

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

Asta ILJINA

**PASLAUGŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS  
IR TOBULINIMAS ( UAB „LINTEL“ PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

Asta ILJINA

**PASLAUGŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS  
IR TOBULINIMAS ( UAB „LINTEL“ PAVYZDŽIU)**

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

**Magistro darbo autorė Asta Iljina.....**

**Vadovas Prof. A. Garalis.....**

**Recenzentas .....**

## **SANTRAUKA**

Asta Iljina

**Paslaugų įmonių organizacinės kultūros formavimas ir tobulinimas (UAB „Lintel“ pavyzdžiu).**

Magistro darbas

Šio darbo tikslas – ištirti UAB „Lintel“ organizacinės kultūros formavimo aspektus. Magistro darbe susisteminti ir išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių organizacinės kultūros formavimo teoriniai aspektai, atskleistas sąvokos „organizacinė kultūra“ turinys. Pastebėta, kad kultūra egzistuoja tam, kad vienytų darbuotojus, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis. Atlikta kiekybinio tipo (N=149) apklausa, pateikiami tyrimo rezultatai. Apklausus organizacijos vadovus ir darbuotojus, iškelta tyrimo hipotezė pasitvirtino. Organizacinė kultūra ir darbuotojų motyvacija yra glaudžiai susijusios. Tyrimas atskleidė, kad UAB „Lintel“ sąmoningai formuoja organizacinę kultūrą bei keičia ją norima linkme.

## **SUMMARY**

Asta Iljina

**Forming and developing organizational culture in service enterprises (according to the example of company „Lintel“ )**

Master's work

The purpose of this master's final paper – is to analyze the aspects of forming the organizational culture in company „Lintel“. The theoretical aspects of forming organizational culture of different Lithuanian and foreign authors are analysed and systematized in the master's work. There was disclosed the conception of „organizational culture“ in this paper. It should be noted, that organizational culture exist to unite the people, to stimulate the prosperity and development of the organization. Quantitative (N=149) surveys were done. Organization leaders and personnel has fulfilled the questionnaires. Result of analysis are proposed in this master's work. Held hypothesis proved. Organizational culture and personnel motivation are closely linked. The organizational culture of ompany „Lintel“ is forming and changing purposely.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė. Koncepcinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas.....	16
2. lentelė. Lyderio veikla, formuojant organizacinę kultūrą.....	24
3. lentelė. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai.....	29
4. lentelė. Organizacinės kultūros diagnostinės sritys ir aspektai.....	40
5. lentelė. Kiekybinio tyrimo imties struktūra.....	41
6. lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir pareigas.....	42
7. lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir pareigas.....	43
8. lentelė. Respondentų išsilavinimas.....	43
9. lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis UAB „Lintel“ darbuotojų atsakymais.....	52
10. lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis UAB „Lintel“ darbuotojų atsakymais.....	58
11. lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis UAB „Lintel“ darbuotojų atsakymais.....	62
12. lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis UAB „Lintel“ darbuotojų atsakymais.....	68
13. lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis UAB „Lintel“ darbuotojų atsakymais.....	75

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika.....	18
2. pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai.....	27
3. pav. UAB „Lintel“ respondentų požiūris į tikslus ir vertybes % ( N =149).....	44
4. pav. Respondentų požiūris į lojalumą % ( N =149).....	45
5. pav. Vadovavimo filosofija.....	46
6. pav. Vadovavimo filosofija (1).....	48
7. pav. Darbuotojų požiūris į organizacijos veiklos rezultatų prieinamumą.....	49
8. pav. Respondentų nuomonė apie psichologinį komfortą organizacijoje.....	49
9. pav. Respondentų požiūris į organizacijos tradicijas.....	50
10. pav. Respondentų požiūris į organizacijos tradicijas (1).....	51
11. pav. Respondentų požiūris į organizacijos struktūrą ir ryšius.....	54
12. pav. Respondentų priklausomumas organizacijai.....	56
13. pav. Respondentų darbo reikalų nesvarstymo dažnumas namuose.....	59
14. pav. Respondentų viršininko kritikavimo dažnumas šeimoje.....	59
15. pav. Dirbančiojo ir jo šeimos požiūris į darbą.....	60
16. pav. Dirbančiojo ir jo šeimos požiūris į darbą (1).....	61
17. pav. Respondentų požiūris į savirealizaciją darbe.....	63
18. pav. Respondentų požiūris į karjerą.....	64
19. pav. Respondentų motyvacinės sistemos vertinimas.....	65
20. pav. Respondentų darbo užmokesčio vertinimas.....	66
21. pav. Priežastys, dėl kurių darbuotojai pasirinko UAB „Lintel“.....	67
22. pav. Respondentų požiūris į kontrolę.....	70
23. pav. Respondentų reakcija į pokyčių neišvengiamumą.....	71
24. pav. Respondentų nuomonė apie pokyčius.....	72
25. pav. Respondentų reakcija į pokyčius.....	73

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TURINYS IR JĄ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ APŽVALGA.....	10
1.1 Organizacinės kultūros sampratos bendrieji bruožai ir reikšmė.....	10
1.2 Organizacinė kultūra ir jos santykis su organizacijos klimatu.....	15
1.3 Organizacinės kultūros funkcijos, lygmenys, tipai.....	17
1.4 Organizacinė kultūra ir vadovas.....	23
1.5 Organizacinės kultūros formavimas ir kaita.....	26
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA.....	35
2.1. UAB „Lintel“ kaip savita organizacija: veikla ir ypatumai.....	35
2.2. Organizacinės kultūros tyrimų instrumentai.....	37
2.3. Tyrimo imties bei diagnostinio instrumento pristatymas.....	40
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI.....	44
IŠVADOS .....	77
REKOMENDACIJOS.....	79
LITERATŪRA.....	80
PRIEDAI.....	84
1 priedas. Anketa respondentams.....	85
2 priedas. UAB „Lintel“ darbuotojų skaičiaus kitimas informacijos ir paslaugų sektoriuje 2006 - 2007 m.....	90
3 priedas. Darbo užmokestis.....	91
4 priedas. Darbuotojų ugdymas.....	92
5 priedas. UAB „Lintel“ valdymo struktūra.....	93

## IVADAS

Organizacija negali sėkmingai veikti konkurencinėje aplinkoje jei neturi apibrėžtų orientyrų, atspindinčių jos siekius. Tikslinis pradas organizacijos veikloje atsiranda taip pat ir todėl, kad organizacija – tai žmonių bendruomenė, turinti tam tikrų tikslų, padedančių spręsti problemas. Kiekvienas darbuotojas turi savo vertybes, principus, kuriais vadovaujasi ir laiko svarbiais. Vertybės įgyjamos auklėjant ir mokantis. Kiekviena organizacija, kaip ir kiekvienas individas sąmoningai ir nesąmoningai sukuria savo vertybių sistemą. Kiekvienam darbuotojui reikia suprasti kiek jo įsitikinimų ir principų sistema atitinka organizacijos vertybes. (Mokšin, 2007).

Siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų ir klestėtų, būtina, kad ji dirbtų pelningai. Ji turi būti tikslingai valdoma. Šiuolaikinio valdymo pamatas – organizacijos specifinė kultūra. (Seilius, 1998).

R.H. Kilmann (1985) teigia, kad trečiajame tūkstantmetyje labiausiai bus vertinama darbuotojų kvalifikacija, naujausios technologijos ir organizacinė kultūra. Jei organizacija turi siela, tai ji ir yra organizacijos kultūra. (Garalis, 2005). Apibrėždami organizacijos kultūrą, mokslininkai akcentuoja, kad organizacija yra tarpusavyje susipynusių ir vienu metu egzistuojančių santykių visuma, ji individuali, charakterizuojanti tą ar kitą darbo atlikimo būdą. Organizacijos kultūros nešėjai yra žmonės. Organizacijose, kuriose kultūra yra stipri, ji tampa organizacijos atributu, daranti didelę įtaką patiems darbuotojams, bei modifikuoja jų elgseną pagal norimas vertybes bei normas, kurios sudaro jos pagrindą. Vadyba atitinka organizacijos kultūrą ir gali daryti įtaką organizacijos kultūros formavimui ir plėtrai. (Seilius, 1998; Robbins, 2003; Stoner, 1999; Jucevičienė, 1996; Mokšin, 2007).

Organizacijos kultūros analizė nėra nauja sociologijoje. Jos tradicijos formulavimo pradininkai buvo M. Weber, T. Parson, F. Selznick, Ch. Barnard ir G. Simon. Organizacijos kultūros terminą pradėtas vartoti septintame dešimtmetyje, kurio metu įvyko „japoniškais sprogimas“. Kai kurie tyrinėtojai (Ouchi, 1984) manė, kad pagrindinė JAV atsilikimo nuo Japonijos priežastis – valdymo metodų netobulumas. Šio termino mokslinė analizė įrodė, kad vienodas valdymo poveikis skirtingai organizacinei aplinkai sukelia nevienodą elgesį. (Guščinskienė, 2000).

Lietuvoje išleista nemažai publikacijų skirtų organizacijos kultūros sampratos, požymių ir elementų analizei. Daugelis autorių (Šimanskienė, 2002; Jucevičienė, 1996; Seilius, 1998; Robbins, 2003; Paulauskaitė, Vanagas, 2004; ) aprašė ir rekomendavo įvairių organizacinės kultūros formavimo, bei keitimo metodų. Tačiau nedaug Lietuvos įmonių (pvz.: AB „Lietuvos energija“, AB „Hansabankas“, AB „Teo LT“) sąmoningai formuoja savo organizacinę kultūrą, bei ją keičia norima linkme. Pažymėtina, kad pirmaujančios ir galingiausios JAV korporacijos tokios

kaip – „Southwest Airlines“, „Tyson Foods, „Wal-Mart“ neturi verslo sėkmę garantuojančios charakteristikos. (Budiniene, Svirskiene, 2006). Taigi, galima teigti, kad būtent stipri, specifinė organizacinė kultūra ir nulėmė jų sėkmę.

Paskutinį dešimtmetį vadybininkai ir organizacijų tyrėjai nustatė, kad, kad organizacinė kultūra turi vis labiau įtakoją organizacijos darbuotojų elgesį. Pasak kai kurių autorių didelė kultūra suburia individus į organizacijas. Adekvati kultūros forma yra esminis puikaus darbo užduočių atlikimo elementas. (Garalis, 2005).

Organizacinės kultūros formavimo aktualumas, jos pozityvus vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje pabrėžiamas užsienio (E. Schein, B. R. Jewell, S.P. Robbins, R. Lukasova., Cameron, Quinn, Д Ушакова ir kt. ) bei Lietuvos (L. Šimanskienės, P. Jucevičienės, A. Seiliaus N. Paulauskaitės, P. Vanago, J. Guščinskienės. ir kt.) autorių darbuose. Analizuojant mokslinę literatūrą, prieinama išvada, kad pažangūs užsienio tyrinėtojai pasiekiami mūsų šalyje, kūrybiškai taikomi ir propaguojami. Tačiau tenka konstatuoti, kad konkrečių empirinių tyrimų organizacinės kultūros klausimais yra mažoka.

Specifinės organizacijos kultūros formavimas – tai jos išlikimo garantas staigiai besikeičiančioje aplinkoje, todėl organizacijos vadovybės veiksmai labai sąlygoti aplinkos. Tai sietina su visuomenės ir individo saugumu plačiąja prasme (Seilius, 1998). Vadovai nesuvokdami kultūros įtakos organizacijos veiklai per mažai arba visai neskiria dėmesio tinkamos kultūros formavimui, ko pasekoje iškyla klausimai: Kodėl dviejų panašių organizacijų, besiverčiančių panašia veikla ir turinčių beveik po vienodai darbuotojų, esančių panašioje geografinėje vietoje, efektyvumas smarkiai skiriasi? Kodėl vienoje iš jų darbuotojai patenkinti savo darbu, o kitoje nuolat galvoja, kaip pakeisti darbovietę? Viena iš šių skirtumų priežasčių – organizacijos kultūra.

Darbo aktualumą lemia faktas, kad organizacijos Lietuvoje per mažai dėmesio skiria organizacinei kultūrai, jos diagnostavimui, formavimui, keitimui. Šiuo metu organizacijų vadovai nevisiškai suvokia, kas yra organizacinė kultūra. Jie pripažįsta, kad kultūra egzistuoja, bet teikia jai antraeilę reikšmę. (Garalis, 2005). Galima sakyti, kad viena iš svarbiausių vadovybės problemų yra sukurti organizacinę kultūrą ir jos valdymą. Ar talentingas vadovas galima spręsti iš to kaip jis suvokia kultūrą ir ją įgyvendina. (Schein, 2002). Kita vertus, mokslininkai organizacinės kultūros formavimą bei koncepcijas suvokia skirtingai, jai skirdami antraeilę reikšmę.

Išvardintos aplinkybės ir išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą.

**Tyrimo problema.** Kuriant organizacinę kultūrą būtina ne tik žinoti kokiu pagrindu ji yra formuojama, bet pirmiausia reikia diagnozuoti kokias vertybes bei ypatybes pripažįsta dirbantieji esamu momentu.

**Tyrimo objektas** -UAB „Lintel“ organizacinė kultūra

**Tyrimo dalykas** - organizacinės kultūros formavimo aspektai paslaugų įmonėse.



**Tyrimo tikslas** – ištirti organizacinės kultūros formavimo aspektus UAB „Lintel“.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti organizacinės kultūros sampratą ir reikšmę.
2. Atskleisti vadovo ir darbuotojų įtaką organizacinės kultūros formavime.
3. Apibūdinti organizacinės kultūros formavimo ypatybes.
4. Pateikti UAB „Lintel“ organizacinės kultūros formavimo ir tobulinimo kryptis

**Hipotezė:** Tikėtina, kad organizacinė kultūra įtakoja UAB „Lintel“ darbuotojų motyvaciją.

**Darbo metodai:**

1. Dokumentų, mokslinės literatūros apie organizacinę kultūrą teorinę šaltinių analizė.
2. Naudojant kiekybinio tipo klausimyną tirtos respondentų nuomonės apie UAB „Lintel“ organizacinę kultūrą.
3. Rezultatų apdorojimui – lyginamoji analizė, statistiniai metodai, empirinių duomenų analizė atliekama statistiniu paketu socialiniams mokslams - SPSS ir Excel programomis.

**Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas** susijęs su UAB „Lintel“ vadovų ir darbuotojų organizacinės kultūros ypatybių analize. Šio darbo išvados ir rekomendacijos galės pasinaudoti organizacijos vadovai, kas leis jiems dar labiau sustiprinti organizacinę kultūrą ir išsaugoti darbuotojus, skatinti jų lojalumą ir išlikti pirmaujančia informacinių paslaugų tiekėja Lietuvoje. Šie tyrimo rezultatai gali būti pritaikyti ne tik verslo organizacijoje UAB „Lintel“ bet ir kitų panašaus profilio įmonių organizacinės kultūros formavimo tobulinimui.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbas susideda iš konceptualiosios, metodologinės ir diagnostinės dalies bei išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbe pateikta 13 lentelių ir 25 paveikslai. Darbo apimtis - 93 puslapiai. Panaudoti 64 literatūros šaltiniai.

# 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TURINYS IR JĄ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ APŽVALGA

Organizacinė kultūra įvardija organizacijos vertybes, įsitikinimus ir papročius. Kiti autoriai dar išskiria tokius matomosios kultūros išraiškos būdus: ritualus ir ceremonijas, istoriją, simbolius, kalbą. Organizacijų struktūrą atvaizduoti ir paaiškinti yra santykinai paprasta, tačiau paaiškinti organizacinę kultūrą yra kiek kebliau. (wikipedia). Organizacijos kultūra gali būti ir savaime susiformavusi ir tikslingai formuojama vadovų. Formuojant organizacinę kultūrą svarbu išsiaiškinti, kokios vertybės būdingos konkrečiai organizacijai. Organizacijos įkūrėjai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą, o personalo vadyba ją įgyvendina. Organizacinės kultūros išsaugojimui didžiausią įtaką turi vadovybės veiksmai ir socializavimo metodai. Darbuotojai praranda domėjimąsi organizacija, kurios kultūrinė vertybė yra tik rentabilumas, nes jaučia, kad jų vertybės ir įsitikinimai yra nesvarbūs.

*Organizacijos kultūros formavimas – tai jos išlikimo garantas greitai besikeičiančioje aplinkoje, todėl organizacijos vadovybės veiksmai labai sąlygoti aplinkos. (A.Seilius, 1998).*

## 1.1. Organizacinės kultūros sampratos bendrieji bruožai ir reikšmė

Pasak S.C. Cartwright bei L.Cooper, pradėjus suvokti organizaciją, kaip socialinį organizmą, susidomėta ryšiais tarp to socialinio organizmo sudedamųjų dalių – žmonių, pastebėta, kad šie ryšiai susieja taip organizacijos narius, kad jie dirba kaip bendra komanda (Vaitkūnaitė, 2005.). Taigi darbuotojus imta vertinti, kaip įmonės turtą. Jiems sąveikaujant, kuriasi bendravimo sistema, vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, t. y. susiformuoja organizacinė kultūra.

1979 metais Pettigrew organizacinės kultūros sąvoką įvedė į organizacijos teorijos sritį. Jis teigė, kad ritualai, mitai ir simboliai yra labai svarbūs organizacijai. Ypatingą įtaką kultūros raidai turėjo socialinis psichologas E. Schein. Jis išskyrė tris svarbius kultūros aspektus. Pirma, kultūra susijusi su prielaidomis, kaip grupės nariai suvokia, ką galvoja ir jaučia. Antra ir trečia, kultūra priklauso grupei ir ji yra išmokstama. (Rekašiūtė – Balsienė, 2007). Vieną pirmųjų apibrėžimų yra pateikęs E. Schein (1992) (cit. Vanagas, 2004, p. 231), pasak jo, *organizacinė kultūra – tai įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas kertinių, susijusių su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau veikė ir buvo efektyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams, kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.* Šis apibrėžimas išryškina organizacinės kultūros svarbą

organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje. Todėl kultūra yra tai, kaip organizacija elgiasi su savo aplinka.

Sampratą, kad kultūra apima beveik viską, kas vyksta organizacijoje, pasiūlė Pacanowsky bei O'Donnel-trujillo (1982) ir Morgan (1997) ji taip pat įkūnyta Johnson ir Scholes (1997) „kultūrinio tinklo“ koncepcijoje. Svarbiausia šiame tinkle yra „organizacinė paradigma“ - tai reikštų „kaip mes viską darome“. Paradigmą sudaro simboliai, ritualai ir kontrolės sistemos, valdžios bei organizacinės struktūros.

Norint sukonstruoti kultūrinį tinklą, reikia daug laiko ir pastangų. Kiekvienas tinklas yra unikalus, ir jį reikia pradėti kurti „nuo nulio“. Be to, apklausiant skirtingas pareigas užimančius ir skirtingose vietose dirbančius žmones, gali būti gauti keli skirtingi kultūriniai tinklai. (Chmiel, 2005).

Organizacinės kultūros apibrėžimų yra gana daug. Iki šiol nėra vieno sutarimo, kas yra organizacinė kultūra ir kokios jos charakteristikos. Kiekvienas rašantysis pateikia savo organizacinės kultūros apibrėžimą. *Plačiąja prasme organizacinė kultūra (Paulauskaitė, Vanagas, 1998) – yra priimtų ir išmoktų esamų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma.*

Dauguma autorių organizacinės kultūros pagrindu įvardija vertybes. Kai kurie teigia, kad organizacinė kultūra pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas. A. Huszynki ir D. Burann organizacijos kultūrai priskiria viešai ir kolektyviai priimtas reikšmes, kurios tam tik laiką būdingos tam tikrai grupei. Taip pat ir J. C. Spender teigia, kad psichologinis, emocinis, bendrumas egzistuoja tarp organizacijos narių. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

*Organizacinė kultūra – būdingų tam tikros organizacijos nariams normų, vertybių, požiūrių, įsitikinimų visuma (James, Stoner, 1999).*

C. Ouchi (1981), rašo, jog kultūra nusako organizacijos vertybes, tokias, kaip agresyvumas gynybiškumas ir palankumas, kurios nustato veiklos atvirumo ir elgesio būdą. Savo pavyzdžiu vadybininkai perduoda ir įdiegia šį būdą darbuotojams. Todėl *organizacinė kultūra gali būti interpretuojama, kaip vadybos strategija, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą. (cit. Kasiulis, Barvydienė, 2005, p.113).*

Užsienio autoriai (Robbins, 2003; Deal, Kenedy, 1982) išskiria šiuos organizacinės kultūros požymius: vertybės, pasakojimai, ritualai, materialūs simboliai ir kalba.

Anot Wilson, *organizacinė kultūra - galinga jėga, tai pageidautiną ir nepageidautiną elgesį atskiriantis kontrolės mechanizmas, organizacijos istorija, įsipareigojimų vykdymo priemonė ir sėkmės receptas. (Bruce, Jewell, 2002).*

Pasak V. Sathe (1983) (Guščinskienė, 1999) požiūrių įvairovę sąlygiškai galima suskirstyti į dvi grupes, remiantis bendrųjų metodologinių principų sistema:

- analizuoti organizacijos kultūrą, kaip organizacijos atributą (numatant galimybę veikti jos formavimą). (E. Schein, T. Peters);
- organizacinė kultūra traktuoti kaip organizacijos esmę. (S. Robbins, P. Berger).

Lietuva neturi pasaulyje pripažintų valdymo mokslo teorijų bei jomis grįstos praktikos, daugiausia remiasi Vakarų šalių sukurtomis valdymo teorijomis. Todėl mokslininkų darbuose vartojamos sąvokos, kurios suprantamos užsienyje, pas mus vartojamos nepakankamai atsakingai. (Šimanskienė, 2002). Lietuvos mokslininkų darbuose tapatinamos sąvokos organizacijos kultūra (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Vitkauskas, 1998; Stoškus, Beržinskienė, 2005; Paulauskaitė, Vanagas 1998 ir kt.) ir organizacinė kultūra (Šimanskienė, 2002; Kaziliūnas, 2004; Veršinskienė, Vveinhardt, 2005). Kalbininkų nuomone organizational culture sąvoka lietuviškai turėtų skambėti – organizacijos kultūra.

Pasak Šimanskienės (2002), šios sąvokos turi skirtingas reikšmes:

- *organizacijos kultūra* – savaime susiklosčiusi bendravimo forma, vertybės. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra ;
- *organizacinė kultūra* - sąmoningai sukurta vadovų, darbo tikslams pasiekti. Ji gali būti savita, išsiskirianti iš kitų panašių kultūrų.

Lietuvos mokslininkų darbuose organizacinė kultūra apibrėžiama, kaip esminės vertybės apie tai, kas gera ir bloga, tai suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji nariai turi išmokti, kad taptų organizacijos nariais (Jucevičius, 1998; Guščinskienė, 2000, Kaziliūnas, 2004). A. Seiliaus (1998) teigimu, kultūra yra organizacijos realybė. Ji formuoja viską, kas vyksta organizacijoje. Kultūra išreiškiama per organizacijos filosofiją, taisykles, normas, vertybes ir beveik viską, ką daro jos nariai.

*A. Sakalas (2003) organizacinę kultūrą apibrėžė, kaip per patyrimą išugdytą įmonės personalo sugebėjimą ir emocinį požiūrį į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reakciją į vykstančius reiškinius ir plėtrą.*

Kiti autoriai (Kasiulis, Barvydienė, 2003; Zakarevičius, 2004) akcentuoja, kad organizacinė kultūra yra subjektyvus valdymo sprendimų priėmimo veiksnys, nes vadovo priimami sprendimai neturėtų prieštarauti organizacinei kultūrai.

Vadybos tyrinėtojai I. Bakanauskienė (2004), S.P Robbins (2003) organizacinę kultūrą įvardina kaip vidinės vadybinės elgsenos modelį, kuris apibūdina tradicijų, bendravimo manierų visumą, kaip filosofiją, kaip normų visumą, kurias priima grupės visoje organizacijoje, kaip „žaidimo taisykles“, kurios privalomos visiems organizacijos nariams, norintiems sėkmingai pritapti prie organizacijos.

Mokslas teigia, kad šios septynios savybės iš esmės perteikia organizacinę kultūrą (S.P Robbins 2003):

- *Novatoriškumas ir rizika* – kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriškais.
- *Dėmesys detalėms* – kiek iš darbuotojų tikima, kad jie bus analitiški.
- *Orientavimasis į rezultatus* – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams.
- *Orientavimasis į žmones* – kiek vadovybės sprendimai atsiliepią darbuotojui.
- *Orientavimasis į komandas* – kiek darbas organizuotas komandų pagrindu.
- *Agresyvumas* – kiek žmonės yra konkurencingi.
- *Stabilumas* – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę plėstis.

J. Cornnall ir B. Perlman (1990) greta minėtų savybių išskiria dar tris : pagarbą savo veiklai, pasitenkinimą darbu, orientacija į vartotojo vertybes. (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

L. Šimanskienė (2002) cituodama F. Schein (1992) , kultūrą apibūdina šiais aspektais:

- Elgsenos reguliavimas, žmonėms veikiant vienas kitą.
- Grupės normų ir elgsenos standartai
- Siektinų, viešai deklaruojamų vertybių įgyvendinimas.
- Ideologiniai principai, kaip darbuotojams reikia elgtis.
- Žaidimo taisyklės, kurias privalu išmokti ir laikytis.
- Klimatas: tai jausmai ir būdas, apibrėžiantis bendravimą vieno su kitu bei su klientais.
- Įtvirtinti įgūdžiai, kurie perduodami iš senų darbuotojų naujiems.
- Mąstymo įpročiai – nuorodos siekiant geresnio suvokimo, kurie naudojami ankstyvajame socializacijos etape.
- Padalinta reikšmė: suvokimas, kad tikslo siekia bendradarbiaudami kartu.
- Simboliai: idėjos, jausmai, įvaizdis, pačių savęs apibūdinimas. Šis aspektas pats emocišniausias.

J. Cornnall ir B. Perlman (1990) (Kasiulis, Barvydienė, 2003) taip pat aprašė dešimt organizacinės kultūros komponentų: tolerancija rizikai, pagarba savo veiklai, pasitikėjimo atsakomybės etika, žmonės, emocinis pripažinimas, pasitenkinimas darbu, lyderiavimas, orientacija į vartotojo vertybes, dėmesys detalėms ir išbaigtumui, efektyvumas ir veiksmingumas.

Vertindami organizaciją pagal šias ypatybes galima susidaryti vaizdą apie tam tikros organizacijos kultūrą. Jos sudėtingumas lemia didelę charakteristikos įvairovę.

Organizacinė kultūra reiškiasi organizacijos elgsena. Ji apima penkis organizacijos aspektus: bendrąsias vertybes, organizacijos klimata, vadovavimo stilių, organizacinę elgseną, struktūrą (organizacijos lankstumo lygį). (Jewell, 2002).

Organizacinė kultūra gali būti *stipri ir silpna* (Robbins, 2003; Šimanskienė, 2002; Paulauskaitė, Vanagas 1998). Stipriai kultūrai būdinga, kad organizacija plačiai puoselėja ir pripažįsta bendras vertybes. Teigiama, kad stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir mažina darbuotojų kaitą. Silpna kultūra pastebimo poveikio ar įtakos darbuotojams nedaro. Jeigu organizacinė kultūra yra bendra, tai ji yra stipri ir jeigu ji sudaryta iš gana ryškių pokultūrų tai – silpna.

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra bene svarbiausia organizacijos ypatybė. Skirtingų autorių apibrėžimai skirtingai apibūdina kultūrą: vieni mano, kad ji pasireiškia organizacijos veikėjų elgesiu, kiti – organizacijos vertybėmis. Kiekvienas mokslininkas pastebi tik jam svarbius aspektus, tačiau visi autoriai nurodo, kad organizacinė kultūra specialiai formuojama, tam, kad būtų išskirtinė. Visi autoriai pripažįsta organizacinės kultūros svarbą organizacijai. Ją sudaro visuma nuostatų, artefaktų, vertybių, įsitikinimų, nebūtinai akivaizdžių, bet formuojančių ir įtakojančių elgesį organizacijoje. Organizacinė kultūra leidžia organizacijai kryptingai veikti bei išsiskirti iš kitų organizacijų savo istorija, tradicijos, ceremonijomis ir t.t. Organizacijos, turinčios stiprią kultūrą darbuotojai sutapatina save su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs, ir jų asmeninė sėkmė tampa neatskiriama nuo organizacijos sėkmės. Bendrąja prasme organizacinė kultūra apima bendrąsias vertybes, simbolius, įsitikinimus, kurie įtakoja organizacijoje vykstančius procesus, jos pripažinimą tarp organizacijos narių, pasireiškimo formas ir būdus.*

Anot J.P. Kotter, J. L. Heskett (1992) (Šimanskienė, 2002) tyrimų rezultatai rodo, kad organizacinės kultūros reikšmė organizacijai yra stipri ir didėjanti. Autoriai nusako jos *reikšmę organizacijai*:

- korporacinė kultūra gali veikti ilgalaikę įmonės ekonominę veiklą, korporacinės kultūros trukdančios stipriai ilgalaikiai sėkmei atsiranda net įmonėse, kuriose dirba daug protingų žmonių;
- korporacinė kultūra dar labiau įtakos įmonės sėkmę ar nesėkmę ateinančiais dešimtmečiais;
- korporacinės kultūros gali būti suformuotos, taip, kad stiprintų įmonės veiklą.

Anot R. Bruce Jewell (2002), nuo kultūros jos priklauso darbuotojų motyvacija, darbuotojų kaita, lemia moralę ir geras darbuotojo vardas, turi įtakos darbo našumui, lemia darbo kokybę bei priimamus pokyčius.

Organizacinė kultūra reikšminga, nes (Karjeros centras, 2004):

- suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus; skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą;
- išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo.

Taigi, galima sakyti, kad kultūra yra „socialiniai klėjai“, padedantys išlaikyti organizaciją kartu, diktuoja „žaidimo taisykles“, taip vienydama visą organizaciją ir tuo pat metu išskirdama ją iš kitų. Organizacinė kultūra reikšminga kiekvienos organizacijos veiklos dalis, organizuojanti ir integruojanti darbuotojus į organizaciją.

## 1.2. Organizacinė kultūra ir jos santykis su organizacijos klimatu

Vadybos, organizacijos elgsenos, organizacijos psichologijos ir organizacijų vystymo teorijoje bei praktikoje naudojamos dvi panašius fenomenus apibūdinančios sąvokos: *organizacinė kultūra* ir *organizacijos klimatas*. Organizacijos kultūra ir klimatas yra susiję, tačiau netapatūs, nors nemažai tyrėjų klimato tyrimus sutapatina su organizacinės kultūros tyrimais. (Schuster, 1999) (Rekašiūtė-Balsienė, 2007). Sąvokas „*klimatas*“ ir „*kultūra*“ tampa panašios, jei laikome, kad kultūra yra kartu išgyvenamos prielaidos ir vertybės. (Schein, 2002). Šie terminai iš esmės skiriasi, tačiau abu atspindi, kaip darbuotojai suvokia savo aplinką ir kaip jomis vadovaudamiesi reprezentuoja. (Kazilūnas, 2004).

Organizacinės kultūros sąvoka atsirado vėliau nei kultūros sąvoka. N.Paulauskaitė, P.Vanagas (1998), cituodami D. Graves (1986) pateikia organizacijos klimatą apibrėžimą: *organizacijos klimatas* - yra santykinai pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas, kurį patiria nariai, kuris daro įtaką jų elgesiui, kuris gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos vidinės aplinkos vertybėmis. Vadinasi, kad organizacijos klimatas apima vidinius organizacijos aplinkos bruožus, tačiau neapima išorės aspektų. Organizacijos klimatą lemia darbuotojų tikėjimas tam tikromis kultūrinėmis vertybėmis, organizacine kultūra.

