbiausias interesas yra tai, kad būtų atliktas darbas. Reputacija ir sėkmė yra bendras interesas. Ilgalaikis tikslas — orientacija į konkurencinius veiksmus ir išmatuojamų tikslų pasiekimą. Sėkmė apibūdinama kaip rinkos dalis ir įsiskverbimas. Konkurencinga kainodara ir lyderiavimas rinkoje yra labai svarbūs.

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

kreipia dėmesį į komandinį darbą, dalyvavimą ir susitarimą.

Adhokratija — yra dinaminė, entrepreneuriška ir kūrybiška darbo vieta, tokioje organizacijoje žmonės rizikuoja. Organizaciją išlaiko eksperimentavimas ir inovacijų diegimas. Ilgalaikė organizacijos perspektyva yra augimas ir naujų išteklių įvaldymas. Sėkmė — tai unikalių ir naujų produktų ar paslaugų kūrimas ir pateikimas. Organizacija skatina individų iniciatyvą ir laisvę (Камерон, Куинн, 2001).

3 lentelė

Organizacinės kultūros profilis

<i>Klaninė kultūra</i>	<i>Adhokratinė kultūra</i>
Labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Organizacija panaši į didelę šeimą. Lyderiai ar vadovai suvokiami kaip auklėtojai ar net tėvai. Organizaciją vienija atsidavimas ir tradicijos. Aukšta organizacijos atsakomybė bei įsipareigojimai. Akcentuojama asmenybės tobulinimo, vieningo kolektyvo bei moralinio klimato ilgalaikė nauda. Sėkmė apibūdinama kaip gerų jausmų suteikimas vartotojams bei rūpinimasis darbuotojais. Organizacija palankiai žiūri kolektyvinį darbą, žmonių dalyvavimą versle ir santarvę.	Dinamiška, verslininkiška, kūrybiška darbo vieta. Žmonės pasiryžę „guldyti galvas“ ir rizikuoti. Lyderiai – novatoriai, nebijantys rizikuoti. Organizaciją vienija ištikimybė eksperimentams ir novatorystei. Pabrėžiamas būtinumas dirbti pirmose linijose. Ilgalaikėje perspektyvoje akcentuojamas augimas ir naujų resursų gavimas. Sėkmė reiškia naujų unikalių produktų gamybą ir/arba paslaugų teikimą. Svarbu būti rinkos lyderiais. Organizacija palaiko asmeninę iniciatyvą ir laisvę.
<i>Hierarchinė kultūra</i>	<i>Rinkos kultūra</i>
Labai formali ir struktūruota darbo vieta. Žmonių veikla valdoma procedūromis. Organizacijos lyderiai didžiuojasi, kad jie yra racionaliai mąstantys koordinatoriai ir organizatoriai. Labai svarbu sklandi veikla. Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Jos ilgalaikiai rūpesčiai – stabilumo garantija, sklandi veikla ir geri rodikliai. Sėkmė nustatoma pagal tiekimo terminų patikimumą, kalendorinių grafikų sklandumą, sąnaudų mažinimą. Darbuotojų vadybos rūpestis – užimtumo ir ilgalaikio nustatymo garantija.	Organizacija, orientuota į rezultatus, kur svarbiausias rūpestis – užduočių atlikimas. Žmonės siekia tikslo kryptingai ir konkuruoja tarpusavyje. Lyderiai – griežti vadovai ir agresyvūs konkurentai. Jie nepalenkiami ir reiklūs. Organizaciją vienija pergalės siekimas. Reputacija ir sėkmė – visų rūpestis. Perspektyva yra sufokusuota į konkurencinius veiksmus, išskeltų užduočių atlikimą ir realų tikslų siekimą. Sėkmė suprantama kaip prasiveržimas į rinką bei rinkos dalies užkariavimas. Labai svarbi konkurencinė kaina ir rinkos dalies užkariavimas. Organizacijos stilius – griežta konkurencingumo linija.

Šaltinis: sudaryta, remiantis Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер.

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacinės kultūros tipologija yra plati, nes autoriai išskiria organizacinės kultūros tipus pagal galimybes darbuotojams pasireikšti, pagal tarpusavio santykius, pagal psichologinius kriterijus ir pan. Organizacijose, kuriose vyrauja ne vienas, o keletas skirtingų organizacinės kultūros tipų, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, požiūriais, principais ir t.t. Organizacijai naudingiau, kai darbuotojai laikosi vieningai, vadovaujasi tais pačiais kultūros kriterijais. Organizacinės kultūros tipas ypatingai priklauso nuo vadovo, kuris visuomet gali pasirinkti kažkokią

vadovavimo strategiją ir dirbti su keliais asmenimis organizacijoje, vykdyti kontrolę, paskirstyti visiems pareigas ir griežtai jas reglamentuoti ar pasitikėti savo darbuotojais ir leisti dirbti savarankiškai.

1.4 Organizacinės kultūros formavimas

1.4.1 Organizacijos vizija ir misija

Organizacinė kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą, apsaugotų nuo susvetimėjimo. Organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Ar kultūra turės organizacinį efektyvumą, lemia vertybių prigimtis. Jei vertybės remia atitinkamus tikslus bei strategijas, kultūra tampa svarbus turtas. Priešingu atveju neteisingos vertybės gali paversti kultūrą didžiausia kliūtimi.

Šiuolaikinės organizacijos turi susikurti savo viziją ir misiją. Dažnai misija ir vizija naudojama kaip žodžiai sinonimai, tačiau reikėtų pastebėti, kad tai yra skirtingas reikšmes turintys žodžiai. Kaip teigia P. Drucker (1974), vizija nurodo ateitį ir gali būti pasiekta. Kai tai nutinka, turi būti suformuluota nauja vizija. Misija, priešingai, yra susijusi su dabartimi – kas mes esame? – tuo pačiu metu išlaikant nepriklausantį nuo laiko organizacijos identiteto ir ambicijų paaiškinimą.

Misija yra aiškus organizacijos apibrėžimas dabar: kas yra vartotojai, paslaugos ir produktai, kokia organizacijos įtaka kitoms organizacijoms ir visuomenei, kokios taikomos technologijos. Misija atspindi organizacijos veiklos prasmę ir požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę, padeda suvienodinti skirtingas pažiūras ir nukreipti pastangas viena linkme bei racionaliau naudoti išteklius. Suvokti misiją labai svarbu, kadangi vadovaujantis ja iškeliami tikslai ir formuluojamos užduotys, o darbuotojai, ją žinodami, lengviau suvokia jiems skiriamos užduoties tikslingumą ir reikšmę organizacijos veiklai. M.A Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson (2003) teigia, jog kuriant organizacijos misiją turi būti išanalizuotos šios problemos:

- kas yra organizacijos sukurto produkto vartotojas (visuomenė, jos dalis ir pan.);
- kas yra produktas ar paslauga (ką iš organizacijos gauna vartotojas);
- kokius pajėgumus organizacija turi turėti, kad tinkamai tenkintų vartotojų poreikius (pastarasis klausimas leidžia pažvelgti plačiau, įvertinti realią situaciją).

Misijos pajautimas atsiranda tuomet, kai organizacijos vertybės sutampa su individualiomis vertybėmis. Vertybės turi būti įtvirtinamos elgesio standartais, todėl strategija bei vertybės turi sustiprinti viena kitą.

Organizacijos misija nurodo organizacijos veiklos paskirtį, jos prasmę. Misija turi išreikšti tai, kokį vaidmenį organizacija nori vaidinti, kam ji reikalinga. Teisus P. Drucker (1974),

nurodydamas, jog visos veiklos prasmė ir tikslas yra vartotojų sukūrimas. Pasak jo, verslas nėra ir negali būti apibrėžiamas organizacijos vardu, statutu ar kitokiu formaliu būdu; jį apibrėžia vartotojų norai ir lūkesčiai, kuriuos tas produktas (gaminys, paslauga) tenkina.

Nėra jokių bendrų ar apibrėžtų reikalavimų, nurodančių, kaip turi būti suformuluota organizacijos misija. Pagrindiniai į jos formuluotę įeinantys elementai atitinka tuos, kurie naudojami kuriant organizacijos viziją.

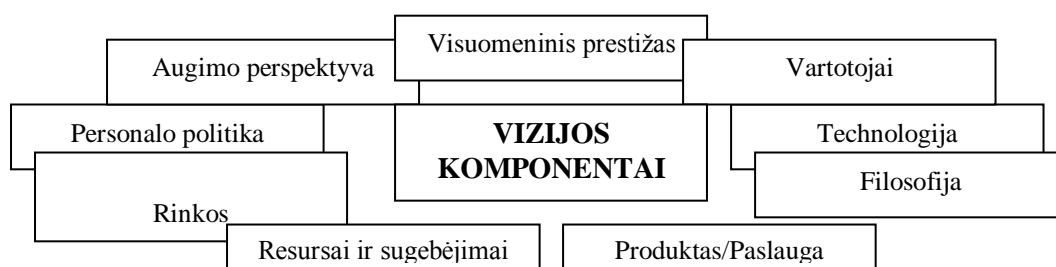
R. Apłleby (2003), puoselėdamas P. Drucker idėjas, teigia, kad misija nusakoma trimis elementais: vartotojų poreikiais (ką tenkinti?), vartotojų grupe (kas bus tenkinama?) ir technologijomis (kaip tai daroma?).

R. Apłleby (2003) prisilaiko ir Verno McGinnis (1981) nuomonės, jog misijos apibrėžimas turėtų:

- apibūdinti organizaciją (kokia ji yra ir kokia nori būti);
- būti gana lakoniškas, kad išliktų vientisas, tačiau pakankamai platus, kad neribotų augimo;
- leisti išskirti organizaciją iš kitų;
- būti pagrindu, įvertinant esamą ir ateities veiklą;
- apibūdinti pakankamai aiškiai, kad misiją suprastų visi, ne vien pačios organizacijos nariai.

Antrasis organizacinės kultūros elementas yra organizacijos vizija. Vizija – tai daugialypis organizacijos portretas ateityje (Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E., 2003).

P. Jucevičienė (1996) teigia, jog vizija – bet kokios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Vadovai suvokiantys jos svarbą ir skiriantys pakankamai laiko vizijos kūrimui beveik apsieina be planavimo ir ideologijos“. Remiantis P. Jucevičiene, galima pateikti vizijos elementus tokia schema (žr. 17 pav.).



17 pav. Vizijos komponentai

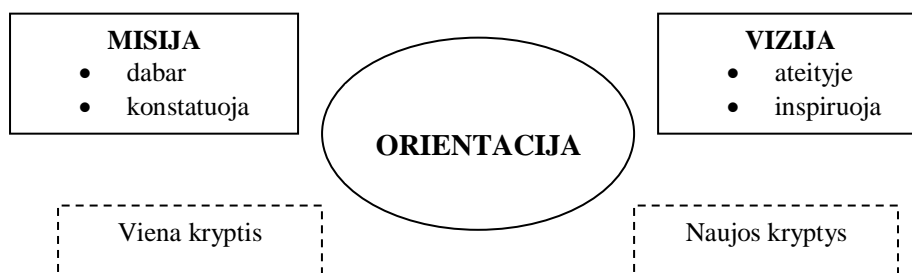
Šaltinis: sudaryta, remiantis Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas. P. 58 – 59

Organizacijos vizija – visuma, apimanti keletą skirtingų elementų (Melnikas, Smaliukienė, 2007):

- organizacijos plėtros perspektyvos;

- pagrindinės veiklos nuostatos;
- žmogiškieji ištekliai, jų struktūra ir kvalifikacinis lygis;
- visuomeninė veikla.

Prieš analizuojant misijos ir vizijos savitarpio įtaką reikėtų nubrėžti aiškią takoskyrą tarp šių dviejų terminų. Pateikiami skirtumai, kuriuose galima palyginti misiją ir viziją (18 pav.).



18 pav. Misijos ir vizijos skirtumai

Šaltinis: sudaryta, remiantis Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas.

Misija ir vizija skiriasi ne tik kontekstu, bet ir savo tikslais. Misija skirta sudrausminti ir organizacijos veiklos sričiai aiškiai apibrėžti. Vizijos tikslas – inspiruoti (įkvėpti) ir motyvuoti, vesti organizaciją nauja kryptimi. Valstybinių organizacijų misiją dažniausiai apibrėžia aukštesnės instancijos (pvz., vyriausybė), o viziją sukurti gali ir pati organizacija. Aiški organizacijos misija ir vizija užtikrina nuoseklią veiklą, leidžia įgyvendinti užsibrėžtus ilgalaikius planus intensyviai veikiant išorinei aplinkai. Įvairių formalių ir neformalių įtakos grupių daromas spaudimas organizaciją blaško, skatina atsisakyti savo sumanymų ir imtis naujos, „efektyvesnės“ veiklos. Nedviprasmiškai suformuluota ir įgyvendinama organizacijos misija (ką organizacija turi daryti) ir vizija (kaip daryti) leidžia objektyviau vertinti organizacijos veiklą (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Organizacijos misija yra tai, ką ji veikia dabar, o vizija ateities planai, kuriuos organizacija siekia įgyvendinti ir kultūra, kokią tikisi pasiekti.

1.4.2 Organizacinės kultūros ryšys su organizacijos klimatu

Organizacijų vadybos mokslo darbuose dažnai sutinkama organizacijos kultūros sričiai priklausanti *organizacijos klimato* sąvoka. Ji atsirado gerokai anksčiau nei organizacijos kultūros sąvoka. D. Gravesas (1986) tai apibrėžia taip: organizacijos klimatas yra palyginti pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas, a) kurį patiria nariai, b) kuris daro įtaką jų elgesiui ir c) kuris gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis

(Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Kaip teigia P. Vanagas (2005), organizacijos klimatas apima vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, savijautą ir vertybinę orientaciją organizacijoje. Šiam apibrėžimui neprieštarauja E. Schein teiktas organizacijos klimato kaip organizacinės kultūros paviršinės pareikšties apibūdinimas. Organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka nei organizacijos klimatas, kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas. Organizacijos klimatui iš dalies daro įtaką santykis tarp to, kokią elgesį jiems diktuoja darbinė aplinka. D. Graves rekomenduoja nevertoti organizacijos klimato termino kaip atitiktens organizacijos kultūrai, nes jis neapima organizacijos išorės aspektų. Todėl organizacijos klimatą derėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi (Vanagas, 2005).

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos kultūros bei kitų veiksnių (Dubauskas, 2006). R. Rekašiūtė – Balsienė (2007) teigia, kad organizacijos kultūra ir klimatas yra susiję, tačiau nėra tapatūs, nors nemažai tyrėjų klimato tyrimus sutapatina su kultūros tyrimais ar pirmuosius naudoja kaip antrųjų pakaitalą. Sąvokos „klimatas“ ir „kultūra“ yra arti viena kitos, jeigu laikome, kad kultūra yra kartu išgyvenamos prielaidos ir vertybės (Schein, 1992). Aiškinantis kultūros daromą poveikį klimatui svarbu atskirti šias sąvokas:

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

V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2003) teigia, kad „organizacijos kultūra neatskiriamai susijusi su klimatu“. Organizacijos kultūra yra paremta organizacijos vertybėmis ir tradicijomis, o organizacinis klimatas yra žymiai greičiau besikeičianti dimensija (Merkys ir kt., 2005). 2 priede pateikiami V. Barvydienės ir J. Kasiulio (1998) organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimai.

Remiantis S. Robbins (2003) galima teigti, kad labai svarbu sukurti palankų klimatą organizacijoje, o palankiam klimatui reikšmės turi šie veiksniai:

- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;

- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas „spaudimas“ darbui – tai yra, darbo drausmė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- protinga kontrolė;
- darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajauti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

Moran ir Volkwein (1992) (Rekašiūtė – Balsienė, 2005) organizacinį klimatą apibrėžia kaip reliatyviai pastovų organizacijos bruožą, kuris atskiria vieną organizaciją nuo kitos ir:

- a) apima narių kolektyvinį organizacijos suvokimą, atsižvelgiant į tokius aspektus kaip autonomija, pasitikėjimas, susitelkimas, parama, pripažinimas, novatoriškumas ir garbingumas;
- b) yra kuriamas sąveikaujant nariams;
- c) yra naudojamas kaip pagrindas aiškinantis situaciją;
- d) atspindi vyraujančias organizacijos kultūrinės normas ir pažiūras;
- e) įtakoja elgesio formavimą.

R. Atkočiūnienė (2002) pateikia R. J. House ir J. R. Rizzo (1975) siūlymą organizacijos klimatą matuoti, įvertinant šias charakteristikas:

- vadovavimą ir lyderiavimą;
- darbuotojų motyvaciją;
- narių komunikaciją;
- narių tarpusavio įtaką;
- sprendimų priėmimą;
- tikslo nustatymą;
- darbo kontrolę. (Atkočiūnienė, 2009, p. 15).

J. Guščinskienė (2000) išskiria dvi pagrindines organizacijos klimato tendencijas:

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

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimatas apima vidinius

organizacijos kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, savijautą ir vertybių bei nuostatų orientaciją organizacijoje, kurių darbuotojai laikosi. Nevertėtų organizacinės kultūros tapatinti ar painioti su organizacijos klimatu, nes tai yra skirtingas reikšmes turinčios sąvokos. Kaip teigia P. Vanagas, organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka nei organizacijos klimatas, todėl organizacijos klimatą derėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi.

1.4.3 Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime

Kaip teigia A. Garalis (2003), ypač vadovo talentas pasireiškia jo sugebėjimu suprasti susidariusią kultūrą organizacijoje ir ją kryptingai ugdyti. Todėl aukščiausio lygio vadovas svarbiausiu vadybos uždaviniu turėtų laikyti kultūros sukūrimą ir vystymą. Tai turėtų būti organizacijos lyderio pagrindinė misija. Vadovas turi tapti lyderiu, nes jo vaidmuo formuojant kultūrą yra ypatingas. Jis turi įkvėpti darbuotojų tikėjimą, kad jie gali pagerinti savo darbinę aplinką ir pakeisti tai, kas trukdo gerai atlikti darbą.

N. O. Pors (2008) nuomone, vadovavimas yra svarbus elementas konfigūruojant organizacijos kultūrą, o vadovavimo stilius ir vadovo požiūris į inovacijas, pasikeitimus ir kompetencijos ugdymą turi reikšmingą ryšį su organizacijos kryptimi, be to, vadovai įtakoja pasikeitimus kultūros viduje. Ryšys tarp vadovavimo prioritetų ir organizacijos kultūros yra labai svarbus.

Pasak E. H. Schein (2002), organizacijų steigėjai turi lemiamą reikšmę organizacijos narių adaptacijos problemų sprendime ir vidinėje integracijoje. Steigėjai pasižymi tokiais savybėmis kaip aukštas pasitikėjimas, ryžtas, pakankamai išvystytas suvokimas apie vaidmenį, kurį jie vaidina organizacijoje bei visuomeninių santykių kūrime. Organizacijos steigėjai arba vadovai geba pateikti darbuotojams ir partneriams vienokius ar kitokius pasiūlymus, išvalgas, į kurias žiūrima palankiai tol, kol jos yra veiksmingi. Labai dažnai organizacijos vadovo nuomonių reikšmingumas susijęs su jo charizma. Charizma pasireiškia per galimybę populiarinti vadovo deklaruojamas vertybes ir asmenines nuostatas. Reikia paminėti, kad kai kurie mechanizmai, naudojami vadovo, siekiant perduoti savo viziją, vertybes ir nuomonę, numato apgalvotus, racionalius veiksmus, tačiau kai kuriais atvejais pastarieji gali būti nesąmoningi ir netgi nenumatyti. Minėti mechanizmai, skirti išreikšti valdžią ir perduoti tam tikrą nuomonę, skiriasi vienas nuo kito pagal tokius kriterijus (Schein, 2002):

- kiek organizacijos vadovo veiksmai yra efektyvūs;
- kokius implicitinius (apčiuopiamus) ir eksplicitinius (neapčiuopiamus) pranešimus vadovas perduoda;

- kiek tie pranešimai yra sąmoningi ir neapgalvoti.

E. H. Schein (2002) pateikia lyderio veiklos, formuojančios organizacinę kultūrą, etapus, kuriuos skiria į pirminius kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmus ir antrinius įtvirtinimo mechanizmus. Kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

Kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai

Pirminiai kultūrinių pagrindų diegimo mechanizmai	Antriniai kultūrinių pagrindų formavimo ir įtvirtinimo mechanizmai
1. Į ką atkreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja lyderiai. 2. Kaip elgiasi lyderiai kritinių situacijų ir organizacinių krizių metu. 3. Deficitinių resursų paskirstymo objektyvūs kriterijai. 4. Sąmoningas rolių modeliavimas, mokymas ir nukreipimas. 5. Darbuotojų statuso ir apdovanojimų pagrindinių kriterijų nustatymas. 6. Darbuotojų priėmimo, atrinkimo, kėlimo pareigose, perkėlimo į kitas pareigas, atleidimo objektyvūs kriterijai.	1. Organizacijos struktūra ir mechanizmas. 2. Organizacinės sistemos ir procedūros. 3. Organizacijos papročiai ir ritualai. 4. Fizikinių erdvių, pastatų, fasadų dizainas. 5. Istorijos, legendos ir mitai apie ypatingus organizacijos asmenis ir įvykius. 6. Oficialus organizacijos filosofijos, vertybių ir įsitikinimų paskelbimas.

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

Kaip teigia P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas (2004), vadovavimą galima apibūdinti kaip vieno žmogaus įtaką kitam žmogui (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius. Pagrindinis įtakos instrumentas yra poveikis.

Poveikio būdų ir priemonių yra gana daug. Labai apibendrintai galima skirti dvi pagrindines šių būdų grupes:

- poveikis idėjoms, autoritetu, įtikinimu, pavyzdžiu ir pan.;
- poveikis valdžios mechanizmais (įsakymais, nurodymais, reikalavimais ir pan.)

Poveikis idėjomis. Vadovo dėstomos organizacijos veiklos perspektyvos yra tokios patrauklios, kad jos nariai, netgi labai nesigilindami į jų esmę, mielai sutinka realizuoti veiksmus, reikalingus šioms perspektyvoms įgyvendinti.

Poveikis autoritetu. Asmeninės vadovo savybės, jo veiklos rezultatai imponuoja pavaldiniams ir šie yra įsitikinę, kad jam vadovaujant organizacija klestės. Dažnai toks vadovas yra vadinamas charizmatiniu vadovu.

Poveikis įtikinimu. Vadovas, rodydamas savo puikias žinias, pateikdamas konkrečių

pavyzdžių geba įrodyti pavaldiniams, kad jos požiūris yra teisingas, pavaldiniai patiki ir pradeda vykdyti vadovo nuostatas.

Antrosios grupės (valdžios) poveikio būdai pagrįsti formaliomis vadovo teisėmis paveikti pavaldinių veiksmus. (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004).

Susiformavus organizacinei kultūrai, vadovų, bei tuo pačiu ir visų organizacijos narių, svarbi užduotis yra išsaugoti ir stiprinti norimą kultūros tipą. Tai galima padaryti nuolatos vystant organizacinės kultūros išraiškos priemones.

Vienas iš organizacinės kultūros valdymo būdų yra įtaka organizacinės kultūros vertybėms, formuojant išorinius kultūros elementus: ceremonijas, ritualus, simbolius, istorijas, herojus. Šis simbolinis valdymas gali turėti įtakos stiprinant ir išlaikant dominuojančią kultūrą (Jucevičienė, 1996; Stoner, 2005).

Kultūros išraiškos elementus – pasakojimus, ritualus, materialius simbolius ir kalbą mini ir S. P. Robbins (2006) teigdamas, kad šie elementai yra veiksmingiausi kultūros perdavimo darbuotojams būdai.

S. P. Robbins (2006), kalbėdamas apie susiformavusios organizacinės kultūros išsaugojimą, jos gyvybingumo išlaikymą, teigia, kad ypač svarbų vaidmenį čia vaidina trys jėgos: atrankos praktika, aukščiausios vadovybės veiksmai ir socializavimo metodai. Tikslinga kiekvieną iš šių jėgų aptarti atskirai.

