

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA

Vilma JUODKAZIENĖ
Vadybos studijų programos studentas

ORGANIZACINĖ KULTŪRA POKYČIŲ VALDYMO
KONTEKSTE

Magistro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2018

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA

Vilma JUODKAZIENĖ

ORGANIZACINĖ KULTŪRA POKYČIŲ VALDYMO
KONTEKSTE

Magistro baigiamasis darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:

doc. dr. Danguolė ŠAVAREIKIENĖ

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu *Vadybos* magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Vilma Juodkaziėnė

Organizacinė kultūra pokyčių valdymo kontekste.

Magistro darbas.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – įvertinti organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste ir parengti organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste kryptis.

Konceptualiojoje dalyje, taikant mokslinės literatūros analizę, buvo susistemintos žinios apie organizacinės kultūros definiciją, formavimo veiksnius, pokyčių valdymo teorinius aspektus, organizacinės kultūros, kaip pokyčių valdymo faktoriaus svarbą, lyderystės ir komunikacijos vaidmenį, formuojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste, organizacinės kultūros vertinimo metodikas.

Analitinėje-tiriamojame tyrimo dalyje atliekamas tyrimo metodologijos pagrindimas, pristatomi tyrimo instrumentai (organizacinės kultūros vertinimo instrumentas pagal K. Cameron ir R. E. Quinn, Ch. Handy organizacinės kultūros vertinimo metodika, parengti klausimynai anketinei apklausai ir ekspertų interviu) ir rezultatai. Esama ir pageidaujama PKC organizacinė kultūra yra orientuota į rinkos tipą, kur veikla yra orientuota į tikslus, rezultata, pajamas, užduočių vykdymą, aukštą darbo našumą. Vadovavimo stilius nustatytas tiesus, dalykiškas, agresyvus, vyrauja aukšti gamybos standartai, konkurencijos spaudimas, pažangų skatinimas, rungtyniavimas, siekis nugalėti ir lyderiauti rinkoje. Organizacijai būdinga išorinė orientacija ir integracija bei stabilumas ir kontrolė. Šios organizacinės kultūros savybės sukuria teigiamas sąlygas organizacijai lyderiauti rinkoje, reaguoti į išorės pokyčius.

Konstruktiviojoje tyrimo dalyje atlikta gautų rezultatų SSGG analizė ir parengtos organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste kryptys gamybinei organizacijai, jos vadovams ir darbuotojams: bendradarbiaujant su mokslo įstaigomis, tęsti tyrimus PKC organizacinės kultūros, pokyčių valdymo, komunikacijos, žinių vadybos, lyderystės, adhokratinio valdymo srityse. Taip pat rekomenduojama investuoti į įrangos atnaujinimą. Valdymo struktūrą palaipsniui keisti iš linijinių modelių į matricines struktūras ir horizontalų valdymą. Įrengti relaksacijos kambarį, biblioteką, įdiegti Wi-fi. Organizacijos vadovams rekomenduojama nuolat kelti savo kvalifikaciją, vystyti analitinę-ekspertinę veiklą, gilinti transformacinio lyderio kompetencijas. Dirbant su darbuotojais, rekomenduojama inicijuoti daugiau diskusijų dėl organizacinės kultūros, pokyčių, streso valdymo priemonių, motyvacinės sistemos diferencijavimo. Svarbu vystyti simbolių ir istorijų apie inovacijas, pokyčius kūrimą, komunikavimą, skatinti darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą, tarpusavio antrepneriškumą, suformuoti darbuotojų uždara socialinį tinklą.

SUMMARY

Vilma Juodkaziene

Organisational Culture in the Context of Change Management.

Masterswork.

The aim of this Master's thesis is to assess the organisational culture in the context of the change management and to develop the guidelines for the formation of the organisational culture in the context of the change management.

In the conceptual part, using the scientific literature analysis, knowledge about the organizational culture definition, formation factors, theoretical aspects of management change, organizational culture as a factor of change management, leadership role and communication role in the organizational culture in the context of management of change, organizational culture evaluation methodologies were systematized.

In the analytical-research part, the research methodology is substantiated, were presented research tools (Organizational Culture Assessment Instrument according to K. Cameron and R.E. Quinn, Ch. Handy organizational culture evaluation methodology, prepared questionnaires for poll and expert interviews) and results. Existing and desired PKC organizational culture is market-oriented, where the activity is focused on goals, result, revenue, performance of tasks, high work productivity. The leadership style is straightforward, businesslike, aggressive, with high production standards, competitive pressures, progressive promotion, aspiration to defeat and market leadership. The organization has an external orientation and integration, and stability and control. These organizational culture features create positive conditions for an organization to lead the market, respond to external changes.

In the constructive part of the research, there was made SWOT analysis and the guidelines for the formation of organizational culture in the context of the change management for organization, heads and employees. In cooperation with the research institutions, it's recommended, to continue the research on PKC organizational culture, change management, communication, knowledge management, leadership, and ad-hoc management. It is also recommended: to invest in upgrading the innovative equipment; to change gradually the management structure from linear models to matrix structures and horizontal management; to install relaxation room, library, Wi-Fi. Organizational leaders are advised to continuously improve their qualifications, to develop analytical-expert activities, and deepen the transformational leadership's competencies. It is important to develop characters and stories about innovation, the development of changes, communication, to encourage employee involvement in decision-making, mutual entrepreneurship, and the formation of a closed social network of employees.

TURINYS

Lentelės.....	5
Paveikslai.....	6
Pagrindinių sąvokų analizė.....	7
ĮVADAS.....	9
1. TEORINIS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO POKYČIŲ VALDYMO KONTEKSTE DISKURSAS.....	13
1.1. Organizacinės kultūros definicija.....	13
1.2. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai.....	17
1.3. Pokyčių valdymo teoriniai aspektai.....	20
1.4. Organizacinės kultūros, kaip pokyčių valdymo faktoriaus, svarba.....	23
1.5. Lyderystės vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste.....	26
1.6. Komunikacijos vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste....	29
1.7. Organizacinės kultūros vertinimo metodikos pokyčių valdymo kontekste.....	32
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR POKYČIŲ VALDYMO VERTINIMAS UAB „PALINK“ PANEVĖŽIO KULINARIJOS CENTRE.....	40
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	40
1.1. UAB „Palink“ Panevėžio kulinarijos centro charakteristika	46
2.2. Organizacinės kultūros vertinimo pagal OCAI rezultatai.....	50
2.3. Organizacinės kultūros vertinimo pagal CH. HANDY rezultatai	57
2.4. Darbuotojų nuomonės vertinimas.....	64
2.4.1. Tyrimo imties charakteristika	64
2.4.2. Darbuotojų nuomonės apie organizacinę kultūrą vertinimas.....	65
2.4.3. Darbuotojų nuomonės apie pokyčių valdymą vertinimas.....	72
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO POKYČIŲ VALDYMO KONTEKSTE KRYPTYS.....	81

IŠVADOS.....	88
REKOMENDACIJOS.....	90
LITERATŪRA.....	91

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacinės ir organizacijos kultūrų sąvokų interpretavimas.....	15
2 lentelė Organizacinės kultūros apibrėžimai pagal jų skirstymo grupes.....	17
3 lentelė. Organizacinės kultūros nauda organizacijai.....	19
4 lentelė. Organizacijos kultūros formavimąsi įtakoiantys veiksniai	20
5 lentelė. Sėkmingų pokyčių įgyvendinimo modeliai ir etapai.....	30
6 lentelė. Organizacinės kultūros analizės būdai.....	34
7 lentelė. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų privalumai ir trūkumai.....	35
8 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimo metodikos/instrumentai.....	36
9 lentelė. Organizacinės kultūros tipai pagal Ch. Handy.....	40
10 lentelė. Taikyti metodai ir etapų nuoseklumas.....	43
11 lentelė. Klausimyno veiksniai ir priterijai.....	45
12 lentelė. Interviu ekspertams klausimyno struktūra.....	48
13 lentelė. PKC organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste SSGG analizė.....	83

PAVEIKSLAI

1 pav. Organizacinės kultūros elementai ir lygiai pagal E. Scheiną.....	15
2 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai.....	21
3 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai.....	22
4 pav. Kaitos organizavimo modelis.....	23
5 pav. Pokyčių valdymo proceso pakopos pagal Kanter.....	24
6 pav. Pokyčių įgyvendinimo krypties vadovo žvilgsniai.....	29
7 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija.....	38
8 pav. UAB „Palink“ Panevėžio kulinarijos centro pastatas.....	95
9 pav. PKC organizacinė struktūra.....	50
10 pav. Organizacinės kultūros tipas pagalOCAI.....	53
11 pav. Svarbiausios charakteristikos pagalOCAI.....	54
12 pav. Lyderystė ir vadovavimo stilius pagalOCAI.....	55
13 pav. Samdomų darbuotojų vadovavimas pagalOCAI.....	56
14 pav. Vienijančioji organizacijos esmė pagalOCAI.....	56
15 pav. Strateginis kryptingumas pagalOCAI.....	57
16 pav. Sėkmės kriterijai pagalOCAI.....	58
17 pav. Esama ir siektina organizacinė kultūra pagal Ch. Handy.....	59
18 pav. Sprendimų priėmimo kultūra pagal Ch. Handy.....	60
19 pav. Išteklių paskirstymo kultūra pagal Ch. Handy.....	61
20 pav. Darbuotojų vertinimo kultūra pagal Ch. Handy.....	62
21 pav. Skatinimo ir bausmių kultūra pagal Ch. Handy.....	62
22 pav. Kolektyvo vertės kultūra pagal Ch. Handy.....	63
23 pav. Laimėjimų siekio kultūra pagal Ch. Handy.....	64
24 pav. Trukdžiai pagal Ch. Handy.....	65
25 pav. Vadovo vertinimo kriterijų kultūrą pagal Ch. Handy.....	65
26 pav. Organizacijoje vyraujančios vertybės.....	68
27 pav. Personalo kultūros vertinimas.....	69
28 pav. Valdymo procesų organizavimo kultūros vertinimas.....	71
29 pav. Vadybos darbo sąlygų kultūros vertinimas.....	72
30 pav. Organizacijos dokumentacijos sistemos kultūros vertinimas.....	73
31 pav. Pokyčių organizavimo situacijų vertinimas pagal K. Lewin.....	74
32 pav. Pokyčio inicijavimo aspektų organizacijoje vertinimas.....	76
33 pav. Pokyčių įgyvendinimo aspektų organizacijoje vertinimas.....	78
34 pav. Informacijos apie pokyčių valdymą organizacijoje vertinimas.....	79
35 pav. Darbuotojų dalyvavimo pokyčių valdyme vertinimas.....	80
36 pav. Pasipriešinimo pokyčiams veiksnių vertinimas.....	81

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais: Berdnikovienė, R. (2012). Stundžė, L. (2010). Šalaševičienė, J. (2010). Kononenko, O. (2015). Vveinhardt, J. (2011). Tarptautinių žodžių žodynas (2003). Hayes, J. (2010).

A

Adhokratija - tai organizacijos kultūros grupė, kuri atspindi labai dinaminę, kūrybingą organizaciją, vertinančią antrepreneriškas darbuotojų tokias savybes, kaip novatoriškumas, drąsa rizikuoti, atsidavimas eksperimentams, individualios iniciatyvos, laisvumas.

Artefaktai - sutartiniai matomi objektai: darbuotojų aprangos kodas, fizinis patalpų planavimas, organizacijos simboliai, kalba, pasakojimai (mitai, legendos), veiksmai (apeigos, ritualai, ceremonijos), herojai, kūno kalba.

Asmenybės kultūra - individas dirba savo darbą. Čia pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Jei individų grupė nusprendžia, kad gali dirbti kartu, neprarasdami savitumo, jie susijungia į asmens kultūrą, pvz.: socialinės grupės, architektai, šeimos. Kontrolė ar vadovavimo hierarchija čia neįmanoma. Asmens kultūros tipui priskiriamos kūrybinės organizacijos. Individams reikia organizacijos, kad pasiektų savo tikslus.

D

Direktyvinė lyderystė - apibūdina lyderį, duodantį darbuotojams nurodymus, kaip vykdyti užduotį, taip pat ir tai, ko iš darbuotojų tikimasi, kaip užduotis turi būti atlikta ir kada ji privalo būti baigta.

K

Komunikacija – svarbus organizacinės kultūros veiksnys, padedantis plėtoti bendradarbiavimą, glaudžiai susijęs su personalo valdymu, darbo projektavimu, sprendimų priėmimu vadovavimo stiliumi, vaidmenimis, santykiais tiek vidinėje, tiek išorinėje organizacijos aplinkoje.

O

Organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Šios kultūros struktūra atitinka organizacijos kultūros struktūrą, tačiau turinys skiriasi. Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir/arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt..

Organizacinis - susijęs su organizavimu, su organizacija, su ko nors rengimu, vienijimu, kūrimu, steigimu.

P

Pagrindinės prielaidos – tai individų sąmonėje glūdinčios įsitikinimai ir prielaidos, kurių jie patys nepastebi ir kurie tampa neatskiriama jų gyvenimo dalimi.

Pokyčių valdymas - tvarkingas, racionalus, linijinis procesas, susidedantis iš pokyčio pripažinimo, diagnozavimo, pasirengimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo etapų, kuriame ypatingai svarbu skirti pakankamai dėmesio žmonėms, susijusiems su pokyčiais.

T

Transakcinė lyderystė - asmenys jaučia (ir suteikia kitiems) pasitenkinimą, įgyja psichologinį bei materialųjį atlygį.

Transformacinė lyderystė siekia tikslo ne paaiškinti ar parodyti būdus, kaip darbuotojai turi pasiekti tikslus, bet motyvuoti juos pakilti aukščiau asmeninių interesų. Tokie lyderiai skatina darbuotojus, ragindami juos keisti požiūrį į save ir savo darbą.

U

Užduoties kultūra - darbuotojas veikia taip, kaip jo nuomone reikia veikti, norint atlikti užduotį. Užduoties kultūra yra orientuota į užduoties įvykdymą. Tai komandos kultūra, kai rezultatas sukuriamas grupės žmonių. Ši kultūra labai adaptyvi, grupės, projektų komandos gali būti greitai sukurtos ar reformuotos. Grupėje amžius ar pareigos nėra svarbūs, tačiau lyderiai gali pradėti nurodinėti nariams elgtis taip, kaip jie nori.

V

Vaidmens kultūra - darbuotojas veikia pagal savo darbo aprašą. Čia tvarka yra griežta, nurodytos teisės ir pareigos, darbo aprašymai, veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus. Į pokyčius reaguojama sunkiai. Palanki stabili aplinka. Ši kultūra priimtina asmenims, kuriems reikia saugumo jausmo, kurie nenori prisiimti atsakomybės, tačiau nori turėti geresnį postą. Ši kultūra egzistuoja nenutrūkstamos gamybos įmonėse, draudimo kompanijose.

Valdžios kultūra - darbuotojas atlieka tai, kas jam sakoma. Tokiose organizacijose mažai taisyklių ir procedūrų, mažai biurokratijos. Vadovas yra centrinė figūra, kuri visus kontroliuoja. Problema yra organizacijos dydis: kuo daugiau darbuotojų, tuo mažiau vadovas gali kontroliuoti. Ši kultūra egzistuoja mažose organizacijose, prekybos, finansinėse įstaigose.

Vertybės ir normos – tai grupės narių bendrosios vertybės ir įsitikinimai, kurie nurodo, kaip viskas turi vykti.

IVADAS

Organizacinė kultūra yra svarbus tyrinėjimų objektas, nes ugdo organizacijos narių tapatumo jausmą, užtikrina vertybių puoselėjimą, gali padėti organizacijoms išsiskirti vienoms iš kitų ir taip didinti konkurencingumą. Organizacinės kultūros sąvoka pirmą kartą paminėta 1951 m. Jaqueso veikale „Besikeičianti gamyklos kultūra“ (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Tarptautinių žodžių žodyne (2003) žodžio organizacinis (vyr. g.) reikšmė aiškinama taip: „susijęs su organizavimu, su organizacija, su ko nors rengimu, vienijimu, kūrimu, steigimu“. Organizacinė kultūra glaudžiai siejasi su vadybos procesais, sąmoningai kuriama ir apimanti valdymo procesų organizavimo kultūrą, personalo kultūrą, dokumentacijos sistemos kultūrą ir netgi darbo saugos organizavimą.

Šiame tyrime vartojama J. Vveinhardt (2011) pristatyta definicija, jog organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Šios kultūros struktūra atitinka organizacijos kultūros struktūrą, tačiau turinys skiriasi. Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir/arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt. Todėl organizacinės arba vadybos kultūros vektoriai lemia organizacijos padėtį rinkoje.

Temos aktualumas. Globalizacijos procesai, transformacijos, dinamiška aplinka, darnus vystymasis, žinių ekonomika, laisva rinka, inovatyvumas, tinklaveika ir kiti panašaus pobūdžio veiksniai verslui nuolat kelia ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius iššūkius. Tam, kad organizacijos išliktų konkurencingos, jos turi lanksčiai, operatyviai reaguoti į pokyčius, kurie yra neišvengiami tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. P. Zakarevičiaus (2004) teigimu, pokyčiai sąlygoja organizacijos strategijos, struktūrų, procesų koregavimo ir pertvarkymo būtinumą. Akivaizdu, kad vykstant šiems pertvarkymams turės keistis ir organizacijos kultūra. Vieni autoriai teigia, kad organizacinė kultūra formuojasi savaime, kitų nuomone, ji kuriama dirbtinai. Tačiau šiame tyrime laikomasi nuostatos, kad organizacinė kultūra yra dualistinis procesas. Organizacinės kultūros veiksniai, procesai nuolat tyrinėjami įvairių mokslininkų, tačiau nūdienos kontekste svarbu tirti organizacinės kultūros ir pokyčių valdymo koreliacinius ryšius, jų tarpusavio sąveiką.

Šiuolaikinė šalies ekosocialinė plėtra reikalauja gilaus suvokimo, sisteminio požiūrio ir veiksmingo valdymo. Pagrindinė sėkmingos plėtros sąlyga – gebėjimas parengti ir įgyvendinti ilgalaikes strategijas, kurių pagrindas – žmogiškieji ištekliai. Kiekvienoje organizacijoje svarbiausias indėlis yra žmogiškasis elementas (Šaparnienė, Damskienė, 2010). Todėl galima teigti, kad organizacijos veiklos sėkmė daugiausia priklauso nuo joje dirbančių žmonių, nuo organizacinės kultūros.

Globalizacijos kontekste, organizaciniai pokyčiai tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos gyvavimo dalimi. Organizacinius pokyčius tyrinėję autoriai vieningai sutinka, kad verslo aplinkos pokyčiai, kaip niekada anksčiau, daro didelę įtaką organizaciniams pokyčiams. Kita vertus, vidinė organizacijų aplinka taip pat turi įtakos organizacinių pokyčių realizavimui (Korsakienė, 2006). Tačiau tyrimų šioje srityje randama itin mažai, ypač gamybos sektoriuje. Tuo grindžiamas **tyrimo naujumas**.

Organizacinė kultūra, jos įvairūs elementai, formavimo veiksniai, yra gausiai išnagrinėti ne tik užsienio (Schein 2004; Russo, Tomei, Linhares, Santos, 2013 ir kt.), bet ir Lietuvos (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015; Vveinhardt, 2011; Vanagas, Abramavičius, 1998; Staniulienė, 2010; Grabuschnig, Vizgirdaitė, 2015; Korsakienė, 2006; Gudonytė, Marčinskas, 2016; Stripeikis, Ramanauskas, 2011; Stundžė, 2010; Sukackaitė, ; Atkočiūnienė, 2016; Paužuolienė, 2016; Paužuolienė, Bručkutė, Docienė, Vaitiekus, 2016; Paulauskaitė Vanagas 1998 ir kt.) mokslininkų. Gana gausi yra organizacinės kultūros metodikų biblioteka. Dažniausiai aprašomos/taikomos metodikos yra šios: Cameron ir Quinn organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI); C. O’Reilly organizacinės kultūros profilis (angl. Organization culture profit – OCP); D. R. Denison organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė) (angl. Denison Organizational Culture Scale – DOCS), Charles Handy’s organizacinės kultūros tipologijų metodika. Pokyčių valdymo įvairius aspektus nagrinėja (Vrazel, 2013; Manikandan, 2010; Hurn, 2012; Barcan, 2012; Hayes, 2010; Banevičius, 2016; Lodienė, 2005; Oškutienė, Korsakienė, 2012; Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2010 ir kt.).

Nors mokslinės produkcijos pasiūla yra gausi, praktinių rekomendacijų organizacinei kultūrai pokyčių valdymo kontekste paklausa auga į vis labiau diversifikuotą (viešas/privatus sektoriai, gamybos/paslaugų įmonės ir pan.). Tačiau ganėtinai mažai galima rasti tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama organizacinės kultūros veiksniai pokyčių valdymo kontekste. Minėtini autoriai: R. Berdnikovienė (2012), M. C. Silva, C. F. S. Gomes (2015). Atsižvelgiant į tai, formuluojama **tyrimo problema** dviem klausimais: kokie išryškėtų pagrindiniai probleminiai akcentai, įvertinus esamą organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste? Kokiomis pagrindinėmis kryptimis turėtų vystytis organizacinė kultūra, kad pokyčių valdymas būtų efektyvesnis?

Tyrimo objektas – organizacinė kultūra.

Tyrimo dalykas – organizacinė kultūra pokyčių valdymo kontekste.

Tyrimo tikslas – įvertinti organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste ir parengti organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste kryptis.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros ir pokyčių valdymo teorinius aspektus.
2. Nustatyti bendrovės organizacinės kultūros tipą, taikant adaptuotą organizacinės kultūros vertinimo instrumentą ir Ch. Handy metodiką.
3. Įvertinti bendrovės organizacinės kultūros situaciją ir pokyčių valdymo efektyvumą, pagal originaliai parengtus klausimynus, tarpusavyje derinant kiekybinius ir kokybinius metodus.
4. Atlikti organizacinės kultūros pokyčių valdymo kontekste SSGG analizę ir parengti organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste kryptis gamybinei organizacijai.

Tyrimo mokslinė hipotezė. Gamybinėje organizacijoje dėl intensyvaus veiklos reglamentavimo, agresyvios strategijos, orientacijos į rinkos lyderio poziciją, organizacinės kultūros formavimas pokyčių valdymo kontekste yra vangus procesas, todėl reikia parengti kryptis, kuriomis vadovaujantis organizacinė kultūra pokyčių valdymo kontekste būtų formuojama efektyviau.

Tyrimo metodika.

Pirmojoje tyrimo dalyje atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, pranešimų analizė, tiesiogiai susijusi su šio tyrimo teoriniu diskursu ir leidusi nustatyti teorines organizacinės kultūros formavimo kryptis pokyčių valdymo kontekste.

Antrojoje tyrimo dalyje aprašoma tyrimo metodologija ir organizavimas, kuriami ir aprašomi tyrimo instrumentai, empirinėje tyrimo dalyje pristatomi taikyti ir tarpusavyje derinti kiekybiniai ir kokybiniai metodai galintys padėti įvertinti praktinę verslo įmonės organizacinės kultūros ir pokyčių valdymo esamą būklę (dokumentų turinio analizė, atsižvelgiant į teorinėje dalyje nagrinėtą informaciją, anketinė apklausa darbuotojams, ekspertų apklausa, taikant interviu metodą vadovams).

Trečiojoje tyrimo dalyje parengtos organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste kryptys, adaptuotos gamybinei organizacijai, taikant lyginamąją ir loginę analizes.

Tikslingai išanalizavus ir įvertinus mokslinės literatūros, anketavimo ir interviu metu gautą informaciją analizuojama tema, parengtos išvados ir rekomendacijos organizacinės kultūros pokyčių valdymo kontekste kryptims gamybinėje organizacijoje.

Duomenys apdorojami Microsoft Windows XP programine įranga. Tyrimo ataskaita pateikta remiantis Šiaulių universiteto socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto magistro darbo rengimo metodika.

Tyrimo naudoti šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje remtasi moksliniais darbais ir kitais dokumentais. Naujausi mokslininkų tyrinėjimai apžvelgti remiantis elektroninės informacijos šaltiniais. Naudotasi EBSCO elektroninių žurnalų ir kitomis mokslinių straipsnių bei knygų elektroninėmis bazėmis, UAB „Palink“ dokumentai naudoti tiriamojoje darbo dalyje.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Susisteminta mokslinė literatūra apie organizacinės kultūros definiciją, formavimo veiksnius, išgryninta organizacinės kultūros, kaip pokyčių valdymo faktoriaus svarba, lyderystės ir komunikacijos reikšmė, formuojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Parengti originalūs kiekybiniai (anketa) ir kokybiniai (interviu) klausimynai, adaptuoti tirti gamybinių organizacijų organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste. Parengtos organizacinės kultūros pokyčių valdymo kontekste kryptys, adaptuotos gamybinei organizacijai.

Tyrimo rezultatų aprobavimas. 2017 m. lapkričio 6 d., magistro baigiamojo darbo tyrimo pagrindu, Verslo savaitės'17 renginyje, kurį organizavo Šiaulių universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, buvo skaityta paskaita tema „IKI Kulinarijos centro sėkmės istorija“ (padėka pateikta 1 priede).

1. TEORINIS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO POKYČIŲ VALDYMO KONTEKSTE DISKURSAS

1.1. Organizacinės kultūros definicija

„Organizacinė kultūra“, „organizacijos kultūra“, „vadybos kultūra“, „korporatyvinė kultūra“ – šie terminai sutinkami kaip vertiniai iš anglų kalboje vartojamos sampratos „organizational culture“. Siekiant išvengti dviprasmiškumo, šiame poskyryje aprašomos visos koncepcijos, jų skirtumai, panašumai ir pagrindžiamas „organizacinės kultūros“ definicijos naudojimas.

Organizacinės kultūros sąvoka pirmą kartą paminėta 1951 m. Jaqueso veikale „Besikeičianti gamyklos kultūra“ (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Tarptautinių žodžių žodyne (2003) žodžio organizacinis (vyr. g.) reikšmė aiškinama taip: „susijęs su organizavimu, su organizacija, su ko nors rengimu, vienijimu, kūrimu, steigimu“. Galima teigti, kad žodis „organizacinis“ yra platesnė sąvoka nei „organizacija“, nes ją apima kaip atskirą elementą. Lietuvių mokslininkai skirtingai interpretuoja organizacinės ir organizacijos kultūras (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

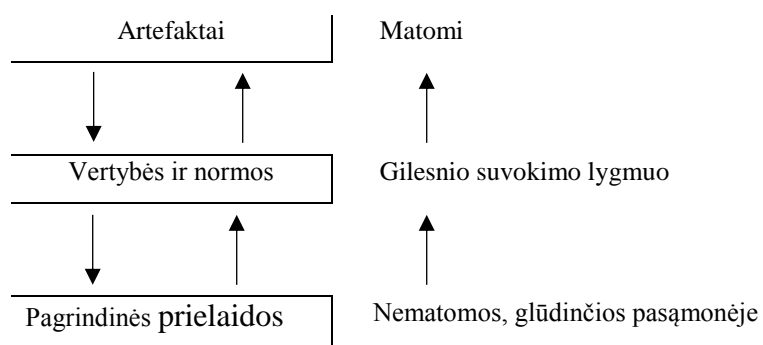
Organizacinės ir organizacijos kultūrų sąvokų interpretavimas

Autorius	Organizacinė kultūra	Organizacijos kultūra
L. Šimanskienė, (2002)	sąmoningai vadovų sukurta ir suformuota kultūra, kuri gali būti labai savita, išsiskirtina bei vienijanti visus darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.	savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Organizacijos nariai gali net neįtarti egzistuojant tokiai kultūrai, nes ji neapčiuopiama ir nematoma, bet vyraujanti.
P. Zakarevičius, (2004)	vadinama vadybos kultūra ir apima valdymo procesų organizavimo kultūrą, personalo kultūrą, dokumentacijos sistemos kultūrą ir, netgi, darbo saugos organizavimą.	organizacijos narių bendravimo būdai, nuostatos, vertybės, įsitikinimai ir pan.
P. Vanagas (2004)	išryškina svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje.	lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus; pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai; lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis; lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, o kurie – ne; nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus; apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individualiais; informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiamai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis L. Šimanskienė (2002), P. Zakarevičiumi (2004), J. Vveinhardt (2011)

Iš pateiktų definicijų matoma, kad organizacijos kultūra nėra susijusi su vadyba, pokyčiais, ji neapčiuopiama, nors ir vyrauja. Tuo tarpu organizacinė kultūra glaudžiai siejasi su vadybos procesais, sąmoningai sukurta ir apimanti personalo, dokumentacijos sistemos kūrimo, darbo saugos kultūrą. L. Stundžės (2010) teigimu, tik *organizacijos kultūros* sąvoką vartoja P. Jucevičienė, S. Stoškus, D. Beržinskienė, J. Kasiulis, V. Barvydienė ir kt. L. Šimanskienė atskyrė *organizacijos kultūros* ir *organizacinės kultūros* sampratas. Identifikuodama šių dviejų sąvokų skirtumus, ji organizacijos kultūrą laiko natūralia, savaime susiklosčiusia žmonių bendravimo forma, vertybėmis, požiūriais, kurie apima visą organizaciją, o organizacinę kultūrą apibrėžia kaip sąmoningai vadovybės sukurta kultūrą.