A.Kaziliūnas (2004) *organizacijos klimatą* traktuoja, kaip organizacijos narių suvokimą apie tai, kas svarbiausia organizacijoje. Svarbi darbuotojų nuomonė dėl dviejų dalykų:

- kokia organizacijos veikla yra dabar;
- kokie organizacijos tikslai ateityje.

Tuo tarpu *organizacinė kultūra* – tai vertybės, apie tai kas teigiama ir neigiama. Kultūra yra daug platesnis organizacijos vertybių ir įsitikinimų fenomenas, kurį įtakoja darbuotojų interpretuojamos organizacijos veiklos prielaidos, vertybės, kuriuos lemia jų patiriamas klimatas. *Klimatas* – individualus socialinių aplinkybių, kurio dalis yra pats asmuo, aprašymas, o kultūros svarbiausias elementas yra bendrai išgyvenamos vertybės, įsitikinimai. (Virtanen, 2002) (Rekašiūtė-Balsienė, 2007 p.5).

*Organizacijos klimato konceptas* – hipotetinė konstrukcija, kuri yra tarp objektyvių organizacijos požymių ir darbuotojo elgesio, jis yra:

- tipiškas kiekvienai organizacijai (padaliniui)

- daugiadimensis;
- įtakojančias organizacijos narių elgesį;
- pasižymintis stabilumu;
- kolektyviai suvokiamas;
- tiriamas;
- formuojamas.

S.P..Robbins (2003) *organizacijos klimatas* apibūdinamas, kaip vidinės aplinkos ilgalaikis poveikis organizacijos darbuotojams, jų veiklai bei rezultatams, kurio pagrindas žmonių jausmai ir emocijos, **kultūros pagrindas** - vertybės, interesai ir kt.

Anot G.Merkio (2005), **organizacijos kultūra** atspindi visos organizacijos elgsenos ir vertybių pobūdį, o *organizacijos klimatas* – empirinio plano sąvoka, apibūdinanti grupinių procesų percepciją konkrečioje darbinėje komandoje. *Organizacinis klimatas* yra viena iš organizacijos kultūros raiškos dimensijų.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) pateikia (žr. 1 lentelę) koncepcinę organizacijos kultūros ir klimato elementų lyginamąją charakteristiką.

1 lentelė

### Koncepcinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas

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

Šaltinis: Kasiulis, J., Tarvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: KTU.



*Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra plati sąvoka, kuri apima ne tik įsisąmonintas vertybes, bet ir lemia organizacijos vidinį organizacijos klimatą. Todėl organizacijos klimatą reikėtų laikyti sudedamąja organizacinės kultūros dalimi. Ir organizacijos klimatas, ir organizacinė kultūra veikia organizacijos narių elgesį.*

### **1.3. Organizacinės kultūros funkcijos, lygmenys ir tipai**

Organizacijų tyrinėtojų nuomone (Daft, 2004; Jewell, 2002), organizacijos kultūrą sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai. Organizaciją galima pavaizduoti tarsi „ledkalnį“. „Ledkalnio“ viršūnėje yra matomi formalūs (aiškūs, atviri) aspektai, vadinami „tvirtieji“ elementai, priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam jos formavimui ir valdymui. *Struktūros elementai:* formalūs aspektai – strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, paskatinimas, kontrolė. „Ledkalnio“ pagrindą sudaro neformalūs (uždari arba paslėpti) aspektai - „minkštieji“ elementai, nes juos sunku formuoti, kontroliuoti ir jie nėra gerai matomi. *Kultūros elementai:* neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai – tradicijos, elgesys bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, įsitikinimai, santykiai, vertybių sistema, ir pan. Pasirodo, kad pastarieji aspektai turi didesnę poveikį organizacijos sėkmei.

Pragmatišką požiūrį išpažįstantys autoriai, siekdami atskleisti organizacinę kultūrą skaido ją į lygmenis. J. Kotler ir J. Heskett, teigia, kad kultūroje egzistuoja du lygiai: išorinis (matomas) ir pamatinis (nematomas). Matomi artefaktai ir pastebima elgsena – tai, kaip žmonės rengiasi, elgiasi ir simboliai, istorijos bei ceremonijos, kuriomis dalijasi organizacijos nariai. Šie matomi kultūros elementai vis dėlto atsispindi giluminėse vertybėse, organizacijos narių mintyse. Pamatinės, giluminės vertybės, prielaidos, tikėjimai ir yra tikroji kultūra. Pavyzdžiui „Southwest Airlines“, raudonos „LUV“ širdys yra kompanijos emblema, matomas simbolis, kurio pamatinė reikšmė yra „mes esame viena šeima, kuri rūpinasi viena kitu“. (Richard L. Daft, 2004).

D. Denison (1990) (Paulauskaitė, Vanagas 1998) pateikia šiuos lygmenis:

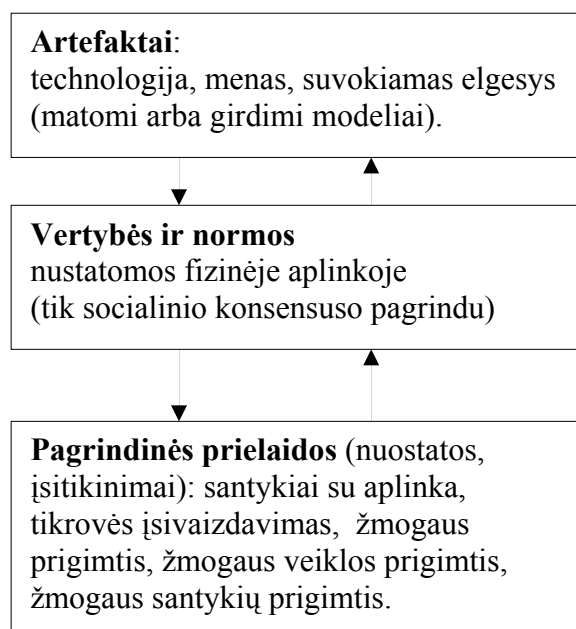
- vertybės ir įsitikinimai, kurie yra veiksmų pagrindas;
- narių elgesio ypatumai, sustiprinantys tas vertybes;
- sąlygos, kurias tie elgesio ypatumai sukuria ir kuriomis organizacijos nariai turi funkcionuoti.

D. Denison didesnę dėmesį skiria konkreitiems veiksmams bei sąlygoms, kitų autorių vadinamiems paviršutiniams bruožams, nes jie yra geriausiai, matomi ir apčiuopiami.

Organizacinė kultūra pagal E. Schein (1985) (Schein, 2002; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Rekašiūtė – Balsienė, 2007; Šimanskienė, 2002; Garalis, 2005; Paulauskaitė, Vanagas, 1998;

Kreitner , Kinicki, Buelens,2002 ) sudaryta iš trijų lygių, apimančių visas organizacijos gyvenimo sritis:

- *Artefaktai*, technologijos ir elgesio modeliai. Matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygmuo. Artefaktus yra lengviausia pakeisti, nei kitus du lygmenis. Tai grupės narių elgesys, statuso sistema, organizacijos ženklas, naudojama kalba, simboliai, organizacijos archyvai, organizacijos išorinis vaizdas..
- *Vertybės* – nematomas lygis. Tai grupės narių įsitikinimai apie realybės prigimtį bei veikimo principus jei tos vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta, ir palaipsniui prasideda kognityvinė informacija. Jos nurodo, kas organizacijoje gerai, o kas blogai. (Rekašiūtė – Balsienė, 2007). Kai vertybės pripažįstamos , jos užsifiksuoja pasąmonėje ir tampa automatiškomis. (Šimanskienė, 2002 ).
- *Svarbiausios prielaidos* - pasąmoninga ir priimama kaip duotybė. Tai, kas organizacijoje labiausia vertinama ir nesikeičia net išorinės kaitos atveju (Rekašiūtė – Balsienė, 2007). Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Atsiskleidžia per du kitus lygius. Šiame lygmenyje pasireiškia esminiai veiksniai ir prielaido, kurie lemia organizacijos sėkmę. Šie veiksniai reguliuoja darbuotojų elgseną, nusako, kaip organizacijos nariai turi galvoti, suvokti ir jausti..(Garalis, 2005).(žr. 1 pav.)



1. pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika

*Šaltinis:* Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: technologija.

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

Pagrindinė kultūros funkcija padėti suprasti aplinką, nustatyti ir apibrėžti, kaip ja naudotis. Išorinės ir vidinės problemos yra susijusios ir organizacija jas turi spręsti tuo pačiu metu.(Yukl, 2004).

Kaip teigia Richard L.Daft (2004) organizacinė kultūra atlieka dvi lemiamas funkcijas:

- Integruoja naujus narius į organizaciją, kad jie žinotų, kaip reikia elgtis vienas su kitu.
- Padeda organizacijai adaptuotis prie išorinės aplinkos.

*Vidinė integracija* reiškia, kad nariai priklauso kolektyvui ir žino kaip efektyviai kartu dirbti. *Išorinė adaptacija* nurodo, kaip organizacijai tinkamai elgtis su konkurentais. Kultūra padeda vadovui kasdieninėje veikloje kartu su darbuotojais siekti bendrų tikslų.

R. Kreitner, A. Kinicki, M. Bulens (2002) nurodo keturias organizacinės kultūros funkcijas:

- Teikia tapatumo jausmą.
- Ugdo atsidavimą organizacijai: didžiuojamasi esant jos dalimi, arba ne.
- Skatina socialinės sistemos stabilumą, padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusia.
- Modeliuoja darbuotojų nuostatas ir elgesį.

P. Vanagas (1998) išskiria septynias kultūros funkcijas, kurios sutampa su kitų autorių nurodytomis funkcijomis, tačiau dar priduria, kad organizacinė kultūra pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai.

Dauguma organizacijos tyrėjų bandė aprašyti organizacijos kultūros tipus ir sukūrė jų tipologines schemas, tam kad galėtų geriau apibūdinti organizacinės kultūros poveikį bei pačias organizacijas, kad palengvintų organizacijos diagnostiką ir analizės procesą. Tačiau nemažai organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors organizacijos kultūros tipui. Joms būdingi kelių organizacijos kultūrų tipų junginys. Reikia žinoti, kad bet kokios tipologijos pagrindu išskiriami tik idealūs tipai.(Guščinskienė, 1999; Stoškus, Beržinskienė, 2005; Paulauskaitė, Vanagas 1998).

Yra keletas organizacijos kultūros tipologijų. Jos nustatomos pagal tokius kriterijus, kurie gali turėti įtakos kultūros formavimo procesui. Viena populiariausių pasak A. Sakalo (1996) S. Deal, A.Kennedy (1982) sukurta tipologija, sudaryta pagal organizacinės kultūros orientaciją į aplinką ir rizikos laipsnį, ***pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus: viskas arba nieko, duonos ir žaidimų, analitinė projektinė, proceso kultūra***

*Viskas arba nieko.* Individualistų kultūra, labai vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas įvaizdis. Draugiška elgsena nebūdinga.

*Duonos ir žaidimų.* Moto – pasaulis pilnas galimybių, reikia jomis pasinaudoti. Lemiamas vaidmuo darbai grupėje. Dažnos šventės, jubiliejai.

*Analitinė projektinė.* Moto–viskas orientuota į teisingo sprendimo priėmimą. Orientuojamasi į ilgalaikę perspektyvą ir viskas tiksliai numatoma. Idealas – brandi asmenybė.

*Proceso kultūra..* moto – statusas aukščiau nei pinigai. Tikslus darbas svarbiausia. Viskas registruojama, fiksuojama. Gyvenimas orientuotas į hierarchiją, pažįstamų būrį.

Pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) (Šimanskienė, 2002) pateikia keturis kultūros tipus, kurie nusako **personalo tarpusavio kriterijus**: *beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija*.

*Beisbolo komanda*: rizikingas naujovių diegimas; talento įvertinimas; veikimo laisvė; didelis atlyginimas; pripažinimas.

*Klubas*: pagarba lojaliems darbuotojams, patirčiai, amžiui.

*Tvirtovė*: siūlomas saugumas, veiklos pastovumas ir pusiausvyra.

*Akademija*: sisteminis karjeros vystymas, nuolatinis tobulėjimas.

R. Harrison (1970), Handy (1998) (Šimanskienė, 2002; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Bruce, Jewell, 2002; Mokšin, 2008; Кэмпбел, Дж Стоунхаус, Хьюстон 2003) išskyrė keturis tipus **pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus**:

- *Valdžios kultūra.* (voratinklio tipo).



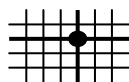
Tai mažoms įmonėms būdinga kultūra, kuomet pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Tokiose įmonėse būna nedaug biurokratijos ir taisyklių, įmonė gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius. Organizacijos sėkmės pagrindas – tinkamai parinkti darbai reikalingus žmones. Daugelis tokio tipo organizacijų sudaro didelės kelių kartų šeimos išpūdį. Minusai – organizacija neišbalansuota, visis sprendimai vienoje rankose.

- *Vaidmens kultūra* (tvirtovės tipo)



Ši kultūra siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiu pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas. Ši kultūra būdinga nenutrūkstamos gamybos įmonėms, draudimo bendrovėms, bankams. Tokia kultūra sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai

- *Užduoties kultūra* (tinklo tipo).



Tai kultūra, orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą, remiantis savo gabumais ir pastangomis, o ne naudojant jau žinomus būdus. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms

kultūroms, kuomet rezultatas kuriamas grupės žmonių. Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus resursus ir reikiamus žmones į reikiamą vietą. Grupė gali būti greitai sukurta konkrečiam projektui ar užduočiai.

- *Asmens kultūra* („žvaigždžių“ kultūra).



Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tai gali būti juridinės įmonės, architektų arba gydytojų sąjungos, konsultacijų įmonės. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma.

H.Steimann ir G.Schreyogg (1991) (Sakalas, 1996; Seilius, 1998) klasifikacija ***paremta psichologiniais kriterijais: paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra, įsipareigojanti įmonės kultūra***

*Paranojinė kultūra.* Darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose įžvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas iššaukia audringą reakciją.

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

*Prievartinė kultūra.* Veikla organizuojama remiantis administracinėmis priemonėmis. Pagrindiniai akcentai – drausmė, tvarka, paklusnumas. Hierarchija – pagrindinis vadovavimo principas

*Šizoidinė kultūra.* Aukščiausiojo lygio vadovai atitolę nuo pavaldinių. Pavaldiniais nepasitikima. Darbuotojų tarpusavio santykiai labai formalūs. Žemesniuose lygiuose vyksta kova dėl geresnio posto. Didelę įtaką turi favoritai, neformalios grupuotės.

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

*Įsipareigojanti įmonės kultūra.* Dalykiniu, socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasiruošusi priimti kitas diferencijuotas kultūras ir keistis, tačiau būdingas interesų vertybių nesutapimas.

Darbuotojai organizacijose vadovaujasi skirtingais idealais, vertybėmis, nuostatomis, normomis, išvardintuose kultūrų tipuose.

Anot A. Sakalo (1996), šiuolaikinius reikalavimus labiau atitinka įsipareigojanti kultūra. Ji sunkiai suderinama su stipria įmonės kultūra, tradicijų išsaugojimu ir kartais yra pažangos stabdys, todėl apibendrintus įmonės kultūros tipus reikia derinti.

T. Burns, G.M Stalker (Bruce, Jewell, 2002) suskirstė organizacijas į mechanines ir organines. Pirmosioms būdingas biurokratinis požiūris, formalus bendravimas, kontrolė. Antrosioms – didesnis lankstumas, platus darbų aprašymas, neformalios procedūros.

Šiuo metu labai populiarius ir dažnai tyrimuose naudojamas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) *Besivaržančių vertybių modelis* (Cameron, Quinn, 2001; Richard L. Daft; 2004; Rekašiūtė – Balsienė, 2007; Coomer, Karen, 2007). Dėmesio centre yra svarbios dvi dimensijos:

- *Pirmoji* atskiria esminius organizacijos efektyvumo kriterijus tarp lankstumo, veiksmų laisvės ir tarp stabilumo, tvarkos, kontrolės.
- *Antroji* atskiria efektyvumo kriterijus, pabrėžiančius orientaciją į organizacijos vidų, integraciją ir vienybę, nuo kriterijų, pabrėžiančių orientaciją į išorę, konkurenciją bei diferenciaciją.

Taigi vienos sėkmingiau dirba, kai turi harmoningas vidines vertybes, o kitos organizacijos geriau veikia išorėje. Šios dvi dimensijos sudaro keturis kvadratus, parodančius kas vertinama organizacijoje, ir sudaro skirtingus organizacijos kultūros tipus:

- *Klano kultūra*. Svarbus veiksnys – rūpinimasis darbuotojais, pateisinant jų lūkesčius organizacijoje. Organizacija laikosi lojalumo ir tradicijų pagrindu. Didelis atsidavimas. Pvz.: Japonijos kompanijos.
- *Hierarchinė kultūra*. Jos esmė – procedūros, smulkmeniškumas, nuspėjamumas.. Sklandžiai dirbanti organizacija, besiremianti nuostatomis, taisyklėmis. Darbuotojai jaučiasi saugūs. Pvz.: Mcdonaldas, vyriausybės departamentai
- *Adhokratinė kultūra*. Organizaciją išlaiko eksperimentavimas bei inovacijos. Skatinama iniciatyva ir laisvė. Tokioje organizacijoje žmonės rizikuoja. Pvz.: Google.
- *Rinkos kultūra*. Organizacija orientuota į rezultatus. Reputacija ir sėkmė yra bendras interesas. Tokioje organizacijoje galimas darbuotojų išsekimas, stresas. Pvz.: supermarketai.

Kai kurių autorių nuomone, nėra universalių taisyklių, kurios nurodytų, kokia turi būti kultūra ir kurios garantuotų įmonės sėkmę. (Garalis, 2005).

Taigi, žinant kokiam tipui ar tipams organizacija priklauso, galima išsiaiškinti, kokie pavojai slypi toje kultūroje ir bandyti keisti nusistovėjusį kultūros tipą.

*Išanalizavus daugelio autorių tipologiją, galima teigti, kad ji yra labai įvairi ir plati, skirtingi autoriai nurodo skirtingus organizacinės kultūros tipus. (Sakalas, 1996; Seilius, 1998; Bruce, Jewell, 2002; Richard L. Daft; 2004; Rekašiūtė – Balsienė, 2007). Organizacinės kultūros tyrinėtojai nustatė, kad kultūra gali būti nagrinėjama keliais lygiais. (Schein; Kotler, Heskett; Paulauskaitė, Vanagas 1998). Sunku organizaciją priskirti vienam tipui, nes dažniausiai organizacijoje vyrauja keli tipai, kurie yra derinami tarpusavyje ir negalima teigti, kad egzistuoja*

*kažkuris vienas geriausias organizacijos tipas, tiesiog jie skirtingi ir yra būdingi skirtingoms organizacijoms skirtingose jų raidos bei veiklos etapuose,*

#### **1.4. Organizacinė kultūra ir vadovas**

Organizacinė kultūra ir vadovybė yra tarpusavyje neatsiejamai susijusios. (Šimanskienė 2002; Garalis, 2005; Schein, 2002; Robbins, 2003; Seilius, 1998; Žilinskas, Maksimenko, 2007 ir kt.). Vadovo talentas pasireiškia jo gebėjimu suprasti susidariusią kultūrą ir ją ugdyti. Todėl aukščiausio lygmens vadovo svarbiausias uždavinys – kultūros sukūrimas ir plėtojimas. Jeigu vadovas nesupras savo organizacijos kultūros, tai ne jis valdys kultūrą, o kultūra jį valdys. ( Garalis, 2005, p. 868). Kultūrą kuria vadovai, kurie formuoja grupes, organizacijos nuostatas ir vertybes. Jeigu kultūra sukurta, tuomet ji nusako lyderiavimo kriterijus. Kultūros suvokimas svarbus visiems darbuotojams, tačiau labiausiai būtinas vadovui. *Esminė vadovavimo funkcija – kultūros manipuliavimas., todėl organizacijoje reikia vadovybės, kuri galėtų paveikti seną kultūrą ir atskleisti naują požiūrį į pasaulį.* (Schein, 1985). (Schein, 2002).

Schein (2002) teigimu, vertybių tinkamas formavimas yra labai svarbus organizacinės kultūros vystimesi. Vadovų vertybės – jų elgesiui būdingi tikslai, pareigos, interesai, jausmai, įsitikinimai. (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999). Vertybės – organizacinės kultūros pagrindas, jomis nurodoma kaip reikia dirbti (komandomis ar individualiai), į ką nukreiptas dėmesys („pažanga – svarbiausias mūsų produkcijai“), ko siekiama (tapti didžiausia ar žinomiausia kompanija), stengiamasi dirbti daugiau, jei iš jo to tikimasi. (Šimanskienė, 2001).

Herojai personifikuoja kultūrinės vertybes kaip realius tarnautojų vaidmenis ir modelius. Dalis herojų – kompanijų įkūrėjai, dalis – puikūs darbuotojai. Jie yra sektinas pavyzdys , kaip reikia elgtis, kad pasiekti tikslus arba patiems tapti herojais. Kada organizacijoje esama herojų, tuomet galima teigti, kad čia egzistuoja stipri kultūra. (Šimanskienė, 2001).

Darbuotojai praranda domėjimąsi organizacija, jei jos kultūrinė vertybė tik rentabilumas, nes jaučia, kad jų vertybės ir įsitikinimai nesvarbūs. Todėl vadovybė formuodama organizacijos misiją, ateitį turi apibrėžti taip kad būtų priimtina darbuotojams ir potencialiems klientams. Įrodyta, kad žmogus dirbdamas tik dėl pinigų nesijaučia tos įmonės šeimos nariu. ( Seilius, 1998). Vadovas turi įkvėpti darbuotojus, kad jie galėtų pagerinti savo darbinę aplinką, pakeisti, tai kas trukdo gerai atlikti darbą, suformuoti paslaugos savininko jausmą, sužadinti norą kurti naujoves. Jis turi siekti žmonių pasiaukojimo, priklausomybės jausmo organizacijai, padėti darbuotojams atsikratyti pokyčių baimės. (Vanagas, 2004).

L. Sakalauskienė ir V. Jonušauskienė (2001) teigia, kad svarbiausia žmonių išteklių (darbo jėgos, darbuotojų) valdymo filosofija tokia: darbuotojai turi būti vertinami kaip kolegos ir

padėjėjai, o ne tik kaip pelno priemonės. Darbuotojai – svarbiausia valdymo grandis, nes jie pastovioji organizacijos dalis. Kadangi gerai organizuotas žmoniškųjų išteklių valdymas turi didelės įtakos organizacinės kultūros formavimui, šią veiklą vadovai turi įvertinti kaip pagrindinę. (Kaziliūnas, 2004).

Vadovai įgyvendindami pokyčius organizacijoje turi turėti vadovui lyderiui būdingų savybių, turėti teorinių žinių. Lyderiai – tai žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje. (Seilius, 1998). Svarbios lyderio savybės : *novatoriškumas ir lankstumas*, kurios sąveikauja viena su kita. A. Zaleznik, M. Kets de Vries (1985) (Šimanskienė 2002) teigia, kad maksimalūs lyderiai yra nelankstūs, nes tvirtai laikosi standartų, labai save vertina, nelinkę prisitaikyti prie kitų žmonių sukurtų sąlygų. Tai gali tapti didele problema, jei lyderis neatsižvegs į realybę. Minimalus lyderis – lankstus, bet vengia inovacijų, nes per daug remiasi kitų nuomone.

Kultūros formavimą lemia organizacijos lyderiai, kurie įteigia organizacijai savo asmenines vertybes. Jeigu organizacijos veikla pasiteisina, tai jos kultūrą perima ir būsimoji vadovai. Tada lyderiavimo esmę lems ankščiau susiformavusi kultūra. Organizacijai susidūrus su sudėtingomis adaptacijos problemomis, aktyvus vaidmuo vėl bus perleistas buvusiai vadovybei. (Garalis, 2005).

E. Schein (2002) pateikia lyderio veiklos etapus ir stiprinimo mechanizmus, glūdinčius organizacijos veikloje, aplinkoje, kurie formuoja organizacinę kultūrą. (žr. 2 lentelė)

2 lentelė

### Lyderio veikla, formuojant organizacinę kultūrą

Pradinis įtvirtinimo mechanizmas	Tolesnio stiprinimo mechanizmas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Į ką vadovas atkreipia dėmesį, priemonės, kontrolės ar reguliavimo bazė.</li> <li>2. Kaip lyderiai reaguoja į kritines situacijas ir organizacijos krizes.</li> <li>3. Kriterijai, kuriais remdamiesi lyderiai svarsto resursus.</li> <li>4. Apsvarstyti modeliavimo, apmokymo, treniravimo vaidmenys.</li> <li>5. Kriterijai, kuriais remiantis lyderiai skirsto pareigybes ir skiria apdovanojimus.</li> <li>6. Kriterijai, kuriais remiantis priimami naujokai, vyksta paaugštinimas, atleidimas, bendravimo su organizacijos nariais pobūdis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacijos veiklos planavimas ir struktūra.</li> <li>2. Organizacijos sistema ir procedūros.</li> <li>3. Organizacijos ritualai ir ceremonijos.</li> <li>4. Fizinės darbo aplinkos, fasado, pastatų planavimas.</li> <li>5. Istorijos, legendos, mitai apie žmones ir įvykius.</li> <li>6. Formalūs pareiškimai apie organizacijos filosofiją, vertybes, pažiūras.</li> </ol>

Šaltinis : Шейн, Э.Г, (2002). Организационная культура и лидерство. Санкт- Петербур:

Питер



Nuo vadovo požiūrio priklauso socializacijos, adaptacijos, bei identiškumo procesai, kurie labai svarbūs diagnozuojant organizacinę kultūrą ir norint formuoti naują, tinkančią organizacijai. (Schein, 2002; Žilinskas, Maksimenko, 2007).

Kaip teigia Šimanskienė (2002), **vadovavimo stilius** – įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu, norint juos paveikti ir pažadinti norą, siekiant organizacijos tikslų. Lyderio valdymo stilių rodo :

- Įgaliojimų pavaldiniams suteikimo laipsnis.
- Valdžios tipai.
- Rūpinimasis pavaldiniais arba gamyba.

Skiriami trys stiliai: *autokratinis, demokratinis, liberalus*.

**Autokratinis.** Vadovas turi pakankamai valdžios, kurią, kai jam atrodo būtina, primeta pavaldiniams. Tik jis formuoja organizacinę kultūrą, sprendžia kurias vertybes diegti darbuotojams ir nurodo kaip to siekti. Viena iš vertybių- paklusnumas valdžiai.

**Demokratinis.** Suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti organizacijos veikloje. skatina dirbti kartu, komandomis, pasitiki darbuotojais ir mano, kad jei yra sudaromos sąlygos darbuotojams, tai darbuotojai noriai prisiima atsakomybę. Jis stengdamasis suvokti visų darbuotojų poreikius formuos organizacinę kultūrą, nurodys gaires.

**Liberalus.** Organizacinę kultūrą bus formuojama atsitiktinai, vadovas bus nebent idėjų generatorius. Kultūra bus formuojama atsitiktinai, priklausomai nuo situacijos, nes vadovas nenori kištis į organizacijos reikalus.

A.Sakalas (1998) organizacijos kultūrą traktuoja, kaip reikšmingą sėkmės veiksnį. Organizacijos sėkmė priklauso daugiau nuo „minkštųjų veiksnių“: valdymo stiliaus, darbuotojų vertybės sistemos, nei nuo „kietųjų veiksnių“: valdymo struktūros, įmonės politikos ar technologijos.

*Apibendrinami, galime teigti, kad organizacijos kultūrą ir vadovybę yra neatskiriamai tarpusavyje susijusios. Vadovų (lyderių) mastymas, elgsena ir vertybės lemia sėkmingą arba nesėkmingą organizacinės kultūros formavimą. Vadovas turi sukurti aiškią vertybių įsitikinimų sistemą, kad suteiktų organizacijos nariams susitapatinimo jausmą, kuris išugdo įsipareigojimą organizacijai. Lyderiai, įgyvendindami pokyčius organizacijose turi būti teoriškai pasirengę, turėti specialiai vadovui (lyderiui) būtinų savybių. Jei vadovas nesupras savo įmonės organizacinės kultūros, tai ne jis valdys kultūrą, o kultūra valdys vadovus.*

## 1.5. Organizacinės kultūros formavimas ir kaita

Jokia organizacija negali suformuoti savo kultūros dirbdama laikinai, atlikdama pavienias užduotis, neturėdama savo ilgalaikės strategijos, o jos negali turėti neturėdama savo ateities vizijos, t.y. misijos. Misija ne tik konkrečiai apibrėžia organizacijos veiklos filosofiją, jos vertybių skalę, nurodo niekada nepasiekiamą, tačiau visuomenei labiau priimtina bendražmogišką jos siekį, visų dirbančiųjų gyvenimo prasmę. Jos dėka galima auklėti, mokyti, formuoti kultūrą, tradicijas, moralines vertybes ir priimti į darbą jau žinomos orientacijos žmones. Geriausias specialistas profesionalas niekuomet neįgyvendins organizacijos tikslų, jeigu jis moraliai nepritaris jos veiklai. (Seilius, 1998).

Organizacinės kultūros formavimosi mechanizmas susijęs su pirmaisiais organizacijos laimėjimais. Stengiantis išgyventi aplinkoje, nežlugti veikiant vidiniams faktoriams, organizacijos vadovai nusprendžia imtis tam tikrų veiksmų ir jeigu tas aktyvumas pasitvirtina, tai organizacinė kultūra jau formuojasi pasąmonės lygmenyje. (Иванов, Шустерман 2000).

E. H. Schein (1992) teigimu, kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi dėl dviejų probleminių rūšių:

- *vidinės integracijos problemų*, kurias sudaro bendra kalba, darbuotojų priėmimo ir atleidimo kriterijai, valdžia ir statusas, socialinių santykių taisyklės, bausmės ir atlyginimai, grupių parengimas veiklai;
- *išorinių prisitaikymo ir išlikimo problemų*, apimančių įmonių misijos, strategijos, tikslų nustatymas, priemonės jiems pasiekti, įvertinimas.

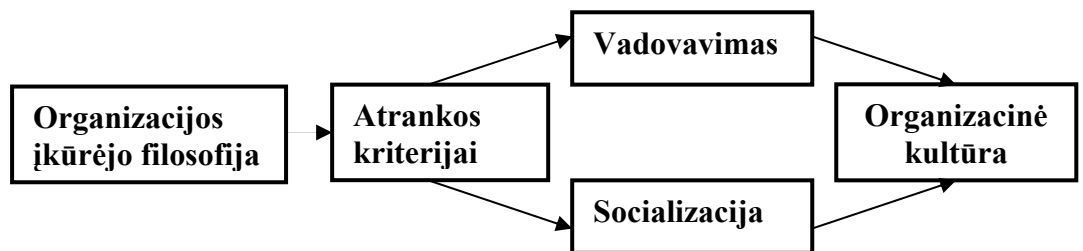
S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005) nurodo, kad kultūra formuojasi, kai nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprendami šias problemas.

S. P. Robbins (1989), S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005) nuomone, *organizacinę kultūrą formuoja šie pagrindiniai veiksniai* (žr. 2 pav.):

- **Vadovavimo stilius** Personalo valdymo pobūdis. Kultūrą lemia ir organizacijos valdymo pobūdis ir darbuotojų brandumas. Vadovui svarbu ne tik sutelkti pastangas formuojant kultūrą, bet ir ugdyti savo vidinę kultūrą. Darbuotojai lengvai perima vadovo požiūrį, kai šis yra teisingas. (Garalis, 2005).
- **Organizacijos ikūrėjai, istorija**. Organizacijos ikūrėjai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą. Kuo senesnė organizacija, tuo jos istorija turiningesnė, tuo ta kultūra stipresnė ir konservatyvesnė. Organizacinė kultūra priklauso nuo steigėjų, kurie samdydami pirmus darbuotojus perduoda savo vertybes ir taip formuoja kultūrą.
- **Atrankos procesas**. Galutiniam sprendimui, kad priimti į darbą turi įtakos, tai kaip žmogus pritaps prie organizacijos. Vadovai samdo žmones turinčius vertybes iš esmės sutampančias

su organizacijos vertybėmis. Atrankos proceso metu palaikoma organizacinė kultūra, nes atmetami asmenys, galintys pakenkti organizacijos vertybėms.