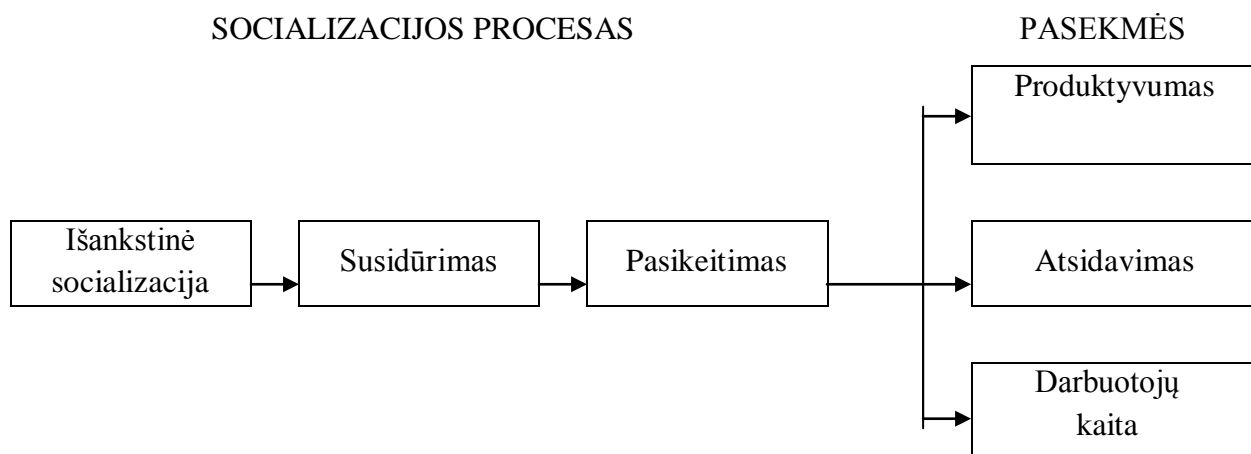
Atrankos praktika. Atrankos tikslas – surasti ir pasamdyti asmenis, turinčius žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų sėkmingai dirbti organizacijoje. Sprendimui, ką priimti į darbą, didelę įtaką turės sprendimą priimančio asmens nuomonė, kaip kandidatas pritaps organizacijoje. Vadovai tikslingai ar nevalingai samdo žmones, turinčius vertybes, iš esmės sutampančias su organizacijos vertybėmis. Šitaip atrankos procesas palaiko organizacijos kultūrą, nes atmetami tie asmenys, kurie gali pakenkti pagrindinėms organizacijos vertybėms.

Aukščiausioji vadovybė. Kaip jau buvo minėta poskyrio pradžioje, organizacijos vadovai savo žodžiais, elgesiu nustato normas, kurios prasiskverbia į visą organizaciją, įvirtindamos supratimą, kokiais būdais reikia veikti: ar pageidautina rizika, kiek laisvės suteikiama organizacijos nariams, kaip reikia rengtis, už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaukštinta pareigose, apdovanojama ir kt.

Socializacija. Tai adaptacijos procesas, kai organizacijos padeda naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros. Svarbiausias socializacijos etapas prasideda tada, kai žmogus ateina į organizaciją ir jį stengiamasi perlydyti į „gerą“ darbuotoją. Socializacija susideda iš trijų etapų: išankstinės socializacijos, susidūrimo ir pasikeitimo. Pirmas etapas apima visas žinias, kurias gauna naujasis narys dar prieš ateidamas į organizaciją. Antrame etape

naujasis darbuotojas pamato, kokia iš tiesų yra organizacija ir susiduria su tikimybe, kad lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti. Trečiajame etape vyksta ilgalaikiai pokyčiai: naujasis darbuotojas išstobulina reikalingus darbui įgūdžius, sėkmingai atlieka savo vaidmenį ir prisiderina prie grupės vertybių ir normų.

Šis trijų etapų procesas aktualus organizacinei kultūrai tuo, kad daro poveikį naujo darbuotojo produktyvumui, atsidavimui organizacijos tikslams ir sprendimui likti organizacijoje. Socializacijos procesas, jo eiliškumas, ryšiai ir galutiniai rezultatai pavaizduoti 19 paveiksle.



19 pav. Socializacijos modelis

Šaltinis: sudaryta, remiantis Robbins, S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

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

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

- tai, kaip paskirstomas biudžetas. Tai atskleidžia vadovų pagrindines nuostatas, pavyzdžiui, skyriui, kuris uždirba mažiausią pelną, nustatomas mažiausias atlyginimas.

- darbuotojai vadovus stebi ir neformaliai. Vadovas turi save kontroliuoti ir nepamiršti, kad yra visą laiką stebimas darbuotojų.

- už ką yra paaukštinama ir baudžiama. Jei naujos, netradicinės idėjos yra išjuokiamos ir sumenkinamos, darbuotojai tada supranta, kad būti novatoriumi nenaudinga (A. Jonaitytė, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos vadovas yra centrinė figūra formuojant organizacijos kultūrą. Nuo vadovo asmeninių savybių, jo vadovavimo stiliau, elgsenos, vertybių ir suvokimų priklausys kokia kultūra vyraus organizacijoje, o vadovo sugebėjimas suvokti

susidariusią kultūrą ir ją kryptingai ugdyti turės įtakos organizacijos veiklai ir sėkmei.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMO SPORTO MOKYKLOSE TYRIMO METODIKA

2.1 Sporto mokyklos veiklos ypatumai

Sporto mokykla yra viešasis juridinis asmuo, turintis antspaudą, atsiskaitomąją ir kitas sąskaitas Lietuvos Respublikos įregistruotuose bankuose, atributiką; savo veiklą grindžiantis Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės įsakymais, kitais teisės aktais.

Sporto mokyklos tikslas – skatinti vaikų, paauglių ir jaunimo saviraišką per sportą, rengti sportininkus, gebančius deramai atstovauti sporto mokyklai, rajonui šalies pirmenybėse, čempionatuose, žaidynėse, Lietuvai – pasaulio, Europos čempionatuose ir Olimpinėse žaidynėse.

Sporto mokyklos uždaviniai:

1. sudaryti sąlygas vaikams, paaugliams ir jaunimui plėtoti savo gabumus, tenkinti saviraiškos poreikius;
2. ugdyti savarankiškas ir sveikas asmenybes, puoselėti sveikos gyvensenos įgūdžius;
3. ieškoti talentingų sportininkų;
4. rengti sportininkus sporto mokyklos, savivaldybės, apskrities ir Lietuvos Respublikos rinktinėms.

Sporto mokykla siekia įtraukti į sportinę veiklą kuo daugiau vaikų, stokojančių mokymosi motyvacijos, turinčių elgesio problemų bei socialiai apleistus. Siekiama stiprinti vaikų sportinę veiklą, rengti varžybas, žaidynes, sporto festivalius, nugalėtojų apdovanojimus, formuoti mokinių požiūrį į sportą kaip būtiną ir neatsiejamą veiklą nuo jauno žmogaus gyvenimo; didinti mokinių susidomėjimą sportu; siekti, kad sportu būtų gerinama vaikų sveikata, ugdomos jų fizinės savybės, keliamas sportinis meistriškumas ir siekiami sportiniai rezultatai. Sportuojant skatinti vaikų ir jaunimo saviraišką, ieškoti talentingų sportininkų ir rengti juos deramai atstovauti sportiniuose renginiuose.

Siekiant įgyvendinti uždavinius, būtinas ir gerų specialistų parengimas. Kūno kultūros ir sporto specialistai rengiami Vilniaus pedagoginiame, Šiaulių ir Klaipėdos universitetuose, Lietuvos kūno kultūros akademijoje, šiose aukštosiose mokyklose taip pat organizuojami kursai asmenims, neturintiems specialaus kūno kultūros ir sporto išsilavinimo, bet norintiems įgyti kūno kultūros ir sporto specialisto licenciją. Kūno kultūros ir sporto specialistų ugdymo kokybė tampa esminiu tikslu aukštųjų mokyklų bendruomenėms.

Kūno kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimo priemonės, seminarų rengimas, mokslinių-metodinių knygų ir periodikos leidyba yra planuojama Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginiame veiklos plane. Lietuvoje veikia keletas įstaigų, kurios rūpinasi kūno kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimu, tai: Lietuvos sporto informacijos centras, Pedagogų profesinės raidos centras, Lietuvos kūno kultūros akademijos Tęstinių studijų centras, Vilniaus pedagoginio universiteto Kūno kultūros ir sporto specialistų kvalifikacijos tobulinimo centras, Šiaulių universiteto Tęstinių studijų institutas, Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų institutas.

Šiaulių miesto kūno kultūros ir sporto uždavinius, funkcijas, teises bei iškilusius klausimus tvako Kūno kultūros ir sporto skyrius. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2010 m. vasario 8 d. įsakymu patvirtintuose nuostatuose (Kūno kultūros ir sporto skyriaus nuostatai) rašoma, kad skyrius yra Šiaulių miesto savivaldybės administracijos struktūrinis padalinys įsteigtas Šiaulių miesto savivaldybės, tiesiogiai pavaldus Savivaldybės administracijos direktoriui ir sprendžiantis jo kompetencijai priklausančius klausimus. Svarbiausi skyriaus uždaviniai plėtoti ir propaguoti kūno kultūros ir sporto veiklą; formuoti kūno kultūros ir sporto strategiją mieste; įgyvendinti bendrą valstybės kūno kultūros ir sporto plėtotės politiką; stebėti miesto bendruomenės kūno kultūros ir sporto poreikius bei rengti ir įgyvendinti kūno kultūros ir sporto plėtros programas; tvirtinti miesto kūno kultūros ir sporto įstaigų programas bei teikti metodinę paramą joms;

Kūno kultūros ir sporto skyriui pavaldžios 9 sporto mokyklos: sporto mokykla „Dubysa“ (kultivuojamas boksas, dviračiai (plentas), šaudymas, dviračiai BMX, šaškės, šachmatai, tinklinis, stalo tenisas), plaukimo mokykla „Delfinas“ (plaukimo sporto šaka), teniso mokykla (teniso sporto šaka), lengvosios atletikos mokykla (lengvosios atletikos sporto šaka), Šiaulių futbolo akademija (futbolo sporto šaka), sporto mokykla „Saulė“ (krepšinis ir rankinis), sporto mokykla „Klevas“ (regbis ir žolės riedulys), sporto mokykla „Atžalynas“ (graikų-romėnų imtynės, dziudo imtynės, sambo imtynės, laisvosios imtynės, moterų imtynės, irklavimas, baidarių ir kanojų irklavimas, buriavimas, sunkioji atletika, taekwondo karate) ir Kūno kultūros mokykla (plėtoja Kūno kultūrą ir sportą mieste). Mieste kultivuojama 40 sporto šakų, 25 iš jų – sporto mokyklose.

2.2 Tyrimo instrumentų įvairovė ir metodologinės kokybės charakteristikos

Organizacinė kultūra paprastai įtakoja visą organizacijos veiklą, todėl labai svarbu ją tirti, o jos tyrimui turėti patikimas priemones. Organizacinė kultūra dažniausiai analizuojama dviem

aspektais (Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanauskas, N., 2000):

- išskiriant organizacinės kultūros analizės lygius;
- subkultūrų požiūriu.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkami organizacinės kultūros matavimo instrumentai yra tokie: D. Denison modelis, R. Cooke ir C. Lafferty sukurtas *Organizational Culture Index* (OCI), K. S. Cameron ir R. E. Quinn *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Denison, 1995), G. Hofstede (angl. *Values Survey Module 1994*).

D. Denison (2000) organizacinės kultūros modelis yra mokslškai pagrįstas, jo dėmesio centre yra organizacijos veikla (įvairūs finansiniai rodikliai). Šis modelis susitelkia ties lyginamaisiais apibendrinimais vertybių lygmenyje, ir pripažįsta, kad egzistuoja daug gilesnių kultūros lygių įsitikinimų ir prielaidų aspektų, kuriuos yra sudėtinga apibendrinti (Mobley, Wang, Fang, 2005).

R. Cooke ir C. Lafferty Organizational Culture Index (OCI) diagnostikos instrumentu vertinant kultūrą naudojami klausimai apie elgesio normas išskiriant 12 veiksmų. Tyrėjai suformavo grafinį būdą, kuris priskiria organizacijas vienai iš trijų kategorijų: konstruktyviai, pasyviai/besiginančiai ar agresyviai/besiginančiai (Aiman-Smith, 2004).

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) diagnostikos instrumentas OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Naudojant šį metodą organizacinė kultūra vertinama pagal tokius parametrus: svarbiausias organizacijos charakteristikas, bendrus lyderiavimo stilius, darbuotojų valdymą, vienijančią organizacijos esmę, strateginius tikslus bei sėkmės kriterijus.

Remiantis G. Hofstede metodika išskiriamos tautinės kultūrinės charakteristikos, įgalinančios vertinti kultūrą tiek organizacijos, tiek visuomenės mastu. G. Hofstede sukurtas diagnostikos instrumentas vertybių tyrimo modulis 1994 (VSM94) (angl. *Values Survey Module 1994*). VSM94 — tai 26 dalių klausimynas sukurtas palyginti kultūros sąlygojamas žmonių vertybes. VSM94 rezultatai leidžia įvertinti penkias kultūros dimensijas, kurios nustatomos keturiais klausimais dimensijai, viso — $5 \times 4 = 20$ klausimų kultūrinėms dimensijoms (*jėgos distancija, neapibrėžtumo vengimas, individualizmas – kolektyvizmas, moteriškumas – vyriškumas, trumpalaikė – ilgalaikė orientacija*) diagnozuoti. Likę šeši klausimai yra demografiniai, jie pateikiami anketos pabaigoje, klausia respondentų jų lyties, amžiaus, išsilavinimo lygio, darbo pobūdžio, dabartinės pilietybės ir prigimtinės tautybės.

Atliekant diagnostinius tyrimus svarbu įsitikinti naudojamo instrumento metodologinėmis kokybės charakteristikomis. Svarbiausios matavimo metodologinės kokybės charakteristikos yra *validumas, reliabilumas, patikimumas, objektyvumas ir reprezentatyvumas*.

Validumas remiasi tuo, kad: a) matavimo instrumentas matuoja būtent tą, o ne kitą kintamąjį; b) kintamasis bus išmatuotas tiksliai (Pruskus, 2004).

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

Patikimumas suvokiamas kaip matavimo nuoseklumas (logiškumas) ar pastovumas. (Pruskus, 2004).

Objektyvumas, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia jų. Matavimas yra objektyvus tada, kai įvairūs tyrinėtojai, matuodami tą patį reiškinį, randa tuos pačius rezultatus. Yra skiriamas matavimo atlikimo objektyvumas ir interpretacijos (vertinimo) objektyvumas. Matavimo objektyvumas nustatomas koreliacinės analizės pagrindu, sugretinus įvairių tyrinėtojų, matavusių vieną ir tą patį objektą. (Merkys, 1995).

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

Kitame poskyryje išsamiai pateikiami tyrimui naudoti metodai bei pagrindžiamas jų kokybiškumas.

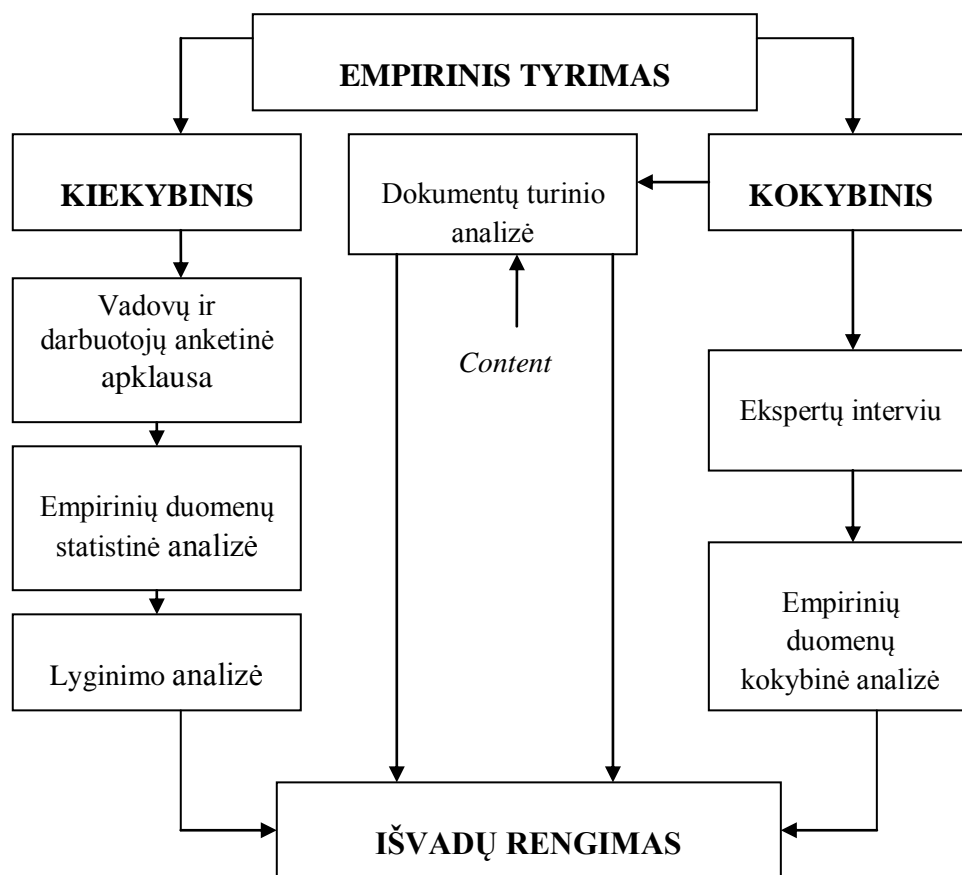
2.2 Organizacinės kultūros tyrimo metodologija

Siekiant ištirti Šiaulių sporto mokyklų organizacinės kultūros ypatumus, visų pirma sudaryta empirinio tyrimo metodologijos struktūra (žr. 20 pav.), antra – išsamiai apibūdinamas kiekvienas tyrimo metodas.

Empirinį tyrimą sudaro dvi dalys:

1. Šiaulių sporto mokyklų vadovų ir darbuotojų kiekybinis tyrimas – anketavimas, siekiant nustatyti jų organizacinės kultūros lygį ir lyginamoji analizė, remiantis 2009 m. atliktu magistro darbu „Šiaulių sporto mokyklų organizacinės kultūros formavimas“, kuriame buvo ištirti tų pačių sporto mokyklų organizacinės kultūros tipai. Siekiama apžvelgti koks organizacijos kultūros tipas sporto mokyklose buvo anksčiau, koks buvo numatomas ateityje ir sulygtinti su šiais metais gautais rezultatais.

2. Šiaulių sporto mokyklų organizacinės kultūros tobulinimo kokybinis tyrimas šios srities ekspertų požiūriu, siekiant nustatyti organizacinės kultūros pagrindinius aspektus, galimybes.



20 pav. Empirinio tyrimo struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Empirinių duomenų rinkimo metodai:

1. *Dokumentų analizės metodas*. Tai pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003). Pasak V. Pruskaus, dokumentų, kuriuos tyrėjai gali naudoti, spektras gana platus, jis apima ir laiškus, ir ataskaitas, ir vyriausybės nutarimus ir t.t. Dokumentų analizės tipai yra du: a) nestruktūrinė ir nekiekybinė (dar vadinama tradicinė) analizė; b) struktūrizuota kontent analizė, kai socialinė informacija analizuojama kiekybiniais rodikliais. Kontent analizė vykdoma studijuojant įvairaus pobūdžio dokumentus. Kontent analizės atveju atrankos elementai yra žodžiai, frazės, prasminiai vienetai, atskiri straipsniai. Vykdam kontent analizę būtinas kodavimo bankas, į kurį įtraukiami ne tik išskirti rodikliai, bet ir duomenys apie pačius dokumentus, kuriuos taip pat reikia koduoti, t.y. nurodyti dokumento pavadinimą, išleidimo vietą ir datą, kitas charakteristikas.

2. *Kiekybinis tyrimo metodas* — anketinė apklausa. Pasak V. Pruskaus anketa, tai klausimų,

kuriuos jungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma. Tyrimui nustatyti pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) sukurtas **Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI)** organizacinės kultūros diagnozavimo modelis. Kaip jie teigia, ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystymosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmoniškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę. OCAI vertinimo instrumentas yra unikalus tuo, kad leidžia aiškiai nustatyti organizacinės kultūros tipą. Šis diagnostikos instrumentas validus ir patikimas. OCAI buvo sukurtas remiantis daugiau nei tūkstančiu analizuotų organizacijų ir įrodė savo galimybę nusakyti organizacinės veiklos rodiklius.

3. Kokybinis tyrimo metodas - ekspertų apklausa. Tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių, didžiausią kompetenciją bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą. Tokiose apklausose yra formuojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo. Dažnai literatūroje reiškiami nuomonė, kad šiuo metodu gautos žinios yra pakankamai subjektyvios, susijusios ir su asmeniškai nuomone, ir su vertybių, jausmų bei pasaulėžiūros sritimi (Kardelis, 2005). Apklausa buvo vykdoma tiesioginio *interview metodu*. **Interview** – taikomas žodinei informacijai, numatytai tyrimo programoje, gauti. Jis yra panašus į pokalbio metodą, tačiau yra formalesnis ir konkretesnis (Tidikis, 2003). Pasirinktas nestruktūrizuotas interview, kai be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis. Tyrime vadovautasi konfidencialumo ir laisvanoriškumo principais. Dėl susitikimų iš anksto buvo tariamasi. Buvo derinamas interview laikas ir vieta.

4. Lyginimo metodas. Tai sociologinis tyrimas, kai derinama informacija, gauta: a) įvairiais istorinio vystymosi laikotarpiais; b) įvairių socialinių sistemų (institūtų, grupių, teritorijų, administracinių vienetų, šalių ir t.t.); c) skirtingų autorių ar tyrimo kolektyvų; d) įvairaus rinkimo ar matavimo metodais. Lyginimo metodu galima siekti įvairių metodologinių ar metodinių uždavinių sprendimo būdų: aprašomojo (panašumo ar skirtumo nustatymo) arba analitinio (aiškinimo, numatymo, praktinių rekomendacijų). Šis metodas suteikia ne tik tikslinti socialinių dėsningumų raišką įvairiomis socialinėmis sąlygomis, bet ir įnešti svarų indėlį į hipotezių verifikaciją (t.y. teisingumo tikrinimą, tikrumo nustatymą), metodikų unifikavimą ir standartizavimą (Tidikis, 2003). Šiuo metodu palyginama 2009 m. tirtu darbu „Šiaulių sporto mokyklų organizacinės kultūros formavimas“ su šių metų atlikto tyrimo gautais rezultatais.

2.3 Organizacinės kultūros tyrimo organizavimas

Siekiant ištirti organizacinės kultūros vaidmenį Šiaulių sporto mokyklose buvo paprašyta administracijos darbuotojų sporto mokyklų bendrųjų nuostatų, direktorių, pavaduotojų, trenerių – sporto mokytojų pareigybių aprašymų, vidaus darbo tvarkos taisyklių, 2011 m. veiklos planų, sporto mokyklų misijų ir vizijų. Dokumentuose ieškoma frazių, užsiminančių apie organizacinės kultūros vaidmenį Šiaulių sporto mokyklose. Pasirinktos šešios šiame mieste veikiančios sporto mokyklos: sporto mokykla „Dubysa“, plaukimo mokykla „Delfinas“, lengvosios atletikos mokykla, teniso mokykla, sporto mokykla „Klevas“, Šiaulių futbolo akademija. Pasirinktos būtent šios mokyklos, nes lengviausia buvo susisiekti su darbuotojais, kadangi kitų sporto mokyklų sporto bazės yra išmėtos po visą Šiaulių miestą, tai būtų buvę sudėtinga apklausti darbuotojus. Pasirinktų dokumentų turinio analizė buvo atliekama kokybinės *content* analizės pagalba.

Šiaulių sporto mokyklų organizacinės kultūros tipams nustatyti pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) sukurtas **Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI)** organizacinės kultūros diagnozavimo modelis (žr. 3 priedą). OCAI yra paremtas teoriniu modeliu, kuris vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Šis metodas pasirinktas dėl jo patogumo tiek tyrėjui, tiek respondentams, nes organizacijose dirba nemažas skaičius darbuotojų, o anketavimas greičiausias būdas ištirti juos.

Anketa vadovams yra suskirstyta į šešias skiltis, kuriose pateikta po keturias alternatyvas (A, B, C, D). Raidėmis yra užkoduoti keturi organizacinės kultūros tipai: A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija. Sporto mokyklų vadovų buvo paprašyta paskirstyti 100% visoms alternatyvoms taip, kaip jiems atrodo, jog yra būdinga jų vadovaujamoje sporto mokykloje. Anketoje išskirtos dvi svarbios skiltys „Dabar“ ir „Ateityje“. Vadovai turėjo įvertinti dabartinę organizacijos būklę ir apibūdinti, kokia organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Anketos pabaigoje sporto mokyklų vadovai turėjo pateikti duomenis apie savo amžių, išsilavinimą bei darbo stažą (žr. 5 lentelę), išsamesnė vadovo anketa pateikta 4 priede.