Organizacinės kultūros tyrimų pradininkas E. Scheinas organizacinę kultūrą įvardija kaip kertinių įsitikinimų modelį, išugdytą ar atrastą grupės individų, kurie kartu sprendžia išlikimo aplinkoje bei integravimosi organizacijoje problemas (Stundžė, 2010). E. Scheinas, apibendrindamas organizacinės kultūros elementus, juos išskyrė į tris lygius, atskleidžiančius organizacinės kultūros esmę (žr. 1 pav.):



1 pav. Organizacinės kultūros elementai ir lygiai pagal E. Scheiną

Šaltinis: L. Stundžė (2010)

Artefaktai suvokiami kaip sutartiniai matomi objektai: darbuotojų aprangos kodas, fizinis patalpų planavimas, organizacijos simboliai, kalba, pasakojimai (mitai, legendos), veiksmai (apeigos, ritualai, ceremonijos), herojai, kūno kalba. Stebint organizaciją kaip ir žmogų, pirmiausia matomi išoriniai dalykai – artefaktai.

Vertybės ir normos – tai grupės narių bendrosios vertybės ir įsitikinimai, kurie nurodo, kaip viskas turi vykti.

Pagrindinės prielaidos – tai individų sąmonėje glūdintys įsitikinimai ir prielaidos, kurių jie patys nepastebi ir kurie tampa neatskiriama jų gyvenimo dalimi. E. Scheinas šį lygmenį apibūdino kaip „minčių pasaulį“, kurį sunku ištirti, nes jis yra abstraktus.

P. Zakarevičiaus (2004) teigimu, organizacijos kultūros apibrėžimo pagrindas yra bendrosios kultūros apibūdinimas ir yra vienas iš svarbiausių jos personalo charakteristikų. Autoriaus nuomone, „organizacinės kultūros“ terminas charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą. Todėl jį pakeičiant sąvoka „vadybos kultūra“, terminų dubliavimo ir painiavos nebelieka. Autoriaus teigimu, organizacinę (vadybos) kultūrą sudaro keturios subkultūros – vadybinio personalo, valdymo procesų organizavimo, vadybos darbo sąlygų ir dokumentacijos sistemos. Visi išvardinti aspektai itin svarbūs nustatant organizacinės kultūros formavimo, plėtojimo kryptis ir bus nagrinėjami detaliau sekančiuose skyriuose.

Kitų disciplinų mokslininkai neteikia ypatingo dėmesio sąvokos išgryninimui. R. Sukackaitės, Z. O. Atkočiūnienės (2016) teigimu, organizacijos kultūra prasideda nuo aukščiausių vadovų, gebančių daryti stipriausią įtaką visai jos veiklai.

Trečias aspektas – analizuojant organizacinės kultūros definiciją, yra įvairovė. Vieni autoriai apibrėžime išryškina organizacijos ir jos narių veiklos charakteristikas, kiti – organizacinės kultūros elementus, komponentų poveikį organizacijai, tretieji – organizacinę kultūrą traktuoja kaip vientisą kategoriją. L. Šimanskienė, A. Gargasas, K. Ramanauskas (2015) apibendrina egzistuojančius apibrėžimus pagal jų skirstymo grupes (žr. 2 lent.):

2 lentelė

Organizacinės kultūros apibrėžimai pagal jų skirstymo grupes

Autoriai	Apibrėžimai
<i>1. Organizacijos ir jos narių veiklos charakteristikos</i>	
Oldnem D., 1992	Darbo atlikimo metodai ir tai, kaip yra elgiamasi su žmonėmis šioje organizacijoje.
Hall R., 1996	Nuostatai, koncepcijos ir vertybės, kurie sukuria atramą veiksmui.
Sil K. ir Martin D., 2001	Organizacijos vertybės (kultūros branduolys) apibrėžia organizacijos filosofiją, misiją; kalba, istorija, legendos, ritualai, apeigos, išvaizda, drabužiai ir kt. (kultūros formos) perduoda vertybes; kultūros palaikymui formuojamos darbuotojų samdos taisyklės, treningai, mokymo programos, karjeros planavimas ir t. t.
Schein E. H., 2004	Kolektyvinis bazinis vaizdinys, įgyjamas grupės išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos procese. Kultūra ir lyderystė, iš tikrųjų, yra dvi pusės tos pačios monetos, kultūrą generuoja lyderiai, primetantys grupei savo vertybes ir įsitikinimus.
Milner B. Z., 2005	Suvokimas ir požiūriai į dalyko (klausimo) iškėlimą, požiūrių formos į veiklos rezultatų pasiekimą.
<i>2. Organizacinės kultūros elementų apibrėžimai</i>	
<i>2.1. Apibrėžimai, įvardijantys organizacinės kultūros elementus</i>	
Hempton D., 1960	Sampratos, žinios, vertybės, materialūs dalykai, formalūs įstatymai ir neformalūs papročiai.
Lemaitre N., 1984	Sąvokų, simbolių, vertybių, ir elgsenos modelių sistema, pripažįstama visų jos narių.
Newstrom, J. ir Davis, K., 1989	Bendrų idėjų, vertybių, įsitikinimų, normų rinkinys.
Gibsonas D.,	Pripažintos vertės, įsitikinimų, elgesio normos ir formos organizacijoje.

Ivantsevich D. ir Donnelly D., 2000	
Daft R., 2000	Pagrindinių vertybių, įsitikinimų, numanomų susitarimų ir normų, pripažįstamų visų organizacijos narių, rinkinys.
Luthans F., 2005	Stebimos reguliarios elgsenos formos, normos (darbuotojų požiūris į darbą), dominuojančios vertybės, filosofija (santykiai tarp darbuotojų organizacijoje, ryšiai su klientais), taisyklės, organizacinis klimatas.
<i>2.2. Apibrėžimai, atspindintys komponentų poveikio organizacijai pobūdį</i>	
Eldridge J. ir Crombie A., 1974	Unikalus rinkinys normų, vertybių, įsitikinimų, elgesio modelių ir t. t., kurie sąlygoja grupių ir pavienių asmenų vienijimosi būdus į organizaciją jų išskeltų tikslų pasiekimui.
Griffin, R. ir Moorhead, G., 1986	Organizacijos vertybės, kurios padeda jos nariams suprasti, kodėl organizacija buvo įkurta, kaip ji dirba ir kas jai svarbu.
Harris P. R. ir Moran R. T., 1992	Darbuotojų savęs ir savo vietos organizacijoje suvokimas; bendravimo būdai ir kalba organizacijoje; darbuotojų išvaizda ir jų elgesys, tikėjimas; maitinimosi, mokymosi ir vystymosi organizavimas; santykių pobūdis tarp žmonių įvairaus rango, intelekto, patirties ir t. t., organizacijos vertybės, darbo etika ir motyvacija.
Weill P., 1993	Santykių, veikslių, artefaktų sistema, kuri gali atlaikyti laiko išbandymus ir formuoja duotos kultūrinės visuomenės gana unikalią jiems bendrąją psichologiją.
<i>3. Apibrėžimai, traktuojantys organizacinę kultūrą kaip vientisą kategoriją</i>	
Dzhakus E., 1952	Mąstymo ir veikimo būdai, kurie turi būti įsisavinti ir bent iš dalies priimti naujokų, kad nauji komandos nariai taptų „savais“.
Mescon M., 1988	Organizacijos atmosfera ir socialinis klimatas.
Jucevičius R., 1998	Organizacinė kultūra – tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška.
Zakarevičius P., 2004	Vadybos (organizacinės) kultūros sampratą atskleidžia šie jos elementai: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra. Lygiai taip pat kalbant apie organizacinę kultūrą, būtų galima vartoti terminą „korporatyvinė kultūra“.
Kaziliūnas A., 2006	Organizacinė kultūra – tai esminės vertybės, atskleidžiančios tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama; tai vertybės, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis, randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, plėtojama vidinė organizacijos struktūra, tobulinama veiklos politika.
Vveinhardt J., 2011	Organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir / arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt.

Šaltinis: L. Šimanskienė, A. Gargasas, K. Ramanauskas (2015)

Šiame tyrime vartojama J. Vveinhardt pristatyta definicija, jog organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Šios kultūros struktūra atitinka organizacijos kultūros struktūrą, tačiau turinys skiriasi. Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir / arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt. Todėl organizacinės arba vadybos kultūros vektoriai lemia organizacijos padėtį rinkoje.

Apibendrinat šį poskyrį galima teigti, kad lietuvių mokslininkai skirtingai interpretuoja organizacinės ir organizacijos kultūras. Organizacijos kultūra nėra susijusi su vadyba, pokyčiais, ji neapčiuopiama, nors ir vyrauja. Tuo tarpu organizacinė kultūra glaudžiai siejasi su vadybos procesais,

sąmoningai sukurta ir apimanti personalo, dokumentacijos sistemos kūrimo, darbo saugos kultūrą. Šiame tyrime organizacinė kultūra apibrėžiama kaip dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra, lemianti organizacijos padėtį rinkoje. Kadangi organizacinė kultūra yra sąmoningai plėtojama, svarbu išnagrinėti organizacinės kultūros formavimo veiksniai, kurie detaliau aptariami kitame poskyryje.

1.2. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai

Vis svarbesniu veiksmu, kuris užtikrina efektyvų organizacijos darbą, tampa žmogus, jo vertybės, darbuotojų motyvavimas, veiksminga komunikacija, organizacijos pokyčių valdymas ir dėmesys organizacinei kultūrai. Ankstesniame poskyryje nustatyta, kad organizacinė kultūra yra sąmoningai formuojama, todėl šiame poskyryje narinėjami organizacinės kultūros formavimo veiksniai.

J. Paužuolienės, V. Docienės A. Vaitiekiaus (2014) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad vis svarbesniu veiksmu, kuris užtikrina efektyvų organizacijos darbą, tampa žmogus, jo vertybinės nuostatos, darbuotojų motyvavimas, veiksminga komunikacija, organizacijos pokyčių valdymas ir dėmesys organizacinei kultūrai. Organizacinė kultūra sutelkia darbuotojus vykdyti bendrus projektus, puoselėti vertybes ar kurti simbolius, užsiimti visuomenine organizacijos veikla, kasdien bendradarbiauti su visais organizacijos nariais. Ji formuojama deklaruojant organizacijos vertybes, kuriant simbolius, istorijas, tradicijas ir pan. L. Šimanskienė, L. Sandu (2013) išskiria 8 organizacinės kultūros naudingumo kriterijus (žr. 3 lentelė):

3 lentelė

Organizacinės kultūros nauda organizacijai

OK naudingumo kriterijai	Požiūris į OK naudą organizacijai	Kilman, Saxton, Serpa (1986)	Shein (1992)	Robbins (2006)	Šimanskienė (2008)
Unikalumas	Atskleidžia organizacijos unikalumą. Išskiria organizaciją iš kitų įmonių.	+	-	+	-
Lojalumas	Ugdo darbuotojų lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Užtikrina darbuotojų tapatumo jausmą su pačia organizacija.	+	-	+	+
Integracija	Koordinuoja ir integruoja skyrių darbą.	+	+	+	+
Valdymas	Apibrėžia darbo nuostatas. Padeda valdyti darbuotojus. Palengvina tarpkultūrinių, daugianacionalinių įmonių valdymą.	+	+	+	+
Darna	Formuoja darbuotojų nuostatas, elgseną. Padeda atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Skatina atvirą bendravimą. Sukuria darną organizacijoje.	+	+	+	+
Siekiai	Lemia organizacijos siekius. Padeda darbuotojų pripažinimui	+	-	+	+
Produktyvumas	Didina darbo efektyvumą ir greitį.	+	+	+	-
Novatoriškumas	Skatina organizacijos strategijos, procesų ir produktų novatoriškumą.	-	+	-	-

Šaltinis: Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013), cit. Kilmann ir kt., 1989; Schein, 1992; Robbins, 2006; Šimanskienė, 2008

Kiekvienas iš šių kriterijų didina įmonės konkurencingumą, išskirtinumą ir daro teigiamą įtaką sėkmingai organizacijos veiklai. Galima teigti, kad organizacinė kultūra naudinga įvairiais lygiais ir aspektais: darbuotojų, strategijos, tikslų, konkurencingumo, vidinių valdymo procesų kokybei ir pan. Sukurti organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, tačiau stiprios organizacijos tai daro ir rezultatai yra pritrėnkiantys savo produktyvumu (Šimanskienė, 2008).

Valdymo praktikai ir teoretikai JAV ir Vakarų Europoje buvo tarp pirmųjų, kurie atkreipė dėmesį į OK kaip nematerialųjį sėkmingos konkurencijos veiksnį, siekiant ekonominės gerovės. Be objektyvių priežasčių (rinkos konjunktūros pokytis, tarptautinės ir vidaus konkurencijos aštrėjimas, informacijos prieinamumas, krizių grėsmė ir t. t.), toks didelis susidomėjimas OK Jungtinėse Valstijose ir Vakarų Europoje buvo sukeltas apgalvotai, siekiant sukurti organizacijų veiklos efektyvumo didinimo ir kolektyvą telkiančių etinių vertybių ideologiją (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015 cit. Schein, 2004). Todėl tikslinga tirti organizacinės kultūros formavimo veiksnius. Paprastai jie skirstomi į išorinius ir vidinius (žr. 4 lent.):

4 lentelė

Organizacijos kultūros formavimąsi įtakoiantys veiksniai

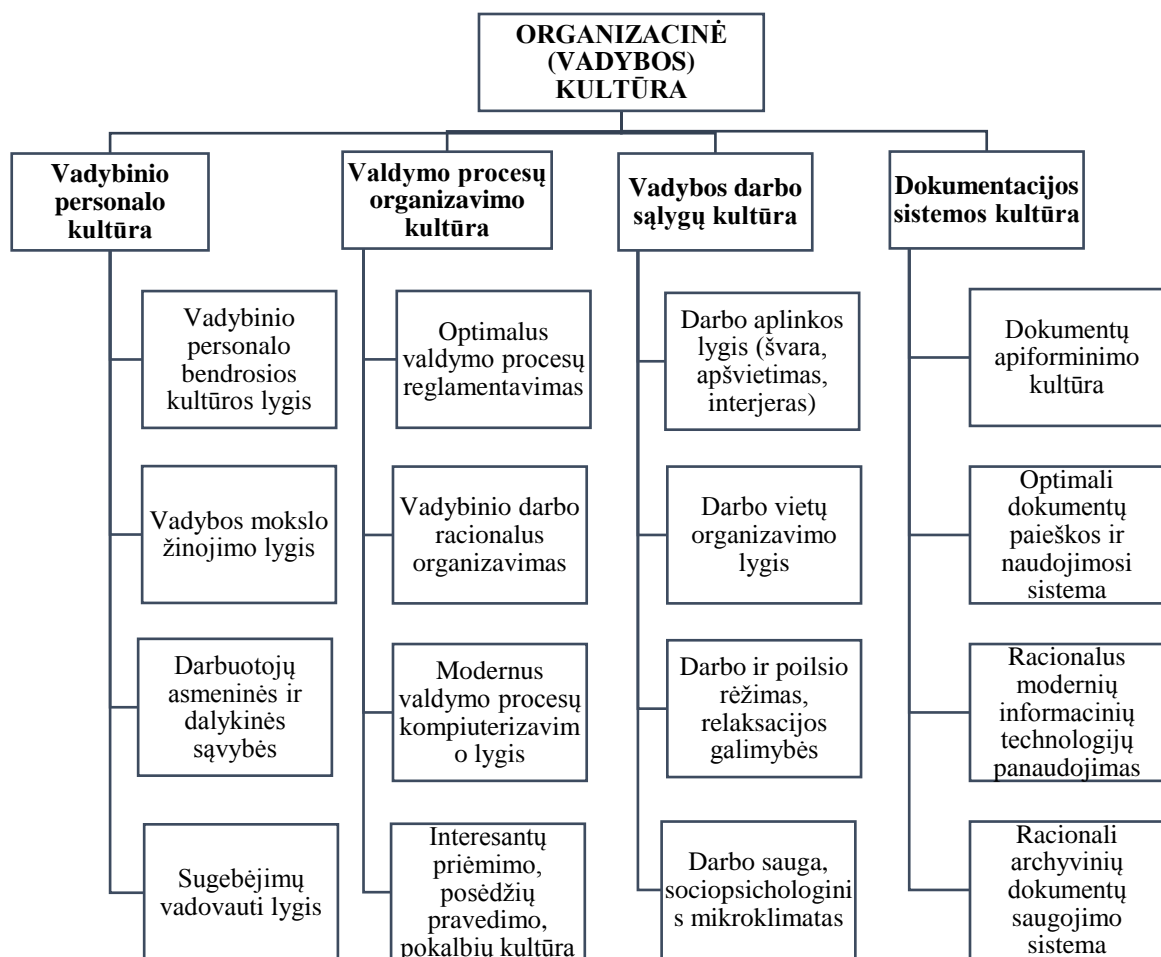
Išoriniai veiksniai	Vidiniai veiksniai
politiniai aspektai, globaliai veikiančios socialinę ir verslo aplinką	strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai)
ekonominiai aspektai, veikiančios nuosavybės ryšius, stabilumą bei ekonominių procesų efektyvumą, įskaitant ir investicinę aplinką	organizacijos strategijos, vidinės socialinės ir ekonominės verslo politikos, ilgalaikių ir taktinių tikslų, veiklos pobūdžio bei gamybos kaita, gamybos sistemos technologijų kaita
Bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai	sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.), sistemos, valdymo metodų, kurie susiję su naujais reikalavimais, kaita
Ekologiniai aspektai	
technologiniai aspektai, susiję su technologiniu išsivystymu ir darbo našumu	personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija, organizacijos elgsenos ir kultūros kaita
Socialinė aplinka	komunikavimo būdų kaita
teisiniai aspektai, darantys poveikį ekonominiam ir verslo aplinkos stabilumui bei visuomenės ir individo aktyvumui	vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir t.t.), organizacijos formos ir struktūros kaita
finansiniai aspektai, susiję su monetarine politika, jos stabilumu, kreditavimo bei mokesčių sistemomis	
organizaciniai aspektai, darantys įtaką struktūrinių vienetų, bendruomenės, ekonomikos ir verslo lankstumui bei tikslumui	

Šaltinis: P. Zakarevičius (2004), R. Oškutienė ir R. Korsakienė (2012)

Išoriniai veiksniai turi didelę įtaką organizacijai, jos veiklai. Susiklosčius tam tikrai situacijai, gali prireikti keisti strategiją, imtis kitokių priemonių prieš konkurentus, keisti veiklos sritį ir pan. Todėl išoriniai veiksniai glaudžiai susiję ir tam tikra prasme yra priklausomi nuo vidinių veiksnių.

P. Zakarevičius (2004) terminą organizacinė kultūra rekomenduoja keisti į vadybos kultūrą, tačiau šiame tyrime, siekiant išvengti terminų painiavos, naudojamas organizacinės kultūros terminas.

Autoriaus teigimu, organizacinę (vadybos) kultūrą sudaro vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra ir dokumentacijos sistemos kultūra (žr. 2 pav.):

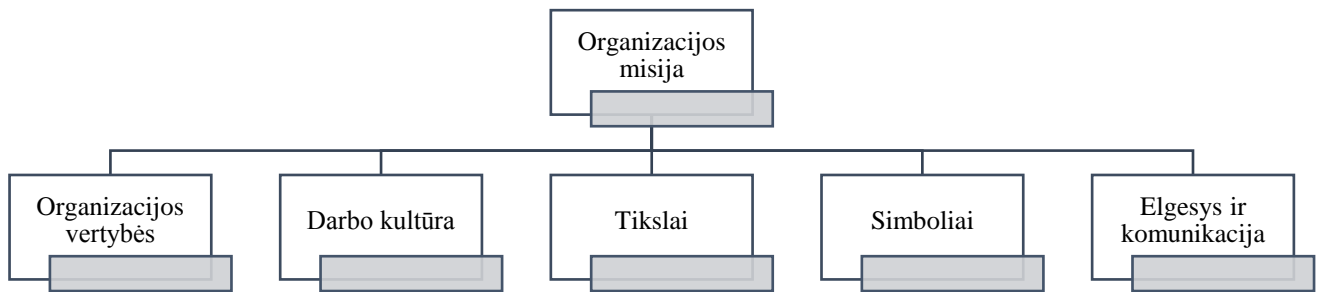


2. pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai

Šaltinis: P. Zakarevičius (2004)

Tai ganėtinai skirtingi organizacinės kultūros elementai nuo kitų autorių, tiriančių organizacinės kultūros formavimo veiksnius. J. Paužuolienė ir kt. (2016) išnaginėję organizacinės kultūros vertinimo metodikas ir instrumentus, atrinko vertinamus organizacinės kultūros vertinimo kriterijus: *vertybės, komandinis darbas ir bendradarbiavimas, bendravimas organizacijoje (komunikacija), herojai, simboliai, istorijos, ritualai, požiūris į klientą, vizija, misija, tikslai, vadovavimas, inovacijos, socialinė atsakomybė*.

L. Šimanskienė, A. Gargasas, K. Ramanauskas (2015) pagrindinius organizacinės kultūros elementus pateikia dar kitaip (žr. 3 pav.):



3 pav. Organizacinės kultūros elementai

Šaltinis: L. Šimanskienė, A. Gargasas, K. Ramanauskas (2015)

Visi organizacinės kultūros elementai orientuoti į misiją ir tarpusavyje: *organizacijos vertybės* apima priemones, orientacijas, darbuotojų žinias ir patirtį; *darbo kultūra* apima sąlygas, priemones, socialinę partnerystę, inovacijas; *tikslus* sudaro organizacijos tikslai, filosofija, verslo kredo; *simboliai* užkoduoti moto, šūkyje, logotipe, ženkluose, mituose; *elgesio ir komunikacijos* dedamosios yra normos, standartai, taisyklės, etika ir etiketas, klimatas. Formuojant organizacinę kultūrą, privalu atsižvelgti ir į organizacinės kultūros teorinius elementus.

Apibendrinat šį poskyrį galima teigti, kad skirtingi autoriai išskiria skirtingus organizacinės kultūros formavimo veiksnius. Tai priklauso nuo konteksto, kuriame organizacinė kultūra turi būti formuojama, nuo išorinių ir vidinių veiksnių ir pan. Kadangi šiame tyrime organizacinė kultūra tiriama pokyčių valdymo kontekste, kitame poskyryje bus nagrinėjami pokyčių valdymo teoriniai aspektai.

1.3. Pokyčių valdymo teoriniai aspektai

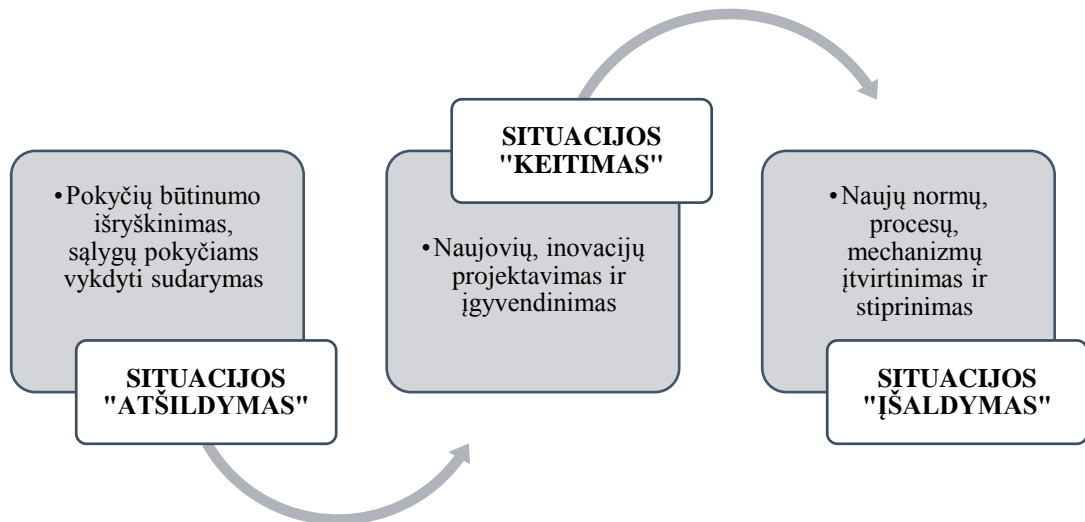
Pokytis organizacijoje yra sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, galintis sukelti įvairias darbuotojų reakcijas bei iš to išplaukiančias pasekmes. Norėdami sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius ir išvengti vidinių organizacijos prieštaravimų, bet kokie pokyčiai, vykstantys organizacijoje, turėtų būti valdomi. S. Videikienės, L. Šimanskienės (2014) teigimu, nepaisant to, kad daugumos organizacijų vadovų ir darbuotojų supranta, kad pokyčiai yra neišvengiami ir būtina į juos reaguoti, vis tik dažniais atvejais jie nėra valdomi.

Šiame tyrime vartojamas Hayes (2010) pokyčių valdymo apibrėžimas – tvarkingas, racionalus, linijinis procesas, susidedantis iš pokyčio pripažinimo, diagnozavimo, pasirengimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo etapų, kuriame ypatingai svarbu skirti pakankamai dėmesio žmonėms, susijusiems su

pokyčiais. Ne visi autoriais apibrėždami pokyčių valdymą, įtraukia ir personalo valdymą. Pvz., Barcan (2012) teigimu, pokyčių valdymas – įgūdžių rinkinys; technikos ir disciplinos dėl sudėtingumo ir specializacijos, transformuojamos į veiksmus bei rezultatus organizacijos lygmenyje. Tačiau Hayes artimas ir Hyrn (2012), teigdamas, kad pokyčių valdymas – planuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes. Jis apima naujos vizijos suprojektavimą, plataus masto konsultacijas su visų lygmenų darbuotojais, pasipriešinimo pokyčiams įveikimą.

Vienos alternatyvos pokyčio įgyvendinimui nėra ir negali būti dėl daugelio priežasčių – įgyvendinimo skubos, pokyčio būtinumo, sektoriaus, išorinių ir vidinių organizacijos veiksnių, veiklos srities ir pan. Tačiau galima vadovautis įvairiomis metodologijomis, jas derinant tarpusavyje.

P. Zakarevičius (2004), vadovaujantis H. Ansoff (1965) ir K. Lewin (1991) pasiūlytu kaitos organizavimo modeliu, kultūros keitimo procesą padalina į tris pagrindinius etapus (žr. 4 pav.) ir teigia, kad organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas.

