

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Vilma STARAŽINSKIENĖ**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMAS  
TELEKOMUNIKACINĖSE BENDROVĖSE ŠIAULIUOSE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Vilma STARAŽINSKIENĖ**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMAS  
TELEKOMUNIKACINĖSE BENDROVĖSE ŠIAULIUOSE**

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

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

**Magistro darbo autorius** Vilma Starožinskienė  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** doc.dr. Linas Žalys  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** lekt.dr. Biruta Švagždienė  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Vilma Starožinskienė

### **Organizacinės kultūros tobulinimas telekomunikacinėse bendrovėse Šiauliuose**

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas - ištirti organizacinės kultūros ypatumus bei pagrįsti jos tobulinimo būtinybę ir galimybes telekomunikacinėse bendrovėse Šiauliuose. Atskleisti tyrimo rezultatai rodo, jog *darbuotojai nėra patenkinti esama organizacinės kultūros būkle*. Jų nuomone, didesnis pasitenkinimas organizacijoje išsivys, jei *tobulinant organizacinę kultūrą joje dominuotų draugiška darbo vieta - klano, o ne atlikto darbo, konkurencingumo poreikio - rinkos tipo kultūra*. Jie *numato didelį atotrūkį tarp dabartinės (rinkos) ir norimos (klano) organizacinių kultūrų*. Vadovai *svarbiausiomis kultūros organizacijoje charakteristikomis* laiko: orientaciją į rinką, rezultata, darbuotojų gebėjimą konkuruoti, imtis iniciatyvos ir siekti numatyto konkurencinio tikslo. Tai leidžia numatyti poreikį keisti, tobulinti organizacinę kultūrą labiausiai darbuotojų, o ir vadovo iniciatyva.

## **SUMMARY**

Vilma Starožinskienė

### **Improvement of organizational culture in telecommunication companies in Šiauliai**

Master thesis

Aim of the master thesis is to analyse singularities of organizational culture and to justify the necessity and opportunities for its improvement in telecommunication companies in Šiauliai. The results revealed have demonstrated that *employees are not satisfied with the current situation of organizational culture*. In their opinion, a greater satisfaction would settle within an organization if *a friendly workplace* – of a clan type and not related to the work completed, need for competition, i.e. culture of a market type - *would prevail in the organization when improving the organizational culture*. They have foreseen a large gap between the existing (market) and the requested (clan) organizational cultures. *Managers consider that the most important cultural characteristics within an organization are as follows*: focusing on the market, result, employees' ability to compete, to take initiative and to strive for the competition goal. This allows to foresee the need for changing, improving the organizational culture mostly on the initiative of employees and also on the initiative of the manager.

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	6
ĮVADAS .....	7
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ESMĖ BEI YPATUMAI.....	11
1.1. Organizacinės kultūros esmė .....	11
1.2. Organizacinės kultūros privalumai bei funkcijos.....	15
1.3. Organizacinės kultūros struktūra: tipai ir lygiai.....	20
1.4. Organizacinės kultūros formavimas ir keitimas.....	26
1.5. Vadovo įtaka organizacinei kultūrai.....	30
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODIKA.....	35
2.1. Organizacinės kultūros diagnostavimo instrumentų įvairovė.....	35
2.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas .....	37
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS .....	42
3.1. Telekomunikacinių bendrovių veikla, jos ypatumai .....	42
3.2. Vadovų tyrimo rezultatai .....	45
3.3. Darbuotojų tyrimo rezultatai.....	55
3.4. Tyrimo rezultatų palyginimas .....	68
3.4.1. Vadovo ir darbuotojų tyrimo rezultatų apibūdinimas .....	68
3.4.2. Organizacinės kultūros bendrovėse palyginimas.....	79
IŠVADOS .....	84
REKOMENDACIJOS.....	87
DISKUSIJA .....	88
LITERATŪRA.....	89
PRIEDAI.....	96
1 priedas. Organizacinė kultūra ir efektyvumas.....	96
2 priedas. Organizacinės kultūros lygmenys.....	96
3 priedas. Personalo valdymo įtaka organizacinei kultūrai.....	97
4 priedas. Anketos darbuotojui ir vadovui pavyzdys.....	98
5 priedas. “Lietuvos radijo ir televizijos centro” AB vadovo kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis.....	100
6 priedas. “TEO LT” AB vadovo kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis.....	101

7 priedas. “Splus” UAB vadovo kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis.....	102
8 priedas. “Alpha komunikacijos” UAB vadovo kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis.....	103
9 priedas. “Balticum” UAB vadovo kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis.....	104
10 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	105
11 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	105
12 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	105
13 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	106
14 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	106
15 priedas. “Lietuvos radijo ir televizijos centro” AB darbuotojų kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis.....	107
16 priedas. “TEO LT” AB darbuotojų kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis.....	108
17 priedas. “Splus” UAB darbuotojų kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis.....	109
18 priedas. “Alpha komunikacijos” UAB darbuotojų kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis.....	110
19 priedas. “Balticum” UAB darbuotojų kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis.....	111
20 priedas. Organizacinės kultūros telekomunikacinėse bendrovėse Šiauliuose palyginimas.....	112

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės kultūros poveikis efektyvumui.....	19
2 pav. Organizacinės kultūros lygmenys.....	24
3 pav. Organizacinės kultūros įvertinimo modelio prielaidos.....	38
4 pav. „Lietuvos radijo ir televizijos centro“ AB vadovo bendras kultūros profilis.....	46
5 pav. „TEO LT“ AB vadovo bendras kultūros profilis.....	48
6 pav. „Splus“ UAB vadovo bendras kultūros profilis.....	50
7 pav. „Alpha komunikacijos“ UAB vadovo bendras kultūros profilis.....	51
8 pav. „Balticum“ UAB vadovobendras kultūros profilis.....	53
9 pav. „Lietuvos radijo ir televizijos centro“ AB darbuotojų bendras kultūros profilis.....	56
10 pav. „TEO LT“ AB darbuotojų bendras kultūros profilis.....	59
11 pav. „Splus“ UAB darbuotojų bendras kultūros profilis.....	61
12 pav. „Alpha komunikacijos“ UAB darbuotojų bendras kultūros profilis.....	64
13 pav. „Balticum“ UAB darbuotojų bendras kultūros profilis.....	67
14 pav. „Lietuvos radijo ir televizijos centras“ AB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „dabar“.....	69
15 pav. „Lietuvos radijo ir televizijos centras“ AB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „pageidautina“.....	70
16 pav. „TEO LT“ AB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „dabar“.....	71
17 pav. „TEO LT“ AB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „pageidautina“.....	72
18 pav. „Splus“ UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „dabar“.....	74
19 pav. „Splus“ UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „pageidautina“.....	75
20 pav. „Alpha komunikacijos“ UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „dabar“.....	76
21 pav. „Alpha komunikacijos“ UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „pageidautina“.....	77
22 pav. „Balticum“ UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „dabar“.....	77
23 pav. „Balticum“ UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „pageidautina“.....	78

24 pav. Bendras darbuotojų kultūros profilis lyginant visas bendroves pagal kriterijų „dabar“.....	80
25 pav. Bendras darbuotojų kultūros profilis lyginant visas bendroves pagal kriterijų „pageidautina“.....	81
26 pav. Bendras vadovų kultūros profilis lyginant visas bendroves pagal kriterijų „dabar“...	82
27 pav. Bendras vadovų kultūros profilis lyginant visas bendroves pagal kriterijų „pageidautina“.....	82

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Savybės, perteikiančios organizacinę kultūrą.....	12
2 lentelė. Įvairių autorių požiūriai į organizacinės kultūros sąvoką.....	14
3 lentelė. Organizacinės kultūros bei darbuotojų sąsaja.....	22
4 lentelė. Lyderio veikla, formuojant organizacinę kultūrą.....	30
5 lentelė. Anketos pagal organizacinės kultūros tipų elementus klausimų eiliškumas.....	40
6 lentelė. Apklaustųjų skaičius pagal telekomunikacijų bendroves.....	41



## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Organizacijų veiklos sėkmę lemia ne tik puiki strategija, gera struktūra, tiksliai atliekami veiklos procesai, bet ir įmonės organizacinė kultūra. „Organizacinė kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną“ [115, p. 233].

Daugelio mokslininkų organizacinės kultūros tema yra plačiai išnagrinėta teoriniu požiūriu: R. Ginevičius, V. Mokšins (2007, 2008a, 2008b, 2008c), S. P. Robbins (2003), A. Seilius (2004), V. Sūdžius (2007), S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), L. Šimanskienė (2001, 2002a, 2002b, 2008a, 2008b, 2010), P. Zakarevičius (2008) ir kiti išskiria begales organizacinės kultūros privalumų darbuotojui, vadovui, įmonės veiklos efektyvumui. Praktiniu požiūriu organizacinę kultūrą tyrė daugelis mokslininkų ir kitų Lietuvos mokslo atstovų: L. Budinienė, G. Svirskienė (2006), R. Lukasova (2004), A. Kaziliūnas (2004), V. R. Kulvinskienė, E. Seminogova Šeimienė (2009), N. Paulauskaitė (1997), Č. Purlys (2009), A. Ragucka (2005), R. Rekašiūtė-Balsienė (2007), L. Šimanskienė (2001, 2002a, 2008b), V. Vaitkūnaitė (2006), J. Vveinhardt, I. Nikaitė (2008), V. Underis (2010), P. Zakarevičius (2004) tyrė vertybes, darbuotojų įtaką konkurencingumui, jų pasitenkinimą darbu ir kt., siedami tai su organizacine kultūra.

Telekomunikacinių paslaugų bendrovės, teikiančios interneto, televizijos, telefonijos paslaugas bando išsiskirti savo paslaugomis, konkurencingumu, klientų priviliojimu, aptarnavimo kokybe. Paskutiniu metu organizacijoms ypač aktuali reiškiniu tampa konkurencija, įtakojanti įmonės rezultatus (Lietuvos įmonių konkurencingumo apžvalga, 2011). Klestinčios organizacijos turėtų remtis galingiausia jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, minėtąja organizacine kultūra. Tinkamai įsisąmoninta organizacinė kultūra užtikrina ir aukštesnio lygio paslaugas, aptarnavimo kokybę. Visa tai apima žmogiškųjų išteklių valdymą, norint sukurti tinkamą paslaugų teikimo kultūrą. Organizacinė kultūra gali įkvėpti darbuotojus būti produktyviais, įsitraukti į minėtą įmonės veiklos tobulinimą. Darbuotojai, tapatinantys save su organizacija – didelis laimėjimas jai.

Siekiant organizacijos tobulumo, pelningumo šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis jos valdymas turi turėti tikslią kryptį. Vienas to pamatų – organizacinė kultūra. Organizacija – darbuotojų ir vadovų sąjunga, siekianti šios bendros krypties ir tai priklauso tik nuo jų siekių bei gebėjimo vienodai mąstyti, veikti organizacijoje. To galima pasiekti tik kuriant, tiriant ir tobulinant organizacinę kultūrą. Stipriausios organizacijos remiasi savita ir stipria organizacine kultūra. Tokioje organizacijoje darbuotojai siekia stabilumo, dirba kokybiškai, tiki ateitimi joje. Priešingu atveju, darbuotojai dirba joje laikinai, jie nemato ateities čia, negali būti našaus darbo.

Užsienio šalių mokslininkai, tokie kaip K. C. Камерон, P. E. Куинн (2001), P. Л. Дафт (2000), Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли (2000), Дж. В. Ньюстром, К. Девис (2000), E. H. Schein (2002), S. P. Robbins (2003) ir kt., įrodė organizacinės kultūros reikšmę organizacijos gerovei. Deja, Lietuvos vadovai organizacinės kultūros nepervertina. Kaip teigia L. Šimanskienė (2002b), taip yra todėl, jog organizacinė kultūra nėra pakankamai ištirta, nepakanka žinių apie jos naudą organizacijos valdymui tobulinti, vadovams stinga supratimo apie jos reikšmę. Taigi, remiantis įvairių autorių teorinėmis bei praktinėmis išvadomis, galima teigti, kad organizacinės kultūros tyrimai bei jos tobulinimas vis dar išlieka svarbia problema Lietuvoje. Č. Purlys (2009) patvirtina darbo autorės mintį, jog įvairūs mokslininkai iki galo neatskleidė organizacinės kultūros esmę, todėl tolesni organizacijos kultūros tyrimai bei jos modeliavimas yra neišvengiami.

Organizacinė kultūra – dualistinis procesas: ji nėra vien dirbtinai sukurta ir neatsiranda iš niekur. Praktinį problemos aktualumą taip pat lemia ir dabartinė ekonominė situacija, įrodanti kūrybiškumo svarbą versle, t. y. kaip vadovai sugeba ieškoti būdų didinti veiklos efektyvumui, tiria, tobulina, ar iš esmės keičia savo valdymą organizacijoje. Tai yra kaip priemonė, padedanti organizacijai išlikti konkurencingai, siekiant užimti tam tikrą vietą rinkoje. Todėl iškyla ne iki galo ištirta problema išsiaiškinti kaip organizacinė kultūra reiškiasi ir kaip yra numatoma tobulinti tiriamame objekte. Atlikti panašūs tyrimai gali padėti geriau suprasti dabartinę organizacinę kultūrą ir būti aktualūs būtinų pakeitimų įgyvendinimui, siekiant padidinti organizacijos veiklos veiksmingumą. Taigi, **problema**, kurią galima apibrėžti keliais probleminiais klausimais:

1. Kokiais būdais reiškiasi organizacinė kultūra?
2. Kokia kryptimi bus tobulinama organizacinė kultūra telekomunikacinėse bendrovėse Šiauliuose?

Siekiant atsakyti į probleminius klausimus iškelta **mokslinė hipotezė**. Telekomunikacinėse paslaugų bendrovėse Šiaulių mieste egzistuoja klano tipo organizacinė kultūra, kuri, tobulinant ją, norint sustiprinti įmonės konkurencingumą rinkoje, bus keičiama į rinkos tipo organizacinę kultūrą.

Tyrimo probleminiai klausimai bei iškelta hipotezė leidžia apibrėžti **tyrimo objektą**: organizacinė kultūra telekomunikacinėse bendrovėse Šiauliuose. Šio tyrimo objekto sprendimo paieškos apima tokį **tyrimo dalyką**: organizacinės kultūros ypatumai bei tobulinimo galimybės telekomunikacinėse bendrovėse Šiauliuose.

**Tyrimo tikslas**: ištirti organizacinės kultūros ypatumus bei pagrįsti jos tobulinimo būtinybę ir galimybes telekomunikacinėse bendrovėse Šiauliuose.

*Uždaviniai*. Darbo tikslui įgyvendinti iškelti tokie *uždaviniai*:

1. Apibrėžti organizacinės kultūros esmę ir privalumus.
2. Pateikti organizacinės kultūros tipus, lygius bei funkcijas.

3. Išnagrinėti organizacinės kultūros formavimo, keitimo bei vadovo įtakos organizacinei kultūrai ypatumus.
4. Atskleisti organizacinės kultūros ypatumus telekomunikacinių paslaugų bendrovėse Šiauliuose, numatyti organizacinės kultūros tobulinimo galimybes jose.

**Tyrimo bazė: metodologija, metodika, strategija. Tyrimo metodologija:**

1. Magistro baigiamojo darbo konceptualioji dalis parengta, remiantis įvairia užsienio bei lietuvių mokslinė literatūra, kurios dėka buvo pateiktos nagrinėjamos problemos teorinės išvalgos. Atskleisti įvairūs organizacinės kultūros tyrimo modeliai, iš kurių pasirinktas labiausiai aktualus, norint atsakyti į probleminius klausimus.
2. *Tyrimo loginė struktūra:*
  - a) Konceptualioji magistro baigiamojo darbo dalis leido pateikti teorines išvalgas, leidžiančias apibrėžti organizacinės kultūros esmę, formavimo bei keitimo subtilybes, tipus, modelius, vadovo įtaką jos funkcionavimui. Taip buvo parengtas pagrindas analitinei šio darbo daliai.
  - b) Konceptualiosios dalies išvalgos leido pasirinkti labiausiai pagrįstą tyrimo modelį, kuris atitiko visus tiriamosios dalies iškeltus uždavinius. Parengta anketa.
  - c) Atliktas organizacinės kultūros tyrimas, jo interpretacija leido pateikti tyrimo rezultatus, išvadas, numatyti pagrindinius siūlymus tirtoms bendrovėms.

**Tyrimo metodika.** *Tiriamieji:* organizacinės kultūros tyrime dalyvavo 5 Šiaulių telekomunikacinių paslaugų bendrovių vadovai bei visų jų 241 darbuotojas. *Instrumentarijus:* tyrimui atlikti panaudotas K. C. Камерон ir P. E. Куинн „Organizational Culture Assessment Instrument“ (OCAI). *Tyrimo metodai:*

1. Teoriniai (mokslinės ir metodinės literatūros analizė). Mokslinės literatūros analizė atskleidė organizacinės kultūros esmę, formavimo, keitimo ypatumus, tipus, pagrįsti jos svarbą, vadovo įtaką jai.
2. Empiriniai – anketinė apklausa bendrovių vadovams bei darbuotojams; gautų tyrimo rezultatų nagrinėjimas ir pateikimas statistiniais metodais (MS Excel programos panaudojimas; grafinis duomenų vaizdavimas, lyginamoji analizė).
3. Sistemimas ir apibendrinimas, siekiant atkreipti dėmesį į esminius rezultatus ir išvadas.

**Tyrimo strategija:**

1. Rengiama magistro baigiamojo darbo koncepcija, teorinės ir praktinės dalių struktūros, ieškoma mokslinės literatūros šaltinių, rengiama tyrimo strategija (nuo 2009 11 01 iki 2010 01 31).
2. Rašomas pasirinkto mokslinio darbo įvadas (tyrimo aktualumas, problema, objektas, tikslas ir kt.); galutinai parengiama teorinės dalies struktūra, mokslinės literatūros (monografijų,

vadovėlių, mokslinių straipsnių, kitų informacinių šaltinių) sąrašas (nuo 2010 02 01 iki 2010 04 23).

3. Rengiama konceptualioji mokslinio darbo dalis, taip pat tyrimo metodologija ir empirinės dalies metmenys (nuo 2010 09 01 iki 2011 01 21).
4. Rašoma antroji mokslinio darbo dalis, daromos apibendrinančios išvados, rengiami konstruktyvūs siūlymai problemos sprendimui, taisoma, koreguojama jau paruošta mokslinio darbo dalis (nuo 2011 02 01 iki 2011 05 20).

**Tyrimo rezultatų naujumas.** Šiaulių Telekomunikacinėse bendrovėse pirmą kartą nagrinėjama organizacinė kultūra, kuri iki šiol nebuvo nagrinėta. Tyrimo metu gauti rezultatai suteiks galimybę įvertinti organizacinės kultūros tobulinimo gaires telekomunikacinėse bendrovėse Šiauliuose. Tyrimo rezultatai, pateikti pagal skirtingus kriterijus, padės tirtų bendrovių vadovams siekti didesnio veiklos efektyvumo, koreguojant kolektyvo klimata, motyvuojant darbuotojus, mažinant jų kaitą bendrovėse.

**Teorinis ir praktinis rezultatų reikšmingumas.** Išanalizavus daugelio mokslininkų požiūrį į kultūrą organizacijoje, nustatytas ryšys tarp kultūros organizacijoje ir jos įtakos įmonių darbuotojams, konkurencingumui bei veiklos efektyvumui. Kultūros tipas, esantis organizacijoje, turi didelę įtaką darbdavio bei darbuotojų santykiams, motyvacijai, bendram tikslui organizacijoje. Atlikto tyrimo išvados, rekomendacijos suteiks galimybę jomis remtis telekomunikacinių bendrovių Šiauliuose vadovams, norint koreguoti, tobulinti, stiprinti, nustatyti organizacinės kultūros silpnąsias puses bendrovėse. Organizacijų darbuotojai turės galimybę įvertinti bendrą jos klimata, kuris patvirtins arba paneigs jų bendrą požiūrį į organizaciją, kurioje dirba.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro įvadas, konceptualioji, metodologinė bei empirinė dalys, išvados, rekomendacijos, diskusija, literatūros sąrašas, 20 priedų. Darbe pateikiamos 6 lentelės ir 27 paveikslai. Darbo apimtis 95 puslapiai be priedų.

# 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ESMĖ BEI YPATUMAI

## 1.1. Organizacinės kultūros esmė

Terminas „organizacija“ gali būti apibrėžiamas bei interpretuojamas įvairiai. „Daugelis elgesio psichologijos patirties sukaupusių tyrėjų nagrinėjo tarpusavio sąveiką tarp žmonių ir organizacijų, ... Maždaug penktajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje Ch. I. Bernard apibrėžė organizaciją kaip dviejų ar daugiau asmenų sąmoningai koordinuojamos veiklos ar jėgų sistemą“ [Karlof, Lovingsson, 2006, p. 158]. Tai paprasčiausiai reiškia, jog žmonės, turėdami bendrą tikslą, apjungia jėgas, kad galėtų atlikti užduotį ir koordinuoti visą veiklą. Tai įvadas į „organizacinę kultūrą“, kuri apima siauresnę sritį nei „organizacija“, tačiau ypatingai svarbią šiai sąvokai.

Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja nerašytos, dažnai net neturinčios aiškios išraiškos normos, lūkesčiai, kurie daro didelę įtaką kolektyvo narių elgesiui (Pruskus 2003). Minėti aspektai, kartu su įmonės praktiniais vadybos metodais, suformuotų pageidaujama organizacinę kultūrą, paversdami ją konkrečiu darbuotojų ir vadovų elgesiu (Ulrich, Brockbank, 2007).

Kaip jau minėta, organizacijos sąvoka gana plati, tačiau daugelis mokslininkų ją susiaurina. *Organizacija* – „1. kieno nors struktūra, sandara, sistema; 2. žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai arba darbui“ [101, p. 533-534]. Štai P. F. Drucker (2004) teigia, jog organizacija yra „tik priemonė, padedanti žmonėms našiau dirbti visiems kartu“ [12, p. 23]. „Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas“ organizaciją apibūdina kaip „žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimą“ [51, p. 62]. H. A. Simon (2003) organizaciją apibrėžia kaip „komunikavimo ir grupės žmonių tarpusavio ryšių modelį, apimantį sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo procesą“ [81, p. 37]. Minėtą modelį sociologai vadina „vaidmenų sistema“, o mes tai vadiname paprasčiausiai „organizacija“.

*Kultūra* – „yra susijusi su išmoktomis, visuomeniškai įgytomis mąstymo ir elgesio tradicijomis, sutinkamomis žmonių visuomenėse“ [20, p. 7]. Taip pat tai „tobulumo laipsnis, pasiektas kurioje nors mokslo ar veiklos srityje, išprusimas“ [5, p. 89]. L. Šimanskienė (2008a) kultūrą apibūdina vienu žodžiu – „gyvensena“ [93, p. 7]. „Tarptautinių žodžių žodynas“ (2001) kultūrą apibrėžia taip: tai „žmogaus ir visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines bei dvasines vertybes“ [101, p. 416]. Bendrafilosofiniu požiūriu, kaip išskiria I. Luobikienė (2003), „kultūra apima materialinės ir dvasinės gamybos rezultatus“ [46, p. 9]. Kultūra jungia būdingąsias įsisavintas normas, įsitikinimus, vertybes, susiklosčiusias, šiuo atveju, kiekvienos organizacijos viduje (Čiburienė, Guščinskienė, 2007). Taigi, kultūra yra išmokstama, jos yra laikomasi, ji yra kolektyvinis fenomenas. Taip apibrėžia plačiai kultūrą apibūdinusi D. Diskienė (Diskienė, 1998).

Štai organizacinė kultūra (angl. *Organizational culture*), dviejų žodžių junginys, susidedantis iš “organizacija” bei “kultūra”. Žodžių junginio reikšmė dar siauresnė. Kaip teigia A. Pikčiūnas (2002), “santykis tarp organizacijos ir kultūros yra kartu ir procesas, ir šio proceso rezultatas“ [64, p. 26]. V. Žilinskas, B. Martinkus, A. Staleronka (2004) jį apibūdina taip: „tai įprasti ir tradiciniai mąstymo bei veiklos būdai, kurie daugiau ar mažiau bendri visiems jos (organizacijos - aut. pastaba) nariams“ [117, p. 146]. R. Jucevičius (1998) organizacijos kultūrą netiesiogiai apibrėžia kaip vieną ryškiausių kelių savo veikla ir forma labai panašių organizacijų skirtumų. Taigi, tas skirtumas ir yra „organizacinė kultūra“.

*Organizacinė kultūra* - tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros (*Organizational culture*, 2000). Pagal G. Morgan (1997), organizacinė kultūra – tai aktyviai gyvenančių žmonių reiškinys, kurio metu jie sukuria pasaulį organizacijoje, kuris besąlygiškai siejasi su organizacijos veikla, o ir asmeniniu žmogaus pasauliu. N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) pastebi, jog „organizacijos kultūros koncepcija neanalizuoja struktūrizuotų tikslo siekiančių veiklų, o tiria organizacinės elgsenos prasmę, narių įsitikinimus, vertybinę jų orientaciją, t. y. akcentuoja kintančiąsias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos savybes“ [61, p. 49]. Organizacinė kultūra tapatinama net su pačios organizacijos esme (Švietimo organizacijų kultūra).

Reikėtų skirti sąvokas “*organizacijos kultūra*” bei “*organizacinė kultūra*”. Pastaroji apibūdina vadybinę veiklą organizacijoje, charakterizuoja organizacinės veiklos kultūrą (yra tikslesnis vertimas iš anglų kalbos junginio “*organizational culture*”), o “*organizacijos kultūra*” – tai žmonių grupės nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visuma. “*Organizacinės kultūros*” sąvoka yra tikslesnė, apibrėžiant nagrinėjamos temos problematiką. S. P. Robbins (2003) pateikia organizacinės kultūros apibrėžimą ir išskiria septynias savybes (žr. 1 lent.), iš esmės perteikiančias organizacinę kultūrą, kuri yra „vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų“ [74, p. 284].

1 lentelė

### Savybės, perteikiančios organizacinę kultūrą

<i>Savybė</i>	<i>Aspektai, apibūdinantys organizacinę kultūrą</i>
Novatoriškumas ir rizika	Darbuotojų skatinimas novatoriškumui bei rizikai
Dėmesys detalėms	Darbuotojų tikėjimasis būti preciziškais, analitiškais bei dėmesingais
Orientavimasis į rezultatus	Vadovybės dėmesys rezultatams, o ne metodams ir procesams jiems pasiekti
Orientavimasis į žmones	Vadovybės sprendimų įtaka organizacijos žmonėms
Orientavimasis į komandas	Darbo organizuotumas komandos, ne pavienių žmonių atžvilgiu
Agresyvumas	Žmonių konkurencingumas bei agresyvumas, bet ne atsipalaidavimas

Stabilumas	Stabilumas, o ne plėtimosi būtinybė organizacijos veikloje
------------	--

Šaltinis: Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Pateiktos septynios savybės padeda susidaryti vaizdą apie organizacinę kultūrą. Susidareęs vaizdas tampa tokiu, kuris parodo, ką organizacijos nariai bendrai jaučia, kaip jie bendrai veikia, kaip turėtų elgtis. J. Guščinskienė (2009) pamini, jog kiekvienos organizacijos viduje esanti tam tikra sistema veikia jos narių elgesį. Tai organizacinė kultūra, o minėtomis savybėmis išsiskiriančios organizacijos gali būti visiškai skirtingos, nors ir užsiima ta pačia veikla.

R. Ginevičius, V. Sūdžius (2007) išskiria atrodytų dvi skirtingas sąvokas, t. y. organizacinę kultūrą, apibrėždami ją kaip „sąmoningai sukurtą vadovybės, galinčią organizaciją išskirti iš kitų panašių organizacijų savo savitumu: vadybinio personalo, valdymo procesų organizavimo, vadybos darbo sąlygų, dokumentacijos sistemos kultūrų ypatumais“ bei organizacijos kaip jos narių kultūrą - „darbuotojų pasitikėjimo santykių, susiklosčiusių nuostatų, įsitikinimų ir vertybių visumą, užtikrinti keitimąsi patirtimi, laikymąsi tam tikrų normų ir taisyklių, darančią esminę įtaką organizacijos narių elgsenai“ [17, p. 55]. Iš pateiktų minėtų mokslininkų apibrėžčių pastebime, jog organizacinė kultūra yra savita, dirbtinai sukurta, bet kartu apimanti jau viduje susiklosčiusias darbuotojų, vadovų nuostatas, vertybes, taisykles bei jų laikymąsi.

Kiekviena organizacija savo kultūra yra unikali, nes siekia savo tikslų ir sprendžia savo problemas, vadovaudamasi jai būdinga nuostatų bei vertybių visuma. Štai V. Targamadzė (2006) apibūdina organizacinę kultūrą, kuri, mokslininko manymu, yra galinga jėga, kreipianti ir formuojanti individų elgesį. V. Mokšins (2008b) taip pat teigia, jog “nėra kažkokios visoms organizacijoms būdingos kultūros: kiekvienai organizacijai būdinga specifinė kultūra“ [54, p. 30].

Mokslininkų kolektyvas P. Jucevičienė, A. Poškienė, L. Kudirkaitė, N. Damanskas (2000) prieš atliekant organizacinės kultūros tyrimą universitete, padarė teorines išvagas ir pateikė originalių minčių apie organizacinę kultūrą teoriniu požiūriu. Pagal minėtus mokslininkus, organizacinės kultūros apibrėžimą formuluojant labai svarbu įtraukti šiuos aspektus:

- Vertybių sistemą;
- Jos pripažinimą tarp organizacijos narių;
- Jos pasireiškimo formas ir būdus.

Mokslininkai S. Stoškus bei D. Beržinskienė (2005) pateikia analogiškus aspektus su minėtu mokslininkų išskirtais argumentais, dėl ko organizacinė kultūra ne vien:

- Organizacijos klimatas. Kadangi klimatas - psichologinio pobūdžio kokybė ir jam nustatyti sunku rasti vienodo pobūdžio indikatorius.

- Grupinis mąstymas. Pastarasis stokoja istorinės bazės, simbolizmo, kultūrinių išraiškų, dėl šių priežasčių negalima lygibė su organizacine kultūra.
- Socialinė struktūra, kurią sudaro žmonės, o organizacinę kultūrą – vertybių sistemos.
- Metafora. Kultūros sąvoka, kaip jau ir minėta, yra tik dedamoji organizacinės kultūros dalis, tačiau jos negalima vartoti apibrėžiant organizaciją. Vis dėlto yra atvirkščiai, pati organizacija yra kultūra.
- Vienareikšmiškai „raktas į sėkmę“. Net stipri organizacinė kultūra gali turėti problemų bei joje kilti nenumatytų kliūčių.

Organizacinė kultūra atskleidžia ryšius tarp žmonių organizacijoje, apibrėžia jų pareigas bei vaidmenis, numato elgesio normų ir vertybių sistemas organizacijoje (Marcinkevičienė, Mikalauskiene, Peleckienė, 2010). Be šių minėtų mokslininkų, dar daugelis jų išskiria organizacinės kultūros sąvoką, išskirdami skirtingus aspektus, kurie yra esminiai, apibrėžiant ją (žr. 2 lent.).

2 lentelė

### Įvairių autorių požiūriai į organizacinės kultūros sąvoką

<i>Organizacinė kultūra</i>	
<i>Autorius (-iai)</i>	<i>Sąvoka</i>
P. Vanagas (2005)	Organizacijos narių suvokiamos vertybės, įsitikinimai apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus
P. Zakarevičius (2004)	Tai tik jos nariams būdingų nuostatų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgesį
R. Rekašiūtė-Balsienė (2007)	Tai svarbiausia organizacijos ypatybė: visuma bendrų įsitikinimų, nuostatų ir vertybių, darančių įtaką elgesiui organizacijoje
S. Hildebrandtas (2004)	Tai būdas, kaip viską darome organizacijoje
A. Ragucka (2005)	Santykinai stabili, atspindi grupinius sprendimus, bendrą reakciją į tam tikrą probleminę situaciją
A. Jonaitytė (2003)	Ją apibūdina 3 sudedamosios: darbuotojų elgesys, kuris yra aiškiau pastebimas už vertybes, išorinės kultūros apraiškos bei vertybės, kurios yra gilesniame lygmenyje už minėtąsias sudedamąsias
V. Mokšin (2007)	Tai organizacijos individualumas, charakterizuojantis tą ar kitą darbo atlikimo būdą. Jos nešėjai yra žmonės. Tai yra galingas vadybos įrankis
V. R. Kulvinskienė, E. S. Šeimienė (2009)	Tai vienas svarbiausių organizacijos sėkmės arba nesėkmės veiksnių. Ji apima organizacijos narių elgesį, vertybes
N. Paulauskaitė (1997)	Joje vyraujančių vertybių, jos narių nuostatų, elgesio normų bei paviršinių elgesio apraiškų visuma, kuri susiformavo organizacijai siekiant integruotis viduje bei išlikti aplinkoje ir kuri atspindi organizacijos individualumą
A. Kaziliūnas (2004)	Tai plati sąvoka, apimanti ne vien įsisąmonintas kultūrinės vertybes ir nuostatas, bet ir



	vidinį organizacijos klimatą
A.Zablackienė (2005)	Tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, kartu sprendusių savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integracija organizacijos viduje
A.Vasiliauskas (2005)	Visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami organizacijos klientai
V. Pruskus, V. Lukoševičius (2009)	Konkrečioje organizacijoje priimti darbo atlikimo būdai
P. Jucevičienė (1996)	Viena iš fundamentaliųjų kokybių, sąlygojančių organizacijos elgseną, yra organizacijos kultūra
Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли (2000)	Tai pripažintos vertybės, įsitikinimai, normos ir elgsena organizacijoje
A.Seilius (2001)	Vieninga organizacijos filosofija, žmonių ugdymas, auklėjimas bei mokymas, jų įtraukimas į organizacijos valdymą, siekiant tam tikrų tikslų

Šaltinis: Sudaryta pačios autorės, remiantis įvairiais šaltiniais

Apibūdinę tiek daug organizacinės kultūros sąvokų, kurios viena nuo kitos skiriasi ir pabrėžia vis kitus jos reikšmingus aspektus, galime išskirti pagrindinius, šią sąvoką vienijančius bruožus:

- Bendra nuomonė;
- Bendra filosofija, ideologija, vertybių sistema;
- Bendros normos, kurios jungia organizaciją;
- Normų, mąstymo sistema, jungianti organizaciją su aplinka;
- Būdas veikti tikslo link;
- Būdas spręsti problemas, konfliktus;
- Būdas išsiskirti ir turėti organizacinę kultūrą savitą, išsiskiriančią iš visų.

*Išvardyti organizacinės kultūros bruožai leidžia suvokti, jog ši sąvoka yra labai kompleksiška, ką pabrėžia daugelis lietuvių bei užsienio mokslininkų, t. y., vienas iš šių bruožų negali apibūdinti sąvokos iki galo: ją sudaro visas kompleksas bruožų, tampriai susijusių ir leidžiančių organizacinę kultūrą išskaidyti į atskirus komponentus.*

## 1.2. Organizacinės kultūros privalumai bei funkcijos

Sakoma, jog organizacinė kultūra egzistuoja tam, jog susietų organizacijos narius, sukurtų bendrą mąstymą, apsaugotų organizaciją nuo susvetimėjimo (Kasiulis, Barvydienė, 2003). Tai reiškiny, turintis ypatingai didelę reikšmę įmonių ilgalaikiai sėkmei (Lukasova, 2004). Kultūra yra pagrindinė žmogaus socializacijos dalis jau nuo vaikystės: sukauptos vertybės, normos, socialinės grupės reikšmė (Juodaitytė, Martišauskienė, 2007).

Organizacinės kultūros vietą vertybių sistemoje ir suvokimo bei pripažinimo reikšmę sunku pervertinti (Ginevičius, Sūdžius, 2007). “Tyrimai parodė, kad organizacinė kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga. Todėl, kad dabartinėms organizacijoms iškyla daug problemų, kurios verčia organizacijas reaguoti į pokyčius, į vidinius bei išorinius veiksnius. Padėti žmonėms prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir susieti juos su esama organizacija gali padėti tik tinkama organizacinė kultūra“ [94, p. 2]. Todėl daugelis mokslininkų išskiria *teigiamus organizacinės kultūros bruožus*. Neabejojama, jog yra ir neigiamų organizacinės kultūros aspektų, bet ne tiesiogiai jos sukeltų, o dėl netinkamo jos suvokimo, suformavimo, ar tobulinimo.

Atrodytų, kultūra savo esme sunkiai suprantama, neapčiuopiama, neišreiškiama žodžiais ir laikoma kaip savaime suprantamu dalyku. Tačiau, kaip teigia S. P. Robbins (2003), “kiekviena organizacija sukuria savąjį svarbiausių prielaidų, sąvokų ir nerašytų taisyklių, valdančių kasdienę elgseną darbe, rinkinį“ [74, p. 287]. Tačiau, įvyksta taip, jog tol, kol naujokai neišmoksta minėtų taisyklių, jie nėra laikomi organizacijos dalimi. Arba, jei vadovai ar kiti asmenys pažeidžia taisykles, tai sukelia visuotinį nepritarimą. Štai pirmasis momentas, dėl ko kultūra organizacijoje yra svarbi.

L. Šimanskienė (2002b) taip pat išvelgia organizacinės kultūros svarbą, perteikdama E. H. Schein'o (1990) organizacinės kultūros egzistavimo būtinybę, kuri, esant poreikiui, išspręstų šias organizacijos problemas:

- Išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos.
- Integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas gebėjimas išgyventi ir prisitaikyti.

Atskleidėme dar vieną organizacinės kultūros privalumą, t. y. susitapatinimas, prisitaikymas prie kintančios aplinkos.

Minėta mokslininkė, plačiai išnagrinėjusi organizacinę kultūrą, pateikia daug organizacinės kultūros privalumų, kurie:

- Užtikrina tapatumo jausmą, kai yra tiksliai nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai, žmonės yra linkę tapatintis su savo organizacijų užduotimis ir suvokia save kaip svarbiausią dalį;
- Ugdo atsidavimą organizacijos misijai, žmonės pradeda jaustis kaip didelės, griežtai apibrėžtos visumos dalis ir įsitraukia į visos organizacijos darbą;
- Yra pagrindinė valdymo priemonė;
- Padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų reikmes;
- Leidžia pripažinti kiekvieno žmogaus vertingumą;
- Leidžia pasiekti nuoširdaus bendravimo;
- Padeda puoselėti draugiškus santykius su bendradarbiais;

- Apibrėžia ir įvirtina elgesio standartus: nukreipia darbuotojus aiškindama, ką turi daryti reikiamu momentu (Šimanskienė, Seilius, 2009).

Minėtieji privalumai taip pat papildo vardytų kitų mokslininkų privalumus atsidavimo jausmu organizacijai, elgesio standartais, reikmių paisymu, draugiškumu. Galima paminėti, jog organizacinė kultūra labai siejasi su darbo kultūra. Kaip teigia mokslininkės D. Perkumienė bei A. Raupelienė (2008), darbo kultūra turi įtakos ir tarpusavio santykiams organizacijos viduje, bendravimui tarp kolegų, darbo užduočių atlikimui, visai organizacinei kultūrai.

Organizacinė kultūra yra platesnė, apimanti visas jau minėtas sąvokas ir yra labai susijusi su kiekvienos organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sistema bei daro didelę įtaką organizacijos teikiamų paslaugų kokybei (Strategic leadership and decision making). Tai dar vienas organizacinės kultūros privalumas – įtaka paslaugų, aptarnavimo kokybei.

Yra išskiriami ir keli fragmentai, kurie parodo stiprios organizacinės kultūros poveikį organizacijos veiklai:

- Esminių verčių ir pageidaujamų elgesio normų kūrimas.
- Motyvavimo sistemos ir galimybių laikytis elgesio normų esminių verčių sudarymas.
- Dalyvavimas formuluojant ir įgyvendinant paslaugų teikimo strategiją.
- Konkurencinio pranašumo įgijimas dėl organizacinės kultūros – tvarka, tinkamas personalas, naujoviškumas, stabilumas įmonės viduje (Kaziliūnas, 2007).

Išskirtus organizacinės kultūros privalumus papildo V. Targamadzė (2006), juos pabrėždamas gražiomis metaforomis. „Organizacijos gyvenime svarbią vietą užima organizacijos kultūra, ji savotiškai tampa alfa ir omega – ji yra organizacijos gyvenimo, jos plėtros atspirties taškas, kita vertus, dėl veiklos daugiau ar mažiau kinta ir kultūra, ir tai suprantama, nes būtent organizacijos kultūroje glūdi vertybės, kuriomis grindžiama institucijos ir jos narių veikla“ [100, p. 86]. P. Vanagas (2006) vardija privalumus, susijusius su organizacine kultūra ir kokybe, t. y. sprendimų priėmimas, nuolatinis tobulinimas ir komandinis darbas, vartotojų poreikių tenkinimas, lyderiaujantis vadovas, kurio veiksmai kuriant organizacinę kultūrą yra ypatingi.

Išryškėjo dar keli organizacinės kultūros privalumai, t. y. komandinis darbas bei darbuotojus įkvėpiantis vadovas. Tai patvirtina ir J. A. F. Stoner, R. E. Freeman bei D. R. Gilbert (1999). Komandinio darbo esmė bei galimybė egzistuoja ne kiekvienoje organizacijoje, ypač, jei tai siejama ne su užduotimi, tačiau galimybė dirbti individualiai ir komandoje.

Kaip galima pastebėti, minėti aspektai išskiria organizacinės kultūros bei veiklos sąveikos būtinybę, kaip privalumą, kadangi jos viena kitą sąlygoja.

Organizacijos kultūra atlieka daug *funkcijų*, daugelis jų naudingos ir organizacijai, ir darbuotojui (Preikšienė, 2003). S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) išskiria tokias pagrindines organizacinės kultūros funkcijas:

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

Galima pastebėti, jog minėtų mokslininkų išskirtos funkcijos labai panašios į L. Šimanskienės, A. Seiliaus (2009) privalumus, tačiau yra labiau susiaurintos.

S. P. Robbins (2003) pateikia daugiau organizacinės kultūros funkcijų prie jau minėtų mokslininkų:

- Padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusia;
- Organizacinė kultūra yra kultūros ir logikos mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Svarbi organizacinės kultūros funkcija yra „perteikti ir įtvirtinti dorovinius darbuotojų lūkesčius“ [95, p. 225]. P. Jucevičienės, A. Poškienės, L. Kudirkaitės, N. Damansko (2000) mokslininkų kolektyvas vardija jų išskirtas organizacinės kultūros funkcijas:

- Grupinis netikėtumų valdymas – kultūra palaiko pastovius dalykus besikeičiančiame pasaulyje;
- Socialinės tvarkos kūrimas – siūlomų elgesio normų priėmimas;
- Tęstinumo sukūrimas – viskas perduodama naujai į organizaciją įsijungusiems nariams;
- Grupės identiškumas ir įsipareigojimų kūrimas – bendra pasaulėžiūra, įsipareigojimais;
- Etnocentrizmas – savo gyvenimo būdo iškėlimas kaip geriausio.

Iš minėtų mokslininkų kolektyvo išskirtų funkcijų galime išskirti dar vieną privalumą, t. y. nepriimtino elgesio normų netoleravimas ir siekimas savųjų normų perdavimą tęsti ateinančioms kartoms.

Minėta mokslininkė P. Jucevičienė (1996) papildo funkcijų sąrašą organizacinės kultūros įtaka jos nariams: išorės adaptacija bei vidinė integracija. Išorinė adaptacija akcentuoja tikslų siekimą, į šį įtraukiant ir „žmones iš šalies“ - kas jau buvo minėta prieš tai bei vidinė integracija apibūdina nario statusą, priimtino ir nepriimtino elgesio sąvoką bei draugų bei priešų atskirimą. Visi minėti aspektai įtakoja darbuotoją, kaip organizacinės kultūros elementą.

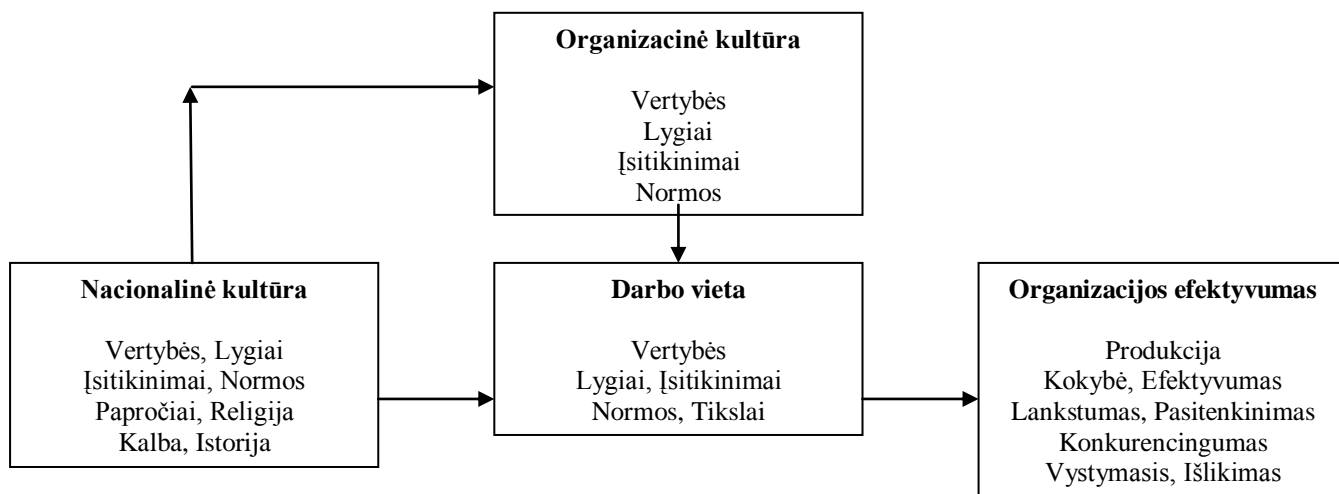
V. Pruskus, V. Lukoševičius (2009) išskiria būdus, kaip organizacinė kultūra įtakoja sėkmę/ nesėkmę:

- Organizacinė kultūra turi tiesioginę įtaką darbuotojų bendradarbiavimui ir veiksmų koordinacijai organizacijoje.
- Ji turi įtakos priimant tam tikro tipo žmones naujai darbo vietai.
- Kultūrinis sutarimas – organizacijos darnos ir plėtros stiprinimo veiksnys.
- Ji skatina darbuotojus siekti bendrų strateginių tikslų.

- Ji padeda konkurencinėje kovoje.

Dar viena iš pateiktų funkcijų – organizacijos stiprumas konkurencinėje kovoje. Darni organizacija turi nelyginamai daugiau privalumų prieš konkurentes.

Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли (2000), nagrinėdami organizaciją tiria organizacinės kultūros ir organizacijos efektyvumo ryšį (žr. 1 priedas). Vadovybė gali ištraukti iš organizacinės kultūros keitimo procesą, kadangi tai yra sunkus procesas, o turi didelę naudą organizacijos efektyvumui. Minėti užsienio mokslininkai pateikia ir organizacinės kultūros poveikį efektyvumui, apibūdina pačią organizacinę, nacionalinę kultūras, darbo vietą, kuriose svarbiausiomis išlieka vertybės, normos, įsitikinimai, o pastarieji labai siejasi su organizacijos efektyvumu (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Organizacinės kultūros poveikis efektyvumui

Šaltinis: Гибсон, Дж. Л., Иванцевич, Дж., Доннелли, Дж. Х. (2000). *Организации: Поведение, Структура, Процессы*. Москва: Инфра-М. Р. 61.

B. Leonienė (2001) pateikia organizacinės kultūros funkcijų, kurias pritaiko darbuotojams: svarbumo jausmas darbuotojams; supranta, ko iš jo tikisi organizacija; kasdienės rutinos pavertimas vertingais veiksmais; darbuotojų noras ir gebėjimas vykdyti organizacijos filosofiją. A. Seilius (1998) pateikia Cornwall ir Perlman (1990) kultūros bruožų, kurie rodo šios sąvokos egzistavimo privalumą: rizika – sugebėjimas pasinaudoti galimybe, nes už tai skatinama; pelnyta pagarba; vertė – viskas tokioje organizacijoje turi vertę; našumas – organizacijoje būtina drausmė, kontrolė, tačiau tai neturi varžyti. R. Vaitiekauskaitė (2008), negrinėjusi kultūros įtaką kokybės vadybai, drąsiai teigia, kad vis dėlto, pagrindinis dėmesys organizacijoje turi būti teikiamas darbuotojams, tinkamos organizacinės kultūros formavimui ir jos palaikymui – kaip svarbiausias veiksnys ir kokybės vadyboje.

Taip pat išskiriamos ir kitų mokslininkų organizacinės kultūros funkcijos:

- Organizacinė kultūra pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai (Zablackienė, 2005).
- Ji gali sutelkti darbuotojus į stiprią komandą, dėl to auga įmonės finansiniai rodikliai, našumas, konkurencingumas (Vaitkūnaitė, 2006).
- Ji (ypač, stipri) lemia, jog sumažėja formalios kontrolės poreikis (Preikšienė, 2004).
- Jos privalumas – puikūs veiklos rodikliai, plėtros galimybės (Mokšis, 2008a).
- Ji lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vienas iš kito tikėtis (Vanagas, 2005).
- Ji gali priversti labiau įsipareigoti tuos organizacijos narius, kurie turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams, tačiau nepripažįsta bendrų organizacijos vertybių. O įmonės su aukštais kultūros standartais turi geresnį įvaizdį rinkoje (Purlys, 2009).

*Skyrelyje aptarti visi organizacinės kultūros privalumai bei organizacinės kultūros funkcijos tik įrodo, jog ji gali būti efektyviu vertingu veiksmu stabiliose situacijose. Organizacinė kultūra atlieka vis daugiau funkcijų ją tinkamai įvertinus. Visi privalumai, pradedant gerą atmosferą darbovietėje, baigiant organizacijos efektyvumu prieš kitas yra įtakoti stiprios organizacinės kultūros. Kiekvienas vadovas, įvertinęs organizacinės kultūros indėlį, tirdamas, tobulindamas ją gali koreguoti visos organizacijos veiklos rodiklius. Taigi, organizacinė kultūra yra visapusiškai reikalinga kiekvienoje organizacijoje.*

### **1.3. Organizacinės kultūros struktūra: tipai ir lygiai**

Organizacinės kultūros struktūra – bendrų sampratų sistema, paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžianti organizacijai išsiskirti iš kitų savo tipu bei organizacinės kultūros lygmeniu (Guščinskienė, 2009). S. P. Robbins (2003) pateikia organizacinės kultūros pagrindines charakteristikas:

1. Asmeninė iniciatyva – organizacijos narių atsakomybė, draugiškumo ir atsakomybės laipsnis. Ji rodo kiek ir kokių laipsnių žmogus organizacijoje gali veikti laisvai bei nepriklausomai. Kuo žmogus laisvesnis, tuo didesnis jo atsakingumas, nes žmogus pats gali priimti sprendimus. Tai labai siejasi su vadovavimo stiliumi: demokratinis – iniciatyvumas didelis, autokratinis – nedidelis.
2. Rizikos tolerancija – kiek organizacijos nariai skatinami inovacijoms. Kuo daugiau laisvės turi darbuotojas, tuo labiau gali rizikuoti.
3. Krypingumas – ar organizacijos tikslai sutampa su darbuotojų. Jie turėtų sutapti, tik tada organizacijos veikla bus sėkminga.

4. Integracijos laipsnis – bendravimo santykiai tarp darbuotojų (draugiški ar oficialūs). Draugiški didina integracijos laipsnį, padeda pažinti vienas kitą, jų problemos yra bendros, priimami bendri sprendimai.
5. Vadovų parama – kaip vadovybė bendrauja su padaliniais, kaip jiems padeda, palaiko, koks yra vadovavimo stilius.
6. Kontrolė – reguliavimas taisyklėmis organizacijoje, kuris neturi varžyti darbuotojų laisvės.
7. Identiškumas – kiek organizacijos nariai save tapatina su organizacija kaip visuma ar su konkrečia darbo grupe.
8. Atlyginimo sistema – ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip jie skatinami, motyvuojami.
9. Konfliktų tolerancija – kaip darbuotojai sprendžia iškilusias problemas, ar jie yra atviri, ar konfliktai sprendžiami geranoriškai.
10. Bendravimas – skirtingų skyrių, padalinių atstovai, ar jie nejaučia kompleksų bendraudami su vadovais.

Pateikti S. P. Robbins organizacinės kultūros charakteristikos elementai parodo, iš ko susideda organizacinė kultūra. Pagrindiniais jų galima išskirti iniciatyvumą, bendrą tikslą, integraciją, kontrolę, skatinimą, bendravimą organizacijoje. Užsienio mokslininkai Дж. В. Ньюстром, К. Девис (2000) išskiria kiek kitokias organizacinės kultūros charakteristikas. Ji yra: charaktinė, stabili, simbolinė, daugialytė, integruota, įjungianti subkultūras, atspindinti aukščiausius idealus. Štai S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) išskiria 10 elementų, kurie yra dar labiau išskaidyti:

1. Individualus autonomiškumas – atsakingumas.
2. Valdymo struktūra – normos bei kontrolė.
3. Organizacijos tikslų lygis – kryptingumas.
4. Sudėtinių organizacijos dalių palaikymas, integracija.
5. Valdymo aprūpinimas.
6. Palaikymo lygis (pavaldiniams).
7. Skatinimo lygis.
8. Identifikacija.
9. Konfliktų sprendimas.
10. Rizikos valdymas.

Galime pastebėti, jog pastarieji pateikti organizacinės kultūros elementai nuo prieš tai minėtų skiriasi tik valdymo normomis bei aprūpinimu, t. y. veikiančiomis normomis bei komunikacinių ryšių naudojimu valdymui.

A. Šalčius (1998) minėtus organizacinės kultūros elementus papildo šiais:

1. Pagarba savo veiklai – ko organizacija siekia yra itin svarbu suvokti.
2. Pasitikėjimo ir atsakomybės etika – darbuotojų įsipareigojimas elgtis teisingai.

3. Žmonės – jų įtraukimas į svarbiausias veiklas organizacijoje.
4. Emocinis pažinimas – žmonių asmeninio indėlio pripažinimas.
5. Pasitenkinimas darbu.
6. Lyderiavimas.
7. Vartotojų teisės – organizacijos veikla remiasi į vartotojus ir darbuotojus.

Pastebime, jog mokslininkas labiau remiasi vidine organizacijos puse, t. y. darbuotojais bei jų jausena, užsimindamas ir apie šiai dienai labai aktualias vartotojų teises, pasitenkinimą darbu. Visi šie išvardyti kultūros elementai rodo, jog kultūra organizacijoje yra stipri ir sveika (Organizational culture: Maintaining a healthy organizational culture, 2007).

Mokslininkai R. Ginevičius, V. Sūdžius (2007) išskiria darbuotojo ir kultūros organizacijoje sąsajas, kurios parodo, koks glaudus ryšys yra tarp organizacinės kultūros bei darbuotojų (žr. 3 lent.). Be šito, reikia paminėti, jog organizacinės kultūros ir darbuotojų sąsają gerai parodo pastarųjų kaita organizacijoje. Šis dažnas reiškinys parodo, kad kultūra organizacijoje yra silpna: darbuotojų kaita parodo, kad organizacijos viduje vyksta negerumai (Strengths and weaknesses of organizational culture, 2007).

3 lentelė

### **Organizacinės kultūros bei darbuotojų sąsaja**

<i>Kultūra</i>	<i>Darbuotojas</i>
Visų valdymo lygių valdymo atvirumas	Geras mikroklimatas ir personalo atsidavimas organizacijai
Lankstus darbo grafikas	Didelis darbo našumas
Pelno visiems valdymo lygiams paskirstymas	Aukšta motyvacija
Operatyvus sprendimų priėmimas	Orientavimasis į komandinį darbą
Inovacijų skatinimas	Kūrybiškumas, iniciatyvumas

Šaltinis: Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.

Kaip labai svarbius du elementus reikėtų apžvelgti vertybes bei organizacijos klimata. Kaip teigia V. Pruskus (2003), „organizacijos vertybių sistema suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Vertybių prigimtis lemia kultūros organizacinį efektyvumą. Kai vertybė veikia organizacijos suformuluotus tikslus bei strategijas, kultūra tampa veiksminga organizacijos ir žmogaus sąveikos priemone“ [67, p. 131]. L.

Šimanskienė (2001), atlikusi vertybių įtakos organizacinei kultūrai įtakos tyrimą, išvelgė, jog organizacinė kultūra formuojama specifinių, reikalingų tik tai konkrečiai organizacijai, vertybių pagrindu. J. Vveinhardt, I. Nikaitė (2008), atlikusios tyrimą apie vertybių įtaką organizacinei kultūrai, išvelgė, jog „tyrime dalyvavusioms organizacijoms derėtų susitelkti dėmesį į kryptingą



perspektyvinę organizacijos kultūros plėtros strategiją su aiškiais vertybėmis ir taktiniais žingsniais, skleisti, įtvirtinti ir derinti organizacijos ir individo vertybes“ [111, p. 184].

Štai klimatas – organizacinės kultūros dalis, kuri atsispindi organizacijos narių elgesyje ir jausmuose (Kasiulis, Barvydienė, 2003). Prieš tai minėti elementai lyderiavimas, motyvacija, bendravimas, tikslai, kontrolė – viskas įeina į organizacijos klimata (Guščinskienė, 2002). P. Jucevičienė (1994) išplečia organizacijos klimato veikimo apimtį ir teigia, jog klimatas organizacijoje valdo tiek jos kultūrą, tiek tradicijas, tiek veiklos metodus joje. Tačiau, tai abipusis procesas.

R. Rekašiūtė – Balsienė (2006), atlikusi organizacijos klimato tyrimą, išvelgė, jog organizacijos darbuotojų dalyvavimas bei nuolatinis grįžtamasis ryšys yra kritiniai organizacijos klimato keitimo sėkmės faktoriai. S. Raižienė, A. Endriulaitienė (2008) išvelgia būtinybę skatinti komandinį darbą, kuris yra vienas iš organizacinės kultūros elementų, t. y. gero klimato, veiksmų.

Organizacinė kultūra – sudėtingas ir platus reiškinys. Tam palengvinti yra išskiriami keli *organizacinės kultūros lygmenys*, pavyzdžiui, jie gali būti skiriami pagal tai, kiek organizacinės kultūros aspektai matomi, pastebimi. L. Preikšienė (2004) išskiria tokius kultūros organizacijoje lygmenis:

- Pastebima kultūra – lygmuo, apimantis lengvai pastebimus dalykus: ceremonijas, ritualus, tradicijas, apeigas, simbolius, kalbą. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003) pirmąjį lygmenį pavadina artefaktais.
- Persidengusios vertybės – lygmuo, kuriame esti elgesio modeliai, procesai, vykstantys organizacijoje. Jį sudaro darbuotojų bendravimas, informacijos perdavimas, normos, taisyklės, sprendimų priėmimo procesas, konfliktų sprendimas. O V. Targamadzės (2009) nuomone, būtent vertybės koduoja organizacinės kultūros esmę, jas sunku numatyti.
- Bendri susitarimai – giliausias organizacijos lygmuo. Tai žmogiškosios vertybės (Preikšienė, 2004).

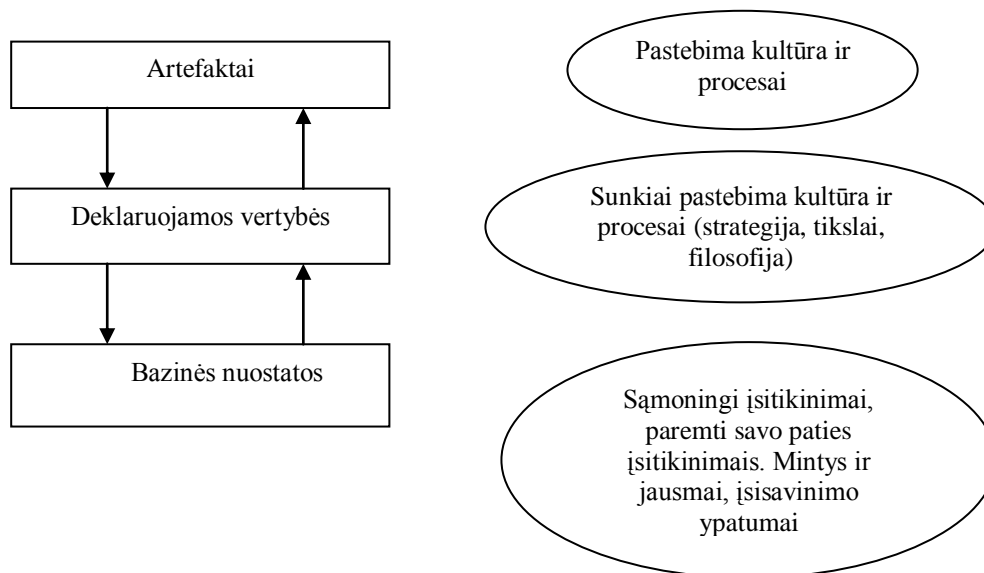
Minėtuosius pirmojo lygmens pastebimus dalykus praplečia V. Mokšis (2008a) aukštojo bei žemojo lygmens simboliais:

1. Aukštojo – bendrovės misija, logotipas, atskaitomybė, aprangos stilius, būstinės architektūra ir kt.
2. Žemesniojo – tradicijos, ritualai, ceremonijos, istorijos, mitai, legendos, simboliai, kalba.

N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) papildė L. Preikšienės (2004) pateiktus lygmenis nuostatomis – taisyklėmis bei normomis bei nebyliais įsitikinimais – kuriuos nariai turi apie save ir kitus, apie santykius su jais, organizacijos esmę.

Organizacinės kultūros lygmenis pateikia ir kitas užsienio mokslininkas P. J. Дафт (2000). Jis išskiria matomą, nematomą organizacinės kultūros lygmenis, kurie skirsto organizacinės kultūros visus elementus organizacijoje (žr. 2 priedas).

Užsienio mokslininkas E. H. Schein (2002) pateikia tokius organizacinės kultūros lygmenis (žr. 2 pav.):



**2 pav.** Organizacinės kultūros lygmenys

Šaltinis: Schein, E. H. (2002). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.

Pateikti organizacinės kultūros lygmenys padeda išskirtus jos elementus suskirstyti į tipus, pagal minėtas charakteristikas. Yra sunku susisteminti organizacijas pagal kultūras. Dažnai organizacijoms būdingi kelių *organizacinės kultūros tipų* junginys. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) pateikia J. Sonnefeld išskirtus tipus:

- Beisbolo komanda – novatoriai bei rizikuojantys asmenys žavisi ja. Tokioje organizacijoje vyrauja dideli atlyginimai, veikimo laisvė. Svarbus talentas, aktyvumas, darbo rezultatai.
- Klubas – vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas, lojalumas, organizacijos gerovė, ištikimybė. Darbuotojai kopija hierarchijos laiptais lėtai.
- Akademija – darbuotojai nuolat siekia karjeros, išsilavinimas labai aktualus, svarbus tobulėjimas, darbuotojai – specialistai.
- Tvirtovė – maža darbo garantija, mažas saugumas, veiklos krypties pastovumas, pusiausvyra, rizikos vengimas, nepriimtinos naujovės.

T. Peters ir R. Waterman tipologiją pateikia P. Jucevičienė, A. Poškienė, L. Kudirkaitė, N. Damanskas (2000). Jie išskiria tobulos organizacijos bruožus ir palygina juos su netobula organizacine kultūra:

- Polinkis veikti – tai turi tik sėkmingos organizacijos, jei to nėra, iniciatyva perleidžiama kitoms.
- Glaudus ryšys su vartotoju – vartotojo vertinimas visada svarbus ir lemia kovą su organizacija, kuri jo nevertina.
- Autonomija, ėjimas pirmyn – biurokratijos atsisakymas, kūrybiškumo skatinimas smulkesniuose padaliniuose.
- Produktyvumo siekimas, remiantis darbuotojus – svarbiausias yra darbuotojas, kuris siekia produktyvumo.
- Dėmesys valdymui – gerai atliktas darbas ne tik vadovo reikalas, tai lemia ir jis, ir darbuotojas.
- Bendrumo laikymasis – bendri tikslai.
- Paprasta bendravimo forma – nedidelių darbo grupių kūrimas.
- Laisvas ir ribotas veikimas – įsipareigojimas organizacijai bei laisvas veikimas.

R. Rekašiūtė – Balsienė (2007) pateikia *Ch. Handy (1993) organizacinės kultūros tipus*:

- Voratinklio tipo – jėgos arba valdžios kultūra, hierarchija arba autokratija. Svarbus orientavimasis į rezultatą, tačiau vyrauja sprendimai vienose rankose.
- Tvirtovė – vaidmenų kultūra. Joje aiškiai apriboti vaidmenys ir atsakomybė, mažai iššūkių, iniciatyvumo.
- Tinklo tipo – užduoties kultūra. Svarbus darbo atlikimas, bet ne kas jį atliks, svarbus komandinis darbas.
- „Žvaigždžių“ kultūra – asmenų kultūra. Silpna hierarchija, bendrų tikslų išskelimo svarba, neaišku kas ką kontroliuoja.

L. Šimanskienė (2002b) bei A. Seilius (1998) pateikia skirtingų mokslininkų kultūrų tipus, pagal psichologinius kriterijus, kuriuos išskyrė *Steinman ir Schreyogg (1991)*:

- Paranojinė – nepasitikėjimas ir baimė, ieškoma klaidų.
- Depresinė - pesimistinės prognozės, valdžia paskirstyta, tačiau nieko nelemia.
- Prievarta besiremianti – tvarka, bėda - liberalizmas, emocijos nereikalingos.
- Šizoidinė – nuotolis ir nepasitikėjimas, nei draugaujama, nei pykstamasi.
- Oportunistinė – uždara, tradicijų nulemta, įžeidinėti linkusi kultūra.
- Įsipareigojanti – dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, priima kitas kultūras, daug laiko skiriama interesų derinimui.

K. C. Камерон ir P. E. Куинн (2001) pateikia keturis organizacinės kultūros tipus, kurie yra dominuojantys ir vertinami keliomis kryptimis: lankstumas – kontrolė ir orientavimasis į vidų – išorę:

- Hierarchinė kultūra – formalus ir struktūrizuotas darbo atlikimas, organizacija fokusuoja dėmesį į vidinį palaikymą, siekiama stabilumo;
- Rinkos kultūra – organizacija funkcionuoja kaip rinka, greitas veikimas, organizacija fokusuoja dėmesį į išorę, nes ji yra priešiška;
- Adhokratijos (situacinė) kultūra – siekimas pirmauti, keistis, organizacija fokusuoja dėmesį į išorės pozicijas kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones, svarbi ateitis;
- Klano kultūra – veikimas kartu, organizacija fokusuoja dėmesį į vidinį lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis, darbuotojų įsipareigojimas.

*Kaip matome, visuose išskirtuose organizacinės kultūros tipuose galime išvelgti pagrindinius, t. y. besiremiančius psichologiniais valdymo aspektais, darbuotojo bei vadovo santykius. Tai labiau apibūdina darbuotojo ir vadovo santykį, to įtaką organizacijos veiklai bei tarpusavio santykiams. Išskirtų tipų dominavimas organizacijoje turi įtakos ne tik organizacinės kultūros formavimui, tačiau ir jos funkcionavimui, keitimui. Darbo autorei labiausiai priimtinas K. C. Камерон ir P. E. Кузнец (2001) organizacinės kultūros tipų skirstymas, kuris, jos nuomone, labiausiai orientuojasi ir į vadovą, ir į darbuotoją, o ir parodo visos organizacijos kryptį, vertinant organizacinę kultūrą joje.*

#### **1.4. Organizacinės kultūros formavimas ir keitimas**

Organizacinė kultūra staiga neatsiranda, o atsiradusi neišnyksta. Svarbiausias organizacinės kultūros šaltinis – organizacijos įkūrėjai, kurie formuoja pradinę kultūrą. Darbuotojai keičiasi, tačiau vertybės ir normos išlieka.

Organizacinė kultūra formuojasi, vystosi ir keičiasi visą laiką. Ilgesnį laiką dirbantiems darbuotojams organizacinė kultūra „įauga“ į pasąmonę ir jie net nebeįsivaizduoja kitokios kultūrinės atmosferos (Budiniene, Svirskiene, 2006). “Specifinės organizacijos kultūros formavimas – tai jos išlikimo garantas staigiai besikeičiančioje aplinkoje, todėl organizacijos vadovybės veiksmai labai sąlygoti aplinkos” [77, p. 223]. Organizacinė kultūra priklauso nuo organizacijos dydžio, struktūros, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stiliaus, aplinkos faktorių, darbo paskirstymo, tradicijų (Mamedaitytė, 2003).

P. Zakarevičius (2008) pateikia daugelio mokslininkų išskirtus veiksnius, formuojančius organizacinę kultūrą:

- Organizacijos nariams svarbių ir priimtinių vertybių. Idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas.
- Veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą atmosferą, klimatą, skatinimo sistemą.

- Darbuotojų tobulinimo sistemos, kurios turinys orientuotas organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimą, organizavimas.
- Sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais, realizavimas.
- Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas ir kt.

G. Dubauskas (2006) išvelgia, jog labai svarbu, kad darbuotojai keistųsi idėjomis ir dalyvautų priimant sprendimus, nes tai – grupės suderinamumo būtinos sąlygos (Dubauskas, 2006). E. H. Schein (2002) pateikia motyvus, dėl ko susiformuoja organizacinė kultūra: t. y. dėl išorinės adaptacijos (misijos, tikslų ir kt.) bei vidinės integracijos problemų (skatinimo, bendravimo, organizacijos padėties). V. Targamadzė (2006) pateikia S. P. Robbins (1989) organizacinę kultūrą formuojančius kelis pagrindinius veiksnius:

- Pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai.
- Atrankos procesas.
- Vadovavimo stilius.
- Socializacijos procesas.

Pateikti veiksniai pateikia abstrakčią organizacinės kultūros formavimo seką, kurią praplečia L. Šimanskienės (2002b) pateikta E. H. Schein (1992) jos formavimo schema:

- I. Darbas mažose grupėse:
  - Įkūrėjas turi idėją, kaip sukurti įmonę.
  - Idėją perduoda kitiems, nustato tikslus, sukuria viziją.
  - Įkūrėjų grupė pradeda veikti, kuria darbo vietas, perka patalpas ir kt.
  - Į organizaciją priimami kiti nariai, prasideda istorija, dalijimasis patirtimi, vertybėmis.
- II. Bendros vertybės, iniciatyva, savitas grupės „veidas“:
  - Bendravimo kalbos kūrimas.
  - Grupės ribos, kriterijai.
  - Aiškios taisyklės, kas vadovauja grupei.
  - Draugystės jausmas.
  - Atlygio ir bausmių atvejai.
  - Nesusipratimų aiškinimasis.

Be abejonių, darnios organizacinės kultūros vystymo modelis pabrėžia būtinybę ne tik kurti organizacinę kultūrą, tačiau ir: tęsti organizacijos istoriją; sukurti identiškumo jausmą; skatinti dalyvavimą; didinti darbuotojų sąveiką organizacijoje (pagal J. Greenberg ir R. A. Born, 2000) (Rekašiūtė - Balsienė, 2007).

H. M. Trice ir J. M. Beyer (1993) (pateikia P. Jucevičienė, A. Poškienė, L. Kudirkaitė, N. Damanskas, 2000) organizacinę kultūrą formuojančius bruožus:

- Kultūra atsiranda bendraujant vienas su kitu.
- Saugumo užtikrinimas organizacijoje.
- Organizacinė kultūra turi būti siejama su praeitimi.
- Kultūra neatsiejama nuo organizacijos simbolių.
- Kultūros nuolat keičiasi, susiduria su besikeičiančia aplinka, perima kitas kultūras.
- Kultūra yra išmokstama, naujokai perima viską iš jau esamos kultūros.

Tačiau, yra teigiama, jog kiekviena kultūra skirtingais būdais reaguoja į tą patį dalyką ir asmenys gali pritaipyti, arba nepritaipyti prie organizacinės kultūros (Europos jaunimo organizacijų kontekstas ir kultūra, 2009). Tad paskutinis teiginys pasako, jog kiekviename žingsnyje svarbiu išlieka tikslas, tuomet ir naujokų pritaipymas bus lengvesnis, įsiliejant į organizaciją.

Daugelis mokslininkų pateikia organizacinės kultūros formavimo modelius, geriausiai organizacinės kultūros formavimo charakteristikas apjungia A. Seiliaus (1998) pateiktas modelis:

- Organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka.
- Vadovavimo psichologija.
- Struktūra ir ryšiai.
- Priklausymo organizacijai identifikavimas.
- Pasitenkinimas darbu, motyvacija.
- Kontrolė, pokyčiai.

Pateiktos įvairių mokslininkų mintys rodo, jog kultūra yra sunkiai sukuriama, tačiau tęstina, tobulinama, išskirianti ją iš kitų. Tačiau, organizacijos išlaikymui, stiprinimui, keitimui reikšmingais laikomi šie aspektai: naujų darbuotojų atranka bei jų socializacija (Jucevičienė, 1996). Dinamiškumas rodo, kaip dažnai ir greitai vyksta pokyčiai organizacijoje (Česynienė, Diskienė, Kulvinskienė, Marčinskas ir kt., 2002). Organizacijos poreikis *keisti organizacinę kultūrą* atsiranda tada, kai dėl išorinės konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę petvarką, kartais ją reikia keisti ir dėl kitų sutampančių pokyčių (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). G. Johnson, K. Scholes (1993) teigia, jog norint išlaikyti ir tobulinti verslą, būtina sąlyga – ugdyti, puoselėti organizacinę kultūrą. L. Šimanskienė (2002b) išvelgia, jog kultūrą pakeisti nėra lengva, ir yra svarbu:

- Įtraukti žmones, juos sudominti, pokyčiai negali būti valdomi įstatymais.
- Akcentuoti rezultatus – parodyti ateitį, pasikeitus organizacinei kultūrai.
- Visuotinis noras pakeisti organizacinę kultūrą.
- Jei keičiama organizacinė kultūra, kuo daugiau žmonių turėtų laimėti dėl šio pasikeitimo.
- Nauja kultūra turi stiprinti žmonių atsidavimą.
- Skatinimo sistema turi keistis kartu su organizacine kultūra.

N. Chmiel (2005) teigia, kad prieš keičiant organizacinę kultūrą, pageidautina įvertinti „kultūrinę riziką“ – ar dominuojanti organizacinė kultūra palaikys, ar trukdys pokyčiams. Norint pasiekti geresnių rezultatų, reikia, jog žmonės pajustų poreikį dalyvauti ir reikštis. O visiškai naujos kultūros kūrimas, pirmiausia turi sietis su naujos organizacinės kultūros modelio sukūrimu, esamos diagnoze bei būtinų vertybių atrinkimu ir naujos kultūros įgyvendinimu (Šimanskienė, 2002b).

Norint tik patobulinti organizacinę kultūrą, nereikia tikėtis greito rezultato, nes tai dinamiškas, bet lėtas reiškinys. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) teigia, jog šis procesas gali trukti 3-5 metus ar net 10 metų, jei kultūra keičiama. Kultūra gali kisti keliomis kryptimis:

- Keičiant organizacijos struktūrą.
- Perimant teigiamą patirtį.
- Nukreipiant organizacijos narius veikti dėl bendrų interesų.
- Ugdant pasididžiavimą savo organizacija (Guščinskienė, 2002).

Organizacinės kultūros proceso keitimą geriausia pradėti, kai esti šios sąlygos: jauna ir maža organizacija, greičiausiai ji bus silpna; egzistuoja krizė, vadovų pasikeitimas, silpna kultūra – tokią lengviau pakeisti nei stiprią (Budinienė, Svirskienė, 2006).

Tačiau, kultūra gali priešintis pokyčiams, nes: ji susiformavo per ilgą laiką; egzistavo nuo seniai; yra unikali; nėra ryškių lyderių, norinčių ją keisti, ji yra giliai įsišaknijusi; naujiems žmonėms, kurie mato būtinybę ją keisti, yra sunkiau tai padaryti (Mokšins, 2008c). Štai L. Pakalkaitė (2005) teigia, jog “kultūra yra vienas stabiliausių ir kartu nelanksčiausių grupės ar organizacijos elementų” [59, p. 17]. Mokslininkė taip pat teigia, jog kultūros pokyčių procesas turi apimti šias stadijas:

- Atšildymas – motyvacija keistis.
- Kaitos fazė, kai diegiama kas nors naujo.
- Užsaldymas – įdiegtos naujovės įtvirtinamos, padėtis stabilizuojasi, atsiranda informacija, kuri parodo, kad pokyčiai naudingi.

Vis dėlto, kad ir koks sudėtingas pokyčių įgyvendinimo procesas, organizacijos darbuotojai turi tikėti, kad pokytis jiems duos naudos, tam svarbus būtinumo jausmas, vizija, komunikavimas (Lodienė, 2005a).

*Išnagrinėta teorija padeda suprasti, kodėl taip sunku pakeisti organizacinę kultūrą. Svarbiausiomis teorinėmis išvalgos išlieka motyvacija, keičiant organizacinę kultūrą, bendro tikslo ir siekio organizacijoje nustatymas, veikimas kartu bei adaptacija ir informacija, kuri rodo, kad organizacinės kultūros keitimas naudingas visais atžvilgiais. Formuojant ir keičiant organizacinę kultūrą reikia numatyti tikslą, nukreipti visus jo link ir pasiruošti ilgam bei sudėtingam procesui.*

## 1.5. Vadovo įtaka organizacinei kultūrai

Kaip teigia L. Šimanskienė (2002b), „egzistuoja daugybė būdų, kaip stimuliuoti darbuotojus, bet visa tai turi atlikti vadovas. Todėl be tinkamo vadovavimo negali efektyviai dirbti nei viena organizacija. Vadovavimo stilius yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir pažadinti norą siekti organizacijos tikslo“ [92, p. 99]. „Gerai vadovavimo rezultatai pasiekiami, kai vadovas motyvuoja (skatina) pavaldinius įgyvendinti organizacijos tikslus. Remiantis šiuo požiūriu, galima teigti, kad tas, kuris sugeba motyvuoti (nesvarbu, kuriuo gyvenimo laikotarpiu įgyja šį sugebėjimą), gali būti vadovu“ [33, p. 131]. „Vadovo vaidmuo – tai visuma taisyklių, kurių privalu laikytis, susiklosčius tam tikrai situacijai“ [2, p. 196]. Vadovas yra tarpasmeninių santykių palaikytojas, informacijos skleidėjas bei sprendimų priėmėjas. Taigi, vadovo vaidmuo organizacijoje yra itin svarbus, svarbiausioji jo rolė – organizacinės kultūros kūrimas, be ko nebūtų ir tolimesnės organizacijos veiklos. E. H. Schein (1992) pateikia lyderio veiklos, formuojančios organizacinę kultūrą, etapus ir stiprinimo mechanizmus, kurie glūdi pačioje organizacijos veikloje, vadovo veikloje (Šimanskienė, 2002b) (žr. 4 lent.).

4 lentelė

### Lyderio veikla, formuojant organizacinę kultūrą

<i>Pradinis įsitvirtinimo mechanizmas</i>	<i>Tolesnis sustiprinimo mechanizmas</i>
Vadovo kreipiamas dėmesys: priemonės, kontrolės	Organizacijos veiklos planavimas, struktūra
Kaip lyderiai reaguoja į kritines situacijas, krizes	Sistema ir procedūros
Kriterijai, pagal kuriuos lyderiai skirsto išteklius	Ritualai ir ceremonijos
Apsvarstyti modeliavimo, apmokymo vaidmenys	Fizinė darbo aplinka
Kriterijai, pagal kuriuos lyderiai skirsto pareigas, apdovanojimus	Istorijos, mitai apie žmones, įvykius
Kriterijai naujokams, paaugštinimams, atleidimams	Formalūs pareiškimai apie organizacijos vertybę, pažiūras

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

Vadovo vaidmenį organizacinei kultūrai pabrėžia ir sėkmingą organizacijos darbą lemia:

- Vadovo pasitikėjimas darbuotojais.
- Darbuotojų atsakomybės jausmas (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

Minėtas pasitikėjimas darbuotojais paprastai neatsiranda. „Vadovo veiklos kokybė labai priklauso nuo jo savybių. Išskiriamos dvi pagrindinės savybių grupės – asmeninės savybės ir dalykinės savybės“ [113, p. 62]. Pagrindinė iš dalykinių – kompetentingumas. Be jų, V.



Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005) išskiria mandagumą, natūralumą, vertybių sistemą, taktą.

H. Fayol (2005) išvardija keletą vadovavimo taisyklių, kurių privalo prisilaikyti vadovas organizacijoje:

- Visapusiškai gerai pažinoti savo personalą;
- Gerai išmanyti įstatus;
- Rodyti gerą pavyzdį;
- Organizuoti periodiškus organizacijos patikrinimus;
- Organizuoti su pavaldiniais pasitarimus;
- Nesutelkti dėmesio į smulkmenas;
- Siekti darbuotojų vienybės.

Be abejo, jei vadovas neturi tokios galimybės, neturi reikiamų kompetencijų, visada gali pagelbėti kompetetingas konsultantas, kuris gali net pakeisti vadovavimo stilių, suvokti organizacinę kultūrą, perplanuoti veiklą, padėti kurti geresnę vadovo ir pavaldinių pusiausvyrą (Kets de Vries, 2007).

A. Seilius (2004) kolektyvinėje monografijoje vadovams siūlo taip spręsti valdymo organizacijoje problemas:

- Sudaryti sąlygas darbuotojams mokytis;
- Adaptuoti naujus darbuotojus;
- Įvairinti darbo turinį;
- Garantuoti atlyginimą pagal darbą.

Pateikti siūlymai parodo, kad visa tai įeina į organizacinę kultūrą ir labai siejasi su darbuotojais, klimatu organizacijoje, tikslų siekimu, motyvacija, kurie yra labai svarbūs ir dažniausiai gali būti užtikrinami tik vadovo.

Vadovas formuoja ir bendrą grupės vertybinių orientacijų sistemą, kad svarbiausių visuomeninių reiškinių vertinimas būtų analogiškas organizacijoje (Valackienė, 2006). A. Makštutis (1999) išskiria, jog vadovas pats turi atnaujinti kolektyvą, formuodamas naują tikslą, veiklos uždavinius. Visa tai yra vadovo jurisdikcijoje.

J. M. Kouzes bei B. Z. Posner (2003) išskiria kitą labai svarbų aspektą, t. y. pasitikėjimo atmosferą, kurią turi sukurti vadovas. Tuo tarpu, kaip išvėlgė minėtas mokslininkas, pasitikėjimas žmonėmis pasiteisina ir tokie vadovai yra labiau gerbiami, nes jie, ir jais pasitikima. W. Bennis, B. Nanus (1998) išskiria, jog vadovai turi ir gali:

- Priešintis permainoms;
- Nustatyti sprendimą, nutaikytą į naujus bendrus interesus, savitarpio pasitikėjimą organizacijoje;

- Atsakyti už etikos normų sistemą, kuri nulemia organizacijos narių elgesį;
- Nustatyti padėtį, vientisumą organizacijoje.

V. Sūdžius (2001) papildė minėtų mokslininkų sąrašą, jog vadovas turi siekti šių tikslų, t. y.: atskleisti silpnąsias personalo puses, perkvalifikuoti darbuotojus; rasti skatinimo svetus darbuotojams; nustatyti patikimus personalo išlaikymo principus. A. Sakalas (2003) pateikia vadovavimo priemones vadovui, t. y. ką vadovui pranašu būtų atlikti organizacijoje, kuriant jos organizacinę kultūrą:

1. Motyvavimas;
2. Informuotumo didinimas;
3. Delegavimas ir kontrolė;
4. Pasitarimai ir pokalbiai;
5. Pripažinimas ir kritika. Nurodymai;
6. Grupinio darbo organizavimas. Valdymo sprendimai;
7. Konfliktai bei jų valdymas.

Galima teigti, jog A. Sakalo išskirti vadovo privalomi veiksmai sutampa su organizacinės kultūros formavimo elementais, charakteristikomis, t. y. viskas, ką minėjo mokslininkas yra tai, ką turi daryti vadovas, norėdamas sukurti organizacinę kultūrą įmonėje ir sukurti ją stiprią.

Įdomią išvalgą pateikia L. Šimanskienė (2000). Mokslininkė išvelgė, jog vadovai turėtų ne tik žinoti apie darbuotoją pagrindinius faktus, tačiau atkreipti dėmesį į tai, kokios tautybės tai atstovas, nes visų tautų atstovams, būdingos tam tikros charakterio savybės. Tad, formuojant organizacinę kultūrą, reikia remtis ne tik ja, o ir tautos kultūra. N. Petkevičiūtė, I. Kalinina (2004) nori pabrėžti darbuotojų įtraukimo į svarbiausius organizacinių sprendimų priėmimo procesus, darbuotojų išklausimą, pasitikėjimą darbuotojų kompetencija. Štai P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas (2004) išskiria būtent organizacijų vadovų klaidas:

- Vadovų vystymosi reikšmės stoka;
- Vystymosi galimybės neįžvelgimas;
- Komunikavimo trūkumas;
- Inovacijų trūkumas;
- Koordinavimo stoka;
- Pasitikėjimo darbuotojais nebuvimas;
- Nesugebėjimas nešališkai vertinti atliktą veiklą.

Kaip galime pastebėti, ne visi vadovai atlieka jiems pavestas užduotis, savianalizės, galimybių praplėtimo stoka, pasitikėjimo sąvokos nesuvokimas – svarbiausios jų klaidos, kai darbuotojai neturi ryšio su vadovu, vadinasi, ir su organizacija. Mokslininkai A. Sakalas bei V. Šilingienė (2000) iškelia problemą, jog paskutiniu metu, o ypač dabar, organizacijos apsiriboja juo mažesniu

darbuotojų skaičiumi, o vadovo vieta tampa vis didesne streso priežastimi, nes informacijos per daug, vadovas nebeatlieka jam pavestų užduočių, apie organizacinę kultūrą net nelieka laiko pagalvoti. Svarbu ir tai, kad vadovas, norėdamas įgyvendinti bet kokią organizacijos pokytį, turėtų tam tikamą strategiją. Kitu atveju, „pastangos, kurios nėra iš anksto aiškiai suplanuotos ir kurios yra greitai įgyvendinamos, įklimpsta į nenumatytas problemas“ [44, p. 132]. Personalo valdymas yra ženkliai visos vadovų veiklos dalis. Vadovų veikla daro tiesioginę įtaką darbuotojų veiklai. Pastaroji veikla sukuria „darbinę darbuotojų elgseną“, o tuomet ir darbuotojų „kultūrinę elgseną“ (žr. 3 priedas).

Vadovo įtaką organizacinei kultūrai pastebi visi. „Kai vadovas sistemingai kreipia dėmesį į svarbius organizacijai dalykus, darbuotojai aiškiai pastebi, kokios yra jų nuostatos ir prioritetai“ [24, p. 71]. Taigi, vadovas turi:

1. Reaguoti į organizacijos krizes.
2. Stebėti, kaip skirstomas biudžetas.
3. Jausti, kad darbuotojai juos stebi ir neformaliai.
4. Suprasti kriterijus paaukštinimui, atleidimui (How to improve organizational culture, 2009).

Jei organizacijoje esti šie požymiai, vadinasi, kultūra joje yra stabili:

- Darbuotojai noriai eina į darbą, didžiuojasi būdami organizacijos dalimi.
- Laiko savo bendradarbius draugais.
- Žino ir palaiko kompanijos viziją, mielai padaro daugiau nei jiems priklauso.
- Jaučia asmeninį pasitenkinimą kai jų komandai sekasi, tiki, kad jų veikla prisideda prie komandos sėkmės (Atmosfera ir kultūra organizacijoje, 2008).

2010 metais atlikto organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajų tyrimo duomenimis paaiškėjo, jog darbuotojams labiausiai nepatinka dirbti su vadovu, kuris laikosi procedūrų ir taisyklių, yra koordinatorius bei šaltas žmogus (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

*Taigi, nuo vadovo vadovavimo stiliaus, požiūrio kas vyksta organizacijoje priklauso ir socializacija, adaptacija, identišumo procesai joje. Jie yra itin svarbūs, norint formuoti tinkamą organizacinę kultūrą, kad darbuotojai būtų ne tik lojalūs organizacijai, identifikuotųsi, tačiau nauji darbuotojai lengvai prisitaikytų prie jos. Dėl to yra labai svarbu tiksli informacija, bendravimas, tobulinimas, pasitikėjimas.*

### **Teorinės dalies apžvalga**

Organizacinė kultūra – ganėtinai daug užsienio ir lietuvių autorių apibrėžta sąvoka, kurią sudaro visas kompleksas bruožų, tampriai susijusių ir leidžiančių organizacinę kultūrą išskaidyti į atskirus komponentus: tai organizacijos bendra nuomonė, filosofija, ideologija, vertybių sistema,

normos, mąstymo sistema, jungianti organizaciją su aplinka, būdas veikti tikslo link, spręsti problemas, konfliktus. Jos reikšmė darbuotojui, vadovui, pačiai organizacijai yra be galo didelė. Ji atlieka begales funkcijų, turi daug privalumų minėtiems subjektams: organizacinė kultūra lemia narių poelgi organizacijoje, santykių, vadovavimo pobūdį kolektyve (-ui), lemia organizacijos narių tikslą. Ji yra formuojama specifinių vertybių pagrindu, skirtingų kiekvienai organizacijai. Nuolatinis, inovatyvus bei nuoseklus personalo valdymas ir organizacinės kultūros formavimas laikomas organizacijos pranašumu. Nuoseklus organizacijos tyrimas numato organizacinės kultūros joje trūkumus bei problemas, o taip pat galimybes keisti ir tobulinti organizacinę kultūrą joje.

Nuo vadovo vadovavimo stiliaus, požiūrio kas vyksta organizacijoje priklauso ir socializacija, adaptacija, identiškumo procesai joje, t. y. organizacinės kultūros stiprumas. Vadovai, mokėdami valdyti ir daryti įtaką organizacijai, gali padaryti jos veiklą efektyvesnę.

Iniciatyvumas, bendras tikslas, integracija, kontrolė, skatinimas ir kt. yra svarbiausios organizacinės kultūros charakteristikos. Sudėtingo organizacinės kultūros proceso suvokimui palengvinti yra išskiriami jos lygmenys: pastebima kultūra – tradicijos, ritualai; persidengusios vertybės - bendravimas, normos; bendri susitarimai – vertybės.

Organizacijų kultūrų susistemimui yra išskiriami jų tipai. J. Sonnefeld išskirti tipai: beisbolo komanda (talentas, aktyvumas), klubas (patirtis, lojalumas), akademija (karjera, išsilavinimas), tvirtovė (pastovumas, rizikos vengimas). Ch. Handy išskirti tipai: voratinklio (valdžia, rezultatas), tvirtovės (mažai iššūkių, iniciatyvumo), tinklo (komandinis darbas), „žvaigždžių“ kultūra (bendri tikslai). K. C. Камерон ir P. E. Куинн (2001) pateikti tipai: hierarchinė (formalumas, struktūrizuotumas); rinkos (organizacija kaip rinka), adhokratijos (siekimas pirmauti, keistis); klano tipų organizacinė kultūra (veikimas kartu). Pastarieji tipai yra labiausiai kompleksiški, t. y. labiausiai apibrėžia organizacinę kultūrą. Įvertinamas ir darbuotojas, ir vadovas ir visa organizacinė kultūra organizacijoje, dėl to šis šių užsienio mokslininkų modelis yra plačiai naudojamas, o ir pasirinktas šio darbo problematikai atskleisti.

## 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODIKA

### 2.1. Organizacinės kultūros diagnostikos instrumentų įvairovė

Organizacinės kultūros diagnostika yra sudėtingas, reikalaujantis daug darbo, vertinant sunkiai diagnozuojamus dalykus: vertybes, vadovavimo subtilybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją ir kt. (Budiniene, Svirskiene, 2006). Organizacinėje kultūroje svarbiausia yra tai, kad ji geba sumažinti kolektyvo egzistavimo neapibrėžtumo laipsnį, paaiškinti, kas laukia kolektyvo narių, kurie vadovaujasi visiems priimtiniomis ir perduodamomis iš kartos į kartą amžinomis vertybėmis, geba suburti ištikimą bendram reikalui kolektyvą ir nušviesti organizacijos vystymosi perspektyvas, kas, savo ruožtu, suteikia energijos judėti pirmyn (Камерон, Куинн, 2001).

Tiriant kultūrą, reikia ištirti, po to išanalizuoti daugelį organizacijos aspektų: aplinką, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, konfliktus. Jau minėti S. P. Robbins (2003) organizacinės kultūros aspektai gerai apibūdina būtinus ištirti dalykus, t. y. asmeninė iniciatyva, rizikos tolerancija, kryptingumas, integracijos laipsnis, vadovų parama, kontrolė, identiškumas, atlyginimo sistema, konfliktų tolerancija, bendravimas organizacijoje. Siekdamas ištirti, diagnozuoti organizacinę kultūrą, D. Denisonas (1990) kelia tokius klausimus, kuriuos pateikia L. Šimanskienė (2002a):

1. Kaip vystosi organizacinė kultūra? Ar ji kuriama sistemiškai, ar vystosi spontaniškai? Kaip ji padeda verslo vystymui?
2. Kokia pagrindinė organizacinė kultūra? Kaip ji kinta?
3. Kokie yra organizacijos vertybių, bendro suvokimo, elgsenos tarpusavio ryšiai?
4. Koks procesas vyksta organizacijai siekiant efektyvumo? Ką apie tai mano visi organizacijos nariai? Koks yra organizacinės kultūros ir efektyvumo modelis?