5 lentelė

Vadovų anketos klausimo pavyzdys

1.	Svarbiausios organizacijos charakteristikos	Dabar	Ateityje
A	Organizacija yra labai asmeniška vieta. Tai lyg šeima ir artimieji. Žmonės turi daug bendro.		

B	Organizacija yra labai dinamiška ir versli. Žmonės pasiruošę negailėti savęs ir prisiimti riziką.		
C	Organizacija yra labai orientuota į rezultatus. Pagrindinis dėmesys skiriamas užduoties atlikimui. Žmonės tarpusavyje konkuruojantys, orientuoti į tikslo pasiekimą.		
D	Organizacija yra griežtai kontroliuojama ir strukturizuota vieta. Formali darbo tvarka, taisyklės, procedūros reguliuoja žmonių veiksmus.		
	VISO:	100 %	100 %

Vadovų anketinių duomenų apdorojimas vyko tokiu principu – pirma buvo susumuoti kiekvieno vadovo visi A atsakymai iš skilties „Dabar“ ir gauta suma padalinta iš šešių, taip gaunant A alternatyvų vidurkį. Tokie pat skaičiavimai kartojami B, C ir D alternatyvoms. Antra, tie patys veiksmai atliekami iš duomenų skilties „Ateityje“. Balų skaičiams pateiktas 4 priede.

Tiriant sporto mokyklų darbuotojus, remtasi tuo pačiu K.S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) modeliu. Anketa darbuotojams sudaryta iš dviejų blokų: pirmasis – organizacijos kultūros modelio nustatymas, antrasis – socialiniai-demografiniai respondentų duomenys (žr. 5 priedą). Darbuotojams pateikiami 24 teiginiai, kurie pateikti tokiu eiliškumu, kad būtų lengva atkoduoti, kuris elementas atspindi tam tikrą kultūros tipą (žr. 6 lentelę). Antrasis blokas sudarytas tam, kad būtų aptariama svarbių sociodemografinio pobūdžio kintamųjų įtaka darbuotojų nuomonėms. Šios apklausos tikslas – nustatyti, kokia organizacijos kultūra darbuotojų nuomone išvystyta organizacijoje ir palyginti, ar ji sutampa su vadovų suvokiama organizacijos kultūra.

6 lentelė

Darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros tipą, teiginių eiliškumas

Klano elementai (A)	Adhokratijos elementai (B)	Hierarchijos elementai (D)	Rinkos elementai (C)
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24

Šaltinis: Laurinėnienė, I. (2007). *Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijoje*.

Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.

Anketavimas vyko sklandžiai, vadovai bei darbuotojai noriai pildė anketas. Anketavimas vyko kovo 19 – 29 dienomis.

Tyrimo duomenų analizei taikyta aprašomoji statistika ir lyginamoji duomenų analizė. Statistiniai duomenys apdoroti Microsoft Office Excel programa. Gauti tyrimo duomenys pateikti lentelėse ir grafikuose.

Kitas tyrimui naudotas metodas – ekspertų interviu. *Ekspertų interviu* buvo atliktas pasinaudojant nestruktūrizuotu klausimynu (interviu protokolu). Klausimyną sudarė sociodemografinė dalis ir 9 klausimai (žr. 15 priedą).

Tyrimo dalyvavo švietimo sistemos darbuotojai, kurių atliekama veikla susijusi su sporto švietimu. Tai Šiaulių kūno kultūros ir sporto skyriaus vedėjas, vedėjo pavaduotoja ir vyr. specialistas.

Tyrimo pabaigoje buvo atlikta gautų dokumentų analizė ir interpretavimas, gautų tyrimų rezultatai, pateiktos apibendrinančios išvados ir rekomendacijos.

3. ŠIAULIŲ MIESTO SPORTO MOKYKLŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS

3.1 Dokumentų, įtakančių organizacinės kultūros vaidmenį, analizė

Atliekant dokumentų analizę, buvo paprašyta sporto mokyklų administracijos pateikti tyrimui reikalingus dokumentus. Išnagrinėti Šiaulių sporto mokyklų bendrosios nuostatos, vadovo ir darbuotojų pareigybiniai aprašymai, vidaus darbo tvarkos taisyklės ir 2011 metų veiklos planas. Misijos ir vizijos dokumentų nei viena mokykla nepateikė, jie pagrįso, jog nežino, kur dokumentai yra padėti, tačiau teigia, jog jie egzistuoja. Kituose dokumentuose ieškoma frazių užsiminančių apie organizacinę kultūrą arba jai būdingus bruožus.

Svarbu paminėti, kad bendrosios nuostatos, vadovų ir darbuotojų pareigybiniai aprašymai bei vidaus darbo tvarkos taisyklės visose šešiose mokyklose vienodi, tik dokumentuose skirtingi mokyklų pavadinimai, buveinė ir atitinkama sporto šakos paskirties veikla. 16 priede ir 17 priede pateikiami kelių sporto mokyklų bendrieji nuostatai tam, kad būtų įsitikinta, kad jie analogiški.

Šešių sporto mokyklų nuostatai patvirtinti Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2011 m. spalio 27 d. sprendimu Nr. T-280. Šiaulių sporto mokyklų nuostatai reglamentuoja sporto mokyklos teisinę formą, priklausomybę, savininką, savininko teises ir pareigas įgyvendinančią instituciją ir jos kompetenciją, buveinę, sporto mokyklos grupę, tipą, pagrindinę paskirtį, veiklos teisinį pagrindą, sritis, rūšis, tikslą ir uždavinius, funkcijas, vykdomas sporto programas, sporto pasiekimų įteisinimo dokumentų išdavimą, sporto mokyklos teises ir pareigas, veiklos organizavimą ir valdymą, savivaldą, darbuotojų priėmimą į darbą, jų darbo apmokėjimo tvarką ir finansinės veiklos kontrolę, sporto mokyklos veiklos priežiūrą, reorganizavimo, likvidavimo ar pertvarkymo tvarką.

Šiaulių sporto mokyklos nuostatuose akcentuojami sporto mokyklos tikslai, uždaviniai ir funkcijos vartotojų - sportuojančiųjų atžvilgiu, kaip gerinti jų kokybę, tačiau neužsimenama apie darbuotojų elgesį, koks jų tarpusavio bendravimas turėtų būti akcentuojamas organizacijoje.

Toliau išnagrinėsime direktoriaus pareigybės aprašymą, kuris patvirtintas Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2004 m. vasario 17 d. įsakymu Nr. AP-62 (žr. 18 priedą). Pareigybės aprašymas susideda iš penkių punktų:

1. Pareigybės charakteristika;
2. Tikslas;
3. Specialieji reikalavimai šias pareigas einančiam darbuotojui;
4. Šias pareigas einančio darbuotojo funkcijos;

5. Atskaitomybė ir atsakomybė.

Trečiame punkte reikalaujama, jog šias pareigas einantis darbuotojas, turėtų gerai išmanyti darbo santykius bei gebėti bendrauti, mokėti vadovauti, savarankiškai planuoti, organizuoti savo ir sporto mokyklos veiklą, turėti analitinių gebėjimų, būti darbščiam ir kūrybiškam. Vadinasi, šiame pareigybės aprašyme akcentuojama, jog reikalingas kompetentingas, už demokratinį sporto mokyklos valdymą atsakingas asmuo. Pasak L. Šimanskienės (2002), organizacinė kultūra pasireiškia per sąmoningai *vadovybės* sukurtos kultūros, kuri turi būti savita, išsiskirti iš kitų kultūrų. Ketvirtame punkte (šias pareigas einančio darbuotojo funkcijos) išryškėja organizacinės kultūros bruožų. Jame teigiama, jog vadovas turėtų skatinti darbuotojus, gali skirti priedus, priemokas, neviršydamas darbo užmokesčio fondo, skirti jiems nuobaudas už netinkamą pareigų atlikimą ar darbo drausmės pažeidimą, rūpintis darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, visa tai lyg persidengusios vertybės. Pasak P. Jucevičienės (1996), tai dėmesys grupei, žmonėms, padalinių integracija, kontrolė, rizikos tolerancija, *įvertinimo/apmokėjimo sistema*, orientacija į priemones, sistemos atvirumas. Vertinimo/apmokėjimo sistema, parodo, kiek organizacijos narys yra vertinamas moraliai, ar jo atlyginimas yra nustatomas pagal narių darbo rezultatus, o ne vien pagal išdirbtą laiką ar asmenines simpatijas. Taip pat šiame punkte viena iš vadovo funkcijų rengti trumpalaikę ir ilgalaikę sporto šakos strategiją. Kaip teigia R. Jucevičius (2003), *strategija* – tai veikla ir supratimas, kokius išteklius ir kaip taikyti, norint sumažinti grėsmes ir pasinaudoti galimybėmis, galinčias kilti ar kylančias norimo rezultato siekio kelyje.

Apibendrinant šį pareigybės aprašymą, galima teigti, kad Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktorius patvirtindamas direktorių aprašymus, akcentuoja koks turėtų būti vadovas ir kaip turėtų valdyti organizaciją.

Sporto mokyklų darbuotojų (direktoriaus pavaduotojo mokymo reikalams bei trenerio-sporto mokytojo) pareigybių aprašymai patvirtinti Šiaulių miesto Savivaldybės biudžetinės įstaigos ...“(pvz., lengvosios atletikos mokyklos) direktoriaus 2004 m. sausio 2d. įsakymu Nr.12-6 (žr. 19 ir 20 priedus). Aprašymai susideda iš penkių dalių:

1. Pareigybės charakteristika;
2. Tikslas;
3. Specialieji reikalavimai šias pareigas einančiam darbuotojui;
4. Šias pareigas einančio darbuotojo funkcijos;
5. Atskaitomybė ir atsakomybė.

Šiuose aprašymuose akcentuojamas taip pat ilgalaikės ir trumpalaikės rengimo programos, tačiau neužsimenama apie organizacinės kultūros ypatumus, tik darbo pobūdis.

Vidaus darbo tvarkos taisyklėse, kurios patvirtintos mokyklos direktoriaus 2004 m. sausio 2

d. įsakymu Nr. 1.2-6, administracijos pareigos punkte, išryškėja organizacinės kultūros elementų: „Mokyklos administracija privalo kontroliuoti ir analizuoti treniruočių kiekybę ir kokybę, diegti naujoves, palaikyti ir skatinti darbuotojų iniciatyvą ir kūrybą, už labai gerą pareigų atlikimą, iniciatyvą, ilgalaiķį bei nepriekaištingą darbą, gali būti taikomi paskatinimai: padėka, premija, priemoka, apdovanojimas ir kt., darbuotojai priavlo gerbti vienas kitą“ (žr. 21 priedą).

Sporto mokyklos 2011 m. veiklos planą tvirtina sporto mokyklos direktorius (žr. 22 priedą).

Veiklos planas susideda iš šešių dalių:

1. Renginių organizavimas;
2. Organizacinis darbas;
3. Finansavimas;
4. Bazės materialinis aprūpinimas;
5. Kvalifikacija;
6. Analizė.

Šiame veiklos plane neužsimenama apie organizacinės kultūros ypatumus, akcentuojama kas turėtų būti atlikta, t.y.mokyklos pareigos, visa atsiskaitomybė savivaldybei.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad dokumentuose mažai randama frazių ar būdingų bruožų organizacinės kultūros atžvilgiu. Tik keliuose dokumentuose rastos kelios frazės, tačiau tai nedaro įtakos darbuotojų organizacinės kultūros formavimui ir tobulinimui.

3.2 Demografinės respondentų charakteristikos analizė

Tyrime dalyvavo šešių Šiaulių sporto mokyklų vadovai bei darbuotojai. 7 lentelėje pateikti socialiniai-demografiniai apklaustų vadovų duomenys.

7 lentelė

Socialiniai – demografiniai apklaustų vadovų duomenys

Sporto mokyklos vadovas	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas dabartinėse pareigose
Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovas	49	Aukštasis, magistro	8
Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovas	54	Aukštasis	34
Teniso mokyklos vadovas	31	Aukštasis, magistro	6
Lengvosios atletikos mokyklos vadovas	51	Aukštasis, magistro	24
Šiaulių futbolo akademijos vadovas	40	Aukštasis	5

Sporto mokyklos „Klevas“ vadovas	45	Aukštasis	5
----------------------------------	----	-----------	---

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovas yra brandžiausio amžiaus ir turi didžiausią 34 metų darbo stažą dabartinėse pareigose. Sporto mokyklos „Dubysos“ bei lengvosios atletikos vadovų amžius panašus, tačiau darbo stažas užimamose pareigose skirtingas, atitinkamai 8 ir 24 metai. Sporto mokyklos „Klevas“ ir Šiaulių futbolo akademijos vadovų ir amžius, ir darbo stažas panašus. Pagal amžių jauniausias - teniso mokyklos vadovas, tačiau jo darbo stažas užimamose pareigose nenusileidžia kitiems sporto mokyklų vadovams. Vadovai yra ganėtinai brandaus amžiaus, tačiau jų darbo stažas skirtingas. Visi apklaustieji turi aukštąjį išsilavinimą. Sporto mokyklos „Dubysa“, teniso mokyklos ir lengvosios atletikos mokyklos vadovai turi dar ir magistro laipsnį.

Darbo stažas užimamose vadovo pareigose yra labai svarbus analizuojant organizacinę kultūrą. Vadovai, išdirbę sporto mokykloje ilgesnį laiką, puikiai pažįsta savo organizaciją, žino jos privalumus ir trūkumus. Jie gali lyginti kaip bėgant metams kinta organizacija, kaip tai veikia darbuotojus. Nors kitų apklaustų vadovų darbo stažas užimamose pareigose nesiekia nei 10 metų, tačiau, galima teigti, kad per jų vadovavimo laikotarpį jie padarė didesnę ar mažesnę įtaką savo vadovaujama sporto mokyklų organizacinei kultūrai. Rezultatai, kaip tiriami vadovai įvertina savo sporto mokyklos organizacines kultūras ir kokią kultūrą norėtų suformuoti po penkerių metų, pateikiami sekančiuose poskyriuose.

Toliau pateikiami Šiaulių sporto mokyklų apklaustų darbuotojų socialiniai – demografiniai duomenys. 8 lentelėje pateikiama dalyvavusių respondentų skaičius.

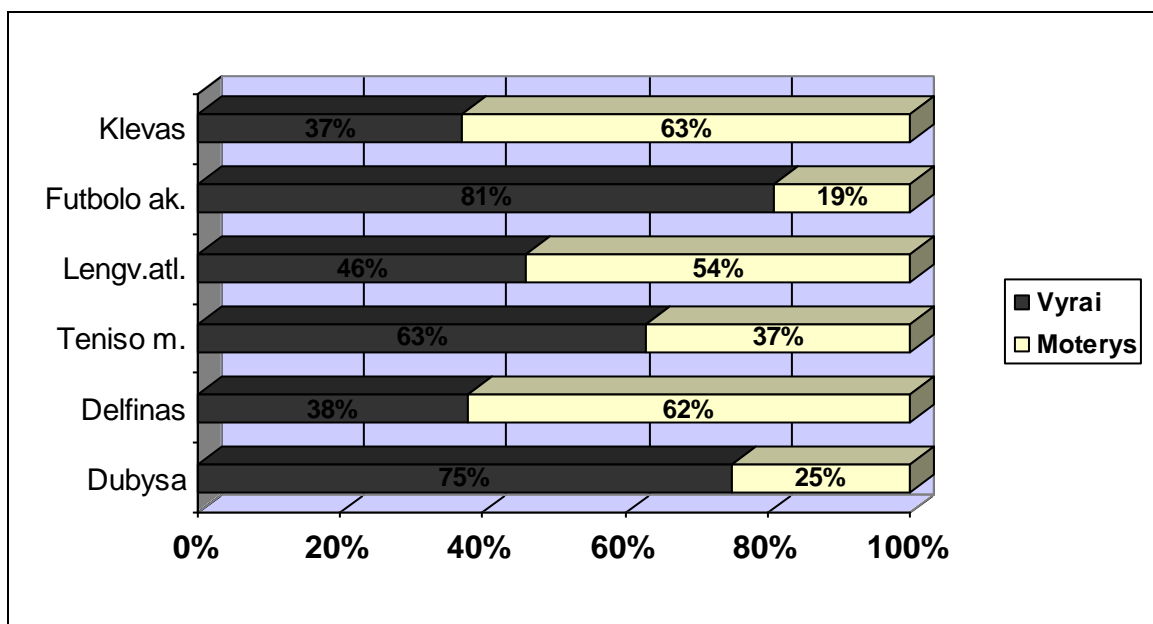
8 lentelė

Dalyvavusių respondentų skaičius

Šiaulių sporto mokyklos	Viso darbuotojų	Apklaustųjų skaičius
Sporto mokykla „Dubysa“	30	24
Plaukimo mokykla „Delfinas“	32	26
Teniso mokykla	20	16
Lengvosios atletikos mokykla	30	26
Šiaulių futbolo akademija	20	16
Sporto mokykla „Klevas“	30	20

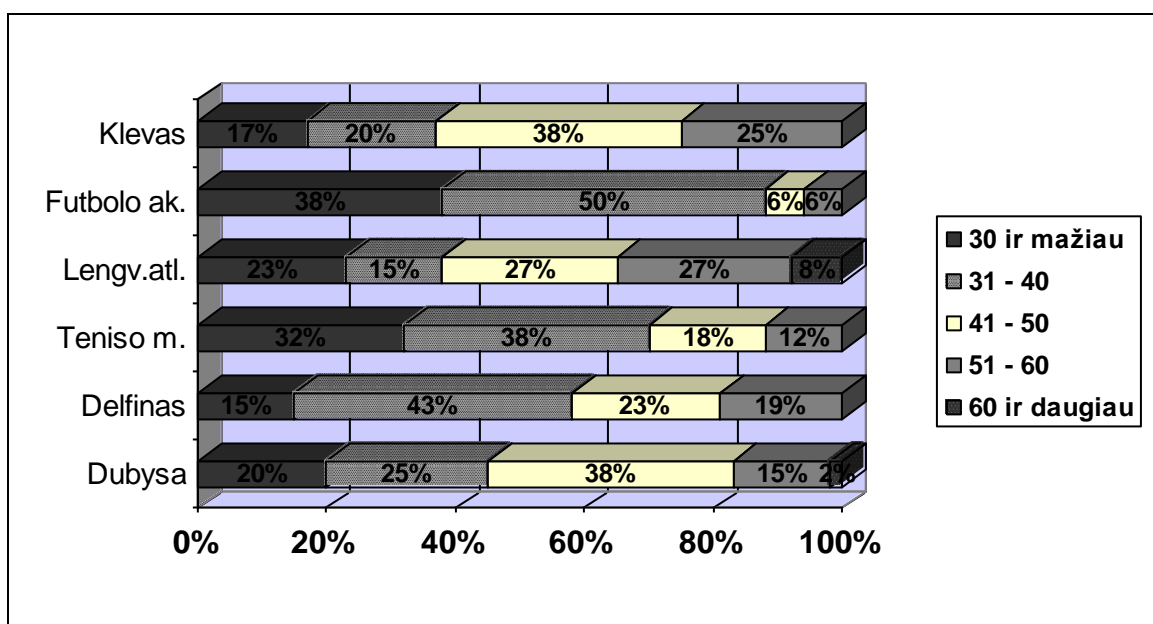
Apklausoje dalyvavo šešių Šiaulių sporto mokyklų darbuotojai. Tirtose sporto mokyklose bendras darbuotojų skaičius 162, apklausoje iš viso dalyvavo 128 respondentai: 24 sporto mokyklos „Dubysa“ darbuotojai, 26 plaukimo mokyklos „Delfinas“ darbuotojai, 16 teniso

mokyklos darbuotojų, 26 lengvosios atletikos mokyklos darbuotojai, 16 Šiaulių futbolo akademijos darbuotojų ir 20 sporto mokyklos „Klevas“ darbuotojų. Likusi dalis darbuotojų anketos platinimo laikotarpiu nedirbo (buvo ne jų pamaina, jie buvo išvykę, sirgo ir pan.), o kiti darbuotojai dėl savo asmeninių priežasčių, kaip jie teigia, nesutiko pildyti anketos.



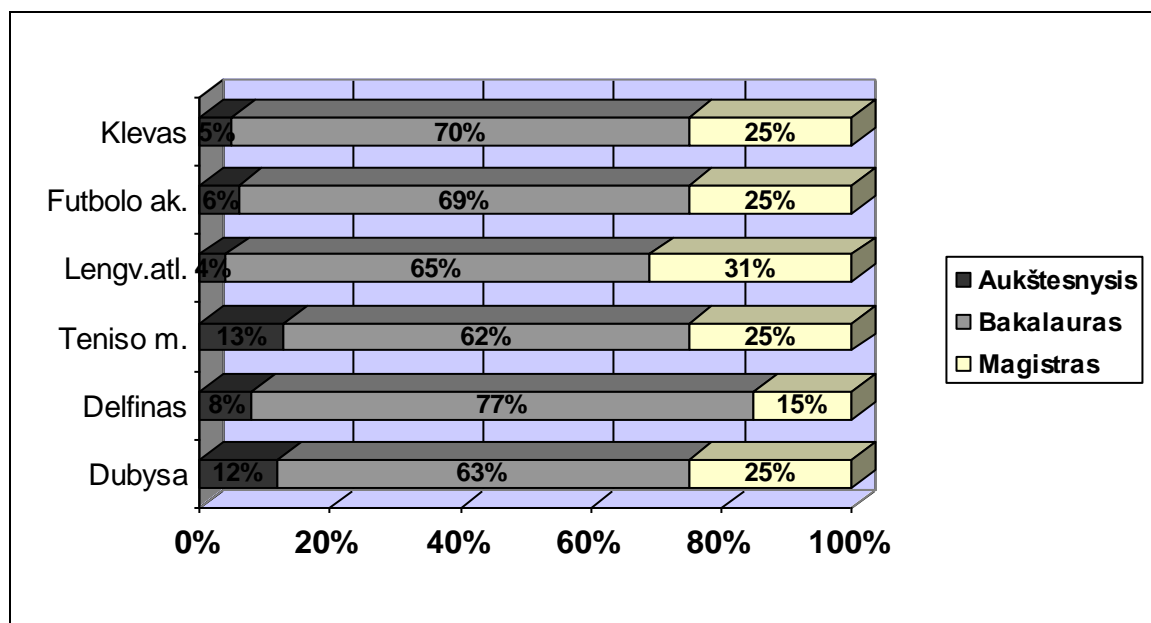
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N – 101)

21 paveiksle matyti, kad „Dubysos“ sporto mokykloje, teniso mokykloje bei futbolo akademijoje apklausos metu dalyvavo daugiau vyrų (iki 80%). Plaukimo mokykloje „Delfinas“ ir sporto mokykloje „Klevas“ apklausos metu dominavo moterys (apie 63%). Lengvosios atletikos mokykloje tiek moterų tiek vyrų apklausos metu pasiskirstė panašiai (apie 50%).



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N – 101)

Sporto mokyklose darbuotojų amžius įvairus. Didžioji dalis dirbančiųjų yra nuo 31 - 40 metų amžiaus. Šiek tiek mažiau yra nuo 41 - 50 metų ir jaunesnių darbuotojų. Jų amžius pasiskirstė panašiai. Tik lengvosios atletikos mokykloje ir sporto mokykloje „Dubysa“ yra dirbančiųjų nuo 60 metų. Jie sudaro atitinkamai 8 % ir 2 %. Tai gali būti darbuotojai, kurie jau ilgą laiką dirba mokykloje.



23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N – 101)

Labai svarbi respondentų socialinė demografinė charakteristika – išsilavinimas. 23 paveikslė matosi, kad dauguma respondentų yra įgiję bakalauro kvalifikacinį laipsnį (apie 70 %). Su aukštesniuoju laipsniu dirba apie 10 % darbuotojų, o magistro kvalifikacinį laipsnį yra įgiję apie 25 % darbuotojų.