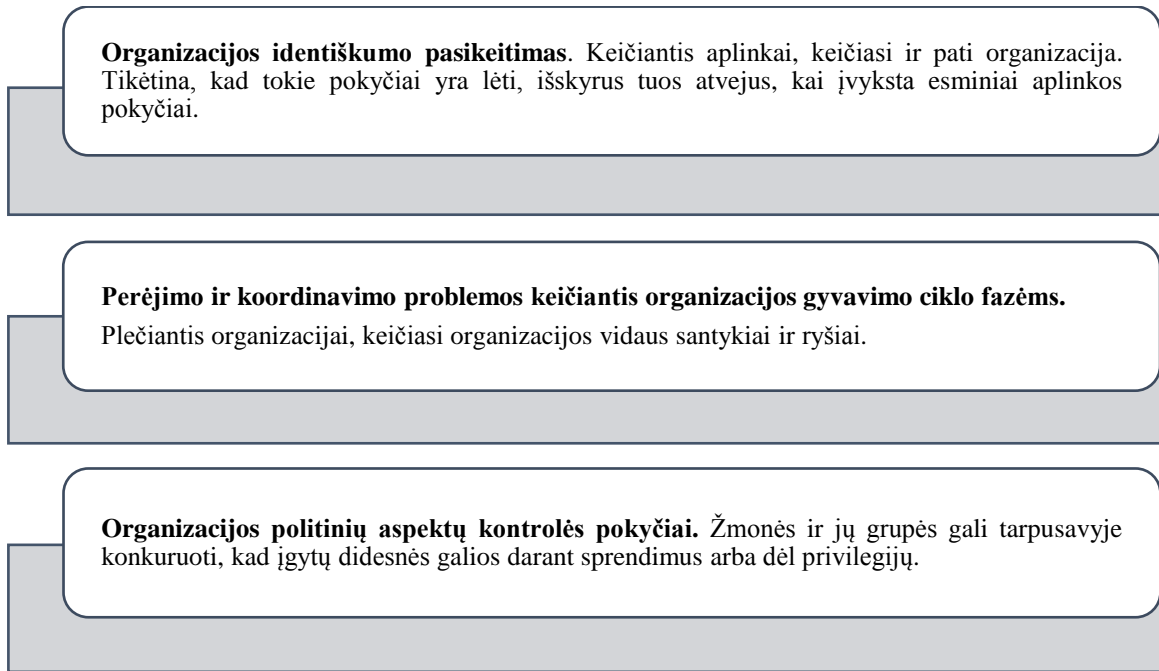


4 pav. Kaitos organizavimo modelis

Šaltinis: P. Zakarevičius (2004)

Jis gali tęstis gana ilgai (3-5 ar net 10 metų). Keičiant organizacinę kultūrą reikia keisti ne tik vertybinius, elgsenos parametrus, bet ir operatyvinius, organizacinius parametrus.

A. Vasiliauskas (2002) išskiria Kanter tris pokyčių valdymo proceso pakopas (žr. 5 pav.), siejant tarpusavyje tris svarbiausias pokyčių formas:



5 pav. Pokyčių valdymo proceso pakopos pagal Kanter

Šlartinis: A. Vasiliauskas (2002)

Šis Kanter'o modelis yra vienas iš paprasčiausių valdymo struktūrizavimo būdų. Pokyčių valdymas vaizduojamas kaip nuo viršaus besiplėtojantis ir iš anksto suplanuotas procesas. Neatsižvelgiant į tai, kyla ar ne krizinė situacija organizacijai pereinant iš vienos fazės į kitą, galima prognozuoti dinamiškų perėjimo pokyčių spaudimą įvairioms organizacijos grupėms ir individams. Trečioje pakopoje, priklausomai nuo individų ir jų grupių spaudimo, gali būti padaryta nežymių arba radikalių poslinkių įgaliojimų srityse ir pan.

A. Pabedinskaitė ir R. Vitkauskas (2010) teigia, kad taikant Kanter ir Lewino nustatytinas metodologijas sunku nustatyti, kada jau galima pereiti į kitą būseną. Kartais visos būsenos gali būti vienu metu. Lewin modelio trūkumai, anot autorių, yra šie: „žmonės traktuojami kaip manipuliavimo objektai ir jie visiškai neįtraukiami į pokyčių procesą; neatsižvelgiama į galimus išorinės aplinkos pokyčius, darysiančius įtaką vykdomiems pasikeitimams organizacijoje“.

Labai svarbiu aspektu tampa ir pokyčių valdymo procesų vertinimas. Š. Banevičius (2016), sudaręs kompleksinį inovatyvių pokyčių reitingavimo ir vertinimo modelį, teigia, kad inovatyvių pokyčių diegimo procesas tampa veiksmingu, kada yra laikomasi trijų etapų: pirma – atskaitos tašku laikomas idėjų generavimas, kuriame darbuotojai yra įtraukiami į idėjų generavimo procesą; antra – planavimas – idėjų pavertimas inovatyviais pokyčiais; trečia – vyksta pokyčių įgyvendinimas bei mokymasis ir adaptacija prie naujos būklės. Viena svarbiausių problemų, su kuriomis susiduria organizacija,

planuodama inovatyvius pokyčius, yra darbuotojų pasipriešinimas. Tai aktualu šiame tyrime, nes darbuotojų pasipriešinimas yra glaudžiai susijęs su organizacine kultūra.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad pokyčių valdymas kaip ir organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas. Mokslininkai (Kanter ir Lewin) siūlo įvairius pokyčių valdymo modelius, tačiau kiekvienas jų gali būti ir kritikuotinas, ir pasirinktas / pritaikytas pagal poreikį ir kontekstą.

1.4. Organizacinės kultūros, kaip pokyčių valdymo faktoriaus, svarba

Pokyčiai organizacijose vyksta nuolat ir jų valdymas itin sudėtingas procesas, nuo kurio priklauso organizacijos konkurencingumas, inovatyvumas, prisitaikymas prie nuolat kintančios dinamiškos aplinkos. Pokyčiai natūraliai įtakoja ir organizacinę kultūrą, nes vienaip ar kitaip paliečia darbuotojus, nusistovėjusias tradicijas, vertybes, pokyčiams dažnai priešinamasi, atsiranda vidiniai prieštaravimai, reikalinga geroji patirtis pokyčiams valdyti ir pan. Kita vertus, organizacinė kultūra įtakoja pokyčių valdymą, todėl šiame poskyryje bus tiriama šių veiksnių koreliacija.

Pokyčiai žmonėms yra priimtini tik tada, kai dera su jų vidinėmis paskatomis, motyvacija, nuostatomis, įsitikinimais ir pan. Juo labiau, kad žmonių keitimasis yra pagrįstas jų pačių asmenine iniciatyva, o organizaciniai pokyčiai turi didelį asmeninės dimensijos aspektą. Kol žmonės negali integruoti pokyčių į asmeninį lygį, jie negali jų įgyvendinti ir organizaciniame lygmenyje (Videikienė, Šimanskienė, 2013). Todėl labai svarbu išskirti 3 tarpusavyje persipynusius esminius dalykus, kurie būtini pokyčių valdyme:

1. Žinios – tai supratimas, kas ir kodėl keičiama;
2. Noras keisti ir ketinimas keisti;
3. Įgūdžiai, gebėjimai, kurie parodo, kaip keisti (Lodienė, 2005).

Anot M. Išoraitės (2012), žmonės priešinasi permainoms dėl trijų dalykų: įsitikinimo, kad permainos nieko gero neduos; netekties jausmo; neapibrėžtumo. Todėl valdant pokyčius, būtina atsižvelgti į šiuos dalykus.

E. Scheinas teigia, kad organizacijai dažniausiai organizacinės kultūros sąvoka tampa svarbia tada, kai ji susiduria su problemomis, iššūkiais – kaip reikės dirbti toliau ir kaip prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Svarbu nepamiršti ir darbuotojų, išsiaiškinti, kaip jie traktuoja organizacinę kultūrą, ar jaučiasi tinkamai įvertinti, skatinami ir motyvuojami. Gali būti, kad vadovai nesistengia įtraukti naujų organizacijos narių į organizacinės kultūros puoselėjimo procesus, tokiu būdu leisdami jiems pasijausti

svarbiais ir reikalingais (Shein, 2004). Žmonės, pradėję spręsti problemas ir keisti darbo procesus, ima geriau suprasti organizaciją. Dėl to palengvėja įvairių darbo padalinių bendravimas ir bendradarbiavimas. Kad žmonės būtų veiksmingai valdomi, žinios ir valdžia turi būti perduodama į žemiausius organizacijos lygmenis. Organizacijos, „nuleidžiančios“ apdovanojimus, valdžią ir žinias iki žemiausio lygmens, stengiasi kiekvieną darbuotoją įtraukti ir įgalioti. Organizacijos darbuotojai turi turėti galimybių susisiekti su vidiniais ir išoriniais vartotojais, kurie gali perteikti požiūrį į konkrečias problemas (grįžtamasis ryšys) (Staniulienė, 2010). J. P. Kotteris, J. L. Heskettas (1992) pateikia metodus, kaip įveikti pasipriešinimą pokyčių procesui.

Praplėsdami organizacinių pokyčių sampratą teoretikai akcentuoja organizacijos veiklos krypčių, tikslų, rezultatų ir perspektyvų trajektorijas, organizacijos sprendimų strateginių krypčių rengimą ir įgyvendinimą, išteklių valdymo pokyčių kiekybinius ir kokybinius parametrus, organizacinės elgsenos bei organizacinės kultūros vertybių skales, epizodinį ar permanentinį pokyčių pobūdžius (Raipa, 2013 cit. Poole, Van de Ven, 2004).

Vis daugiau mokslininkų pastebi, kad siekiant kurti ir vystyti inovacijas įmonėse, reikia tikslingai formuoti inovacinę kultūrą, kuri ryškinama akcentuojant esmines jos dedamąsias: pozityvią emocinę aplinką, žinių vadybą, kūrybiškumą ir pokyčių valdymą. Tačiau vien minėtų praktikų diegimas nėra pakankama sąlyga, užtikrinanti inovacijų generavimą. Inovacinei kultūrai sukurti ir palaikyti labai svarbus lyderio vaidmuo, kuris formuodamas pasitikėjimu ir atvirumu grįstą organizacinę kultūrą, skatina inovacijų kūrimo procesus (Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016).

Anot O. Stripeikio ir J. Ramanausko (2011), pagrindiniai inovacinės organizacijos kultūros elementai yra orientacija į pokyčius, nuolatinis informacijos perdavimas, komandinis darbas, decentralizacija, rizika, biurokratinių struktūrų nebuvimas ir iniciatyvumo skatinimas.

L. Šimanskienė ir S. Videikienė (2014), ištyrusios pokyčių valdymo organizacijose kliūtis, nustatė, kad pokyčių įgyvendinimo kliūtimis įvardinta: vadovų nelankstumas, prastas vadovavimas ar silpna lyderystė, iniciatyvos bei išteklių trūkumas, skubotas bei nenuoseklus pokyčių diegimas. Straipsnyje itin pabrėžiamas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams aspektas.

Itin svarbiais komponentais organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui procese tampa į rezultatus orientuotos elgsenos įtvirtinimas bendroje organizacinės kultūros erdvėje, valdymo orientacijos tendencijos iš linijinių modelių į matricines struktūras ir horizontalų valdymą, institucinio žinojimo prioritetų išryškirimą, naujų integracinės sąveikos principų įvaldymą. Įvardinti pasirengimo pokyčiams komponentai nėra mechanistiškai suvokiamas priemonių ir instrumentų bei veiklos krypčių rinkinys. Tai itin sudėtingas, reikalaujantis iš organizacijų lyderių, vadybininkų naujos organizacinės kultūros, kaip

naujos vertybių sistemos, inovacinės reformų ideologijos reikšmės suvokimo, gebėjimų formuoti pozityvų organizacinį klimatą, telkti organizacinius junginius, tobulinti analitinę-ekspertinę veiklą, identifikuojant pasirengimo pokyčių valdymui problemas, trukdžius ir jų išeliminavimo galimybes (Raipa, 2013).

Pasirengimas pokyčių valdymo analizei iš organizacijų vadovų, vadybininkų, steigėjų reikalauja tam tikros sekos. Tokia organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui modeliavimo seka apima daugelį etapų:

1. Idėjas, kaip žinių, tikėjimų, vizijų apie pokyčius visumą.
2. Gilesnės sąveikos paieškas į analitinį modeliavimą, įtraukiant esamas teorijas, konceptus, jau patikrintus pokyčių valdymo modelius. Didžiausia vertybe tampa kritinis požiūris debatuose, diskusijose.
3. Esamų egzistuojančių žinių, modelių analizę, galimybę taikyti analogų (sinektinį) metodą, esamų dokumentų, šaltinių, antrinių duomenų analizės atvejus, taip prognozuojant galimą organizacijų pasirengimo pokyčiams modelį.
4. Organizacijos modelio parengimą, pilotinį testavimą, modelio struktūros reinventorizavimą ir galutinį pritaikymą specifinėms organizacijos reikmėms (Sullivan, Rassel, Berner, 2010).

Organizacijų pasirengimo pokyčiams kokybė priklauso nuo analitinių organizacijų pastangų, mišrios analitinės sintezės (kaip problemų identifikavimo, problemų filtravimo, prognozavimo, galimybių analizės, vertinimo, stebėsenos metodų ir procedūrų visumos) metodologijos teikiamų galimybių įvaldymo, nustatant realias organizacijos pokyčių kryptis ir identifikuojant esamą organizacijos potencialą, modeliuojant pokyčių strategines kryptis ir jų įgyvendinimo mechanizmus (Raipa, 2013).

Pokyčiai organizacijoje neatsiejami nuo organizacijos kultūros, pokyčiai kultūrą keičia ir formuoja. Organizacijos kultūrą reikėtų vertinti kaip labai svarbų pokyčių valdymo faktorių, todėl labai aktualus yra kultūros formavimo ir kaitos klausimas. Pagrindinės priemonės ir būdai keisti organizacijos kultūros turinį yra šie (Zakarevičius, 2004):

1. Vertybės: organizacijai svarbių vertybių deklaravimas ir kasdienis tų vertybių praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas, tuo siekiant įtikinti darbuotojus, kad šios vertybės yra reikšmingos jų gyvenime;
2. Atmosfera: reikiamos atmosferos ir mikroklimato kūrimas, sudarant elgsenos principų, nuostatų, normų kodeksą, kurio nepaisymas sukeltų darbuotojui diskomforto jausmą;
3. Tobulinimosi sistema: tobulinimosi sistemos, kuri apimtų ne tik kompetencijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą, kūrimas;
4. Sociopsichologinės priemonės: priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija ir jos pasiekimais, atskirų narių rezultatais, realizavimas;

5. Emocinės priemonės: tradicijų kūrimas, tradicijų puoselėjimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, simbolių svarbos pabrėžimas.

Vykstant pokyčiams, organizacinė kultūra neturėtų būti palikta savieigai. Ji turi būti taip pat kontroliuojama, performuojama, t.y. situacija taip pat turi būti valdoma, kaip ir pokyčiai.

Kaip matoma, organizacinė kultūra neišvengiamai įtakoja pokyčių valdymą, o pokyčiai – organizacinę kultūrą, todėl šie veiksniai koreliuoja tarpusavyje ganėtinai stipriai. Organizacijų pasirengimo pokyčiams kokybė priklauso nuo analitinių organizacijų pastangų, mišrios analitinės sintezės metodologijos teikiamų galimybių įvaldymo, nustatant realias organizacijos pokyčių kryptis ir identifikuojant esamą organizacijos potencialą, modeliuojant pokyčių strategines kryptis ir jų įgyvendinimo mechanizmus. Pokyčių valdymo, organizacinės kultūros formavimo kokybei, efektyvumui didžiausią tiesioginę ir netiesioginę įtaką daro organizacijos vadovybė / lyderiai, todėl kitame poskyryje nagrinėjamas lyderystės vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste.

1.5. Lyderystės vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste

Organizacinės kultūros formavimas, pokyčių valdymas nėra lengvi procesai, nes jų metu susiduriama su įvairiais iššūkiais, todėl svarbus vaidmuo tenka vadovui-lyderiui. Nuo jo turimų kompetencijų, žinių, lyderio savybių priklauso ir analizuojamo objekto valdymas. Todėl šiame poskyryje nagrinėjamas lyderystės vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste.

Norėdamas perduoti strategiją ir gebėti įkvėpti žmones ją įgyvendinti, vadovas turi būti lyderis (Žičkienė, Dasevskienė, 2009). Praktikoje labai svarbu yra sugebėti pasirinkti tinkamą lyderystės teoriją atsižvelgiant į esamą situaciją ir vykdomą veiklą (Kononenko, 2015). Populiariausi ir dažniausiai analizuojami yra šie lyderystės tipai:

- *Direktyvinė lyderystė*, kuri apibūdina lyderį, duodantį darbuotojams nurodymus, kaip vykdyti užduotį, taip pat ir tai, ko iš darbuotojų tikimasi, kaip užduotis turi būti atlikta ir kada ji privalo būti baigta;
- *Transformacinė lyderystė* siekia tikslo ne paaiškinti ar parodyti būdus, kaip darbuotojai turi pasiekti tikslus, bet motyvuoti juos pakilti aukščiau asmeninių interesų. Tokie lyderiai skatina darbuotojus, ragindami juos keisti požiūrį į save ir savo darbą;
- *Transakcinė lyderystė* lygmeniu asmenys jaučia (ir suteikia kitiems) pasitenkinimą, įgyja psichologinį bei materialųjį atlygį (Kononenko, 2015 cit. Thepot, 2008).

Šiame tyrime aktuali transformacinės ir direktyvinės lyderystės sintezė, kadangi transformacinė lyderystė yra orientuota į pokyčius, o direktyvinė svarbi gamybinei organizacijai, kuomet veikla itin griežtai reglamentuota.

Pokyčių valdymą lyderis įgyvendina inicijuodamas, formuodamas teigiamą darbuotojų atsaką į pokyčius ir motyvuodamas nuo savo interesų tenkinimo pereiti prie organizacijos tikslų siekimo (Shamir ir kt., 1993 cit. Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016). Kitaip tariant, vadovas turi matyti keliomis kryptimis. P. Manikandan (2010) skiria 4 vadovo žvilgsnių kryptis (žr. 6 pav.):



6 pav. Pokyčių įgyvendinimo kryptių vadovo žvilgsniai

Šaltinis: P. Manikandan (2010)

Dinamiškoje, ekstremalioje, nuolatiniiais ir nenutrūkstamais pokyčiais pasižyminčioje šių dienų aplinkoje, kai žinios yra tapusios vienu iš svarbiausių ekonominių išteklių, lemiančių organizacijų stabilumą, veiklos našumą ir konkurencinį pranašumą, šiuolaikinės organizacijos susiduria su vis naujais strategijų, orientuotų į efektyvų žinių valdymą, rengimo ir įgyvendinimo iššūkiais. Žmonių noras pasidalinti turimomis žiniomis ir patirtimi priklauso tik nuo jų valios, todėl efektyviam žinių valdymui organizacijoje užtikrinti nenuginčijamai svarbus yra lyderių vaidmuo (Vaitkevičius, 2017). Darbuotojų įtraukimas į organizacinių sprendimų rengimą ir priėmimą, įgaliojimų delegavimas pavaldiniams, darbuotojų dalyvavimas planuojant ir vykdant organizacijų pokyčius laikomas vienu svarbiausių vadovo uždavinių bei viena esminių prielaidų, teikiantis optimalių pokyčių rezultatų (Svirskienė, 2005).

S. Videikienė ir L. Šimanskienė (2013) išanalizavo pokyčių valdymo modelius, etapus ir pateikė susistemintą informaciją (žr. 5 lentelę):

5 lentelė

Sėkmingų pokyčių įgyvendinimo modeliai ir etapai

Kriterijai	Autoriai						
	J.Kotter, 2003	P.Manikandah, 2010	H. J.Hiatt, 2006	R.Luecke, 2005	R.M.Kanter, 2005	M.Stanleigh, 2008	M.Higgs, D. Rowland, 2005
Įkvėpimas	x	-	-	-	-	-	-
Lyderio vaidmuo	-	-	-	x	x	-	-
Vizija ir strategija	x	x	-	x	x	x	-
Komunikacija, žmonių įtraukimas	x	x	-	-	x	x	x
Kliūčių, įgyvendinant pokyčius, pašalinimas	x	-	-	-	-	x	-
Smulkių pergalių, rezultatų akcentavimas	x	x	-	x	-	x	-
Pokyčių diegimo puoselėjimas, plėtojimas	x	x	-	-	-	x	x
Pokyčių integravimas į organizacijos veiklą bei kultūrą	x	-	-	-	-	-	-
Aplinkos, kultūros įvertinimas	-	x	-	-	-	-	-
Pokyčių planavimas	-	x	-	-	-	-	-
Pokyčių sėkmės apibrėžimas	-	x	-	x	-	-	-
Vadovavimas pokyčiams, pokyčių įgyvendinimo komanda	x	x	-	-	-	x	-
Pokyčių poveikio nustatymas	-	x	-	-	-	-	-
Pasiruošimas pokyčiams	-	x	-	-	-	-	-
Pokyčių proceso stiprinimas	-	x	x	-	-	-	-
Pokyčių poreikio nustatymas	-	-	x	-	x	-	x
Noras ką nors keisti	-	-	x	-	-	-	-
Informacija kaip vykdyti pokyčius	-	-	x	-	-	-	-
Galimybė įsisavinti įgūdžius	-	-	x	-	-	-	-
Energijos mobilizavimas, problemų identifikavimas	-	-	-	x	-	-	-
Pokyčių įgyvendinimas be „spaudimo iš viršaus“	-	-	-	x	-	-	-
Strategijų kontrolė	-	-	-	x	-	-	-
Atsiribojimas nuo praeities	-	-	-	-	x	-	-
Politinis palaikymas	-	-	-	-	x	-	-
Pokyčių įgyvendinimo planas	-	-	-	-	x	-	x
Nuoseklus pokyčių įgyvendinimas	-	-	-	-	-	x	x
Motyvacinė sistema	-	x	-	-	-	-	-
Pokyčių institucionalizavimas	-	-	-	-	x	x	-
Struktūrinių pokyčių sukūrimas	-	-	-	-	-	-	x

Šaltinis: Sudaryta S. Videikienės ir L. Šimanskienės (2013), remiantis Burnes, 2003, p. 631; Manikandan, 2010, p. 6-7; Hiatt, 2006, p. 45; Todnem, 2005, p. 376; Stanleigh, 2008, p. 36-37; Higgs, Rowland, 2005, p. 127

Valdant pokyčius organizacija turi išgryninti stipriąsias ir silpnąsias organizacinės puses, kurios gali kelti grėsmes ir paversti jas galimybėmis pokyčio įgyvendinimui. Vadovybė turi sudaryti sąlygas mažinti darbuotojų pasipriešinimą aiškinant pokyčio svarbą, neišvengiamumą, kelti darbuotojų kvalifikaciją, įtraukti darbuotojus į pokyčio įgyvendinimo procesą ir pan.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad įvairūs autoriai, pateikiantys pokyčių valdymo sėkmės formules, akcentuoja skirtingus dalykus. Nepaisant to, galima teigti, jog norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijose, itin svarbus tampa vadovo vaidmuo, jo asmeninės kompetencijos, vidinė komunikacija, įgyvendinimo nuoseklumas. Be to, ypač svarbu suderinti darbuotojų tikslus ir interesus su organizacijos siekais, aktyviai įtraukti visus organizacijos narius į pokyčių įgyvendinimo procesą bei pasirinkti vieną ar keletą organizacijai tinkamiausių pokyčių įgyvendinimo modelių.

1.6. Komunikacijos vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste

Komunikacija – svarbus organizacinės kultūros veiksnys, padedantis plėtoti bendradarbiavimą, glaudžiai susijęs su personalo valdymu, darbo projektavimu, sprendimų priėmimu vadovavimo stiliumi, vaidmenimis, santykiais tiek vidinėje, tiek išorinėje organizacijos aplinkoje, todėl šiame poskyryje nagrinėjami komunikacijos ypatumai, stiliai, sėkmingos komunikacijos strategijos.

Organizacinė kultūra daro poveikį darbuotojų elgsenai, kurios būdai yra perduodami vienu darbuotojų kitiems. Individai dirbdami organizacijoje ne tik kuria produktus ar paslaugas, gauna už tai atlyginimą, kopija karjeros laiptais, bet ir aktyviai kuria organizacinę kultūrą. Organizacinė kultūra yra kuriama ir palaikoma komunikacijos pagalba, o komunikacija yra vienas iš organizacinės kultūros elementų (Stundžė, 2010). Vidinė organizacijos komunikacija su darbuotojais turi du esminius tikslus:

- darbuotojų informavimas.
- organizacinės kultūros kūrimas bei jos puoselėjimas.

Pirmasis tikslas yra labiau racionalus, o antrasis akcentuoja emocinį organizacijos siekį. Tokiu būdu išskiriami du poreikiai – racionalūs (informavimo) ir emociniai (organizacinės kultūros, psichologinio klimato) (Grabuschnig, Vizgirdaitė, 2015).

Modeliuojant organizacijų pasirengimą pokyčių valdymui, būtina identifikuoti pasirengimo pokyčių valdymui proceso elementus, jų tinkamumą ir sąveiką. Tai reikalauja iš organizacijos vadovų, ekspertų sisteminės pasirengimo procesų kokybės analizės. Tokie organizacijų pasirengimą pokyčių valdymui analizuojantys tyrimai, vertinimas reikalauja kūrybiškumo, įžvalgumo, netgi tam tikros intuicijos. Todėl organizacijose atliekami tyrimai, savianalizė, vertinimai leidžia geriau suprasti pokyčių valdymo esmines sąlygas, faktorius, išskirti komunikavimo vaidmenį. Tai ir yra organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui sėkmės esminės prielaidos (Raipa, 2013).

Pokyčių stabilumą ir tvarką organizacijai suteikia visuose jos lygmenyse funkcionuojanti komunikacijos sistema. Užtikrindama informacijos valdymą, komunikacijos sistema sąlygoja

organizacijos tapimą adaptyvia, inovatyvia bei kintančia organizacija (Valackienė, Trofimovas, 2015). Autoriai, konceptualizavę organizacijos komunikaciją pabrėžia, kad tai procesas, kurio metu organizacijos identitetas perteikiamas įvaizdžio formavimui; kaip iš vadovaujančio lygmens informacija perduodama personalui ir kaip tai atspindi organizaciją išorinėje aplinkoje. L. Stundžė (2010) teigia, kad dažniausiai yra skiriami: pasyvus, kategoriškas ir agresyvus stiliai, tačiau cit. R. W. Norton išskiria daugiau stilių:

- *Dominavimo stilius*, kai asmuo kontroliuoja socialinę sąveiką.
- *Dramatiškas stilius*, kai asmuo vartoja vaizdingą kalbą.
- *Ginčijamasis stilius*, kai asmuo mėgsta ginčytis ar bando pakeisti kitų nuomonę.
- *Animacinis stilius*, kai asmuo demonstruoja aktyvią kūno kalbą.
- *Įspūdį paliekantis stilius*, kai demonstruojamas toks stilius, kuris yra lengvai įsimenamas.
- *Laisvas stilius*.
- *Dėmesingas stilius*, kai asmuo yra įsijautęs ir atidžiai klausosi.
- *Atviras stilius* – nuoširdus, atviras, šiek tiek tiesmukas.
- *Draugiškas stilius*, kai asmuo patvirtina, pozityviai pripažįsta kitą asmenį.
- *Tikslus, aiškus* – kai asmuo nori aiškaus, tikslaus komunikacijos turinio.