- **Socializacijos procesas** Socializacija. kadangi žmonėms būdinga kalba jie gali perduoti savo pasaulio supratimą, taip kad naujiems nariams nereikėtų iš naujo daryti tų pačių klaidų ir jie žino kaip prisitaikyti, netrikdant grupės gyvenimo. Išankstinės socializacijos etapas prasideda darbuotojui dar neatėjus į organizaciją, jis atvyksta su jaus susiformavusiomis vertybėmis ir nuostatomis susijusiomis su būsimu darbu. Įsijungus į darbą prasideda susidūrimo etapas. Kai lūkesčiai skiriasi nuo tikrovės darbuotojai privalo socializuotis, priimti organizacijos taisykles, jei nori išlikti darbe.



## 2. pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai.

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla

Kai kurie autoriai (Zakarevičius, 2004; Burnes, 2004; Daft, 2004) (Budiniene, Svirskienė, 2006) organizacinės pabrėžia savaiminį kultūros formavimąsi, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksams.

Neteisūs tie autoriai, teigiantys, kad kultūros formavimas - tai grynai savaiminis procesas, taip kaip neteisūs ir tie, kurie teigia, kurie įrodinėja, kad kultūra formuojama tik dirbtinėmis priemonėmis. (Zakarevičius, 2004). Kultūra gali būti išsisknijusi, bet gali ir egzistuoti nepriklausomai nuo valdymo. (Bruce, Jewell, 2002).

A.Seiliaus (1998) organizacinės kultūros formavimo modelis sudarytas iš septynių grandžių: *organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka, vadovavimo filosofija, struktūra ir ryšiai, priklausymo organizacijai identifikavimas, motyvacija, kontrolė bei pokyčiai.*

**Organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka:** geopolitinės, politinės, teisės rinkos analizavimas; tarptautinės regioninės ekonominės aplinkos analizė; sociokultūrinės rinkos analizė; technologinės aplinkos bei rinkos analizė.

**Vadovavimo filosofija** apima misijos, vizijos, tikslų, vertybių, požiūrių, principų formulavimą ir žinojimą. Priklausomai nuo to koks vadovas, kokiais polinkiais, įgūdžiais vadovaujasi tokia ir

organizacinė kultūra. Protingas vadovas kritiškai žiūrėdamas į save gali keisti save ir organizaciją. Nuo jos apskritai priklauso visa organizacijos elgsena.

**Struktūra ir ryšiai.** Apibrėžiama organizacinė valdymo struktūra, komunikacija tarp struktūrų, darbuotojų komplektavimas, pareigybių identifikavimas bei kt.

**Priklausymo organizacijai identifikavimas.** Darbo organizacijoje suvokimas, darbo sunkumas, aiškumas, monotoniškumas, kompleksiškas, pasitenkinimas darbu bei galimybė tobulėti.

**Motyvacija.** Priklausomybės organizacijai jausmas, darbo atlikimo motyvacija, pasitenkinimas darbu, karjeros galimybė, antistresiniai veiksmai.

**Kontrolė.** Kiekybiniai ir kokybiniai aspektai, metodai.

**Individu ir organizacijos pokyčiai:** amžius, kilimas pareigose, asmeninės vertybės, mokymas, barjerai.

P. Zakarevičius (2004), išanalizavęs daugelio autorių (Kotter, Heskett, 1992; Robbins, 1989; DuBois, 1996; Schein, 1990 ir kt.) išskiria pagrindines, sąmoningo poveikio organizacijos kultūrai, priemones ir būdus:

- Visapusiškas deklaravimas organizacijos nariams priimtinių vertybių ir požiūrių, tuo įtikinant darbuotojus, kad jos išties vertingos jų gyvenime.
- Bendradarbiavimo, veiklos, principų, nuostatų sudarymas ir jų laikymasis, sukuriant reikiama atmosferą bei skatinimo sistemą.
- Pasididžiavimo savo organizacija ugdymas sociopsichologinėmis priemonėmis.
- Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir kūrimas, nusipelnusių darbuotojų pagyrimas.

S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005) išanalizavę daugelio autorių darbų apibendrina pagal autorius organizacinės kultūrą formuojančius veiksniai (žr. 3 lentelė)

### Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai

Veiksnių turinys	Atstovai
Egzistuojantis organizacijos klimatas, vertybių normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai.	K. Davis, J. Newstrom
Vyraujančios nuostatos, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus.	T.J.Peters, R.H.Waterman
Būdas veikti išorėje.	T.E. Deal, A.A. Kennedy
Bendri supratimai ir teiginiai	J. Van Maanen, S.R. Barley
Vertybių, mitų tikėjimo, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo ėkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdymo procese.	L.F. Wendell, F.E. Kast, J. E. Rosenzweig
Tarp darbuotojų paplitusi vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra plėtojama organizacijų viduje ir veikia jos narių elgesį. Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas darbuotojams, kad šie galėtų įveikti problemas.	E.H. Schein
Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas darbuotojams.	W. G. Ouchi
Viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema.	A.Huczynski, D. Budranan
Nuostatų vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija siekdama savo tikslų ir sprenddama iškilusias problemas.	P. Jucevičienė
Pasitikėjimo sistema, egzistuojanti tarp organizacijos narių.	J.C. Spender
Stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma.	C.O. Reilly

Šaltinis: Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių Universiteto leidykla.

Mokslinėje literatūroje aprašomi organizacijos kultūros modeliai (**PARSON AGIL, OUCHI, PETERSO ir WATERMANO bei kt.**). Juose tyrėjai siekia parodyti ryšį tarp organizacinės kultūros ir jos veiklos rezultatų. Autoriaus amerikiečio sociologo Parson, organizacinės kultūros modelis **PARSON AGIL**, teigia. (Guščinskienė, 2000), kad organizaciją atlieka keturias funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL.:

**A** – (adaptation) adaptacija. Jos sėkmė priklauso nuo teigiamos socialinės atmosferos. Esant reikalui ji koreguojama, kad palengvinti adaptaciją organizacijoje.

**G** – (goal attainment). Tikslų siekimas. Jis pasiekiamas greičiau, jei organizacijos nariai dirba kaip komanda, jei gerai numatoma organizacijos strategija.

**I** – (integration) . Integracija. Siekiama, kad organizacijos nariai, padaliniai sugebėtų integruotis į vientisą sistemą.

**L** – (legitimacy). Legitimacija. Organizacija turi poreikį iškilti, klestėti ir būti pripažinta. Organizacija išlieka tik turėdama savo vertybių sistemą.

W. Ouchi išanalizavus trijų firmų grupių organizacinę kultūrą, sudarė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, skirtą organizacijų palyginimui:

- *įsipareigojimas darbuotojams* (ilgalaikis, ar trumpalaikis, ar visam gyvenimui);
- *darbo įvertinimas* (lėtas ar greitas pagal kokybę);
- *karjera* (pakankamai plati, labai plati, siaura);
- *kontrolė* (numatoma ir formali ar tiksli ir formali);
- *sprendimų priėmimas* (grupinis ar individualus);
- *atsakomybė* (grupinė ar individuali);
- *dėmesys žmonėms* (visapusiškas ar mažas).

T.Peters ir R.Waterman išanalizavo sėkmingų JAV firmų pavyzdžius ir numatė, kad organizacijos veikloje neturi kilti problemų, jas reikia iš anksto numatyti .

Norint suprasti organizacinės kultūros esmę, organizaciją svarbu stebėti nuo pat jos įsteigimo. Kultūra pradeda kurtis įkūrus organizaciją, o jai augant kinta.(Vaitkūnaitė, 2006). Kadangi organizaciją įsteigia keli asmenys, tai nuo jų ir priklauso pirminės organizacinės kultūros savybės. Steigėjas savo kolektyvą pradžioje formuoja kaip bendraminčių komandą, vėliau keičiantis darbuotojams, kiekvienas jų atsineša kažką naujo, bet įskiepytos pradininkų vertybės išlieka.

Ilgesnį laiką dirbantiems asmenims kultūra „įauga“ į sąmonę ir jie nebeįsivaizduoja kitokios kultūrinės atmosferos. Sudėtingiau yra naujiems darbuotojams. Žinomi trys naujų darbuotojų įvedimo į jau susiformavusią kultūrą etapai (Zakarevičius, 2004; Stoškus, Beržinskienė , 2005): *atranka; adaptacija; mokymai*.

**Atranka.** Pradinis į organizacijos kultūrą įėjimo etapas. Šiame etape darbuotojai supažindinami ne tik su būsimo darbo specifika, bet ir su organizacijos vertybinėmis nuostatomis. Jei šios nuostatos neatitinka darbuotojo asmeninių pažiūrų, jis pats į darbą neis, o kartu ir įmonė nepriims tokio darbuotojo.

**Adaptacija.** Darbuotojo prisitaikymas prie kultūrinės aplinkos. Adaptacijos sėkmė priklauso nuo paties darbuotojo bei nuo geranoriško kolektyvo paramos..

**Mokymas.** Susirinkimai, seminarai, mokymas vietoje.

Svarbu, kad įdarbinus naujų darbuotojų, šie taip pat prisideda prie organizacinės kultūros kūrimo. Pažymėtina, kad naujam darbuotojui atėjus į organizaciją būtų tinkamai suderinti organizacijos tikslai, vertybės su darbuotojo lūkesčiais ir galimybėmis, bei vyktų grįžtamasis ryšys.

Kaip teigia Иванов, М.А ., Шустерман, Д.М.(2000) organizacinės kultūros formavimo šaltiniai yra asmeninė vertybių sistema ir jų realizacija; organizacijos ir vadovybės vertybės; siekiamos vertybės.

Pasak Д Ушакова (2001), korporacinės kultūros formavimas pereina kelis etapus: esamos kultūros diagnostikos ,apimančios visų veiksmų sisteminį fiksavimą, galintį prisidėti formuojant

organizacijos kultūrą; pokyčių planavimas (tikslus pokyčio įgyvendinimo plano sudarymas) ir įgyvendinimas arba kaita;. Kitaip tariant reikėtų atsakyti į klausimus :

1. Kokia kultūra šiuo metu egzistuoja?
2. Kokios kultūros reikėtų siekti, ką ir kaip keisime?
3. Kokie neatitikimai yra tarp esamos ir norimos kultūros?

Daugelis autorių (Ушакова , 2002; Jewell, 2002; Quinn, Robert , 2001; Иванов, М.А ., Шустерман, Д.М, 2000) teigia, kad diagnozuojant kultūrą kreipiamas dėmesys į darbo aplinką, darbuotojų aprangos stilių, tarpusavio bendravimą, bendravimą su klientais bei su vadovybe. Labai svarbu žinoti ar organizacijoje dalinamasi informacija, idėjomis ar slepiama. Kad darbuotojai taptų lojalūs reikia jiems suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, veiklą, bei susiformavusią kultūrą. Papildomai *diagnozuojant* kultūrą nustatomas ir jos tipas. Pasak Jewell, B. R.(2002) taip atsiranda platus klausimų ratas apimantis:

- **Normas**: vadovų elgesys su pavaldiniais; pavaldinių reakcija, vyraujanti darbo etika, požiūris į ambicijas, vykdymo galią, vidaus politiką, lojalumą; aukščiausio lygmens vadovų prieinamumą, formalumą.
- **Esminės vertybės**: rūpinimasis žmonėmis, klientais; konkurencingumas; meistriškumas; augimas; inovacijos; orientacija į rinką; darbo našumas; lygių galimybių darbuotojams užtikrinimas; socialinė atsakomybė; grupinis darbas.
- **Organizacinis klimatas**: formalus ar neformalus; lankstus ar biurokratinis; kolektyvinis ar individualus; keliantis įtampa ar nekeliantis; orientuotas į veiklą ar laisvas ir t.t.
- **Vadovavimo stilius**: autokratinis ar demokratinis.

Tiriant organizacinę kultūrą norima taip pat nustatyti sunkiai diagnozuojamus dalykus: simbolius, ritualus, organizacijos struktūrą, kontrolės sistemą, vadovavimo subtilybes. (Стоунхаус, Хьюстон, 2003).

L.Šimanskienė (2002) nurodo šias organizacinės kultūros diagnostavimo priemones:

- **Fizinės aplinkos studijavimas**. Organizacijos, kurios didžiuojasi savo kultūra investuoja į pastatus, baldus, kuria jaukią darbo aplinką.
- **Organizacijos savęs vertinimas**: organizacijos pranešimai spaudoje, metinės ataskaitos.
- **Žinios apie organizacijos santykius su klientais**: darbuotojų požiūris į klientus, aptarnavimo profesionalumas.
- **Organizacijos darbuotojų nuomonė (apklausa)**. Domimasi, kas svarbiausia įmonėje.
- **Darbuotojų veiklos stebėjimas**. Lyginamos kalbos ir veiksmai.

Surinktos medžiagos pagrindu galima diagnozuoti kultūrą

Pokyčiai organizacijoje yra neišvengiami. Keičiantis aplinkai ir jos reikalavimams, technologijoms, kai dėka konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę pertvarką, akivaizdu, turės keistis ir organizacinė kultūra. (Иванов, Шустерман, 200; Vanagas, 2004). Taip pat ji gali ilgai keistis savaime, evoliuciniu būdu. Prieš pradėdant pokyčius reikia aiškiai suprasti kodėl ir ką norima pakeisti, pageidautina įvertinti „kultūrinę riziką“, t. y. įvertinti, ar dominuojanti organizacijos kultūra palaikys, ar trukdys organizacinių funkcijų pokyčiams. Kitaip yra tikimybė jog bekeičiant organizacijos kultūrą ji gali būti „iškraipoma“, bet ne „keičiama“. (Chmiel, 2005). Vertinant kultūrinę riziką, galima išsiaiškinti sritis, kuriose gali kilti pasipriešinimas pokyčiams. Įvertinus galima rinktis šiuos variantus:

- **Kultūros ignoravimas.** Šis būdas nepatartinas, nebent organizacija turi pakankamai išteklių, kuriais galėtų pasinaudoti, kad įveiktų pasipriešinimą ir praginio verslo nuosmukio tikimybę.
- **Kultūros apėjimas.** Galimybė reali su sąlyga, kad egzistuoja daugiau negu vienas būdas tikslui pasiekti.
- **Kultūros pakeitimas.** Pakeisti kultūrą taip, kad ji derėtų su pageidaujama strateginiais pokyčiais. Tai gali būti nepaprastai sudėtingas ir ilgas procesas, ypač jei kultūra yra stipri.
- **Strategijos keitimas, kad ji derėtų su kultūra.** Kaip pavyzdys, tai gali būtų dviejų organizacijų susilieėjimas kaip strategijos pakeitimas, siekiant, kad ji labiau derėtų su abiem kultūromis.

Kita vertus darbuotojai nepriims pokyčių, jei nebus tam labai rimtų priežasčių. Kiekvienas pokytis sukels žmonėms skirtingą reakciją: pripažinimą, abejingumą, pasyvų priešinimąsi ar net aktyvų pasipriešinimą. Kadangi organizacinė kultūra formavimas apima daugelį faktorių ir procesų, tai ir jos keitimas veikia įvairias įmonės sritis – strategiją, personalą, organizacijos bei valdymo struktūrą bei kt.

Organizacijos vertybių sistemą sudaro dvi dalys: vienos lemia organizacijos bendravimą su išore, o kitos lemia organizacijos elgesį su darbuotojais. Pirmoji dalis padeda prisitaikyti prie aplinkos, antroji – saugoti organizacijos esmę, reprodukuotis. (Vanagas, 2004).

Organizacinės kultūros *keitimas* – sudėtingas, nuoseklus, ilgalaikis procesas. Vadovas privalo būti tvirtos valios ir atkaklus, kad įvykdytų pokyčius iki galo. (Бабкин, 2002; Jewell, 2002; Дьякова, Журавлева, 2000).

Pokyčiams organizacinėje kultūroje būtinos palankios sąlygos (Guščinskienė, 2000):

- *Darbuotojų paaukštinimas.*
- *Naujų tradicijų sukūrimas.*
- *Pakitęs socializacijos procesas.*



- *Pakitusi atlyginimų sistema.*
- *Naujos normos.*

A. Williams (1989) (Vanagas, 2004). išskiria šias kultūros keitimo sritis: organizacijos darbuotojų keitimą, darbuotojų darbo vietų organizacijoje keitimą, darbuotojo suvokiamų vertybių, elgsenos keitimą, organizacijos struktūrų keitimą ir organizacijos įvaizdžio keitimą.

**Organizacijos darbuotojų kaita** gali pakeisti bendrus organizacijoje išsisknijusius požiūrius bei įsitikinimus. Nauji vadovai organizacijai gali suteikti naujų idėjų.

**Darbuotojų pareigų pakeitimas** turi įtakos, nes įvairiuose padaliniuose atsiranda pokultūros.

**Darbuotojų požiūrį ir įsitikinimus keičia** kolektyvo lyderiai., aiškinamasis darbas. Svarbus darbuotojų požiūrio keitimo veiksnys yra *organizacijos vadovų mokymas*. Aukščiausio lygio vadovai vyksta į kursus, o žemesnio lygio vadovus moko pakviesti konsultantai. Kitas veiksnys – *formalus bendravimas*, t. y. konferencijos, įmonės laikraštis, rytinės „penkiaminutės“.

**Orientacijos struktūros keitimas** sunkiai numatomas, todėl nereikėtų jos keisti vien tik todėl, kad pakeistume organizacinę kultūrą.

**Organizacijos įvaizdis.** Siekiama kurti palankų vartotojų ir darbuotojų požiūrį į organizaciją, saugant organizacijos vardą, puoselėjant organizacijos tradicijas, pasitelkus reklamą. P. Zakarevičius (2004) apibūdina keletą pasitaikančių *problemų* :

- *Vertybės, idealai, pažiūros, įsitikinimai.* Priežastys pakeisti pažiūras turi būti labai svarbios ir motyvuotai išaiškintos. Kitaip pasipriešinimas pakeitimams gali būti labai stiprus.
- *Elgesio, moralės, teisės normos.* Keičiant šias normas, keisis ir organizacijos narių santykiai. Jų kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius. Darbuotojai gali jausti grėsmę gero klimato pasikeitimui į blogesnį ir priešintis pokyčiams.
- *Darbuotojų įpročių pakeitimas.* Dažnai bijo, nes tai išbalansuoja jų stabilią, garantuotą veiklos būseną.
- *Išoriniai veiksniai gali sąlygoti pokyčių baimę.* Neigiamas pavyzdys kitų organizacijų, kurių pokyčiai buvo nesėkmingi.
- *Nesėkmės priežastimi gali būti organizacijos vadovų neryžtingumas,* nesugebėjimas įtikinti darbuotojų, kad pokyčiai reikalingi.

S.P Robbins (1989) (Guščinskienė, 2000) nuomone organizacinės kultūros keitimo procesas yra sėkmingesnis esant: *jaunai ir mažai organizacijai; egzistuojant arba sukuriant gilią krizę* (pvz.: finansinė krizė); *vadovų pasikeitimui* (pvz.: naujas vadovas – tikėtinos naujos vertybės); *silpnai kultūrai.*

Organizacinei kultūrai pakeisti reikia ne tik kantrybės ir laiko, bet ir nemažai žinių.

*Apibendrinant, galima teigti, kad svarbiausi organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai yra steigėjo filosofija ir vadovavimas, darbuotojų atranka, socializacija,. Kuriant organizacinę kultūrą*

*svarbu ne tik žinoti kokių vertybinių pagrindų ji bus formuojama, bet pirmiausia reikia diagnozuoti, kokia organizacinė kultūra yra dabar. Tobulinti, keisti kultūrą reikia kai organizacijos vertybės, elgesio normos trukdo siekti užsibrėžtų tikslų arba keičiantis aplinkai reikia prisitaikyti prie pokyčių. Lemiamą vaidmenį formuojant ir keičiant organizacinę kultūrą atlieka vadovas. Todėl, jei norima užtikrinti efektyvią, sėkmingą organizacijos veiklą svarbu žinoti organizacinės kultūros diagnostavimą, formavimą ir kaitos būdus, veiksnius ir galimas problemas. Organizacinės kultūros formavimas ir kaita apima visą organizaciją: strategiją, personalą, organizacijos bei valdymo struktūrą bei kt.*

## 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA

### 2.1. UAB „Lintel“ kaip savita organizacija: veikla ir ypatumai.

Bendrovė UAB „Lintel“ savo veiklą pradėjo 1992-aisiais liepos mėnesį buvo įkurta pirmoji privati telekomunikacijų įmonė Lietuvoje. UAB „Baltijos tyrimai“ atliktų tyrimų duomenimis, bendrovė „Lintel“ yra *absolutus lyderis informacijos telefonu paslaugų rinkoje*, teikdama informacijos telefonu 118 paslaugas bei užima didelę rinkos dalį, teikdama telerinkodaros paslaugas. Organizacijos „Lintel“ įgyta patirtimi („know-how“) steigiant ir efektyviai valdant šiuolaikinius skambučių/kontaktų centrus naudojami TEO LT, Lattelekom SIA, AS Eesti Telefon. Bendradarbiaudama su pastarųjų dviejų įmonių skambučių centrais, Lintel teikia savo klientams kontaktų centro paslaugas ne tik Lietuvoje, bet ir Latvijoje bei Estijoje. Organizacijos pranašumas – skambučių/kontaktų versle turima patirtis, įgytos žinios, sukurtas bei plėtojamas intelektualinis potencialas.

Šiuo metu bendrovė „Lintel“ valdo keturis informacijos paslaugų centrus (IPC) Lietuvoje: Radviliškyje, Kaune, Panevėžyje ir Klaipėdoje. Juose sukurta virš 400 darbo vietų. Populiarios iš teikiamų kontaktų centro paslaugų yra informacijos telefonu 118, klientų ir užsakymų linijos aptarnavimo paslauga, pardavimai telefonu.

Dirbdami su bet kurios srities įmone, specialistai visų pirma išanalizuoja individualų kliento poreikį ir pasiūlo optimalų telerinkodaros paslaugų, skambučių/kontaktų centrų sprendimą:

*Pagrindiniai įmonės išteklių — tikslingai mokyti specialistai, pokalbių ir kitų ryšio kanalų srautų valdymo patirtis bei patikima ir naši technologinė įranga.*

Bendrovė supranta, kad svarbiausias verslo kūrėjas yra žmogus. Žmogaus sugebėjimai susidoroti su iškilusiomis kliūtimis priklauso nuo asmeninių jo savybių, profesinių gabumų, socialinės padėties ir pan. organizaciją domina darbuotojų nuomonė. Vykdomos apklausos motyvacijos, darbo aplinkos, sveikatos bei kt. klausimais. Besirūpindama darbuotojų sveikata ir motyvacija, įmonė apdraudė organizacijos darbuotojus, dirbančius įmonei daugiau nei du metus, sveikatos draudimu.

Daug dėmesio skiriama vadovams lyderiams, kadangi nuo jų gabumų priklauso ir kitų žmonių savybių panaudojimas. Keliami reikalavimai yra ne tik įmonės vadovams, bet ir darbuotojams, tai: komunikabilumas, mandagumas, paslaugumas, dalykiškas bendravimas, darbas tik pagal paslaugų procedūras, tinkamas išsilavinimas, gebėjimas pritaikyti žinias praktiškai ir kt. Kiekvienas darbuotojas privalo žinoti savo privalumus, interesus bei ambicijas, jis taip pat visiškai atvirai turi pripažinti savo trūkumus.

Apie laisvas vietas ar naujas darbo vietas viešai skelbiama Bendrovėje ir suteikiama pirmenybė jas užimti Bendrovės darbuotojams, jei jų kvalifikacija ir kiti duomenys atitinka tos pareigybės reikalavimus.(kolektyvinė sutartis).

Viena iš įmonės pagrindinių problemų - didelė darbuotojų kaita.(žr. 2 priedą). Ypač ryški darbuotojų kaita pastebima darbuotojų tiesiogiai bendraujančių su klientais. Tai yra labai svarbu įmonei, nes būtent šie darbuotojai tiesiogiai uždirba pajamas. Naujų darbuotojų apmokymams skiriama daug lėšų ir laiko, kad šie įgytų kuo daugiau patirties. Todėl ypač norima išlaikyti patyrusius darbuotojus.

Siekiami motyvuoti įmonės darbuotojus padėti jiems prisitaikyti prie bendrovės technologijų plėtros bei kelti jų kompetenciją, ugdyti (žr 4 priedą). UAB „Lintel“ iki 2008 m. birželio mėn. įgyvendina ES lėšomis remiamą projektą, skirtą darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Jų išsilavinimas ir kompetencija yra tobulinami apmokymų, kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų pagalba. Tai daroma tiek bendrovės viduje, tiek ir bendradarbiaujant su UAB „Mercuri International“, UAB“ Žmogaus studijų centras“, UAB „Kalba“, UAB “Kompetencijos ugdymo centru“ ir kitomis panašias paslaugas teikiančiomis įmonėmis.

Kad įmonė galėtų pasiekti savo tikslų, ypač dirbant aršios konkurencijos sąlygomis pirmiausia jos veikla turi būti veiksminga iš vidaus. Vienas iš tai lemiančių faktorių – vidaus organizacinė struktūra (žr. 1 priedą). Ji turi būti tokia, kad atspindėtų realias funkcijas. Struktūros kategorija apima veiksnį, pagal kuriuos komanda įmonėje buvo sudaryta taip: gebėjimai, kompetencija; asmenybės; vaidmenys ir įvairovė; dydis; lankstumas; pirmenybė komandiniam darbui.

UAB „Lintel“ viešai deklaruoja savo **vertybes ir tikslus** (kiekvienas įžengęs į įmonę gali su jais susipažinti):

- *Atvirumas.* Mes atvirai bendraujame ir esame atviri naujovėms ir pokyčiams.
- *Atsakingumas.* Santykius su klientais, bendradarbiais ir visuomene grindžiame atsakingumo principu ir laikomės duoto žodžio.
- *Veiklumas.* Suvokiame verslo aplinką ir kuriame vertę vartotojams bei akcininkams.
- *Bendradarbiavimas.* Su klientais ir kolegomis esame pagarbūs ir geranoriški. Dirbdami su klientais, mes visada siekiame abipusės naudos. Mes tikime ir mūsų patirtis patvirtina, kad žmonės, dirbdami komandoje, pasiekia geriausių rezultatų.

**UAB „Lintel“ vizija** – „*Lintel“ yra ir ateityje bus skambučių/kontaktų centrų verslo lyderiai Lietuvoje.* Būdami ir siekdami išlikti geresni už geriausius, bendrovė:

- optimaliai tenkina ir tenkins klientų poreikius;
- sudaro ir sudarys tokias sąlygas savo darbuotojams, kurios leis jiems kuo geriau
- atskleisti save, nuolat tobulėti ir įgyvendinti savo lūkesčius;

- laikosi ir laikysis tokių verslo principų, kurie skatins klientų bei partnerių pasitikėjimą, pelnys konkurentų pagarbą ir stiprins palankų visuomenės požiūrį į bendrovę.

**UAB „Lintel“ misija** - *teikti aukščiausios kokybės paslaugas, siekiant aukščiausio kliento pa(si)tenkinimo bei maksimalios vertės akcininkams.* Šiai misijai įgyvendinti UAB „Lintel“ kelia šiuos uždavinius:

- Teikti vartotojų poreikius tenkinančius kokybiškus skambučių/kontaktų centro produktus, informacines paslaugas, bei turto valdymo sprendimus klientui reikiamoje vietoje ir laiku už tinkamą atlygį.
- Įdarbinti kvalifikuotus darbuotojus bei vystyti jų kompetenciją reikiamose srityse.
- Kurti ir nuolat tobulinti įmonės veiklos procesus, pagal ISO 9001:2000.

UAB „Lintel“ įvaizdis formuojamas nuosekliai teikiant informaciją periodinėje spaudoje, reklama televizijoje, radijuje; remiant įvairias organizacijas, renginius ir užtikrinant paslaugų kokybę.

*Apibendrinant, galima teigti, kad UAB „Lintel“ nors esanti absoliuti lyderė informacijos telefonu paslaugų rinkoje, kad ja ir toliau liktu, yra atvira kaitai, tobulėjimui. Vadovams aktualu, kad organizacinė kultūra būtų formuojama bei keičiama, nes tokiu būdu bus tobulinama ir pati įmonė; įgyvendinami viešai deklaruojami tikslai, uždaviniai, vertybės. Organizacija negali išlikti vis tokia pati, nes išorinė aplinka nuolat kinta. Vadovai žino, kad kartu su darbuotojais gali pasiekti gerų rezultatų, jei tinkamai formuojama organizacinė kultūra.*

## 2.2. Organizacinės kultūros tyrimų instrumentai

Ištirti organizacinę kultūrą yra gana sudėtinga., kadangi kiekviena organizacija turi susiformavusi savo vertybes, savitą kalbą, herojus. Jei tyrėjas nėra susipažinęs susipažinęs su esama kultūra, tai daugelio dalykų nežino, bet pasitelkęs atitinkamus metodus gali ją pažinti. (Šimanskienė, 2002).

E. Shein (2002) 1969m. nurodė *klinikinį ir etnografinį metodą*. Klinikinio tyrimo metu organizacijos darbuotojai aprūpina reikalinga medžiaga tyrėją, kadangi jie yra tyrimo iniciatoriai. Tyrėjas stebi kultūrinius reiškinius, analizuoja bei daro poveikį organizacinei kultūrai per užsakovą, pats įsilieja į organizaciją. Norint tirti kultūrą etnografiniu būdu, reikia įsitikinti, kad užteks tik stebėti organizaciją, remtis neformaliais pokalbiais, tačiau dažniausiai to nepakanka, todėl autoriaus nuomone išsamesnis yra klinikinis metodas.

P. Bate (1990) nurodo naudojęs jungtinį klinikinį- etnografinį būdą. A. Wilkins, J.R. Gibb Dyer (1988) pateikia ir istorinį būdą, apžvelgiantį laikinį organizacinės kultūros kitimą. (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Užsienio mokslinėje literatūroje dažnai sutinkamas Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) organizacijos kultūros instrumentas, kurį sukūrė K.S. Cameron ir R. E. Quinn. Jis remiasi modeliu, - „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Šia diagnostine priemone galima nustatyti dominuojantį organizacinės kultūros tipą (klanas, adhokratija, biurokratija, rinka), nustatyti organizacijos gyvavimo ciklą bei vystymo laikotarpį, vadovavimo stilių. ( Cameron, Quinn, 2001; Daft, 2004).

Kiti populiarūs užsienyje organizacinės kultūros tyrimo būdai: *Organizational Character index (OCI)*, kuri išvystė Bridges (1992) bei *D. R. Denison modelis*(1995). (Lukasova, Laurinėnienė, 2007).

Trumpai paminėsime, kad remdamasi *Organizational Character index (OCI)*, R. Lukasova (2004) šiuo metodu ištyrė 54 gamybinių kompanijų organizacinę kultūrą (nustatė ryšį tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos). Šiuo būdu autorė sužinojo ar vyraujančios įmonės savybės yra E (ekstraversija) ar I (introversija); kaip įmonė panaudoja informaciją savo veikloje, ar projektuoja į dabartį ar į ateitį; ar įmonė veikia objektyviais principais ar subjektyviosiomis žmogiškosiomis vertybėmis; kaip įmonė suvokia aplinkinį pasaulį ar objektyviai vertindama, ar intuityviai suvokdama.