24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N – 101)

24 paveiksle matyti, kad sporto mokyklose „Klevas“ ir „Dubysa“ mažiausia dalis darbuotojų sudaro dirbantys iki 3 metų, o didžiąją dalį sudaro darbuotojai dirbantys nuo 5 iki 10 ir daugiau metų (apie 40%). Nuo 3 – 5 metų dirbančių darbuotojų visose sporto mokyklose pasiskirsto panašiai (apie 20 %), išskyrus teniso mokyklą, kurioje su minėtu darbo stažu dirba daugiausia darbuotojų (44 %). Šiaulių futbolo akademijoje, plaukimo mokykloje „Delfinas“ ir sporto mokykloje „Dubysa“ dominuoja darbuotojai dirbantys nuo 5 – 10 metų, o po to nuo 10 ir daugiau metų dirbantys darbuotojai. Daugiausia darbuotojų, turinčių didžiausią darbo stažą (10 ir daugiau) dirba lengvosios atletikos mokykloje. Galima daryti prielaidą, kad šiose sporto mokyklose dominuoja ilgametę darbo patirtį turintys darbuotojai.

Išanalizavus respondentų anketinius duomenis, buvo nustatytas šiuo metu sporto mokyklose vyraujantis organizacinės kultūros tipas/ tipai pagal vadovų ir darbuotojų nuomonę. Organizacinės kultūros tyrimo rezultatai pateikti sekančiuose poskyriuose. Bendras šešių sporto mokyklų vadovų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 7 priede, o darbuotojų 8 priede.

3.3 Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

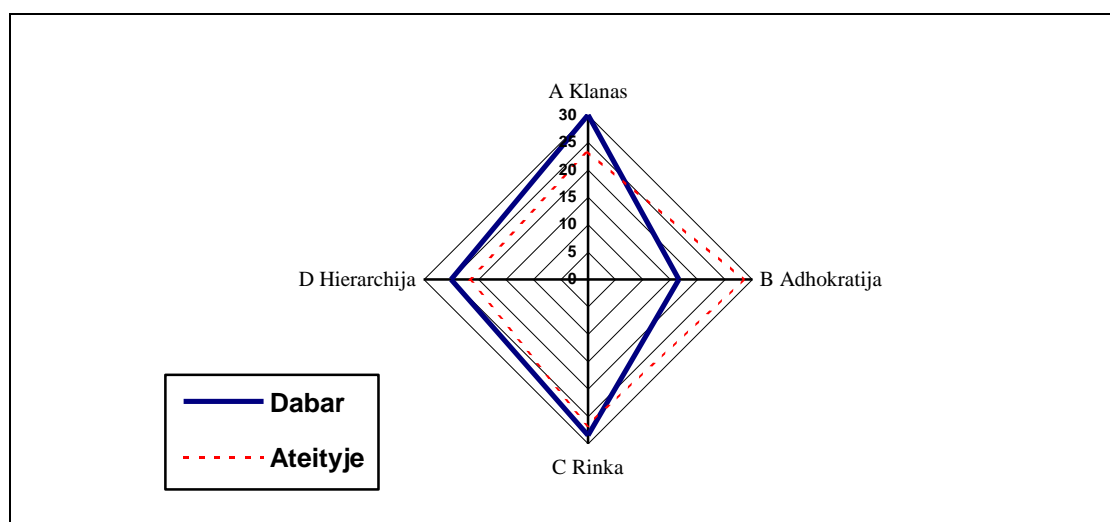
Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo apklausos rezultatai, kaip jis vertina organizacinę kultūrą dabar ir kokia turėtų tapti ateityje, pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo apklausos rezultatai

Organizacijos tipas	A (Klanas)	B (Adhokratija)	C (Rinka)	D (Hierarchija)	VISO:
Dabar	30 %	16,6 %	28,4 %	25 %	100%
Ateityje	23,3 %	28,3 %	26,7 %	21,7 %	100%

9 lentelėje matyti, kiek procentinių punktų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų vertindamas organizacijos situaciją dabar ir nusako, kokia organizacija turėtų tapti ateityje, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Duomenys pateikiami grafiškai (žr. 25 pav.).



25 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

25 paveiksle matyti, jog sporto mokykloje „Dubysa“ nėra ženkliai dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Nežymiai organizacijoje dominuoja klano, rinkos ir hierarchijos tipo organizacinės kultūros. Organizacija – tai lyg šeima, tačiau labai orientuota į rezultatus. Dabartinė organizacijos situacija nelinkusi rizikuoti, adhokratijos tipui skirta tik 16,6%

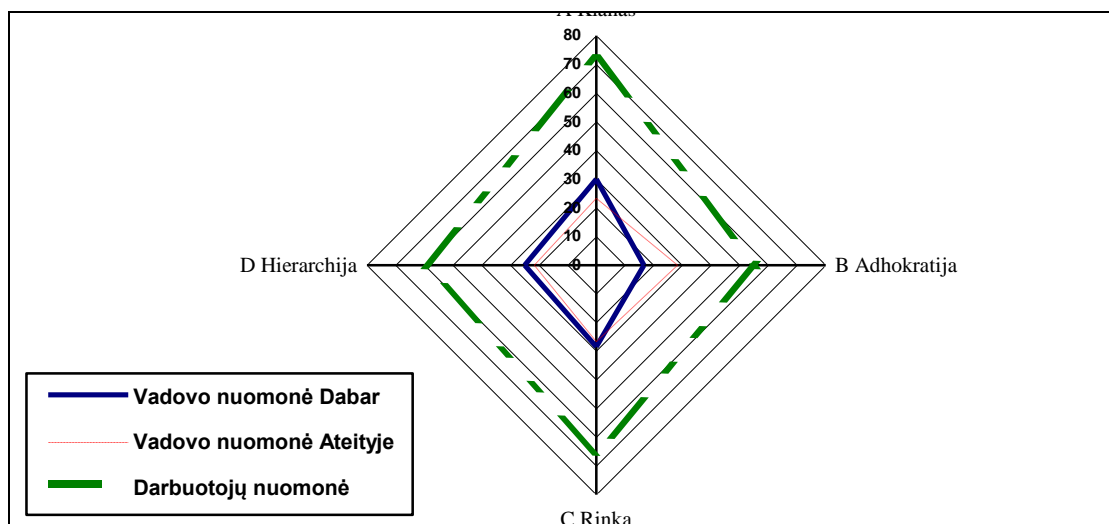
Ateityje vadovas numato, jog turėtų ženkliai išryškėti adchokratijos tipo bruožų (28,3%), tai reiškia, kad vadovas įsivaizduoja organizaciją kaip dinamišką, verslininkiską, kūrybišką darbo vietą, darbuotojus linkusius labiau rizikuoti, nebijančius priimti iškylančius naujus iššūkius. Klano tipo bruožų organizacijoje turėtų sumažėti apie 7 %, o hierarchijos – apie 3 %.

Toliau bus atliekama išsamesnė sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus:

- *Svarbiausios organizacijos charakteristikos.* Vadovo nuomone, organizacija labiausiai yra orientuota į rezultatus, žmonės tarpusavyje konkuruojantys, didelis dėmesys skiriamas užduočių atlikimui, rinkai skyrė 50 %, taip pat organizacijoje išryškėja dinamiškumo, verslumo požymiai, vadovas padeda darbuotojams tobulėti, klano ir adchokratijos tipo bruožams skyrė po 20%, mažiausiai dominuoja hierarchijos tipo elementų (10 %). Ateityje vadovas rinkos elementams skyrė tik 10 %, o 50 % skyrė adchokratijos elementams, vadinasi vadovas ateityje mato ryškių pasikeitimų, organizacija turėti peraugti į dinamišką ir verslią, darbuotojai pasiruošę rizikuoti ir negailėti savęs.
- *Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.* Organizacija yra koordinavimo, vienijimo ir sklandaus darbo pavyzdys, hierarchijai skyrė 50 %, bei orientuojasi lyderiaudami pagal rezultatus, atkaklumą siekiant geresnių rezultatų, rinkai skyrė 30 %. Ateityje lyderiavimo stilius turėtų išlikti toks pat.
- *Darbuotojų valdymas.* Valdymo stilius organizacijoje remiasi komandiniu darbu ir sprendimus priimant bendru dalyvavimu, klanui skyrta 50 %. Ateityje vadovas norėtų pakeisti darbuotojų valdymą. Jis bus reiklesnis, stiprins konkurenciją.
- *Vienijamoji organizacijos esmė.* Esmė – ryškus tikslų ir uždavinių įvykdymo siekimas, rinkai skyrta 50 %. Ateityje vienijamoji esmė turėtų išlikti tokia pati.
- *Strateginiai tikslai.* Organizacija akcentuoja į pastovumą, stabilumą, našumą ir kontrolę, hierarchijai skyrė 40 %, o taip pat vieni iš pagrindinių tikslų, jog siekiama didelio pasitikėjimo, bendro dalyvavimo veikloje, klanui skyrė 30 %. Ateityje strateginiai tikslai turėtų pasikeisti, organizacija akcentuos naujų resursų, iššūkių svarbą, adchokratijai skyrė 50 %.
- *Sėkmės kriterijai.* Organizacijos sėkmę lemia žmogiškųjų išteklių vystymas, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas ir rūpinimasis jais.

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 9 priede.

26 paveiksle grafiškai pateikiami vadovo ir darbuotojų apklausos rezultatai. Palyginama vadovo bei darbuotojų nuomonė.



26 pav. Sporto mokyklos „Dubysa“ darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis

26 paveiksle matyti, kad sporto mokyklos „Dubysa“ darbuotojų nuomone, jų organizacijoje vyrauja visi keturi organizacinės kultūros tipai. Nėra vieno ženkliai dominuojančio tipo. Vadovo ir darbuotojų nuomonė sutampa, jog labiausiai vyrauja klano, rinkos ir hierarchijos tipo bruožų. Adhokratijos tipo bruožų dominuoja šiek tiek mažiau, tačiau vadovas ateityje numato šio tipo padidėjimą. Vadinasi organizacija turėtų būti orientuoti į rizikavimą, darbuotojai laisviau galėtų išsakyti savo idėjas, kurių dėka būtų siekiama išplėsti rinką.

3.4 Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

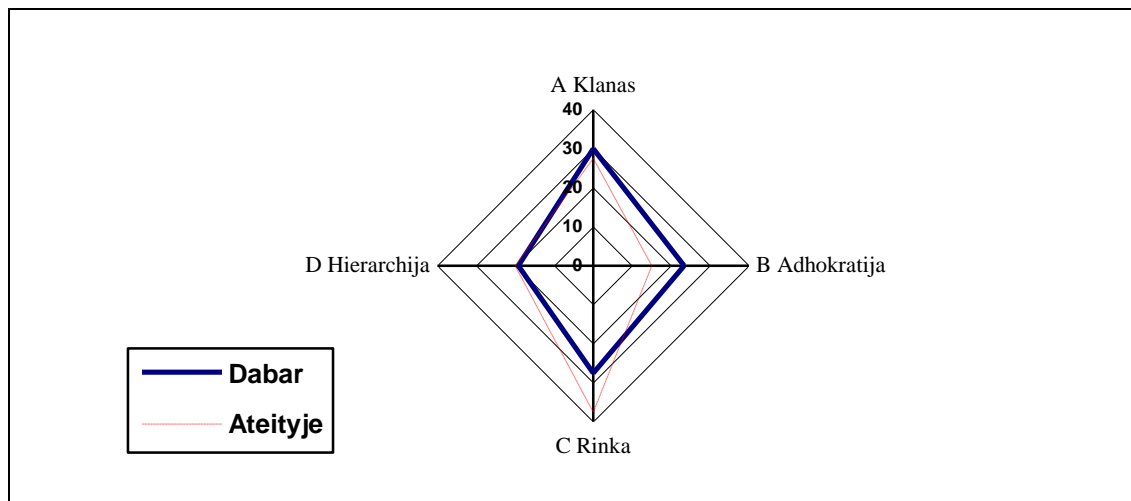
Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo anketiniai duomenys pagal procentinį organizacinės kultūros tipų pasiskirstymą atsispindi 10 lentelėje.

10 lentelė

Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo apklausos rezultatai

Organizacijos tipas	A (Klanas)	B (Adhokratija)	C (Rinka)	D (Hierarchija)	VISO:
Dabar	30 %	23,3 %	27,5 %	19,2 %	100%
Ateityje	27,5 %	15 %	37,5 %	20 %	100%

Duomenys pateikiami grafiškai (žr. 27 pav.).



27 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Plaukimo mokykloje „Delfinas“ taip pat nėra ryškiai dominuojančio kultūros tipo. Klano ir rinkos tipai pasiskirsto panašiai iki 30%. Mažiausiai randama hierarchijos tipo organizacinės kultūros (19,2%).

Ateityje vadovas numato didelių pasikeitimų organizacinėje kultūroje. Vadovas įsivaizduoja, jog organizacijoje turėtų dominuoti rinkos tipo organizacinė kultūra (37,5%), tai reiškia, kad organizacija turėtų būti orientuota į rezultatus, darbuotojai turėtų siekti tikslo kryptingai ir konkuruoti tarpusavyje. Klano bei hierarchijos tipo bruožai išliks beveik tokie pat, o adhokratijos - turėtų sumažėti iki 15%, tai reiškia, kad organizacija bus orientuota ne į rizikos veiksmus, o į kryptingai iškeltų užduočių atlikimą ir į realių tikslų siekimą.

Išsami plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus:

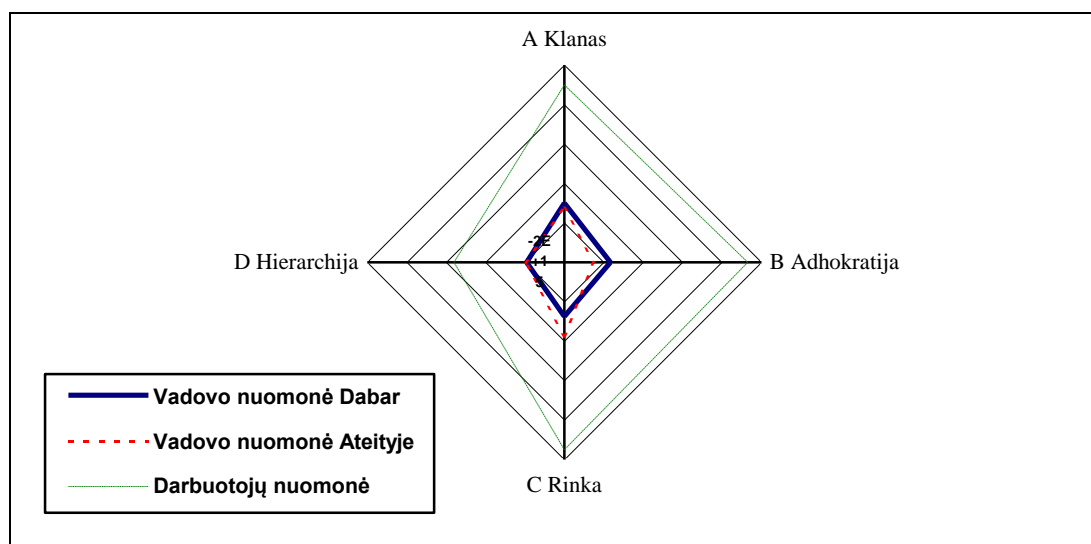
- *Svarbiausios organizacijos charakteristikos.* Vadovo nuomone, organizacija yra orientuota ir į rezultatus, užduočių atlikimą, pasiruošimą negailėti savęs, rizikuoti, ieškoti naujovių. Rinkos elementams skyrė 40 %, adhokratijai 30 %. Ateityje vadovas pasikeitimų nenumato, tiesiog turėtų rinkos organizacinės kultūros elementai padidėti 25 %.
- *Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.* Vadovas visiems tipams skyrė vienodą balų skaičių, tai reiškia, jog visi tipai dominuoja lyderiaujant. Ateityje turėtų būti pakitimų. Organizacija turėtų susikoncentruoti ties vienu tipu – hierarchija, jai skyrė 60 %. Vadovas tikisi, kad organizacija turėtų tapti koordinavimo, vienijimo ir sklandaus darbo pavyzdžiu.
- *Darbuotojų valdymas.* Valdymo stilius organizacijoje remiasi komandiniu darbu ir sprendimus priimant bendru dalyvavimu, klanui skirta 40 %. Kitiems tipo elementams skyrė vienodą balų skaičių. Ateityje klano tipo elementų darbuotojų valdyme išliks tie patys ir prisidės rinkos tipo elementų, jai skirta taip pat 40 %. Vadovas bus reiklesnis pasiekimams bei stiprins

konkurenciją.

- *Vienijamoji organizacijos esmė.* Vienijamoji esmė – tai ir aukštas atsidavimas organizacijai, ir novatoriškumo, plėtros siekimas, ir tikslų, uždavinių įvykdymo siekimas. Ateityje esmė turėtų pasikeisti į vieną pagrindinę – lojalumo, atsidavimo ir savitarpio pasitikėjimą, klanui skirta 50 %.
- *Strateginiai tikslai.* Vadovas visiems tipams skyrė vienodą balų skaičių, o ateityje numato vieno tipo ženklų dominavimą, įgyvendinant strateginius tikslus, tai rinka, jai skyrė 50 %. Bus siekima plėstis ir lyderiauti rinkoje.
- *Sėkmės kriterijai.* Organizacijos sėkmę lemia žmogiškųjų išteklių vystymas, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas ir rūpinimasis jais. Ateityje turėtų išlikti tas pats sėkmės kriterijus ir prisijungti adhokratijos tipo elementai 30 %, vadinasi sėkmę lems ir unikalumas, novatoriškumo ir lyderiavimo požymiai.

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 10 priede.

28 paveiksle pateikiama vadovo ir darbuotojų apklausos rezultatai. Palyginama vadovo bei darbuotojų nuomonė.



28 pav. Plaukimo mokyklos „Delfinas“ darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis

Iš paveikslo matyti, kad anot darbuotojų organizacijoje nėra vienos smarkiai dominuojančios kultūros. Respondentai savo mokykloje jaučia visų organizacinės kultūros tipų požymių, tačiau labiausiai išryškėja rinkos, adhokratijos ir klano organizacinės kultūros tipai. Darbuotojai orientuoti į rezultatus, pasiryžę rizikuoti ir priimti įvairias naujoves bei draugiški, turintys tarpusavyje daug bendro. Hierarchijos jaučiama mažiausiai, darbuotojai nesijaučia varžomi tam tikrų taisyklių.

Vadovo ir darbuotojų nuomonės šiek tiek išsiskiria. Darbuotojai jaučia stipresnį rinkos ir adhokratijos tipo bruožų, o vadovas padidėjusio rinkos bruožų numato tik ateityje. Vadovo nuomonė dabartinėje situacijoje vyrauja daugiausia klanų tipo bruožų, o tik po to eina rinkos elementai. Darbuotojų ir vadovo nuomone hierarchijos kultūra yra mažiausiai jaučiama mokykloje, žmonės dirba savarankiškai, jų laisvė nevaržoma.

3.5 Teniso mokyklos vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

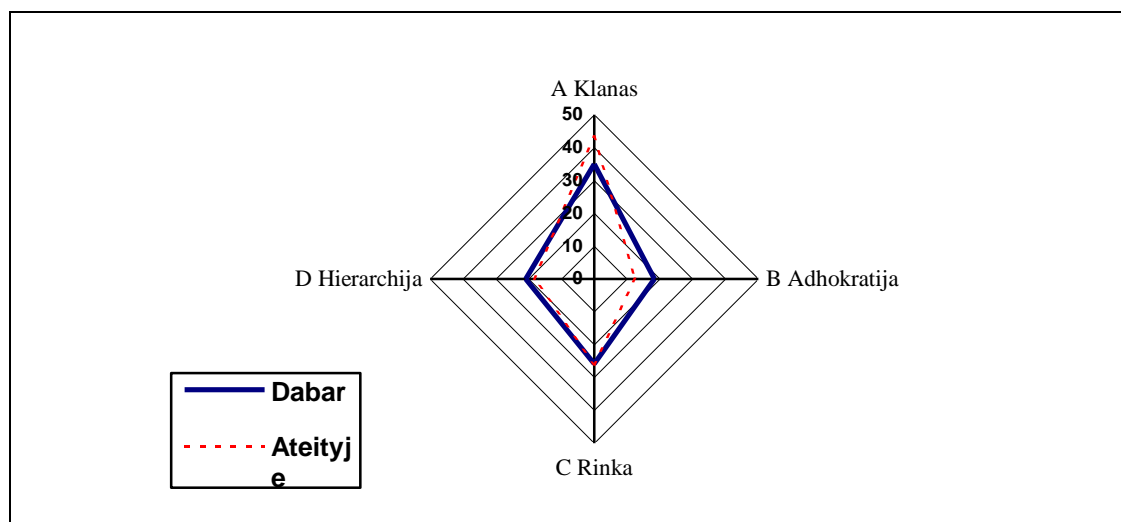
Teniso mokyklos vadovo anketiniai duomenys pagal procentinį organizacinės kultūros tipų pasiskirstymą atsispindi 11 lentelėje.

11 lentelė

Teniso mokyklos vadovo apklausos rezultatai

Organizacijos tipas	A (Klanas)	B (Adhokratija)	C (Rinka)	D (Hierarchija)	VISO:
Dabar	35 %	18,3 %	25,8 %	20,9 %	100%
Ateityje	43,3 %	12,5 %	25,9 %	18,3 %	100%

Duomenys pateikiami grafiškai (žr. 29 pav.).



29 pav. Teniso mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Paveiksle matyti, jog teniso mokykloje ženkliai dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra (35%). Dabartinė organizacijos situacija panaši į didelę šeimą. Akcentuojama asmenybės tobulinimo, vieningo kolektyvo bei moralinio klimato ilgalaikė nauda. Taip pat vyrauja ir rinkos tipo organizacinė kultūra (25,8%), tai reiškia, kad organizacija orientuota į rezultatus, žmonės tarpusavyje konkuruoja, orientuojasi į tikslo pasiekimą. Nežymiai organizacijoje dominuoja adhokratijos (18,3%) ir hierarchijos (20,9%) tipo organizacinės kultūros.

Lentelėje matyti, kad ateityje bus visiškai klanų tipo bruožų dominavimas, jis padidėja

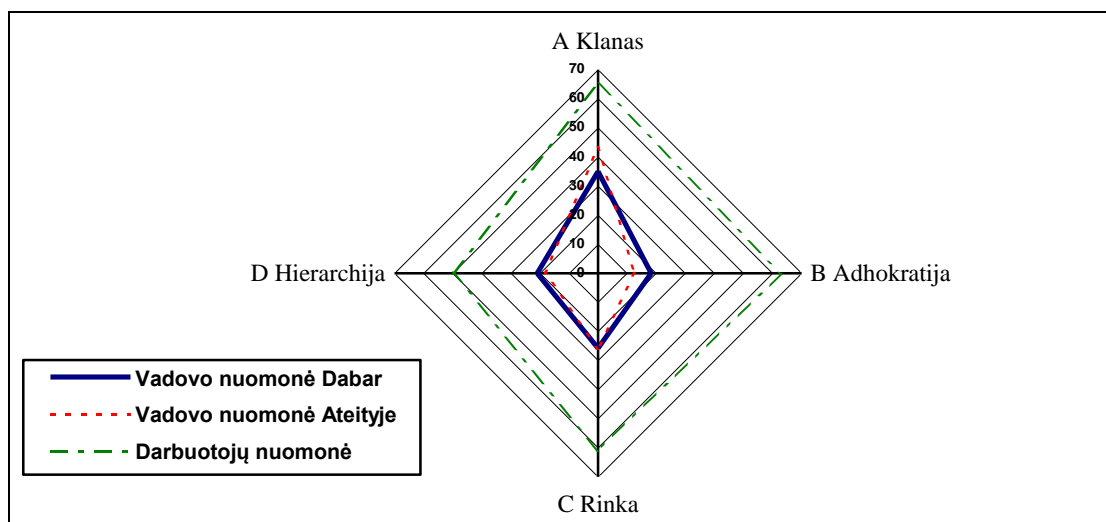
net iki 43%. Adhokratijos tipo bruožų sumažės (12,5%). Vadovas nenumato ateityje, kad darbuotojai būtų pasiryžę „guldyti galvas“ ir rizikuoti. Rinkos tipo bruožų dominavimas išlieka toks pat (25,9%). Hierarchijos tipo bruožų vyravimas dar truputį sumažės (18,3%), tai reiškia organizacijoje sumažės formalių taisyklių bei oficialios politikos.