Tinkama komunikacija identifikuojama kaip svarbus veiksnys, padedantis darbuotojams suvokti pokyčių poreikius bei jų asmeninę įtaką jiems. Šis veiksnys gali būti naudojamas tiek mažinant neapibrėžtumą ar pasipriešinimą pokyčiams, tiek užtikrinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimo procesą (Korsakienė, 2006). J. Vrazel (2013) pateikia efektyvios komunikacijos strategijas įgyvendinant pokyčius organizacijoje:

- tiksliai apibrėžti pokyčių neišvengiamumą – pateikti tikslią informaciją apie tai, kaip pokytis pakeis organizacinę veiklą ar kitus aspektus.
- paaiškinti, kodėl – nepalikti darbuotojų ir komandos narių nežinioje apie pokyčių priežastis.
- paaiškinti sėkmės kriterijus ir kaip tai bus vertinama – apibrėžti sėkmę pradžioje ir sukurtus metodus matuojančius pažangą, o tada nuolat informuoti apie daromą pažangą.
- nuolat kartoti kaitos tikslą ir planuojamus veiksmus.
- naudoti įvairias komunikacijos priemones.
- komunikacija turi būti abipusė.

– sukurti grafinį pokyčio pristatymą, kad žmonės galėtų jį geriau suprasti. Teikiant vaizdą apie galutinį pokyčio rezultatą, būtina laikytis aiškios, paprastos bei įsimintinos schemos ar grafinio vaizdo.

A. Blažėnaitė (2011) pažymi vidinės ir išorinės komunikacijos sąveiką ir organizaciniame procese susijusias funkcijas. Komunikuodama su išorės aplinka, organizacija koordinuoja savo vidaus sistemos elementus, o sąveikaudama su ekonomikos, politikos, teisės, technologijų ir kultūros veikėjais, derėdamasi su konkurentais, partneriais ar klientais, įmonė pritaiko savo tikslus, išvysto stiprią organizacinę kultūrą, pritaiko savo valdymo stilių ir reguliuoja organizacinę struktūrą. Pasak A. Blažėnaitės (2011), stipri organizacinė kultūra padeda darbuotojams integruotis į komunikacijos procesus ir skatina efektyvią komunikaciją išorėje.

S. Staniulienė (2013), įvertinusi darbuotojų santykių vaidmenį organizacinės kultūros formavimui Lietuvos įmonėse, nustatė, jog darbuotojų santykiai turi esminę įtaką organizacijos kultūros susiformavimui tiek konkrečioje įmonėje, tiek subkultūros susiformavimui konkrečiame padalinyje. Ji gali skirtis nuo visoje organizacijoje vyraujančios kultūros, dažniausiai dėl padaliniuose susiklosčiusių vadovų ir kolegų tarpusavio santykių. Šiuos santykius įtakoja tiek konkrečios lyderiaujančios asmenybės, dažnai tapę organizacijos kultūriniais herojais, tiek santykių su jais platforma – komunikacija, kur reikšmingos yra tiek formalios, tiek neformalios organizacinės komunikacijos formos ir turinys bei jų proporcijos, sąsajos ir suderinamumas.

J. Paužuolienė ir kt. (2016), įvertinę UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ organizacinę kultūrą, teigia, jog norint stiprinti organizacinę kultūrą, rekomenduojama didesnę dėmesį skirti bendravimui organizacijoje:

- šalinti gandų ir paskalų kilimo prielaidas, nes tai trukdo siekti darbo kokybės;
- darbuotojams suteikti daugiau informacijos apie gandų žalą, čia pagelbėtų seminarai, mokymai šiomis temomis;
- nuolat tobulinti formalaus ir neformalaus komunikavimo kokybę ir formas tarp hierarchinių valdymo grandžių;
- vadovybei labiau stengtis išaukštinti organizacijos lyderius / herojus, per susirinkimus pagerbti tokius asmenis asmeniniu dėmesiu;
- didesnę dėmesį skirti simbolio reikšmei, jį labiau viešinti, darbuotojus supažindinti su simbolio reikšme, kad nebūtų nereikalingų interpretacijų, nes simbolio interpretacija išorėje gali turėti visiškai kitą reikšmę nei organizacijos viduje, todėl tikslinga būtų paaiškinti simbolio esmę kaip ir jo naudojimo taisykles, kad darbuotojai neklysdami galėtų skleisti informaciją už organizacijos ribų.

Visos šios rekomendacijos organizacinės kultūros stiprinimui yra tiesiogiai susijusios su komunikacija ir patvirtina komunikavimo svarba, plėtojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste.

Nemažą vaidmenį organizacinėje kultūroje atlieka komunikacija, kurios pagalba keičiamasi informacija ir žiniomis, vyksta sprendimų priėmimo procesai, įgyvendinami organizacijos tikslai. Tinkama komunikacija formuoja stiprią organizacinę kultūrą, antra vertus, komunikacijos būdai ir modeliai priklauso nuo organizacinės kultūros tipo (Stundžė, 2010).

1.7. Organizacinės kultūros vertinimo metodikos pokyčių valdymo kontekste

K. Kardelis (2002) metodologijos sąvoką apibūdina kaip konkretaus mokslinio tyrimo pažinimo metodus ir būdus. Taigi vienas svarbiausių organizacinės kultūros tyrimo žingsnių yra teisingas organizacinės kultūros vertinimo metodo parinkimas (Šimanskienė, Sandu, 2013). Įsitraukusių į aktyvią darbinę veiklą asmenų poreikių, vertybių, interesų, motyvacinių nuostatų tyrimas sėkmingai gali būti įgyvendinamas taikant anketinį tyrimą (anketavimą), įvertinant šio tyrimo metodo ypatumus bei privalumus (Šavareikienė, 2011). Autorės skiria šiuos organizacinės kultūros analizės būdus (žr. 6 lent.):

6 lentelė

Organizacinės kultūros analizės būdai

OK analizės priemonės	Analizės veiksmai	Ott (1989)	Šimanskienė (2002)
Fizinės aplinkos studijavimas	Siūloma išstudijuoti fizinę organizacijos aplinką. Pastatai, darbo aplinka, skirtumas tarp aukščiausio lygmens vadovų ir eilinių darbuotojų darbinės aplinkos gali parodyti, kiek stipri yra įmonės organizacinė kultūra.	+	+
Organizacijos literatūros analizė	Siūloma išstudijuoti organizacijos vidaus dokumentus, peržvelgti išorinius straipsnius apie organizaciją internete, spaudoje, reklaminuose bukletuose.	+	-
Organizacijos darbuotojų nuomonės analizė	Siūloma atlikti organizacijos darbuotojų apklausą ar ekspertinius interviu, siekiant sužinoti jų nuomonę, kas įmonei svarbiausia. Atlikti darbuotojų pasisakymų analizę viešuose pranešimuose spaudoje.	+	+
Organizacijos valdymo struktūros analizė	Siūloma atlikti organizacijos hierarchinės struktūros analizę. Kiekvienas valdymo tipas atskleidžia skirtingą požiūrį į darbuotoją.	+	-
Veiklos stebėjimas	Siūloma atlikti veiklos stebėjimą, siekiant nustatyti skirtumą tarp to, ką žmonės sako, ir daro.	-	+
Organizacijos kultūrinių simbolių analizė	Siūloma ištirti įmonės istoriją, herojų, anekdotų ir kitų simbolių prasmes.	+	+
Santykių su klientais analizė	Siūloma ištirti svečių priėmimo patalpas, bendravimo su klientais stilių; išanalizuoti klientų atsiliepimus.	-	+

Šaltinis: L. Šimanskienė, L. Sandu (2013) cit. Ott, 1989; Šimanskienė, 2002

Matoma, kad priemonių analizei atlikti yra įvairių, kurioms taikomi tiek kiekybiniai (standartizuoti klausimynai), tiek kokybiniai (organizacijos dokumentų analizė, monografinis stebėjimas ir nuodugnus interviu) metodai. Šiame tyrime analizuojamos visos minėtos priemonės. N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998) nurodo kokybinių ir kiekybinių tyrimų privalumus ir trūkumus (žr. 7 lent.):

7 lentelė

Kokybinių ir kiekybinių tyrimų privalumai ir trūkumai

Metodai	Privalumai	Trūkumai
<i>Kokybiniai tyrimai</i>	Suteikia išsamesnį, visapusiškesnį organizacijos kultūros vaizdą; kadangi kultūrą apibrėžia jos nariai ir kadangi kiekviena kultūra yra unikali, gerai, kai nustatomos kokybinio tyrimo koncepcijos, o ne iš anksto apsibrėžiama, kaip kiekybiniuose tyrimuose.	Objektyvumo, duomenų patikimumo ir validumo stoka; sunkumai lyginant duomenis.
<i>Kiekybiniai tyrimai</i>	Tyrimo griežtumas, tinkamumas teorijai tikrinti, universaliems teiginiams sudaryti, duomenims palyginti.	Organizacijos kultūros kategorijų ribotumas; lankstumo įvardijant darbuotojų elgesį stoka.

Šaltinis: N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998)

S. Staniulienė (2010) teigia, kad klausimynais gauti duomenys lengvai palyginami, įvertinami, bet daug priklauso nuo to, kaip profesionaliai sudaryta anketa. Visko numatyti dažniausiai neįmanoma, todėl gali likti neišnagrinėta daugelis organizacijos kultūros elementų apraiškų, kai pateikiami uždaros formos klausimai. Galų gale, jis daugiau tinka nagrinėti paviršiniam organizacijos kultūros lygiui, nes be sudėtingesnių intervencijos metodų gilesni kultūriniai klodai lieka neišaiškinti organizacijos darbuotojų pašamonėje, todėl pagal anketą negali būti išnagrinėti. E. Scheinas (1992) geriausiu metodu kultūrai tirti laiko klinikinį tyrimą. Jo pagrindinis privalumas – arba tiriamos organizacijos nariai patys inicijuoja tyrimą ir noriai teikia visokeriopą informaciją, nes laukia teigiamų intervencijos rezultatų, arba tyrėjas / konsultantas rodo iniciatyvą, kai tikisi teigiamų organizacijos veiklos rezultatų, todėl noriai padeda iširti kultūrinę jos padėtį. Šiame tyrime organizacinė kultūra pokyčių kontekste yra tiriama dėl artėjančio strateginio pokyčio – restruktūrizacijos, todėl darbuotojai yra suinteresuoti. Tai didina tyrimo rezultatų objektyvumo tikimybę.

S. P. Robbins (2006) išskyrė organizacinės kultūros analizės charakteristikas:

- *asmeninė iniciatyva* – siūloma nustatyti darbuotojų nepriklausomybės ir atsakomybės laipsnį;
- *rizikos laipsnis* – siūloma nustatyti rizikos normas organizacijoje;
- *veiksmų suderinamumas* – siūloma nustatyti organizacijos atskirų skyrių bendradarbiavimo laipsnį;
- *veiksmų kryptingumas* – siūloma nustatyti organizacijos tikslus;
- *vadovų palaikymas* – siūloma nustatyti, ar darbuotojai jaučia vadovų palaikymą;

- *kontrolė* – siūloma nustatyti, kaip organizacijoje laikomasi normų ir taisyklių;
- *identifikavimas* – siūloma nustatyti darbuotojų susitapatino su tiriama organizacija laipsnį;
- *apdovanojimų sistema* – siūloma nustatyti, kaip skatinami darbuotojai;
- *konfliktų lygis* – siūloma nustatyti, ar darbuotojai turi teisę išsakyti kontraversišką nuomonę;
- *bendradarbiavimas, išreikštas formalia hierarchija* – siūloma ištirti organizacijos valdymo struktūrą.

S. P. Robbins (2006) teigimu, bet kurią organizaciją vertinant pagal šias charakteristikas ir išsiaiškinus visų darbuotojų požiūrį į organizaciją, išryškėja visos organizacinės kultūros vaizdas. Tačiau J. Paužuolienė (2016) ištyrė organizacinės kultūros vertinimo metodikas / instrumentus (žr. 8 lent.):

8 lentelė

Organizacinės kultūros vertinimo metodikos/instrumentai

Šaltinis	Vertinimo metodikos
Wallach (1983)	Organizacinės kultūros indeksas (angl. <i>Organisational Culture Index – OCI</i>)
Cooke, Lafferty (1987) (Human Synergistics International)	Organizacinės kultūros inventorių (angl. <i>Organizational culture inventory – OCI</i>)
Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders (1990)	Hofstede organizacinės kultūros vertinimas (angl. <i>Hofstede’s Measure of Organisational Culture</i>)
O’Reilly ir kt. (1991)	Organizacinės kultūros profilis (angl. <i>Organization culture profit – OCP</i>)
Saville, Holdsworth (1993)	Organizacinės kultūros klausimynas (angl. <i>Corporate Culture Questionnaire – CCQ</i>) / <i>Corporate Culture Lite Questionnaire – CCQlite</i>)
MacKenzie (1995)	Kultūros tyrimas (angl. <i>Culture Survey [Culture Questionnaire]</i>)
Tang ir kt. (2000)	Japonijos organizacinės kultūros skalė (angl. <i>Japanese Organizational Culture Scale – JOCS</i>)
Cameron, Quinn (2001)	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI</i>)
Reigle (2001)	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. <i>Organisational Culture Assessment Tool – OCA</i>)
Reiman, Oedewald (2002)	Kultūros klausimynas, organizacinės kultūros vertinimo kontekste (angl. <i>Culture Questionnaire in the Contextual Assessment of Organisational Culture – CAOC</i>)
Denison (2006)	Denisono organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė) (angl. <i>Denison Organizational Culture Scale – DOCS</i>)
Curteanu, Constantin (2010)	Organizacinės kultūros diagnozavimo modelis (angl. <i>Organizational culture diagnostics model</i>)
Šimanskienė, Sandu (2013)	Organizacinės kultūros vertinimo metodas
Talcott, Parsons (2013)	Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Questionnaire – OCAQ</i>)
Originali versija sukurta personalo valdymo institucijos (angl. <i>Office of Personnel Management</i>)	Organizacinės kultūros vertinimo tyrimas (angl. <i>Organizational Assesment Survey – OAS</i>)

Šaltinis: J. Paužuolienė (2016), remiantis atlikta analize

Atlikta analizė atskleidė, kad gana plačiai įvairių mokslininkų taikomi: Cameron ir Quinn organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI); C. O’Reilly organizacinės kultūros profilis (angl. Organization culture profit – OCP); D. R. Denison organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė) (angl. Denison Organizational Culture Scale – DOCS). Ne tokie populiarūs ir mažiau tyrimuose taikomi: Japonijos organizacinės kultūros skalė (angl. Japanese Organizational Culture Scale – JOCS); organizacinės kultūros vertinimo tyrimas (angl. Organizational Assesment Survey – OAS); organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (angl. Organizational Culture Assessment Questionnaire – OCAQ). Kai kurios organizacinei kultūrai vertinti pasiūlytos metodikos yra tik teorinio pobūdžio, pavyzdžiui, L. Šimanskienės ir L. Sandu (2013), D. Curteanu, I. Constantin (2010). Palyginus mokslininkų organizacinės kultūros vertinimo metodikas, skiriami dažniausiai pasikartojantys kriterijai: *komandinis darbas ir bendradarbiavimas; vertybės; bendravimas / kultūrinių ryšių tinklas; požiūris į klientą; vadovavimas; simboliai; inovacijos; vizija, misija, tikslai; herojai; ritualai, tradicijos.*

Taikant įvairias metodikas, svarbu ir taikymo procesas. E. Scheinas (1992) pateikia dešimties žingsnių kultūros įvertinimo procesą:

1. *Užsitikrinti vadovybės įsipareigojimą.* Dažniausiai paprasti organizacijos darbuotojai neturi pakankamai motyvacijos savo grupinei kultūrai tobulinti ir čia praverčia vadovo valia. Jis turi nuspręsti, ar reikia kultūrinės analizės ir pokyčių bei kokie tikslai keliami šiems procesams.

2. *Atrinkti interviu grupes.* Vadovas turėtų padėti tyrėjui / konsultantui parinkti interviu grupes. Pagal tyrimo tikslą, grupės gali būti įvairaus dydžio, valdymo lygio, paskirties ir t. t. Tuomet vadovai turėtų informuoti darbuotojus apie tyrimą, jo tikslus, problemas ir metodus.

3. *Tinkamos aplinkos grupiniams interviu parinkimas.* Tai konkretus reikiamo dydžio kabinetas su reikiama įranga.

4. *Grupės susitikimo tikslo išaiškinimas.* Organizacijos vadovas turi pristatyti grupės nariams tyrėją / konsultantą ir jo tikslus organizacijoje. Toliau turi būti išaiškinama, kodėl reikalingas kultūrinis tyrimas, kaip jis bus atliktas ir ko reikalaujama iš darbuotojų.

5. *Trumpa paskaita apie organizacijų kultūrą.* Organizacijos darbuotojams turėtų būti pristatyta organizacinės kultūros samprata, modeliai ir pagrindiniai elementai.

6. *Artefaktų išsiaiškinimas.* Su grupe aptarti generuojamą artefaktų sąrašą. Turi būti klausiami: Kas ir kaip čia, organizacijoje, yra daroma?

7. *Identifikuojamos vertybės.* Su grupės aiškinamasi organizacijos vertybės klausiant: Kodėl tai yra daroma? Kas vertinama organizacijoje?

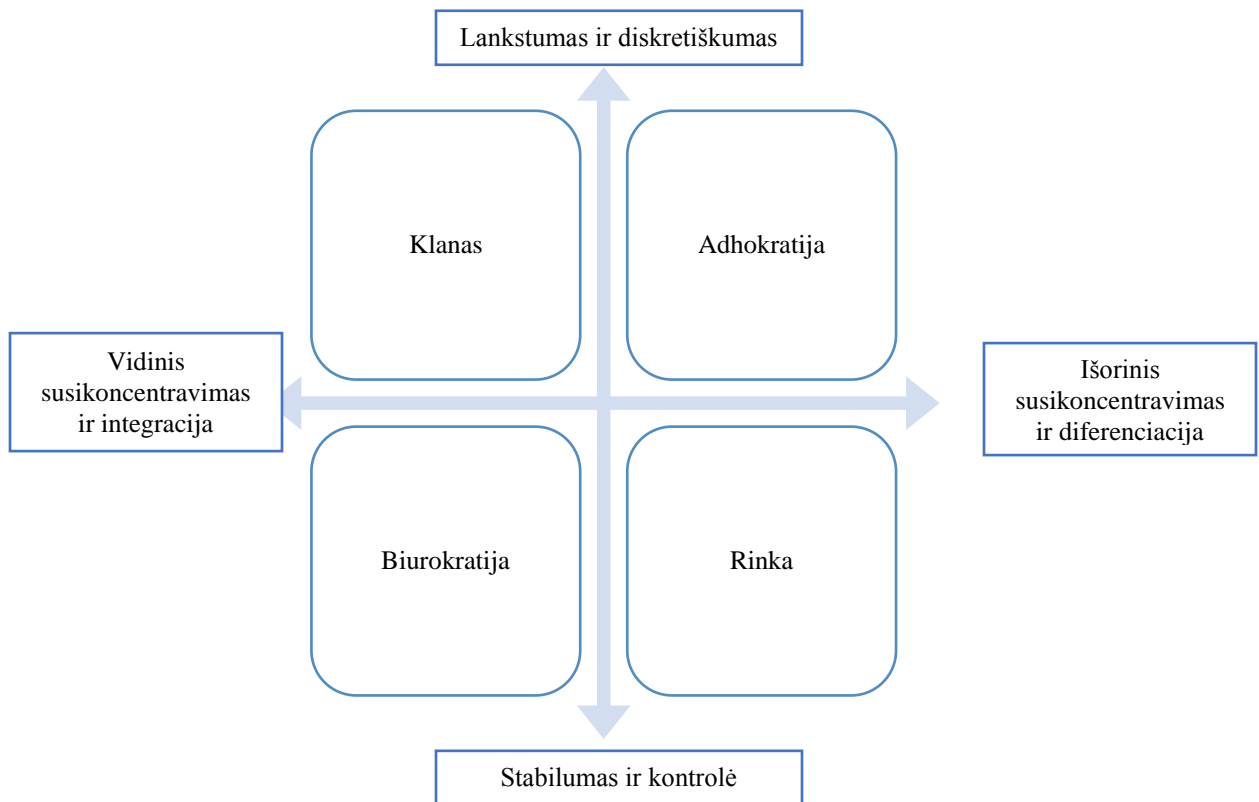
8. *Atskleidžiami pagrindiniai įsitikinimai ir prielaidos.* Geriausiai jos matyti, kai kokių nors artefaktų nebepaaiškina deklaruojamos vertybės arba net prieštaraujama tikrovei.

9. *Organizacijos kultūros apibūdinimas.* Susisteminama prieš tai gauta informacija, išskiriama pagrindinė kultūra ir subkultūros.

10. *Pristatomi analizės rezultatai* (Staniulienė, 2010).

OCAI pagal K. Cameron ir R. E. Quinn instrumento metodika

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (Berdnikovienė, 2012 cit. Cameron, Quinn, 2005). Diagnostikos instrumentas OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“ (žr. 7 pav.). Ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystymosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę.



7 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

Berdnikovienė, R. (2012) cit. K. S. Cameron, R. E. Quinn (2005).

Kiekvienas kvadratas atitinka keturiems kultūros tipams: klanas, adhokratija¹, rinka ir hierarchija, kuriuose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Vadinasi, ši diagnostikos priemonė leis nustatyti dominuojantį organizacijos kultūros tipą. K. S. Cameron teigia, kad diagnostikos instrumentas OCAI atitinka metodologinius tyrimų reikalavimus, t.y. jis yra validus ir reliabilus.

Metodika yra skirta organizacinės kultūros kiekybiniam įvertinimui. Remiantis šia metodika, galima įvertinti svarbiausius organizacijos aspektus. Be to, organizacinę kultūrą galima analizuoti keliais lygiais. Šiuo metu metodika, būtent dėl konkuruojančių vertybių technikos, turi labai didelę paklausą tarp praktikų. Šioje metodikoje yra dviejų tipų matavimai: turinio ir pavyzdžio. Turinio matavimai priskiriami organizacijos kultūriniam aspektams, kurių vaidmuo – užuominos scenarijuose, padedančios darbuotojams skirti kultūros vertybes savo organizacijoje. Pavyzdžio matavimai susieti su organizacinės kultūros profiliu, kuris yra nustatomas naudojant vertinimą balais pagal tam tikrą metodiką (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015). Visi keturi kultūros tipai vertinami atsižvelgus į:

1. svarbiausias charakteristikos: a) šeimos atmosfera, b) dinaminė atmosfera, c) rungtyniavimas, d) kieta struktūra;
2. lyderystės ir vadovavimo stilių: a) monitoringas, b) inovacijos, c) tiesumas, d) efektyvumas;
3. samdomų darbuotojų vadovavimą: a) sprendimų kolegialumas, b) platus veiklos pasirinkimas, c) aukšti gamybos standartai, d) užimtumo garantavimas;
4. organizacijos esmę: a) bendradarbių lojalumas, b) pasiruošimas inovacijoms, c) orientacija į pajamas, d) formalųjų taisyklių, planinio veiksmo laikymasis;
5. strateginį kryptingumą: a) humaniškas plėtojimas, b) naujų resursų įsigijimas ir taikymas, c) tikslų pasiekimas, d) produktyvumo didinimas;
6. sėkmės kriterijus: a) darbuotojų gerovė, b) inovatyvių ir naujų paslaugų kūrimas, c) pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje, d) rentabilumas.

Ch. Handy organizacinės kultūros tipų instrumento metodika

Kultūriniai modeliai ar tipologijos yra teoriniai konstruktai, kurie veikia kaip metodologiniai ištekliai, leidžiantys apibūdinti objektą. Kuomet susiduriama su keliomis dimensijomis, tipologijos naudojamos kaip alternatyva supaprastinti reikšmes ir taip leidžia susisiekti su organizacine kultūra. Ch.

¹ Adhokratija – tai organizacijos kultūros grupė, kuri atspindi labai dinaminę, kūrybingą organizaciją, vertinančią antrepreneriškas darbuotojų savybes, antai novatoriškumas, drąsa rizikuoti, atsidavimas eksperimentams, individualios iniciatyvos, laisvumas.

Handy išanalizavo organizacinių struktūrų ir vadybos sistemų, organizacinės kultūros diversifikaciją, identifikavo faktorius, kurie įtakoja organizacinę kultūrą.

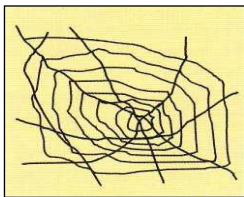
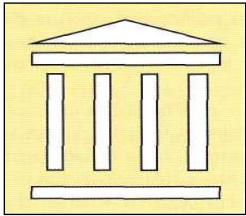
Plačiai paplitusi ir dažniausiai vartojama yra *Charles Handy* keturių tipų schema. Ch. Handy vienas pirmųjų 1978 m. prabilo apie skirtingus organizacijos korporatyvinės kultūros tipus.

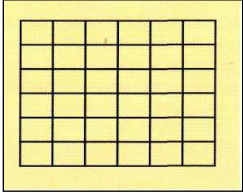
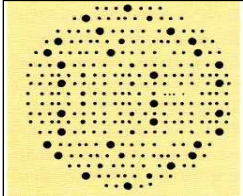
Mokslininko asociacijos buvo susietos su graikų dievais: Dzeusu, Apolu, Atėne ir Dionisu. Jis teigė, kad nėra geresnės organizacinės kultūros nei kita. Dzeuso kultūra remiasi valdžia, kuomet visa galia koncentruota centre. Popierinė arba Apolo stiliaus kultūra yra stagnacinė ir nemobili. Joje itin svarbi komunikacija su kitais departamentais pokyčių valdymo kontekste. Atėnės kultūros tipas yra antrepreneriškas, ryškus bendradarbiavimas, draugiški santykiai. Egzistencinėje Dioniso kultūroje žmogus yra pagrindinė vertybė (Silva, Gomes, 2015).

Ch. Handy nuomone, visas organizacines kultūras, nepriklausomai nuo organizacijos tipo, dydžio ar veiklos pobūdžio, galima suskirstyti į keturias grupes: valdžios (arba klubo), vaidmenų, užduočių ir asmenybių kultūrų tipus. Šiuos tipus galima įsivaizduoti kaip vaizdus, bet reikia atsiminti, kad jie iliustruoja organizacijos kultūrą, bet ne jos struktūrą (žr. 9 lent.):

9 lentelė

Organizacinės kultūros tipai pagal Ch. Handy

Tipas	Vaizdavimas	Pagrindiniai bruožai	Pranašumai ir trūkumai
Valdžios kultūra		Darbuotojas atlieka tai, kas jam sakoma. Tokiose organizacijose mažai taisyklių ir procedūrų, mažai biurokratijos. Vadovas yra centrinė figūra, kuri visus kontroliuoja. Problema yra organizacijos dydis: kuo daugiau darbuotojų, tuo mažiau vadovas gali kontroliuoti. Ši kultūra egzistuoja mažose organizacijose, prekybos, finansinėse įstaigose.	Pranašumai: organizacija naši, darbas efektyvus ir prižiūrimas. „Stipri ranka“ padeda mobilizuoti žmones. Trūkumai: sprendimai priimami savavališkai, gali egzistuoti nuolatinis spaudimas, asmeniniai narių poreikiai nėra patenkinami.
Vaidmens kultūra		Darbuotojas veikia pagal savo darbo aprašą. Čia tvarka yra griežta, nurodytos teisės ir pareigos, darbo aprašymai, veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus. Į pokyčius reaguojama sunkiai. Palanki stabili aplinka. Ši kultūra priimtina asmenims, kuriems reikia saugumo jausmo, kurie nenori prisiimti atsakomybės, tačiau nori turėti geresnį postą. Ši kultūra egzistuoja nenutrūkstamos gamybos įmonėse, draudimo kompanijose.	Pranašumai: užduotys ir funkcijos aiškiai apibrėžtos ir gerbiamos; darbas geros kokybės; nariai jaučia, kad į juos atsižvelgiama. Trūkumai: sunkumai, susidūrus su nenumatytomis problemomis; neplanuotos ar nenumatytos veiklos atmetimas; sprendimų priėmimo vėlavimas.