Minėti aspektai, būtini tiriant organizacinę kultūrą, norint ne tik ją diagnozuoti, bet ir tolesniam organizacinės kultūros vystymo, tobulinimo, keitimo procesui įgyvendinti.

Pastaruoju metu yra susiformavę keli organizacinės kultūros tyrimo būdai:

1. Etnografinis – tyrėjas tik stebi organizacijoje vykstančius procesus, kalba su darbuotojais.
2. Klinikinis – tyrėjas ne tik stebi ir analizuoja, bet ir daro įtaką ir poveikį organizacinei kultūrai.
3. Istorinis – padeda išvelgti laikiną organizacinės kultūros kitimą (Vanagas, 2005).

Organizacinę kultūrą galima tirti naudojant kiekybinius ir kokybinius tyrimų metodus. Galimi tokie *kokybiniai tyrimai*:

- Pusiau struktūrizuoti giluminiai interviu ar grupinės diskusijos su vadovais ar darbuotojais.
- Stebėjimas.
- Dokumentų analizė (Preikšienė, 2004).

Populiariausias *kiekybinių tyrimų* yra – darbuotojų apklausa naudojant klausimynus. Kokybinių tyrimų pranašumai: jie suteikia išsamesnį organizacinės kultūros vaizdą; tiriant kokybiniu tyrimu galima gauti tokios informacijos, kurią būtų buvę sunku numatyti prieš kiekybinį tyrimą (Preikšienė, 2004). Tačiau kokybinio tyrimo trūkumai: sunku palyginti organizacijų kultūras bei kiekybiniai yra patikimesni ir objektyvesni, o ir kiekybinis darbuotojų tyrimas leidžia darbuotojams pasijusti svarbiais (Šimanskienė, 2002b).

A. Tamošaitytė (2010) pataria, kaip tinkamai atlikti anketinę apklausą. Pirmiausia, klausimynas neturi būti ilgas, neturi viršyti 60 teiginių, jei jis bus per ilgas, darbuotojai jį pildys atmetinai. Antra, klausimynas turibūti išbaigtas, nedaryti jo pakartotinai, kadangi pakartotinai jį pateikiant galima susidurti su problema – antram pildymui darbuotojai bus nusiteikę pasyviai. K. Kardelis (1997) pateikia bendruosius anketos – klausimyno reikalavimus:

1. Paaiškinimas dėl ko atliekamas tyrimas.
2. Trumpa anketos užpildymo instrukcija.
3. Klausimai turi būti konkretūs.
4. Atsakymai turi būti suprantami.
5. Anonimiškumo išlaikymas.
6. Mažesnė anketos apimtis yra privalumas.
7. Biografiniai autoriaus duomenys pateikiami pabaigoje.

Štai apie apklausos metodą L. Šimanskienė (2008a) pateikia tokias I. Luobikienės (2000) išvalgas, jog jis taikomas, kai tirama problema nepakankamai išanalizuota ir aprašyta, kas jau minėta darbo įvadinėje dalyje. Plačiau tai apibūdinant, kai tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualiosios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt.

Yra keli keliai ne tik pasirinkti tyrimo būdai, tačiau ir priemonėms, modeliams. L.Šimanskienė (2002a) pateikia štai kokį modelį, susidedantį iš kelių etapų:

1. Fizinės aplinkos studijavimas.
2. Pačios organizacijos darbuotojų pasisakymų apie jos kultūrą vertinimas.
3. Organizacijos darbuotojų apklausa.
4. Darbuotojų veiklos stebėjimas.

L. Šimanskienės (2008a) pateiktas D. Denison (1990) organizacinės kultūros tyrimo modelis, susidedantis iš keturių lygmenų:

1. Paviršiniai bruožai – apčiuopiami organizacijos narių kultūros aspektai.
2. Nuostatos – taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti.
3. Vertybės - kuriomis organizacijos nariai remiasi.
4. Nebylūs įsitikinimai – apie save ir kitus organizacijos narius.

Populiariu tampa K. C. Камерон ir P. E. Куинн (2001) besivaržančių vertybių modelis “Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas” (OCAI). Modelis sukurtas tiriant sėkmingai veikiančias organizacijas. Svarbiausi jo klausimai:

1. Kokie yra esminiai organizacijos efektyvumo nustatymo kriterijai?
2. Kokie svarbiausi veiksniai nusako organizacijos veiklos efektyvumą?
3. Kokius indikatorius turi omenyje žmonės, vertinantys organizaciją kaip efektyvią? (Rekašiūtė-Balsienė, 2007).

Svarbios modelio dimensijos:

- Efektyvumo kriterijai, pabrėžiantys orientaciją į išorę, diferenciacija.
- Efektyvumo kriterijai, pabrėžiantys orientaciją į organizacijos vidų, integracija.
- Lankstumas ir veikimo laisvė.
- Stabilumas ir kontrolė.

Šios dimensijos sudaro keturis organizacinės kultūros tipus:

1. Klano.
2. Adhokratinė.
3. Rinkos.
4. Hierarchijos (Ragucka, 2005).

Iš visų organizacijų negali būti tokios, kuri tiksliai ir pilnai atitiktų vieną organizacinės kultūros tipą. Dažniausiai organizacijose pasireiškia keli skirtingi tipai, dominuojantys mažiau ar daugiau. Norint daryti poveikį organizacijai, reikia nustatyti, kokia ji yra. Tad svarbu atsižvelgti į visus išvardintus aspektus, kad ši kultūra organizacijoje būtų diagnozuota ir įvertinta, o toliau būtų galima daryti tolimesnes išvalgas, tobulinti ar keisti ją.

*Nuoseklus kultūros organizacijoje tyrimas gali parodyti ir jos problemas ir trūkumus, tačiau pačiu tyrimu galima pagerinti būklę joje. Atlikus tyrimą organizacijoje, padidinamas darbuotojų pasitenkinimas savimi, kaip įmonės dalimi, didinama motyvacija, nes šiuo tyrimu darbuotojus įtraukė į bendrą organizacijos veiklos vykdymą, tobulinimą.*

## 2.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Šiame darbe pasirinktas K. C. Камерон ir P. E. Куинн (2001) besivaržančių vertybių modelis “Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas” (OCAI).

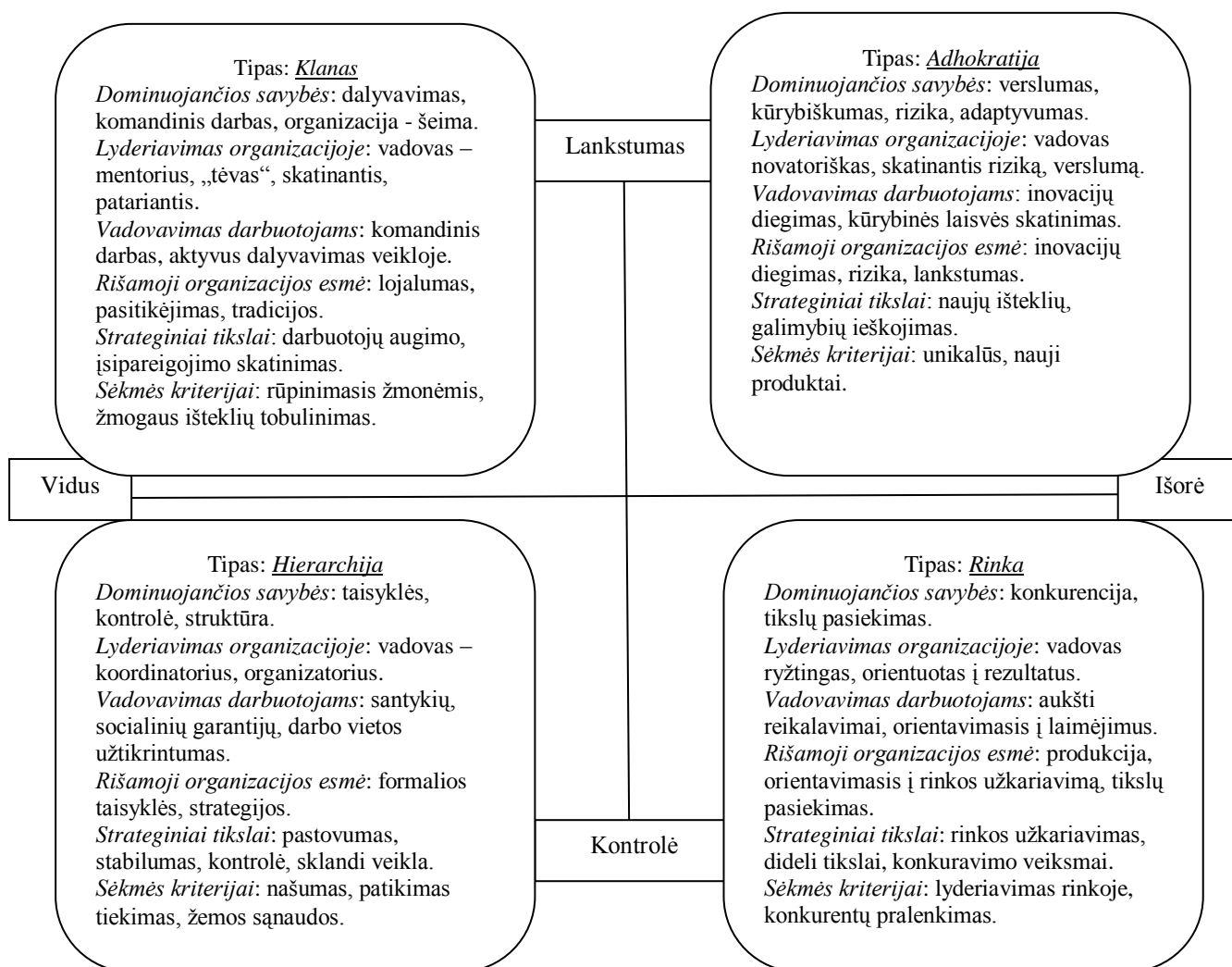
Šis modelis buvo formuluojamas labai fundamentalių prielaidų apie tai, kaip organizacijos veikia bei kaip turėtų būti valdomos. Kiti modelio privalumai:

- Apibrėžia lyderiavimą.
- Apibrėžia organizacijos efektyvumą.

- Apibūdina žmonių antykius.
- Paliečia pasitenkinimą darbu (Ragucka, 2005).

Patys modelio autoriai išskiria ir daugiau jo *privalumų*:

1. Apima tuos esminius kultūros pokyčius, kurie pripažinti lemiančiais organizacijos sėkmę.
2. Diagnostikos procesas ir pokyčių strategijos sukūrimas gali būti įgyvendintas tik per protingai nusistatytą laiką.
3. Proceso etapai leidžia įtraukti į darbą bet kurį organizacijos narį.
4. Procesas remiasi tiek esminių kultūros matavimų kiekiu, tiek kokybės matavimo metodais.
5. Ši diagnostikos ir pokyčių procesą gali naudoti ir realizuoti pačios organizacijos komanda.
6. Šio proceso pagrindas ne tik įgauna prasmę dėl žmonių išigilinimo į savo organizacijos esmę, bet ir yra paremtas mokslo pagrįstais patikimais matavimais (Камерон, Куинн, 2001).



**3 pav.** Organizacinės kultūros įvertinimo modelio prielaidos

Šaltinis: A. Ragucka (2005). Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys. *Konsultacijos vadovui. Personalo vertė ir vadyba. Verslo žinios*, 12, p. 18



Kaip matome 3 pav., K. C. Камерон ir P. E. Куинн (2001) sukurta metodika turi 4 dominuojančių kultūrų tipus (klano, adhokratijos, rinkos, hierarchijos). Metodikos gautas rezultatas vadinamas Organizacinės kultūros profiliu yra paremtas 6 organizacinės kultūros sritimis (Ragucka, 2005):

1. Dominuojančios savybės.
2. Lyderiavimas organizacijoje.
3. Vadovavimas darbuotojams.
4. Rišamoji organizacijos esmė.
5. Strateginiai tikslai.
6. Sėkmės kriterijai.

Taigi, pasirinktas modelis nustato kritiškai svarbią strategiją tarp visų kitų organizacinės kultūros keitimo ir organizacijos rodiklių gerinimo priemonių.

Pagal pasirinktą modelį bei, remiantis A. Ragucka (2005), sudarytos anketos vadovui bei darbuotojams, kurios skirtos: nustatyti organizacinės kultūros tipą, remiantis esminėmis vertybėmis, prielaidomis ir požūriais, apibūdinančiais organizaciją; įvertinti dabartinę organizacinę kultūrą bei nustatyti norimą kultūrą.

Apklauso tikslas: ištirti organizacinės kultūros formavimo ypatumus bei pagrįsti jos tobulinimo būtinybę bei galimybes telekomunikacinėse bendrovėse Šiauliuose.

Darbo tikslui įgyvendinti iškelti tokie uždaviniai:

1. Atskleisti organizacinės kultūros formavimo ypatumus telekomunikacinių paslaugų bendrovėse Šiauliuose;
2. Palyginti darbuotojų bei vadovų tyrimo rezultatus.
3. Palyginti bendrovių tarpusavio tyrimo rezultatus.
4. Numatyti organizacinės kultūros tobulinimo galimybes jose.

Anketa sudaryta iš dviejų blokų: organizacinės kultūros modelis bei socialiniai – demografiniai respondentų duomenys. Socialinėje - demografinėje dalyje – tiriamųjų pasiskirstymas organizacijose: lytis, amžius, pareigos (vadovaujančios ar ne), darbo stažas, išsilavinimas, darbo pobūdis (žr. 4 priedas).

Anketos dalis organizacinės kultūros tipo nustatymui susideda iš minėtų 6 organizacinės kultūros sričių kiekvienam tipui (iš viso 24 teiginiai). Kiekvienam iš atskirų organizacinės kultūros sričių kiekvienam tipui (po 4) galima skirti iš viso 100%. Juos respondentas dalija pagal tai, kaip pateikta savybė panaši į jo organizacijoje dominuojančią savybę, apvalindami iki dešimčių (10, 20, 30, ...) ir penkių (5, 15, 25, 35, ...). Anketoje vadovui bei darbuotojui reikia šias savybes įvertinti pagal kriterijus “dabar” ir “pageidautina”. Kriterijus “pageidautina” rodo, kokių organizacinės kultūros savybių darbuotojai norėtų, o vadovai jas planuotų įgyvendinti, tobulinti. Klausimų

eiliškumas pagal organizacinės kultūros tipo elementus pateiktas 5 lentelėje (kiekvienos kultūros srities pirmas klausimas apibūdina „klano“ - A, antras „adhokratijos“ - B, trečias „rinkos“ - C, ketvirtas „hierarchijos“ kultūros tipą - D).

5 lentelė

**Anketos pagal organizacinės kultūros tipų elementus klausimų  
eiliškumas**

<i>OK sritis</i>	<i>Klano kultūros elementai (A)</i>	<i>Adhokratijos kultūros elementai (B)</i>	<i>Rinkos kultūros elementai (C)</i>	<i>Hierarchijos kultūros elementai (D)</i>
Dominuojančios savybės	1	2	3	4
Lyderiavimo stilius organizacijoje	1	2	3	4
Vadovavimas darbuotojams	1	2	3	4
Rišamoji organizacijos esmė	1	2	3	4
Strateginiai tikslai	1	2	3	4
Sėkmės kriterijai	1	2	3	4

Šaltinis: sudaryta pačios autorės, remiantis K. C. Камерон ir P. E. Куинн (2001).

Anketų rezultatų apdorojimui buvo naudojamas toks metodas: pirma, sudedami visi 1 rezultatai iš skilties A stulpelio „dabar“, jų suma dalijama iš 6. Antra, atitinkamai atliekami tokie pat veiksmai su 2 rezultatais iš B, 3 rezultatais iš C, 4 rezultatais iš D. Trečia, veiksmai pakartojami ir su gautais rezultatais „pageidautina“. Gaunamas kiekvienos kultūros srities rezultatas tam tikram organizacinės kultūros tipui „dabar“ ir „pageidautina“.

Darbuotojų apklausai pasirinkta paprastoji atsitiktinė imtis, grindžiama visų populiacijos elementų vienoda tikimybe būti pasirinktiems, kadangi buvo reikalingi tam tikrų bendrovių (telekomunikacijų paslaugų Šiaulių mieste) darbuotojai bei vadovai (Luobikienė, 2010). K. Kardelis (2002) numato 5% paklaidą tyrimo validumui pagrįsti, pasirenkant tam tikros bendrovės visus darbuotojus. Taigi, apklausoje turi dalyvauti iš kiekvienos bendrovės po 95% darbuotojų, tuomet šie rezultatai galės būti reikšmingi, norint rezultatus apibendrinti kaip pagrįstus Šiaulių miesto telekomunikacijų paslaugų bendrovių.

Apklausa buvo atlikta 5 - iose telekomunikacijų bendrovėse Šiauliuose: UAB „Splus“, UAB „Alpha komunikacijos“, AB „TEO LT“, UAB „Balticum“, AB „Lietuvos radijo ir televizijos

centras“. Tyrime dalyvavo 241 respondentas, iš kurių buvo 5 vadovai, likusius sudarė visų organizacijų darbuotojai. Iš kiekvienos iš minėtų bendrovių dalyvavo atitinkamai po 111, 18, 94, 7, 6 respondentai (žr. 6 lent.). Respondentų skaičius pateikiamas be vadovų.

6 lentelė

### Apklaustųjų skaičius pagal telekomunikacijų bendroves

<i>Telekomunikacijų bendrovės</i>	<i>Viso darbuotojų sk.</i>	<i>Apklaustų darbuotojų sk.</i>	<i>Apklaustųjų darbuotojų sk. %</i>
<i>UAB „Splius“</i>	118	111	94,1%
<i>UAB“Alpha komunikacijos“</i>	18	18	100%
<i>AB“TEO LT“</i>	100	94	94,0%
<i>UAB „Balticum“</i>	7	7	100%
<i>AB “Lietuvos radijo ir televizijos centras“</i>	6	6	100%
<i>Iš viso:</i>	249	236	94,8%

Šaltinis: sudaryta pačios autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Anketinė apklausa vyko sklandžiai, kovo 1-23 dienomis. Anketas vadovai ir darbuotojai pildė ganėtinai ilgai. Telekomunikacinių ryšių bendrovių vadovai bei darbuotojai jas pildė el. būdu (toks buvo pageidavimas, pateikiant anketas jų atlikimui).

Gauti tyrimo rezultatai nagrinėjami ir pateikiami statistiniais metodais (MS Excel programos panaudojimas; grafinis duomenų vaizdavimas). Tyrimo rezultatai nagrinėjami pagal naudoto modelio 6 sritis: dominuojančias savybes, lyderiavimą organizacijoje, vadovavimą darbuotojams, rišamąją organizacijos esmę, strateginius tikslus bei sėkmės kriterijus organizacijoje.

*Gauti duomenys buvo palyginti tarpusavyje: lyginami darbuotojų; vadovų rezultatai; darbuotojų bei vadovų; skirtingų bendrovių organizacinės kultūros. Gauti tyrimo rezultatai suteiks galimybę nustatyti bendrovių dominuojančius kultūrų tipus, bus galima išskirti labiausiai pasireiškiančius tipus bei skirtumą tarp dabar egzistuojančio bei pageidautino tipo, numatyti organizacinės kultūros tobulinimo galimybes bendrovėse.*

### 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS

#### 3.1. Telekomunikacinių bendrovių veikla, jos ypatumai

##### Lietuvos radijo ir televizijos centras (Erdvės), AB

AB Lietuvos radijo ir televizijos centras (Telecentras, erdvės – aut. pastaba) - daugelį metų Lietuvos telekomunikacijų rinkoje veikianti bendrovė, turinti ilgametę patirtį radijo ir televizijos programų perdavime. Jau daugiau nei 80 metų bendrovėje yra dirbama prie įvairių telekomunikacinių projektų, todėl čia dirbantys specialistai turi neįkainojamą patirtį ir yra savo srities profesionalai. Nuo 2001 metų bendrovė, greta teikiamų „klasikinių“ paslaugų, pradėjo teikti duomenų perdavimo ir interneto paslaugas „Erdvės“. Telecentro diegiamos naujausios bevielio ryšio technologijos suteikia vartotojams galimybę naudotis pasaulinio interneto resursais bei leidžia pasirinkti plačias ryšio greitaiveikas ir įvairius prieigos sprendimus. Telecentras, nepriklausomai nuo kitų Lietuvos operatorių infrastruktūros, pagal kliento poreikius gali pateikti patikimus bevielius sprendimus net į tolimiausius Lietuvos miestelius.

Investicijos į darbuotojų kompetencijos plėtimą, projekto valdymo įgūdžių tobulinimą padeda bendrovei skverbtis į naujausias telekomunikacijų sritis. Patyrę ir kvalifikuoti darbuotojai yra didžiausias bendrovės turtas.

Bendrovė deklaruoja, jog:

- Pagrindinis bendrovės darbo principas – visada būti žingsniu priekyje ir teikti klientui jo lūkesčius viršijančias paslaugas.
- Yra patikimi paslaugų teikėjai, užtikrina paslaugų kokybę, laikosi darbų atlikimo terminų, taiko lanksčią kainų sistemą.
- Gerbia partnerius ir užsakovus, plėtojame su jais abipusiai naudingus ryšius ir draugiškus santykius.
- Reikalauja iš savo darbuotojų asmeninės atsakomybės už atliekamo darbo kokybę, skatina juos asmeniniu indėliu prisidėti prie bendrovės ekonominės gerovės kėlimo.
- Sudaro darbuotojams tinkamas darbo ir tobulėjimo sąlygas, kuria palankią darbo atmosferą, rūpinasi darbuotojų socialine gerove.
- Kokybės politikos nuostatų laikymasis padeda geriau atlikti darbą, tenkinti klientų poreikius ir sėkmingai konkuruoti rinkoje. Bendrovės vadovybė ir visi darbuotojai įsipareigoja vykdyti kokybės įgyvendinimo procesus (Erdvės, 2011).

Matome, jog bendrovė labai išdirbusi aptarnavimo procesą, kokybės standartų perteikimą klientams, partneriams. Bendrovėje labai svarbūs darbuotojai, jų tobulėjimas, gera atmosfera viduje jos.

##### TEO LT, AB

TEO įmonių grupė yra didžiausios Šiaurės ir Baltijos šalių telekomunikacijų bendrovės „TeliaSonera AB“ įmonių grupės dalis. 2006 metais bendrovė pakeitė pavadinimą iš AB „Lietuvos telekomas“ į TEO LT, AB.

Šiandien Bendrovė užima lyderio pozicijas interneto, duomenų perdavimo bei fiksuotojo telefono ryšio rinkose. Esami bendrovės pajėgumai leidžia pasiūlyti klientams pačias moderniausias technologijas, nenusileidžiant pažangiausiems pasaulio telekomunikacijų rinkos žaidėjams. Nuo 2006 metų bendrovė teikia skaitmeninės interaktyviosios (IPTV), o nuo 2008 metų - skaitmeninės antžeminės (DVB-T) televizijos paslaugas.

TEO vizija – būti geriausiu partneriu bendraujant su nuolat kintančiu pasauliu. Pasitelkdama moderniausias technologijas, Bendrovė suteikia savo klientams galimybę pasiekti žmones, žinias ir pramogas. TEO misija - kurti vertę akcininkams ir klientams, teikiant profesionalias ir kokybiškas telekomunikacijų, TV ir IT paslaugas.

Darbuotojų apklausos rezultatai atskleidė, jog jie itin vertina Bendrovės suteikiamą galimybę pritaikyti savo įgūdžius, taip pat jos vertybes, įvaizdį ir reputaciją bei veiklos rezultatus. Džiugu, kad dauguma TEO darbuotojų ne tik didžiuojasi savo darbu ir jame pritaiko turimus įgūdžius, bet ir yra linkę rekomenduoti TEO kaip darbdavį savo draugams ir pažįstamiems. TEO grupės įmonės ir padaliniai įgyvendina daug bendrų projektų, dirba su tais pačiais klientais, tad nuolat bendrauja ir bendradarbiauja. Padalinių bendradarbiavimą taip pat skatina TEO atliekami tyrimai - kasmet darbuotojai vertina kitų padalinių bendradarbiavimo kokybę, nuo jos priklauso ir dalis padalinyje dirbančių darbuotojų atlyginimo.

Bendrovė deklaruoja tokias vertybes:

- Atvirumas.
- Atsakingumas.
- Veiklumas. Suvokia verslo aplinką ir kuria vertę vartotojams ir akcininkams.
- Bendradarbiavimas. Su klientais ir kolegomis pagarbus ir geranoriškas elgesys.
- Veikti etiškai, sąžiningai ir skaidriai, aplinkosaugos, visuomenės ir darbuotojų atžvilgiu (Trumpai apie Teo, 2011).

Pastebime, jog bendrovei TEO labai aktualus klientas, darbuotojas, vertė. Ši bendrovė deklaruoja vertybes, susijusias su bendra verte, jai svarbus socialinis atsakingumas.

#### Splius, UAB

„Splius“ prekiniu ženklu naudojami dvi bendradarbiavimo sutartį pasirašiusios įmonės: UAB „Telerena“ ir UAB „Lignita“. Nuo 2011 metų „S plus“ įmonių grupė susijungė į bendrovę Splius, UAB. Bendrovės misija - kurti sėkmingą informacinę erdvę Šiauliuose, Joniškėje, Radviliškyje bei Kuršėnuose, siekiant vartotojams pateikti kokybiškas, pigias ir naujausiomis technologijomis pagrįstas paslaugas.

Šiandien „Splus“ veiklą vysto tokiomis kryptimis:

- kabelinės televizijos tinklų statyba ir eksploatacija;
- analoginės, skaitmeninės ir raiškiosios televizijos retransliacija;
- autorinių televizijos laidų rengimas;
- interneto kabeliniais ir optiniais tinklais, taip pat bevielėmis technologijomis tiekimas;
- reklamos gamyba;
- NTT fiksuoto ryšio tiekimas;
- savaitraščio „Šiauliai plus“ leidyba.

Bendrovė savo veiklą pradėjo nuo 1996 metų, o 2005 metais savo vartotojams pasiūlė skaitmeninės televizijos paslaugas. Nuo 2000 metų pradėjo teikti interneto paslaugas. Nuo 2004 metų klientams pasiūlė NTT fiksuoto ryšio paslaugą.

„Patraukliausias Šiaulių darbdavys 2008" rinkimuose UAB „Telerena“ užėmė pirmąją vietą tarp paslaugų sektoriaus įmonių Šiaulių mieste. Studentų buvo išrinkta kaip „Studentų svajonių darbdavys 2008“ (Splus, 2011).

Galime pastebėti, jog įmonė labai orientuosi į klientą, vartotoją, o apie aptarnavimą bei kolektyvą bendrovė savo veiksmų nedeklaruoja.

#### Alpha komunikacijos, UAB

"Kava komunikacijos" – įmonių grupė dirbanti telekomunikacijų paslaugų teikimo rinkoje. Bendrovės Motto - "Gero laiko garantas". Bendrovė sėkmingai dirba Vilniuje, Šiauliuose, Panevėžyje ir Klaipėdoje. Šiauliuose bendrovė dirba nuo 2005 metų.

Artimiausiu metu pradės teikti telekomunikacijų paslaugas Kauno mieste. Bendrovė gyvuoja nuo 2005 metų kaip interneto tiekėja. 2008 metais pradėtos teikti skaitmeninės televizijos (IPTV) bei fiksuotojo telefono ryšio interneto protokolu (VoIP) paslaugos Vilniuje bei kituose didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Bendrovės specialistai projektuoja, rengia ir prižiūri optinį telekomunikacijų tinklą. Optinis tinklas, tiesiamas iki kiekvieno namo, yra nepriklausomas nuo kitų operatorių – tai leidžia užtikrinti didelį duomenų perdavimo greitį bei aukštą paslaugų teikimo kokybę (Kava, 2011).

Bendrovės vadovai deklaruoja, jog bendrovėje svarbu:

- Lankstumas, šiltas ir malonus aptarnavimas, greitas ir kokybiškas paslaugų diegimas.
- Paslaugų portfelis, visada atitinkantis kliento poreikius.
- Greitas rinkos ėmimas.
- Orientacija į klientą.
- Išskirtinai malonus, šiltas, nuoširdus bendravimas.
- Vieningas standartas visiems klientų aptarnavimo skyriams: stilius, apranga.

Bendrovė deda visas viltis į klientą, vartotoją, jų aptarnavimą, rinkos užėmimą, tačiau ir vieningą bendrovės stilių, aprangą. Galime pastebėti, kad greitai besiplečiančiai įmonei svarbus aptarnavimas kaip klientų pritraukimo priemonė, konkurencingumo didinimui.

#### *Balticum, UAB*

Bendrovės misija - teikti Lietuvos gyventojams ir įmonėms šiuolaikines telekomunikacijų paslaugas. Vizija - išlaikyti pirmaujančias pozicijas telekomunikacijų rinkoje. Vertybės – patikimumas bei bendradarbiavimas.

Bendrovės tikslai – išlikti lyderiu, teikiant esamas ir naujas telekomunikacijų paslaugas, plėstis geografiškai, siekti aukšto aptarnavimo lygio ir paslaugų kokybės. Bendrovė pradėjo veikti jau 1989 metais Klaipėdoje. 2000 metais ji veikė jau Šiauliuose su televizija. 2005 metais pradėtas tiekti telefono ryšys. 2008 metais laimėtas Lietuvos radijo ir televizijos komisijos skelbtas skaitmeninės antžeminės televizijos konkursas ir įgyta teisė transliuoti savo programą "Balticum TV" nacionaliniu mastu (Balticum, 2011).

Bendrovė nekalba apie darbuotojus, klientus, aptarnavimo kokybę, pabrėžia savo laimėjimus bei vizija laiko savęs išlaikymą lyderio pozicijose ir toliau, nepaisant šių minėtų aspektų.

Apibendrinant visų bendrovių, ilgiausiai užsiimančių interneto, televizijos, telefonijos telekomunikacinėmis paslaugomis, veiklą, galima pastebėti, jog vienintelės TEO ir AB Lietuvos radijo ir televizijos centras yra labiausiai orientuotas į klientą, darbuotoją, socialinę atsakomybę. Galime įžvelgti, jog šiose įmonėse gali būti nesvetima ir stipri organizacinė kultūra.

Galima teigti, jog telekomunikacijų bendrovėse itin svarbią vietą užima darbuotojai, jų bendravimas su klientais, darbuotojų noras bei aktyvumas parduodant bendrovių paslaugas – ką įtakoja organizacinė kultūra jose. Be abejo, svarbu ne tik tai, koks yra organizacijos vidus dabar, tačiau ir kokią jį išivaizduoja jos darbuotojai, vadovai ateityje, kas įtakoja ne tik šiandienos rezultatus, bet visada turi būti kiekvieno vadovo tobulinimo gairėse, kad pakeltų organizacijos pardavimus, konkurencingumą.

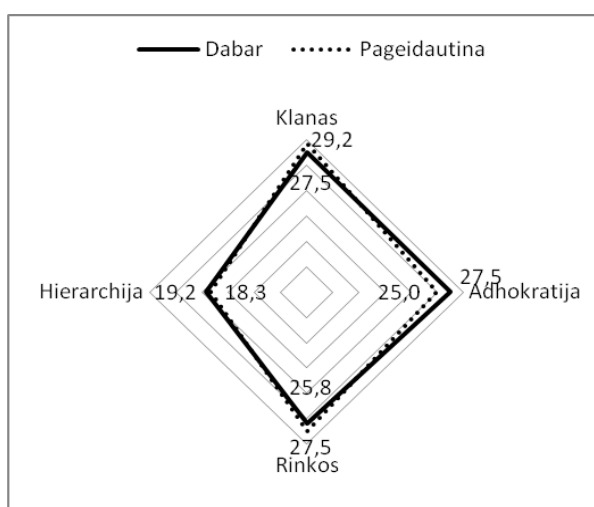
### **3.2. Vadovų tyrimo rezultatai**

#### *Lietuvos radijo ir televizijos centras (Erdvės), AB*

Nagrinėjant organizacinę kultūrą, svarbu aptarti vadovo nuomonę apie šiuo metu organizacijoje dominuojančią organizacinę kultūrą pagal 4 organizacinės kultūros tipus. Vadovo atsakymai pagal kriterijų „pageidautina“ parodo ne tik tai, kokią organizaciją vadovas mato ateityje, tačiau ir kaip ir ar vadovas planuoja tobulinti ar keisti organizacinę kultūrą ateityje.

Lietuvos radijo ir televizijos centras, AB vadovas yra vyriškos lyties, kuris yra 31-40 metų amžiaus, turintis aukštąjį išsilavinimą ir jo darbo stažas siekia nuo 5-10 metų.

Pagal pateiktus tyrimo duomenis matome, jog vadovo organizacinės kultūros profilis šiuo metu nelabai skiriasi nuo numatomo ateityje. Pastebime, jog nelabai skiriasi ir kultūros tipų pasiskirstymas organizacijoje pagal ryškumą. Šiuo metu organizacijoje dominuoja adhokratijos (27,5%), rinkos (27,5%) bei klanų (27,5%) tipai vienodai, hierarchijos tipas pasireiškia silpniau (19,2%) (žr. 4 pav.). Taigi, vadovo nuomone, organizacijoje panašiai dominuoja visi tipai. Vienodai čia dominuoja tiek naujovės, kūrybiškumo skatinimas, tiek konkurencijos siekimas, tiek žmogiškųjų savybių tobulinimas ir esmė organizacijoje. Pagal vadovą, kiek mažiau reiškiasi kontrolės egzistavimas bendrovėje. Vadovas ateityje nenumato ypač didelių pokyčių, t. y. visų minėtų aspektų nekeistų, tik minimaliai padidintų žmogiškųjų išteklių įtaką organizacijos veiklai (29,2%). Tai rodo vadovo teigiamą požiūrį į darbuotojų kolektyvą, jų veiklos skatinimą, ne tik konkurencijos svarbą.



4 pav. „Lietuvos radijo ir televizijos centro“ AB vadovo bendras kultūros profilis

Vadovas išskiria, jog organizacijoje labiausiai dominuoja darbuotojų pasiryžimas rizikuoti ir aukotis organizacijos labui (30%) (žr. 5 priedas, a). Taip nurodo pats vadovas. Taip pat jis išskiria, jog organizacijoje vienodai dominuoja ir darbuotojų bendrumo jausmas (30%) ir siekimas užsibrėžto rezultato (30%), o kad darbuotojų santykiai labai formalūs vadovas nemano ir ateityje to stiprinti nenumato (10%). Ateityje vadovas labiau skatintų bendrumo jausmą ir konkurencinį pranašumą vienodai.

Organizaciją pagrįdžiai jungia atsidavimas darbui, pasitikėjimas (35%) bei tikslo siekimas (30%), pirmumo noras (25%) (žr. 5 priedas, b). Vadovas ateityje labiau pageidautų pastarojo tipo savybių (35%) bei įneštų daugiau suplanuotos veiklos (15%). Tai rodo, kad organizacijos rišamoji gija yra labiausiai pareigingumas joje, tačiau tą įtakoja ir konkurencingumas, pirmumo noras dirbant.

Organizacijoje lyderiai, pagal vadovą, yra gebantys rizikuoti, priimti tam tikrus sprendimus žmonės (35%), ko ateityje jis nekeistų (žr. 5 priedas, c). Organizacijoje nesvetimi ir siekiantys pamokyti, padėti (30%), kurių ateityje vadovas numato būsiant ir daugiau (35%) bei orientuoti į



rezultatą lyderiai (25%). Ateityje vadovo pozicijos vertinant lyderius ne itin keistūsi, tai rodo, jog jis yra patenkintas esama padėtimi.

Panaši situacija vertinant organizacinę kultūrą pagal kitą organizacinės kultūros sritį, t. y. pagal vadovavimą darbuotojams, valdymo stilių. Patebime, jog vadovas stengiasi vadovauti formuodamas įvairias savybes darbuotojams, labiausiai vadovas skatina vieningus sprendimus, komandinį darbą (30%), taip pat laisvumą ir savitumą bei santykių stabilumą (po 25%), mažiausiai skatinamas nuožmios konkurencijos bruožas valdant organizaciją (20%) (žr. 5 priedas, d). Tačiau ateityje vadovas visų minėtų savybių norėtų skiepyti vienodai lygiai (25%). Tai rodo arba vadovo vieno tikslo neturėjimą, arba tai, jog darbinėje veikloje visų šių bruožų, valdant darbuotojus, reikia po lygiai.

Štai, kalbant apie tikslus bei organizacijos strategiją, vadovas numato ją keisti labiau iškeliant dėmesio į išorės pozicijas tikslus: siekti naujų galimybių bei pergalių rinkoje, kadangi šiuo metu, jo manymu, yra visų po lygiai (25%) (žr. 5 priedas, e). Tai rodo, jog vadovas išvelgia stipresnes vidaus pozicijas, kurios gal būt yra netolygios su išorės, vertinant organizaciją konkurenciniu požiūriu.

Sėkmės kriterijus vadovas dėlioja taip: svarbiausias ateityje bus tolygumas, žemos sąnaudos (40%), vienodai svarbus bus rūpinimasis žmonėmis, konkurencinis bei naujovių skatinimas rinkoje (po 20%) (žr. 5 priedas, f). Vertinant tai, jog rinkoje yra krizinė situacija, vadovas ateityje numato stabilumo veiksnio įvedimą organizacijos veikloje, tačiau vadovas visas kitas pozicijas padalija visiems kitiems veiksniams po lygiai kaip lygiaverčiams.

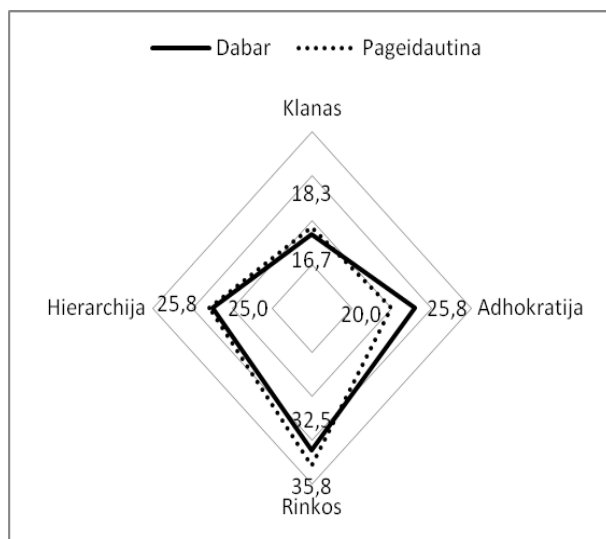
*Galima teigti, jog vadovas organizacijoje mato visų kultūros tipų apylygiai, išskyrus stabilumo, kontrolės, grafikų esmę organizacijoje (hierarchijos tipas). Jam labai svarbūs žmogiškieji išteklių, neatskiriant jų nuo konkurencinio pranašumo, kūrybiškumo skatinimo organizacijoje. Vadovas išvelgia išorinės pusės silpnumą ir siektų jį subalansuoti su ganėtinai stipriu organizacijos vidumi, nurodydamas ateities pozicijas stiprinti dėmesį fokusuojant į stabilumą, vertinant išorės pozicijas.*

#### TEO LT, AB

Bendrovės vadovas yra vyras, turintis aukštąjį universitetinį išsilavinimą, iki 41-50 metų amžiaus, kurio darbinis stažas šioje bendrovėje yra 5-10 metų.

Pagal gautus rezultatus pastebime, jog tirtos organizacijos vadovas, bendrai vertinant organizacinę kultūrą, neišskiria didelio pokyčių reikalingumo ateityje, lyginant su šia diena. Organizacijoje dominuoja rinkos tipo kultūra (32,5%), taip pat adhokratijos bei hierarchijos tipai po vienodai (po 25,8%) (žr. 5 pav.). Taigi, organizacijoje ryškiausias yra siekis konkuruoti, pirmauti (35,8%), egzistuoja kontrolės svarba organizacijos veiklai, stabilumas (25,0%), kiek mažiau, pagal vadovą, galėtų būti kūrybiškumo siekimo, novatoriškumo (20,0%), vadovas minimaliai skatintų

kolektyvo jausmą (dabar 16,7%, pageidautų 18,3%). Tai rodo stiprias vadovo pozicijas į tikslą, pranašumą prieš kitas bendroves bei stabilumo siekimą.



**5 pav.** “TEO LT” AB vadovo bendras kultūros profilis

Svarbiausias bendrovės charakteristikas labiausiai apibrėžia žmonių tarpusavio santykių formalumas jos viduje (30%) (žr. 6 priedas, a). Taip pat, bendrovėje dominuoja darbuotojų pasiaukojimas ir rizika bei darbuotojų nusiteikimas siekti užsibrėžto tikslo (po 25%). Vadovas ateityje norėtų dar labiau sustiprinti paskutinės minėtos savybės dominavimą organizacijoje (35%). Taigi, vadovas labiau orientuojasi į konkurencinę darbuotojų kovą už savo organizaciją, tačiau nieko nekeistų, vertinant darbuotojų santykių formalumą, procedūriškumą kolektyve – vadovas vertina tai teigiamai.

Organizaciją vienija labiausiai dėmesys, fiksuojamas išorei, t. y. laimi adhokratijos bei rinkos organizacinės kultūros tipai (po 40%) (žr. 6 priedas, b). Šiuo metu organizaciją vienija būtinybė būti pirmaujančių gretose bei agresyvumas ir laimėjimai. Tai yra bendrovės prioritetai. Labai nežymiai bendrovę riša jos vidus, t. y. oficiali politika bei tarpusavio pasitikėjimas (po 10%), kurių reikšmė ateityje didėtų bent per pusę, tačiau vadovas neatsisako ir jau minėto dėmesio išorės pozicijai (rinka, kova, taip pat stabilumas ir kontrolė).

Organizacijos lyderis – kovotojas, siekiantis uždavinių įgyvendinimo (35%), o taip pat koordinatorius, gebantis palaikyti tvarką ir darbuotojų srautą (35%) (žr. 6 priedas, c). Nesvetimas ir lyderis – globėjas, padedantis darbuotojams, kolektyvui (20%). Pats vadovas labiau ateityje siektų lyderio savybių, kurios skatina kovą, pergalių siekį (45%). Pastebima, kad bendrovės vadovui itin svarbi konkurencinė kova, užimama pozicija rinkoje, tai siejant ir su kitomis žmogiškosiomis savybėmis, tačiau kiek mažiau.

Vertinant vadovavimą darbuotojams, vėlgi dominuoja ir yra ryškiausi rinkos bei hierarchijos kultūros tipų vadovavimo stiliai (po 35%) (žr. 6 priedas, d). Šie vadovavimo darbuotojams stiliai rodo, jog vadovas linkęs skatinti pasiekimus, konkurenciją bei egzistuoja siekis kontroliuoti santykius, juos formalizuoti, siekti stabilumo. Ateityje vadovas pageidautų vadovauti darbuotojams, remdamasis visų kultūros tipų savybėmis (po 25%). Tai galime traktuoti kaip vadovavimui būtino visų savybių komplekso, kadangi, remiantis vienu vadovavimo stiliumi, negali vadovauti visiems skirtingiems darbuotojams, kurių šioje bendrovėje be galo daug.

Bendrovės strategija labai svarbi organizacijos visai veiklai bei darbuotojų skatinimui, jų darbui, kadangi ji, kaip ir toliau analizuojami sėkmės kriterijai, išskirti vadovo, parodo bendrovės tikslus, kuriuose atsispindi viskas. Šiuo atveju, vadovas išskiria, jog bendrovėje dominuoja 3-jų tipų modelis. Taigi, šiuo metu bendrovės strategija – bendradarbiaujant siekti konkurencinio pranašumo bei stabilumo, kontrolės (po 30%) (žr. 6 priedas, e). Naujovių išbandymai nelabai aktualūs ir ateityje (10%). Ateityje vadovas šiek tiek koreguotų strategiją: labiausiai aktualiu taptų konkurencinis pranašumas rinkoje (50%) žmoniškųjų išteklių sąskaita (klano tipo pageidautų tik 10%). Tai rodo vadovo susitelkimą konkurencinei kovai.

Štai panašią situaciją rodo ir kriterijai, atnešantys sėkmę organizacijai. Vadovas pageidautų visų rodiklių vienodai (25%): žmogiškieji ištekliai, naujovės, stabilumas, konkurencija (žr. 6 priedas, f). Šiuo metu labiau vyrauja tolygus planavimas, nedidelės sąnaudos, įtakojami kolektyvo, naujovių, sėkmės rinkoje.

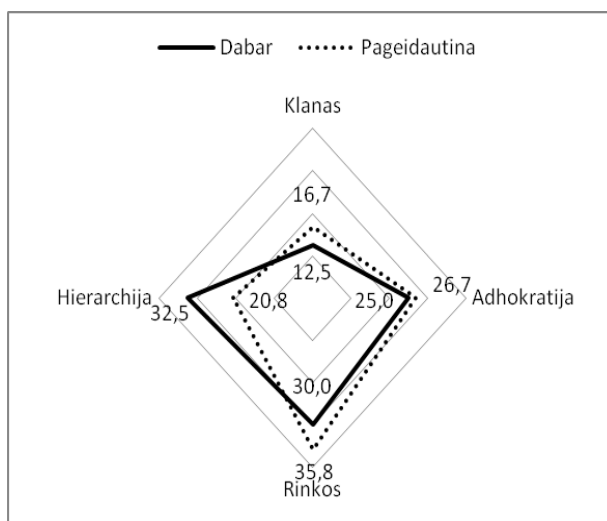
*Darome išvadas, jog organizacijoje itin reiškiasi hierarchijos tipo kultūra (procedūriškumas, kontrolė, stabilumas vertinant tiek bendrovės veiklą, tiek kolektyvo bendravimą, kadangi tai didelė bendrovė) bei rinkos kultūra (konkurencingumas, siejamas pasverta rizika). Organizacijoje nėra itin vertinamos inovacijos, kūrybiškumas, tačiau labiau vertinami žmogiškieji ištekliai. Ateiti vadovas mato siekiant vis didesnio konkurencinio pranašumo – tai vadovo prioritetas, aišku, tai siejant su sėkmės formule: žmogiškieji ištekliai, naujovės, stabilumas – viskas kartu.*

#### Splius, UAB

Splius, UAB vadovas yra turintis aukštąjį išsilavinimą, 41-50 metų amžiaus vyras, šioje organizacijoje dirbantis jau 11-20 metų. Bendrovės vadovas vadovauja labai dideliame būriui darbuotojų, turi labai didelį darbo stažą, nes yra vadovas nuo bendrovės įsikūrimo. Toks vadovas turi labai gerai žinoti savo organizaciją visais aspektais, vertinti bei siekti ją tobulinti.