*D. R. Denison modelio* (1995) (Laurinėnienė, 2007). dėmesio centre yra organizacijos veikla, jos finansiniai rodikliai. Šis modelis susitelkia ties lyginamaisiais apibendrinimais vertybių lygmenyje. Jis teigia, kad egzistuoja daug gilesnių kultūros lygių, įsitikinimų aspektų, kuriuos sudėtinga apibendrinti. D. R. Denison modelis remiasi keturiomis kultūros savybėmis, įtakojančiomis organizacijos veiklą.

- *dalyvavimas* (involvement);
- *pastovumas* (consistency);
- *prisitaikomumas* (adaptability);
- *misija* (mission).

Šios savybės matuojamos trejais sudėtiniais indeksais.

Sociologiniai tyrimai dar gali būti skirstomi į *kokybinius ir kiekybinius*.( Luobikienė, 2002; Tidikis, 2003; Kardelis, 2002 ir kt.).Pasak N., Paulauskaitės, N.Vanago (1998) kokybinių tyrimų metodologija nėra įprasta šiuolaikinių socialinių mokslų tyrimuose. Apibendrinę įvairių autorių mintis N. Paulauskaitė, P.Vanagas (1998) teigia, kad kokybiniai metodai lankstūs, interpretuojami, bet nematuojami; vertinamas procesas, o ne rezultatas; akcentuojamas subjektyvumas, ne objektyvumas; domisi situacijos ir elgesio ryšiu, darančiu įtaką patirties formavimui; pripažįsta tyrimo įtaką tyrimo situacijai. Kokybinių metodų pagrindu gauti duomenys yra „turtingi“ smulkmenų ir yra artimesni respondentų pasauliui suvokti, giliau suprasti jo požiūrius.( Tidikis, 2003).

*Kiekybinis tyrimas – struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos išplaukiančios hipotezės (kurią siekiama patvirtinti) tyrimą, taikant matematinės statistinės analizės būdus tyrimo duomenims skaičiuoti – skaičiams sutvarkyti.* (Kardelis, 2002, p. 276). Kiekybiniam tyrimui labiau būdinga ieškoti išorinių reiškinių požymių, kurie gali būti matuojami. Kiekybinis tyrimas daugiau struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai būna suplanuoti dar prieš tyrimą. Kokybiniai tyrimų metodai yra lankstūs, nes orientuoti į interpretaciją, ne į matavimus; į procesą, o ne išvadą; atkreipia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį; labiau gilinasi į daiktų ir reiškinių kilmę, o ne skaičių kiekį. (Paulauskaitė, 1996).

Socialinių mokslų praktikoje tik kokybinio pobūdžio tyrimų pasitaiko retai. Populiarus klausimas, ar galima kokybinius tyrimo metodus laikyti alternatyviais metodais socialiniuose moksluose. Nepaisant skirtingų požiūrių į kiekybinių ir kokybinių metodų santykį, daugelis socialinių mokslų metodologų derina kiekybinius ir kokybinius metodus. (Kardelis, 2002).

Populiariausios organizacinės kultūros tyrimo priemonės, pasak įvairių autorių, anketinės apklausos ir pokalbiai su darbuotojais. Tiriant kultūros kitimą, klausimynų naudojimas yra diskutuotinas ir problemiškas, nes klausimyną ar anketą mokslininkai parengia iki susidūrimo su konkrečia kultūra. Anketa ribota išankstiniais kultūros vertinimo rėmais gali neatitikti tiriamosios kultūros tikrosios esmės. Taip pat anketos kalba gali neatitikti tiriamojoje kultūroje esančios kalbos, todėl kai kurie klausimai gali būti neteisingai suprasti. (Paulauskaitė, Vanagas, 1998),

Luobikienė (2000) teigia, kad sociologinė apklausa užtikrina patikimų žinių gavimą apie socialinius faktus ir mechanizmus, kurie skatina kultūrinių procesų atsiradimą, palaikymą, kaitą.

Apklausos metodas taikomas, kai tiriama problema nepakankamai išanalizuota ir aprašyta įvairiuose dokumentuose arba tokių literatūros šaltinių apskritai nėra; kai tyrimo dalyko neįmanoma pažinti bei ištirti stebėjimo metu; kai tyrimo dalykas yra visuomenės ar individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai; kaip papildomas metodas plečiant tiriamųjų charakteristikų aprašymo ir analizavimo galimybes. (Luobikienė, 2000; Šimanskienė, 2002).

Papildomas metodas - *dokumentų analizė*. Tai toks pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra įvairūs dokumentai (oficialūs dokumentai, ataskaitos). Autoriai išskiria jų trūkumus: šališkumas (kai kurie dokumentai gali būti užsakyti), standartinių formų nebuvimas, dokumento palyginimo per ilgą laikotarpį sunkumai. (Tidikis, 2003; Šimanskienė, 2002; Kardelis, 2002).

### 2.3. Tyrimo imties bei diagnostinio instrumento pristatymas

**Analizės tinklelis.** Tyrime remiantis mokslinės medžiagos pagrindu buvo sukonstruotas UAB „Lintel“ organizacinės kultūros formavimo analizės tinklelis. Analizės tinklelis numato tas sritis, kurios svarbios organizacinės kultūros formavime. Tinklelis sudarytas remiantis A.Seiliaus (1998) organizacinės kultūros formavimo modeliu. Jį sudaro šešios diagnostinės sritys, kurių turinys sudarytas remiantis teiginiais, klausimais, įtakojančiais organizacinę kultūrą.(žr. į 4 lentelę ir į priedą).

4 lentelė

#### Organizacinės kultūros diagnostinės sritys ir aspektai

<i>Diagnostinės sritys</i>	<i>Aspektai</i>
<i>1. Vadovavimo filosofija, vertybės</i>	Misijos, vizijos, tikslų, vertybių, požiūrių, švenčių, tradicijų, principų formulavimas ir žinojimas; dirbančiojo ir jo šeimos požiūris į darbą; šventės ir tradicijos.
<i>2. Struktūra ir ryšiai.</i>	Organizacinė valdymo struktūra, komunikacija tarp struktūrų, darbuotojų komplektavimas, pareigybių identifikavimas bei kt.
<i>3. Priklausymo organizacijai identifikavimas.</i>	Darbo organizacijoje suvokimas, darbo sunkumas, aiškumas, monotoniškumas, kompleksiškas, pasitenkinimas darbu bei galimybė tobulėti.
<i>4. Motyvacija</i>	Priklausomybės organizacijai jausmas, darbo atlikimo motyvacija, pasitenkinimas darbu, karjeros galimybė.
<i>5. Kontrolė</i>	Kontrolės įtaka darbui.
<i>6. Individų ir organizacijos pokyčiai</i>	Amžius, kilimas pareigose, reakcija į pokyčius.

Naudoti uždaro tipo klausimai, kai respondentams atsakymo variantai pateikiami iš karto. Atvirų klausimų pateikta nebuvo, nes dažniausiai tokias anketas užpildo mažas procentas apklaustųjų. Tie patys klausimai pateikti ir vadovams ir konsultantams, siekiant palyginti šių grupių vertinimus tais pačiais teiginiais.

Siekiant išsiaiškinti organizacijos formavimo aspektus, buvo apklausti UAB „Lintel“ įmonės darbuotojai. Anketos duomenys buvo koduoti ir apdoroti Excel ir SPSS (Social Package for Social Sciences) programos pagalba, ieškota koreliacinių ryšių tarp įvairių kintamųjų pagal Spearmeno



rho, kur koreliacija egzistuoja, jei koeficientas artėja prie -1 ar 1 ir yra nelygus 0. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose.

### Tyrimo imtis

Kiekybinis tyrimas atliktas 2007 metų sausio – vasario mėn. UAB „Lintel“. Standartizuotu klausimynu buvo apklausti 149 darbuotojų. Tyrimo imties charakteristika atliekama pagal duomenis, gautus iš apklausos anketų demografinio bloko.

Kiekybinio tyrimo metu buvo išplatinta 175 anketos, sugrįžo 149 (85,1%). Anketų grįžtamumo kvota siekianti 85,1 % laikoma pakankamai gera.

Anketa UAB „Lintel“ darbuotojams sudaryta iš dviejų blokų:

- Organizacinės kultūros aspektų nustatymas
- Socialiniai- demografiniai respondentų duomenys.

Pagal įmonėje užimamoms pareigas respondentai pasiskirstė sekančiai: vadovai – 2,7 % apklaustų respondentų yra grupės vadovai, 10,1% paslaugų vadovai, 12,1% - kokybės vadybininkai, 75,2 % - konsultantų.

5 lentelė

### Kiekybinio tyrimo imties struktūra

Pareigos	Kiekis	%
grupės vadovai	4	2,7
kokybės vadybininkai	18	12,1
paslaugų vadovai	15	10,1
konsultantai	112	75,2
<b>viso</b>	149	100

Iš 5 lentelės matyti, kad didžioji dalis apklaustų darbuotojų sudaro paslaugų teikimo konsultantai, nes bendrovėje „Lintel“ yra sukurta daugiausia darbo vietų šioms pareigoms užimti. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir pareigas pateiktas 6 lentelėje.

**Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir pareigas**

Darbo stažas	Pareigos				
	grupės vadovai	kokybės vadybininkai	paslaugų vadovai	konsultantai	Viso
daugiau nei 5 metai	3 75%	2 11,1%	11 73,3%	22 19,6%	38 25,5%
iki 5 metų	1 25%	6 33,3%	4 26,7%	15 13,4%	26 17,4%
iki 3 metų	0 0%	10 55,6%	0 0%	38 33,9%	48 32,2%
iki metų	0 0%	0 0%	0 0%	37 33,0%	37 24,8%
<b>Viso (N)</b>	4	18	15	112	149
<b>Viso (%)</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Iš 6 lentelės matyti, kad vadovai šioje įmonėje dirba daugiau nei 5 metus, paslaugų vadovų didžioji dalis (73,3%) taip pat turi didesnę nei 5 metų darbo stažą, kokybės vadybininkų dauguma dirba UAB „Lintel“ trejus metus (55,6%), 44,4% turi iki 5 metų ir didesnę darbo stažą. Remiantis darbuotojų stažu, galima teigti, kad UAB „Lintel“ vadovauja patyręs personalas. Atsižvelgiant į tai, kad visi vadovai išdirbo organizacijoje daugiau nei penkerius metus, galime daryti prielaidą, kad vadovai tikrai prisidėjo prie iki šiol suformuotos kultūros. Konsultantų darbo stažas įvairus. Trečdalis konsultantų dirba (33%) tik pirmus metus, 33,9% respondentai iki trijų metų, 13,4% iki penkių metų, ir 19,6% turi didesnę nei penkių metų darbo stažą. Analizuojant organizacinę kultūrą svarbus kriterijus yra darbo stažas. Asmenys, išdirbę organizacijoje ilgesnį laiką puikiai ją pažįsta ir mato jos pokyčius, turintys mažesnę darbo stažą tik susipažįsta su organizacijos kultūra, ją perima arba atmeta. Taip pat svarbi ir neseniai pradėjusių dirbti asmenų nuomonė, kadangi jie į organizacijoje vykstančius reiškinius žvelgia kitaip

**Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir pareigas**

		Pareigos				
		grupės vadovas	kokybės vadybininkas	paslaugų vadovas	konsultantai	viso
<b>Lytis</b>	moterys	75,%	61,1%	73,3%	92%	85,9%
	vyrai	25%	38,9%	26,7%	8%	14,1%
	<b>viso</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Apklausus respondentus matyti, kad UAB „Lintel“ informacijos ir paslaugų sektoriuje didžiąją dirbančiųjų dalį sudaro moterys (85,9%). Vyrai tesudaro 14,1% apklaustųjų. Iš šių skaičių galime spręsti, kad didesnę imties dalį, tiek vadovų, tiek darbuotojų tarpe sudarė moterys.

8 lentelė

**Respondentų išsilavinimas**

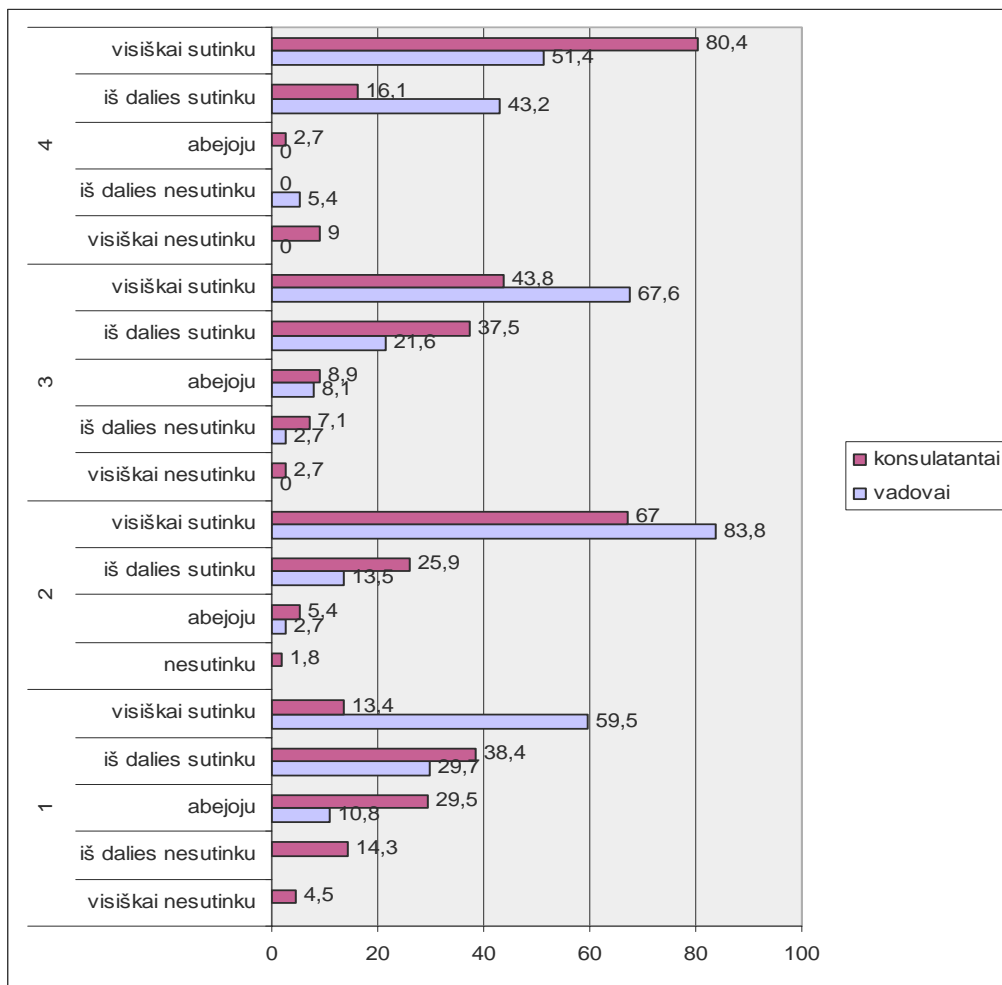
		grupės vadovas	kokybės vadybininkas	paslaugų vadovas	konsultantas
		<b>Išsilavinimas</b>	aukštasis	100%	88,9%
	aukštesnysis	0%	0%	0%	27,7%
	studentai	0%	11,1%	0%	14,3%
	vidurinis	0%	0%	0%	4,5%
	<b>viso</b>	100%	100%	100 %	100%

Kaip matyti iš 8 lentelėje pateiktų duomenų, visi analizuoti organizacijos vadovai, paslaugų vadovai turi aukštąjį išsilavinimą. 88,9% kokybės vadybininkai su aukštuoju, o likę 11,1% siekia aukštojo išsilavinimo. Konsultantų taip pat didžioji dalis net 53,6% igyję aukštąjį išsilavinimą, 27,7%- aukštesnįjį, 14,3% dirbančiųjų yra studentai ir tik 4,5% dirbančiųjų turi vidurinį išsilavinimą. Iš šių skaičių galime spręsti, kad bendrovėje „Lintel“ dirba pakankamai daug darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, todėl kalbant apie bendrovės ateities sėkmę, pavojaus dėl darbuotojų išsilavinimo stokos nekyla.

### 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI

Nagrinėjant organizacinę kultūrą, yra svarbu žinoti kokias vertybes pripažįsta darbuotojai ir vadovai, kokia vadovavimo filosofija; ar darbuotojų vertybės ir vadovų vertybės sutampa. Buvo siekiama sužinoti kiek darbuotojai žino apie savo organizaciją, jos egzistavimo esmę, tikslus ir t.t.. Pateiksime atsakymus į darbuotojų apklausos klausimus, susijusius su organizacijos vadovavimo filosofija ir vertybėmis. Plačiau aptarsime dažniausiai pasikartojančius atsakymų variantus.

#### Vadovavimo filosofija, vertybės

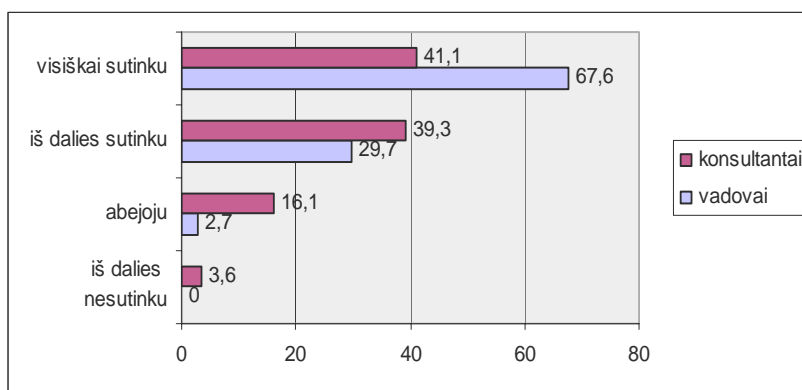


1. Organizacijos vizija, vertybės ir tikslai aiškūs, įgyvendinami; sutampa su mano tikslais, vertybėmis.
2. Man yra aiškūs mano darbo tikslai, pareigos.
3. Esame "klientų valdoma" organizacija
4. Pagrindinis organizacijos tikslas-pelnas

3 pav. UAB „Lintel“ respondentų požiūris į tikslus ir vertybes % ( N =149)

Analizuojant 3 paveikslą situaciją galima interpretuoti taip: 59,5% vadovams *organizacijos vertybės, tikslai visiškai aiškūs ir sutampa su asmeniniais tikslais ir vertybėmis*, 29,7% iš dalies sutinka su šiuo teiginiu; tuo tarpu 38,4% konsultantai dažniausiai pasirenka pastarąjį variantą. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad net 29,5% konsultantų abejoja, kad „*organizacijos vizija, vertybės ir tikslai aiškūs, įgyvendinami; sutampa su mano tikslais, vertybėmis*“. 14,3% konsultantų nepritaria organizacijos tikslams, vertybėms. Tiek vadovų, tiek ir darbuotojų tarpe, aukščiausio įvertinimo susilaukė teiginys „*man yra aiškūs mano darbo tikslai ir pareigos*“. UAB „Lintel“ darbuotojai gerai žino savo darbo tikslus ir pareigas., šiam teiginiui visiškai pritaria 83,8% (13,5% – iš dalies sutinka) vadovai ir 67% (25,9%- iš dalies sutinka) konsultantų. Galima daryti išvadą, kad vadovai suprantamai išaiškina konsultantams jų darbo tikslus ir pareigas, reikalauja jų laikytis. Išlaikyti sklandžiai dirbančią organizaciją naudojant formalias taisykles ir nuostatus yra labai svarbu.

UAB „Lintel“ – „*klientų valdoma organizacija*“, galima teigti remiantis respondentų atsakymais. Su šiuo teiginiu iš dalies sutinka 21,6% - vadovų, 37,5 % – konsultantų; visiškai sutinka 67,6% vadovų ir 43,8% konsultantų. Akivaizdu, kad klientai - organizacijos vertybė. Taip pat vieninga nuomonė yra teiginiui „*pagrindinis organizacijos tikslas - pelnas.*“ Su šiuo teiginiu visiškai sutinka net 80,4% konsultantų ir 51,4% - vadovų. Anot A. Seiliaus (1998) klestinčių organizacijų pagrindinis tikslas yra ne pelnas, bet siekimas suteikti prasmę darbuotojų gyvenimams, darbuotojas sutapatindamas save su organizacija, jo asmeninė sėkmė tampa ir organizacijos sėkme. Todėl tokioje organizacijoje pelnas yra neišvengiamas veiklos rezultatas.

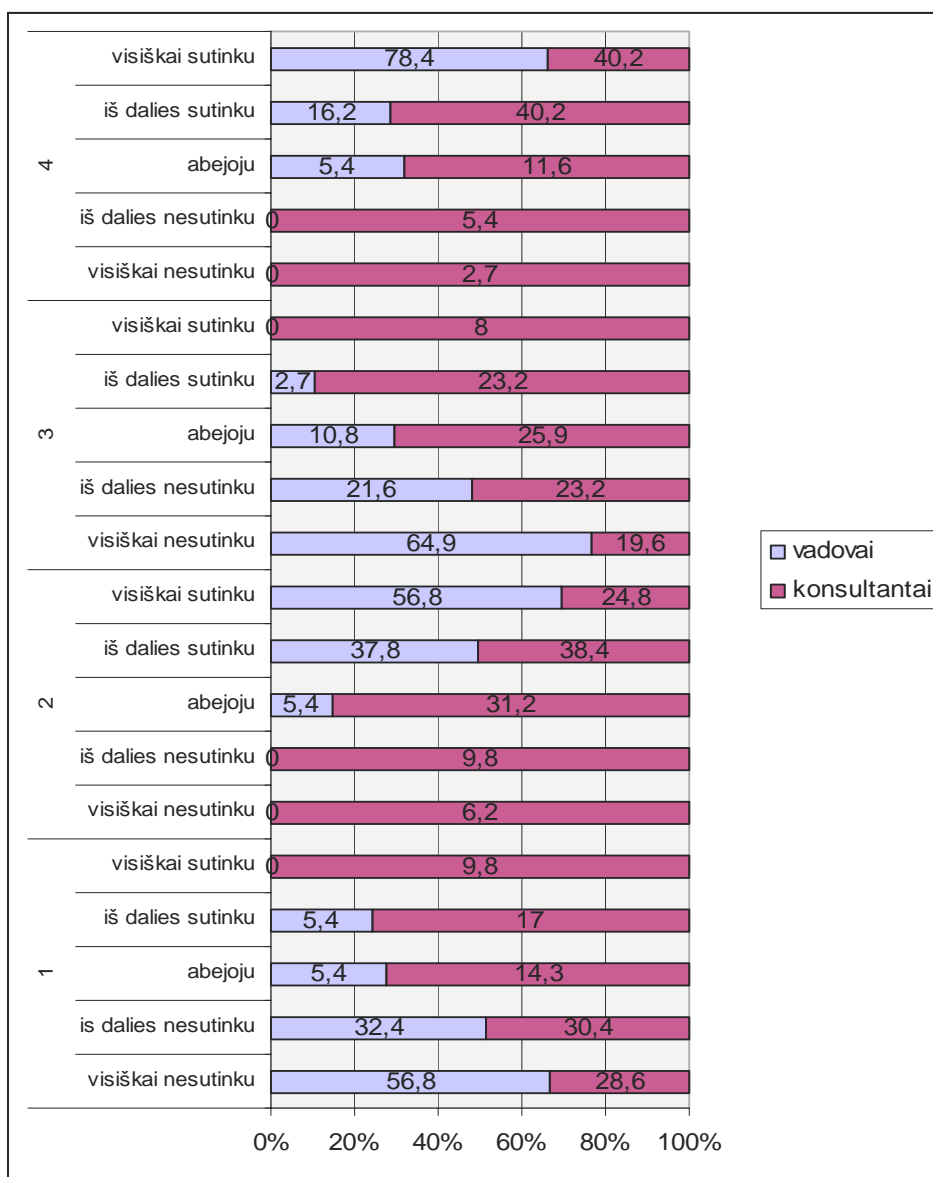


**4 pav.** respondentų požiūris į lojalumą % ( N =149)

Buvo domėtasi, *ar organizacijos nariai laiko save lojaliais darbuotojais.*(žr.4 pav.) Lojalumas atsiranda tada, kai darbuotojas pritaria organizacijos tikslams, suderina savo asmeninius siekius su organizacijos tikslais. Reikia suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, susiformavusią kultūrą, kad darbuotojas taptų lojalūs. (Šimanskienė, 2001) Svarbu pažymėti tai,

kad dažniausias atsakymas į šį klausimą buvo „visiškai sutinku“, į kurį atsakė 77,6% vadovai ir 51,1% konsultantai, taip pat dažnas pasirinkimas buvo „iš dalies sutinku“ (19,7% vadovai ir 29,3% konsultantai). Taigi, galima teigti, kad vadovai suteikia pakankamai informacijos apie organizacijos tikslus ir perduoda esamą kultūrą.

Labai svarbu, kad kiekvienas turėtų aiškų tikslą, suvoktų savo buvimo kompanijoje svarbą. Kuo labiau darbuotojas jausis priklausantis savo įmonei, jausis esantis jos dalimi, tuo jis bus lojalesnis.

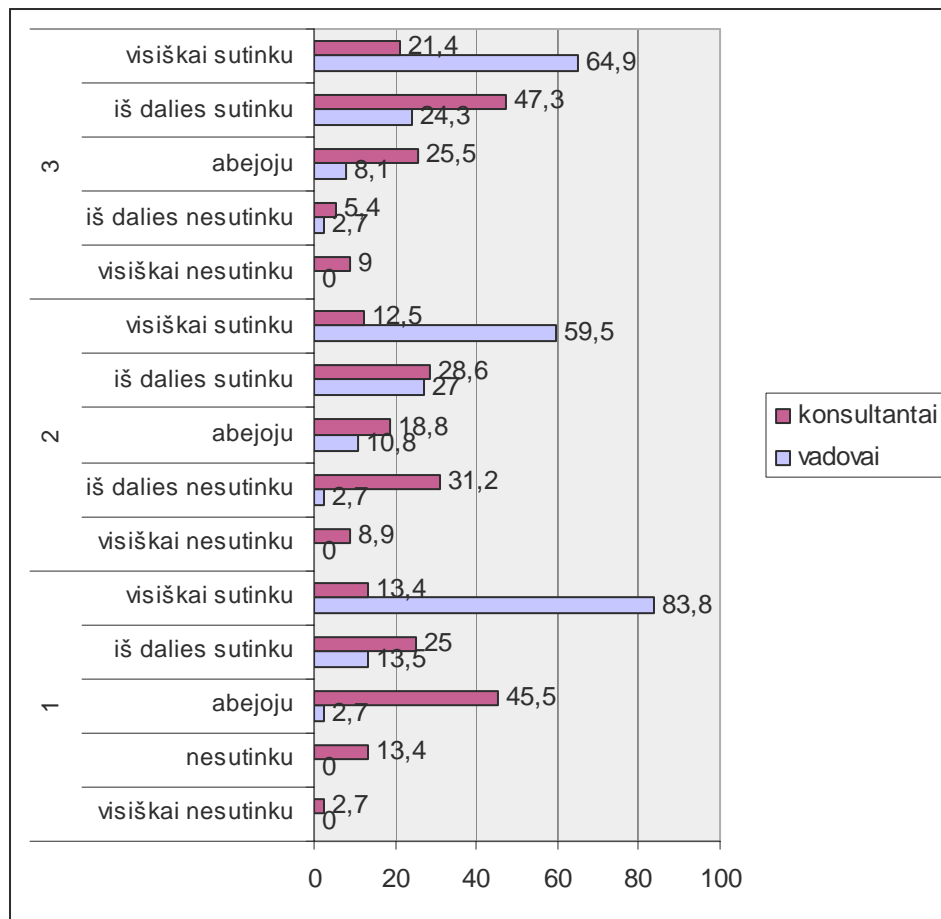


1. Vadovas primeta man savo valią, nepakenčia prieštaravimų.
2. Vadovas suteikia man galimybę dalyvauti organizacinėje veikloje, skatina dirbti kartu, kartu siekia organizacijos tikslų.
3. Vadovas nesikiša į organizacijos reikalus, nebent generuoja idėjas, galutiniai rezultatai priklauso nuo darbuotojų.
4. Vadovai rūpinasi darbo aplinkos saugumu ir darbuotojų sveikata.

5 pav. Vadovavimo filosofija % ( N =149)

5 paveiksle pateikti rezultatai rodo, kad UAB „Lintel“ darbuotojams vadovai pernelyg *neprimeta savo valios, pakenčia prieštaravimus*. Nes respondentai į šį klausimą dažniausiai atsakydavo pasirinkdami variantą: vadovai - „visiškai nesutinku“ 56,8%, o konsultantai - „iš dalies nesutinku“ 30,4%. Vertinant teiginį „vadovas suteikia man galimybę dalyvauti organizacinėje veikloje, skatina dirbti kartu, kartu siekia organizacijos tikslų.“, galima teigti, kad 56,8% vadovai dažniausiai rinkosi atsakymą - „visiškai sutinku“, o konsultantai iš dalies sutinka su šia nuomone (38,4%). Svarbu pažymėti, kad nemaža konsultantų dalis šiuo teiginiu abejoja - 31,2%. Reikėtų paminėti, kad organizacijos vadovai domisi darbuotojų nuomone, vykdomos apklausos. Skatinant narystę, darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti reikšmingu savo indėliu į bendrą veiklą, kitų žmonių išreiškiamu pripažinimu ir dėkingumu. Tai, kad vadovas nesikiša į organizacijos reikalus, nebent generuoja idėjas, galutiniai rezultatai priklauso nuo darbuotojų dauguma (25,9%) konsultantų abejoja, 23,2% - iš dalies nesutinka. 64,9% vadovai visiškai nesutinka su šiuo teiginiu. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos vadovas demokratiškas, tačiau yra ir autokratinio bei liberalaus valdymo apraiškų.

Teiginio „vadovai rūpinasi darbo saugumu ir darbuotojų sveikata“ atsakymai vadovų ir konsultantų vieningi. Dažniausiai pasirenkamas variantas „visiškai sutinku“ (vadovų - 78,4% konsultantų - 40,2%), „iš dalies sutinku“ (16,42% ir 40,2%). Remiantis šio klausimo atsakymais, galima teigti, kad vadovams rūpi darbuotojų sveikata ir darbo saugumas, o darbuotojai vertina darbdavių pastangas. Bendrovėje „Lintel“ darbuotojams yra sudarytos geros darbo sąlygos (visi bendrovės pastatai iš pagrindų restauruoti, atnaujinti, šviesūs ir jaukūs vadovų kabinetai, darbuotojų poilsio kambariai, sukurtos patogios darbo vietos darbuotojams, geras apšvietimas, visi įmonės padaliniai aprūpinti naujausia kompiuterine įranga ir kt.), įmonės vadovai nuolatos rūpinasi darbuotojų sveikata (įmonės sąskaita perkami skiepai, apmokamas sveikatos draudimas).



1. Į mano pasiūlymus veiklos tobulinimui yra atsižvelgiama
2. Esu skatinamas už naujoves ir kūrybinį darbą
3. Duoto žodžio laikymasis - būdingas mūsų organizacijos bruožas.

### 6 pav. Vadovavimo filosofija (1) % (N=149)

6 paveiksle pateikti rezultatai rodo, kad teiginiui „Į mano pasiūlymus veiklos tobulinimui yra atsižvelgiama“ visiškai pritaria 83,8% (13,5% - iš dalies nesutinku) vadovų ir 13,4% (13,5%- iš dalies nesutinka) konsultantų. Galima teigti, kad veiklos tobulinimo pasiūlymus teikia vadovai, o į konsultantų siūlymus per mažai atsižvelgiama. Konsultantų didžioji dalis abejoja 45,5% abejoja šiuo teiginiu. Žinoma, kad viena iš skatinimo priežasčių darbuotojus dirbti geriau yra asmeninių idėjų ir pasiūlymų vertinimas. Sprendžiant iš šių atsakymų, vadovams reikia daugiau dėmesio skirti darbuotojų pastangų pripažinimui labiau atsižvelgti į konsultantų nuomonę.