Užduoties kultūra		<p>Darbuotojas veikia taip, kaip, jo nuomone, reikia veikti, norint atlikti užduotį. Užduoties kultūra yra orientuota į užduoties įvykdymą. Tai komandos kultūra, kai rezultatas sukuriamas grupės žmonių. Ši kultūra labai adaptyvi, grupės, projektų komandos gali būti greitai sukurtos ar reformuotos. Grupėje amžius ar pareigos nėra svarbūs, tačiau lyderiai gali pradėti nurodinėti nariams elgtis taip, kaip jie nori.</p>	<p>Pranašumai: nariai motyvuoti siekti sėkmės, kompetentingi, nepriklausomi ir analitiški; problemos smulkiai analizuojamos, taip pat galimi sprendimai. Trūkumai: sunku būti suprastam ir gauti žmonių sutikimą, kai reikia pokyčių.</p>
Asmenybės kultūra		<p>Individas dirba savo darbą. Čia pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Jei individų grupė nusprendžia, kad gali dirbti kartu, nepraradami savitumo, jie susijungia į asmens kultūrą, pvz.: socialinės grupės, architektai, šeimos. Kontrolė ar vadovavimo hierarchija čia neįmanoma. Asmens kultūros tipui priskiriamos kūrybinės organizacijos. Individams reikia organizacijos, kad pasiektų savo tikslus.</p>	<p>Pranašumai: iki tam tikro lygio tenkinami narių asmeniniai poreikiai (saugumas, savigarba); santykiai tarp kolegų artimi ir draugiški, atviri ir pagarbūs. Trūkumai: sunku nedelsiant pasiekti rezultatus arba įgyvendinti sprendimus, prarandamas laikas ir nuo atsirandančių tikslų ir problemų nukreipiama energija.</p>

Šaltinis: Šalaševičienė, J. (2010) cit. L. N. Jewel, H. J. Reitz (1981).

Kad ir koks bebūtų organizacijos kultūros tipas, vienos organizacijos gali būti efektyvios, o kitos, priskiriamos tam pačiam tipui – neefektyvios. Praktikoje dažniausiai susiduriama su organizacijomis, turinčiomis visų keturių tipų bruožų arba tik vieno dominuojančio, bet pateikiamas modelis palengvina analizę ir padeda sukurti konstruktyvią organizacijos darbo kritika (Šalaševičienė, 2010).

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad mokslininkai daug dėmesio skiria organizacinės kultūros vertinimo metodikoms, jų analizei, tobulinimui. Vienos metodikos neįmanoma adaptuoti visoms organizacijoms, nes organizacinė kultūra yra dualistinis procesas, besiskiriantis viešajame ir privačiąjame sektoriuose, paslaugų ir gamybos sektoriuose. Tačiau palyginus mokslininkų organizacinės kultūros vertinimo metodikas, skiriami dažniausiai pasikartojantys kriterijai: komandinis darbas ir bendradarbiavimas; vertybės; bendravimas / kultūrinių ryšių tinklas; požiūris į klientą; vadovavimas; simboliai; inovacijos; vizija, misija, tikslai; herojai; ritualai, tradicijos.

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie organizacinės kultūros definiciją, formavimo veiksnius, pokyčių valdymo teorinius aspektus, organizacinės kultūros, kaip pokyčių valdymo faktoriaus svarbą, lyderystės ir komunikacijos vaidmenį, formuojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste, organizacinės kultūros vertinimo metodikas, sekančiame skyriuje pateikiama tyrimo metodika ir tyrimo rezultatai.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR POKYČIŲ VALDYMO VERTINIMAS UAB „PALINK“ PANEVĖŽIO KULINARIJOS CENTRE

Organizacinė kultūra yra svarbus tyrinėjimų objektas, nes ugdo organizacijos narių tapatumo jausmą, užtikrina vertybių puoselėjimą, gali padėti organizacijoms išsiskirti vienoms iš kitų ir taip didinti konkurencingumą. Ištirti organizacinę kultūrą gana sudėtinga, nes kiekviena organizacija puoselėja savitas vertybes, tradicijas, kalbos ir kultūros normas, o vertybiniai, kultūriniai, dvasiniai ir kiti „minkštieji“ elementai yra sunkiai matuojami ir vertinami. Tuo labiau, kad organizacinė kultūra suvokiama kaip dualistinis procesas. Tačiau, norint plėtoti, puoselėti, formuoti organizacinę kultūrą, svarbu ištirti esamą būklę, iškelti naujus tikslus ir parinkti tinkamas jos vystymo kryptis. Tuomet atsiranda pokyčių valdymas, kurio procesai paveikiami esamos organizacinės kultūros ir įtakoja pastarosios kitimą. Norint gauti optimalius tyrimo duomenis, reikia turėti patikimas tyrimo priemones. P. Vanagas, Š. Abramavičius, (1998) mano, kad nuo apklausos gali prasidėti pats organizacinės kultūros kitimas. Šią nuostatą patvirtina ir Šimanskienė (2008), tvirtindama, kad apklausos vykdymas organizacijoje rodo vadovybės domėjimąsi personalu, dėl to gali pagerėti darbuotojų moralė. Taigi, bet kokį tyrimą, orientuotą į teorinių uždavinių sprendimą, galima pratęsti kaip taikomąjį, t. y. gavus tam tikrą tipinį problemos sprendimą, jį galima pritaikyti konkrečiomis sąlygomis. Organizacinei kultūrai tirti ir vertinti yra daugybė metodų, todėl tikslinga sekančiame poskyryje aptarti šiam tyrimui parinktus metodus, tyrimo organizavimą ir atlikimo ypatumus.

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Organizuojant diagnostinius tyrimus svarbu, kad pasirinkta metodologija būtų *validi, reliabili, patikima, objektyvi bei reprezentatyvi*, t. y. turi būti pasirinkti tokie matavimo instrumentai, kurie tiksliai pamatuotų būtent tiriamąjį kintamąjį; pasižymėtų matavimų nuoseklumu ir pastovumu; kad tyrėjo asmenybė neįtakotų tyrimo rezultatų; kaip tiksliai būtų galima taikyti dalies objektų matavimo rezultatus visai objektų grupei.

D. Šavareikienės (2011) teigimu, *kai tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, vertybės – taikytinas apklausos metodas*. Apklausa yra tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu (intervuotojo) pateiktus klausimus. L. Šimanskienė, L. Sandu (2013) atkreipia dėmesį, kad siekiant organizacinės kultūros tyrimo objektyvumo, būtina taikyti kelis tyrimo būdus ir

priemonės, todėl šiame tyrime buvo taikyti kiekybiniai ir kokybiniai metodai, o gauti rezultai derinami tarpusavyje. Taikyti metodai, jų nuoseklumas pateikiami 10 lentelėje:

10 lentelė

Taikyti metodai ir etapų nuoseklumas

Etapas	Data	Metodo aprašas
I etapas	2017 m. rugsėjis - spalvis	<i>Teorinės dalies rengimas.</i> Mokslinės literatūros analizė.
II etapas	2017 m. lapkritis	<i>Koncepcijos formavimas.</i> Išanalizuoti egzistuojantys tyrimo metodai, apgalvotas tyrimo instrumentas (apklausos žodžiu ir raštu), duomenų analizės metodai (matematinė analizė), sudaromas klausimynas ir jis pratestuojamas.
III etapas		<i>Tyrimo planavimas.</i> Vykdoma tiriamųjų atranka. Tiriamoji visuma parinkta atsitiktinai, t. y. UAB „Palink“ Panevėžio kulinarijos centro darbuotojai.
IV etapas	2017 m. gruodis – 2018 m. sausis	<i>Empirinis procesas.</i> Anketos asmeniškai teikiamos kiekvienam respondentui. Surinkti tyrimo duomenys analizuojami statistiškai, naudojant matematinę analizę. Atsižvelgus į gautus rezultatus, rengiamas interviu protokolai UAB „Palink“ Panevėžio kulinarijos centro aukščiausio lygio vadovams. Apklausiami vadovai, taikoma loginė, lyginamoji analizė.
V etapas		<i>Analizė.</i> Gauta informacija sistemingai ir tikslingai analizuojama bei apdorojama. Formuojamos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš viso UAB „Palink“ Panevėžio kulinarijos centro (toliau – PKC) darbuotojams buvo išdalinti 4 klausimynai. Tikslinga kiekvieną jų aprašyti detaliau.

1) K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) Diagnostikos instrumentas OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“ (žr. 1.7. poskyrį). Kiekvienas kvadratas atitinka keturiems kultūros tipams: klanas, adhokratija, rinkta ir hierarchija, kuriuose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Ši diagnostikos priemonė leis nustatyti dominuojantį organizacijos kultūros tipą.

Klausimyne (2 priedas) yra šeši skyriai su keturiomis alternatyvomis (a, b, c, d). Respondentas pasirenka 100% šioms alternatyvoms taip, kaip atrodo, kad yra būdinga jo organizacijai. Didžiausia procentinė dalis skiriama tai alternatyvai, kuri labiausiai primena analizuojamą organizaciją. Atsakymai apvalinami iki dešimčių (10, 20, 30,...) ir penkių (5, 15, 25, 35, ...).

Pirmojoje klausimyno dalyje respondentas turi apibūdinti esamą organizacijos kultūrą – kaip viskas yra tyrimo metu. Antrojoje dalyje jis aprašo norimą būseną – savo organizacijos kultūrą, kokią norėtų

matyti ateityje. Taigi, vertinama lygiagrečiai esama ir siektina OK. Rezultatai rodomi specialioje koordinacių, OK profilio sistemoje. Koordinacių ašys – srautinės OK vertybės (lankstumas ir diskretiškumas, stabilumas ir kontrolė, vidinis fokusas ir integracija, išorės fokusas ir diferenciacija). Kiekvienas koordinacių sistemos kvadratas atitinka tam tikrą kultūros tipą, o koordinacių taškai apskaičiuojami kaip įverčių, pažymėtų respondentų prie kiekvienos kultūros tipo, vidurkiai (atskirai esamos ir siektinos). Toks grafinis vaizdavimas patogus ir vizualus, OK profilis leidžia greitai įvertinti tiek esamą, tiek siektiną kultūrą bei santykius (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015).

Šis klausimynas buvo taikytas PKC visų lygių vadovams. Tyrime dalyvavo visi 29 centro vadovaujantys asmenys (12 aukščiausio lygio ir 17 – žemesnio lygio vadovų), 2 iš jų neteisingai užpildė anketas, todėl šiame poskyryje aprašomi 27 klausimynų duomenys (esami rezultatai pateikti 3 priede, o pageidaujami – 4 priede).

2) Ch. Handy organizacinės kultūros tipų klausimynas. Ch. Handy nuomone, visas organizacinės kultūras, nepriklausomai nuo organizacijos tipo, dydžio ar veiklos pobūdžio, galima suskirstyti į keturias grupes: valdžios (arba klubo), vaidmenų, užduočių ir asmenybių kultūrų tipus (žr. 1.7 poskyrį). Klausimynas sudarytas iš 8 klausimų, atspindinčių sprendimų priėmimo, išteklių paskirstymo, darbuotojų, kolektyvo, vadovų vertės, motyvacijos, laimėjimų siekių, trukdžių aspektus, kurių kiekvienas atsakymas atspindi organizacinės kultūros tipą: a) valdžios, b) vaidmens, c) užduoties, d) asmenybės kultūras (žr. 5 priedą). Kiekvienas atsakymas sudarytas iš dviejų dalių – esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros alternatyvų.

Nė vienas iš šių pateiktų organizacinės kultūros tipų nėra nei geresnis, nei blogesnis už kitus. Tiesiog jie skirtingi ir yra būdingi skirtingoms organizacijoms, skirtingose jų raidos bei veiklos etapuose (Šalaševičienė, 2010).

Tyrime dalyvavo 174 respondentai, 4 anketos buvo užpildytos neteisingai, todėl šiame tyrime pateikiama 170 respondentų duomenų analizė (6 priedas), padėsianti nustatyti organizacinės kultūros tipą.

3) Tyrimo autorės sudarytas klausimynas, anketinei apklausai atlikti, remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra apie organizacinę kultūrą ir pokyčių valdymą.

Empirinio tyrimo organizavimui pasirinktas anketavimo metodas, kadangi jis įgalina tyrėjo siekti iširti tam tikrą socialinį reiškinį, kaip dirbančio žmogaus poreikius. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo sudarytas originalus klausimynas tiriamos organizacijos darbuotojams, padėsiantis atskleisti organizacinės kultūros ypatumus pokyčių valdymo kontekste. Klausimai suformuoti, remiantis

(Zakarevičius, 2004; Lewin, 1991; Šimanskienė, Sandu, 2013, Išoraitė, 2012; Videikienė, Šimanskienė 2013). Veiksniai ir kriterijai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

Klausimyno veiksniai ir kriterijai

Veiksny	Kriterijai
Priežastys, motyvai dirbti organizacijoje	Garantuotas mane tenkinantis atlyginimas
	Darbas pagal specialybę
	Savirealizaciją
	Galimybė dirbti draugiškame kolektyve
	Galimybė dirbti organizacijoje, kuria didžiuojuosi
	Galimybė dirbti lyderiaujančioje, gerą reputaciją turinčioje organizacijoje
	Galimybė tenkinti minimalius finansinius poreikius
	Daugybė užduočių, kurios man nepatinka
	Vidinį konfliktą tarp mano ir organizacijos vertybių neatitikimo
Organizacijos vertybės	Profesionalumas (<i>ypatingas savo darbo srities išmanymas</i>)
	Efektyvumas (<i>nustatytų organizacijos tikslų siekimas</i>)
	Draugiškumas (<i>šilti ir gražūs santykiai tarp organizacijos narių</i>)
	Dorumas (<i>nešališkas, moralus, žmogiškas elgesys</i>)
	Atsakomybė (<i>būtinybė, atsakomybė už elgesį, veiklą</i>)
	Bendravimas (<i>prasminga sąveika tarp organizacijos narių</i>)
	Rūpinimasis darbuotojais (<i>organizacijos vadovų skiriamas dėmesys, palaikymas, skatinimas ir rėmimas</i>)
	Įsipareigojimas (<i>darbuotojų tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumas</i>)
	Dėmesys klientams (<i>tikslingas poreikių išsiaiškinimas ir visapusiška pagalba</i>)
	Inovacijų taikymas (<i>technologinių, organizavimo, valdymo, veiklos naujovių taikymas organizacijoje</i>)
Vadybinio personalo kultūros elementai	Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis
	Vadybos mokslo žinojimo lygis
	Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės
	Sugebėjimų vadovauti lygis
Organizacijos valdymo procesų organizavimo kultūros elementai	Optimalus valdymo procesų reglamentavimas
	Vadybinio darbo racionalus organizavimas
	Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis
	Interesantų priėmimo, posėdžių pravedimo, pokalbių kultūra
Organizacijos vadybos darbo sąlygų kultūra	Darbo aplinkos lygis (švara, apšvietimas, interjeras)
	Darbo vietų organizavimo lygis
	Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės
	Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas
Organizacijos dokumentacijos sistemos kultūra	Dokumentų apiforminimo kultūra
	Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema
	Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas
	Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema
Pokyčių inicijavimo aspektai	Vadovas, kartu su bendruomene, apsvarstęs situaciją „kas negerai“ įstaigoje
	Jūsų organizacijoje įvardijamos problemos, lemiančios pokyčio atsiradimą
	Jūsų organizacijoje pokyčio iniciatoriai būna skyrių vadovai
	Jūsų įstaigoje pokyčio iniciatoriai būna darbuotojai
Organizacijoje vyraujančios kaitos organizavimo situacijos	Situacijos „atšildymas“ (<i>pokyčių būtinumo išryškėjimas, sąlygų pokyčiams vykdyti sudarymas</i>)
	Situacijos „keitimas“ (<i>naujovių, inovacijų projektavimas ir įgyvendinimas</i>)
	Situacijos „iššaldymas“ (<i>naujų normų, procesų, mechanizmų įtvirtinimas ir stiprinimas</i>)
Pokyčio įgyvendinimo aspektai	Pateikiamas išsamus pokyčio įgyvendinimo planas
	Pateiktame pokyčio įgyvendinimo plane nuosekliai išdėstoma numatomų veiksmų seka

	Atskleidžiami diegiamo pokyčio minusai/patirti nuostoliai
	Atskleidžiama, kas pasikeis Jūsų organizacijoje, kai pokytis bus įgyvendintas
	Pateiktame pokyčio įgyvendinimo plane aiškiai apibrėžtas kiekvieno vaidmuo
	Pokyčio įgyvendinimo planas ruošiamas pasitarus su darbuotojais
	Atskleidžiama diegiamo pokyčio nauda/žala organizacijai
	Įgyvendinus pokytį, vadovai aptaria su darbuotojais iškilusias problemas
Informacijos apie pokyčius aspektai	Informacija, kuri buvo man pateikta apie pokytį, buvo pateikiama laiku
	Informacija, kuri buvo man pateikta apie pokytį, buvo naudinga
	Informacija, kuri buvo man pateikta apie pokytį, pakankamai išsamiai atsakė į visus man iškilusius klausimus
	Aš gavau adekvačią informaciją apie vykdomus pokyčius
Dalyvavimo pokyčių valdyme aspektai	Aš turėjau galimybę užduoti man rūpimus klausimus apie pokytį
	Aš turėjau galimybę dalyvauti, įgyvendinant pokytį
	Aš galėjau iš dalies kontroliuoti pokytį
	Jeigu būčiau norėjęs, galėjau dalyvauti (dalyvavau) priimant sprendimus dėl pokyčio
Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje aspektai	Jausmų: aš turėjau negerą nuojautą dėl pokyčio
	Jausmų: dėl pokyčio buvau pakilios nuotaikos
	Jausmų: dėl pokyčio patyriau stresą
	Elgesio: aš ieškojau būdų, kaip išvengti pokyčio įgyvendinimo
	Elgesio: aš skundžiausi dėl pokyčio savo kolegoms
	Elgesio: aš pristačiau savo abejones dėl pokyčio vadovybei
	Elgesio: bendraudamas su kitais apie pokytį šnekėdavau entuziastingai
	Suvokimo: maniau, kad pokytis pakenks tam, kaip dirbame šioje organizacijoje
	Suvokimo: sužinojęs apie pokytį pamaniau, jog jo dėka asmeniškai išlošiu
	Suvokimo: maniau, kad pokytis padarys mano darbą sunkesniu
Suvokimo: maniau, kad pokytis bus naudingas mūsų organizacijai	
Darbo aplinkos aspektai	Autonomija darbe: aš turi daug veiksmų laisvės sprendžiant, kaip man atlikti savo darbą
	Autonomija darbe: aš galiu pats nuspręsti, kaip keisti savo darbų vykdymo kryptį
	Autonomija darbe: man yra sudarytos sąlygos imtis asmeninės iniciatyvos, atliekant savo darbą
	Autonomija darbe: aš turiu pakankamai galimybių darbe elgtis nepriklausomai ir laisvai
	Santykiai su vadovu: mano darbiniai santykiai su vadovu yra labai efektyvūs
	Santykiai su vadovu: aš visada žinau, kiek mano darbu yra patenkintas vadovas
	Santykiai su vadovu: mano vadovas panaudotų savo įtaką, kad padėtų man išspręsti su darbu susijusią problemą
	Santykiai su vadovu: mano vadovas supranta mano darbinės problemas ir poreikius
Santykiai su vadovu: mano vadovas adekvačiai vertina mano potencialą	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Organizacinės kultūros formavimo pokyčių kontekste empirinio tyrimo anketa sudaryta iš tokių dalių: 1) kreipinys, 2) organizacinės kultūros elementai, 3) pokyčių valdymo proceso elementai, 4) demografiniai klausimai (žr. 7 priedą).

Anketoje buvo panaudotos trys klausimų skalės, kurios padėjo sugrupuoti gautus duomenis. Viena iš jų – *nominalinė* skalė, kuri padėjo identifikuoti klausimų ir atsakymų žymėjimo intensyvumą. Ši skalė buvo panaudota demografinio bloko klausimams. Taip pat buvo panaudota *intervalinė* skalė, kuri buvo reikšminga, siekiant išsiaiškinti respondentų amžių. Intervalinėje skalėje pasirinktas 7 metų intervalas. Darbe buvo naudojama *ranginė Likert* skalė. Darbe buvo naudojama 5 pakopų Likert skalė.

Buvo atsižvelgta ir į K. Kardelio (2002) keliamus reikalavimus anketoms, todėl paaiškinama, kokių tikslu apklausa organizuojama, nurodoma jos pildymo instrukcija, pateikiami konkretūs klausimai respondentams, o kadangi anketa anoniminė, tikėtina, kad respondentų atsakymai yra nuoširdūs ir patikimi. Taip pat atsižvelgiant į K. Kardelio (2002) metodines rekomendacijas, anketose pateikiami konkretūs klausimai ir suprantami atsakymų variantai, kad respondentai minimaliomis pastangomis į juos atsakytų, vengiama sudėtingų, erzinančių klausimų, stengiamasi, kad anketa būtų kuo trumpesnė, nes priešingu atveju tiriamieji skubės ir pateiks paviršutiniškus atsakymus.

Tiriamieji pasirinkti atsitiktinai, t. y. visi respondentai galėjo dalyvauti tyrime, buvo taikytas paprastosios atsitiktinės imties metodas. Kadangi buvo pasirinkta tirti visus darbuotojus, o paklaidos dydis yra 10 proc. (0,1), gauti rezultatai rodo, kad tinkama imtis tyrimui yra 75 respondentai. Kadangi dalyvauti apklausoje buvo raginami visi darbuotojai, tyrime dalyvavo 176 respondentai. 4 anketos klausimynai buvo užpildyti neteisingai, todėl šio tyrimo vėlesniuose poskyriuose analizuojama 172 respondentų nuomonė.

Gautų anketų duomenų analizei buvo naudojama matematinė analizė. Matematiniai duomenys buvo apskaičiuoti *Microsoft Excel* programa ir pavaizduoti diagramomis, paveikslais.

4) Tyrimo autorės sudarytas klausimynas, skirtas interviu su ekspertais atlikti, remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra apie organizacinę kultūrą ir pokyčių valdymą, atliktomis visomis trimis anksčiau aprašytomis anketinėmis apklausomis. Sudarant klausimyną, buvo atsižvelgta ne tik į mokslinės literatūros analizę, tačiau ir į atliktų apklausų duomenis. Ekspertais buvo parinkti 2 aukščiausio lygio PKC vadovai. Interviu protokolo klausimai ir ekspertų atsakymai pateikti 8 priede.

Interviu protokolų klausimų pagrindimas pateiktas 12 lentelėje:

12 lentelė

Interviu ekspertams klausimyno struktūra

Interviu klausimyno struktūra	Interviu klausimų temos	Klausimų nr.
Demografiniai klausimai	Klausimai, apimantys užimamas pareigas, darbo stažą, išsilavinimą, amžių, darbuotojų, kuriems vadovaujama, skaičių.	Nenumeruoti
Organizacinės kultūros vertinimas	Organizacijos charakteristikų išskyrimas; dvasinių, emocinių, kultūrinių vertybių nustatymas, darbuotojų nepriklausomumo, atsakomybės lygio nustatymas; normų ir taisyklių laikymosi lygis; motyvacijos darbuotojams sistemos išgryninimas.	1-6 klausimai
Pokyčių valdymo vertinimas	Išorinių ir vidinių pokyčių, turėjusių įtakos organizacinei kultūrai, nustatymas; pokyčių poreikio identifikavimas; įgyvendintų pokyčių vertinimas; darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių įvardijimas.	7-14 klausimai

Vadovo lyderio savybių nustatymas	Savęs, kaip lyderio identifikavimas, gebėjimų vertinimas; kvalifikacijos kėlimo poreikio nustatymas.	15-18 klausimai
OCAI metodikos rezultatų komentavimas	Komentaras apie nustatytą rinkos tipą	19 klausimas
Ch. HANDY metodikos rezultatų komentavimas	Komentaras apie nustatytą vaidmens kultūrą.	20 klausimas

Interviu klausimai sudaryti remiantis mokslinės literatūros analize ir sudarytų anketų klausimynų rezultatais.

Išanalizavus organizacinės kultūros ir pokyčių valdymo aspektus pagal aukščiau aprašytus taikytus metodus, galima rengti organizacinės kultūros pokyčių valdymo kontekste kryptis.

1.1. UAB „Palink“ Panevėžio kulinarijos centro charakteristika

UAB „Palink“ kontroliuoja IKI mažmeninės prekybos sistemą. Tai antras pagal apyvartos dydį prekybos tinklas Lietuvoje, kuris patenka į didžiausių prekybos įmonių dešimtuką Baltijos šalyse. Įmonė komercinę veiklą vykdo jau 22 metus. IKI yra vienas didžiausių darbdavių Baltijos šalyse, Lietuvoje prekybos tinkle dirba daugiau kaip 7500 darbuotojų.

IKI prekybos tinklą valdo nepriklausomų prekybos kompanijų aljansas „Coopernic“. Tai antra pagal dydį Europoje maisto prekybos organizacija, kuriai priklauso apie 10 procentų visos Europos rinkos.

Šis aljansas įkurtas 2006 metais. Aljanso įkūrėjai yra antras pagal dydį prekybos tinklų valdytojas Prancūzijoje „E. Leclerc“, antras pagal dydį prekybos tinklų valdytojas Vokietijoje „REWE“, antras pagal dydį prekybos tinklų valdytojas Italijoje „Conad“, antras pagal dydį prekybos tinklų valdytojas Austrijoje „Coop“ ir trečias pagal dydį prekybos tinklų valdytojas Belgijoje „Colruyt“.

Prekybos tinklas IKI yra socialiai atsakinga kompanija, nuolat rengianti aplinkos tvarkymo, medelių sodinimo, nemokamos kraujo donorystės ir kitas akcijas.

UAB „Palink“ vertybės:

- didžiutis bendrovės istorija ir tradicijomis;
- būti socialiai atsakingiems ir etiškiems;
- būti sąžiningiems, patikimiems ir pagarbiems;
- būti novatoriškiems ir drąsiai priimti naujoves;
- mylėti savo klientus;
- būti profesionaliems ir į viską žiūrėti teigiamai.

UAB „Palink“ etikos kodeksas apibrėžia kiekvieno darbuotojo dešimt auksinių elgesio taisyklių. Jame apibrėžti esminiai elgesio reikalavimai darbuotojams bendraujant tarpusavyje, su pirkėjais, partneriais ir visuomenės grupėmis. Etikos kodeksas negali reguliuoti ir numatyti visko, tačiau jame atspindėti principai ir minimalūs standartai, vienodai galiojantys visiems UAB „Palink“ darbuotojams:

- *Pagarba kolegoms.* Elgiamės pagarbiai, pasitikime vienas kitu, bendradarbiaujame, palaikome ir padedame. Visas problemas sprendžiame profesionaliai ir atvirai.
- *Sąžininga partnerystė.* Mes esame sąžiningi ir profesionalūs. Bendraudami su partneriais neapgaujinėjame, nemeluojame ir visuomet siekiame rasti visiems tinkamą sprendimą.
- *Meilė pirkėjams.* Mes mylime kiekvieną pirkėją. Nesvarbu, kuriame kompanijos padalinyje dirbame – kiekvienas mūsų veiksmas yra skirtas tam, kad pirkėjai norėtų pas mus sugrįžti kasdien.
- *Socialinė atsakomybė.* Mes kuriame geresnę rytdieną. Padedame vargstantiems, tausojame aplinką, rūpinamės savo darbuotojais ir pirkėjais.
- *Sąžiningas elgesys.* Mes nesiekiamo sau naudos neteisėtais būdais. Partnerius atsirenkame pagal objektyvius kriterijus, dovanas atiduodame paramai ir netoleruojame jokio nesąžiningo elgesio.
- *Skaidri veikla.* Mes neapgaujinėjame. Mūsų nuolaidos yra tikros, kainos sąžiningos ir pagrįstos, partneriai patikimi, o prekių kokybė nuodugnai patikrinta. Pripažįstame savo klaidas ir nedelsiant jas ištaisome.
- *Įstatymų laikymasis.* Mes veikiame pagal visus Lietuvos Respublikos įstatymus ir teisės aktus. Sąžiningai mokame mokesčius valstybei, sąžiningai atsiskaitome su darbuotojais ir partneriais.
- *Atsiribojimas nuo politikos.* Mes nesiveliame į politines intrigas. Neremiame jokių politinių partijų ar politikų, viešai komentuojame tik tiesiogiai mūsų veiklą liečiančius klausimus.
- *Paslapčių saugojimas.* Mes esame atsakingi ir patikimi. Saugome mums patikėtas kompanijos ir mūsų partnerių paslaptis tiek dirbdami kompanijoje, tiek iš jos išėję.
- *Pozityvus požiūris.* Mes mėgstame savo darbą. Visas blogas emocijas paliekame už durų, todėl darbe esame optimistiški, gerai nusiteikę, maloniai bendraujantys ir draugiški.