Nustatytas bendras vadovo organizacinės kultūros profilis sako, jog organizacijoje nesireiškia vieno tipo kultūra. Joje dominuoja hierarchijos (32,5%), rinkos tipai (30,0%), padedami adhokratijos kultūros tipo (26,7%) (žr. 6 pav.). Mažiausiai čia ryškus klano tipas (12,5%), t. y. kolektyvas kaip šeima, kadangi organizacija tikrai didelė. Tačiau, kaip jau minėta, labiausiai ryški hierarchija, kuri rodo žmonių tarpusavio santykių formalumą, tačiau ir veiklos stabilumą, kas

svarbu didelei bendrovei. Vadovas ateityje numato labiau vertinti rinkos tipą, t. y. skatinti konkurenciją, riziką (35,8%). Taip pat vadovas vertintų ir didesnę kolektyvo reikšmę bei naujoves, siektų mažiau formalumo veikloje bei kolektyve. Tačiau tą sunku padaryti su didele bendrove.



**6 pav.** “Splus” UAB vadovo bendras kultūros profilis

Vertinant organizacinės kultūros savybes, kurios labiausiai apibūdina bendrovę, išsiskirtų žmonių konkuravimas, tikslo siekimas (rinka, 35%), griežta bendrovės struktūra, jos laikymasis (hierarchija, 30%) bei naujovės, rizika (25%) (žr. 7 priedas, a). Ateityje numatomi pokyčiai: vadovas vertintų labiau tikslo siekimą nei formalumą bendrovėje, vertindamas ir kolektyvo bendrumą ateityje. Pastebime, jog vadovui labai svarbūs konkurenciniai aspektai, kuriuos mielai keistų į bendrovės mažesni formalumo laipsnį bei darbuotojų gerovę.

Šiuo metu, vadovas pabrėžia, jog bendrovėje ypač svarbūs pokyčiai, tobulumo siekimas (50%) (žr. 7 priedas, b). Nors organizaciją ne itin riša darbuotojų atsidavimas darbui (10%), tačiau čia ganėtinai svarbiais išlieka laimėjimai (20%), kurių ateityje vadovas nori kuo ryškesnių.

Lyderiai organizacijoje – koordinuoja ir organizuoja veiklą (hierarchija, 35%), nuožmūs kovotojai, nenugalimi kovoje (rinka, 35%) (žr. 7 priedas, c). Mažiausiai čia lyderių, kurie padeda ir globoja (10%), nors ateityje vadovas šių lyderių norėtų matyti daugiau (15%). Pastebime, jog vadovas labiau ateityje vertintų lyderius, gebančius vertinti savo varžovus rinkoje (rinka, 40%), negu tuos, kurie geba organizuoti veiklą (hierarchija, 20%). Taigi, vadovui aktualūs novatoriai bei konkurencinį pranašumą įžvelgiantys vadovai vedliai.

Vadovo požiūris į vadovavimą darbuotojams nesiskirs dėl šios dienos bei ateities. Matome, jog dominuoja dideli reikalavimai darbuotojams dėl griežto konkurencinio pranašumo siekimo (rinka, 45%) bei paklusnumo reikalavimas jiems (hierarchija, 30%) (žr. 7 priedas, d). Vadovas gal šiek tiek

keistų vadovavimo stilių, t. y. norėtų daugiau vieningų sprendimų (klanas, 15%). Iš esmės, jis yra patenkintas esama padėtimi ir ateityje vadovavimo stilių neturėtų poreikio keisti.

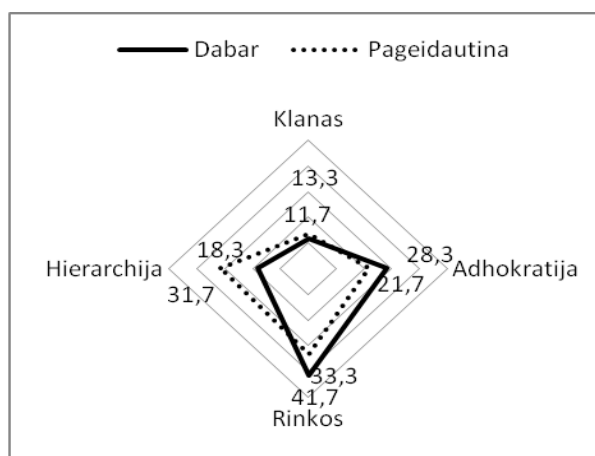
Šios bendrovės strategija vėlgi labai orientuota į nekintamumą ir stabilumą (hierarchija, 40%), ką vadovas vienareikšmiškai keistų į tikslinį jėgų sutelkimą (rinka, 40%) (žr. 7 priedas, e). Bendrovės vadovas ateityje savo strategiją keistų į tolimesnį siekį pirmauti, tikslų įgyvendinimą labiausiai (40%), taip pat kiek mažiau, tačiau ateityje galėtų įsitvirtinti naujovių siekimo strategija (25%). Žmogiškuosius išteklius vadovas kaip bendrovės strategiją vertina ir šiuo metu.

Organizacijos sėkmė – stabilumas, kontrolė, žemos sąnaudos (40%), tačiau ir kolektyvas (20%), naujovės (20%), užimama vieta rinkoje (20%) (žr. 7 priedas, f). Žvelgiant į ateitį, vadovas numato derinti visų organizacinės kultūros tipų sėkmės pasireiškimo būdus (po 25%). Tai rodo, jog kiekvienas vadovas itin vertina visų organizacijos sėkmės kriterijų pasireiškimą vienodai, kadangi polinkis į kraštutinumą, t. y. vieno kriterijaus išaukštinimo, kas dažniausiai rodo pasitenkinimą vienoje srityje, apleidžiant kitas.

*Galima teigti, jog bendrovės Splus, UAB vadovas išvelgia, jog organizacijoje dominuoja labiausiai dėmesys, fokusuojamas į bendrovės vidų, derinant viską labiausiai su stabilumu ir kontrole, ką vadovas tikrai keistų, atsisakydamas tokio formalumo, palaikydamas orientavimąsi į kaitą, orientavimąsi į siekį konkuruoti, vertindamas kolektyvo reikšmę bei vieningą tikslą.*

#### Alpha komunikacijos, UAB

Tirtos bendrovės vadovas yra vyras, turintis aukštesnį universitetinį išsilavinimą, iki 30 metų amžių. Darbo stažas šioje bendrovėje siekia 5-10 metų, tačiau vadovauja iki 5 metų. Bendrovės padalinio Šiauliuose vadovas įvertino jos organizacinę kultūrą bei numatė perspektyvas ateičiai. Šiuo metu organizacijoje dominuoja rinkos tipo organizacinė kultūra (41,7%), kiek mažiau adhokratijos tipo organizacinė kultūra (28,3%) (žr. 7 pav.). Rezultatai rodo, jog čia pagrindinis rūpestis – iškeltų uždavinių vykdymas (rinka), o taip pat – nesvetimas dinamiškumas, verslumas organizacijoje (adhokratija).



**7 pav.** “Alpha komunikacijos” UAB vadovo bendras kultūros profilis

Ateityje vadovas nemano keisti klanų tipo organizacinės kultūros ne itin daug besireiškiančių savybių svarbos (11,7%), išsako, jog organizacija nėra šeima ir neplanuoja tokia būti, nors darbuotojų joje nėra daug. Vadovas ateityje numato didinti stabilumo, kontrolės tarp darbuotojų svarbą (31,7%). Taigi, vadovui aktualūs bus kontrolės griežtesni sprendimai, taip pat veiklos stabilumas ateityje.

Vadovas išskiria, jog organizacijoje ryškios ir labiausiai dominuoja rinkos tipo svarbiausios charakteristikos (50%), t. y. organizacija orientuota į tikslą – ateityje šio tipo pasireikimą nežymiai mažintų (40%) (žr. 8 priedas, a). Organizacijoje taip pat ryški adhokratija (30%), t. y. organizacija yra versli bei dinamiška, ko ateityje galėtų mažiau būti (10%). Vadovas ir čia norėtų matyti daugiau struktūros, formalumų veikloje bei žmonių santykiuose (hierarchija, 40%). Organizacija, vadovo nuomone, nėra šeima, tačiau pasireiškiantį norą konkuruoti jis ateityje keistų į didesnę stabilumą bendrovėje.

Nelabai vadovo pažiūros keičiasi skiriant šios dienos bei ateities gaires, kalbant apie organizacijos vienijamą esmę. Jis išskiria, jog organizaciją šiuo metu sieja ir ateityje nelabai keisis būtent akcentavimas būti pirmaujančių gretose (20%) bei formali politika (30%), uždavinių įgyvendinimo akcentavimas (40%) (žr. 8 priedas, b). Minėti aspektai neplanuoja būti ateityje koreguojami iš esmės, vadovas neišskiria jų per didelio pasireiškimo šiuo metu.

Organizacijoje lyderiauja tikri kovotojai (40%) bei rizikos fanai (40%) (žr. 8 priedas, c). Po lygiai, tačiau lyginant su minėtais lyderių tipais labai mažai pasireiškiantys organizacijoje yra lyderiai globėjai bei koordinatoriai, gebantys valdyti organizacijos veiklą (klanas bei hierarchija po 10%). Vadovui ši situacija atrodo tikrai koreguojama, kadangi, jo manymu, galėtų lyderiauti kovotojai bei novatoriai šiek tiek mažiau (po 30%), tačiau labiau sustiprėti patikimų ir pasitikėjimo vertų asmenybių – koordinatorių lyderių savybės (hierarchija, 30%), kurių skatinimas numato orientaciją į kaitą – tai yra vadovo prioritetai.

Vadovavimas organizacijoje labiausiai numatytas viena kryptimi (50%) – mokoma siekti konkurencijos bei dar didesnių laimėjimų (žr. 8 priedas, d). Šito vadovas ateičiai nenumato (rinka, 30%), tačiau numato labiau savo valdymą keisti kita kryptimi, būtent skatinti laisvę, bet ir novatoriškumą, savitumą darbuotojams (adhokratija, 30%). Taigi, vadovas numato, jog labiau koreguotų sandomų darbuotojų valdymą, būtent nukreiptą į išorės pozicijas (rinka bei adhokratija), vidiniai organizacijos valdymo stiliai jį tenkina (klanas bei hierarchija).

Tirtos bendrovės strategija yra nukreipta, fokusuojant dėmesį į išorines pozicijas, aukštą lankstumą bei derinant stabilumą su kontrole rinkoje (rinka bei adhokratija po 40%) (žr. 8 priedas, e). Labai minimaliai organizacijos strategija šiuo metu yra nukreipta į vidinę organizacijos pusę, t. y. darbuotojus bei bendrovės rentabilumą (klanas bei hierarchija po 10%). Tai rodo ir prieš tai apžvelgti, vadovo išskirti, tyrimo rezultatai, jog bendrovėje trūksta minėtų aspektų pasireiškimo.

Vadovas labiausiai ateityje norėtų bendrovės strategiją kurti, remdamasis nekintamumu ir stabilumu joje (hierarchija, 30%) bei akcentuotų dėmesį rinkai (rinka, 30%), labiau vertintų bendradarbiavimą tarp visų organizacijos barų (klanas, 20%).

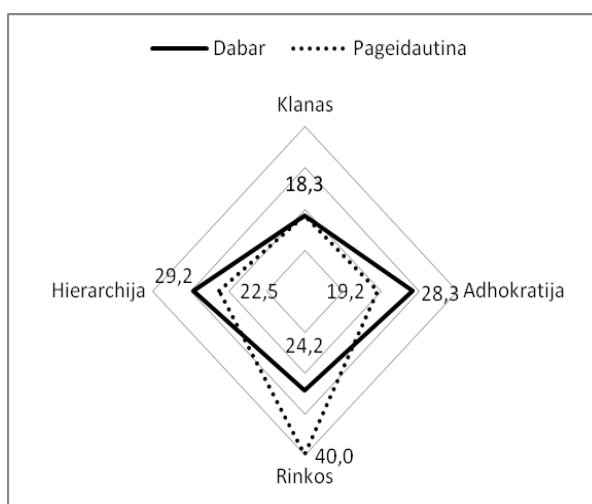
Sėkmę organizacijoje mažiausiai lemia ir lems žmogiškieji ištekliai (klanas, 10%) (žr. 8 priedas, f). Labiausiai pageidautini sėkmės motyvai būtų sėkminga konkurencija bei patikimas tiekimas, stabilumas (rinka bei hierarchija po 40%). Vadovas pageidautų bei siūlytų naujų produktų sąskaita (adhokratija, 10%) minėtus sėkmės kriterijus skatinti ateityje.

*Galime apibendrinti, jog vadovas organizacijoje mato daug tobulintinų sričių, viena jų – hierarchinio organizacijos tipo dominavimo silpnumas. Yra pageidautina, kad jis stiprėtų adhokratinio tipo sąskaita, t. y. dinamiškumą, pagrįstą kūryba ir verslumu keisti tolygumu bei nedidelėmis sąnaudomis, tarpusavio santykių didesniu apibrėžtumu, veiklos barų stabilumu. Vadovas nėra didelis žmogiškųjų išteklių skatinimo šalininkas, tačiau jam aktualus konkurencinis pranašumas bei darbuotojų siekis siekti tikslo.*

#### Balticum, UAB

Bendrovės vadovas yra aukštąjį išsilavinimą turintis, 45-50 metų amžiaus vyras, dirbantis nuo 5 iki 10 metų direktoriaus pareigose. Vadovas pateikė savo išvalgas apie organizacinę kultūrą šiuo metu bei numatė savo požiūrį į ateities tobulinimo poreikį pagal tirtas organizacinės kultūros sritis.

Remiantis vadovo tyrimo rezultatais, buvo išskirtas bendras organizacinės kultūros profilis, kuris parodė, jog bendrovėje labai panašiu dažniu pasireiškia visų organizacinės kultūros tipų savybės. Šiek tiek labiau čia dominuoja hierarchijos (29,2%) bei adhokratijos kultūros tipai (28,3%), kurie parodo, jog čia kultūra pasireiškia formalumu bei kaita, verslumu (žr. 8 pav.).



**8 pav.** „Balticum“ UAB vadovo bendras kultūros profilis

Organizacijai nesvetimi ir žmonių siekis užsibrėžti tikslus (rinka, 24,2%) bei žmonių bendrumo jausmas (klanas, 18,3%). Pastarasis, remiantis vadovo išvalgomis, ateityje nesikeis. Štai, kalbant

apie pokyčius bei tobulinimą ateityje, vadovas pageidautų didesnio siekio pirmauti, kolektyvo siekio konkuruoti (40%). Visa tai vadovas koreguotų formalumo bei pokyčių organizacijoje sąskaita.

Organizacijoje pasireiškia kaip labai dinamiška ir versli, vadovas išvelgia žmonių norą aukotis jai (30%) (žr. 9 priedas, a). Nesvetimos jai ir kitos svarbiausios charakteristikos: žmonių bendrumas (20%), siekis konkuruoti (25%), žmonių santykių formalumas (25%). Minėtus aspektus vadovas ateityje tobulintų: kolektyvo bendrumas liktų vertinamu (klanas, 20%), tačiau kitų sąskaita vadovas labiau norėtų žmonių didesnio siekio konkuruoti (40%).

Labai panaši situacija, kalbant apie organizaciją vienijančią kultūrą. Vadovo prioritetai būtų visos organizacijos didesnis siekis įgyvendinti tikslus (rinka, 40%) (žr. 9 priedas, b). Reikalingas tarpusavio pasitikėjimas kaip jungiamoji organizacijos dalis (klanas, 20%), kurio nekeistų, tačiau jis mažintų tobulumo siekimą (adhokratija) bei planų išlaikymą organizacijoje (hierarchija) (pageidautų po 20%).

Išskiriant organizacijos lyderių stilių, vadovas nekeistų savo pozicijos ir vėl kalbant apie lyderius globėjus (klanas, 10%), kurių bendrovėje nedaug (žr. 9 priedas, c). Šiuo metu organizacijoje ypač ryškūs lyderiai aiškiariagiai, gebantys numatyti, vystyti ateities planus, pokyčius (adhokratija, 35%) bei lyderiai organizatoriai, kurių tikslas koordinuoti veiklą, santykius (hierarchija, 35%). Ateityje vadovas numato pokyčius – jis pageidautų priimančio sprendimus bei sugebančio formuluoti uždavinius lyderio (rinka, 40%) minėtų hierarchinio bei adhokratinio tipų lyderių sąskaita bendrovėje ateityje.

Vadovauja vadovas bendrovėje pasitelkdamas visų tipų stilius: skatina laisvumą, individualią riziką bei apibrėžia darbuotojų santykius, garantuoja nenutraukiamą darbą (po 30%) ir kiek mažiau skatina vieningų sprendimų priėmimą bei griežtai siekti konkurencijos (po 20%) (žr. 9 priedas, d). Ateityje vadovas norėtų bent dvigubai labiau kolektyvui kelti aukštesnius reikalavimus siekiant veikti konkurenciniais tikslais (rinka, 40%).

Organizacijos strategija nukreipta visomis kryptimis: akcentuojamas žmogiškasis faktorius (klanas, 20%), dominuoja tikslinis kolektyvo jėgų nukreipimas (rinka, 20%), vertinamos naujovės (adhokratija, 30%) bei gana tolygi operacijų kontrolė (hierarchija, 30%) (žr. 9 priedas, e). Vadovas ateityje vertintų strategiją, nukreiptą į konkurencinius pasiekimus (40%), kas dominuoja visose vadovo išvalgose, tobulinant organizacinės kultūros stilių ateityje.

Vertinant sėkmę bendrovėje, ją lemia daugelis kriterijų panašiai, nėra išskirto vieno dominuojančio. Labiausiai sėkmę lemia patikimumas, stabilumas organizacijoje bei pasiekimai rinkoje (30%) (žr. 9 priedas, f). Ateityje vadovas numato apsistoti ties šiuo metu taip pat prie organizacijos sėkmės prisidedančių ir organizacijos veiklą kuriančių darbuotojų bendrumo (20%), o



ir siekti dar didesnių konkurencinių užmojų (40%), tai pastebėjome visuose vadovo vertinimuose, išskiriant konkurencinius siekius, tikslą pirmauti.

*Galima daryti išvadas, jog vadovui svarbiausiu prioritetu ateityje atrodo organizacijos darbuotojų bei veiklos joje fokusavimas rinkai, konkurencijai, siekiams. Tai dominuoja visose jo išvalgose. Organizacijoje nepasireiškia vienas iš kultūros tipų labiausiai, svarbiais, aktualiais tampa visi. Svarbu ir tai, kad vadovas nenumato ateityje keisti klan organizacinės kultūros tipo pozicijos, t. y. jos dominavimą mažinti. Vadinasi, vertina žmogiškųjų išteklių, bendrumo jausmo indėlių organizacijos veiklai, kas būtent ir prisidės prie siekio konkuruoti, nurungti kitus.*

*Vertinant visų bendrovių vadovų organizacinės kultūros tyrimo rezultatus, galima matyti, jog visi vadovai yra turintys aukštąjį išsilavinimą, dauguma neišsiskiria ilga darbo patirtimi šiose bendrovėse, skiriasi jų valdomų bendrovių darbuotojų skaičius. Dauguma telekomunikacinių paslaugų vadovų laikosi konkurencinių tikslų siekio bendrovės viduje, t. y. žvelgiant į bendrovės organizacinę kultūrą. Dauguma vadovų vertina šiuo metu vyraujančią rinkos kultūros tipą organizacijose ir šio tipo poveikį organizacijos veiklai tobulintu, t. y. stiprintu ateityje.*

### **3.3. Darbuotojų tyrimo rezultatai**

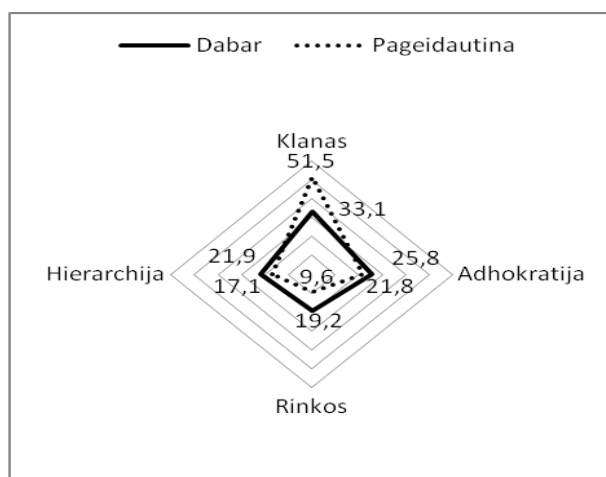
#### Lietuvos radijo ir televizijos centras (Erdvės), AB

Vertinant organizacinę kultūrą bei jos tobulinimą, svarbiausia galima išskirti darbuotojo įtaką jai, kadangi darbuotojas labiausiai mato ir jaučia organizacijos pokyčius, dirba su klientu, parduota paslauga, “gyvena” organizacijos ritmu. Darbuotojas ne tik vertina organizacijos būklę, tačiau pastebi netobulumus, teikia pageidavimus. Visa tai yra aktualu ir svarbu prieš vertinat visos organizacijos, t. y. darbuotojo ir vadovo rezultatus.

AB Lietuvos radijo ir televizijos centre dirba 6 darbuotojai, iš kurių yra tik 2 (33,3%) moterys bei 4 (66,7%) vyrai (žr. 10 priedas). Kaip matome, kolektyvas vyriškas, tad sunku vertinti organizacinę kultūrą joje neaptarus tyrimo rezultatų (toliau bus aptarta). Iš visų darbuotojų kolektyvo yra net 5 (83,3%) darbuotojai su aukštuoju išsilavinimu bei 1 (16,7%) aukštesnioju (žr. 11 priedas). Tai rodo, jog darbovietėje visi išsilavinę darbuotojai, kurie turi darbinių kompetencijų šios bendrovės veiklai atlikti. O tai, jog bendrovė savo veiklą vysto Šiaulių padalinyje jau seniai, rodo, jog darbuotojai pasirenkami išsilavinę ir darbuotojų amžius labai įvairus. Darbuotojų amžius apima: iki 30 metų 4 (66,7%), 31-40 metų 1 (16,7%), 41-50 metų 1 (16,7%) darbuotojas (žr. 13 priedas). Tai labai siejasi su darbuotojų stažu, nes jaunesni net 5 (83,3%) yra iki 5 metų ir vyresnis 1 (16,7%) virš 5 metų darbo stažo šioje bendrovėje (žr. 14 priedas). Pagal pareigas darbuotojai išsiskirsto taip: klientų aptarnavime dirba 5 darbuotojai (83,3%), administracijos bei tinklo

priežiūros yra tik 1 darbuotojas (16,7%) (žr. 12 priedas). Kaip matome, pareigos taip pat parodo, jog kolektyvas yra vyriškas ir daugiausiai yra techninio darbo darbuotojų.

Tęsiant jau minėtą analizę apie darbuotojų demografinius duomenis ir tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad bendrovėje ryškiausias klanų kultūros tipas (33,1%), toliau pasireiškia adhokratijos (25,8%), hierarchijos (21,9%) ir tik tuomet rinkos tipas (19,2%) (žr. 9 pav.). Taigi, organizacija gana draugiška, joje aktualus pasitikėjimas, bendravimas – tą gali įtakoti ir mažas darbuotojų skaičius, tačiau ir vyriškas kolektyvas. Darbuotojai vis dėlto norėtų ryškesnio klanų tipo pasireiškimo (51,5%) ir mažiau pasireiškiančio rinkos tipo (9,6%) savybių savo organizacijoje. Tai rodo, kad konkurencijos vaidmuo bei esmė bendrovėje nėra didelė nei dabar, nei galėtų būti ateityje, kadangi joje pasireiškia visų tipų kultūra, o taip pat čia nesvetimos naujovės, inovacijos, dinamiškumas, kurie siejasi su draugiška atmosfera ir darbuotojai to nelabai keistų ateityje.



**9 pav.** “Lietuvos radijo ir televizijos centro” AB darbuotojų bendras kultūros profilis

Kalbant apie dominuojančias savybes organizacijoje, labiausiai jos pasireiškia klanų kultūros tipo (36,7%), o adhokratijos bei rinkos tipų panašiai (atitinkamai po 17,5% bei 16,7%), hierarchijos tipo vertinant šią sritį išvis beveik nėra (2,5%) (žr. 15 priedas, a). Galima manyti, jog organizacijoje labai ryškus bendrumo jausmas, darbuotojai jaučiasi draugiška šeima joje, taip pat čia darbuotojams svarbi rizika, jie aukojasi organizacijos labui. Taip pat įdomu tai, jog organizacijoje nėra didelės kontrolės, tarpusavio santykiai nėra struktūrizuoti. Darbuotojai pageidautų dar daugiau bendro: tradicijų, dalyvavimo bendroje veikloje (63,3%).

Vertinant tai, kas riša organizaciją, darbuotojai išskiria, jog šiuo metu dominuoja klanų tipo kultūra (34,2%), ryški ir adhokratijos tipo kultūra (29,2%), kiek mažiau ryškūs rinkos (23,3%) bei hierarchijos (13,3%) tipo kultūros požymiai (žr. 15 priedas, b). Tai rodo, jog organizaciją riša labiausiai pareigingumas, atsidavimas darbui, pasitikėjimas, taip pat pokyčiai ir tobulumo siekimas darbe (pirmavimas), o ir laimėjimai, bendro tikslo siekimas. Pastebime, kad vėlgi darbuotojams

labai aktualu, jog organizaciją sietų dar didesnis pasitikėjimas, atsidavimas jai ir apmažėtų jau minėtų sekančių bruožų pasireiškimas joje.

Darbuotojams labiausiai svarbus būtų toks lyderiavimo stilius organizacijoje, jog visi siektų pagalbos vienas kitam, būtų svarbūs pamokymai (pageidautų rinkos tipo 52,5% iš 31,7%), o kiek mažiau norėtų tikslaus organizavimo, planingumo (hierarchijos tipo norėtų tik 14,2% iš 21,7%), mažiausiai norėtų dalykiškumo bei agresijos (rinkos tipo pageidautų tik 10,0% iš 19,2%) (žr. 15 priedas, c). Novatoriškumas, gebėjimas lyderiauti čia yra svarbūs šiuo metu ir galėtų ne itin keistis (adhokratijos tipas dabar 27,5%, pageidautų 23,3%). Kaip ir kituose aspektuose, čia vėlgi svabi išlieka komanda bei organizacijos lyderiavimo svarba.

Vertinant vadovavimo darbuotojams stilių, šiuo metu ryškiausiai reiškiasi klano tipas (39,2%), hierarchijos tipas (27,5%) bei adhokratijos tipas (22,5%) (žr. 15 priedas, d). Taigi, darbuotojai išskiria, jog šiuo metu organizacijoje egzistuoja komandos skatinimas, bendri sprendimai, taip pat santykių stabilumas, užimtumas bei laisvumo ir savitumo skatinimas. Darbuotojai pageidautų daugiau minėtų savybių savo organizacijoje, o iš viso, pagal juos, galėtų nebūti šiuo metu labai mažai pasireiškiančių rinkos tipo savybių (dabar 10,8%, pageidautų 0,8%), t. y. griežto siekimo konkuruoti. Pastebime, jog organizacijos darbuotojai nėra griežtai valdomi ir šioje sferoje vyrauja komandos svarba.

Organizacijos strategiją labiausiai pabrėžia humanistinis aspektas (29,2%) su naujovių siekimu, išbandymu (28,3%) bei visų operacijų kontrolė (27,5%) (žr. 15 priedas, e). Nors, darbuotojai dar labiau skatintų pasitikėjimo bei bendradarbiavimo dvasios palaikymą savo darbe kaip svarbiausią iš strateginių organizacijos tikslų (49,2%). Kiek mažiau jie pageidautų kontrolės pasireiškimo bei naujovių siekimo tikslus organizacijoje (atitinkamai pageidautų po 16,7% ir 22,5%). Organizacijoje nėra ryškus pergalių rinkoje siekimas, tačiau gali likti panašūs tikslai joje.

Vis dėlto, organizacija sėkmingai veikia, nes šiuo metu čia dominuoja visi sėkmės kriterijai iš galimų pagal ryškumą: žmogiškieji ištekliai (27,5%), tolygumas ir patikimumas (26,7%), unikalumas ir naujovės (23,3%) ir konkurencingumas rinkoje (22,5%) (žr. 15 priedas, f). Kaip pastebime, organizacijoje viskas suderinta, tad pageidavimai labiau įtakotų tik žmogiškųjų išteklių stiprumą bei mažesnę konkuravimo veiksnį organizacijos sėkmės kriterijų vertinime.

*Galima teigti, jog organizacijoje labiausiai dominuoja klano kultūros tipo savybės, t. y. žmogiškųjų išteklių reikšmė, tačiau panašiai svarbu šiuo metu yra ir stabilumo bei naujovių skatinimas bei pasireiškimas joje. Silpniausiai bendrovėje reiškiasi nuožmios konkurencijos savybės. Tai galima vertinti dviprasmiškai. Pirma, organizacija stipri savo vidumi, kad ir kokia nedidelė būtų, tai gali įtakoti ir klientų aptarnavimą ir tikslo siekimą. Antra, silpna konkurencinė (išorinė) organizacijos pusė nustelbia organizacijos vidinę pusę ir gali būti kritiniu, lemiančiu*

*veiksniu konkurencinėje kovoje. Tam reikėtų plačiau vertinti bendrovės finansinius rodiklius, juos sieti su organizacijos vidumi.*

### TEO LT, AB

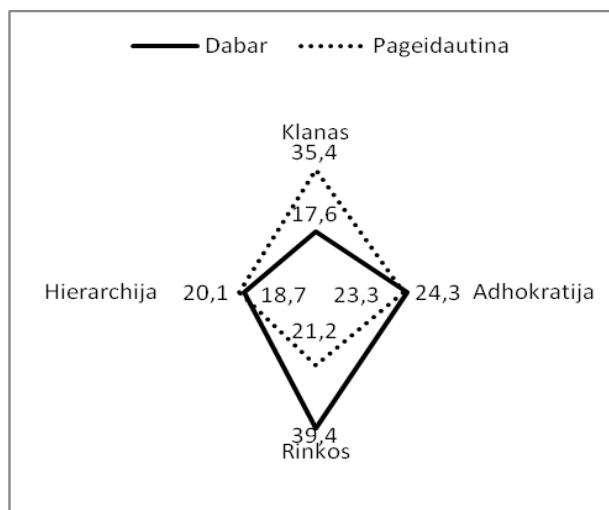
TEO LT, AB buvo apklausta 94 darbuotojai, iš kurių yra 38,3% (36) moterų bei 61,7% (58) vyrų (žr. 10 priedas). Kaip matome, kolektyvas nėra visai vyriškas, moterys sudaro gana didelę plataus kolektyvo dalį. Iš visų darbuotojų kolektyvo yra net 57 (60,6%) darbuotojai su aukštuoju išsilavinimu bei 30 (31,9%) su aukštesniuoju, 7 (7,5%) darbuotojai yra nebaigę kažkurios iš aukštųjų mokyklų (žr. 11 priedas). Tai rodo, jog darbovietėje - beveik visi išsilavinę darbuotojai, kurie turi darbinių kompetencijų šios bendrovės veiklai atlikti, o organizacija siekia mokslinti ir išlaikyti savo gabius darbuotojus, jų kompetentingumą. Bendrovė savo veiklą vysto Šiaulių padalinyje jau seniai.

Darbuotojų amžius apima visas kategorijas: iki 30 metų daugiausiai darbuotojų, t. y. 33 (35,1%), 31-40 metų 27 (28,7%) darbuotojų, 41-50 metų darbuotojų yra 17 (18,1%), 51-60 metų darbuotojų yra net 13 (13,8%) bei 4 (4,3%) yra vyresnio amžiaus, t. y. 61 ir daugiau metų amžiaus (žr. 13 priedas). Pastebime, jog darbuotojų amžius labai įvairus. Tai labai siejasi su darbuotojų stažu, kadangi organizacijoje jis yra labai įvairus: daugiausiai yra dirbančių iki 5 metų, t. y. net 42 (44,7%) darbuotojai, 5-10 metų stažą turi 38 (40,4%) darbuotojai, 11-20 metų stažą turi net 14 (14,9%) darbuotojų (žr. 14 priedas). Matome, jog bendrovėje daugiausiai yra nedidelį stažą turinčių darbuotojų: jauni darbuotojai dirba trumpiau, dažniausiai klientų aptarnavime, vyresnio amžiaus, turintys didesnę stažą labiau pažįsta bendrovę, žino jos veiklą, klimato kaitą, dirba administracijoje, valdo personalą, vadybą. Ganėtinai daug didesnio stažo darbuotojų rodo tai, jog bendrovėje nėra didelės kaitos, tai palankus rodiklis gerai organizacinei kultūrai.

Pagal pareigas darbuotojai išsiskirsto taip: labai panašus skaičius yra dirbančiųjų klientų aptarnavime bei administracijoje, tinklo priežiūroje, t. y. atitinkamai darbuotojų skaičius yra 46 (48,9%) bei 48 (51,1%) (žr. 12 priedas). Matome, jog daugiau dirba administracijoje, kadangi tai labai didelė bendrovė, kurioje ne tik didelis tinklas bei reikalingų jam darbuotojų skaičius, tačiau ir klientų kiekis bei darbuotojų skaičius vertinant ir tai, jog reikalingi ir personalo valdymo darbuotojai, ne tik klientų aptarnavimo.

Apklausus TEO LT, AB darbuotojus bei analizuojant organizacinę kultūrą šioje organizacijoje buvo gauti duomenys. Kaip matome (žr. 10 pav.), bendrovės darbuotojų sudarytas bendras kultūros profilis rodo, jog organizacijoje dabar vyrauja rinkos kultūros tipas (39,4%). Tai rodo, kad organizacija fokusuoja savo dėmesį į išorę, rezultata, iškeltus uždavinius, kurie šioje bendrovėje yra svarbiausi. Taip pat, organizacijai nesvetimas ir adhokratijos tipas (24,3%). Tai pabrėžia ne tik rezultato siekimą organizacijoje, tačiau ir dinamiškumą, verslumą, inovacijų siekį. Mažiausiai čia pasireiškia klanų (17,6%) bei hierarchijos tipai (18,7%). Taigi, organizacijoje trūksta fokusavimosi į

jos vidų, žmones, stabilumą, kontrolę, o taip pat čia trūksta kolektyvo susitelkimo, bendravimo organizacijos viduje.



**10 pav.** “TEO LT” AB darbuotojų bendras kultūros profilis

Kaip jau minėta, organizacijoje pasyvesnis klano kultūros tipas, kurio labiausiai pageidautų ateityje darbuotojai (35,4%) (skirtumas 17,8%). Darbuotojams aktualesnė orientacija į organizacijos vidų: draugiška darbo vieta, kolektyvinis bendravimas. Darbuotojai pageidautų ir didesnio hierarchinio tipo pasireiškimo (skirtumas 1,4%): stabilumo, pastovumo organizacijoje. Labiausiai pageidaujamas skirtumas yra tarp rinkos tipo esančio dabar ir pageidautino (18,2%). Darbuotojams nėra itin aktuali nuožmi konkurencija, organizacijos lyderystę kaip pagrindinį faktorių, lemiantį puikią jos veiklą.

Pagal organizacijoje dominuojančias savybes, darbuotojams aktualiausias būtų klano tipas (35,4%), nors dominuoja rinkos tipas (42,0%) (žr. 16 priedas, a). Mažiausiai ryškus šiuo metu yra klano kultūros tipas (17,8%). Minėtas labiausiai ryškus tipas rodo, jog organizacijoje ryški konkurencija, kuri labiausiai įtakota iškeltų tikslų rinkoje, tad darbuotojų pageidautinas klano kultūros tipas leistų darbuotojams labiau būti šeima jos viduje, turėti daug bendro ne dėl konkurencijos, o žmogiškųjų išteklių.

Organizaciją pastaruosiu metu labiausiai sieja rinkos tipas (38,9%), mažiausiai klano kultūros tipas (18,2%) (žr. 16 priedas, b). Pastarasis tipas rodo, jog organizacijoje trūksta tarpusavio pasitikėjimo kolektyvu bei atsidavimo darbu, tokios organizacijos sąsajos labiausiai pageidautų darbuotojai (klano tipas, 38,7%). Tuo tarpu darbuotojams nėra aktualus vien uždavinių įgyvendinimo bei tikslų įvykdymo aspektas, rišantis visą organizaciją, jie labiau orientuoti į organizacijos vidų. Vėlgi ateityje nesikeistų hierarchijos bei adhokratijos tipų reikšmė organizacijoje: darbuotojams užtenka, kad organizaciją sieja tiek formalumas, oficialumas, tiek būtinybė būti pirmaujančia bei novatoriška bendrove.

Labai svarbus ir bendras organizacijos lyderių stilius. Pastebime, jog pagal lyderiavimo stilių organizacijoje išryškėja rinkos kultūros tipas (37,7%), o mažiausiai pasireiškia klanų kultūros tipas (19,2%) (žr. 16 priedas, c). Patys darbuotojai labiausiai pageidautų klanų tipo (36,3%, skirtumas tarp situacijos dabar yra net 17,1%), mažiausiai rinkos tipo (37,7%, skirtumas nuo situacijos dabar siekia 17,1%), pageidautų daugiau hierarchijos, t. y. daugiau stabilumo organizacijoje (skirtumas 4,5%), ir mažiau adhokratijos tipo savybių (skirtumas 4,5%). Galima manyti, jog bendrovėje lyderiavimas pasireiškia dalykiškumu bei agresyvumu, be galo svarbus pasiekimų skatinimas, tuo tarpu darbuotojams atrodytų svarbesnis lyderiavimo stilius pamokant, padedant organizacijoje – to darbuotojai tikisi ateityje.

Darbuotojui organizacijoje labai svarbi vadovo veikla – darbuotojų valdymas. Patys darbuotojai linkę šiuo metu vyraujančią rinkos kultūrą (40,6%) keisti į mažiausiai šiuo metu pasireiškiančią klanų kultūrą (dabar 15,6%, ateityje pageidautinas yra 35,4%) (žr. 16 priedas, d). Tai rodo, jog vadovavimas šioje bendrovėje apima daugiau griežtas siekimas konkuruoti, tačiau darbuotojams trūksta vieningų sprendimų priėmimo komandoje, kolektyve. Hierarchijos bei adhokratijos tipai iš esmės ateityje nesikeistų nuo vyraujančių dabar.

Kalbant apie organizacijos strateginius tikslus, jie labai siejasi su jos sėkmės kriterijais, kurie parodo, kiek išsikelti tikslai organizacijoje vis dėlto pasireiškia kaip įtakojantys jai sėkmę. Darbuotojai išskiria, jog čia šiuo metu svarbiausias išlieka pergalių rinkoje siekimas ir jėgų sutelkimas (rinkos tipas, 40,1%) (žr. 16 priedas, e). Tačiau organizacijoje labai nedaug pasireiškia klanų tipas vertinant strateginius tikslus joje (15,5%). Darbuotojų pageidavimu, pastarasis klanų kultūros tipas turėtų tapti aktualesnis (34,5%, skirtumas nuo dabar pasireiškiančio yra 19,0%). Tai rodo, jog organizacijoje darbuotojams būtų aktualesni bendradarbiavimo lygmuo bei atvirumas organizacijoje kaip vieni iš pagrindinių jos strateginių tikslų. Organizacijoje lieka tokie pat svarbūs ir nekintamumas bei naujovės kaip dalis iš strateginių tikslų joje (hierarchija bei adhokratija).

Sėkmę organizacijoje labai įtakoja konkurencinis pirmavimas rinkoje (rinkos tipas, 37,3%), kiek mažiau unikalios ir naujos produkcijos pateikimo galimybės rinkoje (adhokratijos tipas, 26,0%), tolygumas ir sąnaudos, planavimas (hierarchijos tipas 17,6%) bei mažiausiai žmogiškieji išteklių tampa organizacijos sėkme (19,1%) (žr. 16 priedas, f). Darbuotojai pastarąjį tipą norėtų labiau išryškinti (32,3%), taip pat teiktų didesnę reikšmę ir patikimam tiekimui, planingumui organizacijoje (hierarchijos tipui, 22,2%). Tai rodo darbuotojų norą planingai veiklai ne tik jų atžvilgiu, tačiau ir organizacijos - žemos sąnaudos, sklandus darbas, kaip svarbiausių organizacijos veiksmų.

*Galima daryti išvadas, jog „TEO LT“, AB ryškiausias lieka rinkos tipas, kuris parodo organizaciją kaip nuožmią konkurentę, siekiančią užsibrėžtų tikslų, ką ateityje darbuotojai keistų į klanų kultūrą – bendrumą tarp kolektyvo, žmogiškųjų išteklių vertinimą. Taip pat joje*

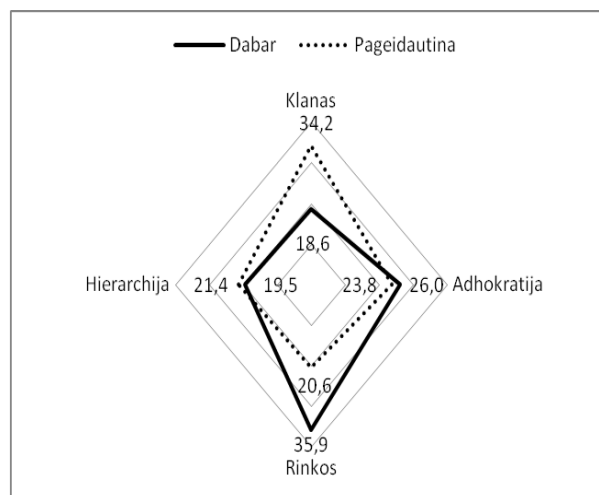
svarbiais lieka ir naujovių siekimas, dinamiškumas, augimas, kiek mažiau stabilumas bei kontrolė, ko darbuotojai ateityje nelabai būtų linkę keisti. Taigi, bendrovėje aktualiau tampa orientavimasis į išorę, konkuravimą, naujoves ir ženkliai mažiau į jos vidų, žmones, stabilumą.

### Splius, UAB

Bendrovėje Splius, UAB dirba 120 darbuotojų, iš kurių buvo apklausta 111: 44 (39,6%) moterys bei 67 (60,4%) vyrai (žr. 10 priedas). Kolektyvas nėra vyriškas, moterys sudaro didelę dalį darbuotojų, lyginant su kita tirta didele bendrove TEO LT, AB. Darbuotojai organizacijoje išsilavinę: 75 (67,6%) darbuotojai su aukštuoju išsilavinimu, 27 (24,3%) darbuotojai su aukštesniuoju bei 9 (8,1%) darbuotojai nėra baigę aukštosios mokyklos (žr. 11 priedas). Taigi, darbovietėje dirba išsilavinę darbuotojai, tačiau vertinami ir specialistai, nebaigę aukštosios mokyklos.

Darbuotojų amžius įvairuoja taip: 41 (36,9%) darbuotojai yra iki 30 metų amžiaus, 33 (29,8%) 31-40 metų, 26 (23,4%) 41-50 metų bei 11 (9,9%) 51-60 metų amžiaus darbuotojai (žr. 13 priedas). Bendrovėje daugiausia dirba jaunų darbuotojų, nors organizacija nėra jauna. O darbuotojų stažas gana ilgas, lyginant su darbuotojų amžiumi, kadangi iki 5 metų darbo stažą turi tik 40 (36%) darbuotojų, štai virš 5 metų darbo išdirbį šioje bendrovėje turi net 57 (51,4%) darbuotojas, ir nuo 11-20 metų stažą turi net 14 darbuotojų (žr. 13 priedas).

Bendrovė nėra jauna, tačiau telekomunikacijų sritis dažnai labiau domina jaunus darbuotojus, tačiau šioje bendrovėje darbuotojai gana jauni, tačiau ir dirba čia jie ilgesnį periodą, t. y. pažįsta savo organizaciją, nėra didelės darbuotojų kaitos. Pagal pareigas darbuotojai išsiskirsto taip: klientų aptarnavimui priskirti net 78 (70,3%) darbuotojai, administracijai bei tinklo priežiūrai priskirti 33 (29,7%) darbuotojai (žr. 12 priedas). Pastebime, jog bendrovėje gausu darbuotojų, tačiau čia labiau kolektyvas sutelktas klientų aptarnavimui, lyginant su personalo valdymu, darbuotojų skaičiumi bendrovėje. Taigi, čia pajėgos sutelktos klientams, pardavimams.



**11 pav.** “Splius” UAB darbuotojų bendras kultūros profilis

Darbuotojams įvertinus organizacinės kultūros visus iš sričių, buvo sudarytas bendras vaizdas apie organizacinės kultūros tipą, vyraujantį organizacijoje. Šioje bendrovėje, vertinant bendrą organizacinę kultūrą, vyrauja rinkos tipo organizacinė kultūra (35,9%) bei kiek mažiau reiškiasi adhokratijos tipo organizacinė kultūra (26,0%) (žr. 11 pav.). Vadinasi, organizacija fokusuoja savo pagrindinį dėmesį į išorines pozicijas, derindama tai su reikalaujama stabilumu bei kontrole, aukštu lankstumo lygmeniu ir individualiu priėjimu prie žmonių. Ateityje darbuotojai norėtų silpnėsio šių minėtų organizacinės kultūros tipų pasireiškimo. Organizacijoje panašiu stiprumu dominuoja ir klanų (18,6%) bei hierarchijos tipo organizacinė kultūra (19,5%). Ateityje darbuotojai klanų organizacinę kultūrą, kuri numato efektyvių santykių kolektyve palaikymą, žmonių nuomonių išklusimą stiprintų (klanas, 34,2%). Galima išvelgti tai, jog kolektyve, kuris yra gausus trūksta bendrumo jausmo, neužtenka vien nukreipto siekio užimti tam tikras rinkos pozicijas.

Organizacijoje, pagal dominuojančias joje savybes, reiškiasi rinkos tipo organizacinės kultūros požymiai (37,0%), šiek tiek silpniau pasireiškia adhokratijos kultūros požymiai (25,2%) (žr. 17 priedas, a). Pastarieji rodo organizacijoje dominuojantį, pirmiausia, pagrindinį rūpestį įgyvendinti organizacijos rezultatus bei organizacijos dinamiškumą bei verslumą. Šių tipų požymiai ir riša organizaciją (rinka, 36,1%; adhokratija, 25,6%) (žr. 17 priedas, b), kurie taip pat rodo, jog organizacijos darbuotojus, vadovus sieja tikslo siekimas bei laimėjimai ir nuolat akcentuojama būtinybė būti pirmaujančių gretose. Darbuotojai to mažiausiai pageidauja, kalbant ir apie dominuojančias organizacinės kultūros savybes, ir apie organizacijos esmę. Jie pageidauja, jog organizacijoje vyratų bendrumo jausmas (klanas, 38,1%), rištų ją ne laimėjimų skatinimas ir siekis, o organizacijos kolektyvą ir vadovą sietų tarpusavio pasitikėjimas (klanas, 35,4%). Vertinant šiuos aspektus, darbuotojams taip pat yra aktuali kolektyvo dvasia, neturi būti pervertintas konkurencijos siekis, organizaciją turi sieti ne tik šie dalykai.