Išsami teniso mokyklos vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus:

- *Svarbiausios organizacijos charakteristikos.* Vadovo nuomone, organizacija yra orientuota ir į rezultatus, užduočių atlikimą, pasiruošimą negailėti savęs, rizikuoti, ieškoti naujovių. Rinkos elementams skyrė 55 %. Ateityje vadovas pasikeitimų nenumato.
- *Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.* Vadovo nuomone organizacija yra koordinavimo, vienijimo ir sklandaus darbo pavyzdys, hierarchijai skirta 55 %. Ateityje lyderiavimo stilius neturėtų keistis.
- *Darbuotojų valdymas.* Valdymo stilius organizacijoje remiasi komandiniu darbu ir sprendimus priimant bendru dalyvavimu, klanui skirta 55 %. Ateityje pasikeitimų neturėtų būti.
- *Vienijamoji organizacijos esmė.* Vienijamoji esmė – novatoriškumo ir plėtros siekimas, pabrėžiama svarba pirmavimui. Ateityje vadovas tikisi, jog organizacijos esmė bus apibrėžta lojalumo ir savitarpio pasitikėjimu, aukštu atsidavimu, klanui skirta 55 %, o svarba pirmavimui sumažėti.
- *Strateginiai tikslai.* Vadovas įžvelgia daugiausia klanų tipo bruožų (55 %). Siekiama pasitikėjimo, atvirumo ir bendro dalyvavimo veikloje. Ateityje pasikeitimų neturėtų būti.
- *Sėkmės kriterijai.* Organizacijos sėkmę lemia žmogiškųjų išteklių vystymas, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas ir rūpinimasis jais. Ateityje pasikeitimų neturėtų būti.

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 11 priede.

30 paveiksle grafiškai pateikiami vadovo ir darbuotojų apklausos rezultatai. Palyginama vadovo bei darbuotojų nuomonė.



30 pav. Teniso mokyklos darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis

Paveiksle matyti, kad darbuotojų nuomone dominuoja klanas, adhokratijos ir rinkos tipo bruožų, o mažiausiai hierarchijos. Darbuotojai nesijaučia kontroliuojami. Jie jaučiasi laisvai, nevaržomi oficialių taisyklių, turintys daug bendro ir draugiški tarpusavyje.

Vadovo nuomonė ir darbuotojų nuomone panaši. Visi sutinka, kad organizacijoje vyrauja pirmoje vietoje klanas, po to rinka ir adhokratija, o mažiausiai – hierarchijos tipo bruožai.

3.6 Lengvosios atletikos mokyklos vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

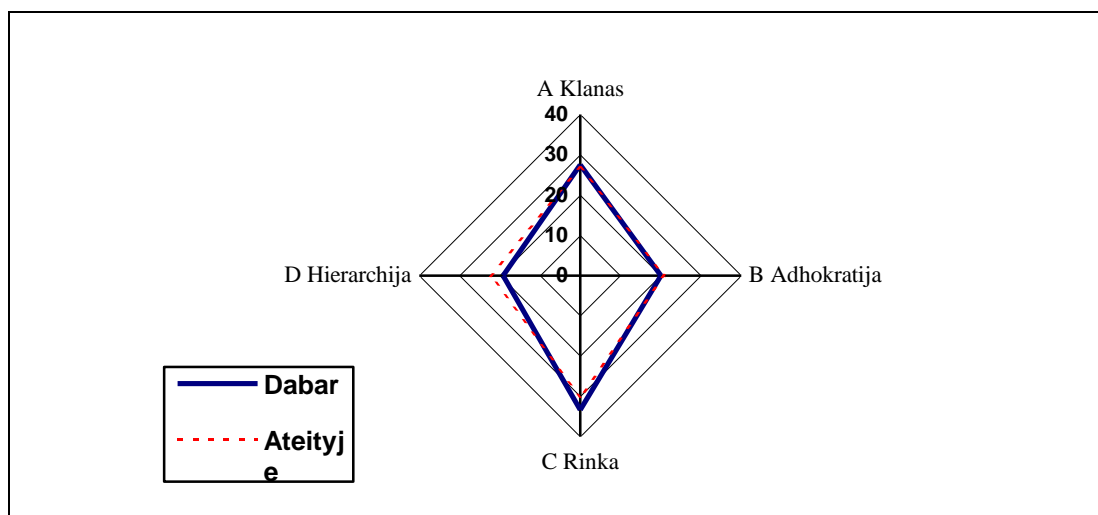
Lengvosios atletikos mokyklos vadovo anketiniai duomenys pagal procentinį organizacinės kultūros tipų pasiskirstymą atsispindi 12 lentelėje.

12 lentelė

Lengvosios atletikos mokyklos vadovo apklausos rezultatai

Organizacijos tipas	A (Klanas)	B (Adhokratija)	C (Rinka)	D (Hierarchija)	VISO:
Dabar	27,5 %	20 %	33,3 %	19,2 %	100%
Ateityje	26,7 %	20,9 %	30 %	22,4 %	100%

Duomenys pateikiami grafiškai (žr. 31 pav.).



31 pav. Lengvosios atletikos mokyklos organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Lengvosios atletikos mokykloje nėra ryškaus dominuojančio kultūros tipo. Rinkos tipo bruožų dominuoja daugiausiai (33,3%). Taip pat nemažai vyrauja ir klanų tipo bruožų (27,5), tai reiškia, kad organizacija yra orientuota ne vien į rezultatus ar konkuravimą, bet ir į tarpusavio bendravimo draugiškumą. Mažiausiai randama adhokratijos (20%) ir hierarchijos (19,2%) tipo organizacinės kultūros.

Ateityje vadovas nenumato didelių pasikeitimų organizacinėje kultūroje. Klanų (26,7%), adhokratijos (20,9%) bei rinkos (30%) tipų organizacinės kultūros išliks tokios pat, o hierarchijos tipo bruožų turėtų padidėti beveik 2%. Vadinasi ateityje vadovas įsivaizduoja didesnę žmonių veiksmų reguliavimą instrukcijomis, taisyklėmis.

Išsami lengvosios atletikos mokyklos vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus:

- *Svarbiausios organizacijos charakteristikos.* Vadovo nuomone, organizacija yra orientuota ir į rezultatus, užduočių atlikimą, pasiruošimą negailėti savęs, rizikuoti, ieškoti naujovių. Rinkos elementams skyrė 55 %. Ateityje ryškių pasikeitimų neturėtų būti.
- *Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje.* Vadovas visiems tipams skyrė beveik vienodą balų skaičių, tai reiškia, jog visi tipai dominuoja lyderiaujant. Ateityje neturėtų būti pakeitimų.
- *Darbuotojų valdymas.* Valdymo stilius organizacijoje remiasi komandiniu darbu ir sprendimus priimant bendru dalyvavimu, klanui skirta 30 %, taip pat valdymo stilių organizacijoje apibūdina aukšti reikalavimai ir reiklumas pasiekimams. Ateityje ženklių pakeitimų neturėtų būti.
- *Vienijamoji organizacijos esmė.* Vienijamoji esmė – ryškus tikslų ir uždavinių įvykdymo siekimas, rinkai skirta 40 %. Ateityje vienijamąją esmę turėtų papildyti ir klanų, ir adhokratijos, ir hierarchijos tipo elementai. Vadinasi, esmę sudarys aukštas atsidavimas organizacijai,

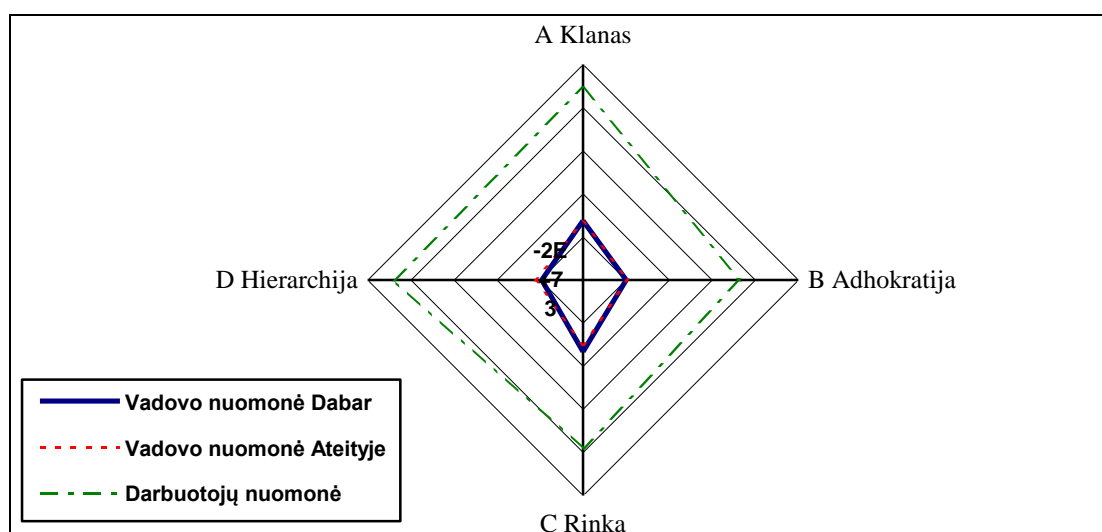
pirmavimas, novatoriškumo ir plėtros siekimas, formalios taisyklės, kad palaikytų sklandų darbą organizacijoje.

- *Strateginiai tikslai.* Vadovas visiems tipams skyrė vienodą balų skaičių, vadinasi organizacijoje siekiama pasitikėjimo, atvirumo, bendro dalyvavimo veikloje, plėstis ir lyderiauti rinkoje, akcentuojamas stabilumas, našumas, kontrolė, naujų iššūkių, resursų svarba. Ateityje neturėtų būti pasikeitimų.

- *Sėkmės kriterijai.* Organizacijos sėkmę lemia žmogiškųjų išteklių vystymas, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas ir rūpinimasis jais, klanui skirta 40 %. Ateityje šis sėkmės kriterijus turėtų sustiprėti 10 %.

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 12 priede.

32 paveiksle grafiškai pateikiami vadovo ir darbuotojų apklausos rezultatai. Palyginama vadovo bei darbuotojų nuomonė.



32 pav. Lengvosios atletikos mokyklos darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis

Paveiksle matyti, jog darbuotojų nuomone dominuoja labiausiai klanų, hierarchijos ir rinkos tipo bruožų, mažiausiai adhokratijos. Ne visai sutampa darbuotojų ir vadovo požiūris į dominuojančius kultūros tipus. Vadovo nuomone vyrauja rinkos kultūra, tačiau jo nuomone ši kultūra susipina su klaniniu tipu. Vadovas mano, kad organizacija yra panaši į didelę šeimą, vieninga. Darbuotojų nuomone, labiausiai vyrauja taip pat klanų tipo bruožų tik jie susipina su hierarchijos tipo bruožais. Darbuotojai savo direktorių laiko viską kontroliuojančiu, griežtu, tačiau ir geru koordinatoriumi, draugišku, išklausančiu vadovu.

3.7 Šiaulių futbolo akademijos vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių futbolo akademijos vadovo anketiniai duomenys pagal procentinę organizacinės

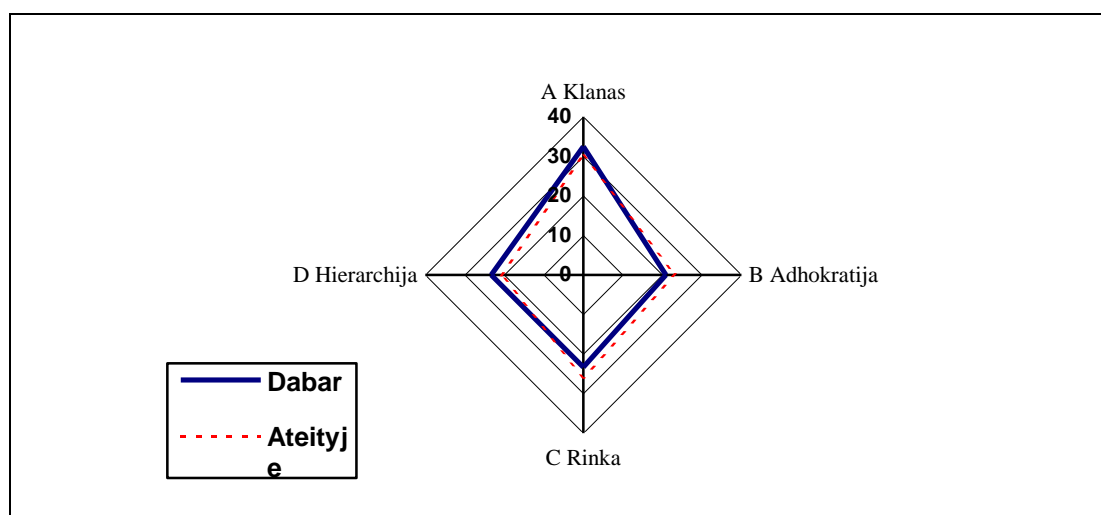
kultūros tipų pasiskirstymą atspindi 13 lentelėje.

13 lentelė

Šiaulių futbolo akademijos vadovo apklausos rezultatai

Organizacijos tipas	A (Klanas)	B (Adhokratija)	C (Rinka)	D (Hierarchija)	VISO:
Dabar	32,5 %	20,9 %	23,3 %	23,3 %	100%
Ateityje	30 %	23,3 %	25,8 %	20,9 %	100%

Duomenys pateikiami grafiškai (žr. 33 pav.).



33 pav. Šiaulių futbolo akademijos organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Paveiksle matyti, jog Šiaulių futbolo akademijoje ryškiai dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra (32,5%). Vadovas daugiausia dėmesio skiria žmogiškiesiems ištekliams. Organizacija panaši į didelę šeimą, darbuotojai turi daug bendro. Rinkos ir hierarchijos tipo bruožų vyrauja vienodai (23,3%), mažiausiai – adhokratijos tipo organizacinės kultūros (20,9%), tai reiškia, kad organizacija nelinkusi rizikuoti.

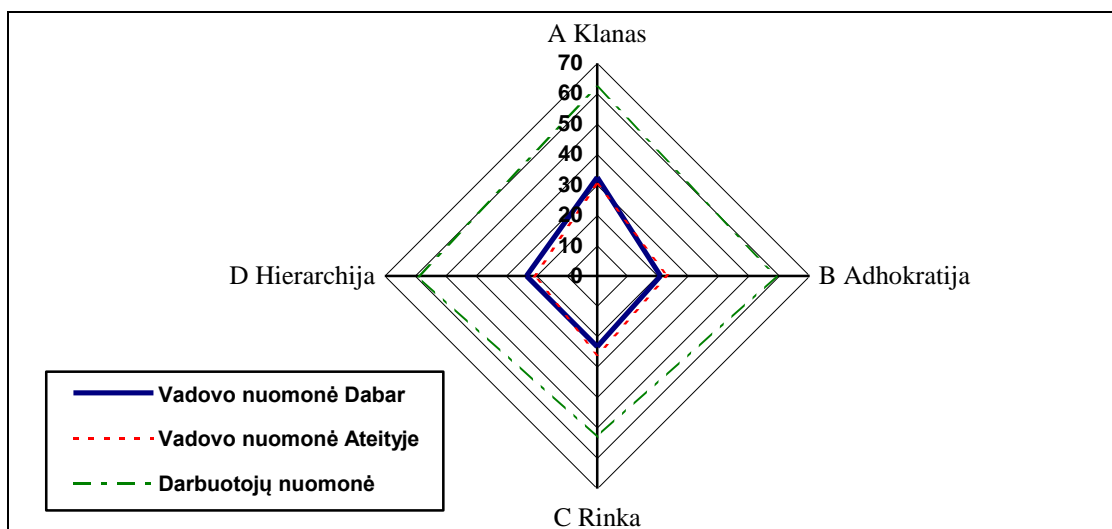
Lentelėje matyti, kad ateityje vadovas nenumato didelių pasikeitimų organizacinėje kultūroje. Klanų (30%) tipo bruožų sumažėja apie 2%, tačiau tai vistiek ryškiausias vyraujantis organizacinės kultūros tipas. Adhokratijos (23,3%) tipo bruožų padidės maždaug 2%, vadinasi vadovas ateityje numato, kad darbuotojai šiek tiek labiau būtų pasiryžę rizikuoti, priimti naujoves. Taip pat padidėja ir rinkos (25,8%) tipo bruožų, kad organizacija būtų labiau orientuota į rezultatus ir tarpusavio konkuravimą. Hierarchijos (20,9%) tipo bruožų sumažės maždaug 2%. Vadinasi ateityje vadovas bus mažiau linkęs žmonių veiksmus reguliuoti instrukcijomis, taisyklėmis. Šie duomenys rodo, kad vadovas pasitiki savo darbuotojais, jie dirba atsakingai ir nėra būtinybės jų tikrinti.

Išsami Šiaulių futbolo akademijos vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus:

- *Svarbiausios organizacijos charakteristikos.* Vadovo nuomone, organizacija yra orientuota ir į rezultatus, užduočių atlikimą, pasiruošimą negailėti savęs, rizikuoti, ieškoti naujovių. Rinkos elementams skyrė 40 %. Ateityje rinkos elementų turėtų sustiprėti 10 %.
- *Bendras lyderiavimo stilius.* Vadovo nuomone darbuotojai turi būti skatintojo tobulėti pavyzdžiu, atkaklumo, orientacijos į tikslą pavyzdžiu bei koordinavimo, vienijimo pavyzdžiu. Ateityje turėtų sustiprėti hierarchijos tipo elementų 10 % daugiau (40 %). Darbuotojai turės būti labiau koordinuoti, vieningesni.
- *Darbuotojų valdymas.* Valdymo stilius organizacijoje remiasi komandiniu darbu ir sprendimus priimant bendru dalyvavimu, klanui skirta 40 %. Nemažai skirta ir adhokratijos tipo elementams (30 %), darbuotojai prisiima individualios rizikos, inovatyvumo. Ateityje turėtų sustiprėti hierarchijos elementai, vadovas tikisi didesnio stabilumo darbo santykiuose.
- *Vienijamoji organizacijos esmė.* Vienijamoji esmė – ryškus tikslų ir uždavinių įvykdymo siekimas, rinkai skirta 50 %. Ateityje neturėtų būti pasikeitimų.
- *Strateginiai tikslai.* Organizacija pabrėžia žmonių tobulėjimą, akcentuoja naujų resursų, iššūkių svarbą, našumą ir kontrolę. Ateityje pasikeitimų neturėtų būti.
- *Sėkmės kriterijai.* Organizacijos sėkmę lemia žmogiškųjų išteklių vystymas, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas ir rūpinimasis jais. Kitas sėkmės kriterijus – efektyvumas, sklandus planavimas. Tai hierarchijos tipo elementai (30 %). Ateityje didžiausią įtaką sėkmei turės žmogiškųjų išteklių vystymas, tai klanų tipo bruožai (50 %).

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 13 priede.

34 paveiksle grafiškai pateikiami vadovo ir darbuotojų apklausos rezultatai. Palyginama vadovo bei darbuotojų nuomonė.



34 pav. Šiaulių futbolo akademijos darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis

Paveiklėse matyti, kad darbuotojų nuomone dominuoja klano, adhokratijos ir hierarchijos tipo bruožai. Darbuotojai jaučiasi lyg didelė šeima, palankiai žiūrima į kolektyvinį darbą. Vadovo ir darbuotojų nuomonė sutampa, kad labiausiai vyrauja klano kultūra, tačiau vadovo nuomone taip pat vyrauja rinka ir hierarchija, o darbuotojų nuomone po klano dominuoja adhokratijos tipo bruožų, nors vadovas šio tipo bruožų padidėjimą numato tik ateityje. Vadovas nemato, kad darbuotojai būtų linkę į naujus iššūkius, riziką.

3.8 Sporto mokyklos „Klevas“ vadovo ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

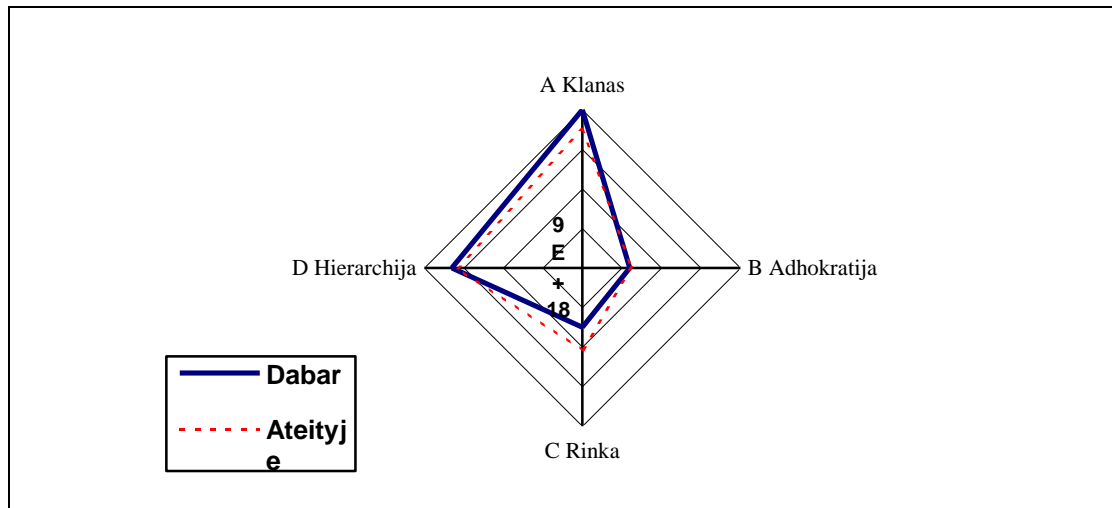
Sporto mokyklos „Klevas“ vadovo anketiniai duomenys pagal procentinį organizacinės kultūros tipų pasiskirstymą atsispindi 14 lentelėje.

14 lentelė

Sporto mokyklos „Klevas“ vadovo apklausos rezultatai

Organizacijos tipas	A (Klanas)	B (Adhokratija)	C (Rinka)	D (Hierarchija)	VISO:
Dabar	40 %	12 %	15 %	33 %	100%
Ateityje	35 %	12,5 %	20,8 %	31,7 %	100%

Duomenys pateikiami grafiškai (žr. 35 pav.).



35 pav. Sporto mokyklos „Klevas“ organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

Paveiksle matyti, jog sporto mokykloje „Klevas“ ryškiai dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra (40 %). Hierarchijos tipo bruožų dominavimui vadovas skyrė 33 %, jis orientuotas į darbuotojų stabilumą, vadovas linkęs žmonių veiksmus reguliuoti instrukcijomis, taisyklėmis. Adhokratijos ir rinkos tipo bruožų dominavimas neryškus, jiems vadovas skyrė atitinkamai 12 % ir 15 %.

Ateityje vadovas nenumato didelių pasikeitimų organizacinėje kultūroje, klanų tipo bruožų turėtų sumažėti 5 %, tačiau tai vistiek ryškiausiai dominuojantis kultūros tipas, hierarchijos ir adhokratijos tipo bruožų išlikti beveik tokie patys, o rinkos turėtų padidėti beveik 8 %, tai reiškia, kad vadovas tikisi iš darbuotojų didesnio konkurencingumo tarpusavyje siekiant geresnių rezultatų.

Išsami sporto mokyklos „Klevas“ vadovo organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus:

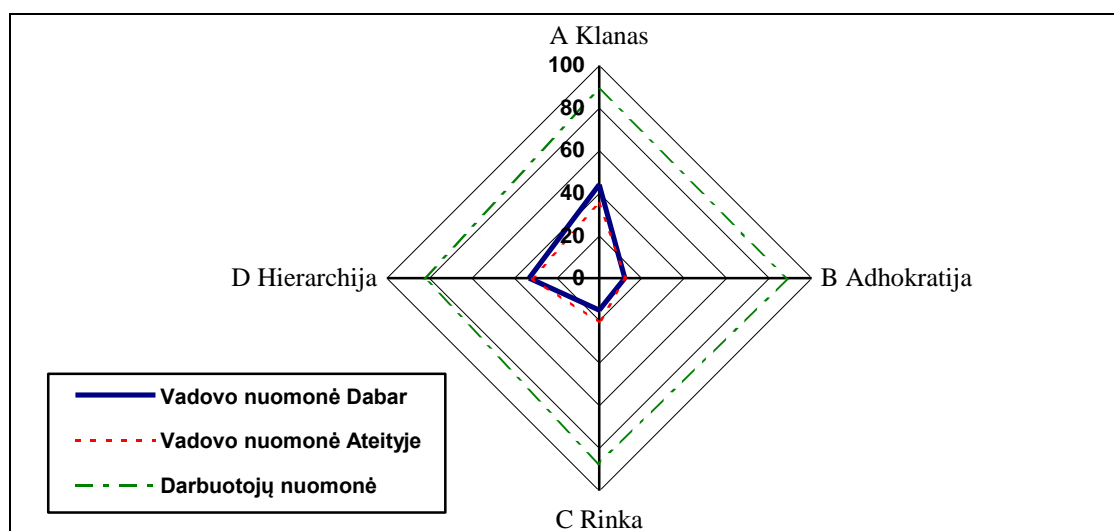
- *Svarbiausios organizacijos charakteristikos.* Vadovo nuomone, organizacija yra griežtai kontroliuojama ir struktūrizuota vieta, o taip pat orientuota ir į rezultatus. Ateityje pasikeitimų neturėtų būti.
- *Bendras lyderiavimo stilius.* Organizacijos darbuotojai koordinuoti, vieningi, remiasi sklandaus darbo pavyzdžiu, hierarchijai skirta 60 %. Ateityje neturėtų būti pakeitimų.
- *Darbuotojų valdymas.* Valdymo stilius organizacijoje remiasi komandiniu darbu ir sprendimus priimant bendru dalyvavimu, klanui skirta 60 %. Ateityje ženklių pakeitimų neturėtų būti.
- *Vienijamoji organizacijos esmė.* Vienijamoji esmė – formalios taisyklės ir politika, hierarchijai skirta 60 %. Ateityje pasikeitimų neturėtų būti.