2009 m. Panevėžyje atidarytas moderniausias ir didžiausias kulinarijos centras visame Baltijos šalių regione – UAB „Palink“ Panevėžio kulinarijos centras (toliau – PKC) (nuotrauka 8 pav.). PKC vykdoma veikla: kulinarijos gaminių gamyba, tiekimas į IKI mažmeninės prekybos tinklus, kulinarijos gaminių tiekimas išorės pirkėjams. PKC įkūrimo tikslas – pateikti vienodos išvaizdos, vienodo skonio kulinarijos gaminius visai Lietuvos IKI tinklo rinkai, užtikrinti maisto saugą ir kulinarijos gaminių kokybę.

PKC gaminius prekiauja 233 IKI prekybos tinklai ir keletas išorės pirkėjų. Gaminama apie 220 pavadinimų kulinarijos gaminių. Kiekvienais metais įdiegiama apie 100 pavadinimų naujų kulinarijos

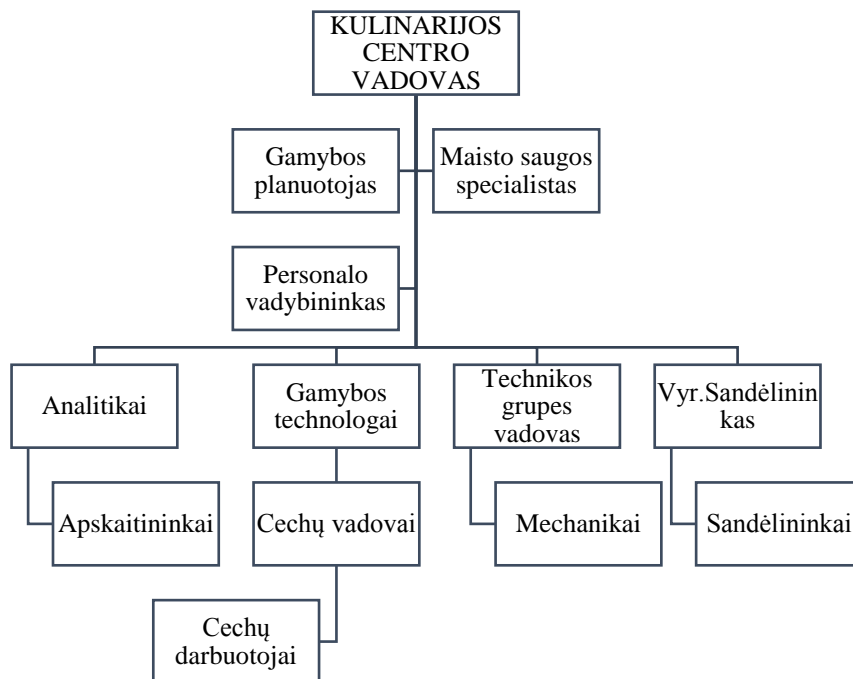
gaminių, kurie pasiskirsto per keturis metų laikų sezonus. Didelį dėmesį įmonė skiria maisto saugai, tiekia tik saugius, maisto saugos atžvilgiu, gaminius. Kiekvienam kulinarijos gaminiui atliekami laboratoriniai tyrimai, kurie nustato gaminio galiojimo terminus.



8 pav. UAB „Palink“ Panevėžio kulinarijos centro pastatas

Šaltinis: asmeninis PKC archyvas

Kulinarijos centro organizacinė struktūra pateikta 9 paveiksle:



9 pav. PKC organizacinė struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

PKC dirba vadovaudamasis prevencine *Rizikos veiksnių analizės svarbių valdymo taškų (RVASVT) programa*. PKC vykdo politiką – nenaudoti pridėtinių konservantų ir kitų maisto priedų, nenaudoti žaliavų su saldikliais. *Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų (RVASVT) sistema* – tai veiksminga šiuolaikinė maisto saugą užtikrinanti sistema. Ji leidžia valdyti nustatytus pavojus ir rizikos veiksnius bei svarbius kontrolės taškus, tuo prisidedama prie įmonės sėkmingos veiklos.

RVASVT įvairiapusė nauda:

- *Vartotojams*: mažina apsikrėtimų per maistą riziką; didina pasitikėjimą maisto gamintoju; gerina gyvenimo kokybę (sveikatą);
- *Įmonei*: didina vartotojų pasitikėjimą; plečia rinką ir eksporto galimybes; formuoja sisteminių požiūrį į gaminamų produktų saugą; didina produkto savybių pastovumą.

Gamybos planas formuojamas:

- užsakymai iš parduotuvių (ORACLE sistemoje-logistika);
- užsakymų susistemimas;
- užsakymo persiuntimas į PKC;
- gamybos plano sudarymas (NAV sistemoje);
- plano paskirstymas gamybiniams padaliniais.

Organizuojant gamybos procesą, žaliavos patenka į *Žaliavų nupakavimo skyrių*. Žaliavos paskirstomos atskiriems skyriams (fiksuojuama terminaluose): *Ekskliuzyvų, Salotų, Mėsos, Paukštienos, Žuvies, Karštų procesų, Lietinių, Daržovių paruošimo skyriams*.

Iš šių skyrių produkcija grandininio principu keliauja į *Produkcijos atvėsavimo, Produkcijos pakavimo ir Produkcijos realizacijos skyrius*.

E1 teigimu, PKC kultūra išsiskiria tobulinimosi sistema, efektyvumo siekimu, rūpinimusi darbuotojais, motyvacija ir skatinimu. E2 papildoma, kad itin atpažįstamas ženklas IKI, siejimas su kokybe. Organizacija remia paramos fondus, pvz., „*Maisto bankas*“. Tai įmonę daro išskirtinę. Edukacinis projektas „*Sodinčius*“ taip pat pelnė didžiulį visuomenės susidomėjimą.

E1 teigimu, darbuotojus vienija lojalumas įmonei, bendras tikslas, rezultato siekimas, efektyvumo didinimas. Vienija ir bendri paramos bei atjautos projektai. E2 vertybių sąrašą papildoma tradicijų puoselėjimu, t. y. ilgamečių darbuotojų pagerbimu, dalyvavimu tvarkos akcijoje „*Darom*“. Skatinamas mikroklimato gerinimas kolektyve. Darbuotojai į darbą ir iš darbo vežami įmonės transportu.

Organizacijoje, anot E1, veikia darbuotojų motyvacijos sistema. Skatinamas darbuotojų lojalumas įmonei, darbuotojams suteikiamos papildomos nuolaidos produkcijai, prekėms. Įkurtas paramos fondas sergantiems įmonės darbuotojams, taikomas papildomas sveikatos draudimas. Darbuotojai maitinami

nemokamai. E2 teigimu, PKC įdiegta darbuotojų motyvacijos sistema. 2017 m. buvo pastatytas nemokamas kavos aparatas.

Per pastaruosius 5 metus įgyvendinti strateginiai pokyčiai yra šie:

- 1) šaldytų gaminių linijos įdiegimas;
- 2) ISO 50001 įdiegimas;
- 3) naujos verslo valdymo sistemos Oracle įdiegimas;
- 4) pastovaus mokymosi sistema.

Pokyčiais buvo siekiama:

- laisvos rinkos nišos užpildymo;
- klientų saugumo užtikrinimo maisto saugos atžvilgiu;
- ekonominių įmonės rodiklių pagerinimo;
- skatinti darbuotojų lojalumą įmonei, suteikiant jiems papildomas galimybes tobulėti, mokytis, kilti karjeros laiptais.

Galima teigti, kad PKC yra lyderis rinkoje, įgyvendinantis pokyčius, turintis savitą organizacinę kultūrą, kurioje egzistuoja etikos kodeksas, tobulinimosi sistema, efektyvumo siekimas, rūpinimasis darbuotojais, motyvacija, skatinimas, bendradarbiavimas su paramos fondais, laboratorijomis, mokslo įstaigomis, visuomenės sveikatos centrais, dalyvavimas edukaciniuose, darnaus vystymosi, socialinės partnerystės projektuose. Organizacijos darbuotojus vienija lojalumas įmonei, tradicijų puoselėjimas, bendras tikslas, rezultato siekimas, efektyvumo didinimas, bendri paramos projektai.

2.2. Organizacinės kultūros vertinimo pagal OCAI rezultatai

Dažniausiai paprasti organizacijos darbuotojai neturi pakankamai motyvacijos savo grupinei kultūrai tobulinti ir čia praverčia vadovo valia. Jis turi nuspręsti, ar reikia kultūrinės analizės ir pokyčių bei kokie tikslai keliami šiems procesams. Todėl, siekiant įvertinti PKC organizacinę kultūrą, vadovams buvo taikomas OCAI klausimynas.

Tyrimo dalyvavo visi 29 centre vadovaujantys asmenys (12 aukščiausio lygio ir 17 – žemesnio lygio vadovų), 2 iš jų neteisingai užpildė anketas, todėl šiame poskyryje aprašomi 27 klausimynų duomenys. Vyrauja aukštas darnumo laipsnis, darbuotojų skiriamos procentinės reikšmės nesutapo vos 5–10 %, todėl galima teigti, kad rezultatai yra objektyvūs ir patikimi.

Po empirinių duomenų apdorojimo nustatyta, kad tiriamoje organizacijoje dominuoja rinkos organizacinės kultūros tipas (34 proc.) (žr. 10 pav.):



10 pav. Organizacinės kultūros tipas pagal OCAI

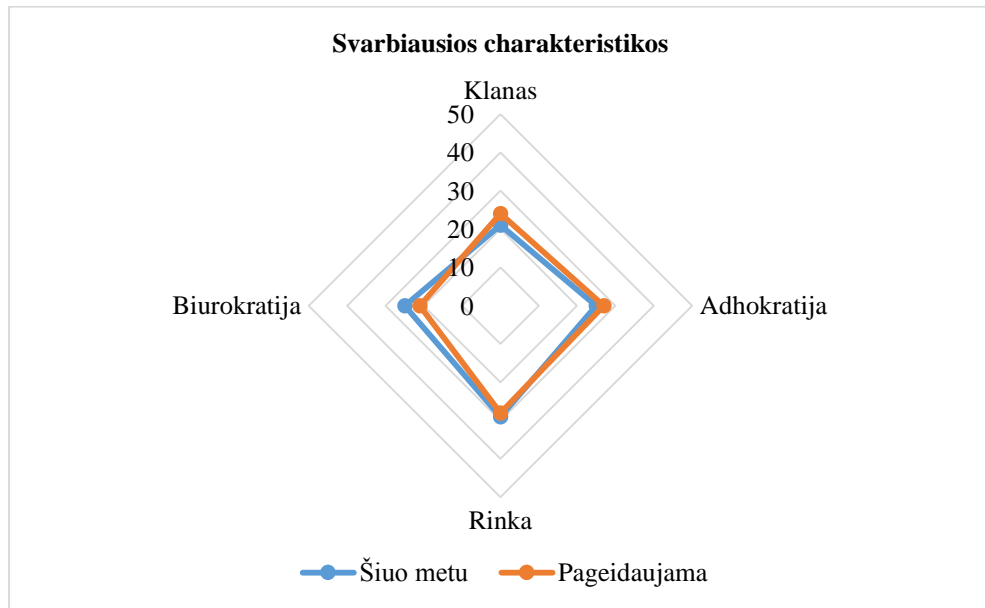
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš duomenų matoma, kad esama ir pageidaujama organizacinė kultūra yra orientuota į rinkos tipą, kur veikla nukreipta į tikslus, rezultata, pajamas, užduočių vykdymą, aukštą darbo našumą. Vadovavimo stilius nustatytas tiesus, dalykiškas, agresyvus, vyrauja aukšti gamybos standartai, konkurencijos spaudimas, pažangų skatinimas, rungtyniavimas, siekis nugalėti ir lyderiauti rinkoje. Organizacijai būdinga išorinė orientacija ir integracija bei stabilumas ir kontrolė. Šios organizacinės kultūros savybės sukuria teigiamas sąlygas organizacijai lyderiauti rinkoje, reaguoti į išorės pokyčius.

Vadovų nuomone, ateityje galėtų minimaliai mažėti biurokratijos tipas (nuo 22 proc. iki 21 proc.) ir ryškėti klano tipas (nuo 22 proc. iki 23 proc.), t.y. tikslus darbo koordinavimas galėtų plėtotis bendradarbiavimo vystymo kryptimi, užimtumo garantavimas – dalyvavimu sprendimų priėmimo procese, organizacijos ateities aprūpinimas – vidiniais išsipareigojimais, tarpusavio pasitikėjimu, stabilumas ir tęstinumas – atvirumu ir bendradarbiavimu, o tikslus terminų planavimas – siekiu nugalėti rinkoje.

Galima daryti prielaidą, kad organizacinės kultūros pokyčiai organizacijos darbuotojų pirmiausia suvokiami kaip galimybė pasiekti modernių inovacinių pasikeitimų, prisitaikyti prie jų, augti ir vystytis, prisiimti daugiau atsakomybės.

Organizacijos politika turi būti mažiau formali ir daugiau lanksti. Į šiuos bruožus verta atkreipti dėmesį planuojant pokyčius. Tačiau tikslinga atskirai įvertinti kiekvieną organizacinės kultūros elementą. Pirmasis jų atspindi svarbiausias charakteristikas (žr. 11 pav.):



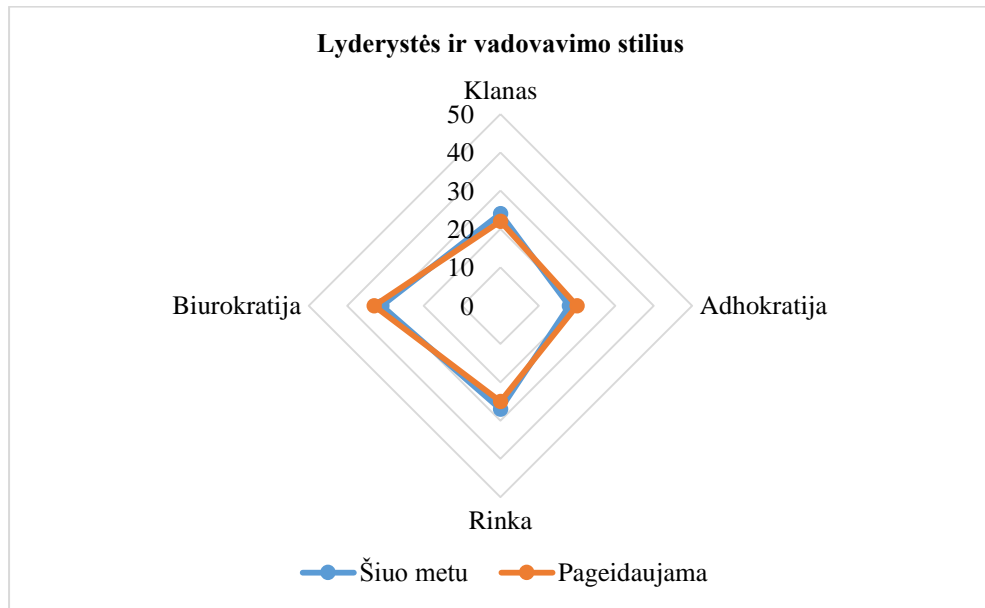
11 pav. Svarbiausios charakteristikos pagal OCAI

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinant svarbiausias charakteristikas, vadovai nurodė, kad vyrauja rinkos organizacinės kultūros tipas – 29 proc. Tai reiškia, kad veikla orientuota į rezultatą, užduočių vykdymą. Vyksta rungtyniavimas. Kiek mažiau - adhokratijos tipas (25 proc.) su kieta struktūra su aiškiais įgaliojimais, formaliomis taisyklėmis ir kontrole bei biurokratijos tipas (25 proc.), kuomet vyrauja šeimos atmosfera, neformalūs kontaktai, žmonės turi daug bendro. Mažiausiai išreikštas klanas (21 proc.), t.y. organizacinės kultūros tipas, kurioje žmonės pasiruošę aukotis ir rizikuoti, organizacija orientuota į sėkmės pasiekimą, vyrauja verslininkystės klimatas, dinaminė atmosfera.

Respondentų nuomone, ateityje galėtų būti ryškesni klanas (24 proc.) ir adhokratijos (27 proc.) tipai, mažiau ryškūs - rinkos (28 proc.) ir biurokratijos (21 proc.) tipai. Norima daugiau neformalių kontaktų, orientacijos į sėkmės pasiekimą, žmonių pasiruošimo aukotis ir mažiau aiškių įgaliojimų bei rungtyniavimo.

Antrasis organizacinės kultūros veiksnys – lyderystės ir vadovavimo stilius. Vadovų nuomone, įmonėje vyrauja biurokratinis vadovavimo/lyderystės stilius (34 proc.), kuomet svarbiausia – efektyvumas, tikslus darbų koordinavimas, o darbo procesai atitinka verslo užduotims (žr. 12 pav.). Tyrimo rezultatai rodo, kad biurokratija, kuriai būdingas stabilumas, kontrolė, vidinis susikoncentravimas ir integracija, ateityje galėtų dar labiau augti (iki 33 proc.). Stabilumas, kontrolė artimi ir rinkos tipui. Respondentų nuomone, šis tipas užima antrą poziciją (27 proc.). Rinkos tipo bruožai – tiesumas, dalykiškumas, agresyvumas – ateityje galėtų mažėti (iki 25 proc.).



12 pav. Lyderystė ir vadovavimo stilius pagal OCAI

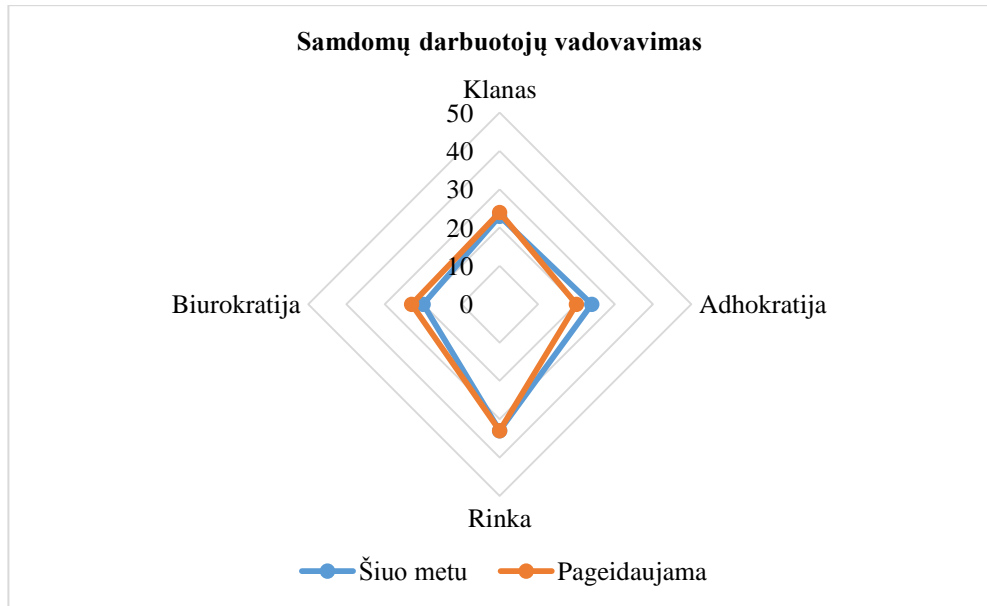
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dar ganėtinai ryškus yra klanų tipas (24 proc.), kuriame vyrauja savitarpio palaikymas, siekimas padėti ir išmokyti, bendradarbių vystymas. Tačiau šio tipo vadovavimo/lyderystės stiliaus taip pat galėtų mažėti (iki 22 proc.), o ryškėti galėtų adhokratijos stilius (iki 20 proc.), kuriam būdingos inovacijos, pasiruošimas priimti rizikingus sprendimus. Sparčių pokyčių laikais ateities perspektyvoje vien biurokratijos neužtenka, vadovas turės dar labiau inicijuoti naujoves.

Ne mažiau svarbus darbuotojų valdymas. Atsakymai leidžia teigti, kad dominuoja rinkos tipo (33 proc.) darbuotojų valdymas (žr. 13 pav.). Toks valdymo stilius suponuoja didelį reiklumą, griežtą konkurentabilumo siekimą bei pasiekimų skatinimą. Komandinio darbo puoselėjimas, inovatyvumas ir dalyvavimas sprendimų priėmimo priemonė nėra būdingas. Manoma, kad ateityje toks valdymas taip pat bus efektyviausias, naudingiausias organizacijai.

Gana ryškūs yra klanų tipo (23 proc.) darbuotojų valdymo bruožai. Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimančiam sprendimams yra svarbiausi tokio valdymo tipo aspektai. Darbuotojams suteikta daug laisvės, galimybė patiems priimti svarbius sprendimus. Toks valdymo stilius sukuria gerą, draugišką, komfortišką atmosferą, kurioje kiekvienas darbuotojas gali drąsiai reikšti savo mintis, jaustis svarbia organizacijos dalimi. Vadovų nuomone, ateityje turėtų augti klanų bruožai (iki 24 proc.) ir biurokratijos bruožai (nuo 20 proc. iki 32 proc.). Respondentų nuomone, organizacijoje turėtų mažėti adhokratijos tipo valdymas (nuo 24 proc. iki 20 proc.). Toks valdymas pasižymi individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimu. Darbuotojai siekia užsibrėžtų tikslų, jie nebijo

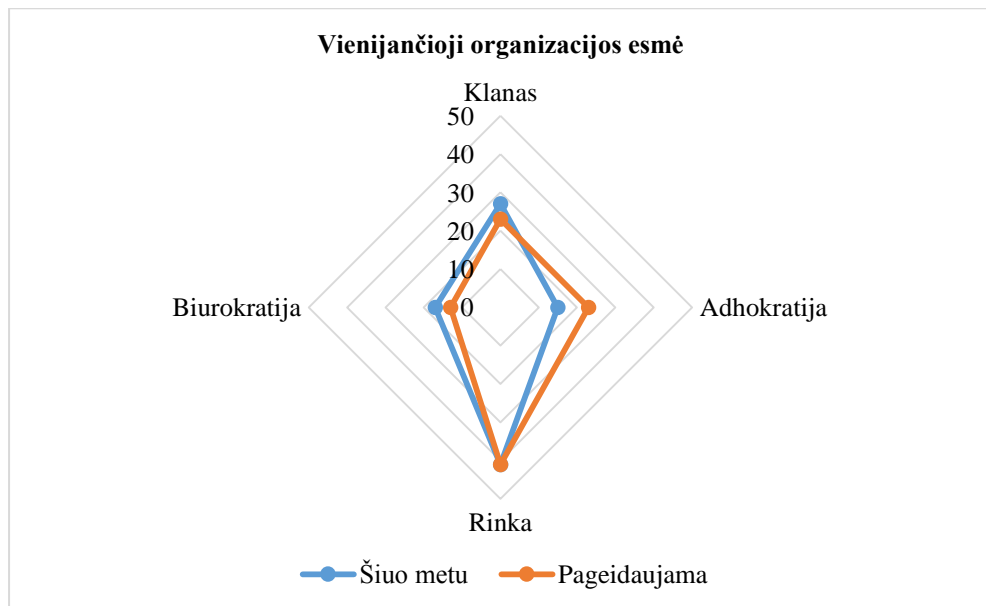
rizikuoti ir eksperimentuoti. Galima teigti, kad darbuotojai nori garantuoto užimtumo, labiau nuspėjamų ir stabilių santykių, saugos reikalavimų ir taisyklių laikymosi (Vveinhardt, Bartašiūnaitė, 2012).



13 pav. Samdomų darbuotojų vadovavimas pagal OCAI

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinant vienijančią organizacijos esmę nustatyta (žr. 14 pav.), kad dominuoja *rinkos* organizacinės kultūros tipas (41 proc.):



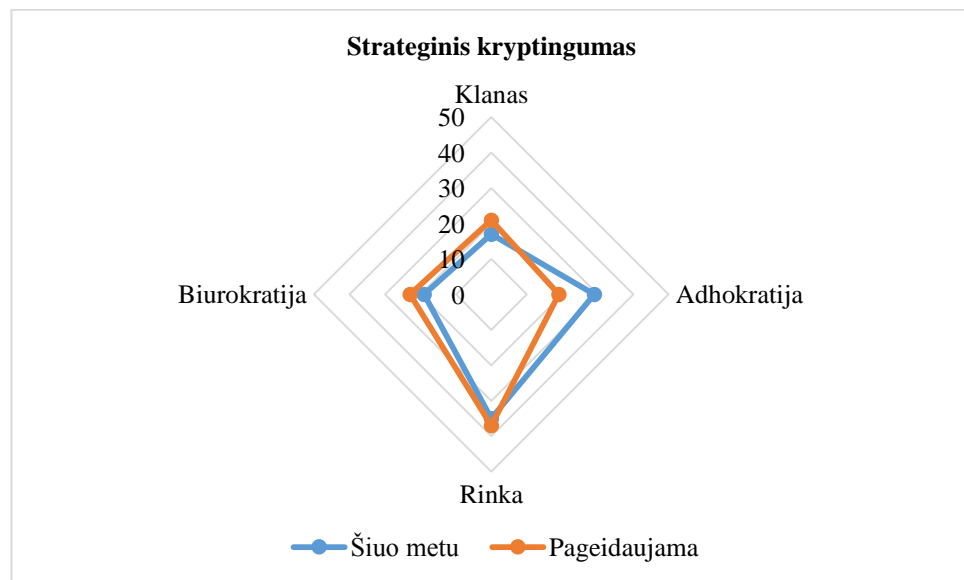
14 pav. Vienijančioji organizacijos esmė pagal OCAI

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Toks tipas yra laukiamas ir ateityje (41 proc.). Tai orientacija į pajamas, aukšto darbo našumą ir tikslų siekimą. Antroje pozicijoje *klano* tipo (27 proc.) organizacinė kultūra, kuriai būdinga bendradarbių lojalumas, tarpusavio pasitikėjimas, vidiniai išsipareigojimai. Tačiau, respondentų nuomone, tokia kultūra turėtų trauktis (iki 23 proc.). Tikimasi, kad turėtų mažėti ir biurokratijos tipo organizacinė kultūra (nuo 17 proc. iki 13 proc.) su formalių taisyklių, planinio veiksmo laikymusi, išsiskiriusiomis struktūromis, organizacijos ateities aprūpinimu.

Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Pabrėžiama planinės organizacijos veiklos eigos būtinybė. Tokioje situacijoje darbuotojai neturi pakankamai laisvės priimti savarankiškus sprendimus, dalyvauti aptariant svarbius organizacijos klausimus. Tokio tipo valdyme, galimas valdžios perleidimas individui ar tikslinei komandai, priklausomai nuo problemos, kurią tuo metu reikia spręsti (Vveinhardt, Bartašiūnaitė, 2012). Labiausiai išaugti turėtų adhokratijos tipo organizacinė kultūra (nuo 15 proc. iki 23 proc.), kai organizacijoje vyrauja kūrybinga atmosfera, darbuotojai nebijo rizikuoti, mąstyti nestereotipiškai.