Iki šiol vertinti organizacinės kultūros tipų bruožai pagal minėtus kriterijus rodė, jog joje dominuoja labiausiai rinkos tipo organizacinė kultūra. Vertinant lyderius organizacijoje bei vadovavimą organizacijos darbuotojams, pastarieji būtų linkę labiau vertinti klanų organizacinės kultūros savybes bei labiau pageidauti hierarchijos tipo organizacinės kultūros savybių lyderiaujant ir vadovaujant. Pastebime, jog lyderiauti šioje bendrovėje - tai būti dalykišku, agresyviu (rinka, 35,7%) bei būti gebančiu rizikuoti (25,9%) (žr. 17 priedas, c). Minėti lyderiai čia kol kas yra vertinami, tačiau darbuotojai pageidautų, jog stiprėtų kitos lyderio savybės, ar jos būtų labiau vertinamos, t. y. atsirastų vertinančių kitus, rūpestingų lyderių, būtų vertinama lyderystė savitarpio pagalba (klanas, 33,8%), o taip pat grindžiama gebėjimu labiau valdyti informaciją (hierarchija, 23,7%). Darbuotojai nenumato visiškai susilpninti konkurencinio poreikio, tačiau vertintų to siekti labiau atsižvelgiant į rūpestį kolektyvu.



Apžvelgiant darbuotojų valdymo įgūdžius darbuotojų akimis yra išskiriamas vėl labiausiai pasireiškiantis rinkos tipo valdymo pobūdis darbuotojų kolektyvui (35,6%), t. y. aukšti reikalavimai, konkurencinio pobūdžio skatinimas visoje veikloje, tačiau yra skatinamas laisvumas ir savitumas komandoje (adhokratija, 26,4%) (žr. 17 priedas, d). Ateityje darbuotojai numato, jog vadovas galėtų labiau atsižvelgti į vieningų sprendimų priėmimą, didesnę kolektyvo skatinimą (klanas, 37,3%). Vertinant tai, jog kolektyvas nelabai pageidauja aukštų reikalavimų ir juos keičia į didesnę motyvavimą rodo, jog ši pozicija juos labiau motyvuotų siekti konkurencinio pranašumo tai derinant su paklusnumu bei užimtumu (hierarchija, 20,3%). Taigi, išlieka svarbi motyvacija, skatinimas, galima didesnė kontrolė, tačiau laisvumas reikiamu momentu.

Organizacijos strategija, pagal darbuotojus, šiuo metu yra labiausiai pergalių rinkoje siekimas (34,9%), ir naujovės, kurios dažnai yra skatinamos kolektyve (26,9%) ir tolygi operacijų kontrolė, stabilumas (22,1%), kur pastarųjų darbuotojai pageidautų nekeisti, tačiau didinti organizacijos sieki akcentuoti dėmesį į kolektyvą, žmogiškąjį faktorių, vertinant organizacijos strategiją nebūtinai finansiniu požiūriu (klanas, 33,8%) (žr. 17 priedas, e). To darbuotojai ateityje pageidautų, kadangi klando tipo strategija šiuo metu organizacijoje nėra dominuojanti ir vos gyva (16,0%). Iš esmės, darbuotojai vertina visas minėtas savo organizacijos strategijas, tačiau turėtų būti didesnis dėmesys fokusuojamas į pasitikėjimo, bendrumo jausmo skatinimo organizacinę kultūrą šioje bendrovėje.

Bendrovė šiuo metu gali pasigirti sėkme vertinant apimtis rinkoje (36,3%), joje sėkmės matas nėra žmogiškieji išteklių (17,3%) (žr. 17 priedas, f). Ateityje darbuotojai vertintų visus sėkmės kriterijus, tačiau šiek tiek daugiau bendrovėje turėtų būti vertinami kolektyvo bendrumas, rūpestis juo (klanas, 29,2%), kas ateityje ir lems sėkmę rinkoje, stabilumą ir visus kitus veiksnius sėkmei, pradedant kolektyvo skatinimu šioms tikslams ateityje.

*Galima pastebėti, jog tirtoje bendrovėje itin dominuoja rinkos tipo organizacinė kultūra. Ji stipri ir dominuoja, vertinant visus kriterijus šioje organizacijoje. Tad organizacijos pagrindinis visko matas yra pozicija rinkoje bei konkurenciniai tikslai. Tačiau, nėra tam padėto pagrindo, t. y. darbuotojai išvelgia poreikį veikti bendrai, pasitelkti kolektyvo skatinimo priemones pasiekti užsibrėžtus pranašumus rinkoje ir pradedant tai pirmiausia nuo žmogiškųjų išteklių skatinimo, neatmetant stabilumo poreikio darbo eigoje, kolektyvo stygavimo, tačiau ir laisvumo jausmo tam tikrais momentais, naujovių skatinimo.*

*Šiek tiek pagelbstint individams, siekiantiems pagerinti savo veiklos rodiklius, praplėsti kompetencijų sferas ir įgyti savo vystymuisi reikalingų galimybių – tai yra vadovo prioritetai pagal darbuotojus.*

#### Alpha komunikacijos, UAB

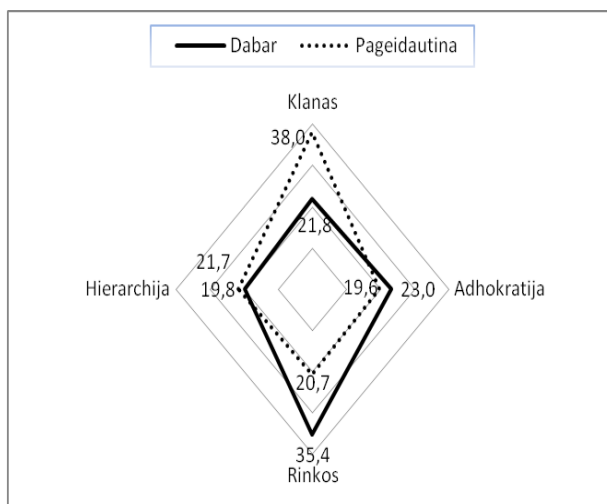
Bendrovėje buvo apklausta 18 darbuotojų, iš kurių yra 7 moterys (38,9%) bei 11 vyrų (61,1%) (žr. 10 priedas). Telekomunikacinėse bendrovėse moterų skaičius dažnesnis aptarnavimo

padaliniuose, tuo tarpu vyrų pasiskirstymas dažnesnis technologinėje srityje, todėl aišku dėl ko jų ir šioje bendrovėje daugiau. Tarp tirtų darbuotojų daugiausia aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų - net 14 (77,8%), aukštesnįjį - 2 (11,1%), nebaigtą aukštąjį - 2 (11,1%) (žr. 11 priedas). Pastebime, jog daugiausia yra turinčių universitetinį išsilavinimą, taigi, bendrovė labai vertina siekiančius išsilavinimo žmones.

Pagal pareigas bendrovės darbuotojai pasiskirstė taip: daugiausiai yra klientų aptarnavimo darbuotojų, net 13 (72,2%) ir 5 (27,8%) administracijos, tinklo priežiūros darbuotojų (žr. 12 priedas). Matome, jog kaip jau minėta, darbuotojai maždaug taip ir pasiskirsto tarp aptarnaujančio personalo bei techninio skyriaus darbuotojų, kurie ir yra dažniausiai vyrai, tačiau visi bendrauja tarpusavyje dėl to, jog juos jungia klientas, kuriam ir yra skirta paslauga. Pagal amžių, galima pastebėti, jog daugiausia yra iki 30 metų amžiaus, net 14 (77,8%) bei 4 (22,2%) 31-40 metų amžiaus darbuotojai (žr. 13 priedas). Taigi, kolektyvas yra jaunas, ambicingas, ieškantis naujovių, siekiantis konkurencingumo bei skatinimo.

Daug įtakos turi ir darbuotojų stažas, kuris parodo kiek darbuotojas yra lojalūs šiai bendrovei, t. y. kaip gerai pažįsta šią bendrovę, ilgai dirba joje, jam čia patinka dirbti. Pagal duomenis pastebime, jog daugiausiai šioje bendrovėje Šiaulių padalinyje yra iki 5 metų stažą turinčių darbuotojų, t. y. net 16 (88,9%), štai tik 2 (11,1%) turi daugiau nei 5 metų darbo stažą (žr. 14 priedas). Tai galima sieti ir su bendrovės padalinio Šiauliuose įsikūrimu nuo 2005 metų. Tai neilgas laiko tarpas, tačiau per jį bendrovėje darbuotojai spėjo pažinti jos aplinką, kolegas bei bendrovės kultūrą.

Nagrinėdami bendrą bendrovės organizacinės kultūros profilį pastebime, jog čia darbuotojai šiuo metu mato ryškiausią rinkos tipą (35,4%), taip pat adhokratijos tipą (23,0%) (žr. 12 pav.). Tai rodo, jog kaip ir prieš tai minėtoje bendrovėje čia aktuali konkurencija rinkoje, nesvetimos ir naujovės, dinamiškumas, ką darbuotojai noriai ateityje pageidautų keisti į klanų tipą (38,0%), t. y. bendrumo jausmą tarp kolektyvo labiau nei konkurencinį pranašumą ar naujoves.



12 pav. "Alpha komunikacijos" UAB darbuotojų bendras kultūros profilis

Pagal dominuojančias savybes organizacijoje labiausiai aktualiu šiuo metu darbuotojai laikytų rinkos tipą (40%), mažiausiai pasireiškiančiu – klanų kultūros tipą (18,1%) (žr. 18 priedas, a). Taigi, organizacija išsiskiria nuožmia konkurencija ir orientacija į išorę, tačiau silpnesne organizacijos vidine dalimi, kuri smarkiai įtakoja konkurencinį pasisekimą, nes darbuotojai, kaip pastebime, mažiau linkę konkuruoti, t. y. ne itin vertina rinkos tipą (ateityje pageidautų 28,1%).

Vertinant tai, kas riša organizaciją, darbuotojai išskiria rinkos tipą (dabar 33,9%, pageidautų jo net 26,4%) (žr. 18 priedas, b). Šiuo metu taip pat pasireiškia ir hierarchijos kultūros tipas (24,2%, pageidautų jo tik 16,4%). Minėti aspektai rodo, jog organizaciją labiausiai šiuo metu riša agresyvumas bei laimėjimai, o taip pat oficialumas bei suplanuota veikla, tačiau darbuotojams aktualiau būtų kitos organizacijos sąsajos: mažesnė darbuotojų atsiskaitomybė, planavimas, tačiau didesnę darbuotojų nuopelnų pripažinimą, bendravimo įtaką organizacijos surišimui.

Bendrasis organizacijos lyderiavimo stilius labiausiai pasireiškia rinkos tipo (31,7%) bei adhokratijos tipo savybėmis (23,6%) (žr. 18 priedas, c). Tai rodo, jog organizacijoje lyderiai yra agresyvūs, ryžtingi bei kūrybingi ir atkaklūs, numatantys ateitį. Darbuotojai labiau linkę būtų lyderiauti turėdami daugiau klanų (dabar 23,1%, pageidautų net 39,4%) bei hierarchijos (dabar 21,7%, pageidautų 26,4%) kultūros tipų lyderių savybių. Taigi, jiems aktualesni yra lyderiai, orientuoti į žmones ir procesus bei patikimi ir verti pasitikėjimo.

Kalbant apie darbuotojų valdymą, įdomiai keičiasi darbuotojų tyrimo rezultatai. Vadovai čia labiausiai atstovauja rinkos (32,8%), toliau klanų (32,2%) kultūros tipus (žr. 18 priedas, d). Pagal šiuos rezultatus pastebime, jog vadovui priimtinas ir vieningas sprendimų priėmimas, komandų esmė ir siekimas konkuruoti bei to skatinimas. Darbuotojai būtų linkę pageidauti dar didesnio klanų tipo savybių pasireiškimo, žymiai mažiau rinkos tipo dominavimo (12,2%) ir daugiau hierarchijos tipo savybių dominavimo (dabar 18,6%, pageidautų net 29,4%). Pastarojo tipo dominavimo didėjimo siekimas rodo santykių apibrėžtumą, garantuotą užimtumą. Darbuotojams būdinga saugumo, tačiau ir be jo neatsiejamo užimtumo reikšmė.

Vertinant tiek organizacijos strateginius tikslus, tiek jos sėkmės kriterijus, dominuojančiu išlieka rinkos (atitinkamai po 34,7%, 39,4%) bei adhokratijos (atitinkamai po 26,1%, 25,8%) tipai (žr. 18 priedas, e). Pirmu atveju, vertinant strateginius tikslus, organizacijoje dominuoja tikslinis jėgų sutelkimas ir pergalių siekimas bei naujovės ir atradimai. Darbuotojai pageidautų daugiau jų įsijungimo į organizacijos veiklą (klanų tipo, 31,1%) bei patikimo tiekimo, stabilumo (hierarchijos, 25,3%), mažiau reiklumai išorinei aplinkai (rinkos, 20,8%; adhokratijos, 22,8%).

Vertinant sėkmės kriterijus dabar, laimi gebėjimas aplenkėti konkurentus bei sugebėjimas valdyti naują produkciją (žr. 18 priedas, f). Pastebime, jog organizacijoje labiau būtų vertinamas žmogiškųjų išteklių pasireiškimas kaip organizacijos sėkmės kriterijus (rinkos, 44,2%) ir mažiau – pirmavimas, unikalumas, produkcijos naujumas (rinkos, 20,3%; adhokratijos, 17,8%). Sėkmė

priklauso ne vien nuo paslaugų naujumo, tačiau ir būdų tą paslaugą pristatyti vartotojui, ką įtakoja žmogiškieji ištekliai.

*Galima daryti išvadas, jog tirtoje bendrovėje dominuoja rinkos bei adhokratijos tipo kultūros bruožai, tačiau kolektyvas labiau pageidautų klano bei hierarchijos. Pastebime ir tai, jog organizacijos nevaldo labai nuožmi konkurencija, yra vertinamas ir kolektyvas, stabilumas organizacijoje. Kad ir jaunas kolektyvas ir yra skatinamas novatoriškumas, naujovės, ne visi to nori ir ateityje to pasireiškimą mažintų. Vis dėlto, išlieka svarbi žmogiškųjų išteklių reikšmė kaip ir kitose bendrovėse.*

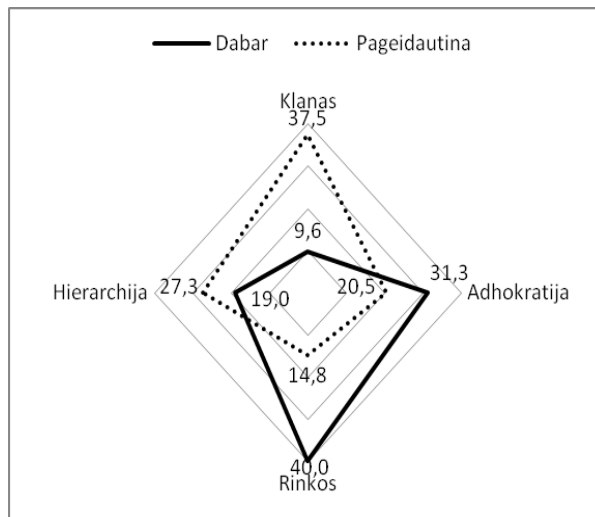
#### Balticum, UAB

Balticum, UAB dirba 7 darbuotojai, iš kurių yra tik 1 (14,3%) moteris bei 6 (85,7%) vyrai (žr. 10 priedas). Kaip matome, kolektyvas itin vyriškas, tad jau minėtos vienos iš bendrovių analizės metu atsiskleidė, jog vyriškame kolektyve labai graži atmosfera, kolektyvas draugiškas (AB Lietuvos ir televizijos centro atvejas). Iš visų darbuotojų kolektyvo yra net 5 (71,4%) darbuotojai su aukštuju išsilavinimu bei 2 (28,6%) su aukštesniuju (žr. 11 priedas). Duomenys rodo, jog bendrovėje visi turi išsilavinimą.

Darbuotojų amžius apima: iki 30 metų 4 (57,1%) darbuotojai, 31-40 metų amžiaus 3 (42,9%) darbuotojai (žr. 13 priedas). Kolektyvas jaunas, vyresnio amžiaus darbuotojų nėra. Darbuotojų stažas bendrovės mastu yra mažas, nes visi 7 darbuotojai (100%) turi tik iki 5 metų stažą (žr. 14 priedas). Tai, jog bendrovė savo veiklą vysto Šiaulių padalinyje gana seniai, o darbuotojų kaita, matyt, didelė, darbuotojai jauni, nėra išlaikytos organizacinės kultūros. Pagal pareigas darbuotojai išsiskirsto taip: klientų aptarnavime dirba 5 (71,4%) darbuotojai ir 2 (28,6%) darbuotojai, dirbantys administracijoje, prižiūri tinklą (žr. 12 priedas).

Analizuojant darbuotojų apklausos rezultatus pastebime, jog labai ryškiai išsiskiria situacija šiuo metu, lyginant ją su pageidautina ateityje. Matome, jog šiuo metu ryškiausiai dominuoja rinkos tipo kultūra (40%) bei adhokratijos tipo paskiausiai (31,3%) (žr. 13 pav.). Taigi šioje organizacijoje stiprios šios savybės: rezultatas, uždaviniai, konkurencingumas bei dinamiškumas, augimo siekimas, naujovių propagavimas. Pastarųjų organizacinės kultūros bruožų ateityje darbuotojai mažiausiai pageidautų (rinkos tipo 14,8%, adhokratijos tipo 20,5%). Mažiausiai čia pasireiškia tradicijos, bendravimas, pasitikėjimas bei šiek tiek labiau už minėtasias - formalumas, kontrolė ir stabilumas.

Darbuotojai pageidauja, kad ateityje labiau dominuotų žmogiškųjų išteklių skatinimas (37,5%), organizacijos kaip pasitikinčio kolektyvo savybės, o taip pat galėtų būti labiau pasirūpinta stabilumu, pastovumu (27,3%). Darbuotojai vis dėlto yra linkę tikėtis organizacijos, kurioje labiau vertinamas darbuotojas, o jau po to ir konkurencinis pranašumas siejamas su naujovių skatinimu joje.



13 pav. “Balticum” UAB darbuotojų bendras kultūros profilis

Organizacijoje labiausiai dominuoja 3 tipų organizacinės kultūros savybės, t. y. rinkos (33,6%), adhokratijos (32,1%) bei hierarchijos (22,1%) tipų (žr. 19 priedas, a). Taigi, organizacijoje dominuoja dinamiškumas, konkuravimas bei kontrolė, tačiau tik ne organizacijos kaip šeimos dominuojančios savybės (12,1%), nors, darbuotojams minėto tipo savybės, kaip dominuojančios organizacijoje, būtų aktualiausias (47,9%), o visų kitų galėtų pasireikšti žymiai mažiau. Konkurencinio pranašumo skatinimas nebūtų labai nepageidaujamas organizacijoje (22,1%). Vis dėlto, organizacijai paslaugų sferoje yra svarbus konkurencinio pranašumo siekis ir tarp darbuotojų.

Organizaciją riša agresyvumas ir laimėjimai, nors darbuotojams tai nėra aktualu (dabar 37,1%, nors pageidautų to (15,0%)) (žr. 19 priedas, b). Taip pat šiuo metu ryškus novatoriškumas ir pirmumo siekis (31,4%), ko darbuotojai ateityje pageidautų mažiau (23,6%). Taigi, labiausiai aktualus darbuotojams tampa pareigingumo, pasitikėjimo savybių skatinimas bei egzistavimas kaip organizaciją rišančios savybės. Darbuotojai išskiria, jog jiems nėra aktualūs vien laimėjimai, agresija.

Bendros lyderiavimo stiliaus savybės organizacijoje apima dalykiškumą bei rezultato siekimą (42,1%) ir verslumą bei gebėjimą rizikuoti (36,4%) (žr. 19 priedas, c). Mažiausiai ryškūs čia siekimas pamokyti (7,9%) bei planingo organizavimo pavyzdys (13,6%), kas ateityje darbuotojų būtų labiausiai skatintina (atitinkamai po 43,6% ir 30,0%). Minėtų labiausiai ryškių organizacinės kultūros bruožų, pagal lyderių stilių, šiandien darbuotojai norėtų atsisakyti (atitinkamai po 11,4% ir 15,0%). Taigi, darbuotojai labiau skatintų organizacijos vidinės pusės lyderiavimo savybes ir nsureikšmintų išorinės, konkurencinės pusių.

Darbuotojų valdymas vyksta labiausiai dėmesį nukreipiant į užimamas pozicijas rinkoje, vadovas – kovotojas (47,1%) ir aktyviai skatinant novatoriškumą ir kintamumą rinkoje, vadovas – novatorius (27,9%) (žr. 19 priedas, d). Darbuotojai vyraujančius vadovavimo stilius keistų į

hierarchijos tipo, kai vadovas – koordinatorius (39,3%) ir klano tipo, kai vadovas yra labiau globėjas (29,3%). Jiems labiau aktualu, jog jų mažame ratelyje būtų labiau padedama ir koordinuojama nei kovojama ir skatinama konkuruoti ir imtis naujovių.

Strateginiai tikslai bendrovėje taip pat labiausiai yra orientuoti į išorines pozicijas, aukštą lanktumą (35,0%), derinant tai su stabilumu konkurencinėje rinkoje (37,9%) (žr. 19 priedas, e). Bendrovėje mažiausiai reiškiasi strateginiai tikslai, siejami su rūpesčiu žmonėmis (6,4%) bei nekintamumas (20,7%), ko organizacijos darbuotojai labiau norėtų ateityje (28,6%). Darbuotojai siektų, kad čia vyrautų labiau tokie strateginiai tikslai, kurie akcentuotųsi į humanistinę raidą, pasitikėjimą organizacijos viduje (33,6%). Vis dėlto matome, jog ir ši organizacija labiau norėtų rūpesčio darbuotojais, kuris nenustelbia konkurencinių, stabilumo bei naujovių siekimo tikslų. Organizacijos sėkmė – trijų modelis: konkurencinis pranašumas (42,1%), nauja produkcija (25,0%), tolygumas, stabilus tiekimas (23,6%) (žr. 19 priedas, f). Minėti komponentai savyje netalpina darbuotojų išjungimo į bendrą veiklą komponento (9,3%). Taigi, darbuotojai šį sėkmės kriterijų pageidautų matyti ateityje (35,7%).

Vertinant organizacinę kultūrą visais aspektais, šioje bendrovėje išryškėja pagrindinių ryškumo tvarka einančių tipų stiprumas: rinkos, adchartijos, hierarchijos. Darbuotojai pasigenda klano tipo savybių, kurios rodo žmogiškųjų išteklių valdymo stiprumą, reikšmę organizacijai. Taip pat jie linkę ganėtinai teigiamai vertinti stabilumo, kontrolės, taip pat pastovumo organizacijoje reikšmę – hierarchijos tipą. Vyriškas kolektyvas, jauni darbuotojai, darbo kaita (pagal demografinius duomenis) rodo, jog klano organizacinės kultūros stoką gali įtakoti minėti demografiniai duomenys.

*Vertinant visų bendrovių darbuotojų tyrimo rezultatus, galima išvelgti pagrindinį dominuojantį bruožą visose jose, t. y. pageidavimas, jog ateityje organizacinė kultūra būtų tobulinama klano tipo kryptimi. Šis poreikis pasireiškia stipriau ar silpniau kiekvienoje iš bendrovių. Darbuotojai pageidauja ateityje matyti draugišką savo kolektyvą, bendravimo poreikį, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, bet ateityje nenorėtų tiek stipriai dominuojančio rinkos tipo, kuris labiausiai reiškiasi konkurenciniu siekiu bei viskas yra siejama su rinka, klientu, geresne pozicija rinkoje. Kiekviena bendrovė skiriasi savo prioritetais ateityje, išskiria šiuo metu egzistuojančių tipų pasireiškimo stiprumą. Skirtingos organizacijos skirtingai vertina šiuo metu dominuojančius tipus bei skirtingai pageidauja jų pasikeitimo ateityje (bus aptarta, lyginant bendrovių tyrimo rezultatus).*

### **3.4. Tyrimo rezultatų palyginimas**

#### **3.4.1. Vadovo ir darbuotojų tyrimo rezultatų apibūdinimas**

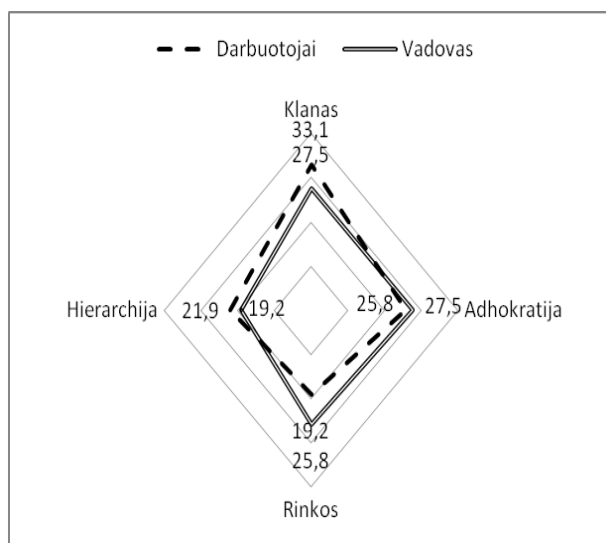
Organizacinės kultūros kaita yra itin sudėtingas dalykas, o sudėtingas kultūros pokytis gali pareikalauti organizacijos struktūros, vadovavimo stiliaus ir kitų pokyčių. Kultūros pokyčiai

neįvyks, jei to nerems darbuotojai, o vadovas nenumatys galimų tų pokyčių principų, poreikio. Svarbu ne tik apžvelgti atskirų subjektų tyrimo rezultatus, tačiau suvesti juos į problemą – yra poreikis tobulinti organizacinę kultūrą organizacijoje, ar ne?

Lietuvos radijo ir televizijos centras (Erdvės), AB

Norint įvertinti organizacinės kultūros modelį, gautą ištyrus darbuotojus bei vadovus, buvo sudarytas bendras paveikslas, remiantis tiek kriterijumi “dabar”, tiek “pageidautina” vadovo ir darbuotojų kartu. Tęsiant jau minėtą analizę apie darbuotojų bei vadovo išskirtų duomenų tapatumą, reikalinga įvertinti organizacijos būklę dabar.

Galime pastebėti, jog „Lietuvos radijo ir televizijos centras” AB darbuotojų ir vadovo sudarytas organizacinės kultūros profilis parodo neitin ryškų skirtumą tarp darbuotojų ir vadovo požiūrio, vertinant organizacinę kultūrą pastaruoju metu. Ryškiausias skirtumas yra tarp *darbuotojų*, kurių manymu, *šiuo metu* organizacijoje dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra (33,1%) labiausiai, taip pat kiek mažiau ryški hierarchijos tipo organizacinė kultūra (21,9%) ir rinkos bei adhokratijos tipų organizacinė kultūra dominuoja po lygiai (19,2%) (žr. 14 pav.).



**14 pav.** “Lietuvos radijo ir televizijos centras” AB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „dabar“

Kalbant apie vadovo požiūrį, šiuo metu organizacijoje labiausiai dominuoja adhokratijos bei klanų tipų organizacinė kultūra (27,5%), kiek mažiau, bet ryški rinkos tipo organizacinė kultūra (25,8%) ir mažiausiai pasireiškia hierarchijos tipas (19,2%). Šie skaičiai daug pasako, be to išskiria ir tirtų subjektų tyrimo atsakymo skirtumus. Matome, jog pagal darbuotojus, organizacinė kultūra apibrėžiama taip:

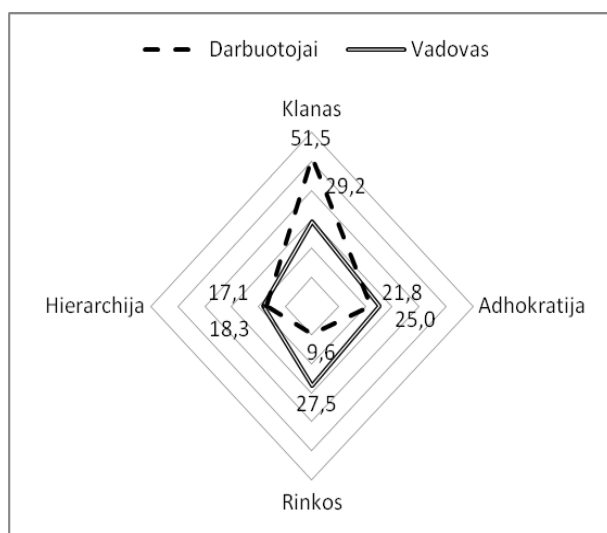
- 1) komandinis darbas, darbuotojų įtraukimo programos, išsipareigojimas darbuotojams, komandiniai laimėjimai, skatinimas, vadovai kaip tėvai (klanai);

2) galiojančios taisyklės, nedidelė veiksmų laisvė, stabilumas, vadovas – organizatoriai, orientuoti į produktyvumą (hierarchija);

3) ir 4) organizacija kaip rinka, kontrolė, išorės reikšmė kolektyvui, aiškus tikslas visiems, organizaciją orientuoja laimėjimai, vadovai – reiklūs ir griežti (rinka) ir dinamiška, verslumą, kūrybiškumą skatinanti aplinka, organizaciją siejančios naujovės, kolektyvas – laikina komanda, užduočiai atlikti, vadovas skatina darbuotojų kūrybiškumą (adhokratija).

Štai tokia tvarka savo organizacinę kultūrą pagal tipų ryškumą išdėlioja darbuotojai. *Vadovo* požiūriu, šie tipai išsidėlioja kiek kitaip: 4) adhokratija ir 1) klanas; 3) rinka; 2) hierarchija, lyginant su darbuotojų tipų pasireiškimo stiprumu dabar.

Išskiriant skirtumus tarp tirtų subjektų, matome, jog darbuotojai išvelgia labiausiai klanų tipo organizacinę kultūrą šioje bendrovėje, o vadovas – adhokratijos ir rinkos tipų dominavimą. Tai rodo, jog darbuotojams organizacija kaip šeima, situacija, jų požiūriu, yra ganėtinai gera. Vadovas teigia, jog bendrovėje šiuo metu kultūra ir minėta darbuotojų, ir versli, kūrybiška, skatinanti naujoves. Teigiama, jog vadovas rodo ir tėvo pavyzdį, ir skatina kūrybiškumą, ko darbuotojai nelabai mato ir kas turi būti labiau išryškinta. Darbuotojai išvelgia ir kontrolės bei taisyklių organizacijoje dominavimą, vadovas taip pat to neiškelia. Taigi, didžiausias skirtumas ir yra tarp to, jog darbuotojai labai vertina kolektyvo kaip šeimos egzistavimą, ką pastebi ir vadovas, o ir taisyklių stiprumo pasireiškimą, ko nelabai pastebi vadovas. Tai yra tobulintina sritis organizacijoje.



**15 pav.** „Lietuvos radijo ir televizijos centras“ AB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „pageidautina“

Vertinant organizacinės kultūros profilį *ateityje*, labiau išsiskyrė vadovo ir darbuotojų pageidavimai. Tiesa, vadovas, darbuotojų pagalba gali kardinaliai pakeisti organizacinę kultūrą bendrovėje, tik reikia išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Matome, jog *darbuotojai* labiausiai *ateityje*

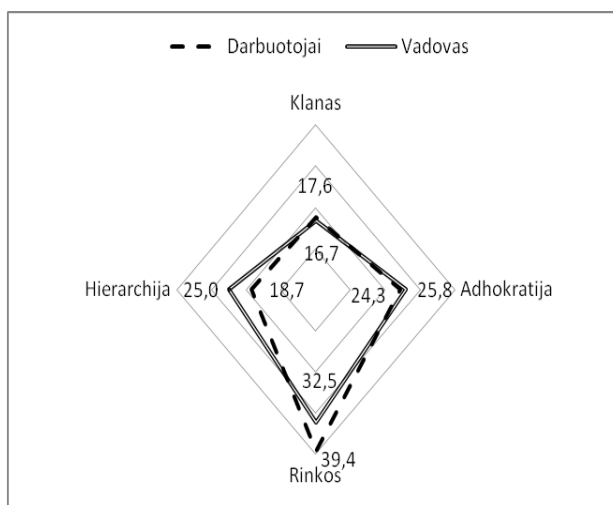


norėtų, kad dominuotų klanų tipo organizacinė kultūra (51,5%) ir visai sumažėtų rinkos tipo organizacinės kultūros dominavimas (9,6%) (žr. 15 pav.). Štai išskiriant vadovo požiūrį į ateities perspektyvas, jis pageidautų ir planuotų tobulinti organizacinę kultūrą, ją keisdamas į klanų (29,2%) ir rinkos (27,5%) tipų. Galime teigti, jog čia labiau išsiskiria darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros tobulinimo gairės, kadangi organizacijos lyderis labiau siektų pranašumo rinkoje, nors labai vertintų ir žmogiškuosius organizacijos išteklius. Tuo tarpu organizacijos kolektyvui konkurenciniai pranašumai nėra prioritetas, lyginant su dar stipresniu draugiškos organizacinės kultūros pasireiškimu ateityje. Tai pagrindiniai skirtumai tarp vadovo ir darbuotojų pokyčių ateityje.

*Darome išvadas, jog minėta analizė rodo vadovo teigiamą požiūrį į darbuotojų kolektyvą, jų veiklos skatinimą, ne tik konkurencijos svarbą ir esmę, kuri bendrovėje nėra didelė nei dabar, nei galėtų būti ateityje, kadangi joje pasireiškia visų tipų kultūra, o taip pat čia nesvetimos inovacijos, dinamiškumas, kurie siejasi su draugiška atmosfera ir darbuotojai to nelabai keistų ateityje. Iš esmės, šios bendrovės organizacinė kultūra yra darni ir čia nenumatomas ryškus jos tobulinimo poreikis. Vadovas yra vertinamas darbuotojų, kuria ir skatina kolektyvo bendrumą, kūrybiškumą tai siedamas su užimama rinkoje pozicija.*

#### TEO LT, AB

Skirtingą vaizdą matome, vertindami kitos bendrovės bendrą darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros profilį. Šiai dienai darbuotojai pastebi dominuojančią rinkos tipo organizacinę kultūrą organizacijoje (39,4%), toliau adhokratijos tipo (24,3%), hierarchijos tipo (18,7%) ir tik paskiausiai klanų tipo organizacinė kultūra pasireiškia šioje bendrovėje (17,6%) (žr. 16 pav.). Pagal vadovo išvalgas matome, jog organizacijoje labiausiai ryški yra rinkos tipo organizacinė kultūra (32,5%), toliau adhokratijos tipo (25,8%), hierarchijos tipo (25,0%) ir tik galiausiai klanų tipo organizacinė kultūra (16,7%).

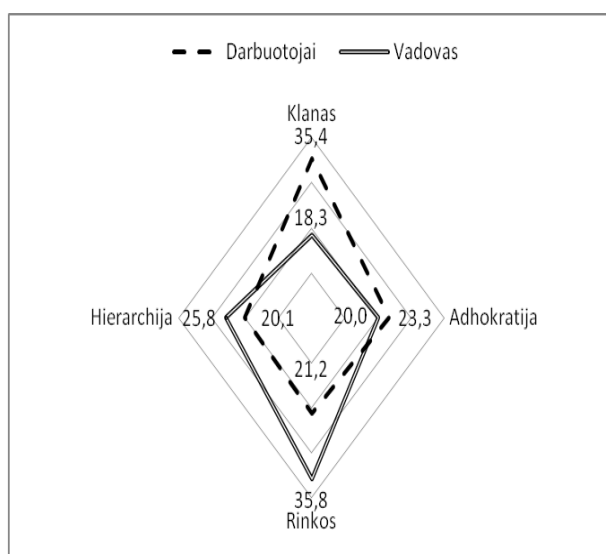


**16 pav.** „TEO LT” AB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „dabar“

Taigi, dabar darbuotojai organizacijoje esančią kultūrą apibūdina taip (tokiu eiliškumu): 1) organizacija kaip rinka (rinkos tipas); 2) dinamiška, versluma, kūrybiškumą skatinanti aplinka (adhokratijos tipas); 3) galiojančios taisyklės, nedidelė veiksmų laisvė (hierarchijos tipas); 4) komandinis darbas, darbuotojų įtraukimo programos (klano tipas). Pagal vadovą, bendrovėje pasireiškia toks pats organizacinės kultūros tipų išdėstymas šiuo metu.

Pastebime, jog išdėstymas visiškai sutampa, skiriasi tik darbuotojų ir vadovo išskirtų tipų apibūdinti organizacinei kultūrai šioje bendrovėje stiprumas. Galime manyti, jog šis išdėstymas labai gerai apibūdina dabartinę organizacijos būklę, nes faktiškai sutampa vadovo ir darbuotojų požiūriai į šiuo metu organizacijoje vyraujančios kultūros būklę ir yra deklaruojamos visos šios vertybės organizacijoje. Skirtumas yra tik toks, jog darbuotojai išvelgia šiek tiek ryškesnį konkurencijos egzistavimą dabar, jos skatinimą darbuotojų kolektyve. Taip pat, jog vadovas mato ryškesnį hierarchijos tipo organizacinės kultūros pasireiškimą nei darbuotojai. Tai rodo, jog vadovas pastebi, jog organizacijos darbas, kolektyvo veikla yra labai stabili, gana didelė kontrolė, o gal būt pats vadovas stengiasi labiau koordinuoti veiklą, tačiau darbuotojai ne visi tai išvelgia ir mato tik didelį poreikį nuožmiai kovai rinkoje.

Na, o vertinant *ateities* pageidavimus darbuotojų akimis bei vadovo išvalgas organizacinės kultūros tobulinimui, pastebime, jog labai išsiskiria tirtų subjektų tyrimo rezultatai ateities išvalgomis apie organizacinę kultūrą šioje bendrovėje.



**17 pav.** “TEO LT” AB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „pageidautina“

*Darbuotojai*, keisdami organizacinę kultūrą savo bendrovėje, itin didelę reikšmę skirtų klano tipo organizacinei kultūrai (35,4%), taip pat adhokratijos tipo (23,3%), rinkos tipo (21,2%) bei hierarchijo tipo organizacinei kultūrai ateityje (20,1%) (žr. 17 pav.). *Vadovas* ateityje planuoja

tobulinti ir pageidautų rinkos tipo organizacinės kultūros dominavimo ateityje (35,8%), taip pat hierarchijos tipo (25,8%), adhokratijos tipo (23,3%) bei klanų tipo organizacinės kultūros (18,3%). Darant išvagas apie ateities organizacinės kultūros tobulinimo perspektyvas, darbuotojams labai trūksta žmogiškojo faktoriaus indėlio vertinimo bendrovės valdyme, o vadovas ateityje nenumato klanų tipo organizacijos kaip šeimos dominavimo. Vadovas orientuojasi į organizacijos konkurencinius tikslus bei stabilumą, darbuotojų sukontroliavimą siekti pranašumo rinkoje.

Darbuotojams aktualesnė orientacija į organizacijos vidų: draugiška darbo vieta, kolektyvinis bendravimas), nėra itin aktuali nuožmi konkurencija, organizacijos lyderystė kaip pagrindinis faktorius, lemiantis puikią jos veiklą. Vadovo požiūris bei perspektyvos organizacinės kultūros tobulinimui rodo stiprias vadovo pozicijas į tikslą, pranašumą prieš kitas bendroves bei stabilumo siekimą. *Taigi, bendrovėje aktualiau tampa orientavimasis į išorę, konkuravimą, naujoves ir ženkliai mažiau į jos vidų, žmones, stabilumą. Ateitį vadovas sieja su didesniu konkurenciniu pranašumu – tai jo prioritetas. Vadovo ir darbuotojų nuomonės skiriasi, organizacinė kultūra šioje bendrovėje yra stabili, tačiau vadovo požiūris į darbuotojus kaip į nuožmius kovotojus rinkoje yra per daug stiprus ir patys darbuotojai dar nėra tam pasiruošę. Net ir suprasdami, jog šiai dienai rinkoje bei jų bendrovėje yra svarbus tikslo siekimas, darbuotojai būtų linkę pirmiausia labiau vertinti žmogiškąjį indėlį to siekiant.*

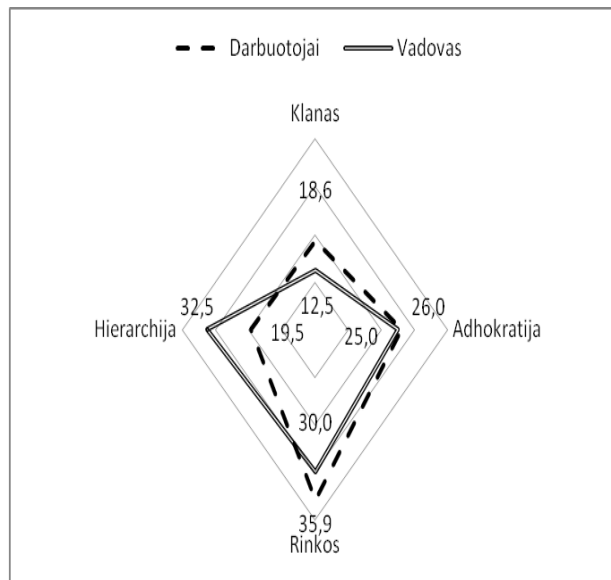
#### Splius, UAB

Matant UAB “Splius” organizacinės kultūros profilį pagal darbuotojus ir vadovą, vertinant kriterijų “dabar”, pastebime, kad vadovo ir darbuotojų nuomonė ne ženkliai skiriasi (žr. 18 pav.). Darbuotojai išskiria šiuo metu labiausiai pasireiškiančius organizacinės kultūros tipus šiandien jų bendrovėje. Labiausiai dominuoja bendrovėje rinkos tipo kultūra (35,9%), toliau adhokratijos tipo (26,0%), hierarchijos tipo (19,5%) bei paskiausiai klanų tipo kultūra (18,6%).

Minėtas kultūros tipų išsidėstymas bendrovėje rodo, jog organizacijos visi veiksmai, vadovo valdymas, kolektyvo bendravimo pobūdis nukreiptas siekti pozicijos rinkoje. Taigi, organizaciją labiausiai sieja klientų pritraukimas bei inovacijų skatinimas, laikinų komandų sudarymas tam tikriems tikslams pasiekti. Čia darbuotojai iškelia komandos, kolektyvo, paremto ilgalaikėmis vertybėmis reikšmės stoką.

Vadovas išskiria kiek kitokius dominuojančius tipus šiuo metu šioje bendrovėje: hierarchijos tipas (32,5%), rinkos tipas (30,0%), adhokratijos tipas (25,0%) ir klanų tipas (12,5%).

Pastebime tokius skirtumus. Vadovui organizacinė kultūra asocijuojasi su galiojančių taisyklių, nedidelės veiksmų laisvės, stabilumo sąvokomis. Vadovas šioje bendrovėje – organizatorius, orientuotas į produktyvumą. Tai rodo, jog siekiama aukšto produktyvumo, stengiamasi viską numatyti, darbuotojams nepaliekama veiksmų laisvės. O šios organizacijos tikslas – sklandumas, kuris siejasi su stipriu išoriniu pozicionavimu ir kontrole (rinka).



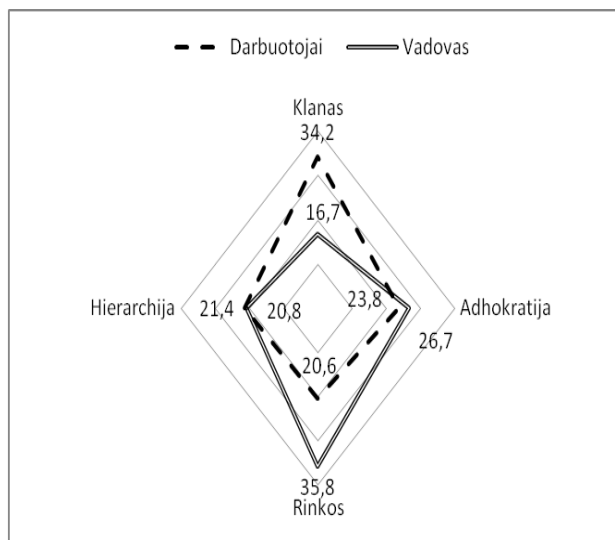
**18 pav.** „Splus“ UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „dabar“

Vadovas laiko šią organizaciją labai stabilia, darbuotojai išvelgia didelį poreikį konkuruoti ir pirmauti, jiems nelabai paliekama asmeninės laisvės, kolektyvo bendrumo skatinimo, o ir bendrovė ganėtinai didelė savo darbuotojų skaičiumi. Padaliniai, įvairūs skyriai organizacijoje neduoda galimybių bendrauti kolektyvui, tad organizacijos tikslas tampa labai nuotolinis – konkuruoti, sekti naujoves.

Labai svarbus žingsnis - darbuotojų ir vadovo organizacinės kultūros pokyčių numatymas ateičiai. Darbuotojų ir vadovo vizija tam tikrais klausimais prasilenkia, tačiau tai pasikartoja jau ne pirmoje analizuotoje bendrovėje, kadangi vadovo požiūris yra labiau orientuotas į tikslą, finansinį gerbūvį, poziciją rinkoje. Darbuotojai, kurių bendrovėje gausu, numato kiek kitokią organizacinės kultūros tobulinimo viziją. Jiems svarbiau žmogiškieji bendrovės resursai, jų gerbūvis. Kita vertus, darbuotojai to nenumatytų, jei organizacijoje būtų stabili jos kultūra ir organizacija būtų kaip šeima, vadovo požiūris sutaptų su darbuotojų, organizacija turėtų bendrą viziją.

*Darbuotojams* trūksta draugiškos jam organizacijos aplinkos, komandinio darbo, bendrų vertybių, rūpinimosi žmonėmis, išsipareigojimo darbuotojams, lojalumo organizacijai, artimesnio vadovo *ateityje* (klanas, 34,2%) (žr. 19 pav.). Visi kiti tipai turėtų panašią vertę *ateityje*, kadangi darbuotojams trūksta būtent minėto klano tipo bruožų organizacinėje kultūroje. Lyginant tai su vadovo organizacinės kultūros tobulinimo gairėmis, pastarasis išskiria rinkos tipo bruožų stoką bei norą, jog jie labiausiai dominuotų *ateityje* (35,8%). Tai numato: ne mažesnę įtampą dėl veiklos rodiklių; dėmesio vartotojams padidėjimą; didesnę konkurencingumo skatinimą. Visa tai labai mažai siejasi su klano kultūra, kuri labiau įtakoja dėmesį darbuotojui.