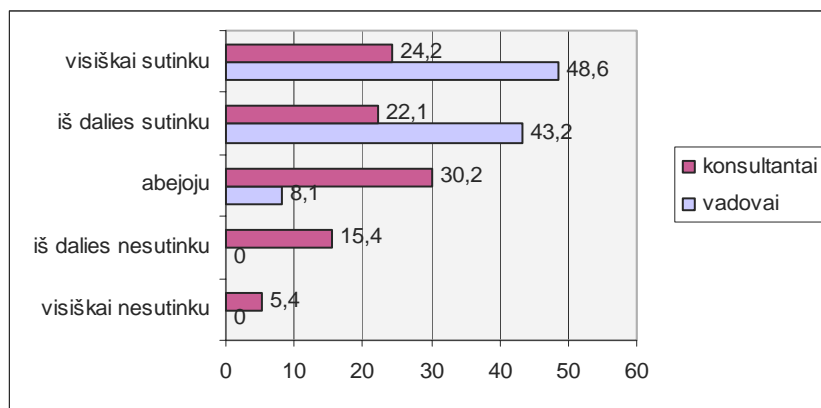
Pateikę teiginį „esu skatinamas už naujoves ir kūrybinį darbą“, sužinojome, kad vadovaujantis personalas šiam teiginiui visiškai pritaria net 59,5%. Su šiuo teiginiu nesutinka didžioji dalis konsultantų, 31,2% pasirinkę atsakymą - „iš dalies nesutinku“. Galima daryti prielaidą, kad iš konsultantų reikalaujama tikslaus, konkretaus darbo atlikimo, o sprendimus, naujoves teikia ir priima vadovai. Tenka pastebėti, kad bendrovės „Lintel“ vadovai per mažai pasitiki darbuotojais, nesuteikia jiems pakankamai savarankiškumo darbe, per mažai skatina kūrybiškumą. Bendrovės „Lintel“ vadovai turėtų suteikti savo darbuotojams daugiau įgaliojimų priimant savarankiškai



svarbius sprendimus, suteikti jiems laisvės organizuojant savo darbą, nes tai užtikrintų savo asmeninę ir kompanijos sėkmę.

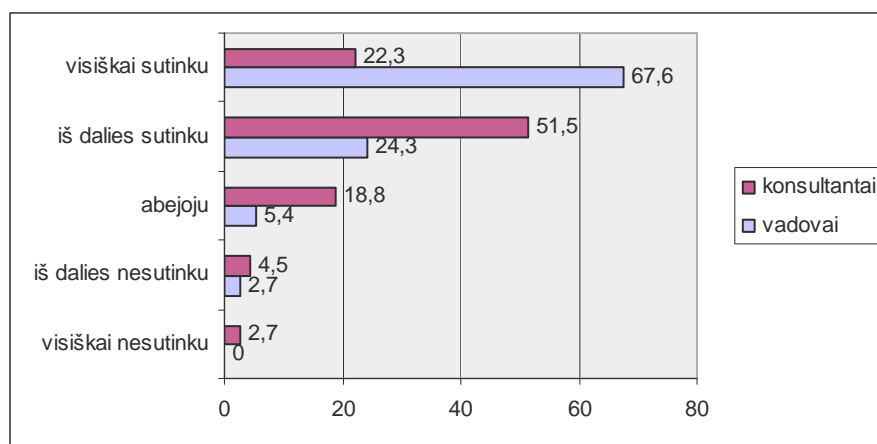
Vadovai ir konsultantai įvardina svarbią savo organizacijos vertybę - *duoto žodžio*

*laikymasis*. 64,9% (24,3% – iš dalies sutinka) vadovų visiškai pritaria šiam teiginiui, didžioji konsultantų dalis 47,3% (21,4% – visiškai sutinka) iš dalies sutinka su šiuo teiginiu.



7. pav. Darbuotojų požiūris į organizacijos veiklos rezultatų prieinamumą. % ( N =149)

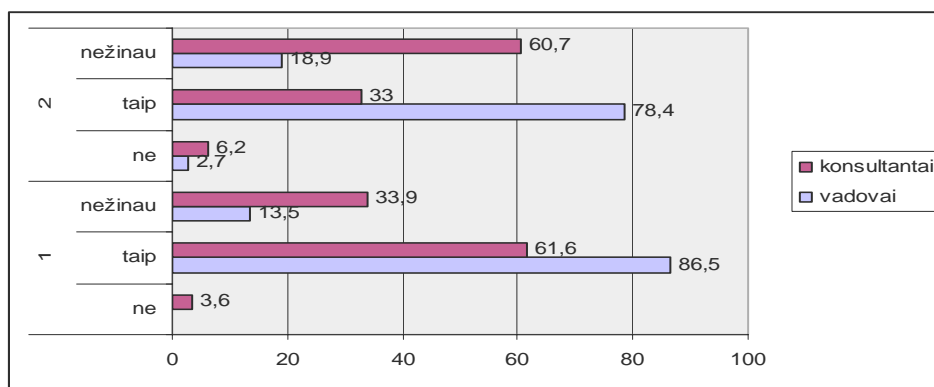
Domėtasi ar informacija apie organizacijos veiklos rezultatus, pasiekimus yra prieinama darbuotojams. Respondentų vertinimui pateikėme teiginį „*informacija apie organizacijos veiklos rezultatus, pasiekimus man yra prieinama*“. Buvo svarbu sužinoti ar vadovai dalinasi informacija su savo darbuotojais, ar ją slepia. Vadovai teigiamai atsakė į šį klausimą (43,2% - iš dalies sutiko, 48,6% - visiškai sutiko). Lyginant konsultantų atsakymus matyti, kad jie dažniausiai rinkosi variantą „abejoju“ - 30,2%, jog organizacijos rezultatai prieinami. Remiantis šiais atsakymais, galima teigti, kad konsultantai daugiau norėtų kad organizacijos rezultatai būtų viešai skelbiami, ne tik vykstančių susirinkimų metu.



8 pav. Respondentų nuomonė apie psichologinį komfortą organizacijoje. % ( N =149)

Analizuojant organizacinę kultūrą labai svarbu žinoti kaip darbuotojas jaučiasi organizacijoje. Psichologinis komfortas apibūdinamas, kaip itin palanki aplinka kūrybiniam darbui, kurioje vyrauja demokratiški tarpusavio santykiai, pasitikėjimas, asmeninių ir kolektyvinių tikslų bendrumas. (Šimanskienė, 2001). „Darbe jaučiu psichologinį komfortą“ 67,6% vadovų visiškai sutinka su šiuo teiginiu (24,3% iš dalies sutinka), 51,5% konsultantų iš dalies sutinka su šiuo teiginiu (22,3% – visiškai sutinka). Taigi, galima teigti, kad vadovai ir konsultantai iš esmės gerai jaučiasi organizacijoje, vyrauja šilti tarpusavio santykiai.

Kitas klausimų blokas apima *šventes ir tradicijas*. Jas organizacijos vadovybė sugeba panaudoti, kuriant teigiamą organizacijos klimatą bei skatinant individų identifikaciją organizacijoje, siekiant paveikti organizacijos narių elgesį ir supratimą.

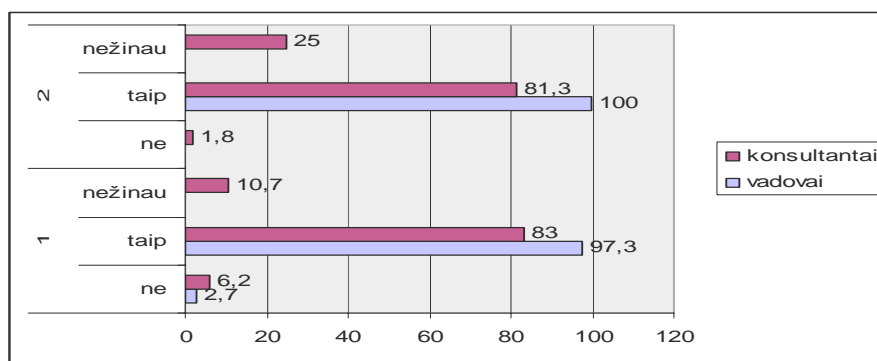


1. Nauji darbuotojai priimami šiltai, lengvai pritampa, greitai įsilieja į kolektyvą.
2. Darbuotojams, paliekantiems organizaciją linkima sėkmės.

9 pav. Respondentų požiūris į organizacijos tradicijas. % ( N =149)

9 paveiksle matyti, kad nauji darbuotojai priimami šiltai, lengva pritampa, greitai įsilieja į kolektyvą. Su šia nuomone sutinka 86,5% vadovų ir 61,6% konsultantų. Reikia paminėti, kad 33,9% konsultantų nežino atsakymo į šį klausimą, nes organizacijoje dirba neilgai. Svarbu pažymėti, kad internetiniame organizacijos tinklapyje yra skirta trumpa PowerPoint prezentacija atėjusiam naujokui, kad supažindinti jį su organizacijos tikslais, vertybėmis, lūkesčiais, organizacijos istorija, veikla ir suteikiamai privalumais.

Antruoju teiginiu buvo norima sužinoti, ar darbuotojams paliekantiems organizaciją linkima sėkmės. Vadovaujantis personalas pritaria šiai nuomonei (78,4%). Konsultantų didžioji dauguma pažymėjo 60,7%, kad nežino atsakymo, 33% sutiko su šiuo teiginiu.



1. Mūsų organizacija pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis
2. Mūsų organizacijos šventės įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo.

**10 pav.** Respondentų požiūris į organizacijos tradicijas.(1). % ( N =149)

Akivaizdu, kad UAB „Lintel“ organizuoja šventes savo darbuotojams. 97,3% vadovai ir 83% konsultantai sutaria vieningai, kad „mūsų organizacija pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis“. UAB „Lintel“ organizuoja kasmet darbuotojų sąskrydžius, mini organizacijos istorines datas, valstybines šventes. Taip pat vieningai pritariama teiginiui „mūsų organizacijos šventės įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo“. (žr.10 pav.).

*Apibendrinant, klausimų blokas apimančių šventes ir tradicijas galima daryti išvadas: kolektyvas nėra priešiška nusiteikęs atėjus naujam darbuotojui, ir tai nesudaro papildomų nesusipratimų. Anaiptol stengiamasi darbuotojus priimti šiltai, kad šie kuo greičiau pritaptų prie kolektyvo. Taip pat šiai organizacijai būdingas darbuotojų įtraukimo ritualas – tai intensyvus priimtų darbuotojų mokymas. (žr. priedą), Kitas integravimo ritualas – bendri darbuotojų susibūrimai. Vadovai ir konsultantai pažymi, kad organizacijoje gilios tradicijos, organizuojamos bendros, įdomios, šventės. Gauti rezultatai rodo, kad įvairių renginių, švenčių, tradicijų organizavimas stiprina darbuotojų tarpusavio ryšius, bendravimo su klientais kokybę, kuri esant geram mikroklimatui įmonėje gerėja. Anot L. Šimanskienės (2002) bendri darbuotojų susibūrimai yra reikšmingi, nes jų metu akcentuojama, kad visi organizacijos nariai yra lygūs ir statusas netenka prasmės. Vadovai siekia, kad organizacijos narys pritaptų prie organizacijos, o šiam paliekant organizaciją stengiamasi geranoriškai jį išlydėti. Kai didinama darbuotojų ryšių įvairovė ir dažnumas, darbuotojai daugiau patiria teigiamų emocijų iš atviro bendravimo, džiaugiasi galimybėmis artimiau pažinti kolegas.*

## Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis UAB „Lintel“ darbuotojų atsakymais.

Teiginiai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1													
2	<b>0,373</b>	1												
3	<b>0,580</b>	<b>0,336</b>	1											
4	<b>0,563</b>	<b>0,268</b>	<b>0,431</b>	1										
5	<b>0,390</b>	<b>0,443</b>	<b>0,449</b>	<b>0,368</b>	1									
6	<b>0,416</b>	<b>0,314</b>	<b>0,430</b>	<b>0,453</b>	<b>0,418</b>	1								
7	<b>0,387</b>	<b>0,428</b>	<b>0,429</b>	<b>0,339</b>	<b>0,493</b>	<b>0,517</b>	1							
8	<b>0,415</b>	<b>0,339</b>	<b>0,415</b>	<b>0,370</b>	<b>0,411</b>	<b>0,427</b>	<b>0,360</b>	1						
9	<b>0,294</b>	0,152	0,274	0,271	0,107	0,164	0,110	0,162	1					
10	<b>0,369</b>	0,204	<b>0,506</b>	<b>0,428</b>	<b>0,348</b>	<b>0,360</b>	0,260	<b>0,460</b>	<b>0,306</b>	1				
11	<b>0,496</b>	0,175	<b>0,439</b>	<b>0,381</b>	<b>0,282</b>	<b>0,397</b>	0,261	<b>0,485</b>	0,121	<b>0,533</b>	1			
12	<b>0,307</b>	0,152	<b>0,332</b>	0,192	0,233	<b>0,423</b>	<b>0,302</b>	<b>0,314</b>	0,160	<b>0,411</b>	<b>0,449</b>	1		
13	<b>0,507</b>	0,126	<b>0,389</b>	<b>0,384</b>	0,261	<b>0,352</b>	0,269	<b>0,500</b>	0,257	<b>0,426</b>	<b>0,495</b>	<b>0,299</b>	1	
14	<b>0,397</b>	<b>0,325</b>	<b>0,333</b>	<b>0,380</b>	0,261	<b>0,329</b>	<b>0,286</b>	<b>0,324</b>	0,183	0,207	<b>0,295</b>	0,225	<b>0,381</b>	1

1. Organizacijos vizija, vertybės ir tikslai aiškūs, įgyvendinami; sutampa su mano tikslais, vertybėmis.  
2. Man yra aiškūs mano darbo tikslai, pareigos.  
3. Į mano pasiūlymus veiklos tobulinimui yra atsižvelgiama.  
4. Vadovas suteikia man galimybę dalyvauti organizacinėje veikloje, skatina dirbti kartu, pasitiki manimi, kartu siekia organizacijos tikslų.  
5. Vadovai rūpinasi mano darbo aplinkos saugumu ir sveikata.  
6. Esu skatinamas už naujoves ir kūrybinį darbą.  
7. Informacija apie organizacijos veiklos rezultatus, pasiekimus, tikslus man yra prieinama.  
8. Mūsų organizacijoje gerbiamas kiekvienas darbuotojas.  
9. Esame „klientų valdoma“ organizacija.  
10. Duoto žodžio laikymas – būdingas mūsų kolektyvo bruožas.  
11. Mūsų organizacijai svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė.  
12. Nuo mano atliekamo darbo tiesiogiai priklauso organizacijos sėkmė ir nesėkmė.  
13. Darbe jaučiu psichologinį komfortą.  
14. Esu lojalus darbuotojas.

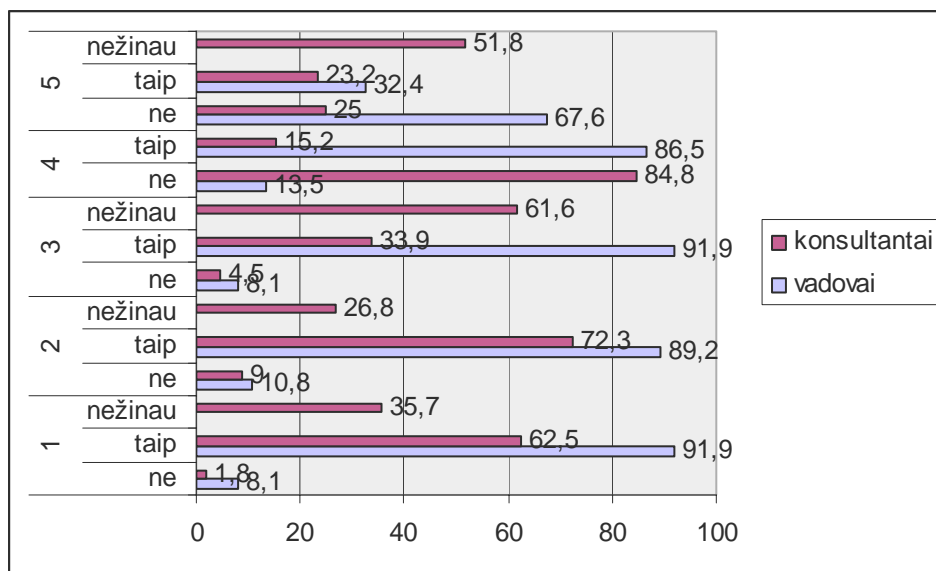
Lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Pvz.: kuo dažniau darbuotojai teigia, kad organizacijos tikslais aiškūs ir sutampa su asmeniniais, tuo dažniau aiškėja, kad į jo pasiūlymus atsižvelgiama (0,580), kad vadovas suteikia galimybę dalyvauti organizacinėje veikloje (0,563), darbuotojas skatinamas už naujoves ir kūrybinį darbą (0,416), organizacijai svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė (0,496), jaučia psichologinį komfortą (0,507). Kuo dažniau darbuotojai teigia, kad vadovas suteikia galimybę dirbti kartu, tuo dažniau nurodo, kad yra skatinamas už kūrybinį

darbą (0,453). Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra ne tik koreliacija, bet ir statistikai reikšmingas skirtumas. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

*Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad didžioji UAB „Lintel“ vadovų ir konsultantų pritaria šiems teiginiams: „Man yra aiškūs mano darbo tikslai, pareigos“, „Vadovai rūpinasi darbo aplinkos saugumu ir darbuotojų sveikata“, „Esame "klientų valdoma" organizacija“, „Pagrindinis organizacijos tikslas-pelnas“, „Esu lojalus darbuotojas“. Vadovų ir konsultantų nuomonės išsiskiria šiems teiginiams: **Organizacijos vertybės, tikslai visiškai aiškūs ir sutampa su asmeniniais tikslais ir vertybėmis**. „Į mano pasiūlymus veiklos tobulinimui yra atsižvelgiama“, „ Esu skatinamas už naujoves ir kūrybinį darbą“ Vadovai su šiais teiginiais visiškai sutiko, konsultantai dažniausiai rinkosi atsakymą „abejoju“, „iš dalies nesutinku“. Galima daryti išvadą, kad įmonės „Lintel“ darbuotojai dirbdami bendrovės labui, daugiau ar mažiau nori būti reikšmingi bei trokštantys savo veiklos rezultatų pripažinimo, jų įvertinimo. Organizacijos vadovybė tai suprasdama sukuria darbo aplinką, kuri skatina dirbti produktyviai bei gerai atlikti užduotis. Galima teigti, kad efektyviam darbui yra labai svarbūs vadovų bei darbuotojų tarpusavio santykiai, kurie skatina darbuotojus dar geriau atlikti savo pareigas, formuoja teigiamą klimatą.*

### **Struktūra ir ryšiai**

Kad įmonė galėtų pasiekti savo tikslų, ypač dirbant aršios konkurencijos sąlygomis pirmiausia jos veikla turi būti veiksminga iš vidaus. Vienas iš tai lemiančių faktorių – vidaus organizacinė struktūra. Organizacinės kultūros būtina sąlyga – darbuotojų sąveikavimas. Norint vystyti organizacinę kultūrą bei įgyvendinti jos tikslus, būtina jos tarpusavio sąveika, kurios turinį sudaro keitimasis informacija. Sąveikaujant darbuotojams, inicijuojamos ir skatinamos idėjos, platinamos ir apmąstomos organizacijos vertybės. Šis klausimų blokas padės sužinoti kaip darbuotojai ir kaip vadovai vertina organizacijos struktūrą ir ryšius.



1. Ar organizacijai būdingas pareigų apibrėžtumumas?
2. Ar Jūsų organizacijai būdingas darbų atlikimo tikslumas?
3. Ar skyriai derina savo veiksmus tarpusavyje?
4. Ar žinote, koks Jūsų darbovietėje yra sprendimų priėmimo procesas?
5. Ar pastebima tendencija neapdorotą ir nepritaikytą informaciją bei nurodymus stumti nuo savęs vidutinės grandies darbuotojams?

11 pav. Respondentų požiūris į organizacijos struktūrą ir ryšius. % ( N =149)

Pirmuoju klausimu norėta sužinoti, „ar organizacijai būdingas pareigų apibrėžtumumas“. Didžioji respondentų dalis 91,9% vadovai ir 62,5% konsultantų teigiamai atsakė į šį klausimą. Svarbu pažymėti, kad 35,7% respondentų konstatavo, kad nežino atsakymo į šį klausimą.

Antrasis klausimas padėjo sužinoti, ar UAB „Lintel“ darbuotojams būdingas darbų atlikimo tikslumas. 89,2% vadovų ir 72,3% sutinka su šiuo teiginiu, 26,8% konsultantų neturi atsakymo į šį klausimą. Nedidelis procentas vadovų (10,8%) bei konsultantų (9%) nesutinka su šiuo teiginiu.

„Ar skyriai derina savo veiksmus tarpusavyje“ – buvo trečiasis klausimas. Sužinojome, kad 91,9% vadovų manymu skyrių veiksmai yra tarpusavyje suderinti., o 61,6% konsultantų teigia nežinantys apie kitų skyrių veiksmus.

Pateikę ketvirtą klausimą, „ar žinote, koks Jūsų darbovietėje yra sprendimų priėmimo procesas“, sužinojome, kad 86,5% vadovų mano taip, 13,5% yra nežinančių. Konsultantų nuomonė yra priešinga vadovų nuomonei. 79,5% konsultantų nežino sprendimų priėmimo proceso, 20,5% atsakė teigiamai.

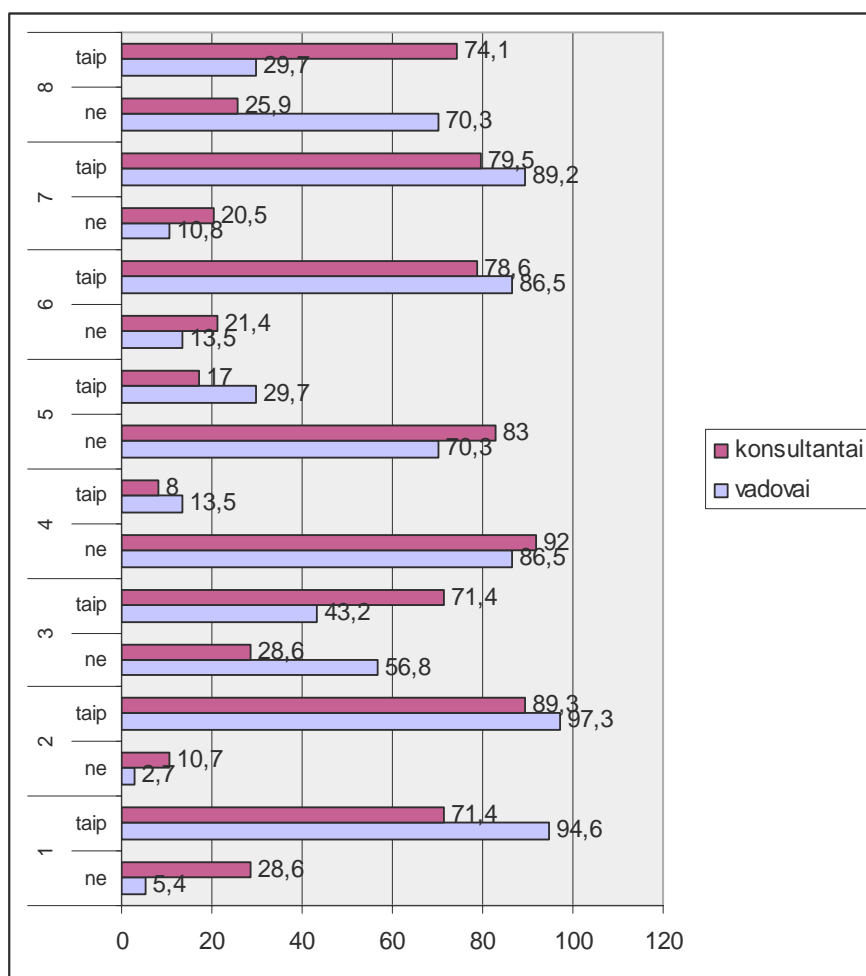
Penktuoju teiginiu bandėme sužinoti „ar pastebima tendencija neapdorotą ir nepritaikytą informaciją bei nurodymus stumti nuo savęs vidutinės grandies darbuotojams“. Neigiamai 67,6 % vadovų atsakė į šį klausimą, 32,4% vadovų sutiko su šia mintimi. Reikėtų pažymėti, kad vidutinės grandies darbuotojai - 44,4% kokybės vadybininkų su šiuo teiginiu sutinka. Konsultantų atsakymai

nesutapo su vadovų atsakymais. Vėlgi didžioji konsultantų dalis - 51,8% rinkosi atsakymą „nežinau“, 25% nepritarė šiam teiginiui, 23,2% pasirinko atsakymą „taip“.

*Apibendrinus UAB „Intel“ darbuotojų atsakymus, į klausimus, apie organizacijos struktūrą ir ryšiais galima teigti, kad organizacijai būdingas pareigų apibrėžtumas, darbų atlikimo tikslumas. Vadovų teigimu, skyriai derina savo veiksmus, nepastebima tendencija neapdorotą ir nepritaikytą informaciją stumti nuo savęs vidutinės grandies darbuotojams. Akivaizdu, kad konsultantai nėra pakankamai supažindinti su organizacijos struktūra ir ryšiais, kadangi konsultantai daugeliu atveju rinkosi atsakymą „nežinau“. Galima daryti išvadą, kad konsultantai ir vadovybė mažai bendradarbiauja. Svarbus organizacijoje - sprendimų priėmimo procesas. Darbuotojų dalyvavimas jame taip pat svarbus. Kai darbuotojas yra įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą jis jaučiasi organizacijos dalimi, tai skatina darbuotojus ir toliau aktyviai dalyvauti organizacijos gyvenime, ugdo lojalumą. Remiantis atsakymais, matyti, kad darbuotojai (konsultantai) mažai dalyvauja sprendimų priėmimo procese, nes dauguma jų net nežino, koks yra pats procesas. Reikėtų stiprinti bendradarbiavimą, sudaryti darbuotojams, ypač konsultantams kartu su vadovais, galimybes dirbti drauge, pažinti ir suprasti vieniems kitus.*

### **Priklausymas organizacijai, identifikavimas**

Šiame skyriuje nagrinėjama kiek organizacijos darbuotojai suvokia savo vaidmenį organizacijoje, ar yra patenkinti savo darbu, ar jaučiasi gerai elgdamiesi taip, kaip šioje organizacijoje priimta, ar tikisi kolegų paramos. Anot R. Želvio (2003) organizacinė kultūra formuoja darbuotojams tapatumo jausmą; kultūros dėka vyksta žmogaus identifikavimas su organizacija; kultūra padeda ugdyti atsidavimą organizacijai. Dėmesys organizacijos istorijai, svarbių jos gyvenimo įvykių, pasiekimų pabrėžimas padeda darbuotojams jausti pasididžiavimą organizacija, vadinasi ir darbu joje.



1. Ar Jūs jaučiatės priklausą svarbiai organizacijai ?
2. Ar Jūsų darbas (indėlis) įmonei yra reikšmingas ?
3. Ar Jūsų darbas monotoniškas ?
4. Ar jaučiate grėsmę prarasti darbą ?
5. Ar iš Jūsų reikalaujama daugiau, nei Jūs galite ?
6. Ar jaučiatės gerai elgdamiės taip, kaip šioje organizacijoje priimta?
7. Ar tikėtės sulaukti paramos iš savo bendradarbių ir vadovo, jeigu padarysite klaidą ?
8. Ar ieškotumėte kito darbo, jeigu būtų galimybė?

**12 pav.** Respondentų priklausomumas organizacijai . % ( N =149)

Pirmuoju klausimu domėtasi, ar „darbuotojai jaučiasi priklausą svarbiai organizacijai“. 94,6% vadovų ir 71,4% konsultantų nurodė priklausantys svarbiai organizacijai. Mažoji dalis 5,4% - vadovų ir didesnė dalis - 28,6% konsultantų nesutinka su šiuo teiginiu.

Atsakymai į antrą klausimą vieningi darbuotojų ir vadovų. 97,3% vadovų ir 89,3% konsultantų pažymi, kad jų darbas yra reikšmingas organizacijai. Remiantis šiuo atsakymu galima teigti, kad asmenys, dirbantys šioje organizacijoje jaučiasi svarbūs, manydami, kad jų indėlis į organizaciją yra didelis.

Požiūrį į darbo monotoniškumą atskleidžia trečiasis klausimas. 56,8% vadovai įvardina savo darbą nemonotonišku, tačiau nemaža dalis 43,2% vadovų teigia, kad jų darbas monotoniškas. Kitaip mano konsultantai, kurių didžioji dalis sutinka su teiginiu, kad darbas yra monotoniškas



71,4% ir tik 28,6% nesutinka su šiuo teiginiu. Akivaizdu, kad konsultanto darbas yra monotoniškas. Anot S. Robbins, kad darbuotojai išitrauktų į darbą, stengtųsi atiduoti jam visus savo gebėjimus ir jėgas vadovai turi užtikrinti įdomų darbą.

Pateikę ketvirtą klausimą respondentams, norėjome sužinoti *ar darbuotojai jaučiasi saugiai darbe*. Kadangi žmonės iš prigimties linkę į stabilumą, nori jausti perspektyvą, pasitikėti ateitimi, tai dirbtinai gąsdinant nedarbu, mažėja darbuotojo darbo našumas ir kokybiškumas. Šio klausimo atsakymai parodė, kad UAB „Lintel“ darbuotojų dauguma -86,5% vadovų ir 92 % konsultantų *nejaučia grėsmės, kad gali prarasti darbą*. Reikėtų pabrėžti, kad labiau grėsmę prarasti darbą jaučia vadovai -13,5%, mažiau konsultantai -8%.

Pateikus penktą klausimą *„ar iš Jūsų reikalaujama daugiau, nei Jūs galite“*, 70,3% vadovų ir 83% konsultantų nesutinka, kad jiems keliami per dideli reikalavimai. Palyginus vadovų ir likusių darbuotojų nuomonę, pastebima, kad didesnė dalis vadovų 29,7% pritaria šiam teiginiui. Galima daryti prielaidą, kad didesnis darbo krūvis tenka vadovaujančiam personalui o vadovai, neperkrauna konsultantų darbais, kadangi jų darbo specifika yra apibrėžta darbo valandomis ir konkrečiu darbu.

Šeštuoju klausimu norėta sužinoti, ar organizacijos elgsena priimtina darbuotojui, ar organizacijos vertybės tapusios darbuotojo vertybėmis, todėl buvo pateiktas klausimas: *„ar jaučiatės gerai elgdamiės taip, kaip šioje organizacijoje priimta“*. 86,5% vadovų atsakė teigiamai, 13,5% - neigiamai. 78,6% konsultantai į šį klausimą atsakė teigiamai, 21,4%- neigiamai. Remiantis atsakymais, galima teigti, kad respondentų dalis priima organizacijos elgesio normas ir joms neprieštarauja.

Septintasis klausimas padėjo sužinoti, *„ar darbuotojai tikisi sulaukti paramos iš savo bendradarbių ir vadovo, jeigu padarysite klaidą“*. Iš paveikslo matyti, kad respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 89,2% vadovų ir 79,5% konsultantų tikisi pagalbos iš kolegų. Didesnis procentas konsultantų (20,5%), nei vadovų (10,8%) nesitiki paramos iš savo bendradarbių ar kolegų.