Rinkos stiliaus organizacinė kultūra egzistuoja ir vertinant strateginį kryptingumą, tikslus (35 proc.) (žr. 15 pav.). Tai aiškiai dominuojantis tipas, kuriam būdingas tikslų pasiekimas, konkurenciniai veiksmai, siekimas nugalėti rinkoje. Pageidaujama, kad rinkos tipas dar išaugtų (iki 37 proc.).



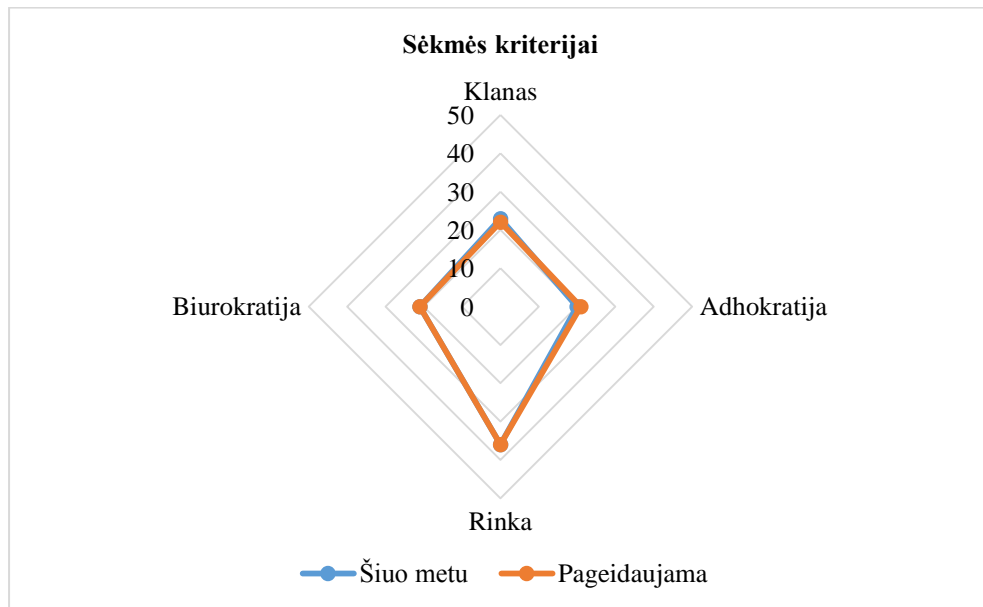
15 pav. Strateginis kryptingumas pagal OCAI

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Mažiausiai išreikšti organizacijoje yra klano tipas (17 proc.), apimantis humanišką plėtojimą, didelį pasitikėjimą, atvirumą ir bendrininkavimą ir biurokratijos tipas (19 proc.), su produktyvumo didinimu,

sklandžiu procesų vykdymo palaikymu, stabilumu ir tęstinumu. Organizacijos vadovų nuomone, šie tipai perspektyvoje turėtų būti dar ryškesni (klano – 21 proc., biurokratijos – 23 proc.).

Vertinant sėkmės kriterijus (žr. 16 pav.), organizacinei kultūrai būdingas rinkos tipas (36 proc.). Šiuo aspektu sėkmės kriterijai įvardijami pergale prieš konkurentus ir lyderyste rinkoje.



16 pav. Sėkmės kriterijai pagal OCAI

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Žmogiškųjų resursų plėtra, komandinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu ir rūpinimasis žmonėmis, respondentų nuomone, silpniausiai išreikšti esamoje situacijoje. Organizacijos vadovai pageidauja, kad esami kvadrantų rodikliai išliktų ir ateityje.

Mažiausiai sėkmės kriterijai matomi adhokratijos tipe (20 proc.), kuris sėkmės kriterijais įvardija unikalių ir naujų paslaugų kūrimą. Tokia organizacija yra paslaugų lyderis ir novatorius. Rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai, grafikai ir maži kaštai šių skyrių darbuotojų buvo įvertinti žemiausiomis procentinėmis reikšmėmis, todėl mažiausiai prisideda prie sėkmingos organizacijos veiklos.

Šiek tiek svarbesniais sėkmės kriterijais įvardijami klano (23 proc.), apimantys darbuotojų gerovę, teigiamą darbuotojų vystymą, darbuotojų pasiruošimą veikti ir biurokratijos (21 proc.) tipai. Pastarojo sėkmės veiksniai apima rentabilumą, tikslų terminų planavimą ir garantuotą aprūpinimą.

E1 teigimu, rinkos tipas labai būdingas stiprioms, tvirtai rinkoje įsitvirtinusioms organizacijoms. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į išorinius santykius su klientais, tiekėjais, valstybinėmis institucijomis

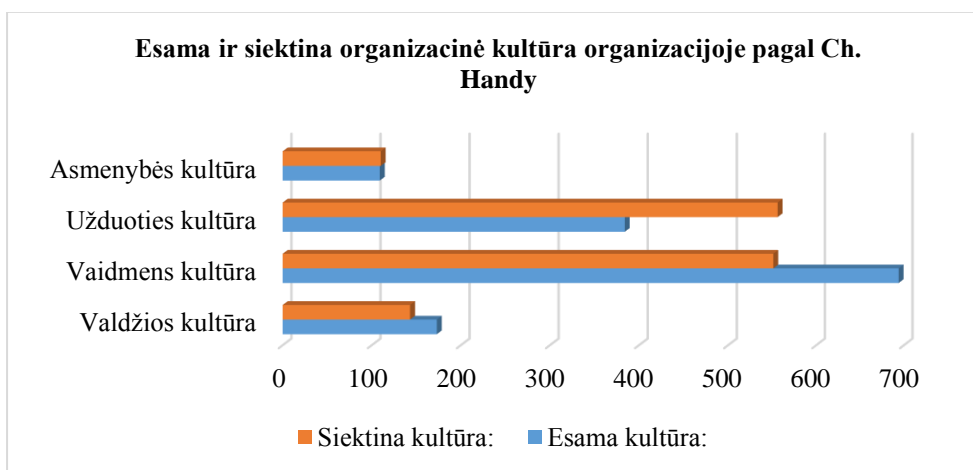
ir kt. Įmonė turi aiškų tikslą, vykdoma agresyvi strategija. Siekiama pelno, inovacijų, didinama galia rinkos nišose. E2 papildo, kad norint būti lyderiu rinkoje, rinkos tipas ir yra tinkamiausias. PKC yra lyderis, atstovaujantis antrą pagal dydį IKI mažmeninių parduotuvių tinklą, todėl orientuotas į detaliai reglamentuotų užduočių vykdymą.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad esama ir pageidaujama organizacinė kultūra yra orientuota į rinkos tipą, kur veikla yra orientuota į tikslus, rezultata, pajamas, užduočių vykdymą, aukštą darbo našumą. Vadovavimo stilius nustatytas tiesus, dalykiškas, agresyvus, vyrauja aukšti gamybos standartai, konkurencijos spaudimas, pažangų skatinimas, rungtyniavimas, siekis nugalėti ir lyderiauti rinkoje. Organizacijai būdinga išorinė orientacija ir integracija bei stabilumas ir kontrolė. Šios savybės sukuria teigiamas sąlygas organizacijai lyderiauti rinkoje, reaguoti į išorės pokyčius.

2.3. Organizacinės kultūros vertinimo pagal CH. HANDY rezultatai

Nėra "geros" ir "blogos" organizacinės kultūros, - teigia Ch. Handy – kiekvienas mikroklimate tipas turi savo privalumų ir, deja, problematiškųjų aspektų. Organizacijos kultūrą formuoja, lemia ir valdo (sąmoningai arba nesąmoningai) visų lygių organizacijos vadovai. Retai galime sutikti organizaciją, kurioje matysime tik vieno ir vienintelio iš šių keturių mikroklimate tipų apraiškas (Šalaševičienė, 2010).

Tyrimo dalyvavo 174 respondentai, 4 anketos buvo užpildytos neteisingai, todėl šiame poskyryje pateikiama 170 respondentų duomenų analizė, padėsianti nustatyti organizacinės kultūros tipą. Bendri respondentų nuomonės rezultatai rodo, kad organizacijoje stipri vaidmens kultūra (žr. 17 pav.):

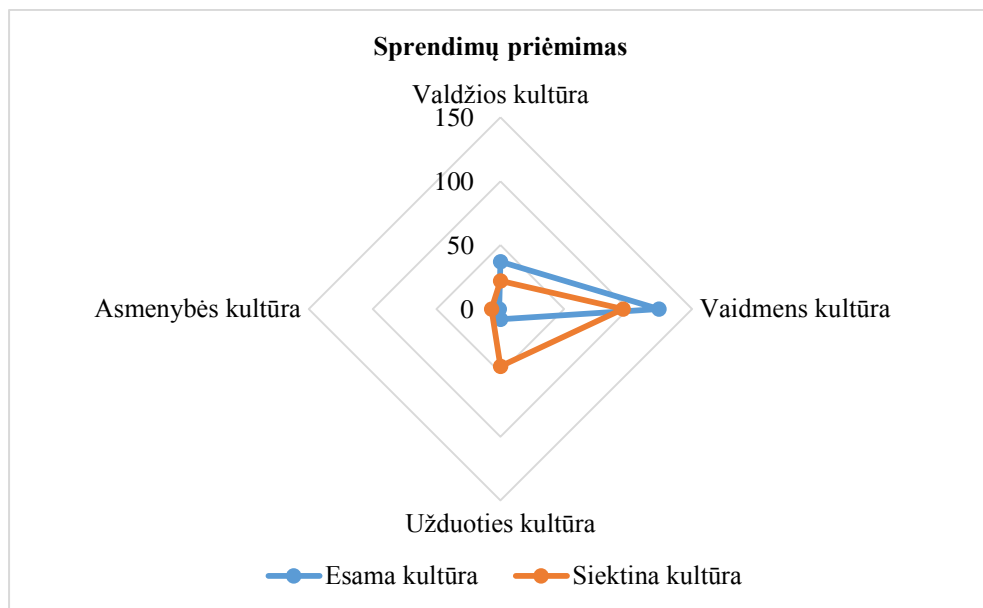


17 pav. Esama ir siektina organizacinė kultūra pagal Ch. Handy
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbuotojas veikia pagal savo darbo aprašą. Čia tvarka griežta, nurodytos teisės ir pareigos, darbo aprašymai, veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus. Į pokyčius reaguojama sunkiai. Palanki stabili aplinka. Ši kultūra priimtina asmenims, kuriems reikia saugumo jausmo, kurie nenori prisiimti atsakomybės, tačiau nori turėti geresnį postą. Ši kultūra egzistuoja nenutrūkstamos gamybos įmonėse. Tačiau, respondentų nuomone, ateityje vaidmens kultūra galėtų būti silpniau išreikšta, nes kyla sunkumų susidūrus su nenumatytomis problemomis.

Respondentai nori daugiau analitiškumo, motyvo siekti sėkmės ir teiktų prioritetą užduoties kultūrai, kuomet darbuotojas veikia taip, kaip jo nuomone reikia veikti, norint atlikti užduotį. Užduoties kultūra yra orientuota į užduoties įvykdymą. Tai komandos kultūra, kai rezultatas sukuriamas grupės žmonių. Ši kultūra labai adaptyvi, grupės, projektų komandos gali būti greitai sukurtos ar reformuotos. Grupėje amžius ar pareigos nėra svarbūs, tačiau lyderiai gali pradėti nurodinėti nariams elgtis taip, kaip jie nori.

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad sunku būti suprastam ir gauti žmonių sutikimą, kai reikia pokyčių. Tai užduoties kultūros trūkumas pokyčių valdymo kontekste. Valdžios ar asmenybės kultūros tipui darbuotojai skyrė mažiausiai dėmesio. Tikslinga detaliau peržvelgti respondentų nuomonę pagal kiekvieną iš aštuonių organizacinės kultūros tipo veiksmių, įtakančių bendrą rezultatą. Pirmasis jų – sprendimų priėmimo kultūra (žr. 18 pav.):



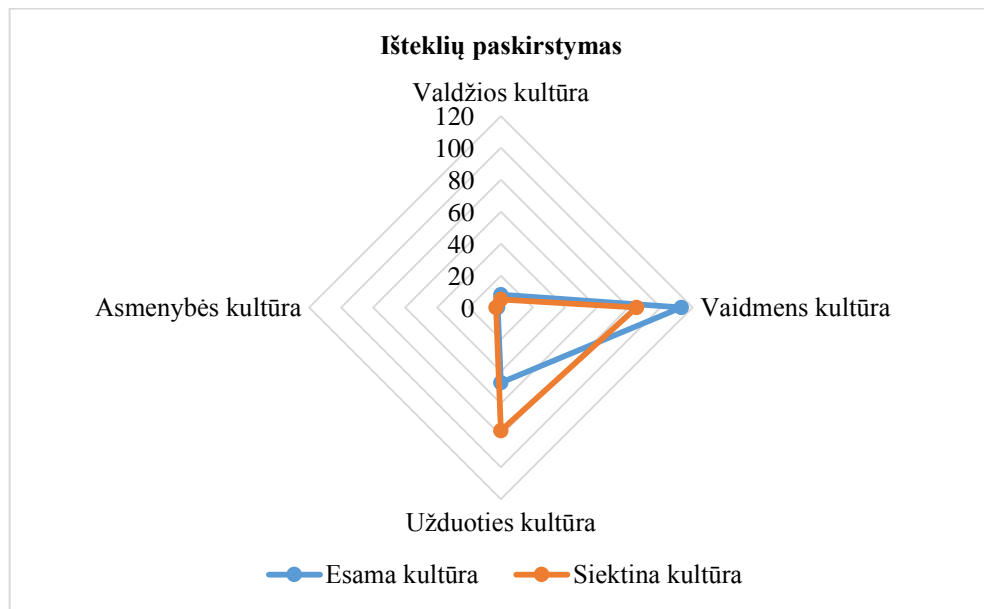
18 pav. Sprendimų priėmimo kultūra pagal pagal Ch. Handy

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš 18 paveikslo matoma, kad organizacijoje dominuoja vaidmens kultūra (124 respondentai).

Tai reiškia, kad sprendimus priima tik pareigybių įgalioti asmenys. Sprendimų visiškai nepriima tie, kurie siekia priimti įsipareigojimus (asmenybės kultūra nuo 1 iki 8 respondentų). Respondentų teigimu, tie, kurie turi didesnę negu kiti valdžią, sprendimus turėtų priimti kur kas rečiau (nuo 37 iki 22 respondentų), kaip ir tie, kuriuos įgalioja pareigybės (nuo 124 iki 96 respondentų), tačiau gerokai daugiau sprendimų turėtų priimti tie, kurie yra labiau kompetentingi tais klausimais (nuo 8 iki 45 respondentų). Pokyčių valdymo kontekste tai reikštų, kad galėtų būti dažniau sudaromos darbo grupės skirtingiems aspektams. Tai padėtų rasti labiausiai kvalifikuotą, efektyviausią sprendimą tam tikroms problemoms.

Antrasis aspektas, padedantis įvertinti organizacinės kultūros tipą – išteklių paskirstymas. Į Ch. Handy suformuotą uždara teiginį „ištekliai paskirstomi remiantis“, respondentų balsų pasiskirstymas pateiktas 19 paveiksle:



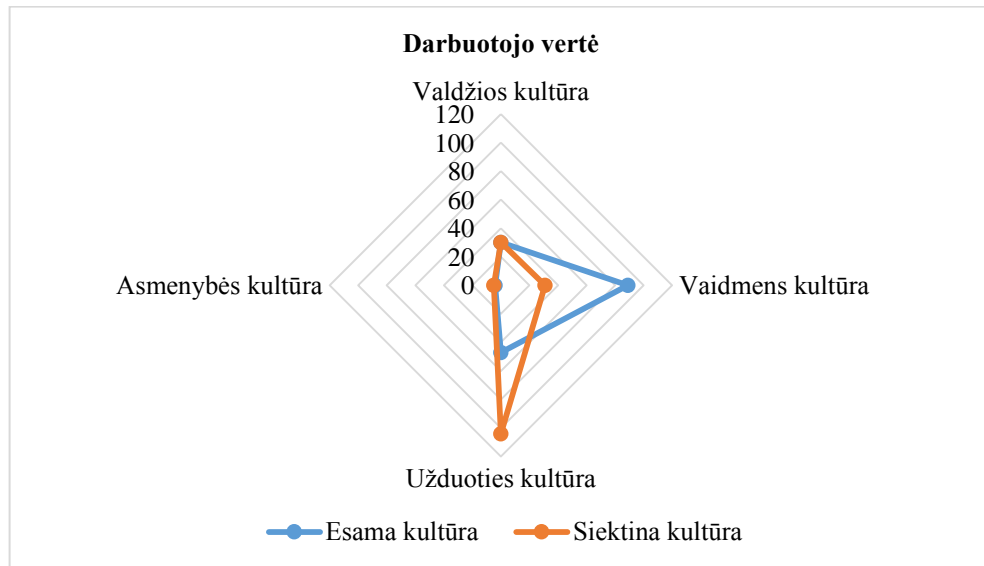
19 pav. Išteklių paskirstymo kultūra pagal pagal Ch. Handy

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taip pat dominuoja vaidmens kultūra, tačiau, nuo 113 iki 85 respondentų nuomone, situacija turėtų trauktis. Tai reiškia, kad ištekliai paskirstomi remiantis esamomis taisyklėmis ir procedūromis.

Ištekliai beveik nėra paskirstomi vienašališku vadovo sprendimu (nuo 8 iki 5 respondentų) ir darbo atlikėjų patogumu (nuo 2 iki 3 respondentų). Nuo 47 iki 77 respondentų nuomone, turėtų didėti išteklių paskirstymas remiantis užduoties kultūra, t.y., veiklos interesais, kuomet orientuojamasi į užduoties įvykdymą. Tai komandos kultūra, kai rezultatas sukuriamas grupės žmonių. Tai motyvuoja komandos narius siekti tikslų.

Užduoties kultūra itin siektina ir vertinant darbuotojus (žr. 20 pav.):

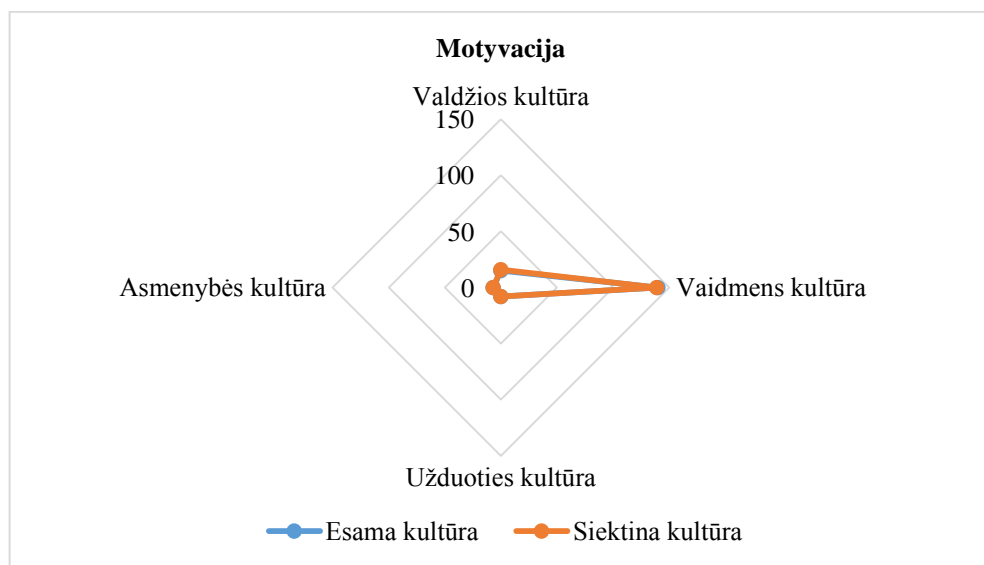


20 pav. Darbuotojų vertinimo kultūra pagal pagal Ch. Handy

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nors šiuo metu, 89 respondentų teigimu, vyrauja vaidmens kultūra, kuomet geras darbuotojas – tai tiksliai vykdamasis savo pareigas, tačiau tik 31 respondentas mano, kad tai yra siekiamybė. Vis tik 47 respondentai mano, kad šiuo metu esanti užduoties kultūra, ateityje turėtų stiprėti (104 respondentai). Siektina, kad geras darbuotojas būtų toks, kuris yra iniciatyvus ir motyvuotas į rezultatą.

Sekantis aspektas pavadintas motyvacija, Ch. Handy klausimyne stengiamasi sužinoti kuo remiamasi, taikant skatinimą ir bausmes. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacinės kultūros tipą pateiktas 21 pav.:

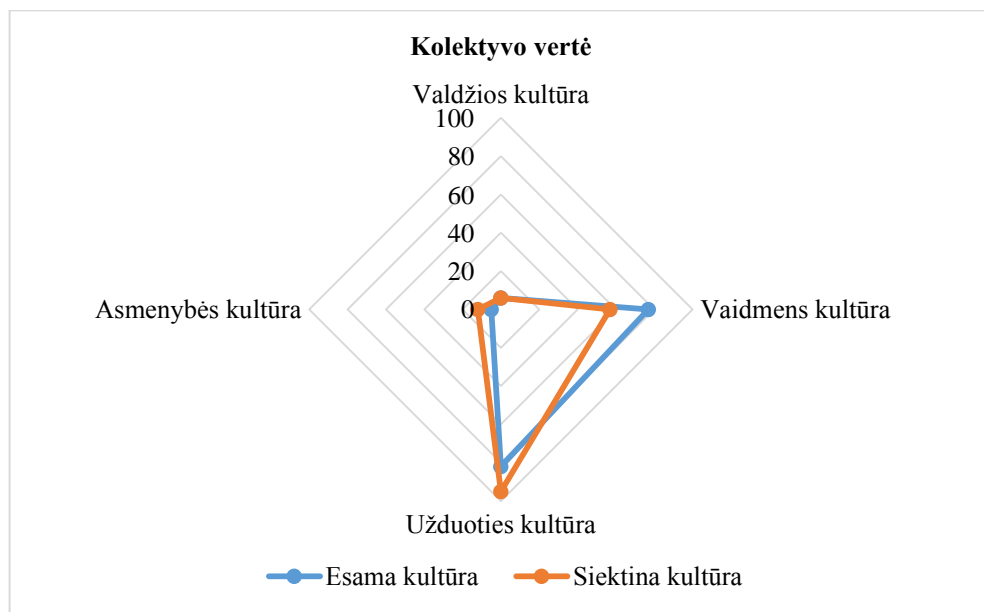


21 pav. Skatinimo ir bausmių kultūra pagal pagal Ch. Handy

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Esama ir pageidaujama situacija beveik identiška. 140 respondentų teigia, kad skatinimas ir bausmės taikomos remiantis esama raštiška motyvacija ir vidinės tvarkos sistema, 15 respondentų nuomone, vadovybės sprendimu ir po 7-8 respondentus mano, kad personalo interesais ir darbuotojo asmenybės tipu bei specifika. Galima teigti, kad skatinimo ir bausmių sistema yra skaidri, objektyvi ir vertinama teigiamai.

Ne mažiau svarbus aspektas organizacinei kultūrai yra kolektyvas (žr. 22 pav.). Kaip ir ankstesniuose organizacinės kultūros elementuose, mažiausią dėmesį respondentai skyrė valdžios (6 respondentai) ir asmenybės (nuo 5 iki 12 respondentų) kultūroms.



22 pav. Kolektyvo vertės kultūra pagal pagal Ch. Handy

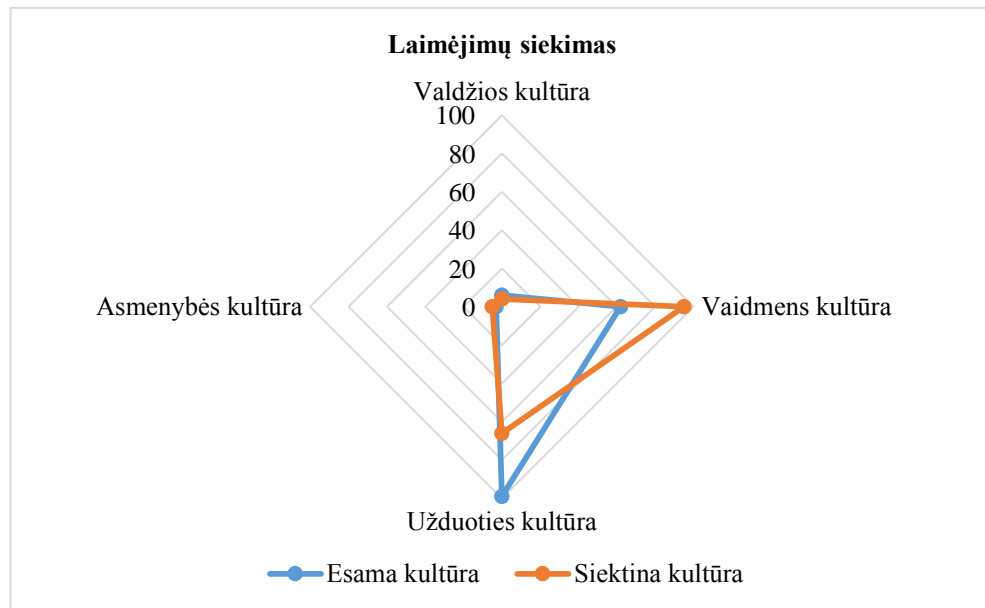
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Jų manymu, organizacijoje kolektyvas gerai vertinamas ne todėl, kad yra drausmingas arba draugiškas ir linksmas. Šiuo metu antroje vietoje vaidmens kultūra, kuomet kolektyvas yra gerai struktūruotas ir profesionalus (77 respondentai), tačiau tik 57 respondentai mano, kad taip turi likti ir ateityje. Darbuotojų nuomone, labiausiai kolektyvas vertinamas todėl, kad jis yra profesionalus su palaikymo ir savitarpio pagalbos atmosfera (82 respondentai). Ateityje pageidaujama, kad šios vertybės būtų dar labiau vertinamos. Tai teigiamai veikia pokyčių valdymo kontekstą, nes darbuotojai suprasdami ir vertindami profesionalumą, kartu ugdo ir savikritiškumą, atsakomybės prisiėmimą.

Sėkmės ir laimėjimų link organizacijoje šiuo metu, 99 respondentų teigimu, veda motyvuoti ir išprusę žmonės, tačiau tik 66 jų mano, kad tai yra siekiamybė (23 pav.). Vis tik šioje srityje turėtų augti

vaidmens kultūra (nuo 62 iki 95 respondentų), kuomet laimėjimų pasiekia žmonės, tiksliai atliekantys savo pareigas ir atitinkantys organizacijos nuostatomis.

Mažiausiai išreikšta yra asmenybės kultūra, kuomet laimėjimus lemia komunikabilumas, geri santykiai su kitais kolegomis ir valdžios kultūra, kuomet sėkmė priklauso nuo vadovybės nuostatų supratimo lygio.



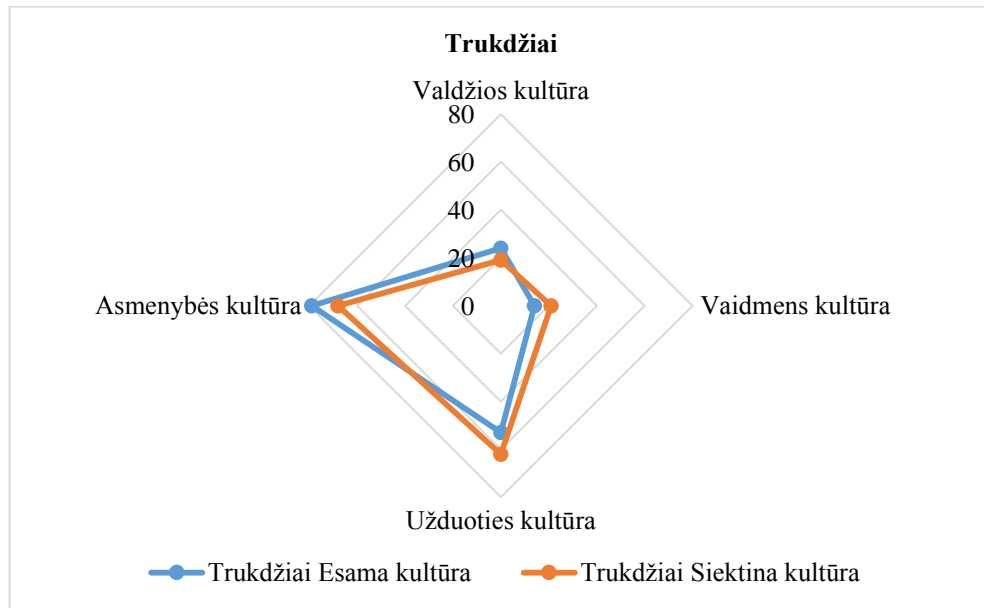
23 pav. Laimėjimų siekio kultūra pagal pagal Ch. Handy

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Veiklos efektyvinimui, rezultatų gerinimui svarbu išgryninti silpnąsias darbuotojų puses. Ch. Handy į klausimyną įtraukė uždara klausimą – kodėl darbuotojas, turintis pakankamai įgūdžių, ne labai gerai atlieka savo darbą? (žr. 24 pav.). Daugiausiai (79 respondentai) mano, kad darbuotojas ne labai gerai atlieka darbą, nes jam nesuteikė pakankamai resursų arba jis kažkuo nepatenkintas, tačiau ateityje tai turėtų mažėti.