Galima išvelgti tai, jog kolektyve, kuris yra gausus trūksta bendrumo jausmo, neužtenka vien nukreipto siekio užimti tam tikras rinkos pozicijas. Vadovas ateityje numato labiau vertinti rinkos tipą, t. y. skatinti konkurenciją, riziką. Jis vertintų ir didesnę kolektyvo reikšmę bei naujoves, siektų mažiau formalumo veikloje bei kolektyve. Tačiau tą sunku padaryti su didele bendrove.



**19 pav.** „Splus“ UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „pageidautina“

Organizacijos pagrindinis visko matas yra pozicija rinkoje bei konkurenciniai tikslai. Tačiau, nėra tam padėto pagrindo, t. y. darbuotojai išvelgia poreikį veikti bendrai, pasitelkti kolektyvo skatinimo priemones pasiekti užsibrėžtus pranašumus rinkoje ir pradedant tai pirmiausia nuo žmogiškųjų išteklių skatinimo, neatmetant stabilumo poreikio darbo eigoje, kolektyvo stygavimo, tačiau ir laisvumo jausmo tam tikrais momentais, naujovių skatinimo.

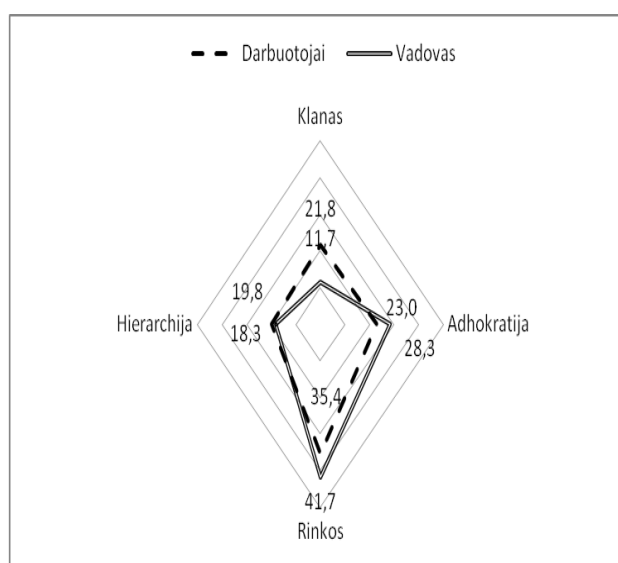
*Organizacinė kultūra šioje bendrovėje ganėtinai stabili kaip labai didelės bendrovės, tačiau trūksta bendro tikslo tarp darbuotojų ir vadovo, kas labai įtakoja mechaninį darbą organizacijoje ir veiklos rodiklius, nes siekiant tobulinti finansinius rodiklius reikia derinti komandos darbą, tas sietina su organizacinės kultūros bendrovėje tobulinimu, išsiaiškinus, kad darbuotojams labai trūksta kolektyvo kaip šeimos dvasios.*

#### Alpha komunikacijos. UAB

UAB „Alpha komunikacijos“ darbuotojai išskyrė, jog jų organizacinė kultūra remiasi rinkos tipo bruožais labiausiai (35,4%), vadovas taip pat pritarė šiam jų teiginiui (41,7%) (žr. 20 pav.). Kiti tipai organizacinei kultūrai šioje bendrovėje apibūdinti beveik sutampa tarp vadovo ir darbuotojų tyrimo rezultatų.

*Darbuotojams ir vadovui dabar organizacinė kultūra yra nukreipta šia linkme: organizacija kaip rinka, kontrolė, išorės reikšmė kolektyvui, aiškus tikslas visiems, organizaciją orientuoja*

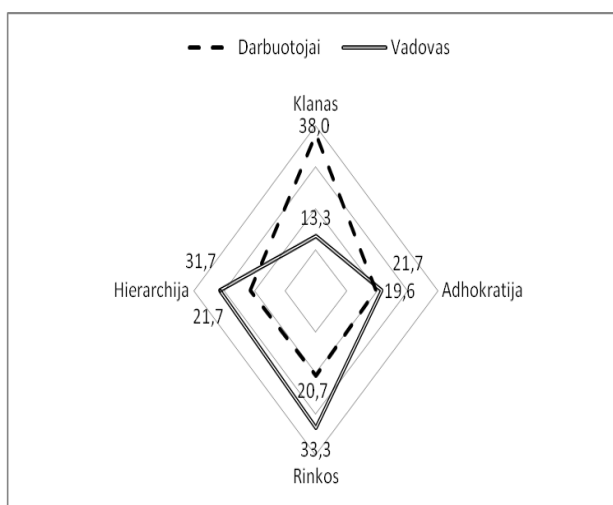
laimėjimai, vadovai – reiklūs ir griežti, o taip pat ją apibūdina ir dinamiškumas, verslumą, kūrybiškumą skatinanti aplinka, organizaciją siejančios naujovės, kolektyvas – laikina komanda, užduočiai atlikti, vadovas skatina darbuotojų kūrybiškumą. Mažiausiai čia pasireiškia klanų kultūra: komandinis darbas, bendros vertybės, dalyvavimas, rūpinimasis žmonėmis, darbuotojų įtraukimo programos, įsipareigojimas darbuotojams, lojalumas organizacijai, komandiniai laimėjimai, skatinimas, vadovas kaip tėvas. Taigi, vadovo ir darbuotojų dabartinės padėties organizacijoje vertinant jos kultūrą neišsiskiria. Vadovo išvalgos ateityje tobulinti organizacinę kultūrą šiomis kryptimis rodo jo tikslą padėti individams aiškiai suvokti, kas jų laukia, kokie narystės organizacijoje standartai, kultūra ir kaip jiems geriausia nusiteikti darbui, o taip pat gebėjimų konkuruoti palaikymas, siekiant pagerinti konkurentų pasiektus rodiklius.



**20 pav.** „Alpha komunikacijos” UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „dabar“

Kiek kitaip *vadovas numato* ateities planus. Ateityje jis ketina šiek tiek mažiau vertinti konkurencijos svertus valdant organizaciją, kolektyvą (33,3%), labiau vertinti galiojančias taisykles, riboti veiksmų laisvę darbuotojams, įvertinti stabilumo naudą, ir organizuoti, orientuoti į produktyvumą visos organizacijos veiklą bei darbuotojus (žr. 21 pav.). *Darbuotojai ateityje* pageidautų didesnio vadovo dėmesio į komandinę veiklą, tradicijas organizacijoje, įsitraukimą į bendrą veiklą, tačiau nenuvertina ir kitų kultūros tipų bruožų: stabilumo, naujovių, konkurencinio pranašumo skatinimo veiklos jų darbinėje veikloje. Organizacijos nevaldo labai nuožmi konkurencija, yra vertinamas ir kolektyvas, stabilumas organizacijoje. Kad ir jaunas kolektyvas ir yra skatinamas novatoriškumas, naujovės, ne visi to nori ir ateityje to pasireiškimą mažintų. Vadovas nėra žmogiškųjų išteklių skatinimo šalininkas, tačiau jam aktualus konkurencinis pranašumas bei darbuotojų siekis siekti tikslo. Darbuotojai vis dėlto būtų linę organizacinę kultūrą

tobulinti klanų kultūros tipo link: efektyvių tarpusavio santykių palaikymas, žmonių nuomonių išklausa, grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir tarpusavio problemų išsprendimas – tai yra jiems svarbu.

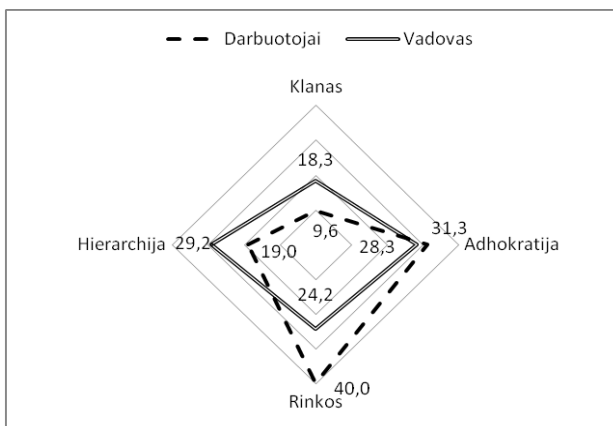


**21 pav.** „Alpha komunikacijos“ UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „Pageidautina“

*Taigi, organizacinė kultūra šioje bendrovėje yra ganėtinai stabili. Vadovas siekia konkurencinių tikslų, išvelgdamas ir žmogiškųjų resursų organizacijoje reikšmę. Skatina kūrybiškumą, numato tobulinti organizacinę kultūrą bendrovėje ne kolektyvo sąskaita, o tikslo siekti, remiantis stabilumu bei verslumo skatinimu vadovaujant darbuotojams.*

**Balticum, UAB**

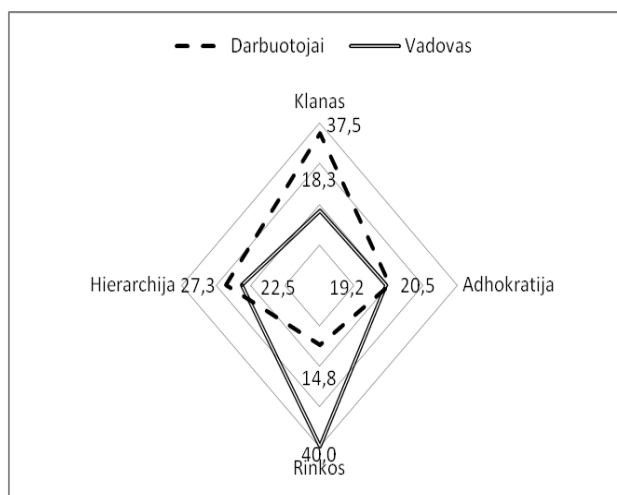
UAB „Balticum“ organizacinė kultūra išsiskyrė iš kitų bendrovių, o ir tarp bendrovės vadovo ir jos darbuotojų. Pastarieji dabar išvelgia, jog organizacijoje didžiausia reikšmė skiriama „organizacijos kaip rinkos“ organizacinei kultūrai skatinti (40,0%) (žr. 22 pav.).



**22 pav.** „Balticum“ UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „dabar“

Vadovas šiuo metu organizacijoje nemato vieno organizacinės kultūros tipo dominavimo. Jis išvelgia visų tipų pasireiškimą panašiai. Darbuotojų išvalgomis, organizacijoje be konkurencinių tikslų yra skatinamos ir inovacijos, komandos dažnai sudaromos kažkokiai užduočiai atlikti, organizacijoje nėra pastovumo, nėra kolektyvo bendrumo, rūpesčio žmonėmis. Vadovas mano, kad kolektyvas yra vertinamas panašiai tiek, kiek ir kiti organizacinės kultūros aspektai šioje bendrovėje. Galima pastebėti, jog šiuo metu bendrovėje nėra gera situacija ir vadovo bei jo darbuotojų nuomonės nesutampa.

*Ateityje vadovo* organizacinės kultūros paveikslas keičiasi: jis ją tobulins labiau vertindamas konkurencinius kolektyvo sugebėjimus, neatsiribos nuo kūrybiškumo skatinimo, pasiruošimo naujovėms, stabilumo, taisyklių sukūrimo organizacijoje skatinimo (žr. 23 pav.). Darbuotojai pageidauja didesnio stabilumo, garantuotos darbo vietos užtikrinimo, o labiausiai draugiškos atmosferos. Organizacija labai nedidelė (7 darbuotojai), joje vyriškas kolektyvas, tačiau darbuotojai vis dėlto yra linkę tikėtis organizacijos, kurioje labiau vertinamas darbuotojas, o jau po to konkurencinis pranašumas siejamas su naujovių skatinimu joje.



**23 pav.** „Balticum” UAB bendras kultūros profilis lyginant vadovą ir darbuotojus pagal kriterijų „pageidautina“

Žmonių aktyvumo motyvavimas daryti papildomas pastangas dar aktyviau dirbti - būtų vadovo prioritetas. Vadovo pagalba individams, siekiantiems pagerinti savo veiklos rodiklius, praplėsti kompetencijų sferas ir įgyti savo vystymuisi reikalingų galimybių būtų didžiausias darbuotojų prioritetas ateityje. Organizacinė kultūra šioje bendrovėje nėra stabili, labai išsiskiria darbuotojų ir vadovo bendras organizacinės kultūros vaizdo ateityje numatymas ir būdai to pasiekti. Vadovo pastangos ateities organonizacijos kultūrai tobulinti numatytos, vadovas stengsis įgyvendinti bendrovės tikslus, kurie kertasi su darbuotojų, vadovas turėtų labiau motyvuoti darbuotojus draugiškesnės atmosferos bendrovėje formavimu. Svarbu ir tai, kad vadovas nenumato ateityje



keisti klando organizacinės kultūros tipo pozicijos, t. y. jos dominavimą mažinti. Vadinasi, vertina žmogiškųjų išteklių, bendrumo jausmo indėlių organizacijos veiklai, kas būtent ir prisidės prie siekio konkuruoti, nurungti kitus.

*Darbo pradžioje buvo manyta, jog tirtose bendrovėse labiausiai dominuoja klando kultūra ir ji bus tobulinama ir stiprinama kaip rinkos tipo organizacinė kultūra. Paneigiant arba patvirtinant darbo hipotezę, iškeltą darbo pradžioje, galima ją iš dalies paneigti, kadangi telekomunikacinėse paslaugų bendrovėse Šiauliuose jau šiuo metu egzistuoja rinkos tipo organizacinė kultūra, kuri vadovo būtų stiprinama, o darbuotojų - keičiama klando tipo draugiška kultūra organizacijoje.*

### **3.4.2. Organizacinės kultūros bendrovėse palyginimas**

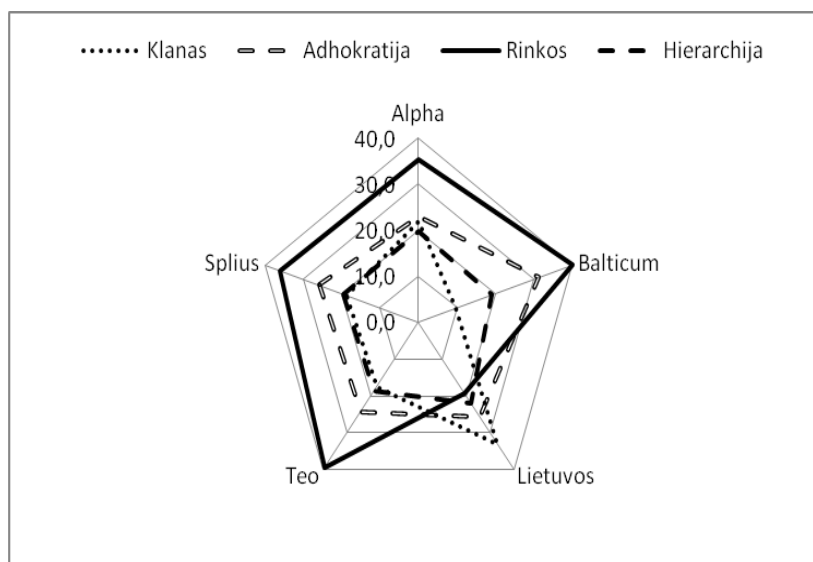
Kiekviena bendrovė skiriasi savo prioritetais ateityje, išskiria šiuo metu egzistuojančių organizacinės kultūros tipų pasireiškimo stiprumą. Skirtingos organizacijos skirtingai vertina šiuo metu dominuojančius tipus bei skirtingai numato jų pasikeitimą ateityje. Vertinant visų bendrovių organizacinę kultūrą pagal atskiras jos sritis, išsiskiria tos bendrovės, kuriose darbuotojai ar vadovai nieko nekeistų (žr. 20 priedas). Pirmiausia, tai UAB “Splus” vadovas, vertindamas organizacinę kultūrą pagal dominuojančias savybes (rinkos tipas), vadovavimą darbuotojams (rinkos tipas), rišamąją organizacijos esmę (adhokratijos tipas) nekeistų dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Vadinasi, vadovą tenkina esama organizacinės kultūros situacija organizacijoje kai kuriais minėtais aspektais.

Štai AB “Lietuvos radijo ir televizijos centras” darbuotojai visais aspektais vertina šiuo metu esančią organizacinę kultūrą ir nieko ateityje nekeistų (klando tipas). Vadinasi, šios bendrovės darbuotojai yra užtikrinti organizacinės kultūros esama situacija.

Reikšminga būtų palyginti visų tirtų bendrovių organizacinės kultūros profilius pagal abu kriterijus. Pirmiausiai, pagal *darbuotojų* tyrimo rezultatus išvelgiant organizacinės kultūros tipus *dabar*. Vertinant *visas bendroves*, neišskiriant jų dydžio, pastebime, jog visose bendrovėse, išskyrus AB „Lietuvos radijo ir televizijos centras“ darbuotojai teigia, jog jų bendrovėse ryškiausiai dominuoja rinkos tipo kultūra, t. y. visos organizacijos veikla nukreipta konkurencijos skatinimui, veiklai, susietai su nuožmia kova rinkoje (skalėje nuo 19,2% iki 40,0%) (žr. 24 pav.). Tai įtakoja viską, tiek organizacijos lyderius, tiek organizacijos ir darbuotojų sąsają, tiek vadovavimą bendrovei. Kiek kitaip yra išskirtoje bendrovėje, kurioje dominuoja organizacijos kaip šeimos požiūris.

Štai, vertinant minėtą klando tipo organizacinę kultūrą, visose iš bendrovių ji yra mažiausiai pasireiškianti, išskyrus jau minėtą bendrovę (skalėje nuo 9,6% iki 33,1%). Vadinasi, beveik visose telekomunikacijų bendrovėse Šiauliuose tarp kolektyvų nėra aktualus komandinis darbas, rūpestis

darbuotojais, skatinamas darbuotojų įsijungimas į tikslo siekimą, o numatomas tikslas - skatinti konkurenciją - nėra pagrindinis darbuotojų tarpe. Visose iš bendrovių egzistuoja stabilumo, kontrolės bruožai tiek kalbant apie kolektyvą, tiek apie organizacijos valdymą, veiklą. Taip pat ir su naujovėmis, kurios yra svarbios, tačiau nėra itin didelio skatinimo kūrybinei veiklai bei inovatyvumui tarp darbuotojų.



**24 pav.** Bendras darbuotojų kultūros profilis lyginant visas bendroves pagal kriterijų „dabar“

Lyginant bendroves pagal darbuotojų skaičių, galime pastebėti, jog *didžiosiose bendrovėse* UAB „Splus“ bei AB „Teo LT“ yra labai panaši situacija. Darbuotojų skaičius šiose bendrovėse panašus, tačiau jose vyrauja rinkos tipo organizacinė kultūra, kuri rodo požiūrį, nukreiptą ne į darbuotoją, o į tikslą, rinką, finansinius rodiklius. Žmogiškasis veiksnys čia lieka bene paskutinėje vietoje. Tiesa, čia skatinama tvarka, naujovės, o ir stabilumas, tokio didelio kiekio darbuotojų kontrolė.

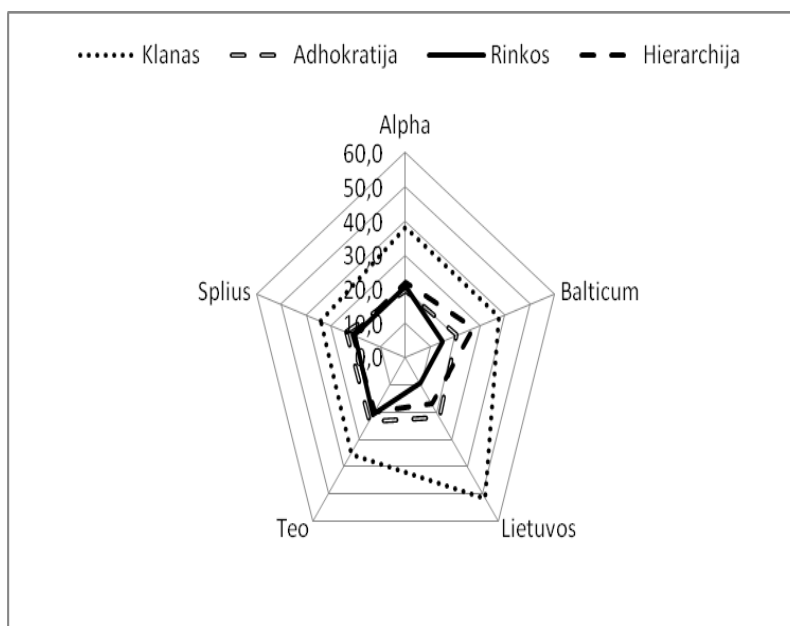
*Mažose bendrovėse* UAB „Alpha komunikacijos, UAB „Balticum“, AB „Lietuvos radijo ir televizijos centras“ (nuo 6 iki 18 respondentų) vyrauja skirtingi organizacinės kultūros tipai, t. y. paskutinėje iš minėtų bendrovių (6 respondentai, vyriškas kolektyvas) dominuoja organizacijos kaip šeimos kultūros tipas (klanas). Tuo tarpu kitoje bendrovėje UAB „Balticum“ (7 respondentai, vyriškas kolektyvas) šis tipas mažiausiai reiškiasi, dominuoja konkurencinis požiūris ir siūlymas ta kryptimi žiūrėti visiems. Taip, telekomunikacijų sritis yra tokia, kurioje svarbu rungtis, kitaip nebus galimybės išlikti rinkoje, tačiau minėtos organizacijos labai jau tvirtai laikosi požiūrio „nurungti konkurentus“ ir pamiršta darbuotojus, kurie ir yra pagrindinis šios kovos ginklas.

*Darbuotojų pageidavimai* ateityje yra vienareikšmiški, t. y. jų ateities organizacinė kultūra remsis klanų tipo bruožais, kurie suteiks galimybę jiems dalyvauti komandinėje veikloje, skatins jų

augimą, vadovas rūpinsis, tobulins, vertins žmogiškuosius išteklius (klanas) (skalėje nuo 34,2% iki 51,5%) (žr. 25 pav.). Taip pat, bendrovių darbuotojai išskiria, norintys kūrybiškumo skatinimo, lankstumo bendrovėse (adhokratija) (skalėje nuo 19,6% iki 23,8%), o taip pat pastovumo, stabilumo, darbo vietos užtikrintumo (hierarchija) (skalėje nuo 17,1% iki 27,3%). Tikslų siekimas, konkurencinio požiūrio skatinimas tarp darbuotojų, darbuotojų pageidavimuose taip pat numatomi kaip toliau sekantys po visų minėtų organizacinės kultūros tipų bruožų, tačiau bet kuriuo atveju, vertinami.

*Didžiosiose bendrovėse* situacija labai panaši. Štai vertinant *mažas bendroves*, pagal darbuotojų skaičių, labiausiai vertinamas jau minėtas klano organizacinės kultūros tipas (skalėje nuo 37,5% iki 51,5%) bei kiek mažiau hierarchijos kultūros tipas (skalėje nuo 17,1% iki 27,3%).

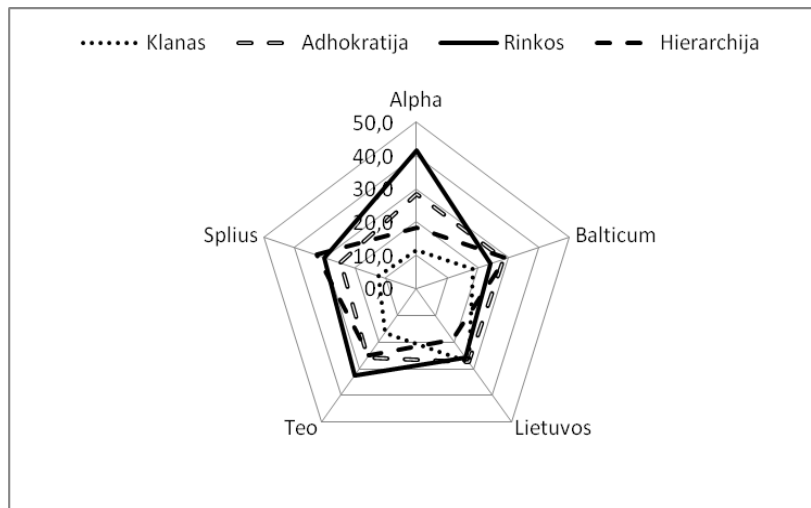
*Mažose bendrovėse* aktualus darbuotojų motyvavimas, kolektyvo bendravimas, kadangi tai labai svarbu pateikiant paslaugas, norint mažą kolektyvą nukreipti tikslo siekimui, kadangi darbuotojų nedaug ir kiekvienas jų labai įtakoja klientą, kuris ir renkasi paslaugos tiekėją.



**25 pav.** Bendras darbuotojų kultūros profilis lyginant visas bendroves pagal kriterijų „pageidautina“

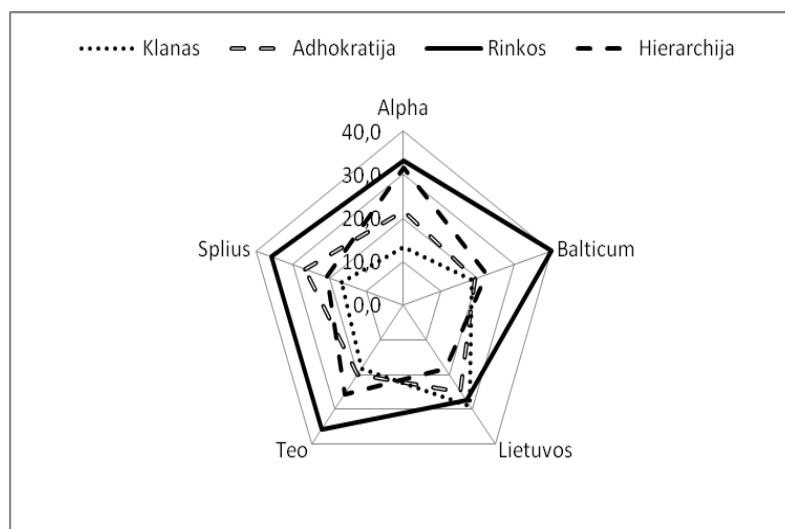
Buvo suformuotas ir *visų tirtų bendrovių vadovų* organizacinės kultūros profilis, iš kurio matome, jog rezultatai kiekvienoje iš bendrovių labai skiriasi *dabar*. Šiuo metu visose iš bendrovių yra aktualus konkurencinis pranašumas rinkoje, su tuo sietinas ir kolektyvo skatinimas ir bendrumas (rinka) (skalėje nuo 30,0% iki 41,7%) (žr. 26 pav.).

Bendrovių vadovams taip pat svarbios yra naujovės, organizacijos sugebėjimas reaguoti į besikeičiančias aplinkos sąlygas, autoritariniai santykiai, individualus darbas kolektyve (adhokratija) (skalėje nuo 25,0% iki 28,3%).



**26 pav.** Bendras vadovų kultūros profilis lyginant visas bendroves pagal kriterijų „dabar“

Vadovai numato tobulinti savo bendrovių organizacinę kultūrą, pagrįsdami, viena kryptimi, t. y. ateityje labiausiai skatinti darbuotojus siekti tikslo, veikti prekyvietės principu (rinka) (skalėje nuo 33,3% iki 40,0%) (žr. 27 pav.). Iš esmės, vadovai teisūs, kadangi tokių ateities tobulinimo gairių numatymas yra įtakotas dažniausiai priešiškos aplinkos, kai rinkoje ne vienas dalyvis, išorinė aplinka yra priešiška, o ne maloni. Tuo remiasi ir tirtų bendrovių vadovai, kurie išvelgia poreikį labiausiai susitelkti ties agresyvia strategija, jie yra reiklūs savo komandai ir tokiu principu jiems nėra aktualiausias žmogiškasis faktorius, numatant organizacinės kultūros tobulinimo gaires.



**27 pav.** Bendras vadovų kultūros profilis lyginant visas bendroves pagal kriterijų „pageidautina“

*Telekomunikacijų sritis numato poreikį išsiskirti paslauga, jei ji nėra išskirtinė, tuomet aptarnavimu, kuris dažniausiai siejamas su keliais momentais. Pirma, vadovo požiūriu į darbuotoją*

*ir skatinimu jį veikti konkurencine kryptimi aptarnaujant klientą. Antra, kolektyvo veikla, skatinimu, rūpesčiu jais iššaukia teigiamą arba neigiamą požiūrį į klientą, kuris renkasi arba ne bendrovės paslaugą. Šiuo atveju, vadovai išvelgia galimybę, būtinybę ateityje tobulinti organizacinę kultūrą įvairiomis kryptimis, vertinant ir kitus organizacinės kultūros tipus, išskyrus jau minėtą „rinkos“. Pastarasis teiginys rodo, jog bendrovių vadovai, neišskiriant ir mažųjų bendrovių vadovų, ateityje numato labiau tobulinti tiek formalumą, stabilumą organizacijose, tiek bendradarbiavimą bei susitarimus kolektyve, tiek kūrybiškumo ir inovatyvumo skatinimą jose.*

## IŠVADOS

*Konceptualiosios dalies išvados ir apibendrinimai:*

- *Organizacinė kultūra* – tai ne savaime susikurianti, o specialiai kuriama kultūra, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų. Ją sudaro visas kompleksas bruožų, tamptariai susijusių ir leidžiančių organizacinę kultūrą išskaidyti į atskirus komponentus: tai organizacijos bendra nuomonė, filosofija, ideologija, vertybių sistema, normos, mąstymo sistema, jungianti organizaciją su aplinka, būdas veikti tikslo link, spręsti problemas, konfliktus.
- *Organizacinė kultūra sutelkia* organizacijos darbuotojus į stiprią komandą, kas įtakoja darbo efektyvumą, finansinius organizacijos rezultatus, skatina konkurencingumą, lemia organizacijos sėkmę, veikdama kaip bendras visų organizacinės kultūros bruožų kompleksas. *Organizacinė kultūra atlieka* tvarkos organizacijoje palaikymo ir jos stabilizavimo *funkcijas*: lemia narių poelgį organizacijoje, santykių, vadovavimo pobūdį kolektyve (-ui), lemia organizacijos narių tikslą.
- *Organizacinė kultūra formuojama* specifinių vertybių pagrindu, skirtingų kiekvienai organizacijai. Nuolatinis, inovatyvus bei nuoseklus personalo valdymas ir organizacinės kultūros formavimas laikomas organizacijos pranašumu. Formuojant ir *keičiant organizacinę kultūrą* reikšmingais tampa: dėmesys darbuotojams, orientacija į klientus, rezultata, bendrą tikslą, pasitikėjimą kolektyve. Nuoseklus *organizacijos tyrimas* numato organizacinės kultūros joje trūkumus bei problemas, o taip pat galimybes keisti ir tobulinti organizacinę kultūrą joje, padeda suderinti organizacinę kultūrą su organizacijos strategija ir aplinka.
- Pagrindiniais *organizacinės kultūros elementais* galima laikyti iniciatyvumą, bendrą tikslą, integraciją, kontrolę, skatinimą, bendravimą organizacijoje ir kt. Suprasti sudėtingą organizacinės kultūros procesą padeda jos *lygmenys*: pastebima kultūra – tradicijos, ritualai; persidengusios vertybės - bendravimas, normos; bendri susitarimai – vertybės. Susisteminant organizacijas pagal kultūras, yra išskiriami jų *tipai*. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) pateikia *J. Sonnefeld išskirtus tipus*: beisbolo komanda (talentas, aktyvumas), klubas (patirtis, lojalumas), akademija (karjera, išsilavinimas), tvirtovė (pastovumas, rizikos vengimas). R. Rekašiūtė – Balsienė (2007) pateikia *Ch. Handy išskirtus tipus*: voratinklio (valdžia, rezultatas), tvirtovės (mažai iššūkių, iniciatyvumo), tinklo (komandinis darbas), „žvaigždžių“ kultūra (bendri tikslai). K. C. Камерон ir P. E. Куинн (2001) pateikia tipus, remiantis organizacijos išore ir vidumi: hierarchinė (formalumas, struktūrizuotumas); rinkos (organizacija kaip rinka), adhokratijos (siekimas pirmauti, keistis); klano (veikimas kartu). Minėtieji tipai pasirinkti organizacinės kultūros

tyrimo įrankiu dėl savo kompleksiško, vertinant tiek vadovų, tiek darbuotojų išvalgas apie visos organizacinės kultūros egzistavimą bei norą ją tobulinti tirtose bendrovėse.

- *Vadovai*, mokėdami valdyti ir daryti įtaką organizacijai, gali padaryti jos veiklą efektyvesnę, greičiau įgyvendinti jos strategiją, misiją, padėti darbuotojams lengviau įsitraukti į darbą. *Nuo vadovo* vadovavimo stiliaus, požiūrio kas vyksta organizacijoje priklauso ir socializacija, adaptacija, identiškumo procesai joje, t. y. organizacinės kultūros stiprumas.

*Tiriamosios dalies išvados ir apibendrinimai:*

- *Darbuotojų tyrimo duomenimis*, visose bendrovėse, išskyrus AB „Lietuvos radijo ir televizijos centras“ (dominuoja veikimo kartu klanų kultūra), dominuoja rinkos tipo kultūra: organizacija kaip rinka, kontrolės, išorės reikšmė kolektyvui, aiškus tikslas visiems, organizaciją orientuoja laimėjimai.
- *Darbuotojai nėra patenkinti esama organizacinės kultūros būkle*. Jų nuomone, didesnis pasitenkinimas organizacijoje išivyratų, jei *tobulinant kultūrą joje dominuotų draugiška darbo vieta* - klanų, o ne atlikto darbo, konkurencinio poreikio - rinkos tipo kultūra.
- *Darbuotojai numato didelį atotrūkį tarp dabartinės ir norimos kultūrų*. Ši apibendrinta išvalga leidžia numatyti poreikį kažką keisti, tobulinti esamoje kultūroje labiausiai darbuotojų, o ir vadovo iniciatyva.
- Tirtų *bendrovių vadovai dabartinę kultūrą apibūdina kaip kelių organizacinės kultūros tipų junginį jų bendrovėse (rinkos, hierarchijos, adhokratijos)*. Jie išvelgia galimybę *ateityje tobulinti organizacinę kultūrą įvairiomis kryptimis*: labiausiai fokusuoti dėmesį į išorines pozicijas, siekti konkurencinio pranašumo (rinkos tipo), remiantis stabilumu ir kontrole (hierarchijos tipo) bei imlumu naujovėms (adhokratijos tipo organizacinė kultūra).
- Vertindami ateities pageidautiną, šiuo metu tobulintiną organizacinę kultūrą bendrovėje dauguma *vadovų svarbiausiomis kultūros organizacijoje charakteristikomis laiko*: orientaciją į rinką, klientus, rezultata, organizacijos tikslų pažinimą, darbuotojų gebėjimą konkuruoti, imtis iniciatyvos ir siekti numatyto konkurencinio tikslo. Organizacijos sėkminga veikla priklauso nuo tinkamo, *į rinką* orientuoto personalo ir strategiškai suplanuotos ir tobulinamos šia kryptimi organizacinės kultūros.
- Tyrimo duomenimis remiantis, kai kurie *vadovai turi ribotą supratimą apie vidinės kultūros, kaip organizacijoje egzistuojančios sistemos, lemiančios sėkmę reikšmę*. Remiantis bendromis jų išvalgomis, daug didesnę įtaką organizacijos sėkmei daro organizacijos politika, nulemta požiūrio į rinką, nei „nesudėtingi“ veiksniai kaip vidinė kultūra, bendravimas, kolektyvo rišamieji ritualai kaip svarbiausias organizacijos sėkmės raktas.
- Telekomunikacinių paslaugų sektorius įpareigoja siekti pranašumo rinkoje, tačiau jo valdymas neturėtų apsiriboti mechaniška orientacija tik į rinką. *Daugumos vadovų valdyme*

*įžvelgtas organizacinės kultūros kompleksiskumo, minėto teorinės dalies išvadose, nesupratimas valdant organizaciją.*

- *Lyginant darbuotojų bei vadovų įžvalgas buvo išskirti skirtumai tarp abiejų subjektų požiūrio į esamą ir ateities kultūras. Esminis, jau minėtas skirtumas, jog darbuotojai numato klano, o vadovai – labiausiai rinkos kaip ateities kultūrą jų organizacijose.*
- *Lyginant bendroves tarpusavyje, nebuvo išskirti esminiai skirtumai tarp jų. Išaiškėjo ganėtinai panašūs kultūros aspektai didžiosiose UAB „Splus“, AB „Teo LT“ organizacijose. Mažose bendrovėse išsiskyrė AB „Lietuvos radijo ir televizijos centras“ dominuojanti draugiška kolektyvinė klano kultūra, kaip esminis skirtumas. Darbuotojų skaičius bendrovėse neturi didelės reikšmės, pageidaujamos išlieka klano bei hierarchijos tipų kultūros.*
- *Didelėse bendrovėse įžvelgtas kontrolės (hierarchinio tipo) dominavimas ir poreikio labiau pasitikėti darbuotojais troškimas, kas yra priešinga nei mažose bendrovėse, kur darbuotojai labiau pastebimi, tačiau nėra užtikrinti pastovumu joje (pageidautų užtikrintumo jausmo).*
- *Telekomunikacinių paslaugų bendrovių tyrimas Šiaulių mieste tik patvirtino, jog šiose bendrovėse visa jos veikla skirta klientui, pranašumui rinkoje, konkurenciniams tikslams, labai mažai dėmesio skiriama žmogiškiesiems organizacijos ištekliams kaip poveikio priemonei klientui pritraukti.*
- *Vertinant demografinius duomenis, esminio skirtumo tiriant kultūrą organizacijose nesudarė nei amžius, nei lytis, nei stažas, nei išsilavinimas ar pareigos, kadangi lyginant skirtingų dydžių bendroves darbuotojų lyties panašumo aspektais nebuvo išskirta esminių skirtumų.*
- *Hipoteze, kuri buvo iškelta darbo pradžioje galima iš dalies paneigti, kadangi telekomunikacinėse paslaugų bendrovėse Šiaulių mieste jau šiuo metu egzistuoja rinkos tipo organizacinė kultūra, kuri tobulinant ją, norint sustiprinti įmonės konkurencingumą rinkoje vadovo būtų stiprinama, o darbuotojų pageidavimu būtų keičiama klano tipo draugiška kultūra organizacijoje.*



## REKOMENDACIJOS

Kaip viena iš intervencijų, skirtų organizacijos strateginėms problemoms spręsti, yra kultūros organizacijoje tobulinimas jos vadovui. Remiantis tyrimo rezultatais, numatomi tokie siūlymai *bendrovių vadovams, šias žinias perteikiant darbuotojams*:

- Nagrinėti informaciją apie organizacinę kultūrą, jos formavimą, tobulinimą, inicijuoti atlikti tyrimus šia problematika organizacijoje.
- Suderinti asmens ir organizacijos vertybes, tiriant bendrą organizacijos klimata, kultūrą, labiau įprastinant organizacijos vidų bei darbuotojų indėlį, tiriant organizaciją minėtu aspektu, pabrėžiant jų naudą, prisidedant prie organizacinės kultūros tobulinimo strategijos sukūrimo.
- Dideliam atotrūkiui tarp dabartinės ir būsimos kultūrų organizacijoje sumažinti, siūlytina įtraukti kuo daugiau darbuotojų, formuojant ir komunikuojant šia tema organizacijose (bendros diskusijos).
- Telekomunikacinės paslaugų bendrovės darbuotojai tiesiogiai bendrauja ir įtakoja klientą, tad darbuotojai turi būti tiesiogiai įtraukti į visus procesus, vykstančius organizacijoje.
- Norint, jog vadovo ir darbuotojų vertybinės nuostatos sutaptų, o ir darbuotojai jomis “gyventų”, jas būtina įforminti, apibrėžti.
- Numatyti, jog išskirtas ar planuojamas tobulinti organizacinės kultūros tipas turi atitikti jo vadovavimo stilių, inicijuojant bendradarbiavimą su visų pavaldinių vadovais.
- Pasirinkti tokią organizacinės kultūros tobulinimo strategiją, kad ji atitiktų jos narių poreikius. Tam reikalinga informacija organizacijos viduje apie organizacinės kultūros įtaką organizacijos efektyvumui, konkurencingumui.

Detalizuojant dideles ir mažas bendroves, išvelgti tokie pasiūlymai:

- Didelėse bendrovėse reikėtų labiau pasitikėti darbuotojais, suteikti jiems savarankiškumo, vertinant jų inovatyvumą, to siekti mažinant kontrolę, didinant jų atsakomybę.
- Mažose bendrovėse, priešingai nei didelėse, darbuotojams reikėtų daugiau kontrolės, pastovumo bei darbo užtikrinimo jausmo skiepijimo.

## DISKUSIJA

1. Vertinant nagrinėtos temos sėkmes ir nesėkmes, niekada negalima iš anksto numatyti minėtų aspektų, kitaip juos aplenktime. *Pirmiausia*, atliekant konceptualiąją darbo dalį, buvo susidurta su teorinių įžvalgų šia tema neapibrėžtumu, pradedant pačia organizacinės kultūros sąvoka. Tai apsunkino sąvokos “organizacijos (-inė) kultūra” vartojimo darbe pasirinkimą. *Antra*, didelė teorinių modelių gausa tyrimui atlikti. Pastarieji aspektai lėmė daugelio modelių išbandymą iki pasirinkto vieno. Taip buvo dėl to, jog kiekvienas iš teorinių modelių neapibrėžė viso organizacinės kultūros sąvokos kompleksiskumo, skaidė ją į tam tikras dalis: per organizacinės kultūros lygius ar tipus, bet ne išvien abu. *Trečia*, apklausos atlikimas užtruko ganėtinai neplanuotai ilgą laiko tarpą, kadangi buvo susidurta su “situacija”, kai bendrovėse atitinkami asmenys nesureikšmino tyrimui skirtu atlikimo laiko, prisidengdami laiko stoka. Anketinė apklausa buvo atliekama apie 3 savaites. Abejingumas padėti atlikti tyrimą pasėjo mintis, jog kokybinio tyrimo atlikimui nebus skirta nei kiek organizacijų laiko nei noro. *Ketvirta*, rezultatai tarp bendrovių nedavė didelio atotrūkio jų palyginimui. Kita vertus, rezultatai parodė sąsajas tarp tirtų telekomunikacinių paslaugų bendrovių Šiaulių mieste.
2. Visose tirtų bendrovių rezultatuose matome, jog vadovai numato kažkuria kryptimi tobulinti savo organizacinę kultūrą. Svarbiausiu motyvu lieka visose dalyse išskirtas noras konkuruoti, pirmauti, užimti lyderio pozicijas. Pastarasis motyvas duoda realias priežastis toliau tyrinėti organizacinę kultūrą ir sieti ją su keliais aspektais:
  - Klientų plėtros sąsaja su organizacine kultūra jose.
  - Klientų aptarnavimo kokybės sąsaja su organizacine kultūra jose.
  - Klientų aptarnavimo kokybės, įvertinus organizacinę kultūrą, įtaka klientų plėtrai.Minėti tyrimo aspektai duoda prielaidas tyrimo tęstinumui numatyti, dominuojantis rinkos organizacinės kultūros tipas parodė galimybę tolimesnius tyrimus sieti su klientų plėtra bei požiūriu į aptarnavimą, vertinant organizacinę kultūrą, besirenkant tos bendrovės paslaugą. Tokių tyrimų nėra atlikta, tad tas motyvuotų tirti šią sritį.

## LITERATŪRA

1. *Atmosfera ir kultūra įmonėje.* (2008). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.teisescentras.lt/index.php/lt/ATMOSFERA\\_IR\\_KULTURA\\_IMONEJE](http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/ATMOSFERA_IR_KULTURA_IMONEJE)>
2. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė E., Zemblytė, J. (2004). *Organizacijų vadyba.* Kaunas: Technologija.
3. *Balticum. Apie mus.* (2011). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.balticum.lt/?lt=1117456654](http://www.balticum.lt/?lt=1117456654)>
4. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika.* Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
5. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija: Vadovėlis.* Kaunas: Technologija.
6. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai: atsakomybės strategija.* Vilnius: Algarvė.
7. Budinienė, L., Svirskienė, G. (2006). Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunujų mokslininkų darbai*, 2 (9), p. 55-59.
8. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
9. Česnygienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas ir kt. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos: Mokomoji knyga.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
10. Čiburienė, J., Guščinskienė, J. (2007). Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 43, p. 43-56.
11. Diskienė, D. (1998). *Kultūriniai valdymo aspektai.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
12. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje.* Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ R grupė.
13. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena.* [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/LKA/mokslo%20darbai/Dubausko\\_Organizacijos\\_elgsena.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/LKA/mokslo%20darbai/Dubausko_Organizacijos_elgsena.pdf)>
14. *Europos jaunimo organizacijų kontekstas ir kultūra.* (2009). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T\\_kits/1/Lithuanian/Chapter1.pdf](http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T_kits/1/Lithuanian/Chapter1.pdf)>
15. *Erdvės. Apie mus.* (2011). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://erdves.lt/?lt=1104837419>>
16. Fayol, H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika.* Vilnius: Eugrimas.
17. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija: Vadovėlis.* Vilnius: Technika.
18. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija: Vadovėlis.* Kaunas: Technologija.
19. Guščinskienė, J. (2009). *Organizacijų sociologija.* Kaunas: Technologija.
20. Harris, M. (1998). *Kultūrinė antropologija.* Kaunas: Tvermė.

21. Hildebrandtas, S. (2004). Tobulinanti personalo vadyba – naujos praktikos modelis. *Konsultacijos vadovui. Personalo vertė ir vadyba. Verslo žinios*, 6, p. 17-19.
22. *How to improve organizational culture*. (2009). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.helium.com/items/1383819-improving-organizational-culture](http://www.helium.com/items/1383819-improving-organizational-culture)>
23. Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy. Text and cases*. New York: Prentice Hall.
24. Jonaitytė, A. (2003). Organizacijos kultūra. Vadovo vaidmuo kuriant įmonės nuostatas ir vertybes. *Vadovo pasaulis*, 10, p. 69-71.
25. Jucevičienė, P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
26. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
27. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.
28. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų valdymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
29. Juodaitytė, A., Martišauskienė, D. (2007). *Darželio – mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/88/juodmar19-24.pdf](http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/88/juodmar19-24.pdf)>
30. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
31. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis*. Kaunas: Judex leidykla.
32. Karlof, B., Lovingsson, F. H. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: Verslo žinios.
33. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
34. *Kava. Trumpai*. (2011). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.kava.lt/lt/telekomunikacijos/kava/trumpai](http://www.kava.lt/lt/telekomunikacijos/kava/trumpai)>
35. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešojoji politika ir administravimas*, 9, p. 73-80.
36. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba: Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
37. Kets de Vries, M. F. R. (2007). *Lyderis pas psichoanalitiką: Kaip pažinti save ir vadovauti kitiems*. Vilnius: Verslo žinios.
38. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltijos leidykla.