*„Ar ieškotumėte kito darbo, jeigu būtų galimybė“*, aštuntasis klausimas. Šiuo klausimu išsiskyrė darbuotojų ir vadovų nuomonės. Akivaizdu, kad šioje organizacijoje dirbantys vadovai labiau patenkinti savo darbu. Net 70,3% vadovų nekeistų šio darbo, jei būtų galimybė. Tačiau konsultantų dauguma - 74,1%, sutiktų keisti darbą, esant galimybėms. Vadinasi, konsultantai iš esmės nėra patenkinti darbu, nors ir sutinka su daugeliu nagrinėjamų aspektų.

## Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis UAB „Lintel“ darbuotojų atsakymais

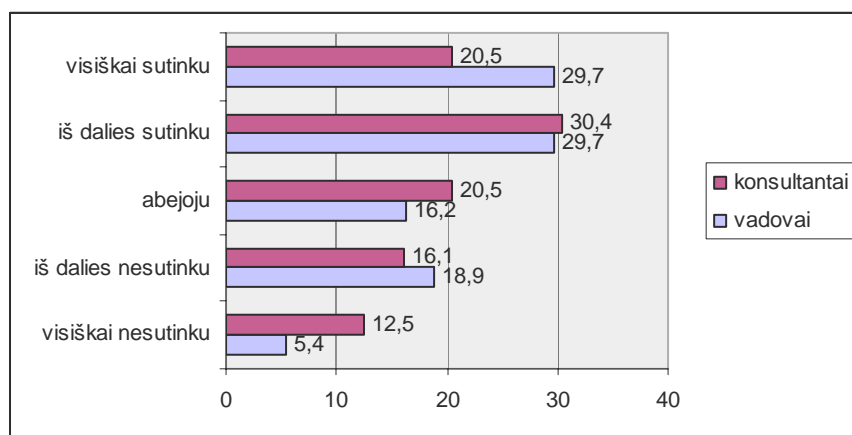
Teiginiai	1	2	3	4	5	6	7
1	1						
2	0,137	1					
3	0,065	-0,097	1				
4	0,113	0,011	<b>0,297</b>	1			
5	0,258	0,224	0,042	-0,049	1		
6	<b>0,284</b>	0,131	-0,028	-0,068	<b>0,297</b>	1	
7	<b>-0,316</b>	<b>0,390</b>	-0,087	0,072	-0,130	-0,215	1

1. Ar Jūs jaučiatės priklausą svarbiai organizacijai?
2. Ar Jūsų darbas monotoniškas?
3. Ar jaučiatės grėsmę prarasti darbą?
4. Ar iš jūsų reikalaujama daugiau nei Jūs galite?
5. Ar jaučiatės gerai elgdamiesi, taip, kaip organizacijoje priimta?
6. Ar tikitės sulaukti paramos iš savo bendradarbių ir vadovo, jei padarysite klaidą?
7. Ar ieškotumėte kito darbo, jei būtų galimybė?

Lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Ieškant pirmojo koreliacijos su kitais klausimais, paaiškėjo, kad kuo labiau respondentas jaučiasi priklausą svarbiai organizacijai, tuo dažniau manoma kad, sulauks paramos iš savo bendradarbių ir vadovų (0,284), tuo mažiau teigiama, kad ieškos kito darbo, jei būtų galimybė ( -0,316). Pastebėta, kad kuo labiau asmuo laiko darbą monotonišku, tuo dažniau atsakoma, kad ieškotų kito darbo, esant galimybei (0,390). Gauta teigiama koreliacija tarp geros savijautos organizacijoje ir bendradarbių, vadovų paramos, padarius klaidą (0,297). Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra ne tik koreliacija, bet ir statistikai reikšmingas skirtumas. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

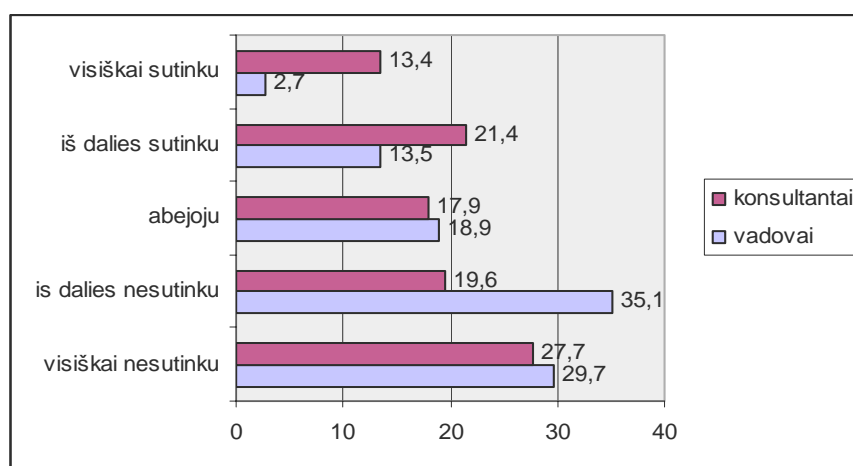
*Apibendrinant, galima teigti, kad didžioji respondentų dalis jaučiasi priklausą svarbiai organizacijai; pažymi, kad jų darbas yra reikšmingas organizacijai; darbuotojai jaučiasi saugiai darbe, nejaučia grėsmės prarasti darbą; nemano, jog reikalavimai per dideli, nei galėtų įvykdyti; jaučiasi gerai elgdamiesi taip, kaip šioje organizacijoje priimta; tikisi sulaukti paramos iš savo bendradarbių ir vadovo, jeigu padarysite klaidą. Respondentai savo darbe išvelgia monotoniškumą, ypač tai pastebima konsultantų atsakymuose. Kai stiprinamas identiškumo jausmas, derinamos organizacijos ir darbuotojų vertybės, tikslai, darbuotojai patiria mažiaus vidinių prieštaravimų, vertybinių konfliktų darbe, todėl yra patenkinti jaučiamu vidiniu ryšiu su organizacija.*

Kita klausimų grupė yra susijusi su *dirbančiųjų ir jų šeimos požiūriu į darbovietę* respondentų klausta, kaip šeimoje vertinamas darbas. Apibūdinsime kiekvieno klausimo dažniausius pasirinkimo variantus



**13 pav.** Respondentų darbo reikalų nesvarstymo dažnumas namuose % ( N =149)

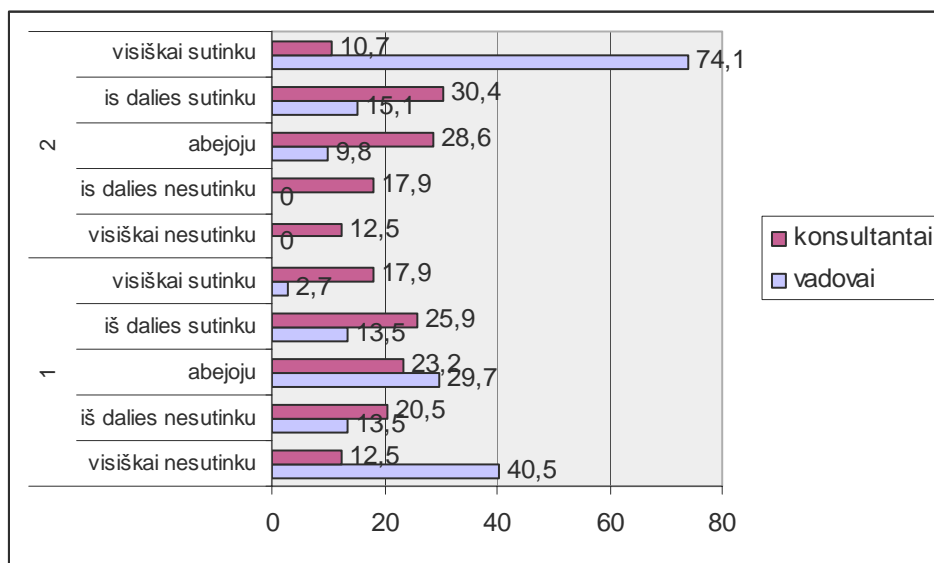
Tyrimų rezultatai parodė, kad organizacijos vadovai iš dalies 29,7% arba 29,7% visiškai *nesvarsto darbo reikalų namuose*. Panašūs atsakymai į šį klausimą buvo ir UAB „Lintel” likusių darbuotojų. Didžioji respondentų dalis pasirinko atsakymą iš „dalties sutinku” - 30,4 %. Taip pat dažnai konsultantai rinkosi atsakymą “abejoju” – 20,5%. Remiantis atsakymais, galima teigti, kad galbūt darbuotojai visus darbo klausimus išsprendžia darbe.



**14 pav.** Respondentų viršininko kritikavimo dažnumas šeimoje % ( N =149)

Iš paveikslo matyti, kad šeimoje savo *viršininką* dažniau *kritikuoja* konsultantai . 34,4% (21,4% - iš dalies sutinka, 13,4% - visiškai sutinka ) sutinka su šiuo teiginiu. Apklausus vadovus paaiškėja, kad tik 16,2% (2,7% – vsisiškai sutinka, 13,5% – iš dalies sutinka) kritikuoja viršininką

savo šeimai. Remiantis atsakymais, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai yra patenkinti savo viršininku arba susitaike su esama padėtimi.

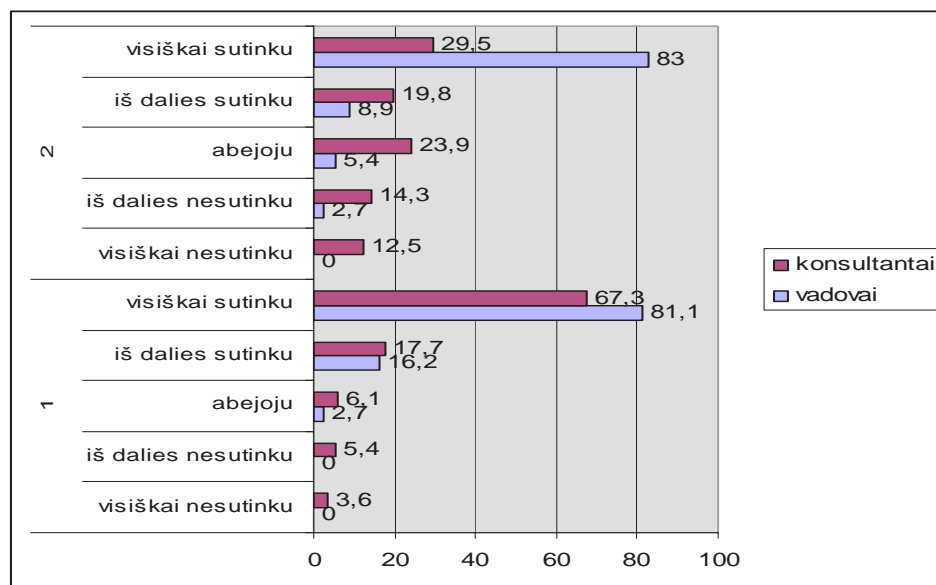


1. Nematau perspektyvų darbe.
2. Didžiuojuosi darbu.

**15 pav.** Dirbančiojo ir jo šeimos požiūris į darbą % ( N =149)

„Nematau perspektyvų darbe“ norėta sužinoti, ar darbuotojai mato perspektyvas šiame darbe. Didžioji dalis 53,5% vadovų nesutinka (40,5% – visiškai nesutinka, 13,5% – iš dalies nesutinka), kad šis darbas neperspektyvus. Konsultantų didžioji dalis mano 43,8% (25,9% - iš dalies sutinka, 17,9% - visiškai sutinka) kad jų darbas neperspektyvus. Galime numanyti, kad nematantis perspektyvų žmogus gali darbo ieškoti kitur.

Siekiant išsiaiškinti ar organizacijos nariai *didžiuojasi savo darbu*, nustatyta, kad 74,1 % vadovų visiškai didžiuojasi savo darbu. Neigiamų atsakymų vadovai nepateikė. Kitaip mano konsultantai. Dauguma jų - 30,4% tik iš dalies didžiuojasi savo darbu. Panašus procentas 28,6 % abejojančių. (žr. į 16 pav.)



1. Džiaugiuosi organizacijos pasiekimais,
2. Pergyvenu dėl organizacijos nesėkmių.

**16 pav.** Dirbančiojo ir jo šeimos požiūris į darbą (1). % (N = 149)

Nagrinėjant paveiksle gautus rezultatus, matyti, kad teiginiui „džiaugiuosi organizacijos pasiekimais“ pritaria 97,3% vadovų (81,1% – visiškai sutinka, 16,2% – iš dalies sutinka) ir 85% konsultantų (67,3% – visiškai sutinka, 17,7% – iš dalies sutinka).

“Ar organizacijos darbuotojai pergyvena dėl organizacijos nesėkmių?”, akivaizdu, kad dėl organizacijos nesėkmių labiausiai pergyvena vadovai – 83%. 29,5% konsultantai pergyvena dėl organizacijos nesėkmių, 19,8% pergyvena tik iš dalies. Galima spręsti, kad konsultantai labiau orientuoti į asmeninį darbą ir asmeninę atsakomybę.

**Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis UAB „Lintel“ darbuotojų atsakymais**

Teiginiai	1	2	3	4	5	6
1	1					
2	0,632	1				
3	0,274	<b>0,494</b>	1			
4	-0,149	<b>-0,312</b>	-0,150	1		
5	-0,248	<b>-0,300</b>	-0,209	<b>0,339</b>	1	
6	-0,241	<b>-0,406</b>	<b>-0,392</b>	<b>0,354</b>	<b>0,460</b>	1

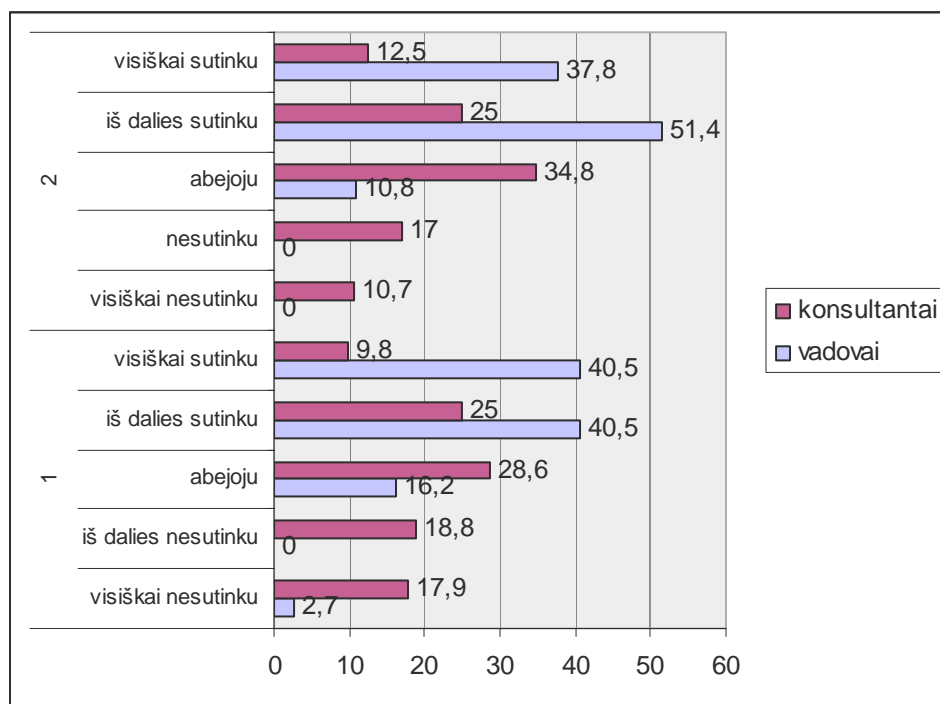
1. Išsaku kritika apie savo viršininką savo šeimai.  
2. Skundžiuosi darbo sąlygomis.  
3. Nematau perspektyvų darbe.  
4. Didžiuojuosi darbu.  
5. Džiaugiuosi organizacijos pasiekimais.  
6. Pergyvenu dėl organizacijos nesėkmių.

11 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Darbuotojai, kurie teigia, skundžiasi darbo sąlygomis – dažniau nemato perspektyvų darbe (0,494). Kuo dažniau darbuotojai skundžiasi darbo sąlygomis, tuo mažiau didžiuojasi savo darbu (-0,312), tuo mažiau džiaugiasi organizacijos pasiekimais (-0,300) bei mažiau pergyvena dėl organizacijos nesėkmių (-0,406). Kita vertus, kuo labiau didžiuojasi darbu, tuo dažniau džiaugiasi organizacijos pasiekimais (0,339), tuo labiau pergyvena dėl organizacijos nesėkmių (0,354). Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra ne tik koreliacija, bet ir statistikai reikšmingas skirtumas. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

*Apibendrinant atsakymus, galima teigti, kad UAB „Lintel“ darbuotojų tiek vadovų, tiek konsultantų nesvarsto darbo reikalų namuose. Dauguma darbuotojų nekritikuoja viršininko šeimoje. Vadovai mato daugiau perspektyvų darbe, nei konsultantai. Taip pat, akivaizdu, kad vadovai labiau didžiuojasi savo darbu, džiaugiasi organizacijos pasiekimais, pergyvena dėl organizacijos nesėkmių. Šį reiškinį galima paaiškinti tuo, kad konsultantai orientuoti į savo darbo atlikimą, ir galbūt nepakankamai supažindinami su organizacijos pasiekimais ar nesėkmėmis. (žr. 7 lentelę).*

## Motyvacija

Anot R. Bruce Jewell (2002), nuo organizacinės kultūros priklauso darbuotojų motyvacija. Siekiant geriau suprasti organizacinę kultūrą domėtasi, kokie motyvai skatina darbuotojus dirbti šioje organizacijoje.

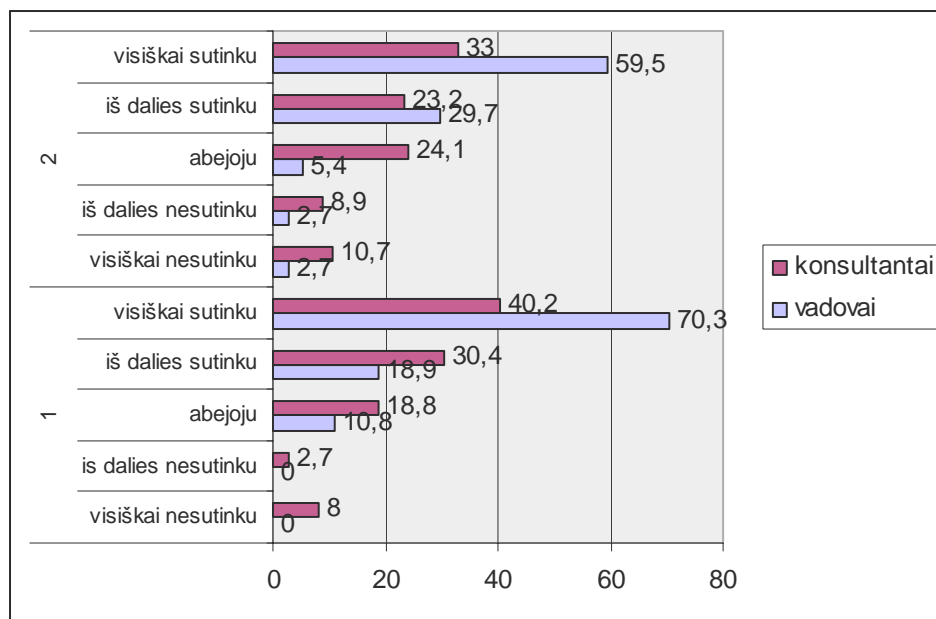


1. Jaučiu malonumą kalbėdamas (a) apie darbą.
2. Aš save realizuoju darbe.

### 17 pav. Respondentų požiūris į savirealizaciją darbe % (N=149)

Buvo domėtasi, ar darbuotojai jaučia malonumą kalbėdami apie savo darbą. Su šiuo teiginiu sutiko didžioji vadovų dalis – 81%, (40,5%, iš dalies sutinka, 40,5%,- visiškai sutinka). Konsultantų didžioji dalis - 28,6% abejoja šiuo teiginiu, 25% - iš dalies pritaria..

Vadovų ir konsultantų atsakymai išsiskyrę ir į teiginį. Vadovai save realizuoja darbe. Tai matyti lentelėje: 51,4% vadovų iš dalies sutinka su šia mintimi, 37,8% – visiškai sutinka. Kitaip mano konsultantai, dauguma jų – 37,5% sutinka su šiuo teiginiu (25% - iš dalies sutinka., 12,5% – visiškai sutinka), teiginiu abejoja 34,8% konsultantų, nesutinka - 27,7%.



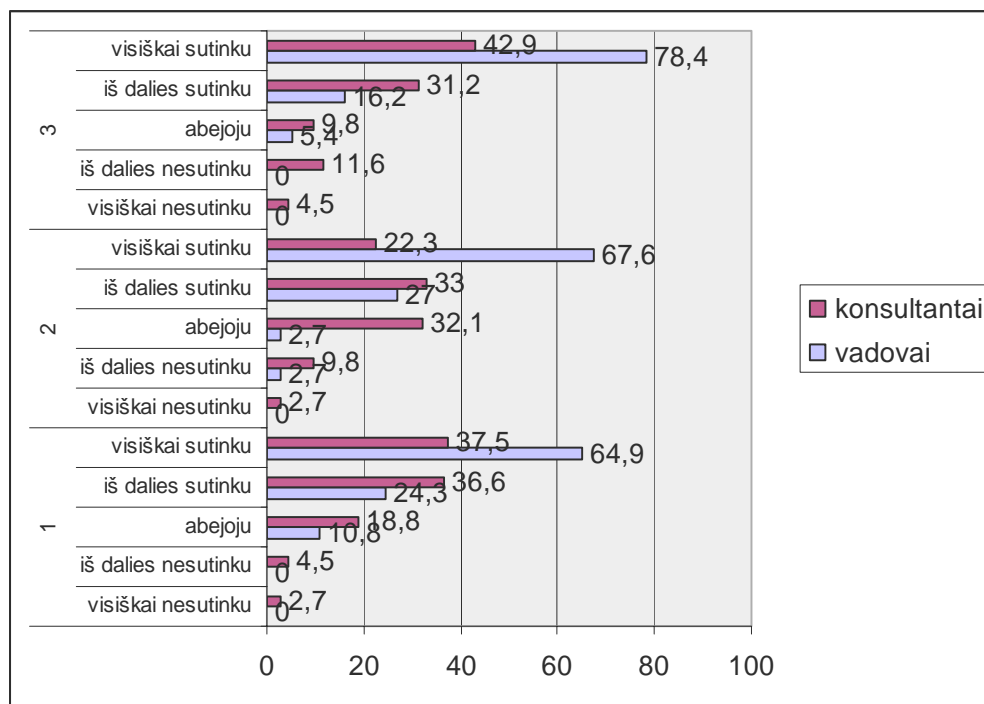
1. Man yra aiškios karjeros galimybės
2. Pažįstu bent tris darbuotojus, einančius panašaus lygio arba aukštesnes pareigas, kuriais žaviuosi ir norėčiau sekti jų pavyzdžiu.

**18 pav.** Respondentų požiūris į karjerą % ( N =149)

Pirmuoju teiginiu siekta išsiaiškinti, ar darbuotojams aiškios karjeros galimybės organizacijoje. 70,3% vadovų ir 40,2% konsultantų visiškai aiškios karjeros galimybės, 18,9% vadovų ir 30,4% konsultantų iš dalies žino savo karjeros galimybes. Iš to seka, kad organizacijos darbuotojai supažindinami su galima karjera ateityje. Kasmet vadovai individualiai kalbasi su darbuotojais, kartu nustato būsimus kitų metų planus, aiškinasi karjeros galimybes, poreikius. Bendrovėje yra suteikiama galimybė darbuotojams mokytis, tobulėti, taip sudarant sąlygas jiems užimti aukštesnes pareigas, nes „Lintel“ – besiplečianti organizacija, steigianti vis naujus padalinius, kuriems vadovauti reikalingi kompetetingi ir išsilavinę darbuotojai.

Nors ir darbuotojams (konsultantams) aiškios karjeros galimybės, tačiau vistiek daugelis nemato perspektyvų darbe.( žr.16 pav.). Pateikę antrąjį teiginį „pažįstu bent tris darbuotojus, einančius panašaus lygio arba aukštesnes pareigas, kuriais žaviuosi ir norėčiau sekti jų pavyzdžiu“, respondentai dažniausia rinkosi atsakymą „visiškai sutinku“. 59,5% vadovų ir 33% konsultantų pritarė šiam teiginiui. 29,7% vadovu ir 23,2% konsultantų iš dalies pritaria šiam teiginiui. Kadangi dauguma respondentų sutinka, kad yra darbuotojų, kurių pavyzdžiu galima sekti, tai akivaizdu, kad organizacijoje esti herojų (kompanijos įkūrėjų ar puikių darbuotojų). Herojai yra pavyzdys, kaip reikia elgtis, kad pasiektume organizacijos tikslus. (žr.18 pav.).





1. Įmonėje organizuojami mokymai man padeda geriau dirbti. (kursai).
2. Esu skatinamas nuolat plėsti savo žinias.
3. Man taikoma/-os motyvavimo sistema/- os skatina mane stengtis.

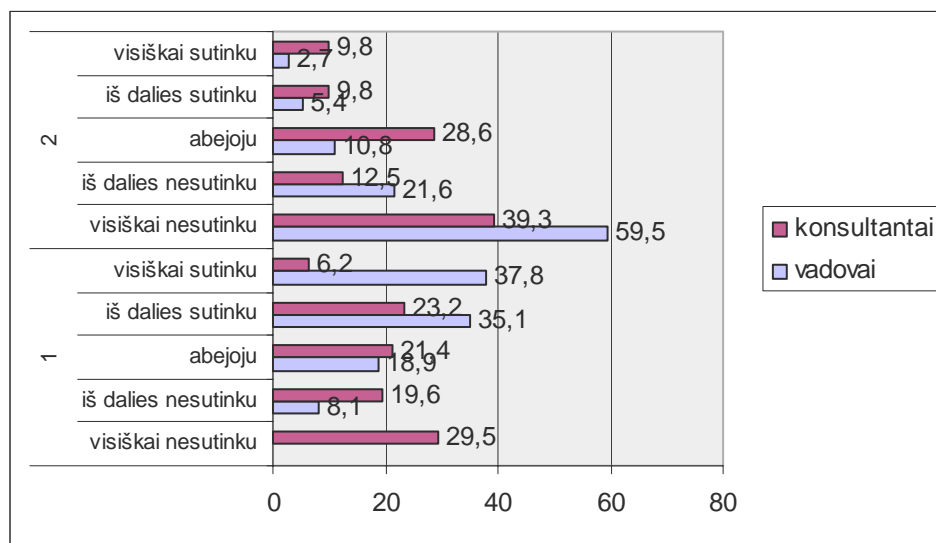
### 19 pav. Respondentų motyvacinės sistemos vertinimas % ( N =149)

„Įmonėje organizuojami mokymai man padeda geriau dirbti“ - šiam teiginiui visiškai pritaria didžioji dalis respondentų: vadovų 64,9 % (24,3% - iš dalies sutinka) ir 37,5% konsultantų (36,6% – iš dalies pritaria).

„Esu skatinamas nuolat plėsti savo žinias“, penktas teiginys, su kuriuo visiškai sutinka 67,6% (27 % – iš dalies sutinka) vadovų ir 22,3% (33% - iš dalies sutinka) - konsultantų. Pastarieji dažniau rinkosi atsakymą „abejoju“ - 32,1%. Remiantis šiais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad įmonės „Lintel“ vadovai daug dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, ypač vadovaujančiam personalui. Jie yra siunčiami įvairius kvalifikacijos kėlimo kursus. Po šių kursų yra vykdoma darbuotojų testacija, įvertinamos jų žinios. Paslaugų teikimo konsultantams išdirbusiems organizacijoje du metus, suteikiama galimybė dalyvauti kalbų, konfliktų valdymo kursuose. Organizacijos vadovai domisi darbuotojų kompetencijos ugdymo poreikiais. Visi puikiai supranta, kad dirbant konkurencijos sąlygomis svarbu ne tik nuolat gerinti savo darbo žinias, bet ir įgyti naujų žinių.

UAB „Lintel“ turi sukurtą motyvacinę sistemą darbuotojams. Priklausomai nuo darbo stažo didinamas valandinis tarifas, suteikiamas sveikatos draudimas, apmokami kursai; priklausomai nuo darbo rezultatų mokami priedai. Dažnas respondentas sutinka, kad „man taikoma/-os motyvavimo sistema/- os skatina mane stengtis“. 78,4% vadovų ir 64,1% (42,9% - visiškai sutinka, 31,2% – iš

dalies sutinka) konsultantų pritaria motyvacinėi sistemai. Akivaizdu, kad sukurta motyvacinė sistema teigiamai veikia darbuotojus, skatina stengtis ir siekti rezultatų.(19 pav.).



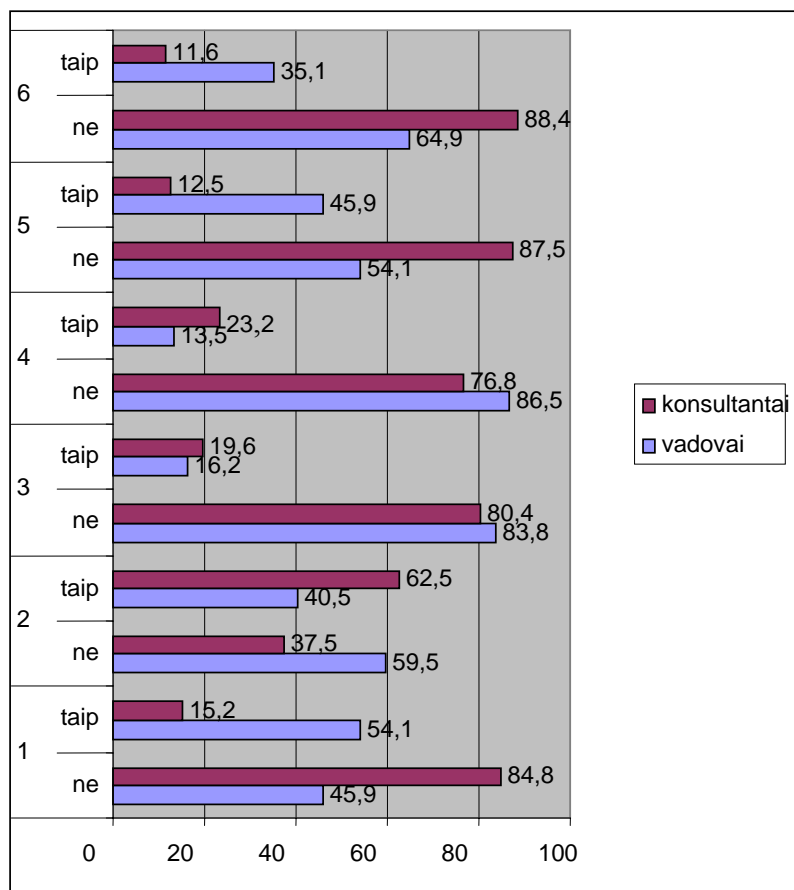
1. *Mane tenkina darbo užmokestis. Jis atitinka atliekamo darbo kokybę ir kiekybę*
2. *Jei turėčiau pakankamai pinigų, nedirbčiau jokio darbo.*

**20 pav.** Respondentų darbo užmokesčio vertinimas % ( N =149)

Buvo svarbu sužinoti, ar respondentus „*tenkina darbo užmokestis, ar jis atitinka atliekamo darbo kokybę ir kiekybę*“. Šiuo teiginiu vadovų ir darbuotojų nuomonės išsiskyrė. Didžioji vadovų dalis – 72,9% (37,8% – visiškai sutinka, 35,1% – iš dalies sutinka) sutinka su teiginiu, tuo tarpu tik 29,4% konsultantų patenkinti atlyginimu (6,2% visiškai sutinka , 23,2%– iš dalies sutinka). Konsultantų didžioji dalis 49,1% nesutinka su šiuo teiginiu, (29,5% – visiškai nesutinka, 19,6% – iš dalies nesutinka). Remiantis šiais atsakymais, galima konstatuoti, kad konsultantai mano, jog jų darbas yra nepakankamai įvertinamas.ir neatitinka atliekamo darbo kokybės ir kiekybės. Galbūt tai viena iš priežasčių, lemiančių darbuotojų kaitą šioje organizacijoje. Teisingas atlydis padeda išsaugoti darbuotojus. Būtina skirti daugiau dėmesio teisingam atlygiui ir darbuotojų pastangų pripažinimui.