- *Strateginiai tikslai.* Vadovas daugiausia balų skyrė klanų tipo turinčiam kriterijui (70 %). Ateityje ženklų pasikeitimų neturėtų būti.

- *Sėkmės kriterijai.* Organizacijos sėkmę lemia žmogiškųjų išteklių vystymas, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas ir rūpinimasis jais, klanui skirta 70 %. Ateityje šis sėkmės kriterijus turėtų išlikti toks pat.

Kiekvieno kriterijaus grafikai pateikiami 14 priede.

36 paveiksle grafiškai pateikiami vadovo ir darbuotojų apklausos rezultatai. Palyginama vadovo bei darbuotojų nuomonė.



36 pav. Sporto mokyklos „Klevas“ darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilis

Paveiklėse matyti, kad darbuotojų nuomone organizacijoje dominuoja visi keturi kultūros tipai. Darbuotojai jaučia ir konkuravimo, ir formalumo, ir kūrybiškumo, novatoriškumo bei bendruomeniškumo požymių. Vadovo ir darbuotojų nuomonės nesutampa. Vadovas aiškiai išskiria klanų tipo elementų vyravimą, o darbuotojai jaučia visų keturių tipų vienodą vyravimą.

Apibendrinant šį skyrį, atlikus vadovų bei darbuotojų organizacinės kultūros vertinimų analizę, aptikta tokia tendencija, jog sporto mokyklose daugiausia vyrauja klanų tipo organizacinė kultūra.

3.9 Šiaulių sporto mokyklų 2009 metų ir 2012 metų organizacinės kultūros tipų lyginimas

Remiantis J. Kačerauskienės 2009 metų „Šiaulių sporto mokyklų organizacinės kultūros formavimas“ atliktu magistro darbu, kuriame buvo taikyti tie patys metodai ištirti organizacinės kultūros tipą, siekiama apžvelgti koks organizacijos kultūros tipas sporto mokyklose

buvo anksčiau, koks buvo numatomas ateityje ir sulygtinti su šiais metais gautais rezultatais. Taikomas lyginamasis metodas, kuriuo galima nustatyti ar vadovai įgyvendino tai, kas buvo numatyta ateityje. Pateikiami J. Kačerauskienės atlikto tyrimo vadovų ir darbuotojų rezultatai, o po to lyginama su šiais metais.

Pasak J. Kačerauskienės *sporto mokykloje „Dubysa“* dominuoja hierarchijos kultūros elementas, ateityje šio tipo dominavimas turėtų išlikti toks pat. Organizacija yra ir turėtų likti griežtai kontroliuojama formaliomis taisyklėmis ir darbo tvarka.

Šių metų sporto mokykloje „Dubysa“ dominuoja visų tipų organizacinė kultūra. Lyginant sporto mokyklos „Dubysa“ rezultatus, galima teigti, kad vadovas ateityje numatyto hierarchijos tipo ryškų dominavimą neįgyvendino, jo vadovaujamoje organizacijoje dominuoja visų tipų organizacinė kultūra.

Pasak J. Kačerauskienės *plaukimo mokykloje „Delfinas“* dominuoja rinkos kultūros tipas. Ateityje organizacijos vadovas puoselės klanų kultūros tipui būdingus bruožus.

Šių metų rezultatai parodė, kad vadovas įgyvendino savo planus, kuriant klanų tipo organizacinę kultūrą, tačiau jis ateityje vėl norėtų, kad dominuotų rinkos tipo kultūra. Vadovas tikisi, kad organizacija visgi turėtų būti orientuota į rezultatus, jis stiprins konkurenciją, reiklesnis bus pasiekimams.

Pasak J. Kačerauskienės *teniso mokykloje* vyrauja adhokratijos ir klanų kultūros tipai, o ateityje turėtų pasireikšti klanų kultūros tipas. Palyginus su šių metų rezultatais, galima teigti, kad vadovas įgyvendino savo tikslus, nes klanų tipo organizacinė kultūra dominuoja ryškiausiai, o taip pat numato to paties tipo dominavimą ir ateityje. Organizacija yra ir sieks didelio pasitikėjimo, atvirumo ir bendro dalyvavimo veikloje. Daug dėmesio skirs žmogiškiems ištekliams.

Pasak J. Kačerauskienės *lengvosios atletikos mokykloje* dominuoja klanų ir rinkos kultūrų tipai, ateityje vadovas mato ženkliai pasikeitusią, vyraus rinkos kultūros tipas. Palyginus su šiais metais, vadovas įgyvendino planus - ryškus rinkos dominavimas, o taip pat numato ir ateityje to paties tipo dominavimą, vadinasi pasiteisino vadovo strateginiai tikslai. Vadovo nuomone organizacija orientuota į rezultatus, į tikslo pasiekimą, o pagrindinis dėmesys skiriamas užduočių atlikimui.

Pasak J. Kačerauskienės *Šiaulių futbolo akademijoje* vyrauja klanų kultūros tipas, kuris vyraus ir ateityje. Palyginus su šiais metais organizacinė kultūra išlieka tokia pati, kuri numatoma ir ateityje. Vadovą tenkina toks organizacinės kultūros tipas ir nežada jos keisti. Futbolo akademijoje, lyginant su kitomis Šiaulių sporto mokyklomis, klanų kultūros tipas yra stabiliausias. Organizacija – labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro. Visas

dėmesys sutelkiamas į vidinį lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis.

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad vadovai savo planus įgyvendino. Vis daugiau vadovų siekia rinkos tipo dominavimą, tačiau kaip ir anksčiau labiausiai dominuoja klano tipo organizacinės kultūros.

3.10 Ekspertų tyrimo duomenų analizė

Ekspertų interviu klausimai buvo rengiami laisvo pobūdžio. Šio interviu tikslas – aptarti ekspertų - švietimo srities specialistų nuomonę apie sporto mokyklų vadovų valdymą, kokiame kontekste esti sporto mokyklos.

Ekspertų amžius siekia 40 – 50 metų. Visi ekspertai turi aukštąjį išsilavinimą, vadybos. Ekspertų patirtis vadybos principais apie 10 – 15 metų.

Apibendrinant ekspertų atsakymus į klausimą, Šiaulių sporto mokyklų, kaip organizacijų bruožai, nustatyta, kad ekspertai įvardijo sporto mokyklas, kaip novatoriškas, inovatyvias, modernias, kūrybiškas, savarankiškas, besikeičiančias, savo veiklą vykdo atsižvelgiant į sporto plėtotės tendencijas.

Analizuojant ekspertų nuomonę dėl darbuotojų skatinimo tobulintis, kelti kvalifikaciją, paaiškėjo, kad teisinė bazė įpareigoja keltis kvalifikaciją, sąlygos sudaromos pakankamai, tačiau mažai pasinaudoja jomis, tik 20 – 30 % pačių darbuotojų žingeidumas, o likusieji nėra orientuoti tobulinimuisi.

Aiškinantis, ar vadovai motyvuoja darbuotojus, kad darbai būtų atlikti kuo geriau, ekspertai vienbalsiai teigė, kad taip. Viskas priklauso nuo vadovo bendradarbiavimo su darbuotojais. Aptardami ekspertų nuomonę dėl vadovo skatinimo, apdovanojimo darbuotojų už gerai atliktus darbus, nustatyta, kad daugelis organizacijų įgyvendina. Vadovai rengia mokslo metų baigimo šventes, renginius mokyklos lėšomis, skiria priedus, premijas.

Sporto mokyklų vadovų vaidmenį bei jų vadovavimo stilių ekspertai įvardijo, jog stilius skirtingas sporto mokyklose, vienos autokratinis, demokratinis, hierarchinis, tačiau apie 70 % novatoriškas, aktyvus, organizacijos įsiliejančios į Lietuvos kontekstą. Apie 30 % organizacijų plaukia pasroviui.

Aptardami ekspertų nuomonę dėl tinkamiausio vadovo amžiaus vadovauti sporto mokykloje, nustatyta, jog nuo 30 – 40 metų. Vadovas turėtų turėti darbinę patirtį, susipažinęs su vadybos principais.

Apibendrinant ekspertų nuomonę dėl vadovų skatinimo darbuotojus generuoti naujas idėjas, naujus darbo metodus, ekspertai teigė, kad yra vadovų, kurie rūpinasi organizacijos reikalais

labai mažai, todėl to pasekoje matoma sporto mokyklos padėtis, tačiau didžioji dalis vadovų skatina darbuotojus.

Misijos ir vizijos suformavimas ir įgyvendinimas, ekspertų nuomone, turėtų būti rengiamos atidžiai. Apie 50 % organizacijos turi dėl formalumo todėl, kad reikia, neskiria didelio dėmesio. Organizacijos tiesiog žino iš savo tikslų, ką reikia padaryti, kaip tai bus įgyvendinta. Misijas ir vizijas vadovams reikėtų papildyti.

Inerviu pabaigoje ekspertai išvardijo faktorius, nuo kurių priklauso sporto mokyklų sėkmė:

1. Nuo vadovo ir jo vadovavimo stiliaus;
2. Nuo materialinės techninės bazės;
3. Nuo psichologinio klimato;
4. Nuo finansinių išteklių;
5. Nuo žmogiškųjų išteklių.

Apibendrinant ekspertų tyrimo duomenų aptarimą, galima teigti, kad sporto mokyklų organizacinės kultūros tobulinimo pagrindinės galimybės yra šios: vadovo vadovavimo stilius, aktyvesnis bendradarbiavimas su darbuotojais, kuriant organizacinės kultūros tipą. Vadovai turėtų ieškoti tokių darbuotojų, kurie būtų motyvuoti ir kūrybiški.

IŠVADOS

Konceptualiosios dalies išvados:

- Apibendrinant minėtų autorių organizacijos kultūros apibrėžimus, galima teigti, kad organizacinė kultūra atsiskleidžia per jos narių bendravimo būdus, istorijas, tradicijas, taisykles, normas, klimatą, simbolius. Ji atspindi organizacijos įsitikinimus bei principus, pagrindines vertybes, požiūrį į užsibrėžtus tikslus, priemones jiems pasiekti, kurios padeda organizacijos valdymo sistemai ir stiprina valdymo principus.
- Daugumos autorių įvardytos organizacinės kultūros funkcijos, kurios daro įtaką organizacijų efektyvumui, yra šios: organizacijoje reikia ugdyti atsidavimą didesniems interesams negu žmogaus asmeniniai, skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, suteikti organizacijai unikalumo, išskirti iš kitų organizacijų bei formuoti darbuotojų nuostatas ir elgesį, sustiprinti socialinės sistemos stabilumą, organizacijos nariams teikti identiškumo jausmą.
- Organizacijos kultūra daro didelę įtaką veiklos rezultatams bei konkurencingumui, o ypatingai reikšminga siekiant atsinaujinimo organizacijoje. Ji veikia struktūrą, strategiją, personalą, stilių, įgūdžius, sugebėjimus, bendrąsias vertybes bei kitus minėtus elementus. Visi šie elementa apjungia sėkmingos organizacijos veiklą. Organizacijos kultūra stiprina darbuotojo ištikimybę ir įsipareigojimus organizacijai, o tai ir leidžia pasiekti gerų darbo rezultatų. Svarbu, kad organizacinę kultūrą pripažintų ir puoselėtų visi jos nariai, nes tik tada bus galima pasiekti veiklos efektyvumo.
- Organizacinė kultūra vertinama pagal lygius, kuriuose yra matomi ir mažiau matomi dalykai ir veiksniai, išskiriamos vertybės ir pagrindinės nuostatos.
- Organizacinės kultūros tipologija yra gana plati, nes autoriai išskiria organizacinės kultūros tipus pagal galimybes darbuotojams pasireikšti, pagal tarpusavio santykius, pagal psichologinius kriterijus ir pan. Organizacijose, kuriose vyrauja ne vienas, o keletas skirtingų organizacinės kultūros tipų, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais, principais ir t.t. Organizacijai naudingiau, kai darbuotojai laikosi vieningai, vadovaujasi tais pačiais kultūros kriterijais.
- Organizacijos vadovas yra centrinė figūra formuojant organizacijos kultūrą. Nuo vadovo asmeninių savybių, jo vadovavimo stiliaus, elgsenos, vertybių ir suvokimų priklausys kokia kultūra vyraus organizacijoje, o vadovo sugebėjimas suvokti susidariusią kultūrą ir ją kryptingai ugdyti turės įtakos organizacijos veiklai ir sėkmei.

Analitinės-tiriamosios dalies išvados:

- Atlikus dokumentų analizę, mažai rasta frazių, būdingų bruožų organizacinės kultūros atžvilgiu. Tik keliuose dokumentuose rastos kelios frazės, tačiau tai neturi įtakos darbuotojų organizacinės kultūros formavimui ir tobulinimui. Misijos ir vizijos dokumentų nei viena mokykla nepateikė, jie pagrįso, jog nežino, kur dokumentai yra padėti, tačiau teigia, jog jie egzistuoja. Vadinasi mokyklų misijos ir vizijos yra sudarytos gana seniai, tikriausiai jos nebuvo perrašytos ir yra primirštos.
- Visose tyrime dalyvavusiose Šiaulių miesto sporto mokyklose šiuo metu ryškiausiai dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra. Ugdymo institucijose, šalia klaninės kultūros, pastebėti ir kitų kultūros tipų požymiai.
- Sporto mokykloje „Dubysa“, teniso mokykloje, Šiaulių futbolo akademijoje ir sporto mokykloje „Klevas“ vyrauja klanų tipo organizacinė kultūra. Ir vadovas, ir darbuotojai sutinka, kad jų organizacija tai lyg viena šeima, turintys tarpusavyje daug bendro, draugiški. Ateityje sporto mokyklos „Dubysa“ vadovas linkęs daugiausia išvelgti adhokratijos tipo bruožų, o klanų turėtų sumažėti, tai reiškia, kad vadovas norėtų matyti darbuotojus labiau priimančius naujoves, iššūkius, nebijančius rizikuoti. Pačią organizaciją įsivaizduoja novatoriškesnę, kuri palaikys asmeninę iniciatyvą ir laisvę. Teniso mokyklos, Šiaulių futbolo akademijos ir sporto mokyklos „Klevas“ vadovų nuomone ateityje pasikeitimų neturėtų būti, dominuos ta pati klanų tipo organizacinė kultūra.
- Plaukimo mokykloje „Delfinas“ vadovo nuomone vyrauja klaninė kultūra, tačiau darbuotojų nuomonė skiriasi, jie jaučia rinkos tipo elementų dominavimą. Vadovas tik ateityje numato didžiausią rinkos požymių dominavimą, o klanų sumažėjimą. Jis tikisi, kad darbuotojai turėtų būti labiau suinteresuoti į rezultatų siekimą, užduočių atlikimą, tarpusavio konkurenciją.
- Lengvosios atletikos mokyklos vadovo ir darbuotojų nuomonės taip pat išsiskiria. Vadovas mato klanų tipo požymių, o darbuotojai rinkos tipo elementų. Ateityje vadovo nuomone pasikeitimų neturėtų būti. Išlikti turėtų rinkos tipo bruožų vyravimas. Vadovas darbuotojus mato ir toliau siekiančius dar didesnio rezultato ir konkurencingesnius.
- Išskiriant visų vadovų gautus rezultatus pagal atskirus kriterijus, galima teigti, kad didžiausią balų skaičių vadovai skirdavo valdyme ir sėkmės kriterijuje klanų tipo organizacinės kultūros bruožams. Organizacijos remiasi komandiniu darbu ir bendru dalyvavimu priimant sprendimus, o sėkmę lemia žmogiškieji ištekliai.
- Palyginus Jūratės Kačerauskienės atliktu 2009 metų magistro darbu „Šiaulių

sporto mokyklų organizacinės kultūros formavimas“ su šiais metais atlikto tyrimo gautais rezultatais galima teigti, kad vadovai savo planus įgyvendino. Vis daugiau vadovų siekia išvystyti rinkos tipo dominavimo, tačiau kaip ir anksčiau dauguma pasilieka prie klanų tipo organizacinės kultūros.

Ekspertų nuomonės kokybinis tyrimas atskleidė, kad:

- Apibendrinant ekspertų tyrimo duomenų aptarimą, galima teigti, kad sporto mokyklų organizacinės kultūros tobulinimo pagrindinės galimybės yra šios: vadovo pasirinktas vadovavimo stilius, aktyvesnis bendradarbiavimas su darbuotojais, kuriant organizacinės kultūros tipą. Vadovai turėtų ieškoti tokių darbuotojų, kurie būtų motyvuoti ir kūrybiški.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į magistro darbe išanalizuotą Šiaulių sporto mokyklų vadovų, darbuotojų ir ekspertų nuomonę dėl organizacinės kultūros tobulinimo galimybių, atliktą anketinį tyrimą ir ekspertų apklausą, bei dokumentų analizę, magistro darbo autorė rekomenduoja:

- *Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovui:*

Siekiant didesnio darbuotojų aukojimosi ir kūrybiškumo reikėtų organizuoti seminarus ir mokymus darbuotojams. Už savarankiškumą, naujas idėjas, kūrybiškus sprendimus skatinti pagyrimais, padėkos raštais, premijomis.

- *Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovui:*

Ryškiai didinant orientaciją į rezultatą ir užduoties atlikimą, konkurenciją, derėtų stebėti ar tai turės teigiamą įtaką darbuotojų tarpusavio santykiams, ko pasekoje gali susilpnėti organizacijos psichologinis klimatas. Rezultatų siekimą derėtų sujungti su klano tipo elementais, o tai leistų organizacijos mikroklimatą sukurti draugiškesnį, duotų daugiau moralinės naudos.

- *Teniso mokyklos, Šiaulių futbolo akademijos ir sporto mokyklos „Klevas“ vadovams:*

Siekiant išlaikyti organizaciją draugišką, turinčią bendruomeniškumo požymių, reiktų stiprinti darbuotojų orientaciją į komandinį darbą ir bendrą dalyvavimą veikloje, reguliariai rengti (pvz., kas dvi savaites ar kas mėnesį) susitikimus su darbuotojais ir akcentuoti jiems komandinės dvasios svarbą, numatyti darbo motyvavimo sistemą, gilintis į darbuotojų problemas, sunkumus darbo vietoje ir kiek įmanoma šalinti juos.

- *Lengvosios atletikos mokyklos vadovui:*

Kadangi vadovas ir darbuotojai organizacijos vidinius aplinkos bruožus jaučia truputį skirtingai, tai vadovui reiktų labiau bendradarbiauti su savo darbuotojais, gilintis į darbuotojų pasisakymus, išklausti jų nuomonės, dažniau kalbėtis su kiekvienu darbuotoju individualiai.

Visoms sporto mokykloms:

- Kartą per metus atlikti organizacijos kultūros tyrimą ir analizuoti ar laikomasi numatytos krypties, rezultatus aptarti komandoje ir numatyti tolimesnių veiksmų planą.
- Mokyklos dokumentus rengti ir svarstyti darbo grupėse ir pateikti visų darbuotojų vertinimui, juos suformuoti atsakingiau, tuomet darbuotojai bus tinkamai informuoti apie mokyklos veiklą.

LITERATŪRA

1. Appleby, R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius. Algarvė.
2. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
3. Atkočiūnienė Z. (2002). *Informacijos išteklių valdymas: duomenų, informacijos ir žinių valdytojais // Informacijos mokslai*, Nr. 22, p.60 – 67.
4. Atkočiūnienė, V. (2009). *Kaimo plėtros organizacijų mikroklimatas: Lietuvos vietos veiklos grupių atvejis // Vadybos mokslas ir studijos: kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 16.
5. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas.
6. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
7. Bulajeva, T., Targamadzė, V. 2005. Mokyklos organizacijos kultūra.
8. Deal, T., Kennedy, A., (1982) *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. – Addison: Wesley Publishing Company
9. Dereškevičiūtė, E. (2009). Organizacijos DNR.
10. Drucker P. F. (1974). *Management*. New York
11. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. p. 22.
12. Garalis, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija // *Pedagogika*. Vilnius, VPU, Nr. 69, p. 65-79.
13. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija. p. 111-130.
14. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. *Strategic management: Competitiveness and Globalization*. Thomson South-West, 2003.
15. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Garnelis
16. Jonaitytė A. (2003). Organizacijos kultūra. // *Vadovo pasaulis*. Nr. 7–8. P. 17–21.
17. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas.58-59.
18. Jucevičius R.(1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas
19. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas : monografija*. Kaunas: Technologija.
20. Jucevičius, J., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
21. Jonaitytė, A. (2003). Organizacijos kultūra. // *Vadovo pasaulis*. Nr. 7–8. P. 17–21.
22. Kačerauskienė, J. (2009). *Šiaulių miesto sporto mokyklų organizacinės kultūros formavimas*.

- Magistro darbas. Šiaulių universitetas. Šiauliai.
23. Cameron, K., Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.
 24. Kaušikas, E. (2006). Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra// Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų finansavimo plėtrai.). *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ar administravimas*. Nr. 10, p. 29.
 25. Krasauskaitė, S. (2004). *Įmonės įvaizdžio modelis*. // Reklamos ir marketingo idėjos. Vilnius. Nr. 1, p.15.
 26. Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis // Reklamos ir marketingo idėjos. Vilnius. Nr. 1, p.12
 27. Laurinėnienė, I. (2007). *Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas. Šiauliai.
 28. Mackevičienė, A. (2001). *Aiškinamasis Lietuvių kalbos*. Vilnius. Gimtinė.
 29. Makštutis, A. (1999). *Veiklos vadyba. Teorija ir praktika*. Vilnius.
 30. Maull, R., Brown, P., Cliffe, R. (2001) „Organisational Culture and Quality Improvement“. *International Journal of Operations & Production Management*, 2001, Vol. 21 No. 3, p. 307
 31. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-02]. Prieiga per internetą:
<http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf>
 32. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas)*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto leidykla.
 33. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radvickienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja // *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14. p. 317
 34. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacinės kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
 35. Perkumienė, D., Raupelienė, A. (2008). Ethics and Working Culture of Employees in the Public Sector. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 46
 36. Pipersas T., Votermenas R. (1991). *Menedžerio knyga*. Vilnius. Mintis.
 37. Pors, N.O. (2008). Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study // *Performance Measurement and Metrics Vol. 9 No. 2*, 2008 p. 138-152.
 38. Pruskus, V. (2004). *Sociologija. Teorija ir praktika*. Vilnius
 39. Purlys, Č. (2009). *Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas*. Organizacijų vadyba:

sisteminiai tyrimai. Nr. 49

40. Ragucka, A. (2005). *Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys*. Personalo vertė ir vadyba: žinynas. D. 8.2.
41. Rekašiūtė – Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija* 2005. 31. ISN 1392 – 0359. Vilnius.
42. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2007). *Organizacijos kultūra ir jos svarba*. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. D. 9.1.
43. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
44. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
45. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
46. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda.
47. Shafritz, J.M., Ott, J.S. (1992). *Classics of organization theory*. California. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, p. 484-486
48. Stephen P., R. (2003). *Organizacijos elgsenos pagrindai*. Kaunas.
49. Stoner, J. A. F. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
50. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
51. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco
52. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership 2nd Ed. Jossey – Bass Publishers*, San Francisko.
53. Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, Calif.
54. Šerėnaitė, A. (2008). *Vieniems - instrukcijas, kitiems – vertybes*. Verslo žinios. Nr. 72, p. 18.
55. Šimanskienė, L. (2000). Tautinių bruožų įtaka vadybos kultūrai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 16, p. 131-143.
56. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių organizacinės kultūros formavimui įtaka // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 18, p. 113-124. Kaunas. VDU leidykla.
57. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda.
58. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų finansavimo plėtrai. Mokslų darbai (socialiniai mokslai, vadyba ar administravimas)*. Nr. 15(4).p. 175-181.
59. Targamadžė, V. (2006). *Konfliktų kontūro brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Mokslinės monografijos. Vilnius: VPU leidykla.
60. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos

teisės universiteto Leidybos centras.