39. Kulvinskienė, R. V., Šeimienė, E. S. (2009). Factors of organizational culture change. *Ekonomika: mokslo darbai*, 87 t., p. 27-43.
40. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
41. *Lietuvos įmonių konkurencingumo apžvalga. Konkurencingumo veiksniai. Tobulintinos sritys. Inicijatyvos*. (2011). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.verslolietuva.lt/files/File/InformacijaVerslui/Konkurencingumo\\_paslaugas/lietuvosimoniukonkurencingumoapzvalga.pdf](http://www.verslolietuva.lt/files/File/InformacijaVerslui/Konkurencingumo_paslaugas/lietuvosimoniukonkurencingumoapzvalga.pdf)>
42. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
43. Lodienė, D. (2005a). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 33, p. 99-109.
44. Lodienė, D. (2005b). Pokyčių strategijos parinkimas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 35, p. 127-135.
45. Lukasova, R. (2004). Organizacinė kultūra: ryšys tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 32, p. 95-103.
46. Luobikienė, I. (2003). *Kultūros sociologijos skaitiniai: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
47. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
48. Makštutis, A. (1999). *Veiklos vadyba: Teorija ir praktika*. Vilnius: LR švietimo ir mokslo ministerijos Leidybos centras.
49. Mamedaitytė, S. (2003). *Ryšiai su visuomene*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai\\_su\\_visuomene\\_S.Mamedaityte.pdf](http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf)>
50. Marcinkevičienė, B., Mikalauskiene, B., Peleckienė, A. (2010). *Organizacijos filosofija kaip praktinis organizacijos funkcionavimo būdas*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[https://dspace.kauko.lt/bitstream/handle/1/745/Marcinkeviciene\\_Mikalauskiene\\_Peleckiene.pdf?sequence=1](https://dspace.kauko.lt/bitstream/handle/1/745/Marcinkeviciene_Mikalauskiene_Peleckiene.pdf?sequence=1)>
51. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, Venskus R. ir kt. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija.
52. Mokšin, V. (2007). Organizacijos vertybės ir kultūra. *Vadovo pasaulis*, 10, p. 19-23.
53. Mokšin, V. (2008a). Esminiai organizacijos vertybių, misijos ir kultūros aspektai. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 19-24.
54. Mokšin, V. (2008b). Organizacijos kultūra (3). *Vadovo pasaulis*, 3, p. 31-35.
55. Mokšin, V. (2008c). Organizacijos kultūros keitimas (5). *Vadovo pasaulis*, 7-8, p. 92-95.
56. Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

57. *Organizational culture*. (2000). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[http://managementhelp.org/org\\_thry/culture/culture.htm](http://managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm)>
58. *Organizational culture: Maintaining a healthy organizational culture*. (2007). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.organizationalculturefacts.com/maintaining-a-healthy-organizational-culture.html](http://www.organizationalculturefacts.com/maintaining-a-healthy-organizational-culture.html)>
59. Pakalkaitė, L. (2005). Kultūros vaidmuo įgyvendinant pokyčius. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 17-19.
60. Paulauskaitė, N. (1997). Organizacijos kultūros tyrimas Lietuvos pramonės įmonėse. *Ekonomika ir vadyba: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
61. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
62. Perkumienė, D., Raupelienė, A. (2008). Ethics and working culture of employees in the public sector. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 46, p. 99-116.
63. Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 31, p. 179-193.
64. Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema: metodinė priemonė*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
65. Preikšienė, L. (2004). Jei plauksite pasroviui, atsitrenksite į uolas. Kodėl svarbu įvertinti organizacijos kultūrą ir kaip tai daryti. *Vadovo pasaulis*, 6, p. 24-28.
66. Preikšienė, L. (2003). *Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee](http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee)>
67. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika. Laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija.
68. Pruskus, V., Lukoševičius, V. (2009). *Organizacijų kultūra: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
69. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 49, p. 97-107.
70. Ragucka, A. (2005). Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys. *Konsultacijos vadovui. Personalo vertė ir vadyba. Verslo žinios*, 12, p. 1-24.
71. Raižienė, S., Endriulaitienė, A. (2008). *Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai. Metodinė priemonė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
72. Rekašiūtė – Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 37, p. 127-138.
73. Rekašiūtė – Balsienė, R. (2007). Organizacijos kultūra ir jos svarba. Personalo valdymo funkcijos vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą. *Konsultacijos vadovui. Personalo valdymas. Verslo žinios*, 1, p. 1-37.

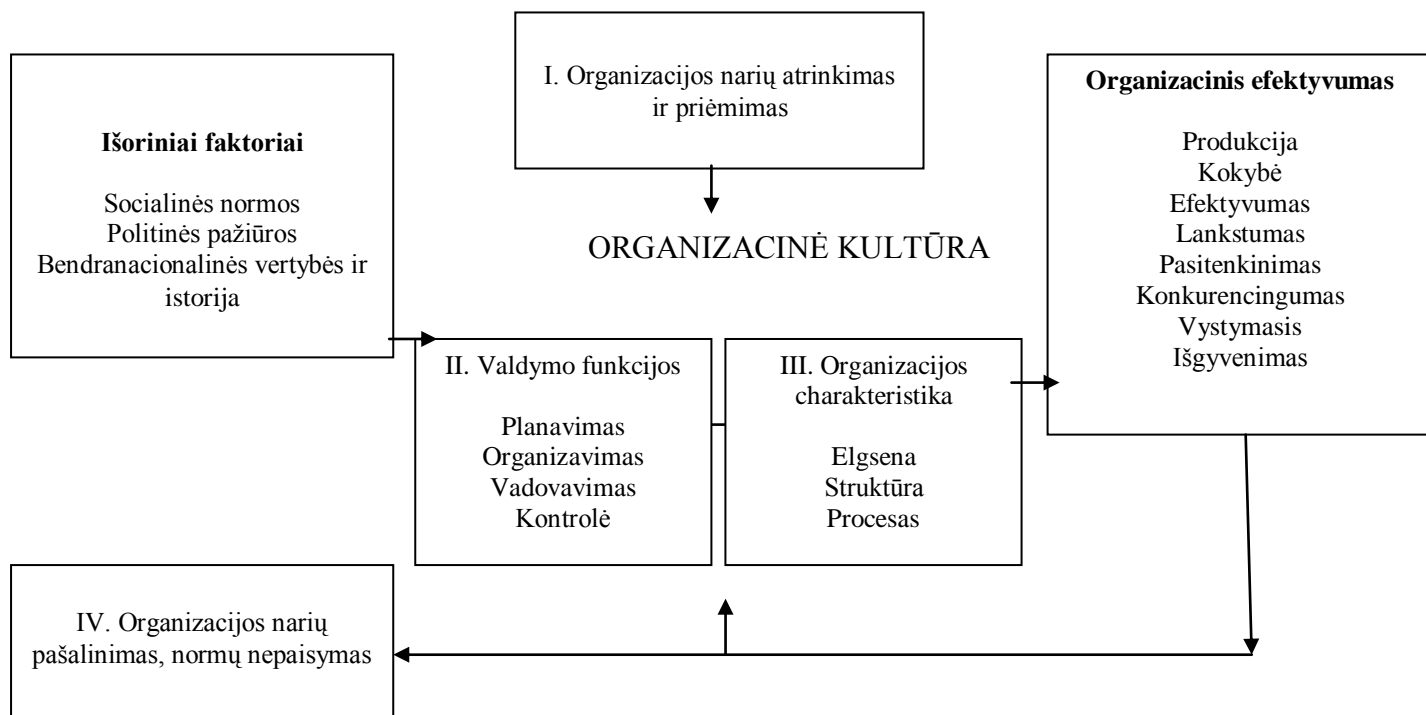
74. Robbins, S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
75. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
76. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
77. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
78. Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui: Monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
79. Seilius, A. (2004). *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
80. Schein, E. H. (2002). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
81. Simon, H. A. (2003). *Administracinė elgsena*. Vilnius: Knygiai.
82. *Splius. Apie mus*. (2011). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://splius.lt/Apie-mus>>
83. Stoner, J. A. F, Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
84. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
85. *Strategic leadership and decision making*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html)>
86. *Strengths and weaknesses of organizational culture*. (2007). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://en.articlesgratuits.com/strengths-and-weaknesses-of-organizational-culture-id1522.php>>
87. Sūdžius, V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.
88. Šalčius, A. (1998). *Organizacijos valdymo pagrindai. Paskaitų konspektas*. Kaunas: Naujasis lankas.
89. Šimanskienė, L. (2000). Tautinių bruožų įtaka vadybos kultūrai. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 16, p. 131-143.
90. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 18, p. 112-123.
91. Šimanskienė, L. (2002a). Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 24, p. 171-183.
92. Šimanskienė, L. (2002b). *Organizacinės kultūros formavimas: Monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

93. Šimanskienė, L. (2008a). *Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika: Metodinė mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
94. Šimanskienė, L. (2008b). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/15/175.pdf>>
95. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
96. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). *Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/20/146.pdf>>
97. *Švietimo organizacijų kultūra*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.lspa.lt/uploads/files/82e98d4432.pdf](http://www.lspa.lt/uploads/files/82e98d4432.pdf)>
98. Tamošaitytė, A. (2010). Organizacijos kultūros, organizacijos klimato tyrimas (vertinimas). *Konsultacijos vadovui. Personalo valdymas. Verslo žinios*, 12, p. 84-97.
99. Targamadžė, V. (2009). *Organizacijos kultūra kaip potencialus ugdymo tobulinimo veiksnys*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.litlogos.lt/L61/Logos\\_61\\_185\\_191\\_Targamadze.pdf](http://www.litlogos.lt/L61/Logos_61_185_191_Targamadze.pdf)>
100. Targamadžė, V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
101. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001). Ats. red. A. Kinderys. Vilnius: Alma littera.
102. *Trumpai apie TEO*. (2011). [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.teo.lt/apieteo](http://www.teo.lt/apieteo)>
103. Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios.
104. Underis, V. (2010). Organizacijos kultūra ir darbuotojų pasitenkinimas darbu. *Konsultacijos vadovui. Personalo valdymas. Verslo žinios*, 12, p. 47-97.
105. Vaitiekauskaitė, R. (2008). *Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK\\_MMPIV\\_2008/PDF/26\\_Vaitiekauskaite\\_Imones.pdf](http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK_MMPIV_2008/PDF/26_Vaitiekauskaite_Imones.pdf)>
106. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*, 7 t., 1, p. 45-53.
107. Valackienė, A. (2006). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
108. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 34, p. 217-230.
109. Vanagas, P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Kauno Technologijos universiteto leidykla.



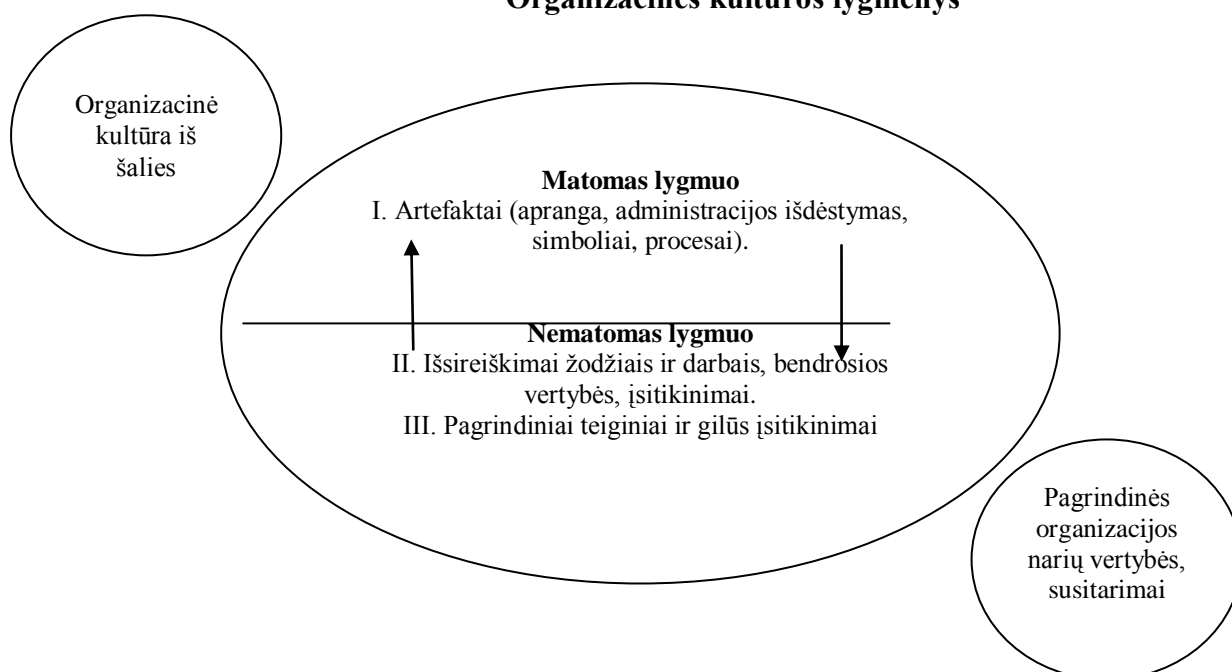
110. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas: Vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Technologija.
111. Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). *Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui*. [Žiūrėta 2011-01-14]. Prieiga per internetą: <[www.su.lt/filemanager/download/6537/24\\_Vveinhardt\\_Nikait.pdf](http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf)>
112. Zablackienė, A. (2005). Organizacijos kultūros formavimas. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 6 (6), p. 65-66.
113. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
114. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 30, p. 201-209.
115. Zakarevičius, P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos: Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
116. Zakarevičius, P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
117. Žilinskas, V., Martinkus B., Staleronka A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas.
118. Камерон, К. С., Куинн Р. Е. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
119. Дафт, Р. Л. (2000). *Менеджмент*. Санкт-Петербург: Москва.
120. Гибсон, Дж. Л., Иванцевич, Дж., Доннелли, Дж. Х. (2000). *Организации: Поведение, Структура, Процессы*. Москва: Инфра-М.
121. Ньюстром, Дж. В., Девис, К. (2000). *Организационное Поведение*. Санкт-Петербург: Москва.

### Organizacinė kultūra ir efektyvumas



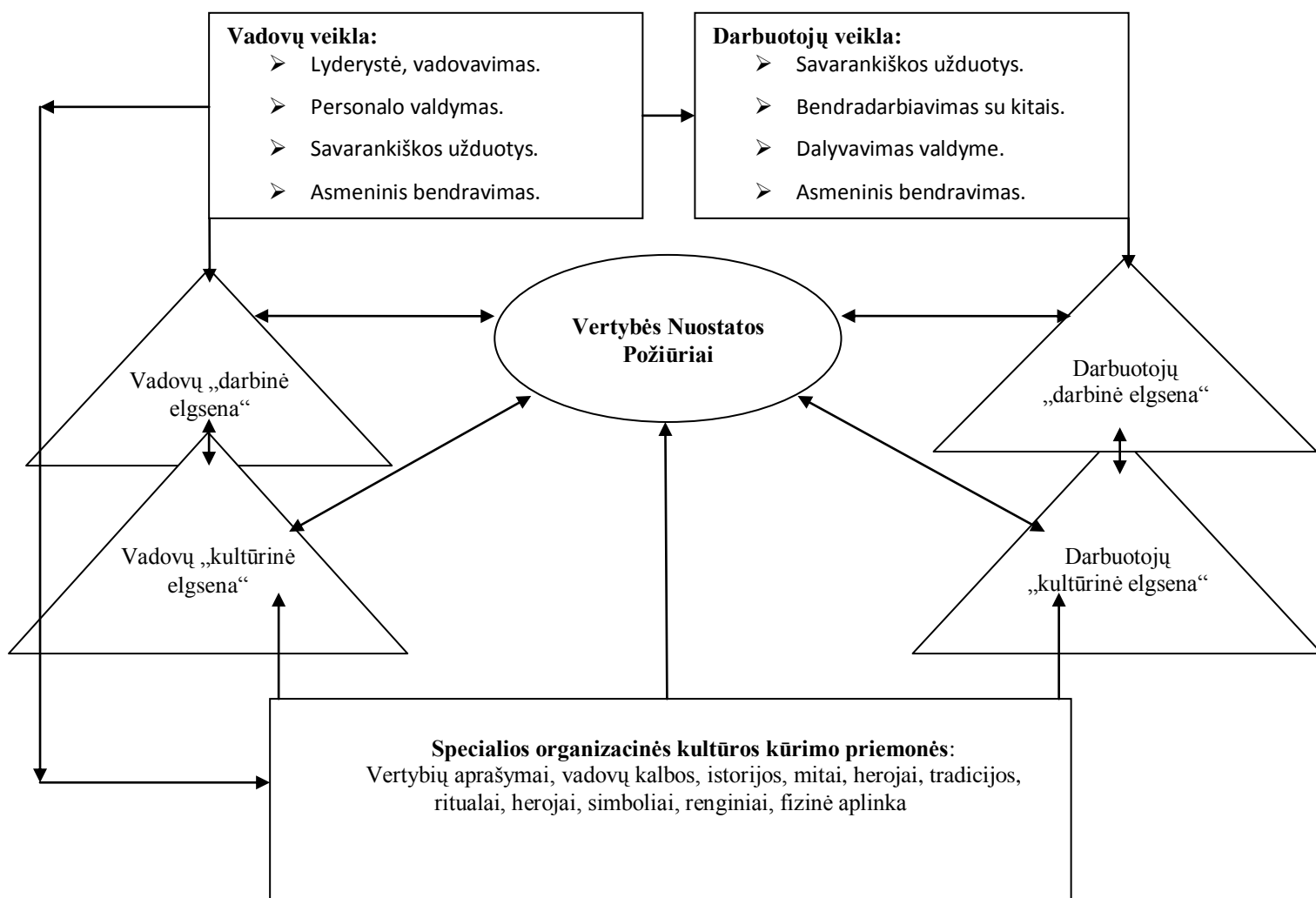
Šaltinis: Гибсон, Дж. Л., Иванцевич, Дж., Доннелли, Дж. Х. (2000). *Организации: Поведение, Структура, Процессы*. Москва: Инфра-М. Р. 58.

### Organizacinės kultūros lygmenys



Šaltinis: Дафт, Р. Л. (2000). *Менеджмент*. Санкт-Петербург: Москва. Р. 98.

### Personalo valdymo įtaka organizacinei kultūrai



Šaltinis: Underis, V. (2010). Organizacijos kultūra ir darbuotojų pasitenkinimas darbu. *Konsultacijos vadovui*.

*Personalo valdymas. Verslo žinios*, 12, p. 57.

## Anketos darbuotojui ir vadovui pavyzdys

## Organizacinės kultūros įvertinimas

*Gerbiamas respondente,*

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos studijų krypties magistrantė Vilma Starožinskienė atlieka tyrimą, kurio tikslas - nustatyti Jūsų organizacijoje vyraujančią kultūros tipą, išvelgti kultūros tobulinimo kryptį.

Ši anketa yra *ANONIMINĖ*, todėl tikiuosi, jog atsakysite nuoširdžiai ir sąžiningai. Bus naudojami tik statistiškai apibendrinti rezultatai.

Anketą sudaro 6 skirtingos dalys, kuriose pateikta po 4 pasirinkimus. Kiekvieną jų įvertinkite 100% skalėje, apvalindami iki dešimčių (10, 20, ...), penkių (5, 15, ...).

Atsakymus reikia pateikti abejose skiltyse: "Dabar" (kokia organizacija yra dabar) ir "Pageidautina" (kokia organizacija galėtų ar turėtų būti po kažkurio laiko).

*Pildymo pavyzdys:*

Jei Jums atrodo, jog atsakymas A labiausiai apibūdina Jūsų organizaciją, B ir C tinka kažkuria dalimi, D - tinka maža dalimi, balus skirstykite panašiai taip: A - 55%, B - 20%, C - 20%, D - 5%.

<b>I.</b>	<b>Dominuojančios savybės</b>	<b>Dabar</b>	<b>Pageidautina</b>
<b>A</b>	<i>Organizacija - kaip šeima, joje galiu dalytis savo džiaugsmu ir rūpesčiu</i>		
<b>B</b>	<i>Organizacija - itin dinamiška, jos aplinka skatina verslumą, darbuotojai yra linkę rizikuoti</i>		
<b>C</b>	<i>Organizacija orientuota į tikslų siekimą, svarbiausia yra atlikti darbai, konkurencija ir orientacija į laimėjimą</i>		
<b>D</b>	<i>Organizacijoje - stipri kontrolė ir struktūra, reguliuojama formaliomis taisyklėmis ir procedūromis</i>		
	<b>Iš viso:</b>	100%	100%
<b>II.</b>	<b>Lyderiavimo stilius organizacijoje</b>	<b>Dabar</b>	<b>Pageidautina</b>
<b>A</b>	<i>Lyderiavimas organizacijoje - patarimai, skatinimas, ugdymas</i>		
<b>B</b>	<i>Lyderiavimas organizacijoje - verslumas, inovacijų skatinimas, rizika</i>		
<b>C</b>	<i>Lyderiavimas organizacijoje - požiūris, orientuotas į rezultatą, agresyvumą</i>		
<b>D</b>	<i>Lyderiavimas organizacijoje - koordinavimas, organizavimas, sklandi veikla</i>		
	<b>Iš viso:</b>	100%	100%
<b>III.</b>	<b>Vadovavimas darbuotojams</b>	<b>Dabar</b>	<b>Pageidautina</b>
<b>A</b>	<i>Vadovavimo stilius: komandinis darbas, sutarimas, aktyvus</i>		

	<i>dalyvavimas veikloje</i>		
<b>B</b>	<i>Vadovavimo stilius: atsakomybė už riziką, jos prisiėmimas, inovacijų diegimas, kūrybinės laisvės, savitumo skatinimas</i>		
<b>C</b>	<i>Vadovavimo stilius: stipri konkurencija, aukšti reikalavimai, orientacija į laimėjimus</i>		
<b>D</b>	<i>Vadovavimo stilius: santykių, socialinių garantijų bei darbo vietos užtikrinimas</i>		
	<b>Iš viso:</b>	100%	100%
<b>IV.</b>	<b>Rišamoji organizacijos esmė</b>	<b>Dabar</b>	<b>Pageidautina</b>
<b>A</b>	<i>Organizaciją laiko kartu lojalumas, abipusis pasitikėjimas, įsipareigojimas darbuotojams ir atvirkščiai</i>		
<b>B</b>	<i>Organizaciją laiko kartu inovacijų diegimas, organizacijos plėtra, naujumas</i>		
<b>C</b>	<i>Organizaciją laiko kartu pasiekimai, tikslų įgyvendinimas, orientavimasis į pergalę konkurencinėje kovoje</i>		
<b>D</b>	<i>Organizaciją laiko kartu formalumas, strategija, planinė veikla</i>		
	<b>Iš viso:</b>	100%	100%
<b>V.</b>	<b>Strateginiai tikslai</b>	<b>Dabar</b>	<b>Pageidautina</b>
<b>A</b>	<i>Organizacijos tikslai - darbuotojų augimas, pasitikėjimas, atvirumas, dalyvavimas</i>		
<b>B</b>	<i>Organizacijos tikslai - naujų išteklių suradimas, naujų iššūkių kūrimas, naujų dalykų išbandymas, naujos galimybės</i>		
<b>C</b>	<i>Organizacijos tikslai - konkuravimo veiksmai, laimėjimai, dideli siekiai, rinkos užkariavimas</i>		
<b>D</b>	<i>Organizacijos tikslai - pastovumas, stabilumas, efektyvumas, kontrolė, sklandumas</i>		
	<b>Iš viso:</b>	100%	100%
<b>VI.</b>	<b>Sėkmės kriterijai</b>	<b>Dabar</b>	<b>Pageidautina</b>
<b>A</b>	<i>Organizacijos sėkmė - žmogiškieji ištekliai, komandinis darbas, darbuotojų lojalumas, rūpestis žmonėmis</i>		
<b>B</b>	<i>Organizacijos sėkmė - unikalūs, nauji produktai, lyderystė, inovacijos</i>		
<b>C</b>	<i>Organizacijos sėkmė - rinkos užkariavimas, konkurentų pralenkimas, lyderiavimas konkurencinėje rinkoje</i>		
<b>D</b>	<i>Organizacijos sėkmė - našumas, patikimas tiekimas, sklandi veikla, grafikas, žemos sąnaudos</i>		
	<b>Iš viso:</b>	100%	100%

Keli klausimai apie Jus. Tinkantį atsakymo variantą pažymėkite kryžiuoku ☒

**Lytis:**  Moteris  Vyras

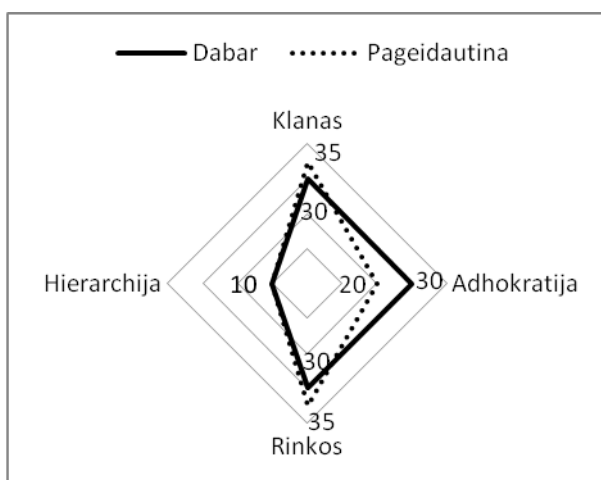
**Jūsų išsilavinimas (įrašykite):**

**Pareigos (įrašykite):**

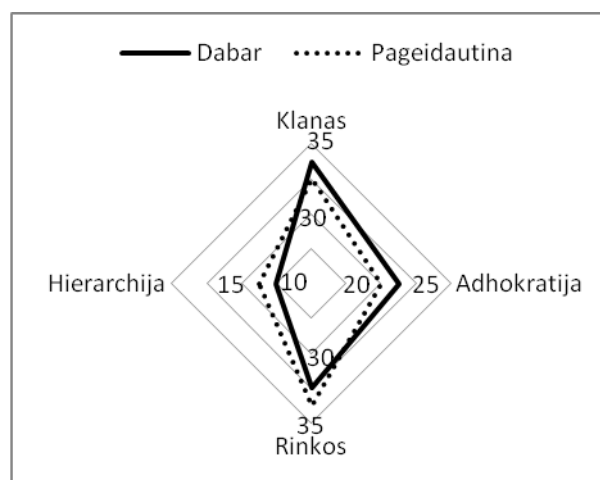
**Amžius:**  iki 30  31-40  41-50  51-60  61 ir daugiau

**Darbo stažas šioje įmonėje:**  iki 5 m.  5-10 m.  11-20 m.  21 ir daugiau metų

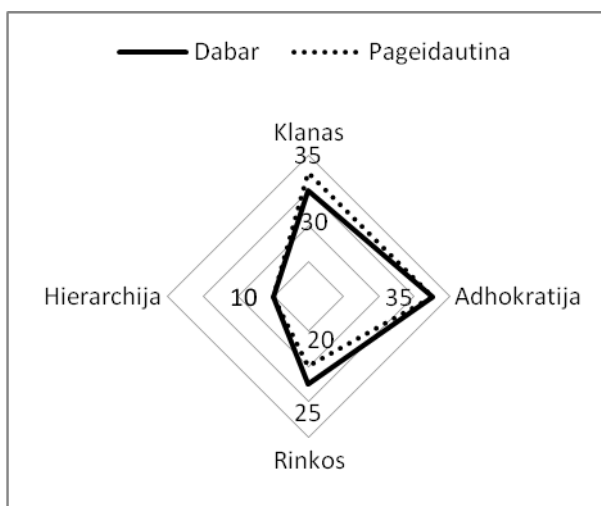
**“Lietuvos radijo ir televizijos centro” AB vadovo kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis**



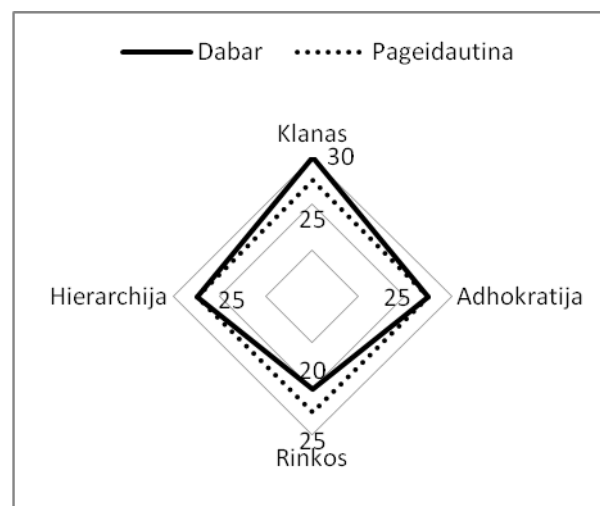
a) Dominuojančios savybės



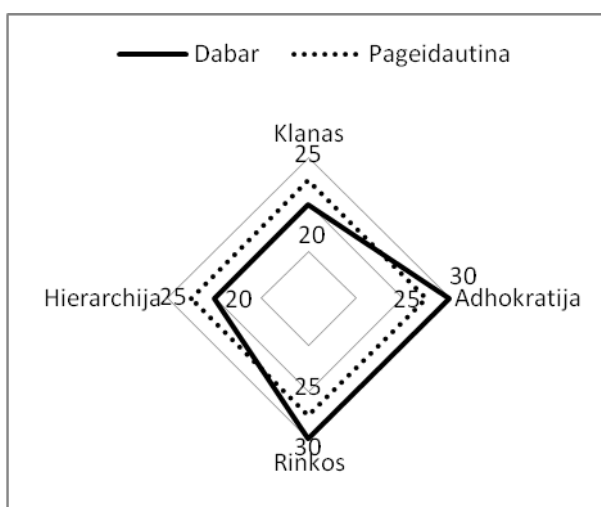
b) Rišamoji organizacijos esmė



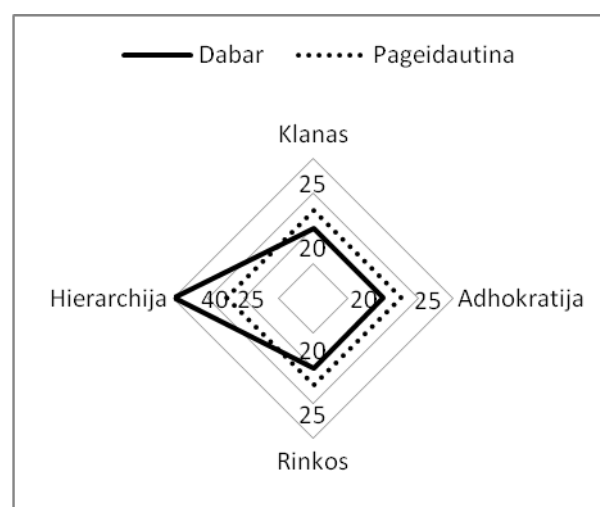
c) Lyderiavimo stilius organizacijoje



d) Vadovavimas darbuotojams

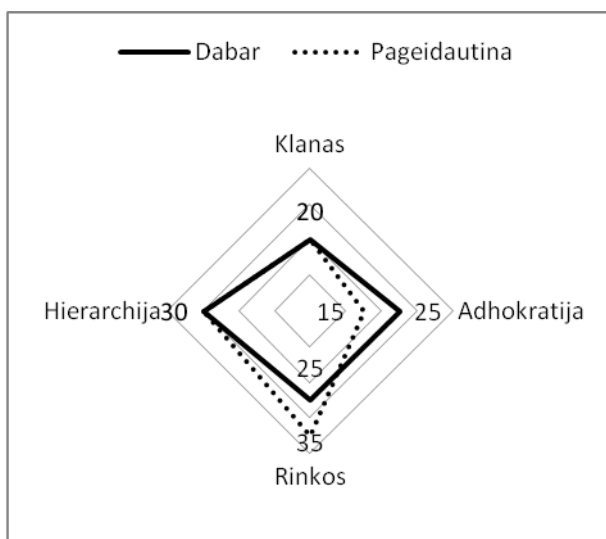


e) Strateginiai tikslai

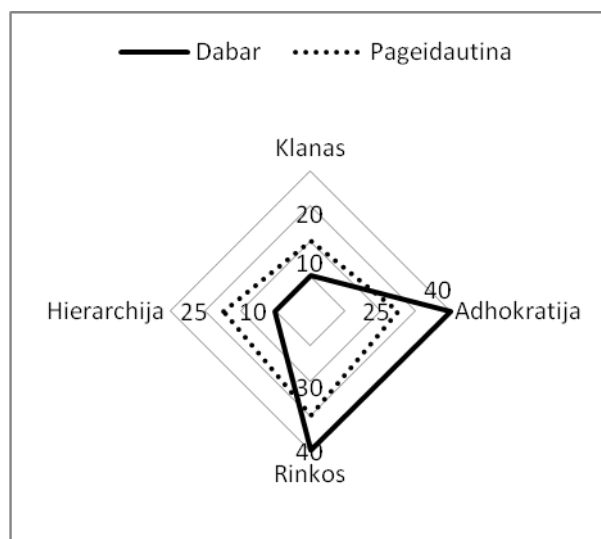


f) Sėkmės kriterijai

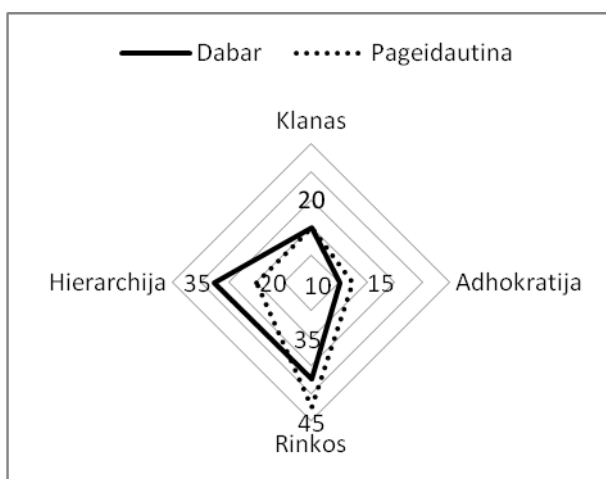
“TEO LT” AB vadovo kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis



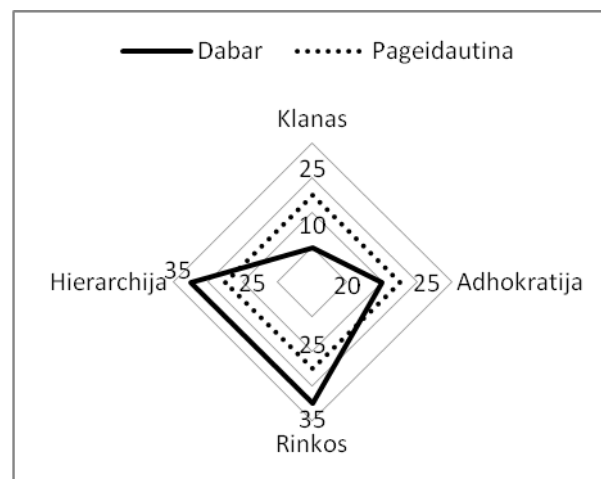
a) Dominuojančios savybės



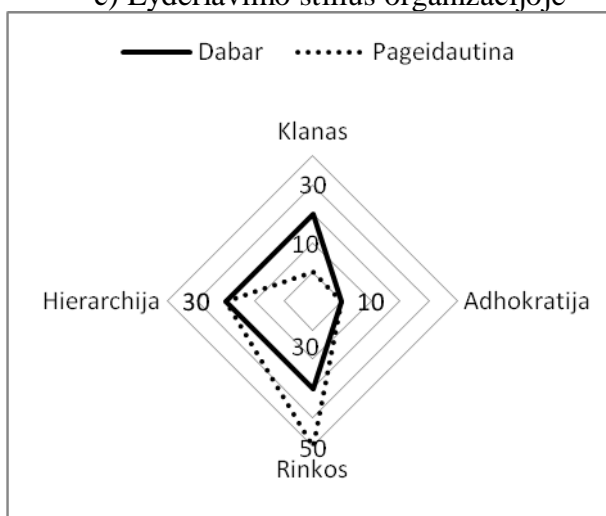
b) Rišamoji organizacijos esmė



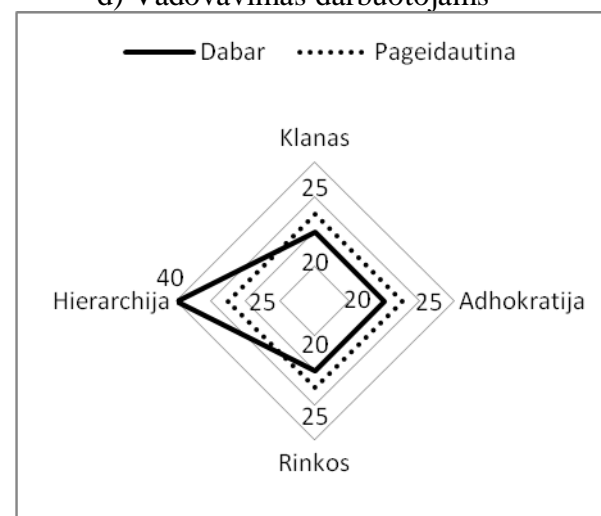
c) Lyderiavimo stilius organizacijoje



d) Vadovavimas darbuotojams

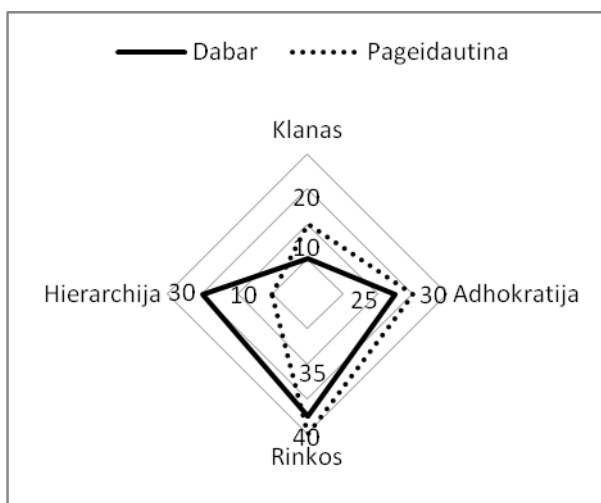


e) Strateginiai tikslai

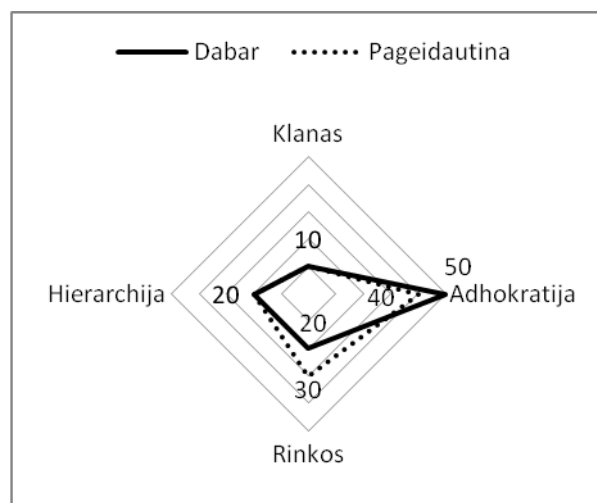


f) Sėkmės kriterijai

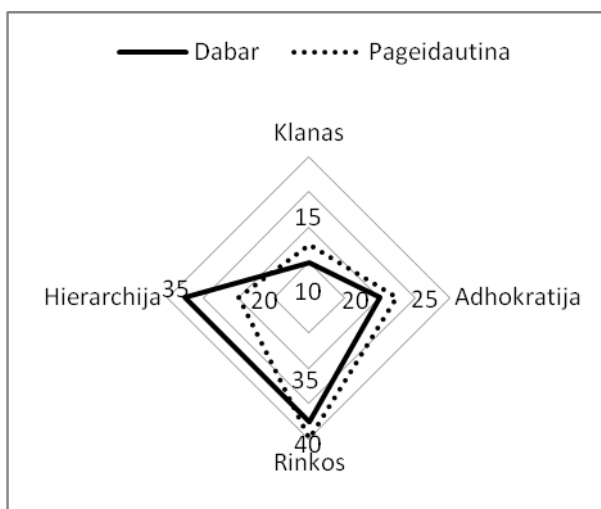
“Splus” UAB vadovo kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis



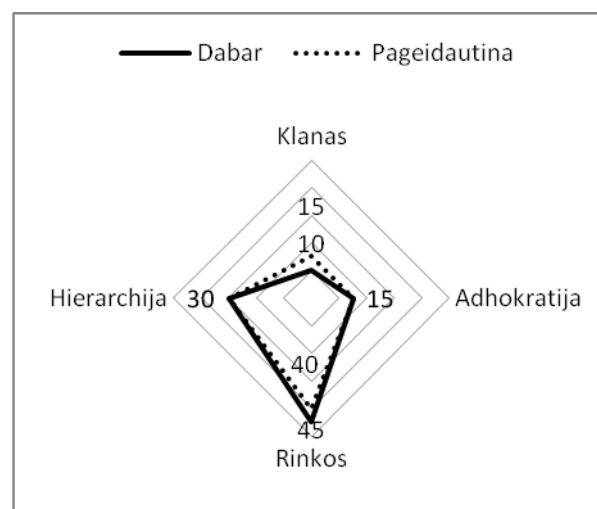
a) Dominuojančios savybės



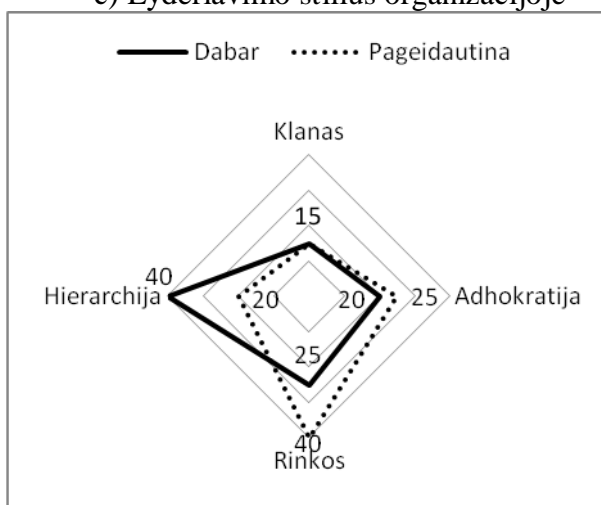
b) Rišamoji organizacijos esmė



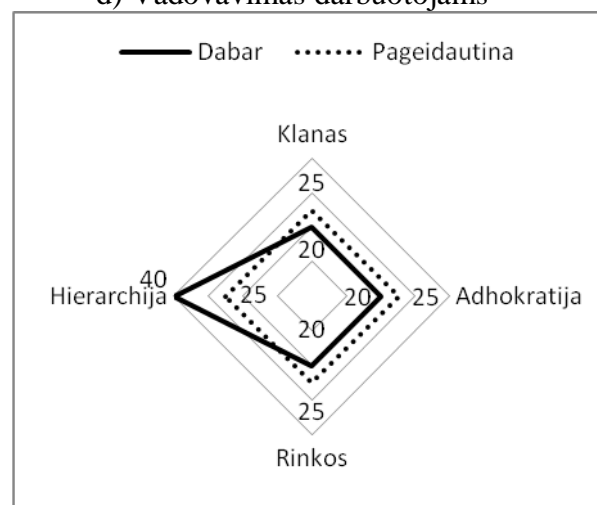
c) Lyderiavimo stilius organizacijoje



d) Vadovavimas darbuotojams



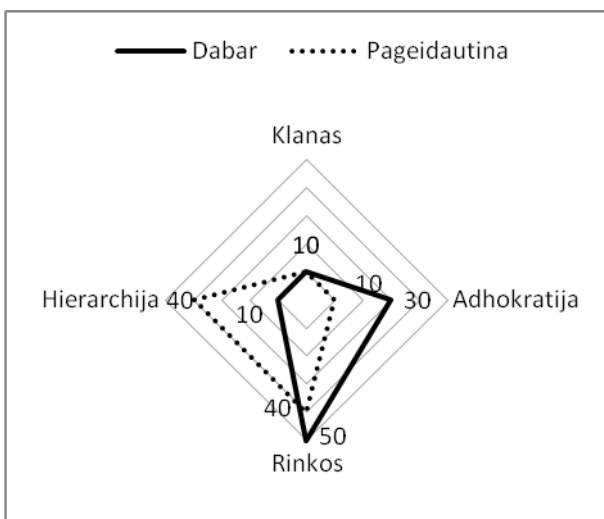
e) Strateginiai tikslai



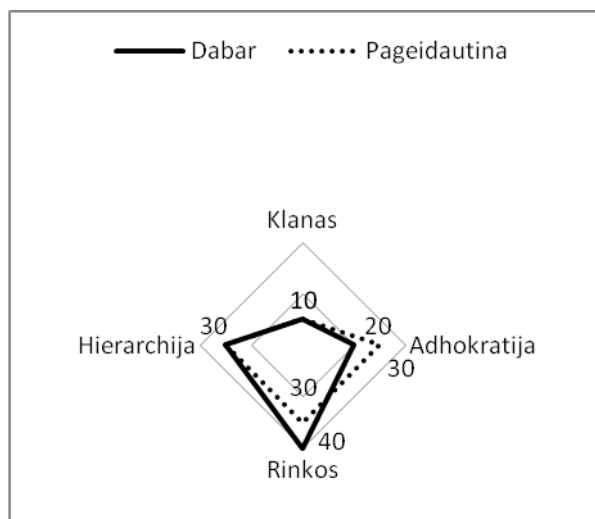
f) Sėkmės kriterijai



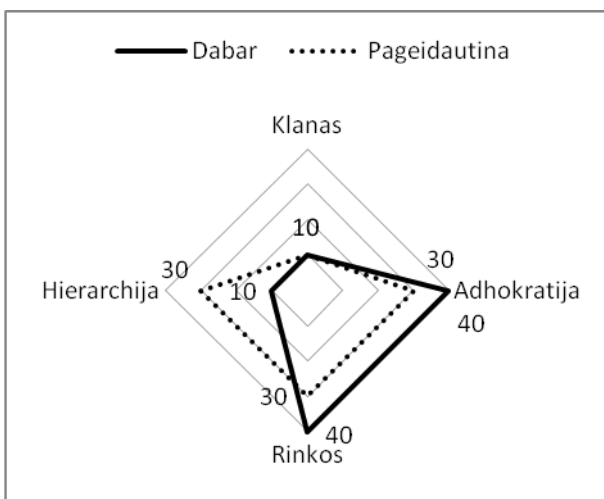
**“Alpha komunikacijos” UAB vadovo kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis**