Norėta sužinoti, ar darbas, nepriklausomai nuo organizacijos, kurioje šiuo metu dirba, respondentams yra vertybė. Todėl buvo svarbu sužinoti, kaip respondentai vertina teiginį „*jei turėčiau pakankamai pinigų, nedirbčiau jokio darbo*“. Visiškai nesutinka didesnioji dalis respondentų - 59,5% vadovų, 39,3% – konsultantų. Iš dalies nesutinka 21,6% vadovų, 12,5% – konsultantų. Taigi, didesnioji dalis respondentų vistiek norėtų dirbti net ir turėdami pakankamai pajamų.(žr. 20 pav.).

Motyvacijos sistema organizacijoje turi būti suformuota tokiu būdu, o kad būtų pasiekti pagrindiniai organizacijos tikslai – patenkinti vartotojų poreikiai, padidinta teikiamų telefoninių paslaugų vertė.



1. Nes tai įdomus darbas, dirbdamas jaučiu malonumą.
2. Pajamų šaltinis.
3. Galiu suderinti mokslą ir darbą.
4. Galimybė bendrauti su žmonėmis.
5. Pozityvus UAB „Lintel“ įvaizdis.
6. Karjeros perspektyvos.

**21 pav.** Priežastys, dėl kurių darbuotojai pasirinko UAB „Lintel“ % ( N =149)

Bendrovės visiems darbuotojams buvo pateiktas klausimas, *kodėl pasirinkote UAB „Lintel“*. (žr. 21 pav.). Šiuo klausimu siekta sužinoti kodėl asmenys dirba būtent šioje įmonėje. Iš paveikslėlio matyti, kad tai visų pirmausia įdomus darbas sutinka didžioji dalis vadovų – 54,1% ir mažoji dalis konsultantų – 15,2%. Didžioji konsultantų 62,5% dalis savo pasirinkimą grindžia, tuo, kad darbas jiems pajamų šaltinis. Kita vertus, išnagrinėjus ankstesnius klausimus, paaiškėjo kad didžioji dalis konsultantų vistiek nėra patenkinti atlyginimu. Buvo pateiktas teiginys „*galimybė suderinti darbą ir mokslą*“, nes organizacijoje dirba nemažai studentų, todėl 19,6% respondentų rinkosi svarbiausiu šį teiginį. UAB „Lintel“ darbuotojų (kokybės vadybininkų, konsultantų) grafikas pamaininis – valandinis. Jis leidžia derinti darbinę ir nedarbinę veiklą.

23,2% konsultantų šis darbas malonus, nes patinka bendrauti su žmonėmis. Akivaizdu, kad konsultantų darbo specifika yra paremta bendravimu su žmonėmis, tačiau kaip matome iš apklausos duomenų, kad nedidelė dalis respondentų jaučia malonumą dirbdami savo darbą. Teiginiui

„pozityvus organizacijos įvaizdis“ pritaria 54,1% vadovų ir 12,5% konsultantų. Karjerą organizacijoje planuoja 11,6% konsultantų ir 35,1% vadovas.

12 lentelė

### Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis UAB „Lintel“ darbuotojų atsakymais

Teiginiai	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1							
2	<b>0,762</b>	1						
3	<b>0,520</b>	<b>0,479</b>	1					
4	<b>0,478</b>	<b>0,538</b>	<b>0,385</b>	1				
5	<b>0,463</b>	<b>0,438</b>	<b>0,359</b>	<b>0,539</b>	1			
6	<b>0,477</b>	<b>0,468</b>	<b>0,329</b>	<b>0,457</b>	<b>0,490</b>	1		
7	<b>0,385</b>	<b>0,389</b>	<b>0,377</b>	<b>0,413</b>	<b>0,522</b>	<b>0,397</b>	1	
8	<b>0,568</b>	<b>0,537</b>	<b>0,384</b>	<b>0,352</b>	<b>0,457</b>	<b>0,395</b>	<b>0,417</b>	1

1. Jaučiu malonumą kalbėdama apie savo darbą.  
 2. Aš save realizuoju darbe.  
 3. Man yra aiškios karjeros galimybės UAB „Lintel“.  
 4. Įmonėje organizuojami mokymai man padeda geriau dirbti.  
 5. Aš gaunu pakankamą palaikymą iš vadovų, kad gerai atlikčiau savo darbą.  
 6. Pažįstu bent tris darbuotojus, kuriais žaviuosi ir norėčiau sekti jų pavyzdžiu.  
 7. Man taikoma motyvavimo sistema skatina mane stengtis.  
 8. Mane tenkina darbo užmokestis. Jis atitinka atliekamo darbo kokybę ir kiekybę.

Lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Pastebėta, kad kuo labiau respondentas jaučia malonumą, kalbėdamas apie savo darbą, tuo dažniau save realizuoja darbe (0,762), tuo aiškesnės karjeros galimybės (0,520), mokymai padeda geriau dirbti (0,478), turima sektinų pavyzdžių (0,477), gaunamas pakankamas palaikymas iš vadovų (0,463), tenkina darbo užmokestis (0,568). Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra ne tik koreliacija, bet ir statistikai reikšmingas skirtumas. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

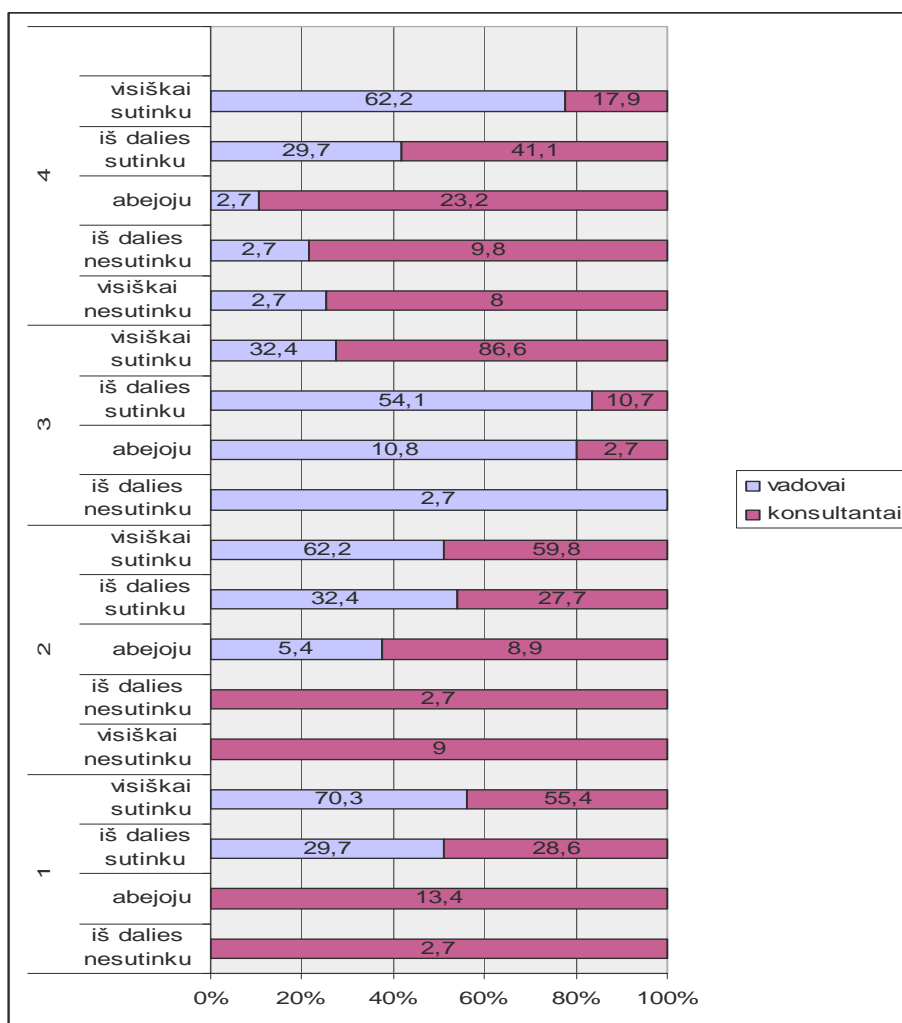
*Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausias veiksnys, dėl kurio dauguma konsultantų pasirinko šią organizaciją yra pragyvenimo šaltinis (62,5%); mažiau svarbus 23,2% darbuotojų patinka bendrauti su žmonėmis, tuo pačiu galima teigti, kad jiems yra malonus pats darbo procesas; 19,6% dirba organizacijoje, nes gali suderinti mokslą ir darbą, kadangi UAB „Lintel“ suteikia šias sąlygas, koreguoja grafikus atsižvelgdami į studentų pageidavimus. 15,2% dirbdami jaučia malonumą; 12,5% konsultantų pritaria teigiamam organizacijos įvaizdžiui. Tačiau tik 11,6% planuoja savo karjerą organizacijoje ir tai yra mažiausiai svarbus kriterijus renkantis*

*darbą konsultantams šioje organizacijoje. Vadovai teigia, kad visų pirma pasirinkę būtent šią organizaciją, nes tai įdomus darbas ir dirbdami jaučia malonumą (54,1%) ir taip pat mano, kad teigiamas UAB „Lintel“ įvaizdis išskiria organizaciją iš kitų (45,9%). Kitas veiksnys, lėmęs pasirinkimą šioje organizacijoje vadovų nurodomas – pajamų šaltinis. Kadangi didesnė dauguma vadovų buvo patenkinti savo atlyginimu (žr. 20 pav.), tai galima teigti, kad UAB „Lintel“ vadovų atlyginimas yra vienas iš kriterijų renkantis šią organizaciją. Ketvirtas pagal svarbą pasirinkimo kriterijus 35,1% – karjeros perspektyvos, penktuoju ir šeštuoju nurodė – galimybę suderinti mokslą ir darbą (16,2%) bei bendravimą su žmonėmis. (13,5%).*

### **Kontrolė**

Sudarant kontrolės klausimų bloką, buvo norima išsiaiškinti kokia kontrolės sistema įdiegta UAB „Lintel“ respondentų nuomone, numatoma ir formali ar tiksli ir formali. Norėta sužinoti respondentų nuomonę apie esančią kontrolės ir kokybės vertinimo sistemą. Bet prieš tai trumpai apibūdinsime UAB „Lintel“ kontrolės sistemą. Remiantis organizacijos dokumentais, matyti, kad ypač tiksli kontrolės sistema sukurta konsultantams: stebimas jų darbo grafikas; fiksuojami pokalbiai klausomasi kaip pastarieji bendrauja su klientais ar laikosi nurodytų nuostatų, smulkmeniškai įvardintos darbo procedūros. Kiekvieną mėnesį konsultantai yra vertinami, supažindinami su mėnesio klaidomis, nustatomi kito mėnesio tikslai ir uždaviniai.. Vadovaujantis personalas aukštesnio lygio vadovams turi teikti ataskaitas nustatytu laiku ir vykdyti nurodytas procedūras.

Norėta sužinoti kaip darbuotojai vertina esančią sistemą ir kokia vadovų nuomonė šiuo klausimu, ar esama kontrolės sistema skatina siekti geresnių rezultatų.



1. *Aš gaunu grįžtamąjį ryšį apie savo darbą.*
2. *Gerai dirbti skatina esanti kokybės vertinimo sistema.*
3. *Mūsų organizacijoje sukurta griežta kontrolės sistema.*
4. *Vertinimas pagal esamą kokybės vertinimo sistemą atspindi mano darbo rezultatus.*

**22 pav.** Respondentų požiūris į kontrolę % ( N =149)

Su pirmuoju teiginiu „*aš gaunu grįžtamąjį ryšį apie savo darbą.*“ sutinka 100% vadovų (70,3% - visiškai sutinka, iš dalies sutinka -29,7%) ir 84% konsultantų ( 55,4% - visiškai sutinka ,28,6% - iš dalies sutinka). Gauti rezultatai rodo, kad respondentų darbas yra stebimas ir įvertinamas.

Antruoju teiginiu norėta išsiaiškinti, ar „*gerai dirbti skatina esanti kokybės vertinimo sistema*“. 62,2% vadovų ir 59,8% konsultantų visiškai sutinka su šiuo teiginiu, 32,4% vadovų ir 27,7% konsultantai iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Remiantis atsakymais, galima teigti, didžioji dalis konsultantų ir vadovų yra vieningi šiuo klausimu.

Trečiasis teiginys padėjo suprasti respondentų vertinimus susijusius su kontrolės griežtumu. 97,3% (86,6% - visiškai sutinka, 10,7% - iš dalies sutinka ) - konsultantų vieningai teigia, kad organizacijoje sukurta griežta kontrolės sistema, tačiau vadovų didžioji dalis – 54,1% iš dalies

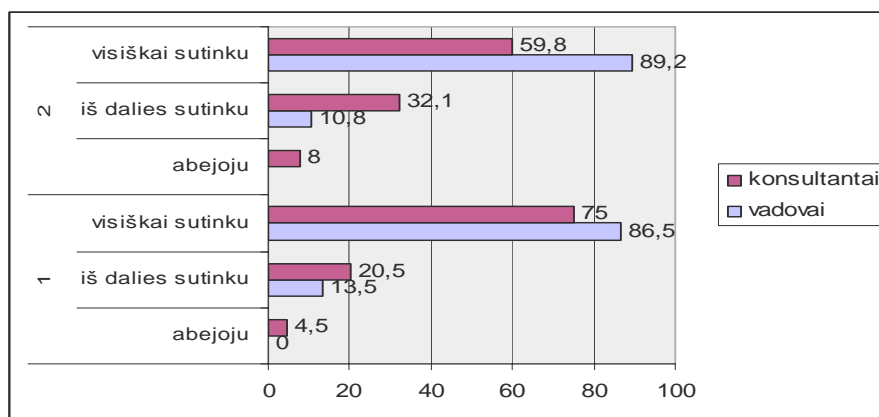
sutinka su šia nuomone. Galima daryti prielaidą, kad vadovams reikėtų mažiau naudoti tiesioginės priežiūros darbuotojams, daugiau pasitikėti darbuotojais.

Ketvirtuoju klausimu siekta išsiaiškinti, ar *vertinimas pagal esamą kokybės vertinimo sistemą atspindi darbo rezultatus*. 62,2% vadovų pritaria esamai kokybės vertinimo sistemai, 29,7% iš dalies pritaria šiam teiginiui. Kitos nuomonės yra konsultantai. 17,9% konsultantų visiškai pritaria šiam teiginiui, o didžioji atsakiusiųjų dalis – 41,1% iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Organizacijos dokumentai ,rodo, kad konsultantai vertinami smulkmeniškai. Visos darbo klaidos vertinamos vienodai svarbiai; neatsižvelgiant į situaciją ir kliento poreikius reikalaujama būtinai laikytis nustatytų darbo procedūrų. Darbuotojas privalo laikytis taisyklių, kitu atveju jo atlyginimas sumažės.

*Apibendrinant, galim teigti, kad UAB „Lintel“ yra sukurta griežta kontrolės ir kokybės vertinimo sistema, kuria darbuotojai nėra visiškai patenkinti. Kita vertus respondentus ji skatina gerai dirbti ir laikytis šios sistemos reikalavimų.*

### Pokyčiai

Žinoma, kad nuo organizacinės kultūros priklauso darbuotojų kaita, organizacijoje vykstantys pokyčiai bei darbuotojų reakcija į juos. Viena iš organizacinės kultūros formavimo grandžių yra pokyčiai. Todėl svarbu aptarti UAB „Lintel“ organizacijos pokyčius.



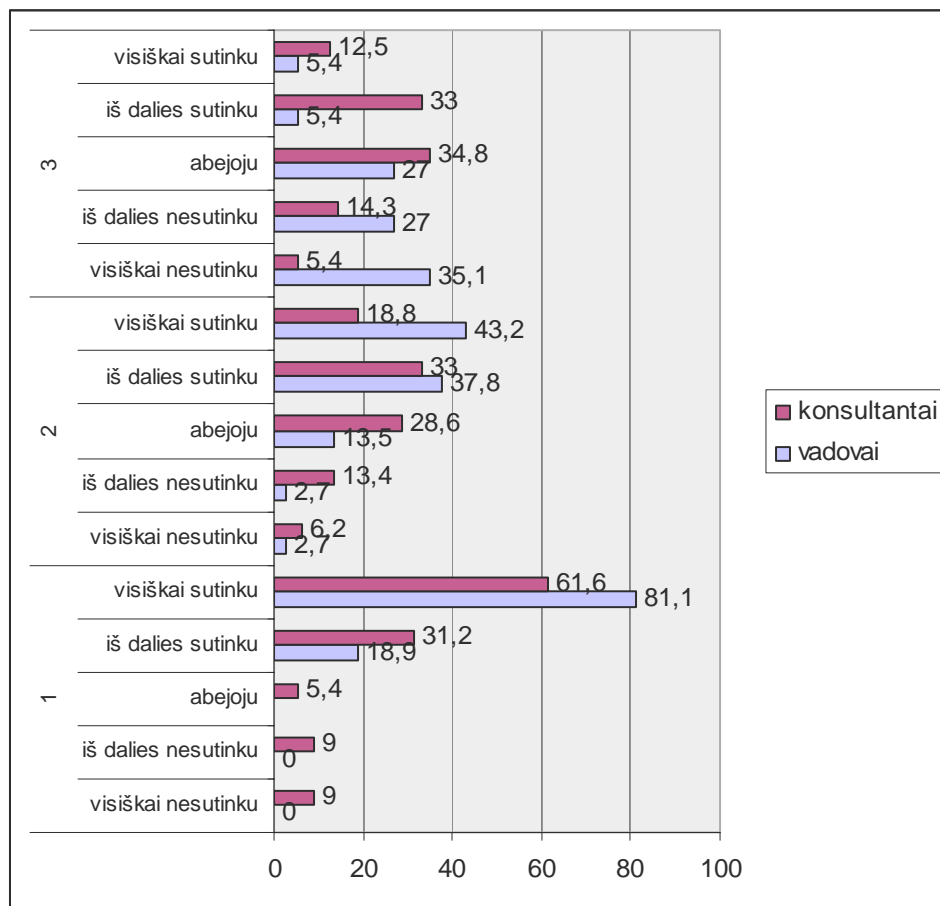
1. *Mūsų organizacija nuolat vykdo naujus projektus.*
2. *Pokyčiai reikalingi ir neišvengiami.*

### 23 pav. Respondentų reakcija į pokyčių neišvengiamumą % ( N =149)

Vertinant teiginį „*mūsų organizacija nuolat vykdo naujus projektus*“ galima teigti, kad vadovai ir konsultantai turi vieningą nuomonę. Visiškai su teiginiu sutinka 61,6% konsultantų ir 81,1% vadovų. 31,2% konsultantų ir 18,9% vadovų iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Akivaizdu, kad norėdama išlikti ir toliau pirmaujančia informacijos telefonu paslaugų rinkoje organizacija aktyviai reaguoja į pokyčius, diegia naujoves ir modernias technologijas.(žr. į 23 pav.)

Teiginiui „pokyčiai reikalingi ir neišvengiami“ visiškai pritaria dauguma vadovų 89,2% ir konsultantų (59,8%). 10,8% vadovų ir 32,1% konsultantų iš dalies pritaria šiam teiginiui. Su pokyčių svarba iš dalies sutinka 32,1% konsultantų, 8% – abejoja.

Pokyčių reikiamybę suvokia ir vadovai, ir konsultantai, todėl, galima daryti prielaidą, kad pokyčiai pripažįstami, kaip organizacijos kultūros dalis.



1. Pokyčius organizacijoje įtakoja aukštesnio lygio vadovai.
2. Aukštesnieji vadovai išsamiai paaiškina pokyčių būtinybę.
3. Problemas, dėl kurių reikalingas pokytis darbuotojas suvokia pats.

**24 pav.** Respondentų nuomonė apie pokyčius % ( N =149)

Paveiksle matyti , kad „pokyčius organizacijoje įtakoja aukštesnio lygio vadovai“ su šia nuomone sutinka 92,8% konsultantų (61,6% -visiškai sutinka, 31,2% – iš dalies sutinka) ir 100% vadovų (81,1% - visiškai sutinka, 18,9% - iš dalies sutinka ). Taigi, galima konstatuoti, kad konsultantai yra tik pokyčių įgyvendintojai. Patys pokyčiai „nuleidžiami iš viršaus“.

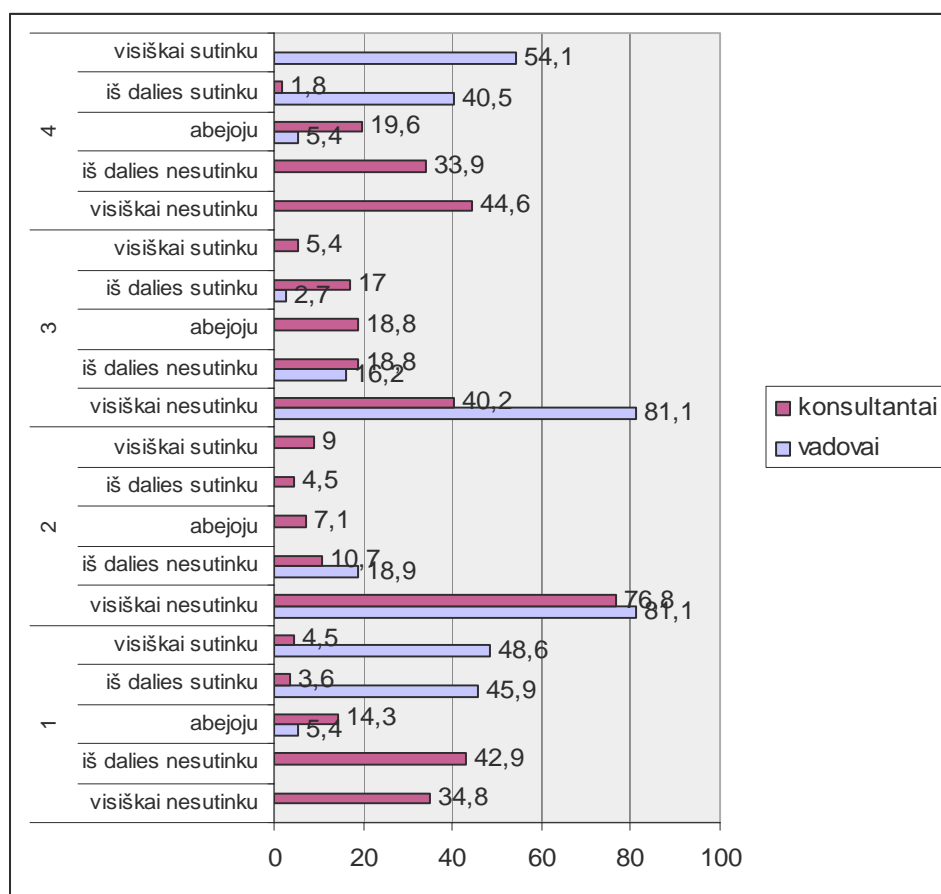
Anketoje buvo pateiktas teiginys „aukštesnieji vadovai išsamiai paaiškina pokyčių būtinybę“. 90% (43,2% – visiškai sutinka, 37,8% - iš dalies sutinka ) vadovų mano, kad išsamiai paaiškina pokyčių būtinybę. Tačiau darbuotojai tam prieštarauja.33% darbuotojų dažniausiai rinkosi atsakymą „iš dalies sutinku“, 28,6% – „abejoju“. Šiam teiginiui visiškai pritaria 18,8% darbuotojų.



Kad sėkmingai įgyvendintų pokyčius vadovai turi dalintis informacija su darbuotojais, įtraukiant darbuotojus, aiškinant personalo poreikius ir konfliktus, aiškiai formuluojant standartus ir reikalavimus, orientuotis į visų organizacijos darbuotojų poreikius

Trečiuoju teiginiu „*problemas dėl kurių reikalingas pokytis, darbuotojas suvokia pats*“ sužinota, kad 10,8% vadovų pritaria šiam (5,4% -visiškai sutinka, 5,4% - iš dalies sutinka), tačiau dauguma vadovų 62,1% nesutinka su šiuo teiginiu.. Konsultantų nuomonė nesutampa su vadovų nuomone. 45,5% (12,5% - visiškai sutinka, 33% - iš dalies sutinka) darbuotojų mano, kad problemas, susijusias su pokyčiais turi suvokia patys. Šiuo klausimu abejoja net 34,8%. Taigi, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai tikisi iš vadovų tikslesnio, išsamesnio paaiškinimo apie organizacijoje vykstančius pokyčius, nors kaip matome, vadovai savo ruožtu stengiasi informuoti darbuotojus apie organizacijos pokyčius.

Svarbu suvokti, kokia darbuotojų reakcija į pokyčius. Kiekvienas pokytis sukels žmonėms skirtingą reakciją: pripažinimą, abejingumą, pasyvų priešinimąsi ar net aktyvų pasipriešinimą.



1. *Paprastai aš aktyviai priešinuosi pokyčiams, jeigu, jie mano manymu yra nepagrįsti.*
2. *Paprastai aš ignoruoju pokyčius.*
3. *Dažnai aš vengiu vykstančių pokyčių.*
4. *Paprastai aš inicijuoju pokyčius.*

25 pav. Respondentų reakcija į pokyčius % ( N =149)

Susisteminius duomenis, matyti, kad didžioji dalis 94,5 % vadovų (48,6 % -visiškai sutinka, 45,9 % - iš dalies sutinka) ir „*paprastai aš aktyviai priešinuosi pokyčiams, jeigu, jie mano manymu yra nepagrįsti*“, o darbuotojų šiuo teiginiu nuomonė priešinga - 77,7% darbuotojų (34,8% -visiškai nesutinka, 42,9%- iš dalies nesutinka) Galima daryti prielaidą, kad didžioji darbuotojų dalis sutinka su organizacijoje vykstančiais pokyčiais, kad ir nepagrįstais, nes „*pokyčius organizacijoje įtakoja aukštesnio lygio vadovai*“ ir per mažai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę.

Siekta išsiaiškinti, ar respondentai ignoruoja pokyčius. Šiuo teiginiu darbuotojų ir vadovų nuomonė buvo vieninga: 100% (81,1% - visiškai nesutinka, 18,9%- iš dalies nesutinka) vadovų ir 87,5% (76,8% -visiškai nesutinka, 18,9% - iš dalies nesutinka).

Gauti rezultatai rodo, kad UAB „*Lintel*“ darbuotojai paprastai nevengia pokyčių. Paveiksle matyti, kad teiginiui „*dažnai aš vengiu vykstančių pokyčių*“, nepritaria 97,3 % vadovų (81,1% - visiškai nesutinka, 16,2% - iš dalies nesutinka).

Paskutiniu metu, pokyčio bloko teiginiu, buvo siekiama sužinoti koks procentas respondentų inicijuoja pokyčius. Gauti duomenys rodo, kad 94,6% (54,1% - visiškai sutinka, 40,5%- iš dalies sutinka) apklaustų vadovų teigia, kad inicijuoja pokyčius organizacijoje, tačiau tenka pastebėti, kad net 78,5% (44,6% - visiškai nesutinka, 33,9%- iš dalies nesutinka) apklaustų darbuotojų nuomonė visiškai priešinga, jie teigia, nėra organizacijoje pokyčių organizatoriai.

## Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis UAB „Lintel darbuotojų atsakymais

Teiginiai	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1							
2	<b>0,539</b>	1						
3	0,183	<b>0,264</b>	1					
4	<b>0,382</b>	<b>0,402</b>	0,036	1				
5	-0,252	0,180	0,036	<b>-0,364</b>	1			
6	0,163	0,231	<b>-0,268</b>	0,118	0,142	1		
7	0,220	<b>0,355</b>	<b>0,302</b>	<b>0,260</b>	0,226	-0,229	1	
8	0,188	0,195	0,099	0,133	<b>-0,396</b>	0,210	<b>0,535</b>	1

1. Suteikiama galimybė pereiti į aukštesnes pareigas.  
2. Kiekvienas darbuotojas skatinamas tobulėti.  
3. Pokyčiai reikalingi ir neišvengiami.  
4. Aukštesnieji vadovai išsamiai paaiškina pokyčių būtinybę.  
5. Problemas, dėl kurių reikalingas pokytis darbuotojas suvokia pats.  
6. Dažnai aš vengiu pokyčių.  
7. Paprastai aš inicijuojau pokyčius.  
8. Paprastai aš aktyviai priešinuosi pokyčiams, jeigu mano manymu jie yra nepagrįsti

13 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Nustatyta, kad kuo dažniau manoma, jog suteikiama galimybė pereiti į aukštesnes pareigas, tuo labiau asmuo skatinamas tobulėti (0,539), tuo dažniau teigiama, kad aukštesnieji vadovai išsamiai paaiškina pokyčių būtinybę (0,382). Darbuotojai, kurie teigia, kad pokyčiai reikalingi ir neišvengiami, dažniau inicijuoja pokyčius (0,302), rečiau vengia pokyčių (-0,268). Kuo dažniau darbuotojai teigia, kad inicijuoja pokyčius, tuo dažniau nurodo, kad aktyviai priešinasi pokyčiams, jei mano, kad jie nepagrįsti (0,535). Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra ne tik koreliacija, bet ir statistikai reikšmingas skirtumas. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

*Apibendrinant, galima teigti, kad bendrovėje yra suteikiama galimybė darbuotojams mokytis, tobulėti, taip sudarant sąlygas jiems užimti aukštesnes pareigas ir prisitaikyti prie pokyčių. Organizacija orientuota į naujus projektus, kad prisitaikytų prie išorės pokyčių. Anot darbuotojų aukštesnieji vadovai nepakankamai išaiškina pokyčių būtinybę, nors vadovai mano priešingai. Respondentų vieninga nuomonė teiginiu „pokyčius organizacijoje įtakoja aukštesnio lygio vadovai“, o likę darbuotojai yra tik pokyčių vykdytojai. Apibendrinant respondentų reakcija į pokyčius išryškėja, kad vadovai paprastai aktyviai priešinuosi pokyčiams, jeigu, jų manymu yra nepagrįst pokyčiai ir juos inicijuoja, o darbuotojų šiuo teiginiu nuomonė priešinga. Tai rodo, kad*

*darbuotojai pasyviai reaguoja į pokyčius, jiems pritaria, nors ir yra priešingos nuomonės. Galima daryti prielaidą, kad tokią darbuotojų reakciją lemia griežta kontrolės ir kokybės sistema. Pokyčių ignoravimas nėra būdingas UAB „Intel“ organizacijos kultūrai.*

## IŠVADOS

### **Teorinės išvados:**

1. Mokslinėje literatūroje kai kurie tyrinėtojai linkę nediferencijuoti „organizacinės kultūros“ ir „organizacijos klimato“ sąvokų, o išskirti jų kompleksiskumą. Tačiau „kultūros“ ir „kultūros“ sąvoka yra labiau teorinio plano, platesnė ir universalesnė, o „klimatas“ – empirinio plano sąvoka, viena iš esminių dimensijų, nusakančių organizacinę kultūrą.
2. Literatūros šaltinių analizė parodė, kad Lietuvoje yra mokslinės ir didaktinės literatūros, kurioje organizacinė kultūra apibrėžta teoriškai. Tačiau trūksta mokslinės literatūros apie tai, kaip organizacinė kultūra turėtų ir galėtų būti diagnozuojama praktikoje. Vakarų šalyse egzistuoja daug organizacinės kultūros tyrimo metodikų, mūsų šalyje jų pasigendama. Tai rodo, kad organizacinės kultūros diagnostinių instrumentų konstravimas bei adaptavimas yra aktualus mokslo uždavinys.
3. Išanalizavus daugelio autorių tipologiją, galima teigti, kad ji yra labai įvairi ir plati, skirtingi autoriai nurodo skirtingus organizacinės kultūros tipus. Taigi, žinant kokiam tipui ar tipams organizacija priklauso, galima išsiaiškinti, kokie pavojai slypi toje kultūroje ir bandyti keisti nusistovėjusį tipą.
4. Kuriant organizacinę kultūrą svarbu ne tik žinoti kokių vertybinių pagrindų ji bus formuojama, bet pirmiausia reikia diagnozuoti, kokia organizacinė kultūra yra dabar. Lemiamą vaidmenį formuojant ir keičiant organizacinę kultūrą atlieka vadovas.