61. Vaitkūnaitė, V. (2006). *Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei*. Verslas: teorija ir praktika. VII tomas, Nr. 1, p. 45-53.
62. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2005.34*, p. 217-231.
63. Veinhardt, V. (2005). *Organizacijos žmoniškųjų išteklių ir vadovo vystimosi sąveika*. // *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Klaipėda.
64. Veinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 1 (17). 2008., p. 176 – 186.
65. Zablackienė, A. (2005). Organizacijos kultūros formavimas. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 6 (16), p. 65-66.
66. Zablackienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 3 (13), p. 39-43.
67. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
68. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 30*, p. 201–209.
69. Žalpys, E. (2007). *Meno aritmetika. Kultūros vadyba Lietuvoje*. Vilnius.
70. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
71. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
72. Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
73. Спивак, В. А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер.
74. Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер.
75. Уотермен, Р. (1988). *Фактор обновления*. Москва. Прогресс.

Internetiniai šaltiniai:

76. Aiman-Smith, L. (2004). What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. *Organizational Culture* [žiūrėta 2012-02-02]. Prieiga per internetą: <http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf>
77. Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=tLbt4eCcltC&printsec=%22Cultures+and+Organizations:+software+of+the+mind%22>>

78. *Kūno kultūros ir sporto departamento prie LR Vyriausybės 2010 m sutrumpintas strateginis veiklos planas.* (2010). [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.kksd.lt/index.php?746926159>>
79. Preikšienė, L. (2003). *Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei.* Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>.
80. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2008). *Pokyčiai verčia keistis* [žiūrėta 2012-02-03]. Prieiga per internetą:<<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=915092&strid=1088&rs=0&ss=1&y=2008%2001%2023>>.
81. Tharp, B. M. (2005). *Four Organizational Culture Types* [žiūrėta 2012-02-05]. Prieiga per internetą:<<http://www.haworth.com/haworth/assets/Four%20Organizational%20Culture%20Types.pdf>>.
82. Vasiliauskas, A. (2000). Lietuvos ekonomikos plėtros strategijos kūrimo ir įgyvendinimo metodologiniai principai. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-12]. Prieiga per internetą: <
<http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2000_04_04.pdf>.
83. 2010 m. vasario 8 d. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. AP-67 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Kūno kultūros ir sporto skyriaus nuostatų patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/savivaldybe/nuostatai/sportas.pdf>>

PRIEDAI

ORGANIZACIJOS KULTŪROS APIBRĖŽIMAI

Užsienio teoretikų požiūriu

Ouchi, W. G. (Šimanskienė, 2008): Mitai, simboliai, ceremonijos, kurios skirtos perduoti vertybes bei įsitikinimus.

Quinn (1979): Tai vertybės ir nuostatos, kurios nulemia organizacijos santykių su aplinka turinį.

Strasser, Smits ir kt.,(2002): Tai bendri įsitikinimai, prielaidos, supratimai ir normos, kuriančios elgesio modelius.

Keller T. (2009): Tai visuma praktikų, požiūrių, vertybių, įsitikinimų, kurių šaknys kyla „didžiuosiuose klausimuose“ - iš kur ateina gyvenimas, kokia gyvenimo prasmė, kas mes esame, kas yra pakankamai svarbu, kad skirtume tam savo gyvenimo metus organizacijai.

Gonder, P., O., Hymes, D. (1994): Tai vertybės, įsitikinimai ir normos mokslo personalas irendruomenė išplėtojo per ilgą laikotarpį.

Peters (1982): Tai dominuojančios vertybės, pasireiškiančios per pasakojimus ir atsiminimus.

Hofstede G. (1994): Tai bendros nuomonės programavimas.

Spencer J. C. : Pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių.

Robbins S. P. (2006): Vienodų organizacijos narių įsitikinimų sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų.

Stoner J. A. F. ir kt. (1999): Organizacijos nariams būdingų normų, vertybių, požiūrių bei įsitikinimų visuma.

Denison, D. (Šimanskienė, 2008): Vertybės, įsitikinimai ir principai, padedantys kurti organizacijos valdymo sistemą ir stiprinantys valdymo principus.

Спивак В. А. (2001): Materialinių ir dvasinių vertybių sistema organizacijoje.

Cameron, K. S., Quinn R. E. (2001): Organizacijos vertė, dominuojantis vadovavimo stilius, kalba, simboliai, procedūros, kasdienės normos, suvokiami laimėjimai.

Barczyk (Šimanskienė, 2008): Nematerialios jėgos, valdančias kasdienes poelgius, kurios parodo žmonių sąveikas, uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendravimo būdus.

Lietuvos teoretikų požiūriu

Zakarevičius P. (2008): Tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių normų, požiūrių, įpročių visuma.

Veinhardt J., Nikaitė I. (2008): Tai jos vertybės ir elgesio normos, istorija ir ritualai, žmonės ir jų santykiai.

Stoškus S. ir Beržinskienė D. (2005): Kultūrą apibūdina kaip esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

Žalypys E. (2007): Tai organizacijos vertybių, normų tradicijų derinys, kuris ne tik jungia organizacijoje dirbančius žmones, tačiau kartu ir kuria/ puoselėja tam tikrą organizacijos įvaizdį visuomenėje.

Makštutis A. (1999): tai visuomenės dalinis (taip pat bazinis – svarbiausias) modelis, nuolat besiplėtojantis ir kintantis (atsinaujinantis) laike ir erdveje. Šį modelį sudaro individai, kuriuos vienija bendras tikslas, veikla, uždaviniai, vertinimo kriterijai, veiklos normatyvai, išteklių, tikrasis rezultatas, veiklos perspektyvos.

Kučinskas V., Paulauskaitė A. (2005): Tai bendrų nuostatų ir vertybių sistema, apimanti visą organizacijos veiklą, ji atsispindi išoriniuose elementuose, jos raidos elementuose, kalboje, simboliuose, fiziniame aplinkoje ir t.t..

Kasiulis J., Barvydienė V. (2001): Vadybos strategija, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą.

Sakalas, A. (2003): Išugdytas personalo gebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, valdymą, vykstančius reiškinius ir plėtrą.

Seilius A. (1998): Organizacijos realybė, formuojanti viską, kas vyksta joje ir besireiškianti per filosofiją, taisykles, normas, vertybes, klimatą, simbolius, herojus.

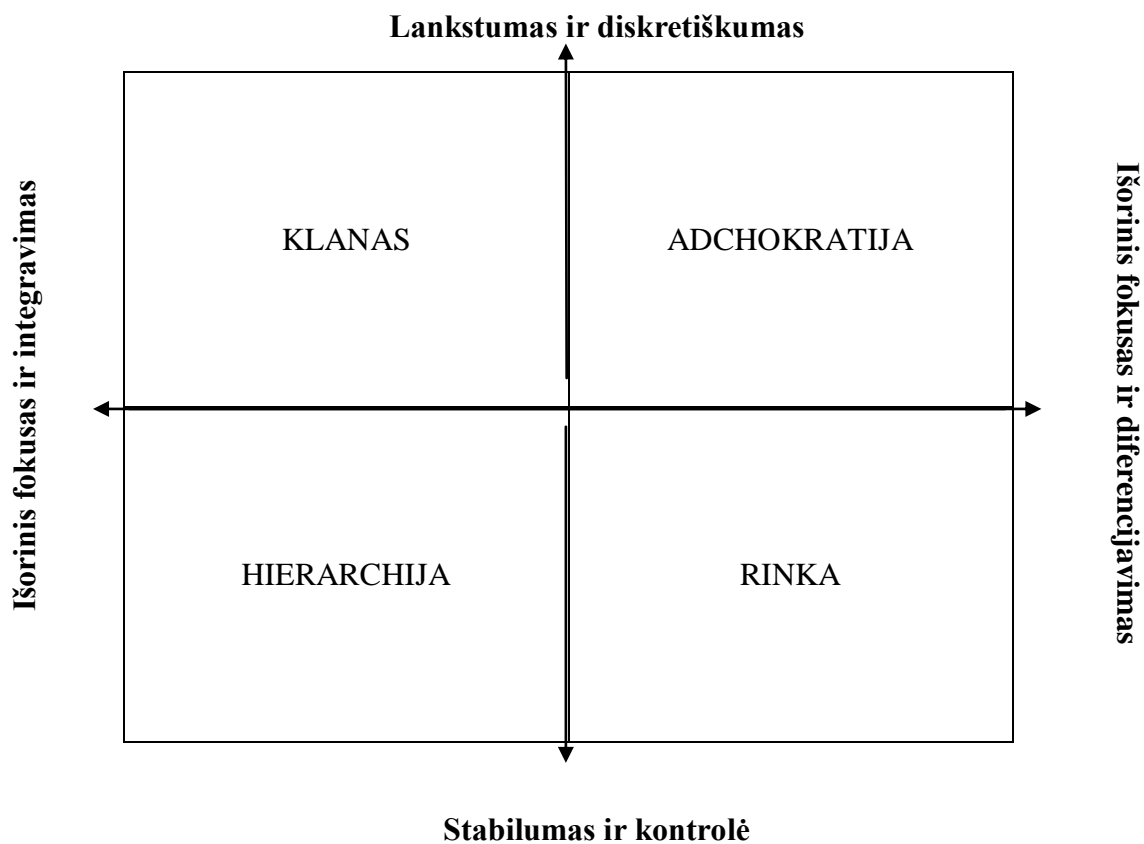
Šimanskienė L. (2002): Sąmoningai vadovybės sukurta savita, išsiskirianti kultūra.

Vaitkūnaitė V. (2006): Tai įmonei būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas, susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis.

Organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas

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

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

Konkuruojančių vertybių rėminė konstrukcija

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

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMAS: ŠIAULIŲ SPORTO MOKYKLŲ ATVEJO ANALIZĖ

Anketa vadovams

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Remalda Kergyte atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį, t.y. sužinoti koks modelis vyrauja Jūsų organizacijoje. Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis.

Pateiktiems teiginiams nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų. Kiekvienoje iš 6 skilčių yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Jūs turite paskirstyti 100% šioms alternatyvoms taip, kaip Jums atrodo, kad yra būdinga Jūsų organizacijai. Didžiausią procentinę dalį skirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai primena Jūsų organizaciją. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30, ...) ir penkių (5, 15, 25, 35, ...). Atkreipkite dėmesį į tai, kad atsakymams yra pateiktos 2 skiltys: „Dabar“ ir „Ateityje“. Skiltyje „Dabar“ apibūdinkite organizaciją taip, kokia ji yra dabar. Skiltyje „Ateityje“ apibūdinkite taip, kokia jūsų organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Pildydami būtinai įsitikinkite, kad bendra procentinė suma sudarytų 100%.

Pildymo pavyzdys:

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

1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos		Dabar	Ateityje
A	Organizacija yra labai asmeniška vieta. Tai lyg šeima ir artimieji. Žmonės turi daug bendro.		
B	Organizacija yra labai dinamiška ir versli. Žmonės pasiruošę negailėti savęs ir prisiimti riziką.		
C	Organizacija yra labai orientuota į rezultatus. Pagrindinis dėmesys skiriamas užduoties atlikimui. Žmonės tarpusavyje konkuruojantys, orientuoti į tikslo pasiekimą.		

D	Organizacija yra griežtai kontroliuojama ir struktūrizuota vieta. Formali darbo tvarka, taisyklės, procedūros reguliuoja žmonių veiksmus.		
	VISO:	100 %	100 %
2. Bendras lyderiavimo stilius		Dabar	Ateityje
A	Apskritai, įmonės vadovybė turėtų būti mokytojo, padėjėjo bei skatintojo tobulėti pavyzdžiu.		
B	Apskritai, įmonės vadovybė turėtų būti verslumo, novatoriškumo, polinkio į riziką pavyzdžiu.		
C	Apskritai, įmonės vadovybė turėtų būti dalykiškumo, atkaklumo, orientacijos į rezultatą pavyzdžiu.		
D	Apskritai, įmonės vadovybė turėtų būti koordinavimo, vienijimo ir sklandaus darbo pavyzdžiu.		
	VISO:	100 %	100 %
3. Darbuotojų valdymas		Dabar	Ateityje
A	Valdymo stilius organizacijoje remiasi komandiniu darbu, konsensu (nuomonių sutarimu) ir bendru dalyvavimu priimant sprendimus.		
B	Valdymo stilių organizacijoje apibūdina individualus rizikos prisiėmimas, inovatyvumas, laisvė ir asmeninės savybės.		
C	Valdymo stilių organizacijoje apibūdina stipri konkurencija, aukšti reikalavimai ir reiklumas pasiekimams.		
D	Valdymo stilių organizacijoje apibūdina darbo vietos, tinkamumo jai, žinojimo garantijos, taip pat stabilumas darbo santykiuose.		
	VISO:	100 %	100 %
4. Vienijamoji organizacijos esmė		Dabar	Ateityje
A	Organizacijos vienijamoji esmė - lojalumas ir savitarpio pasitikėjimas. Aukštas atsidavimo organizacijai lygis.		
B	Organizacijos vienijamoji esmė – novatoriškumas ir plėtros siekimas. Pabrėžiama svarba pirmavimui.		
C	Organizacijos vienijamoji esmė – ryškus tikslų ir uždavinių įvykdymo siekimas. Nuolatinės diskusijų temos – agresyvumas ir laimėjimai (konkurentų atžvilgiu).		
D	Organizacijos vienijamoji esmė – formalios taisyklės ir politika. Svarbu palaikyti sklandų organizacijos darbą.		
	VISO:	100 %	100 %
5. Strateginiai tikslai		Dabar	Ateityje
A	Organizacija pabrėžia žmonių tobulėjimo svarbą. Siekiama didelio pasitikėjimo, atvirumo ir bendro dalyvavimo veikloje.		
B	Organizacija akcentuoja naujų resursų ir išskylančių naujų iššūkių svarbą. Naujovių pritaikymas ir galimybių tyrimai yra vertinami.		
C	Organizacijai svarbu konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Siekiama tikslingai plėstis ir lyderiauti rinkoje.		

D	Organizacija akcentuoja pastovumą ir stabilumą. Našumas, kontrolė ir operacijų sklandumas yra svarbūs faktoriai.		
	VISO:	100 %	100 %
6. Sėkmės kriterijai		Dabar	Ateityje
A	Organizacijos sėkmę lemia žmoniškųjų išteklių vystymas, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas ir rūpinimasis darbuotojais.		
B	Organizacijos sėkmę lemia unikalūs ir nauji produktai. Organizacija yra tiekiamų produktų lyderis ir novatorius.		
C	Organizacijos sėkmę lemia pirmavimas rinkoje, konkurentų lenkimas. Konkurencinis pranašumas rinkoje yra esmė.		
D	Organizacijos sėkmę lemia efektyvumas. Patikimas tiekimas, sklandus planavimas ir žemi kaštai yra lemiantys veiksniai.		
	VISO:	100 %	100 %

Dabar prašau atsakyti į keletą klausimų apie save:

Jūsų amžius.....

Jūsų išsilavinimas (pvz.: aukštasis universitetinis).....

Dabartinėse pareigose jūs dirbate.....metų.

Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!

Sėkmės darbuose!

Vadovų organizacinės kultūros apklausos atsakymų vertinimas

Vertinimo Dabar balai	Vertinimo Dabar balai	Vertinimo Ateityje balai	Vertinimo Ateityje balai
1A	1B	1A	1B
2A	2B	2A	2B
3A	3B	3A	3B
4A	4B	4A	4B
5A	5B	5A	5B
6A	6B	6A	6B
<i>Visų atsakymų A suma padalinta iš 6.</i>	<i>Visų atsakymų B suma padalinta iš 6.</i>	<i>Visų atsakymų A suma padalinta iš 6.</i>	<i>Visų atsakymų B suma padalinta iš 6.</i>
Gaunamas vidurkis	Gaunamas vidurkis	Gaunamas vidurkis	Gaunamas vidurkis
1C	1D	1C	1D
2C	2D	2C	2D
3C	3D	3C	3D
4C	4D	4C	4D
5C	5D	5C	5D
6C	6D	6C	6D
<i>Visų atsakymų C suma padalinta iš 6.</i>	<i>Visų atsakymų D suma padalinta iš 6.</i>	<i>Visų atsakymų C suma padalinta iš 6.</i>	<i>Visų atsakymų D suma padalinta iš 6.</i>
Gaunamas vidurkis	Gaunamas vidurkis	Gaunamas vidurkis	Gaunamas vidurkis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Cameron K. ir Quinn R.E. (2001) parengtu organizacijos kultūros įvertinimo modeliu

Anketa darbuotojams

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Remalda Kergyte atlieka tyrimą, kurio tikslas - įvertinti Jūsų organizacijos kultūros lygį, t.y. sužinoti, koks darbo modelis vyrauja Jūsų organizacijoje.

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

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

1.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	5	4	3	2	1
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo	5	4	3	2	1
3.	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.	5	4	3	2	1
4.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus.	5	4	3	2	1
5.	Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.	5	4	3	2	1
6.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.	5	4	3	2	1
7.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	5	4	3	2	1
8.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių	5	4	3	2	1
9.	Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	5	4	3	2	1
10.	Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	5	4	3	2	1
11.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	5	4	3	2	1
12.	Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	5	4	3	2	1
13.	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	5	4	3	2	1
14.	Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	5	4	3	2	1
15.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	5	4	3	2	1
16.	Vadovas nuolat bendrauja su sportininkais ir ir jų tėvais.	5	4	3	2	1
17.	Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	5	4	3	2	1
18.	Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	5	4	3	2	1
19.	Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	5	4	3	2	1
20.	Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pasiektume kuo geresnių	5	4	3	2	1
21.	Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	5	4	3	2	1
22.	Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	5	4	3	2	1
23.	Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	5	4	3	2	1
24.	Vadovas užtikrina nuolatinę informacijos rinkimą apie sportininkus bei jų tėvų poreikius ir pageidavimus.	5	4	3	2	1

Dabar prašau atsakyti į keletą klausimų apie save kitame puslapyje

Prašau pažymėkite jums tinkančius atsakymus štai taip: X

- Jūsų lytis:**
- Moteris
 - Vyras

- Jūsų amžius:**
- 30 ir mažiau
 - 31-40
 - 41-50
 - 51-60
 - 61 ir daugiau

- Jūsų išsilavinimas:**
- Aukštasis neuniversitetinis
 - Aukštasis universitetinis
 - Aukštesnės pakopos (magistro, daktaro) universitetinis

Jūsų darbo stažas šioje sporto mokykloje:

- Iki 3 metų
- 3-5 metų
- 5-10 metų
- 10 ir daugiau metų

***Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą pildant
anketą! Sėkmės darbuose!***

Vadovų atsakymų pasiskirstymas Šiaulių sporto mokyklose

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TIPAS	DABAR	ATEITYJE
Sporto mokykla „Dubysa“		
Klanas (A)	30	23,3
Adhokratija (B)	16,6	28,3
Rinka (C)	28,4	26,7
Hierarchija (D)	25	21,7
<i>VISO:</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Plaukimo mokykla „Delfinas“		
Klanas (A)	30	27,5
Adhokratija (B)	23,3	15
Rinka (C)	27,5	37,5
Hierarchija (D)	19,2	20
<i>VISO:</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Teniso mokykla		
Klanas (A)	35	43,3
Adhokratija (B)	18,3	12,5
Rinka (C)	25,8	25,9
Hierarchija (D)	20,9	18,3
<i>VISO:</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Lengvosios atletikos mokykla		
Klanas (A)	27,5	26,7
Adhokratija (B)	20	20,9
Rinka (C)	33,3	30
Hierarchija (D)	19,2	22,4
<i>VISO:</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Šiaulių futbolo akademija		
Klanas (A)	32,5	30
Adhokratija (B)	20,9	23,3
Rinka (C)	23,3	25,8
Hierarchija (D)	23,3	20,9
<i>VISO:</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Sporto mokykla „Dubysa“		
Klanas (A)		
Adhokratija (B)		
Rinka (C)		
Hierarchija (D)		
<i>VISO:</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

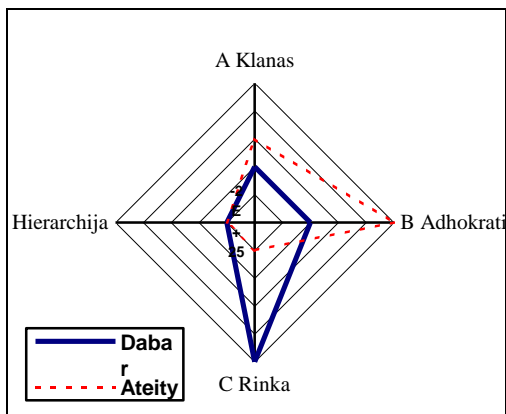
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Cameron K. ir Quinn R.E. (2001) parengtu organizacijos kultūros įvertinimo modeliu.

Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas Šiaulių sporto mokyklose

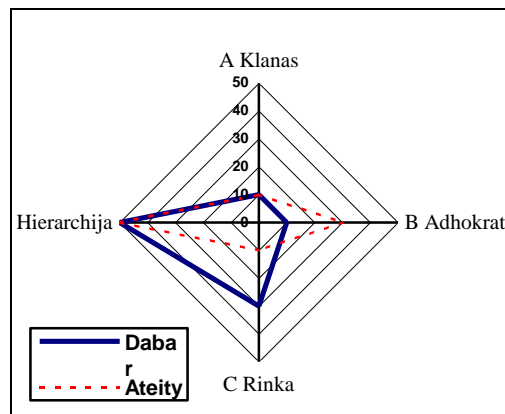
ORGANIZACINĖS KULTŪROS TIPAS	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
Dubysa	72	56	65	60
Delfinas	90	93	95	56
Tenisas	65	63	61	50
Lengvoji atletika	89	73	78	88
Šiaulių futb.akad.	62	59	53	59
Klevas				

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

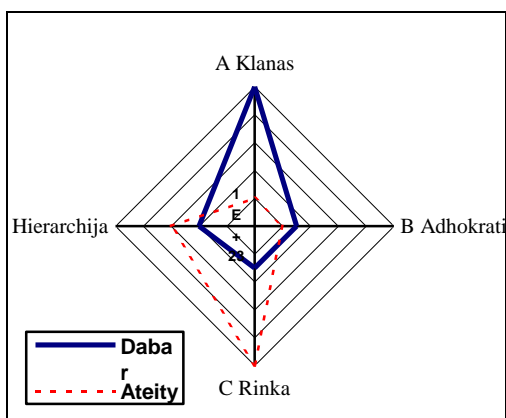
Sporto mokyklos „Dubysa“ vadovo išskirti 6 kriterijai



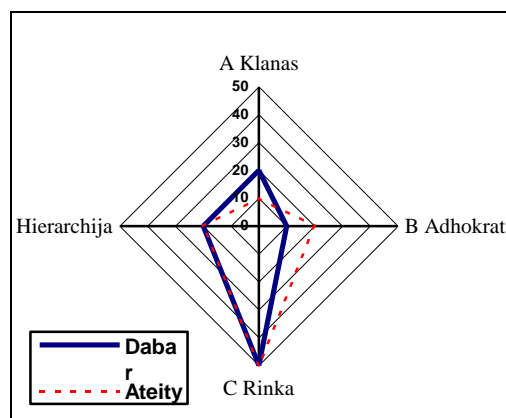
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos



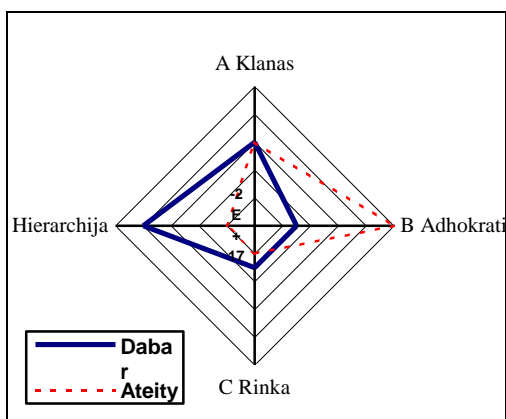
2. Bendras lyderiavimo stilius



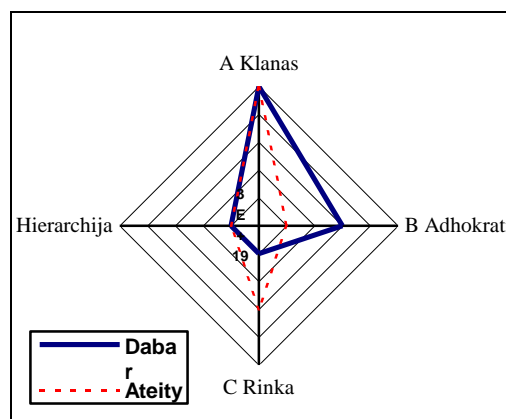
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė

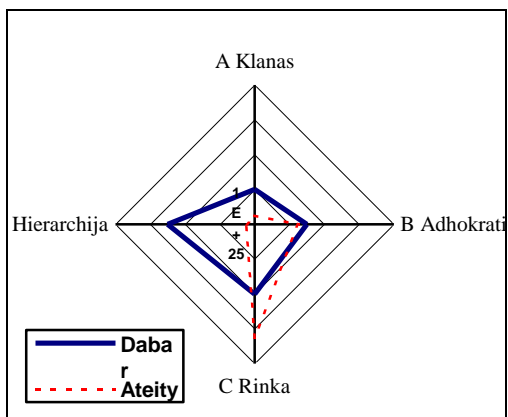


5. Strateginiai tikslai

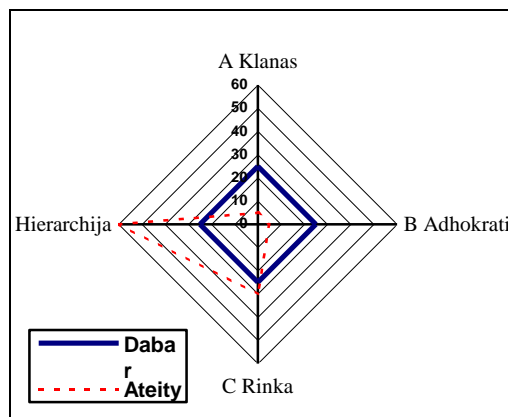


6. Sėkmės kriterijai

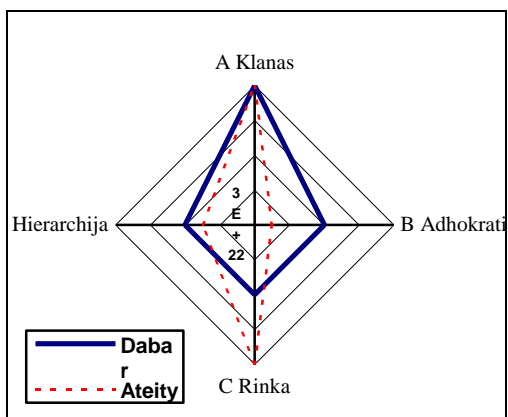
Plaukimo mokyklos „Delfinas“ vadovo išskirti 6 kriterijai



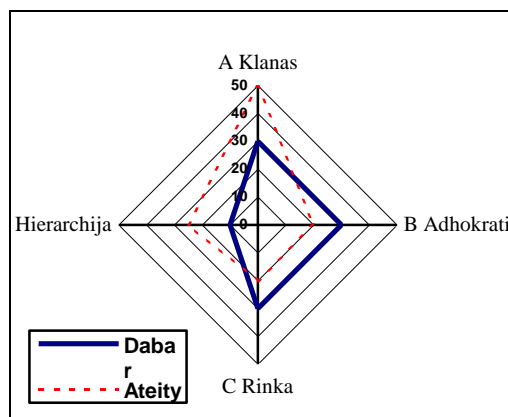
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos



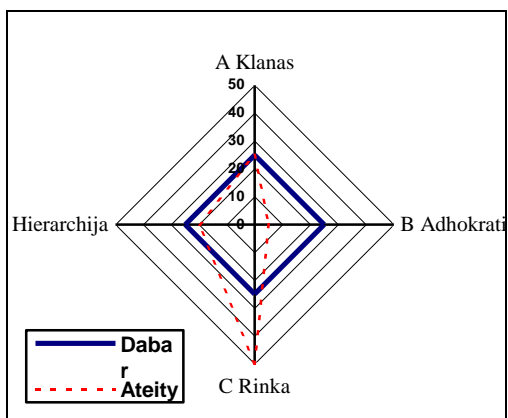
2. Bendras lyderiavimo stilius



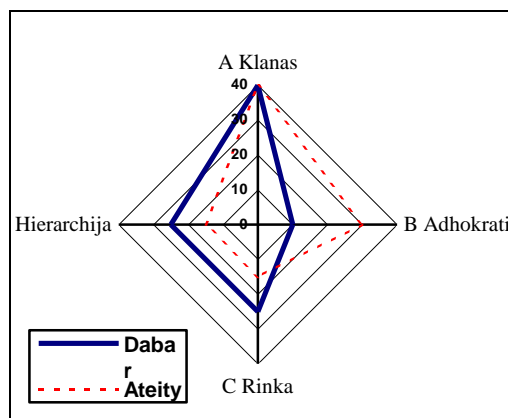
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė

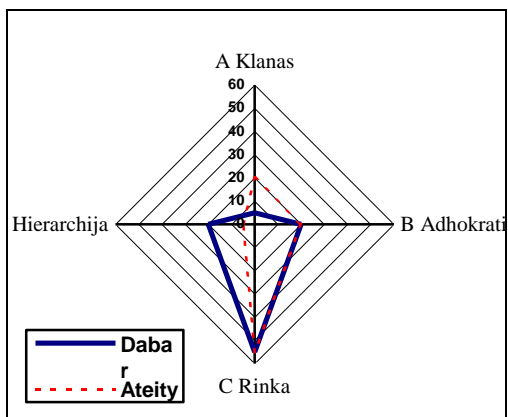


5. Strateginiai tikslai

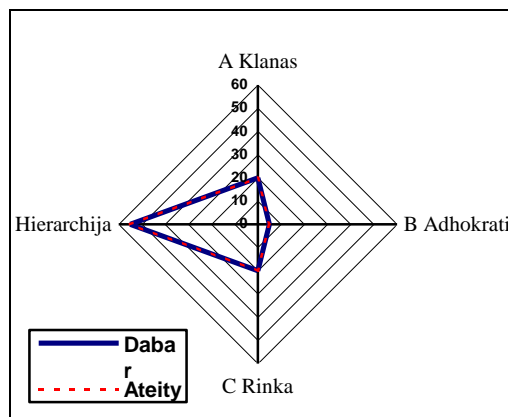


6. Sėkmės kriterijai

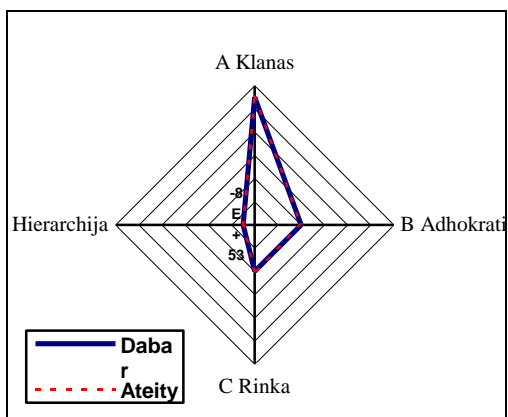
Teniso mokyklos vadovo išskirti 6 kriterijai



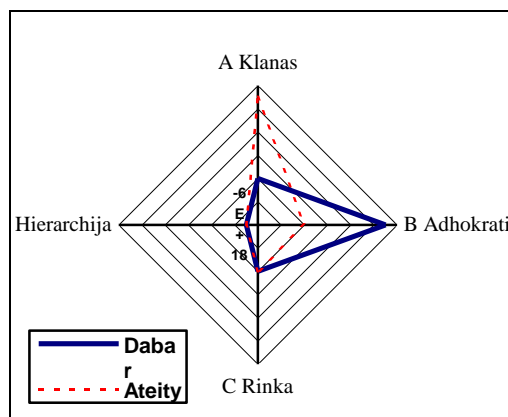
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos



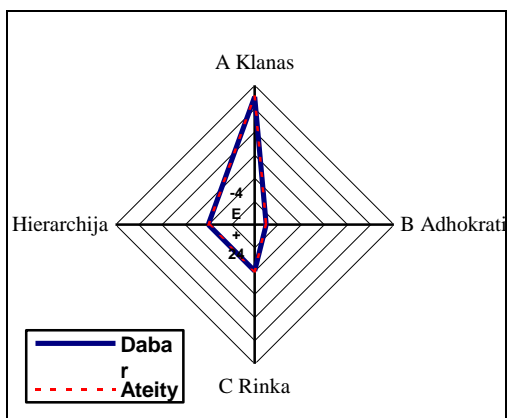
2. Bendras lyderiavimo stilius



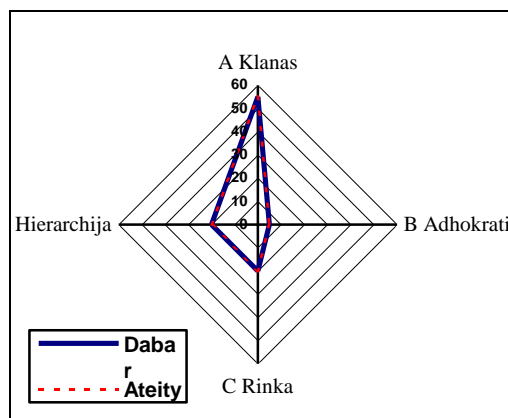
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė

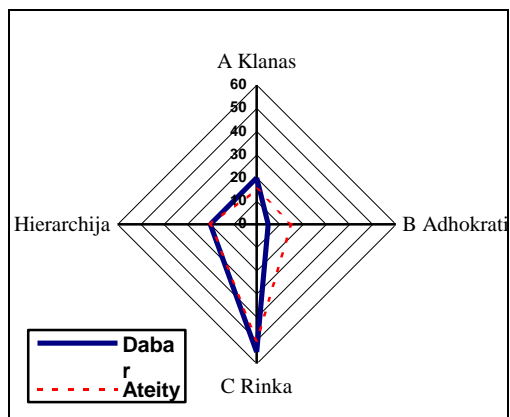


5. Strateginiai tikslai

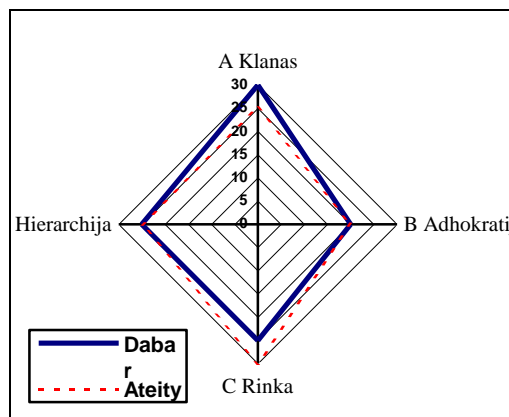


6. Sėkmės kriterijai

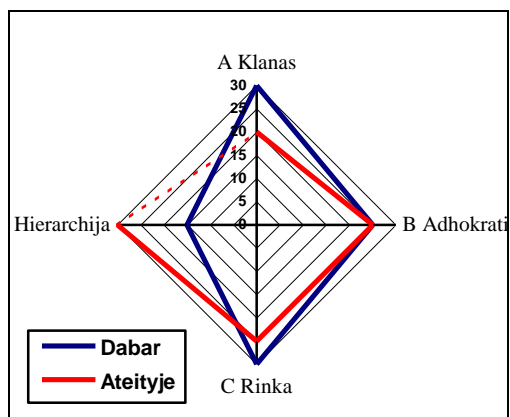
Lengvosios atletikos mokyklos vadovo išskirti 6 kriterijai



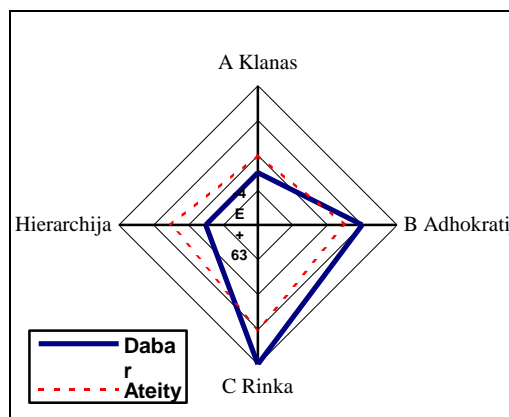
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos



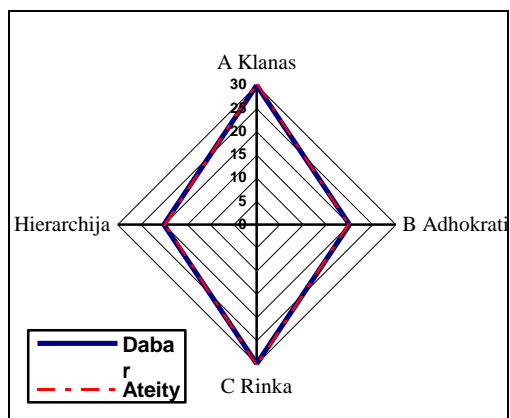
2. Bendras lyderiavimo stilius



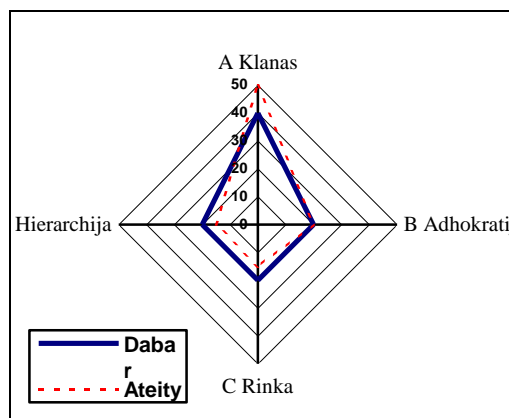
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė

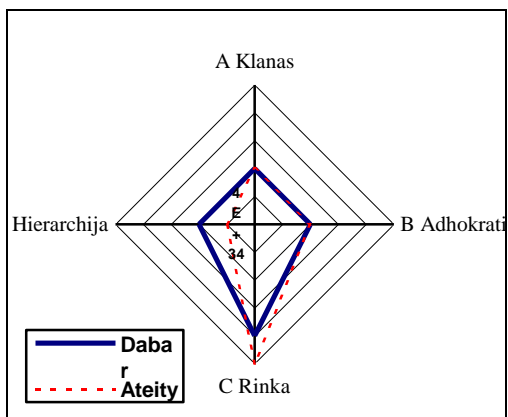


5. Strateginiai tikslai

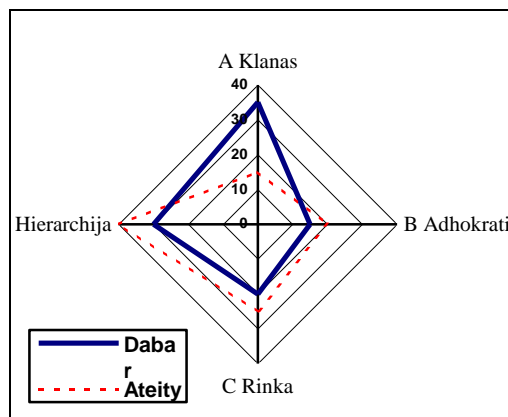


6. Sėkmės kriterijai

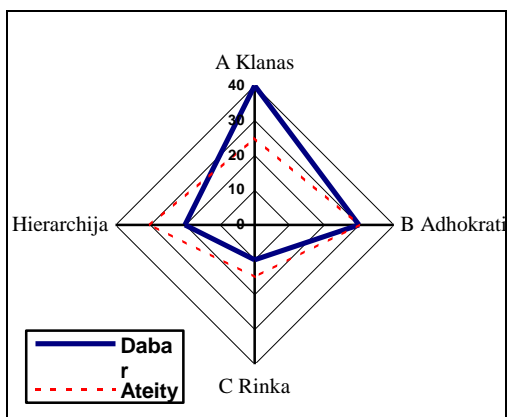
Šiaulių futbolo akademijos vadovo išskirti 6 kriterijai



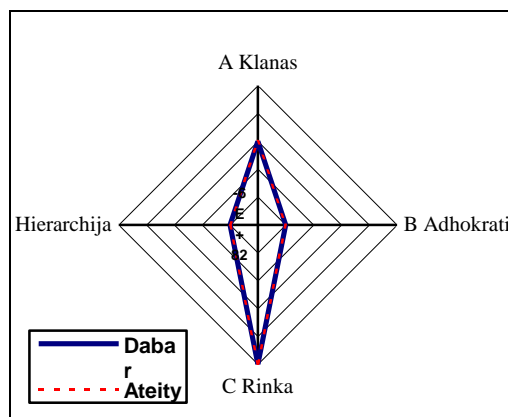
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos



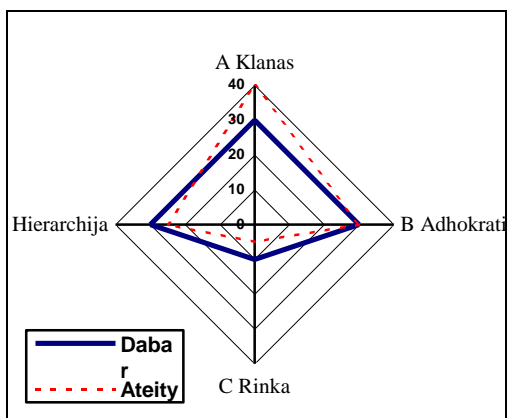
2. Bendras lyderiavimo stilius



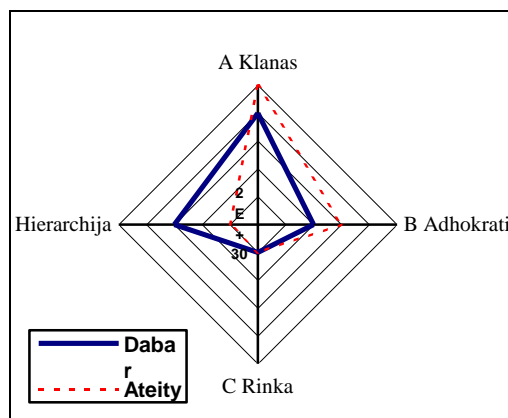
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė

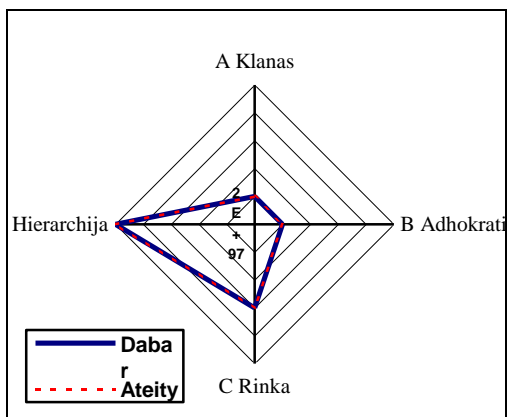


5. Strateginiai tikslai

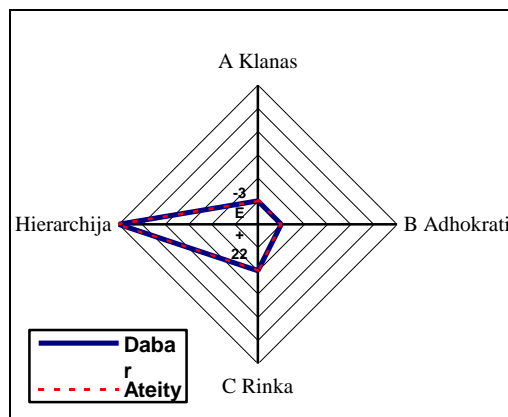


6. Sėkmės kriterijai

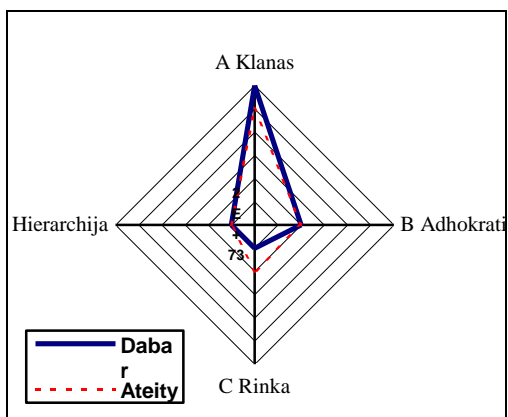
Sporto mokyklos „Klevas“ vadovo išskirti 6 kriterijai



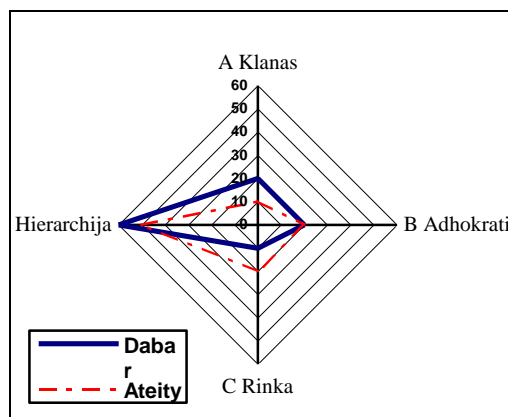
1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos



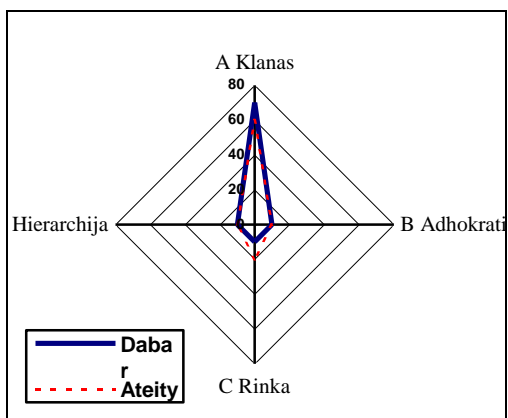
2. Bendras lyderiavimo stilius



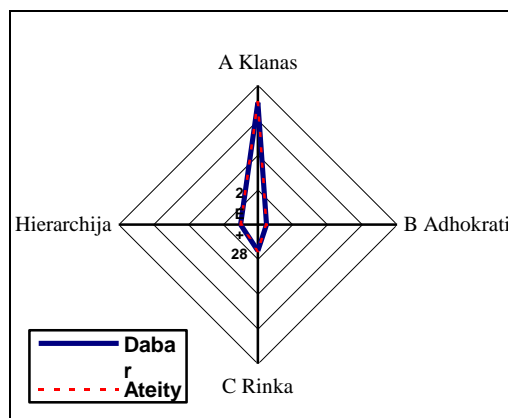
3. Darbuotojų valdymas



4. Vienijamoji organizacijos esmė



5. Strateginiai tikslai



6. Sėkmės kriterijai

Ekspertų interviu protokolas

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMAS: ŠIAULIŲ SPORTO MOKYKLŲ
ATVEJO ANALIZĖ**

Interviu data

Interviu trukmė

Interviu vieta

Interviu atliko: Šiaulių universiteto socialinių mokslų
fakulteto vadybos magistrantė Remalda Kergytė*Bendrieji duomenys apie respondentą:*

Respondento išsilavinimas

Respondento amžius

Lytis

Pareigos ir patirtis užimamose pareigose

Klausimai

- 1. Išskirkite svarbiausius Šiaulių sporto mokyklų, kaip organizacijų, bruožus (pvz., novatoriška, besimokanti, moderni, funkcinė, šiuolaikiška) ?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2. Ar darbuotojai skatinami tobulintis, kelti kvalifikaciją?**

.....

.....

.....

- 3. Jūsų nuomone, ar vadovai motyvuoja darbuotojus, kad jie atliktų darbus geriau?**

.....

.....

.....

- 4. Galbūt girdėjote, kad kurioje nors sporto mokykloje darbuotojai už gerai atliktus darbus būtų skatinami, apdovanojami vadovo?**

.....
.....
.....
.....
.....

5. Kaip vertinate sporto mokyklų vadovų vaidmenį bei jų vadovavimo stilius (pvz., charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis, biurokratinis, demokratinis, kooperatinis, liberalusis)?

.....
.....
.....
.....
.....

6. Kokio amžiaus vadovai yra tinkamiausi vadovauti sporto mokyklose?

.....
.....
.....
.....

7. Ar pastebėjote, kad vadovai skatintų darbuotojus generuoti naujas idėjas, naujus darbo metodus?

.....
.....
.....
.....

8. Jūsų nuomone, sporto mokyklose yra tinkamai suformuluotos ir įgyvendinamos misija ir vizija? Ar jomis naudojasi organizacija ar tai tik formalumas?

.....
.....
.....
.....

9. Nuo kokių faktorių priklauso sporto mokyklų sėkmė?

.....
.....
.....
.....

Dėkoju už sugaištą laiką.