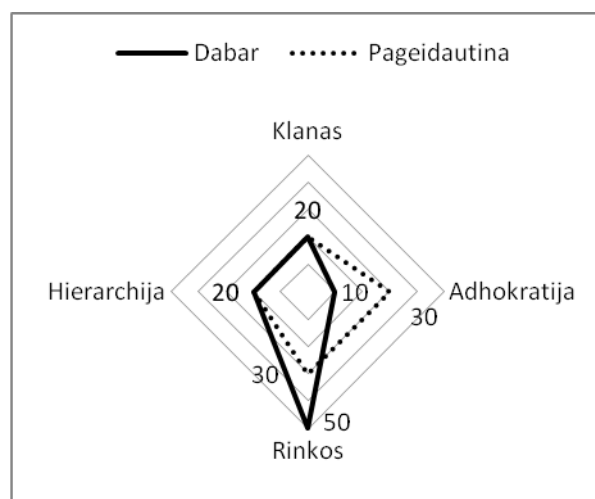
a) Dominuojančios savybės



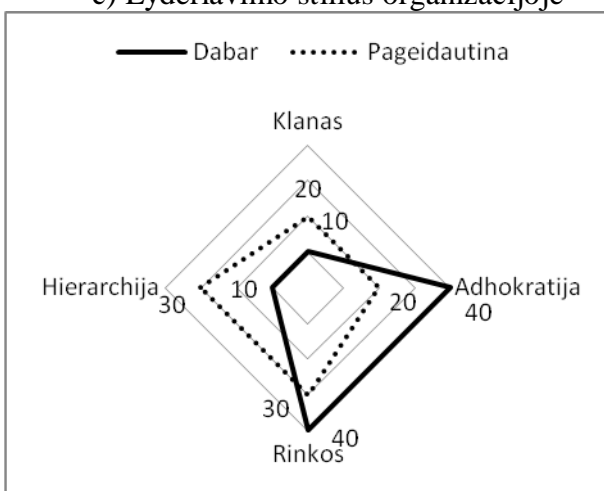
b) Rišamoji organizacijos esmė



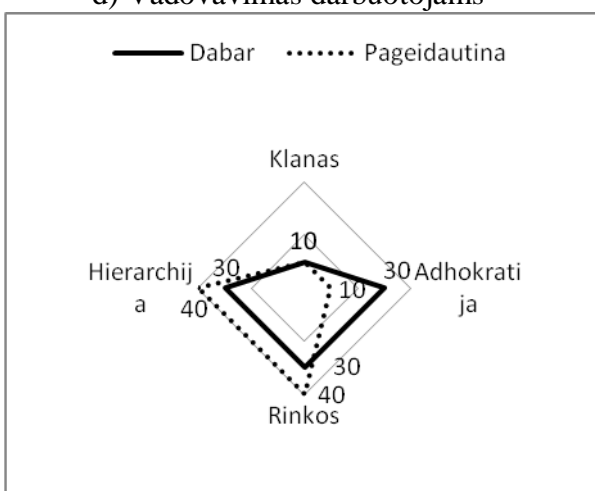
c) Lyderiavimo stilius organizacijoje



d) Vadovavimas darbuotojams

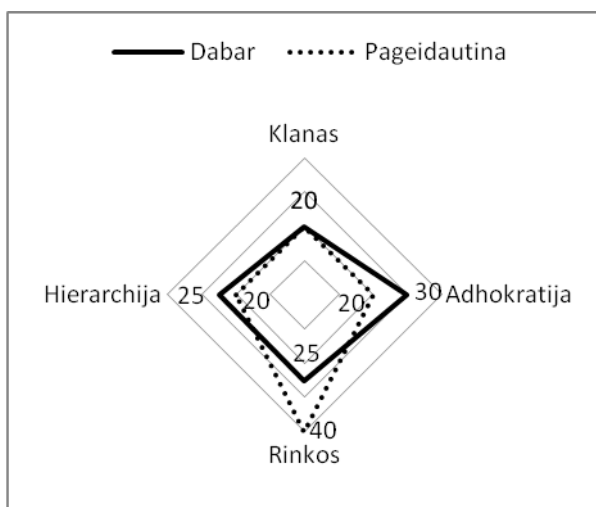


e) Strateginiai tikslai

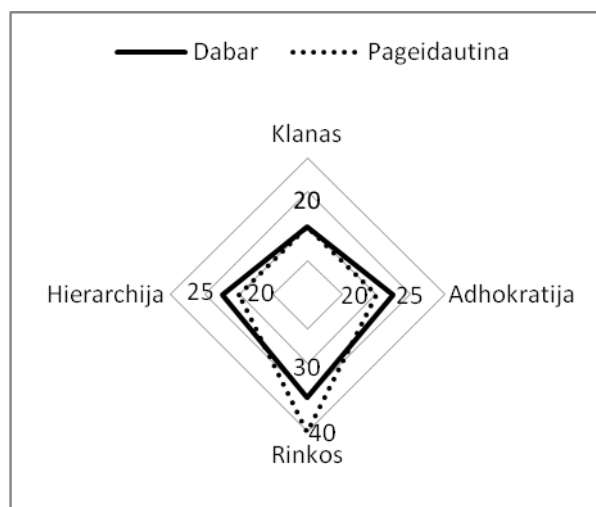


f) Sėkmės kriterijai

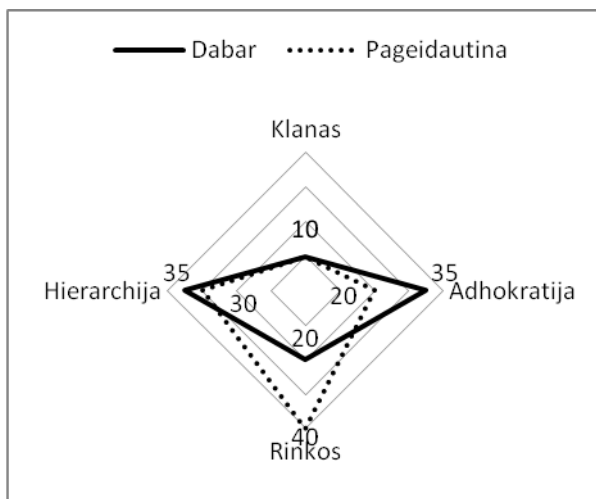
**“Balticum” UAB vadovo kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis**



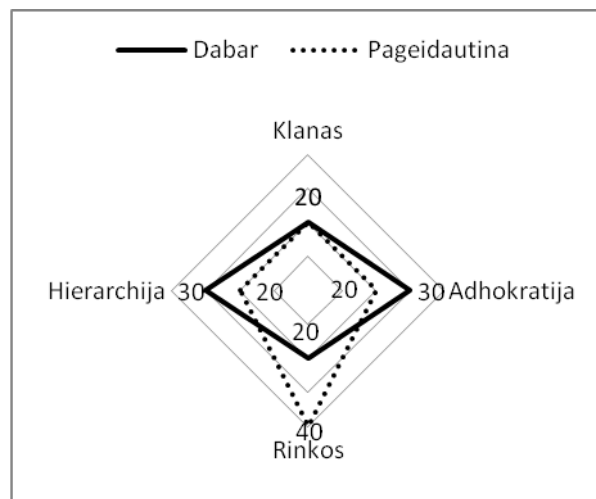
a) Dominuojančios savybės



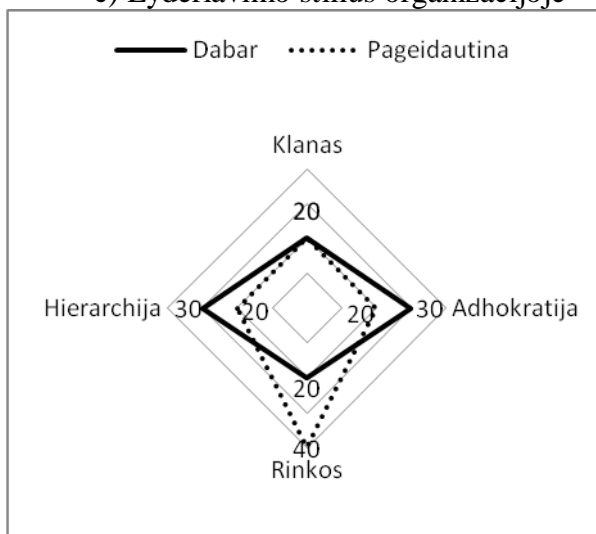
b) Rišamoji organizacijos esmė



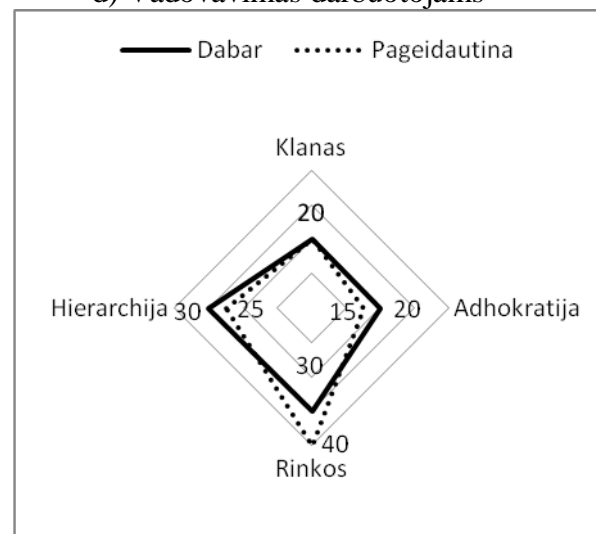
c) Lyderiavimo stilius organizacijoje



d) Vadovavimas darbuotojams



e) Strateginiai tikslai



f) Sėkmės kriterijai

## Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Bendrovė / Skaičius (N / %)	Respondentų lytis		Skaičius viso (N / %)
	Moteris	Vyras	
<i>UAB Splus</i>	44 / 39,6%	67 / 60,4%	111 / 100%
<i>UAB Alpha komunikacijos</i>	7 / 38,9%	11 / 61,1%	18 / 100%
<i>TEO LT, AB</i>	36 / 38,3%	58 / 61,7%	94 / 100%
<i>UAB Balticum</i>	1 / 14,3%	6 / 85,7%	7 / 100%
<i>AB Lietuvos radijo ir televizijos centras</i>	2 / 33,3%	4 / 66,7%	6 / 100%

## Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Bendrovė / Skaičius (N / %)	Respondentų išsilavinimas			Skaičius viso (N / %)
	Aukštasis	Aukštesnysis	Nebaigtas aukštasis	
<i>UAB Splus</i>	75 / 67,6%	27 / 24,3%	9 / 8,1%	111 / 100%
<i>UAB Alpha komunikacijos</i>	14 / 77,8%	2 / 11,1%	2 / 11,1%	18 / 100%
<i>TEO LT, AB</i>	57 / 60,6%	30 / 31,9%	7 / 7,5%	94 / 100%
<i>UAB Balticum</i>	5 / 71,4%	2 / 28,6%	-	7 / 100%
<i>AB Lietuvos radijo ir televizijos centras</i>	5 / 83,3%	1 / 16,7%	-	6 / 100%

## Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Bendrovė / Skaičius (N / %)	Respondentų pareigos				<i>AB Lietuvos radijo ir televizijos centras</i>
	<i>UAB Splus</i>	<i>UAB Alpha komunikacijos</i>	<i>TEO LT, AB</i>	<i>UAB Balticum</i>	
<i>Klientų aptarnavimas</i>	78 / 70,3%	13 / 72,2%	46 / 48,9%	5 / 71,4%	5 / 83,3%
<i>Administracija ir tinklo priežiūra</i>	33 / 29,7%	5 / 27,8%	48 / 51,1%	2 / 28,6%	1 / 16,7%
<b>Skaičius viso (N / %)</b>	<i>111 / 100%</i>	18 / 100%	94 / 100%	7 / 100%	6 / 100%

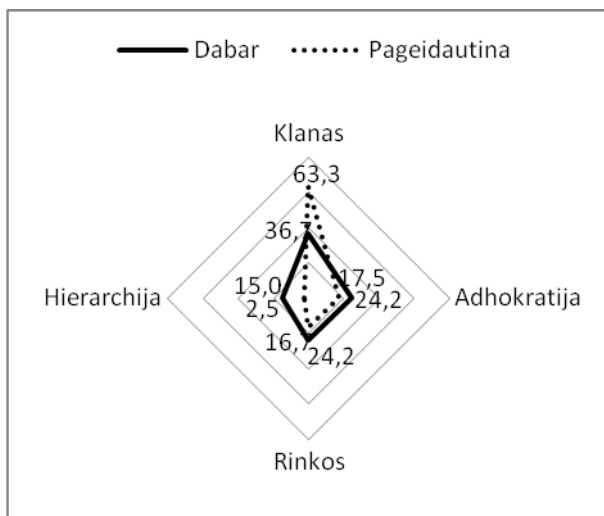
## Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Bendrovė / Skaičius (N / %)	Respondentų amžius					Skaičius viso (N / %)
	Iki 30 m.	31-40 m.	41-50 m.	51-60 m.	61 ir daugiau	
<i>UAB Splus</i>	41 / 36,9%	33 / 29,8%	26 / 23,4%	11 / 9,9%	-	111 / 100%
<i>UAB Alpha komunikacijos</i>	14 / 77,8%	4 / 22,2%	-	-	-	18 / 100%
<i>TEO LT, AB</i>	33 / 35,1%	27 / 28,7%	17 / 18,1%	13 / 13,8%	4 / 4,3%	94 / 100%
<i>UAB Balticum</i>	4 / 57,1%	3 / 42,9%	-	-	-	7 / 100%
<i>AB Lietuvos radijo ir televizijos centras</i>	4 / 66,7%	1 / 16,7%	1 / 16,7%	-	-	6 / 100%

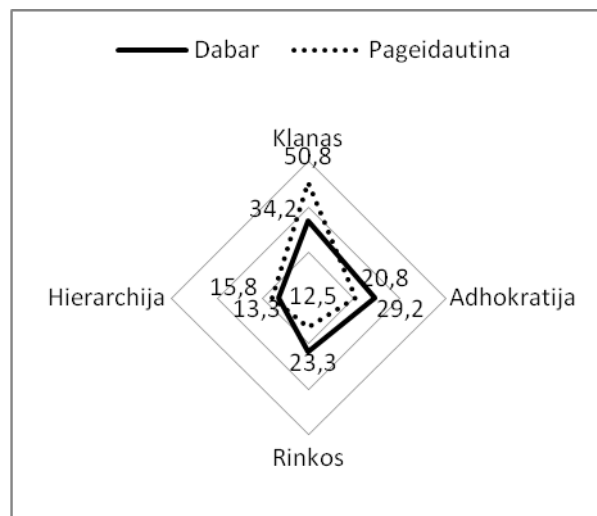
## Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Bendrovė / Skaičius (N / %)	Respondentų darbo stažas				Skaičius viso (N / %)
	Iki 5 m.	5-10 m.	11-20 m.	21 ir daugiau	
<i>UAB Splus</i>	40 / 36%	57 / 51,4%	14 / 12,6%	-	111 / 100%
<i>UAB Alpha komunikacijos</i>	16 / 88,9%	2 / 11,1%	-	-	18 / 100%
<i>TEO LT, AB</i>	42 / 44,7%	38 / 40,4%	14 / 14,9	-	94 / 100%
<i>UAB Balticum</i>	7 / 100%	-	-	-	7 / 100%
<i>AB Lietuvos radijo ir televizijos centras</i>	5 / 83,3%	1 / 16,7%	-	-	6 / 100%

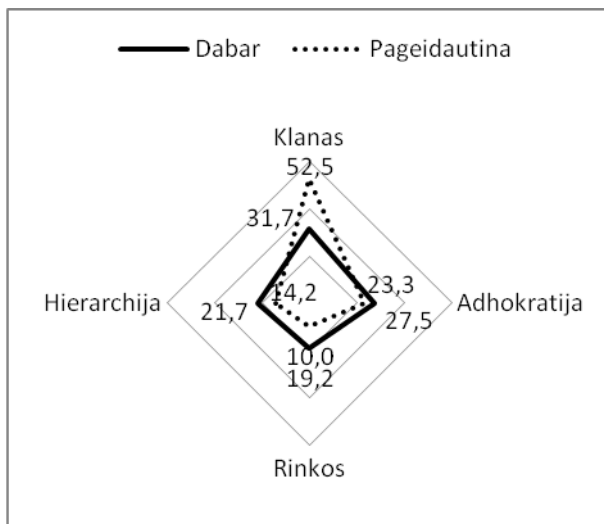
**“Lietuvos radijo ir televizijos centro” AB darbuotojų kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis**



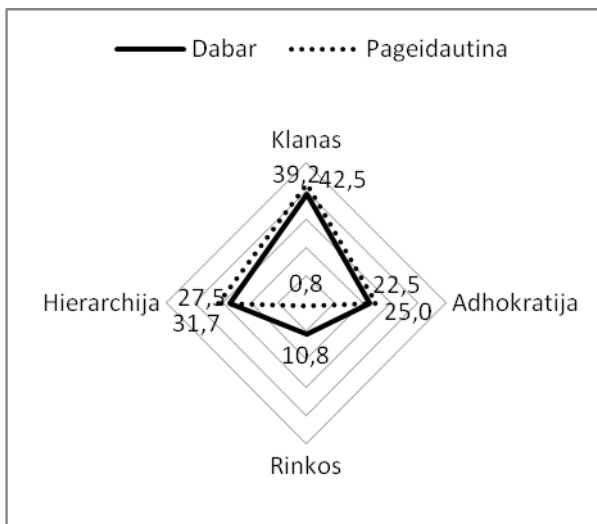
a) Dominuojančios savybės



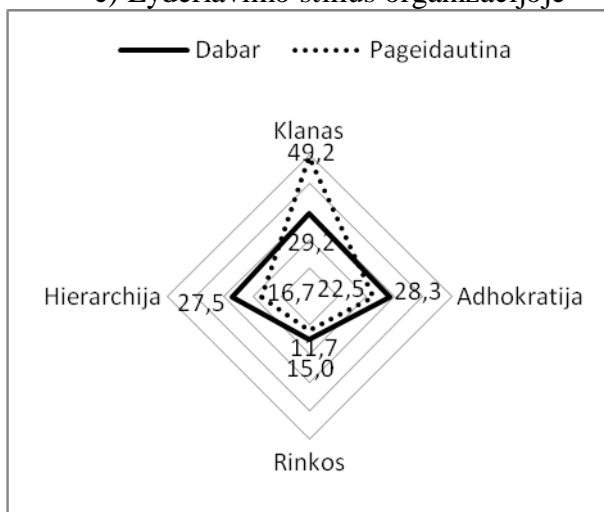
b) Rišamoji organizacijos esmė



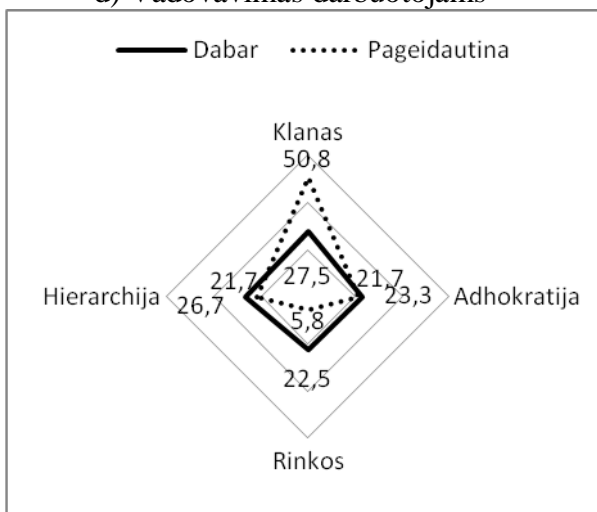
c) Lyderiavimo stilius organizacijoje



d) Vadovavimas darbuotojams

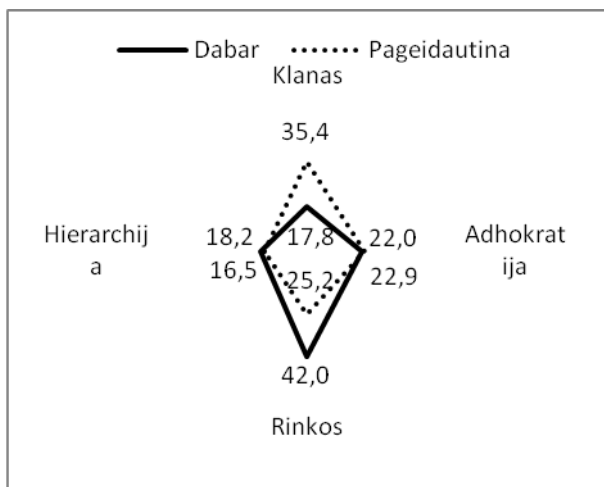


e) Strateginiai tikslai

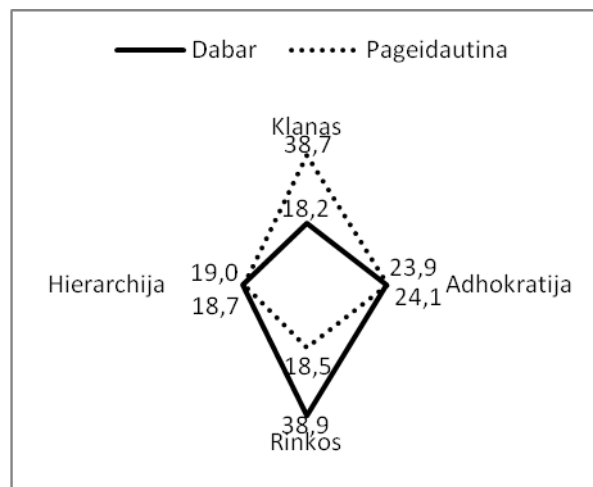


f) Sėkmės kriterijai

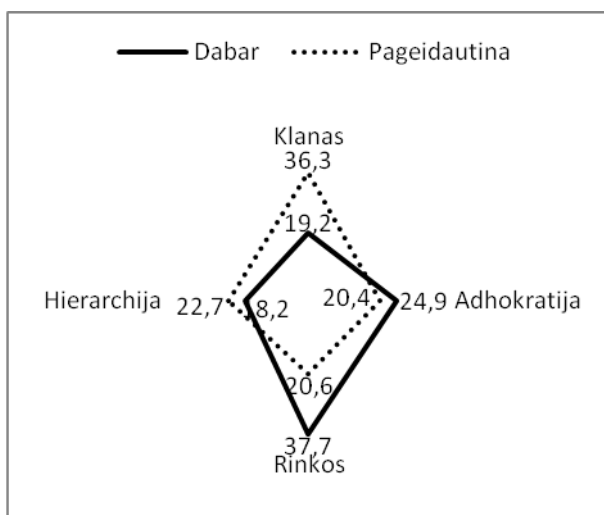
**“TEO LT” AB darbuotojų kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis**



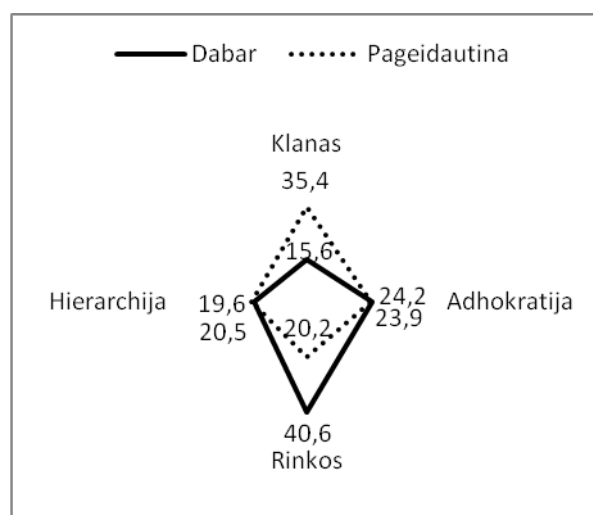
a) Dominuojančios savybės



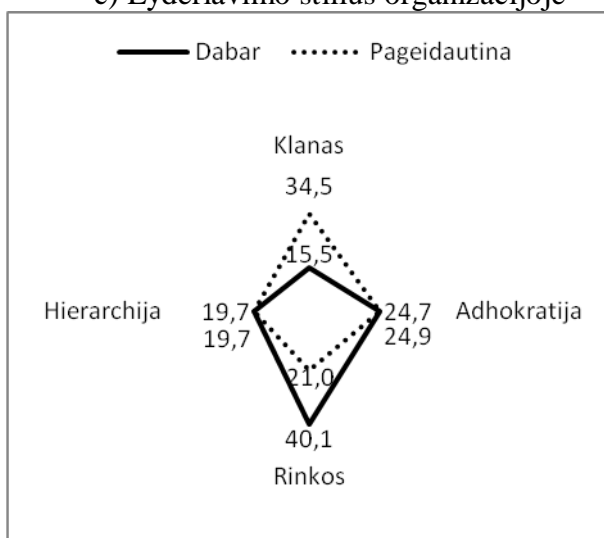
b) Rišamoji organizacijos esmė



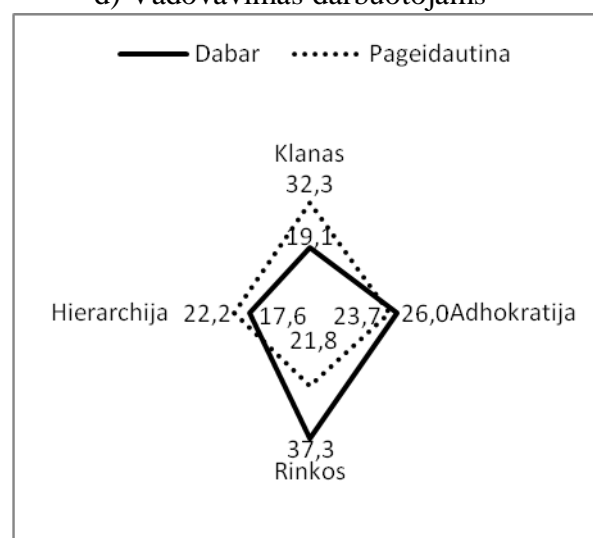
c) Lyderiavimo stilius organizacijoje



d) Vadovavimas darbuotojams

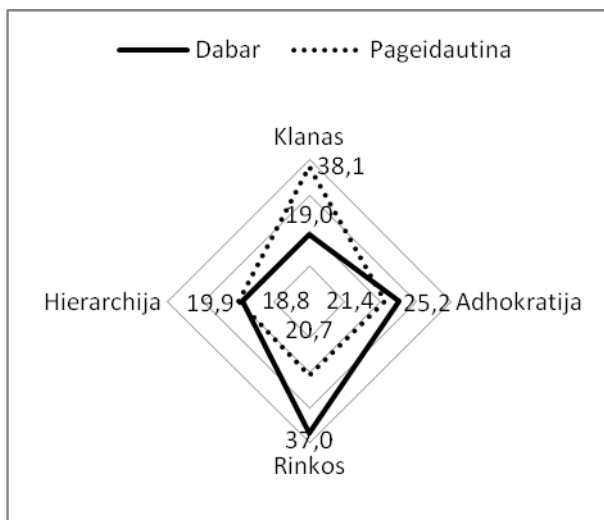


e) Strateginiai tikslai

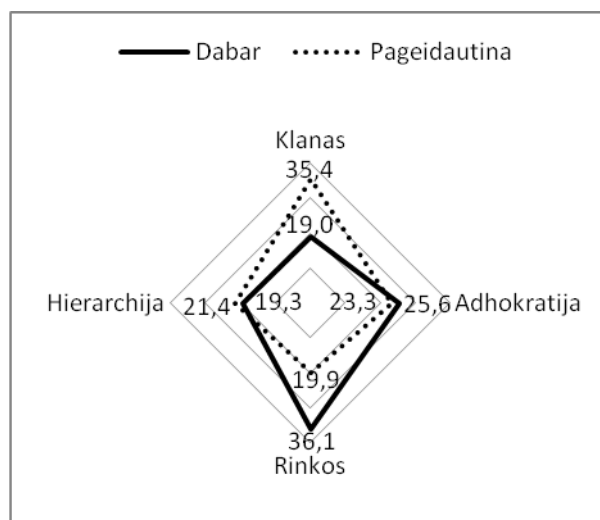


f) Sėkmės kriterijai

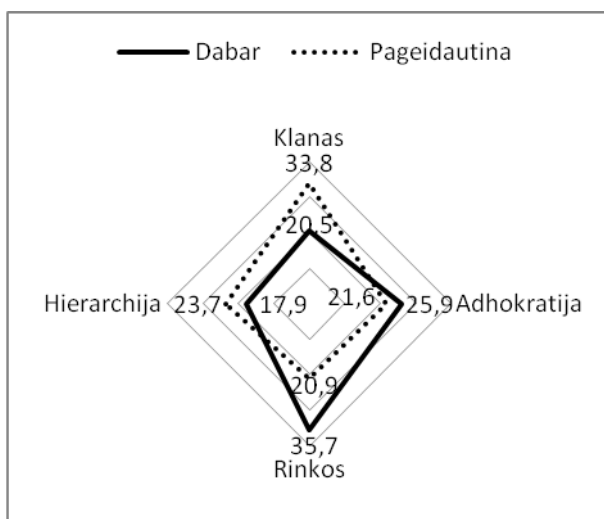
**“Splus” UAB darbuotojų kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis**



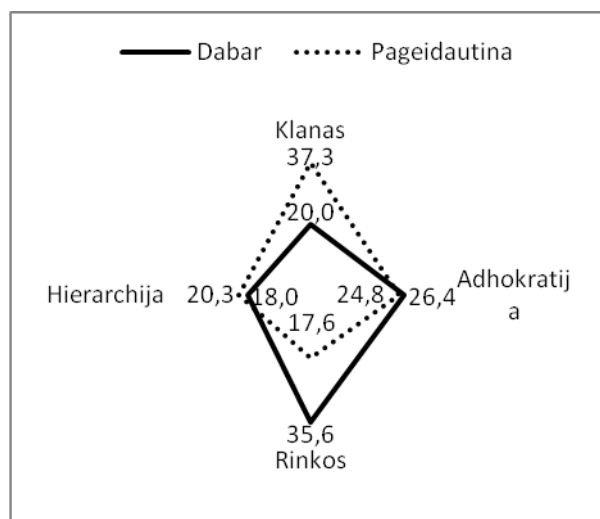
a) Dominuojančios savybės



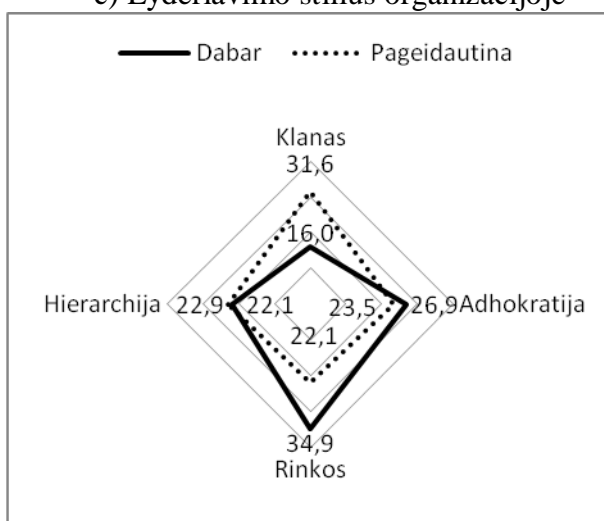
b) Rišamoji organizacijos esmė



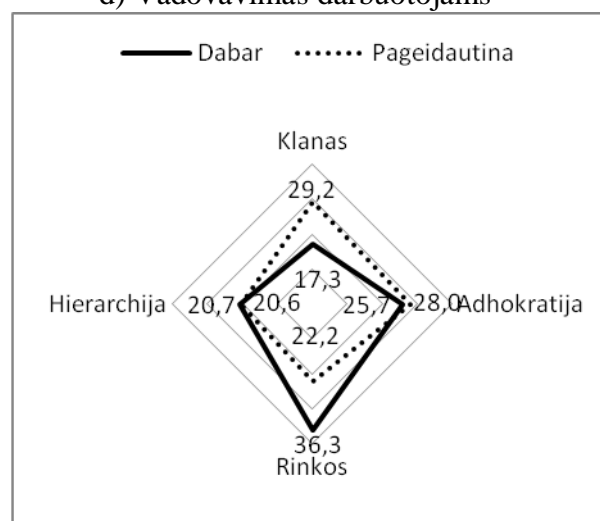
c) Lyderiavimo stilius organizacijoje



d) Vadovavimas darbuotojams

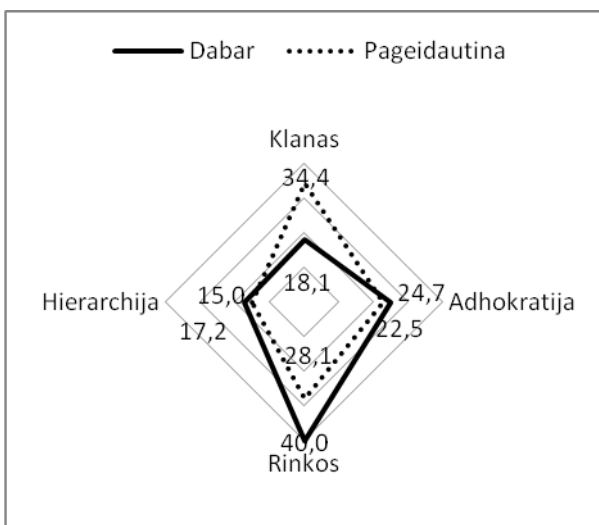


e) Strateginiai tikslai

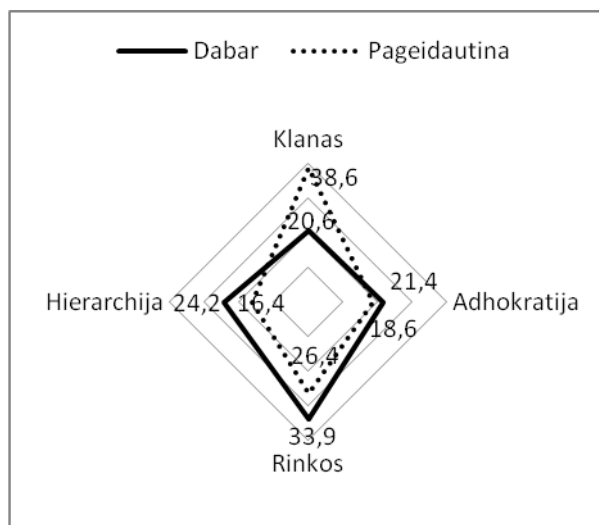


f) Sėkmės kriterijai

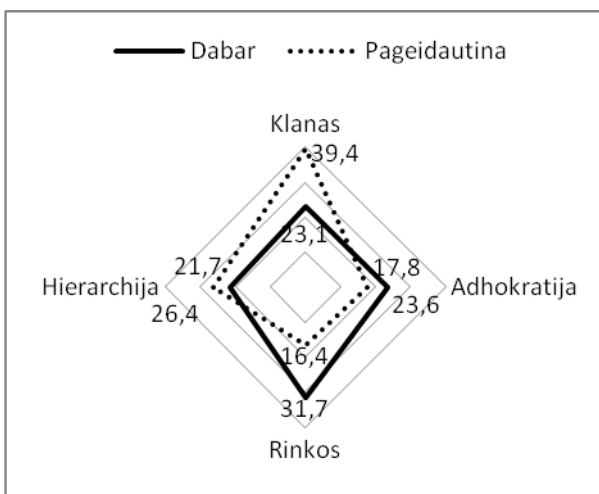
**“Alpha komunikacijos” AB darbuotojų kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis**



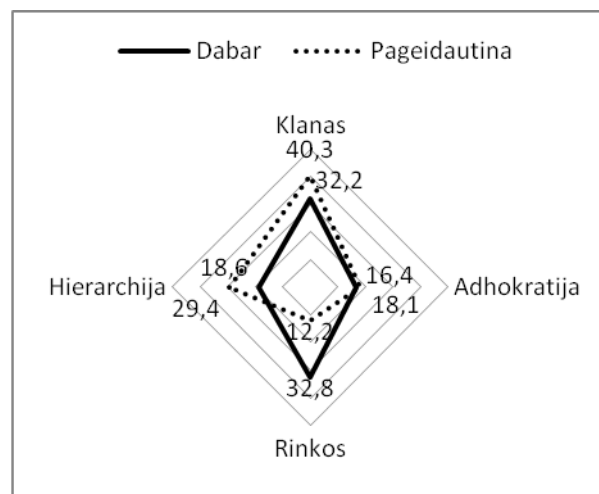
a) Dominuojančios savybės



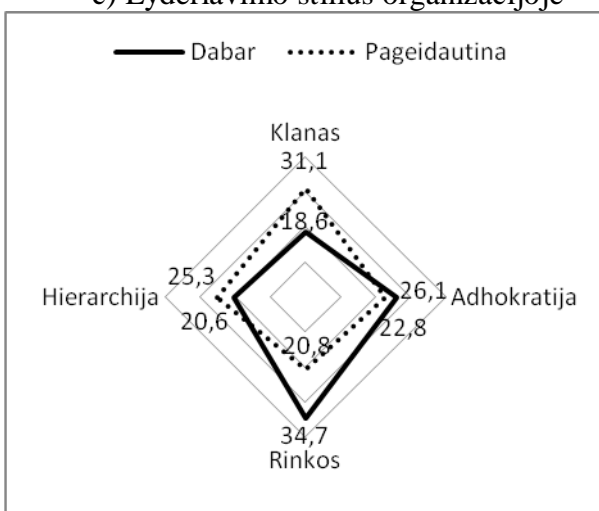
b) Rišamoji organizacijos esmė



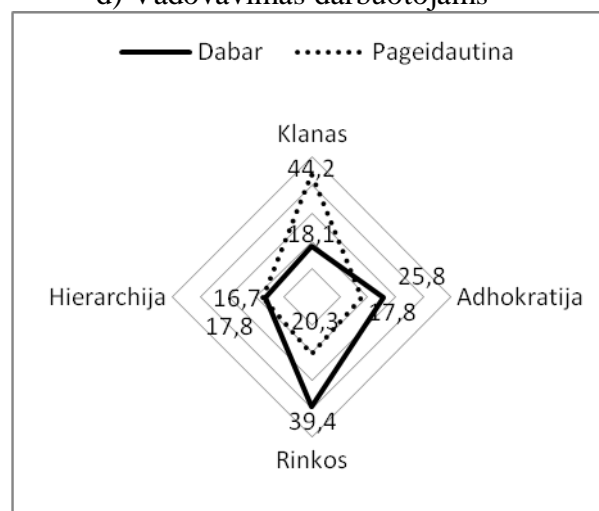
c) Lyderiavimo stilius organizacijoje



d) Vadovavimas darbuotojams



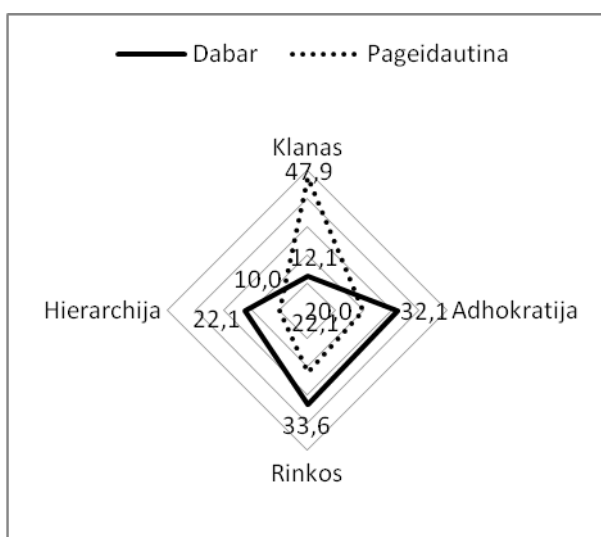
e) Strateginiai tikslai



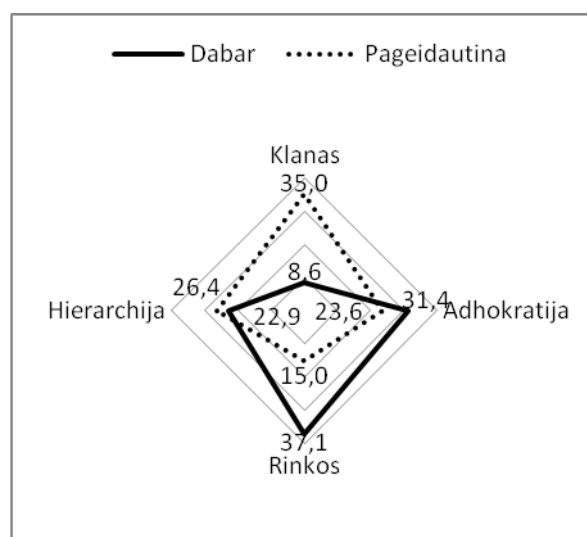
f) Sėkmės kriterijai



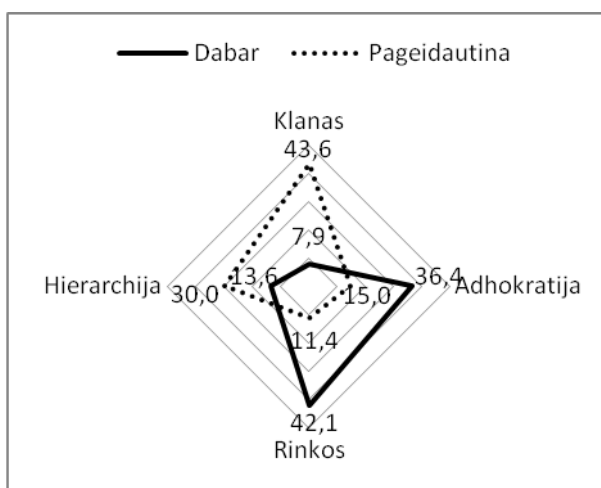
**“Balticum” UAB darbuotojų kultūros profiliai pagal atitinkamas organizacinės kultūros sritis**



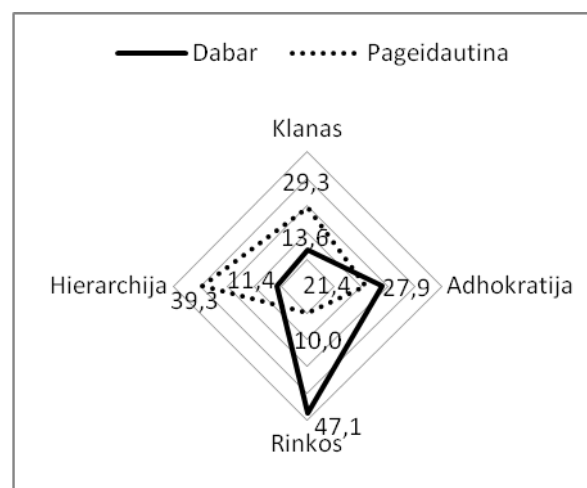
a) Dominuojančios savybės



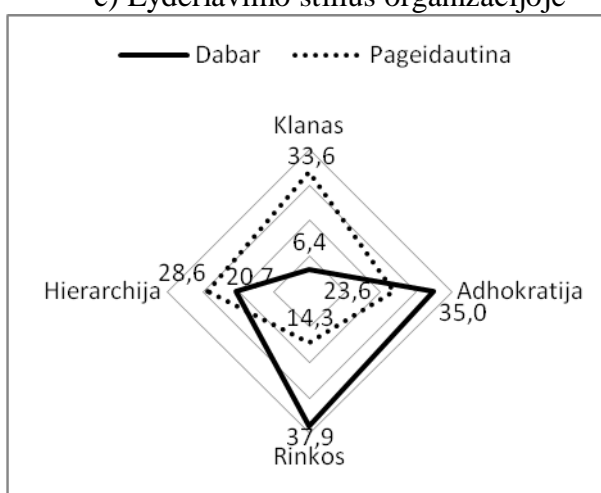
b) Rišamoji organizacijos esmė



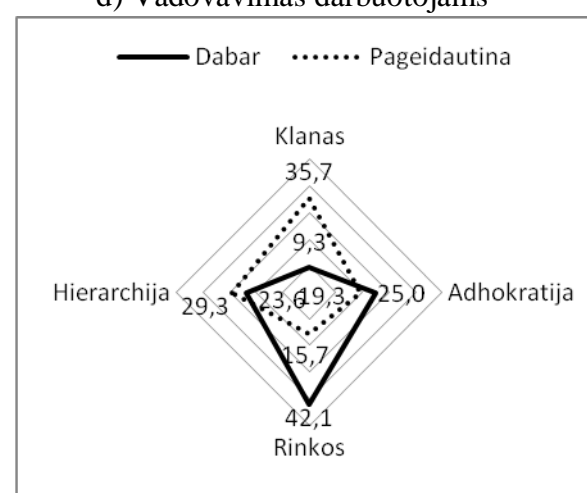
c) Lyderiavimo stilius organizacijoje



d) Vadovavimas darbuotojams



e) Strateginiai tikslai



f) Sėkmės kriterijai

## Organizacinės kultūros telekomunikacinėse bendrovėse Šiauliuose palyginimas

Organizacinės kultūros sritis	Bendrovės																			
	UAB "Splus"				UAB "Alpha komunikacijos"				AB "TEO LT"				UAB "Balticum"				AB "Lietuvos radijo ir televizijos centras"			
	Darbuotojai		Vadovas		Darbuotojai		Vadovas		Darbuotojai		Vadovas		Darbuotojai		Vadovas		Darbuotojai		Vadovas	
	Dabar	Pageidautina	Dabar	Pageidautina	Dabar	Pageidautina	Dabar	Pageidautina	Dabar	Pageidautina	Dabar	Pageidautina	Dabar	Pageidautina	Dabar	Pageidautina	Dabar	Pageidautina	Dabar	Pageidautina
Dominuojančios savybės	R	K	R	R	R	K	R	R; H	R	K	A	R	R	K	A	R	K	K	K; A; R	K; R
Lyderiavimo stilius organizacijoje	R	K	R; H	R	R	K	A, R	A; R; H	R	K	H	R	R	K	A; H	R	K	K	A	K; A
Vadovavimas darbuotojams	R	K	R	R	R	K	R	A; R	R	K	R; H	K; A; R; H	R	H	A; H	R	K	K	K	K; A; R; H
Rišamoji organizacijos esmė	R	K	A	A	R	K	R	A; R; H	R	K	A; R	R	R	K	R	R	K	K	K	R
Strateginiai tikslai	R	K	H	R	R	K	A; R	R; H	R	K	K; R; H	R	R	K	A; H	R	K	K	A; R	K; A; R; H
Sėkmės kriterijai	R	K	H	K; A; R; H	R	K	A; R; H	R; H	R	K	H	K; A; R; H	R	K	R; H	R	K	K	R	K; A; R; H

Paiškinimai: K – klano; A – adhokratijos; R – rinkos; H – hierarchijos organizacinės kultūros tipai.