### **Empirinių tyrimų rezultatai parodė:**

1. UAB „Lintel“ sugeba išsikelti tokius tikslus, vertybes, viziją sutampančius su daugumos respondentų asmeniniais tikslais, vertybėmis. Organizacijos vadovybė sukuria darbo aplinką, kuri skatina dirbti produktyviai bei gerai atlikti užduotis. Savo ruožtu darbuotojai yra patenkinti fizinėmis darbo sąlygomis santykiškai su bendradarbiais, tačiau nemano, kad pakankamas dėmesys skiriamas jų pastangų pripažinimui, per mažai atsižvelgiama į darbuotojo nuomonę.
2. Gauti rezultatai rodo, kad įvairių renginių, švenčių, tradicijų organizavimas stiprina darbuotojų ryšių įvairovę ir dažnumą, darbuotojai daugiau patiria teigiamų emocijų iš atviro bendravimo, džiaugiasi galimybėmis artimiau pažinti kolegas. Darbuotojai vertina vadovų pastangas naujų organizacijos narių integracijai į organizaciją.
3. Nustatyta, kad kultūra orientuota į pareigų apibrėžtumą, darbų atlikimo tikslumą. Nors ir organizacijos ryšiai struktūra yra išdėstyti internetiniame puslapyje, tačiau akivaizdu, kad vadovai jų neakcentuoja, nes darbuotojai mažai žino apie organizacijos struktūrą, ryšius

sprendimų priėmimo procesą. Galima daryti išvadą, kad konsultantai ir vadovybė mažai bendradarbiauja.

4. Galima teigti, kad didžioji respondentų dalis jaučiasi priklausą svarbiai organizacijai; pažymi, kad jų darbas yra reikšmingas organizacijai; darbuotojai jaučiasi saugiai darbe, nejaučia grėsmės prarasti darbą; nemano, jog reikalavimai per dideli, nei galėtų įvykdyti; jaučiasi gerai elgdamiesi taip, kaip šioje organizacijoje priimta; tikisi sulaukti paramos iš savo bendradarbių ir vadovo, jeigu padarys klaidą. Respondentai savo darbe išvelgia monotoniškumą, ypač tai pastebima konsultantų atsakymuose.(71,4%). Vadovai mato daugiau perspektyvų darbe, nei konsultantai. Taip pat, akivaizdu, kad vadovai labiau didžiuojasi savo darbu, džiaugiasi organizacijos pasiekimais, pergyvena dėl organizacijos nesėkmių.
5. Sukurta motyvacinė sistema teigiamai veikia darbuotojus, skatina stengtis ir siekti rezultatų. Svarbiausias veiksnys, dėl kurio dauguma konsultantų pasirinko šią organizaciją yra pragyvenimo šaltinis (62,5%), tačiau darbuotojai, skirtingai nei vadovai, mano, jog jų darbas yra nepakankamai įvertinamas ir neatitinka atliekamo darbo kokybės ir kiekybės.
6. Organizacinė kultūra orientuota į griežtą kontrolės ir kokybės vertinimo sistemą, kuria darbuotojai nėra visiškai patenkinti, o vadovai šiai sistemai pritaria. Kita vertus respondentus ji skatina gerai dirbti ir laikytis šios sistemos reikalavimų.
7. Organizacijos nariai ( tiek vadovai, tiek konsultantai) suvokia pokyčių svarbą. Prisitaikant prie pokyčių bendrovėje yra suteikiama galimybė darbuotojams mokytis, tobulėti, taip sudarant sąlygas jiems užimti aukštesnes pareigas. Pokyčius organizacijoje įtakoja aukštesnio lygio vadovai, o darbuotojų didžioji dalis pokyčiams pritaria.
8. Tyrimas atskleidė, kad UAB „Lintel“ sąmoningai formuoja organizacinę kultūrą bei keičia ją norima linkme
9. Hipotezė pasitvirtino, organizacinė kultūra įtakoja darbuotojų motyvaciją. Motyvacija – viena iš svarbiausių organizacinės kultūros formavimo veiksnių.

## REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJAI

Darbe suformuluotų teorinių argumentų ir empiriniu būdu gautų rezultatų pagrindu galima pateikti UAB „Lintel“ organizacinės kultūros formavimo ir tobulinimo kryptis:

1. *Bendradarbiavimas ir atsakingumas*. Kadangi viešai deklaruojama UAB „Lintel“ vienos iš vertybių yra, tačiau paaiškėjo, kad per mažai bendradarbiauja vadovai ir konsultantai, ne visuomet laikomasi duoto žodžio. Reikėtų siekti, kad vadovai ir darbuotojai būtų atviresni vieni kitiems. Vadovai turėtų realiai atsižvelgti į darbuotojų nuomonę ir siūlymus, kadangi darbuotojai (konsultantai) dirba tiesiogiai su klientais todėl geriau žino klientų poreikius, įtraukti juos į sprendimų priėmimo procesą. Savo ruožtu asmeninių idėjų ir pasiūlymų įvertinimas didins darbuotojų pasitenkinimą darbu.
2. *Organizacijos ryšiai ir struktūra*. Nors ir organizacijoje sukurta formali organizacijos struktūra (atitinkanti jos siekiamus tikslus), tačiau darbuotojai per mažai informuoti apie organizacijos ryšius ir struktūrą. Reikėtų darbuotojus supažindinti ir su kitų skyrių veiksmis, kad kiekvienas darbuotojas turėtų suvokimą apie bendrą organizacijos veiklą, ne tik apie asmeninius rezultatus. Didinti darbuotojų dalyvavimą, priimant visus jų veiklą liečiančius valdymo sprendimus.
3. *Monotoniškumas*. Kad darbas būtų mažiau monotoniškas, perspektyvus vadovai turėtų stengtis suteikti proto ir pastangų reikalaujantį darbą ir užtikrinti visą jiems sėkmingai atlikti reikalingą pagalbą ir paramą.
4. *Darbas yra nepakankamai įvertinamas ir neatitinka atliekamo darbo kokybės ir kiekybės*. Peržiūrėti darbo užmokesčio sistemą bendrovėje „Lintel“. Sukurti aiškia, skaidrią ir darbuotojų pripažįstamą kaip teisingo atlygio bei karjeros sistemą, pagrįstą teisingu darbuotojo indėlio ir kompetencijos įvertinimu. Kadangi organizacijoje didelė konsultantų kaita, darbuotojams turintiems didesnę stažą, mokėti ženkliai didesnę valandinį atlygį. Patariama, už neretai šiame darbe nestandartinių situacijų palankų išsprendimą darbuotojus paskatinti.
5. *Kontrolės ir kokybės sistema*. Organizacijoje verta optimizuoti kontrolės sistemą, kadangi respondentų nuomone ji yra per griežta. Labiau pasitikėti savo darbuotojais, suteikiant jiems pakankamai savarankiškumo darbe. Mažiau kontroliuoti pavaldinius, didinant jų pačių atsakomybę už savo darbą. Vertinant konsultantų darbo kokybę, vertinti klaidas pagal reikšmingumą, situaciją, ne tik pagal standartą.
6. *Pokyčiai*. Laiku informuoti darbuotojus apie planuojamus organizacijoje pokyčius ir jų priežastis, skirti pakankamai laiko jiems įgyvendinti. Atsižvelgti į darbuotojų nuomonę įgyvendinant svarbius pokyčius organizacijoje.

## LITERATŪRA

1. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
2. Budinienė, L., Svirskienė, G. (2006). Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 2(9) 2006. Šiauliai: Šiaulių Universiteto leidykla. p.55-59.
3. Corporate cultures. By: Coomer, Karen. Occupational Health, Apr2007, Vol. 59 Issue 4, p28-30, 3p, 2c; (AN 24702545) [žiūrėta 2007 – 03- 15] Prieiga per internetą <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=24702545&site=bsi-live>
4. Competing Corporate Cultures: A Multi-Method, Cultural Analysis of the Role of Internal Communication By: Cameron, Glen T.; McCollum, Timothy Journal of Public Relations Research, 1993, Vol. 5 Issue 4, p217-250, 34p; (AN 6432344) [žiūrėta 2006 – 10-10] Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6432344&site=bsi-live>
5. Chšanavičienė, R. (2006). Organizacinio klimato ypatumai informacinių technologijų verslo įmonėje: diagnostinis aspektas. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių Universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.
6. Čekanavičius, V., Murauskas, G.(2000). Statistika ir jos taikymai. 1 dalis. Vilnius: TEV
7. Čekanavičius, V., Murauskas, G.(2004). Statistika ir jos taikymai. 2 dalis. Vilnius: TEV
8. Daft, R.L. (2004). Organization theory and design. Vanderbilt University: South Western.
9. Darbo ir organizacinė psichologija. (2005). Ats.red. N. Chmiel. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
10. Garalis, A. (2005). Organizacijos kultūra ir vadovas. Lietuvos katalikų mokslo akademijos suvažiavimo darbai. T. 19, Vilnius, p. 865- 882.
11. Guščinskienė, J. (2000). Organizacijų sociologija. Kaunas: technologija.
12. Yukl, G. (2004). Leading change in organizations. University at Albany, State University of New York :Pearson Education.
13. James, A.F., Stoner, R. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Jewell, B. R..(2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius: Vilspa.



15. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, švietimo ir mokslo centras.
16. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
17. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: technologija.
18. Kazilūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 9 (2004). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. p.73-79.
19. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). Organizational behaviour. New York: McGraw Hill Publishing Company.
20. Laurinėnienė, I. (2007). Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių Universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.
21. Leonavičienė, T. (2006). SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
22. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
23. Luobikienė, I. (200). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Kaunas: Technologija., p. 191
24. Lukasova, R.(2004 ). Organizacional culture: relationship between organizational character and behaviour. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, 32, p.95-103
25. Lukasova, R.(2005 ). Organizacional culture of Czech manufacturing companies.
26. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai,36, p. 117-131.
27. Mokšin., V. (2007). Organizacijos vertybės ir kultūra (1). Vadovas ir pasaulis.. 2007.10
28. Mokšin., V. (2007). Organizacijos kultūra (3). Vadovas ir pasaulis.. 2008.3.
29. Organizacijos kultūra. Kas tai? [žiūrėta 2007 – 02- 15] Prieiga per internetą: [http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie\\_mus/patarimai/organizacijos\\_kultura/3905](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/organizacijos_kultura/3905)
30. Paulauskaitė, N., Vanagas, P.(1998). Organizacijos kultūros reikšmė įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologija.
31. Rekašiūtė-Balsienė R. (2007). Organizacijos kultūra ir jos svarba. Personalo valdymas. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Vilnius: Verslo žinios. P.1-29.
32. Robbins, R. P. (2001). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
33. Sakalas, A. (1996). Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams. Socialiniai mokslai. Kaunas: Technologija. P. 43-52.

34. Sakalauskienė, L., Janušauskienė, V. (2001). Žmoniškųjų išteklių valdymo aktualumas verslo efektyvumo požiūriu. Verslas, vadyba ir studijos 2000: konferencijos pranešimų medžiaga 2000 m. lapkričio mėn. 29-30 d. Vilnius: Technika.
35. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
36. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
37. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
38. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros diagnostavimo problemos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai., 24, p.171 – 183.
39. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 18, p.113 – 124.
40. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU
41. Underis, V. (2007). Organizacijos kultūra ir darbuotojų pasitenkinimas darbu. Personalo valdymas. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Vilnius: Verslo žinios. P.30-37.
42. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
43. Vaitkūnaitė, V (2006). Požiūrių į organizacijos kultūrą analizė. Verslas, vadyba ir studijos. Mokslo darbai VGTU 2005. Vilnius: Technika. P. 277-280,
44. Vaitkūnaitė, V (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius : Technika. P. 45-52.
45. Valackienė, A. (2007). Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija.
46. Veršinskienė, R., Vveinhardt, J.(2005). Darbuotojų pritaipimo prie AB „Mažeikių nafta“ organizacinės kultūros tyrimas. Verslas, vadyba bei aukštasis mokslas Lietuvoje. Probleminiai aspektai. Mokslinės konferencijos pranešimai. Šiauliai: Šiaulių kolegija.
47. Vitkauskas, K. (1998). Organizacinė elgsena. Kaunas: Kauno aukštesnioji technologijos mokykla.
48. Zakarevičius, P.(2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004.30. p.201-209.
49. Žalys, L. (2002). Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodybose gerinimas. Tiltai. 2002,1. p. 47 – 57,
50. Žilinskas, V., Maksimenko, M. (2007). Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2007. 1 (8).p. 312 – 317.

51. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии "корпоративная культура" [žiūrėta 2007 – 03- 15] Prieiga per internetą :<http://www.emcon.ru/420-087.html>
52. Бабкин А. Что такое корпоративная культура. Сбербанк России , №1(10), январь 2002г. [žiūrėta 2007 – 10- 14] Prieiga per internetą :<http://www.ram.comch.ru/articles/kyltura.htm>
53. Чернышев., А.Ю. Практика консультирования по вопросам корпоративной культуры. . [žiūrėta 2006 – 10- 10] Prieiga per internetą :<http://www.emcon.ru/420-084.html>
54. Дьякова , Д., Журавлева Е., (2000). Корпоративная культура: опыт формирования. . [žiūrėta 2007 – 03- 15] Prieiga per internetą: <http://www.emcon.ru/420-052.html>
55. Иванов, М..А., Шустерман ., Д.М. Изменение организационной культуры [žiūrėta 2007 – 03- 15] Prieiga per internetą:<http://www.emcon.ru/420-182-2-08.html>
56. Кэмпбел, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон, Б. (2003}. Стратегический менеджмент .000 «Издательство Проспект» [žiūrėta 2007 – 03- 15] Prieiga per internetą. <http://xm2.philippok.ru/wp-content/uploads/2006/10/idha-eoeuoodha.doc>
57. Куинн, Р., Самерон, Р. (2001) Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер. [žiūrėta 2007 – 03- 15] Prieiga per internetą: <http://www.classs.ru/library1/strategy/kameron/>
58. Шейн, Э.Г, (2002). Организационная культура и лидерство. Санкт- Петербур: Питер
59. Ушакова., Д. Корпоративная культура - опыт формирования. [žiūrėta 2007 – 03- 15] Prieiga per internetą: <http://www.rhr.ru/>
60. UAB „Lintel“ kolektyvinė sutartis 2007.
61. [www.lintel.lt](http://www.lintel.lt)
62. <http://teolyga/portal/>
63. Organizacijos kultūra. [žiūrėta 2007–03-15] Prieiga per internetą: <http://karjeroscentras.lt/>
64. [žiūrėta 2007–03-15] Prieiga per internetą: [http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacin%C4%97\\_kult%C5%ABra](http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacin%C4%97_kult%C5%ABra)

# **PRIEDAI**



## Gerbiamas respondente,

Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Asta Iljina atlieka tyrimą, kurio tikslas įvertinti organizacinės kultūros formavimo aspektus Jūsų organizacijoje.

Anketa yra **anoniminė**. Jūsų nuoširdūs ir atviri atsakymai suteiks informacijos ir padės gilesniam šios temos tyrimui.

Apibraukite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkiabale sistema. (5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – iš dalies nesutinku, 1 – visiškai nesutinku). Į kitus klausimus atsakykite apibraudami atsakymą TAIP arba NE arba NEŽINAU.



### Vadovavimo filosofija, vertybės

1.	Organizacijos vizija, vertybės ir tikslai aiškūs, įgyvendinami; sutampa su mano tikslais, vertybėmis.	1	2	3	4	5
2.	Man yra aiškūs mano darbo tikslai, pareigos.	1	2	3	4	5
3.	Į mano pasiūlymus veiklos tobulinimui yra atsižvelgiama.	1	2	3	4	5
4.	Vadovas primeta man savo valią, nepakenčia prieštaravimų.	1	2	3	4	5
5.	Vadovas suteikia man galimybę dalyvauti organizacinėje veikloje, skatina dirbti kartu, pasitiki manimi, kartu siekia organizacijos tikslų.	1	2	3	4	5
6.	Vadovas nesikiša į organizacijos reikalus, nebent generuoja idėjas, galutiniai rezultatai priklauso nuo darbuotojų.	1	2	3	4	5
7.	Vadovai rūpinasi mano darbo aplinkos saugumu ir sveikata	1	2	3	4	5
8.	Esu skatinamas už naujoves ir kūrybinį darbą	1	2	3	4	5
9.	Organizacijoje kuriamos saugios ir patogios darbo sąlygos (darbo vieta, erdvė poilsiui, socialinės garantijos)	1	2	3	4	5
10.	Informacija apie organizacijos veiklos rezultatus, pasiekimus, tikslus man yra prieinama	1	2	3	4	5
11.	Mane supažindina su įmonės pasiekimais, veiklos rezultatais susirinkimų metu	1	2	3	4	5
12.	Mūsų organizacijoje gerbiamas kiekvienas darbuotojas	1	2	3	4	5
13.	Esame „klientų valdoma“ organizacija	1	2	3	4	5
14.	Pagrindinis organizacijos tikslas – pelnas.	1	2	3	4	5
15.	Duoto žodžio laikymas – būdingas mūsų kolektyvo	1	2	3	4	5

	bruožas.					
16.	Mūsų organizacijai svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė (atliekamos apklausos, pildomos anketos).	1	2	3	4	5
17.	Nuo mano atliekamo darbo tiesiogiai priklauso organizacijos sėkmė ir nesėkmė.	1	2	3	4	5
18.	Darbe jaučiu psichologinį komfortą (demokratiški tarpusavio santykiai, pasitikėjimas, tarpusavio pagalba ir pan.).	1	2	3	4	5
19.	Esu lojalus darbuotojas ( dirbu viršvalandžius, sutinku su grafiko pakeitimais).	1	2	3	4	5
20.	Konfliktai mano organizacijoje natūralus procesas. Jie sprendžiami naudojantis grupiniu protiniu darbu, ieškant konflikto priežasčių, o ne kaltininko.	1	2	3	4	5

#### Dirbančiojo ir jo šeimos narių požiūris į darbą



1.	Namuose visiškai nesvarstomi darbo reikalai.	1	2	3	4	5
2.	Išsakau kritiką apie savo viršininką šeimai.	1	2	3	4	5
3.	Skundžiuosi darbo sąlygomis.	1	2	3	4	5
4.	Nematau perspektyvų darbe.	1	2	3	4	5
5.	Didžiuojuosi darbu.	1	2	3	4	5
6.	Džiaugiuosi organizacijos pasiekimais.	1	2	3	4	5
7.	Pergyvenu dėl organizacijos nesėkmių.	1	2	3	4	5

#### Šventės ir tradicijos



1.	Nauji darbuotojai priimami šiltai, lengvai pritampa, greitai įsilieja į kolektyvą.	Taip	Ne	Nežinau
2.	Naujai priimti į organizaciją nariai apmokomi	Taip	Ne	Nežinau
3.	Darbuotojams, paliekantiems organizaciją, linkima sėkmės.	Taip	Ne	Nežinau
4.	Mūsų organizacija pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis (Naujieji metai, Velykos ;darbuotojai sveikinami gimtadienio, vestuvių progomis, gimus vaikui ir kt.)	Taip	Ne	Nežinau
5.	Mūsų organizacijos šventės įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo.	Taip	Ne	Nežinau
6.	Mūsų organizacijoje organizuojami geriausio darbuotojo rinkimai.	Taip	Ne	Nežinau

## Struktūra ir ryšiai



1.	Ar organizacijai būdingas pareigybių apibrėžtumas ?	Taip	Ne	Nežinau
2.	Ar Jūsų organizacijai būdingas darbų atlikimo tikslumas ?	Taip	Ne	Nežinau
3.	Ar skyriai derina savo veiksmus tarpusavyje ?	Taip	Ne	Nežinau
4.	Ar žinote koks Jūsų darbovietėje yra sprendimų priėmimo procesas ?	Taip	Ne	
5.	Pastebima tendencija neapdorotą ir nepritaikytą informaciją bei nurodymus stumti nuo savęs vidutinės grandies darbuotojams.	Taip	Ne	Nežinau



## Priklausymo organizacijai identifikavimas

1.	Ar Jūs jaučiatės priklausą svarbiai organizacijai ?	Taip	Ne
2.	Ar Jūsų darbas (indėlis) įmonei yra reikšmingas ?	Taip	Ne
3.	Ar Jūsų darbas monotoniškas ?	Taip	Ne
4.	Ar jaučiate grėsmę prarasti darbą ?	Taip	Ne
5.	Ar iš Jūsų reikalaujama daugiau, nei Jūs galite ?	Taip	Ne
6.	Ar jaučiatės gerai elgdamiės taip, kaip šioje organizacijoje priimta?	Taip	Ne
7.	Ar tikitės sulaukti paramos iš savo bendradarbių ir vadovo, jeigu padarysite klaidą ?	Taip	Ne
8.	Ar ieškotumėte kito darbo, jeigu būtų galimybė?	Taip	Ne

## Motyvacija



1.	Jaučiu malonumą kalbėdama (s) apie savo darbą.	1	2	3	4	5
2.	Aš save realizuoju darbe.	1	2	3	4	5
3.	Man yra aiškios karjeros galimybės UAB "Lintel".	1	2	3	4	5
4.	Įmonėje organizuojami mokymai man padeda geriau dirbti.	1	2	3	4	5
5.	Esu skatinamas nuolat mokytis, ugdyti savo sugebėjimus, plėsti žinias.	1	2	3	4	5
6.	Aš gaunu pakankamą palaikymą iš savo vadovų, kad gerai atlikčiau savo darbą.	1	2	3	4	5
7.	Pažįstu bent tris darbuotojus, einančius panašaus lygio arba aukštesnes pareigas, kuriais žaviuosi ir norėčiau sekti jų pavyzdžiu.	1	2	3	4	5
8.	Šioje įmonėje mane tenkina darbo grafikas.	1	2	3	4	5
9.	Man taikoma/-os motyvavimo sistema/-os skatina mane stengtis .	1	2	3	4	5

10.	Mane tenkina darbo užmokestis. Jis atitinka atliekamo darbo kokybę ir kiekybę.	1	2	3	4	5
11.	Jei turėčiau pakankamai pinigų, nedirbčiau jokio darbo.	1	2	3	4	5

Kokios priežastys ar motyvai lėmė, kad pasirinkote darbą šioje organizacijoje?

(jums tinkamą atsakymą apibraukite - 0)

1. Nes tai įdomus darbas, dirbdamas jaučiu malonumą.
2. Pajamų šaltinis.
3. Galiu suderinti mokslą ir darbą.
4. Galimybė bendrauti su žmonėmis
5. Pozityvus UAB „Lintel“ įvaizdis.
6. Karjeros perspektyvos.
7. Kita \_\_\_\_\_



### Kontrolė

1.	Aš gaunu grįžtamąjį ryšį apie savo darbą.	1	2	3	4	5
2.	Gerai dirbti mane skatina esanti kokybės vertinimo sistema.	1	2	3	4	5
3.	Mūsų organizacijoje sukurta griežta kontrolės sistema, jaučiuosi nuolat stebimas.	1	2	3	4	5
4.	Vertinimas pagal esamą kokybės vertinimo sistemą atspindi mano darbo rezultatus.	1	2	3	4	5

### Pokyčiai

1.	Organizacijoje didelė darbuotojų kaita	1	2	3	4	5
2.	Suteikiama galimybė pereiti į aukštesnes pareigas	1	2	3	4	5
3.	Kiekvienas darbuotojas skatinamas tobulėti (kursai ir pan.)	1	2	3	4	5
4.	Mūsų organizacija nuolat vykdo naujus projektus, reaguodama į išorinės aplinkos pokyčius bei konkurentus.	1	2	3	4	5
5.	Pokyčiai reikalingi ir neišvengiami.	1	2	3	4	5
6.	Pokyčiai - nuolatinio streso šaltinis, manau galima būtų jų išvengti.	1	2	3	4	5
7.	Pokyčius organizacijoje įtakoja aukštesnio lygio vadovai.	1	2	3	4	5
8.	Aukštesnieji vadovai išsamiai paaiškina pokyčių būtinybę.	1	2	3	4	5
9.	Problemas, dėl kurių reikalingas pokytis, darbuotojas suvokia pats.	1	2	3	4	5



## Reakcija į pokyčius



1.	Paprastai aš aktyviai ir atvirai priešinuosi pokyčiams, jeigu, mano manymu jie yra nepagrįsti	1	2	3	4	5
2.	Parastai aš ignoruoju pokyčius.	1	2	3	4	5
3.	Paprastai aš atvirai įrodinėju, kad šie pokyčiai yra nepagrįsti.	1	2	3	4	5
4.	Dažnai aš vengiu vykstančių pokyčių.	1	2	3	4	5
5.	Paprastai aš inicijuoju pokyčius.	1	2	3	4	5

Atsakykite į keletą klausimų apie save (Jums tinkamą atsakymą apibraukite - 0).

**Jūs esate :**

- a) moteris
- b) vyras

**Pareigos:**

- a) grupės vadovas
- b) kokybės vadybininkas
- c) paslaugų vadovas
- d) konsultantas

**Darbo stažas UAB "Lintel"**

- a) daugiau nei 5 metai
- b) iki 5 metų
- c) iki 3 metų
- d) iki metų

**Amžius:**

- a) iki 25 metų
- b) nuo 26 iki 30 metų
- c) nuo 31 iki 40 metų
- d) nuo 41 iki 50 metų

**Išsilavinimas:**

- a) aukštasis (universitetinis/ neuniversitetinis)
- b) aukštesnysis
- c) studentas
- d) vidurinis

*Dėkoju už nuoširdžius Jūsų atsakymus!*

**UAB „Lintel“ darbuotojų skaičiaus kitimas informacijos ir paslaugų sektoriuje 2006 - 2007 m.**

<b>Padalinys</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Darbuotojų skaičius metų pabaigoje*</b>		
<i>Administracija</i>	16	18
<i>Paslaugų vadovai</i>	17	18
<i>Kokybės vadybininkai</i>	16	20
<i>Konsultantai</i>	332	340
<i>Viso:</i>	381	396
<b>Atleista darbuotojų per metus</b>		
<i>Administracija</i>	1	2
<i>Paslaugų vadovai</i>	2	1
<i>Kokybės vadybininkai</i>	3	1
<i>Konsultantai</i>	149 (44,8%).	145 (42, 64%)
<i>Viso:</i>	155	148
<b>Priimta darbuotojų per metus</b>		
<i>Administracija</i>	1**	2**
<i>Paslaugų vadovai</i>	1*	2**
<i>Kokybės vadybininkai</i>	3**	4**
<i>Konsultantai</i>	145	132
<i>Viso:</i>	150	140

\* neįskaičiuotos darbuotojos, kurios buvo motinystės atostogose.

\*\* darbuotojai pakeitę savo pareigas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UAB „Lintel“ ataskaitų duomenis.

#### IV. Darbo užmokestis

4.1. Pagrindinė Bendrovėje taikoma darbo apmokėjimo sistema yra laikinė. Paslaugų teikimo skyriuose taikoma ir valandinė darbo apmokėjimo sistema.

4.2. Bendrovės darbuotojų, išskyrus šiose Taisyklėse ir generalinio direktoriaus patvirtintuose nuostatuose numatytas išimtis atskirų kategorijų darbuotojams, darbo užmokestį sudaro pagrindinis atlyginimas, priedai pagal galiojančias motyvavimo sistemas bei premijos.

4.3. Paslaugų teikimo skyrių konsultantų darbo užmokestį sudaro valandinis tarifinis atlyginimas, padaugintas iš dirbtų valandų skaičiaus, ir galimi priedai.

4.4. Pareiginių atlyginimų priedai generaliniam direktoriui tiesiogiai pavaldiems vadovams mokami Bendrovėje nustatyta tvarka generalinio direktoriaus įsakymu už metų darbo rezultatus, atsižvelgiant į nustatytą asmeninių metinių tikslų ir užduočių vykdymą.

4.5. Bendrovės generalinio direktoriaus sprendimu, finansinių metų pabaigoje darbuotojams gali būti mokama metinė premija už Bendrovės metų veiklos rezultatus.

4.6. Metinė premija mokama Bendrovės darbuotojams, kurie jos mokėjimo dieną turi galiojančią darbo sutartį su Bendrove.

4.7. **Netiesioginis darbo užmokestis**, susijęs su įmone: neribota prieiga prie interneto; nuolaidos TEO poilsio namuose, sporto klube, Daily Service prekių salonuose, būsto paskoloms "Hansa" ir "Nordea" bankuose, 118 remiamų koncertų bilietams, galimybė įsirengti TEO internetą ypatingomis sąlygomis (Bazinis, 512 kb/s greitis, neribotas naudojimas visą parą), Gala televizija; taksi paslauga (Kauno PTS); sveikatos draudimas.

4.8. **Netiesioginis natūrinis atlyginimas**: tarnybinis automobilis, asmeninis telefonas, dovanos.

## V. Darbuotojų ugdymas

**5.1.** Darbdavys nustato kompetencijų reikalavimus Bendrovės pareigybėms bei sudaro sąlygas darbuotojams lavinti savo kompetenciją ar, reikalui esant, įgyti Bendrovei reikalingą profesiją.

**5.2.** Bendrovės darbuotojų ugdymas ir jo apmokėjimas vykdomas pagal kasmetinius ugdymo planus, sudarytus įvertinus padalinių vadovų ir darbuotojų susitarimus dėl reikiamo mokymo bei atsižvelgiant į Bendrovės plėtros kryptis ir finansines galimybes.

**5.3.** Tais atvejais, kai Bendrovės darbuotojų ugdymas vykdomas pagal brangias kompetencijos tobulinimo programas, vadovaudamiesi Bendrovėje galiojančia politika ir tvarka, Darbdavys ir darbuotojas susitaria dėl lėšų darbuotojo kompetencijai ugdyti panaudojimo ir atlyginimo tvarkos ir sąlygų, įrašydami tai į darbuotojo darbo sutartį.

**5.4.** Darbdavys, vadovaudamasis studijų rėmimo politika ir studijų apmokėjimo tvarka, gali sudaryti studijų apmokėjimo sutartis su Bendrovės darbuotojais, kurių studijos aukštosiose universitetinėse mokyklose atitinka individualius kompetencijos ugdymo planus, ir mokėti už tas studijas sutartyje numatytais sąlygomis.

**5.5.** Nustatant apmokėjimo už suteikiamas mokymosi atostogas dydį, darbuotojo vadovas turi įvertinti, kiek darbuotojo studijų programos ir individualūs studijų planai atitinka jo kompetencijos tobulinimo reikmes. Jei studijų programos ir individualūs studijų planai atitinka darbuotojo kompetencijos tobulinimo reikmes, mokymosi atostogų laikotarpiu darbdavio sprendimu gali būti mokamas vidutinis darbo užmokestis ar jo dalis.

**5.6.** Darbdavys remia darbuotojų, išpėtų apie numatomą atleidimą iš darbo, persikvalifikavimo galimybes ir teikia su tuo susijusią informaciją:

Šaltinis: UAB „Lintel“ kolektyvinė sutartis 2007.

UAB “LINTEL” VALDYMO STRUKTŪRA