Silpnėti turėtų nepakankamos kontrolės priežastis, atspindinti valdžios kultūrą (nuo 24 iki 19 respondentų).

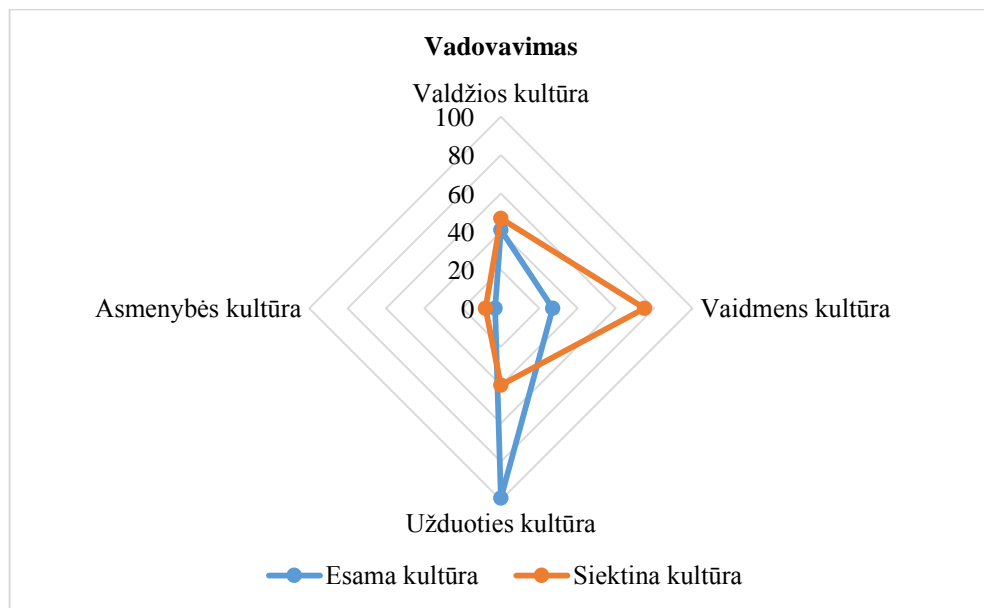
Vis svarbesne priežastimi, nuo 53 iki 62 respondentų teigimu, turėtų tapti nepakankama motyvacija ir orientacija į rezultatą (užduoties kultūra) ir, nuo 14 iki 21 respondento teigimu, - nepakankamai aiškiai sudarytos pareiginės instrukcijos (vaidmens kultūra).



24 pav. Trukdžiai pagal pagal Ch. Handy

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Be darbuotojų, kolektyvo vertinimo kriterijų, svarbu vertinti ir gero vadovo kriterijus. 3 respondentai mano, kad geras vadovas tas, kuris sudaro pozityvią atmosferą kolektyve (asmenybės kultūra) (žr. 25 pav.). 27 darbuotojai mano, kad šiuo metu geras vadovas yra tas, kuris tiksliai formuoja uždavinius aukštesnio lygio tikslų rėmuose (vaidmens kultūra), tačiau pageidaujama, kad ateityje tos vertybės būtų vertinamos labiau (iki 75 respondentų).



25 pav. Vadovo vertinimo kriterijų kultūrą pagal pagal Ch. Handy

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šiuo metu, anot 99 respondentų, geras vadovas yra vertinamas už tai, kad moka motyvuoti, lavinti ir plėtoti verslą (užduoties kultūra), tačiau šios savybės ateityje nebus tokios svarbios. Apie 40 respondentų teigia, kad geras vadovas yra ryžtingas, autoritarinis, turintis didelę įtaką.

E1 Kulinarijos centre būdingas cechinis uždaramas, aiškiai suformuluoti tikslai, užduoties kultūra orientuota į užduoties įvykdymą. Gamybinis centras dirba nenutrūkstamu režimu. Veikla koordinuojama „piramidės“ principu. E2 Pastaruoju metu organizuojami dažnesni gamybiniai susirinkimai, kiekvieną darbo dieną vadovaujantis personalas susirenka einamųjų dienos darbų aptarimui.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad organizacijoje dominuoja vaidmens kultūra, siekianti pereiti į užduoties kultūrą. Šiuo metu veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus. Į pokyčius reaguojama sunkiai. Palanki stabili aplinka. Ši kultūra priimtina asmenims, kuriems reikia saugumo jausmo, kurie nenori prisiimti atsakomybės, tačiau nori turėti geresnį postą. Ši kultūra egzistuoja nenutrūkstamos gamybos įmonėse, draudimo kompanijose. Tačiau, respondentų nuomone, ateityje vaidmens kultūra galėtų būti silpniau išreikšta, nes kyla sunkumų susidūrus su nenumatytomis problemomis. Respondentai nori daugiau nepriklausomumo, analitiškumo, motyvo siekti sėkmės ir teiktų prioritetą užduoties kultūrai, kuomet darbuotojas veikia taip, kaip jo nuomone reikia veikti, norint atlikti užduotį. Tačiau gamybos sektoriui vaidmens kultūra tinkamesnė dėl darbo aprašų, stabilios aplinkos, užduotys aiškiai apibrėžtos ir gerbiamos, darbas geros kokybės, nariai jaučia, kai į juos atsižvelgiama, tačiau nori daugiau atsakomybės, motyvacijos siekti sėmės, kompetencijų.

2.4. Darbuotojų nuomonės vertinimas

2.4.1. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo dalyvavo IKI kulinarijos centro darbuotojai. Tyrimo imties nustatymui buvo aktualus visas galimas imties skaičius, t. y. darbuotojų skaičius. Iš viso kulinarijos centre dirba 300 darbuotojų (91 vyras ir 209 moterys), kurių vidutinis darbo stažas centre – 3 metai. Žinant visą galimą tiriamųjų aibę, tyrimo imtis buvo paskaičiuota remiantis formule (Čekanavičius, Murauskas 2000):

$$n = \frac{1}{x^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Čia:

n – imtis;

x – paklaidos dydis (0,1);

N – pasirenkama generalinė aibė.

Tyrimo imties skaičiavimo rezultatai:

$$n = 1 / 0,1^2 + 1/300 = 75$$

Tiriamieji pasirinkti atsitiktinai, t. y. visi respondentai galėjo dalyvauti tyrime, buvo taikytas paprastosios atsitiktinės imties metodas. Kadangi buvo pasirinkta tirti visus darbuotojus, o paklaidos dydis yra 10 proc. (0,1), gauti rezultatai rodo, kad tinkama imtis tyrimui yra 75 respondentai. Kadangi dalyvauti apklausoje buvo raginami visi darbuotojai, tyrime dalyvavo 176 respondentai. 4 anketos klausimynai buvo užpildyti neteisingai, todėl šiame poskyryje analizuojami 172 respondentų nuomonė. Aukšta grįžtamumo kvota (99,97 %) pakankamai reprezentuoja tiriamą visumą ir tyrimo rezultatai gali būti ekstrapolijuojami visai populiacijai.

Apklausoje dalyvavo ir teisingai anketas užpildė 59 (34 proc.) vyrai ir 113 moterų (66 proc.). Taip pat tyrime dalyvavo įvairių amžiaus grupių respondentai: 18-29 metų – 48 respondentai (28 proc.), 30-40 metų – 56 respondentai (33 proc.), 41-50 metų – 41 respondentai (24 proc.), 51 ir daugiau metų – 27 respondentai (15 proc.).

Respondentų darbo stažas apima nuo 0,5 metų iki 9 metų. Darbo stažo vidurkis PKC siekia 3,5 metų.

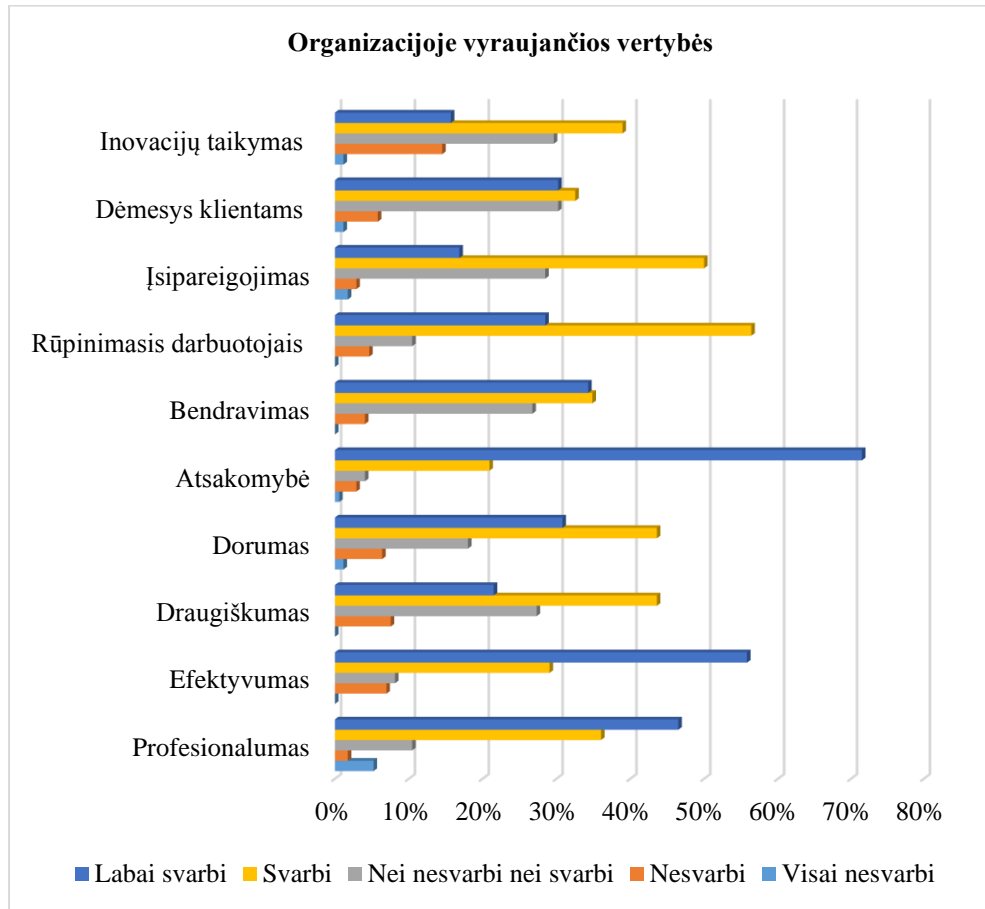
Tyrime dalyvavo 14 (8 proc.) respondentų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, 50 (29 proc.) respondentų – aukštesnįjį išsilavinimą, 43 (25 proc.) respondentų – profesinį išsilavinimą ir 65 (38 proc.) respondentų – vidurinį išsilavinimą.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą šiek tiek skiriasi, tačiau skirtumas nėra toks didelis, kad galėtų pakeisti tyrimo rezultatus asmens lyties, amžiaus, darbo stažo, išsilavinimo, užimamų pareigų aspektais.

2.4.2. Darbuotojų nuomonės apie organizacinę kultūrą vertinimas

Anketoje buvo pateiktas klausimas, kuris išgrynino pagrindinius darbuotojų argumentus, motyvus dirbti PKC. Net 74 proc. respondentų teigia, kad darbas reiškia finansinių poreikių tenkinimą: iš jų 67 (39 proc.) respondentai teigia, kad atlyginimas tenkina ir 60 (35 proc.) respondentų nuomone, tenkinami tik minimalūs finansiniai poreikiai. 50 (29 proc.) respondentų dirba todėl, kad tokia jų specialybė. Draugiškumą, kolegialumą, šiltus santykius, kaip argumentą darbui PKC nurodė 32 (19 proc.) respondentai, o pačios organizacijos, kaip lyderės, gerą reputaciją turinčios teigiamas puses išskyrė 61 (36 proc.) respondentų. Tačiau pilnai save realizuoja vos 25 (15 proc.) respondentai, o dar 11 (6 proc.) respondentų nerimą kelia daugybė nepatinkančių užduočių. Tačiau nei vienas respondentas nenurodė,

kad jaučia vidinį konfliktą tarp savo ir organizacijos vertybių neatitikimo. Galima teigti, kad pagrindinis motyvas, dėl kurio darbuotojai eina į darbą – finansinis atlyginimas. Įmonės reputacija darbuotojai pasitiki labiau nei kolegomis. Todėl svarbu ištirti organizacijoje vyraujančias vertybes. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 26 pav.:



26 pav. Organizacijoje vyraujančios vertybės

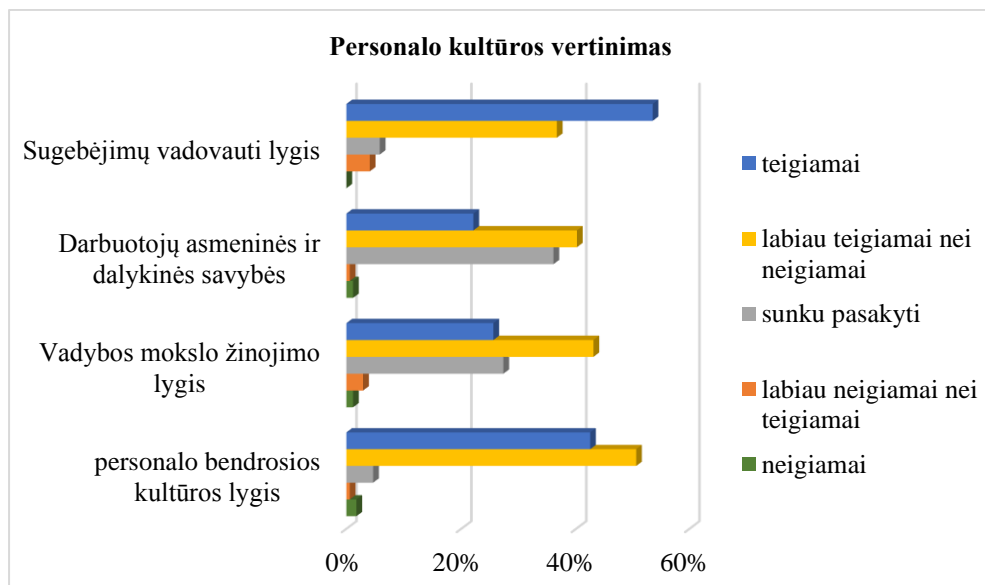
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Galima teigti, kad visos išvardintos vertybės organizacijoje yra svarbios, tačiau svarbiausia jų – atsakomybė. Nes 92 proc. respondentų teigia, kad organizacijoje labai svarbi ir svarbi atsakomybė už elgesį, veiklą, būtinybė atlikti paskirtą užduotį. Ne mažiau svarbiomis vertybėmis 85 proc. respondentų (pasirinkti atsakymai – labai svarbi ir svarbi) išskyrė efektyvumą ir rūpinimąsi darbuotojais. Jų nuomone, labai svarbu siekti organizacijos nustatytų tikslų, o organizacija savo ruožtu skiria pakankamai dėmesio darbuotojams palaikymu, skatinimu, rėmimu. Tai gali būti vadinama stipriu organizacijos grįžtamoju ryšiu darbuotojams už jų atsakomybę, pareigingumą, uždavinių įgyvendinimą. Taip pat 83 proc. respondentų mano, kad organizacijoje vertinamas profesionalumas, 74 proc. respondentų – dorumas. Jei

pirmosios vertybės buvo labiau susijusios su organizacijos aplinka, šios – ypatingas savo darbo srities išmanymas, nešališkas, moralus elgesys su asmeninėmis darbuotojų kompetencijomis.

Kitoms vertybėms – draugiškumas, bendravimas, įsipareigojimas, dėmesys klientams – 55-69 proc. respondentų teigimu, skiriamas mažesnis dėmesys. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad dėmesys klientams dirbant gamybiniame ceche nėra aktualus, nes ten nėra tiesioginio kontakto su klientu, jo poreikių išaiškinimu ir pan. Kita vertus, šilti ir gražūs santykiai bei prasminga sąveika tarp organizacijos narių, kaip ir darbuotojo tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumas, gali būti plėtojami labiau, siekiant dar didesnio darbuotojų lojalumo. Visai nesvarbi organizacijoje vertybė, anot 16 proc. respondentų (pasirinkti atsakymai – visai nesvarbi ir nesvarbi) yra inovacijų taikymas. Tik 16 proc. respondentų mano, kad ši vertybė labai svarbi.

Remiantis P. Zakarevičiumi (2004), organizacinę kultūrą sudaro organizacijos valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybinio personalo kultūra, organizacijos dokumentacijos sistemos kultūra ir netgi darbo sąlygų kultūra. Kultūrų elementai buvo įtraukti į klausimyną. Respondentai atsakymus vertino skalėje nuo 1 iki 5 (1 – vertinu neigiamai, 2 – labiau neigiamai nei teigiamai, 3 – sunku pasakyti, 4 – labiau teigiamai nei neigiamai, 5 – teigiamai). Pradžioje respondentai buvo paprašyti įvertinti organizacijos vadybinio personalo kultūrą. Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 27 paveiksle:



27 pav. Personalo kultūros vertinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Matoma, kad geriausiai respondentai vertina sugebėjimų vadovauti lygį.

Manančių, kad vadovas tinkamai vadovauja – 53 proc. Ir dar 37 proc. vertina labiau teigiamai, nei neigiamai. Tad bendrai teigiamai vertinančių buvo 90 proc. respondentų.

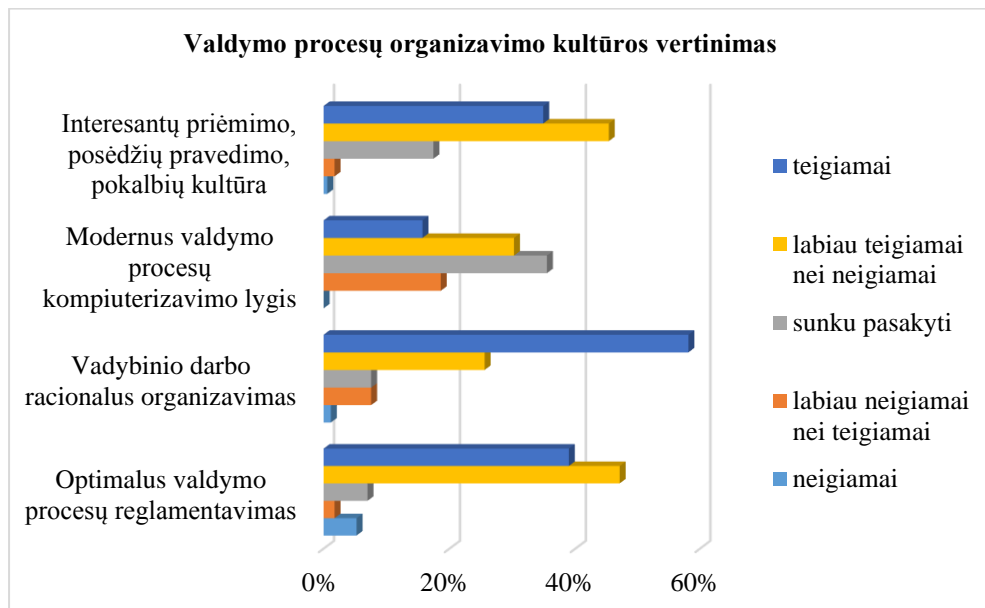
Nei vienas respondentas sugebėjimo vadovauti nevertina neigiamai, 6 proc. respondentų suabejojo atsakymo pasirinkimu. Abu ekspertai priklauso įmonės lyderių klubui, kurio tikslas ugdyti perspektyvius darbuotojus užimti lyderio poziciją. 93 proc. respondentų teigiamai vertina personalo bendrosios kultūros lygį. Iš jų 51 proc. respondentų kultūros lygį vertina labiau teigiamai nei neigiamai ir dar 42 proc. – teigiamai.

Kiek mažiau teigiamai darbuotojai vertina vadybos mokslo žinojimo lygį ir darbuotojų asmenines ir dalykines savybes. 69 proc. respondentų teigiamai ir labiau teigiamai nei neigiamai vertino vadybos mokslo žinojimo lygį, o dar 27 proc. jų buvo sunku įvertinti. Galima prielaida, kad darbas gamybos ceche eiliniams darbuotojams nereikalauja vadybos mokslo žinojimo, nes yra apibrėžiamas daugybe normų, technologinių aprašų, nėra tiesioginio kontakto su klientu. Jei veikla racionaliai reglamentuota, darbuotojams gali būti sudėtinga identifikuoti vadovybės vadybos veiklas. E1 vertinant darbuotojų nepriklausomybės ir atsakomybės laipsnį teigė, kad griežtai apibrėžti procesai įtakoja darbuotojų priklausomybę nuo reglamentų, teisinių aktų, instrukcijų. Atsakomybės laipsnis įmonėje didelis, tačiau susijęs su technologinėmis, gamybinėmis žiniomis.

Dar mažiau, 62 proc. respondentų teigiamai ir labiau teigiamai nei neigiamai vertino darbuotojų asmenines ir dalykines savybes. Net 36 proc. Respondentų nevertino, pasirinkdami atsakymą „*sunku pasakyti*“. Kaip ir organizacijos vertybių tyrime, pastebimas didesnis darbuotojų susidomėjimas, lojalumas organizacijai nei patiems darbuotojams. Šilti ir gražūs santykiai bei prasminga sąveika tarp organizacijos narių, kaip ir darbuotojo tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumas, gali būti plėtojami labiau, siekiant dar didesnio darbuotojų lojalumo. Todėl toliau vertinama valdymo procesų organizavimo kultūra (žr. 28 pav.).

Vertinant valdymo procesų organizavimo kultūrą, darbuotojai teigiamiausiai vertino vadybinio darbo racionalų organizavimą. Net 58 proc. respondentų vertino teigiamai ir dar 26 proc. respondentų – labiau teigiamai nei neigiamai. Gamybos ceche tai itin aktualu. Kaip ir kitas, itin teigiamai įvertintas rodiklis – optimalus valdymo procesų reglamentavimas.

Šį valdymo proceso organizavimo rodiklį teigiamai vertino 39 proc. respondentų ir labiau teigiamai nei neigiamai – 47 proc. respondentų. E1 teigimu, dirbama vadovaujantis reglamentais, kurie apibrėžia gamybinių veiksmų eigą. Tiekėjai taip pat informuoti apie įmonės taisykles ir normas, pvz., visos naudojamos žaliavos be konservantų. E2 papildo, kad tvarka griežta ir nuokryptai negalimi.



28 pav. Valdymo procesų organizavimo kultūros vertinimas

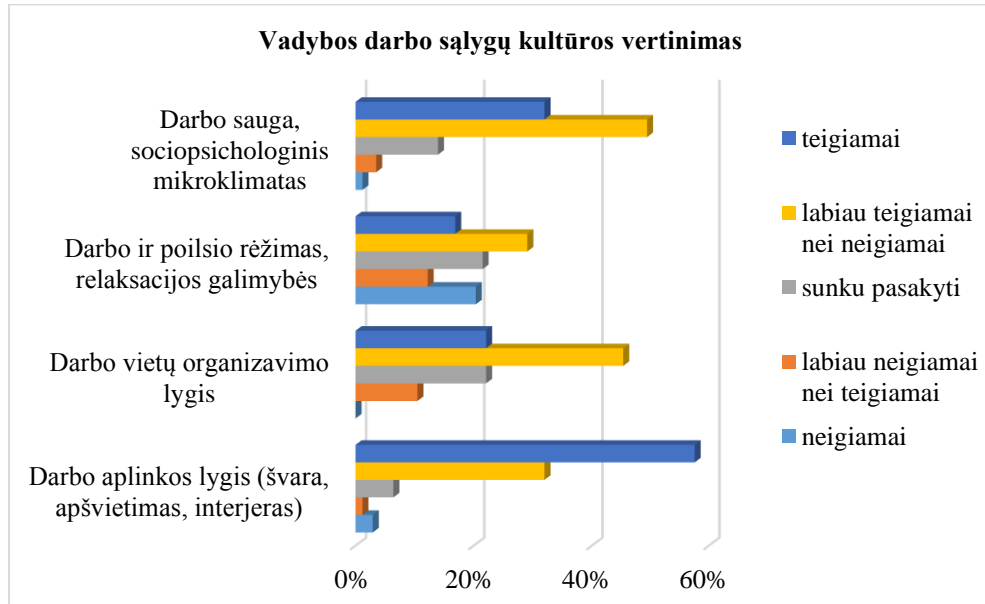
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Ganėtinai teigiamai įvertinta ir posėdžių pravedimo, pokalbių kultūra. Šį valdymo proceso organizavimo rodiklį teigiamai vertino 35 proc. respondentų ir labiau teigiamai nei neigiamai – 45 proc. respondentų. Tačiau sunkiausia darbuotojams buvo įvertinti modernų valdymo procesų kompiuterizavimo lygį, nes 35 proc. respondentų pasirinko atsakymą „*sunku pasakyti*“. Tai galėjo nutikti dėl dviejų priežasčių: darbuotojų darbo įranga, įrenginiai nėra kompiuterizuoti, darbuotojai nežino, kokie yra modernūs kompiuterizavimo būdai.

Ekspertai buvo paprašyti nurodyti, kokius pokyčius artimiausiu metu norėtų inicijuoti organizacijoje. E1 išskyrė inovacijų diegimą, siekiant atsisakyti didelės dalies rankinio darbo. Tačiau artimiausiu metu nemato galimybės to įgyvendinti, kadangi šis pokytis reikalauja daug investicijų. Įmonė ruošiasi valdymo pokyčiams, dėl šios priežasties šis pokytis greitu metu nebus įgyvendintas. E2 taip pat nurodė naujų įrenginių diegimą, nes taip darbas vyktų produktyviau, mažėtų sąnaudos.

Buvo atliktas ir vadybos darbo sąlygų kultūros vertinimas (žr. 29 pav.). Remiantis LR darbo kodekso 191 straipsniu, darbdavys turi užtikrinti normalias darbo sąlygas, kad darbuotojai galėtų įvykdyti darbo normas. Tokiomis sąlygomis laikoma: 1) tinkama mašinų, staklių ir prietaisų būklė; 2) reikiamu laiku aprūpinimas techniniais dokumentais; 3) darbui atlikti reikalingų medžiagų ir įrankių tinkama kokybė ir jų pateikimas reikiamu laiku; 4) gamybos aprūpinimas elektros, dujų ir kitokia energija; 5) saugios ir nekenksmingos sveikatai darbo sąlygos (saugumo technikos taisyklių ir normų laikymasis, reikiamas apšvietimas, šildymas, ventiliacija, triukšmo, spinduliavimo, vibravimo ir kitų žalingų veiksnių,

neigiamai veikiančių darbuotojų sveikatą, pašalinimas ir kt.); 6) tinkamų sąlygų norminių teisės aktų nustatyta tvarka kelti profesinę kvalifikaciją ir tobulinti įgūdžius sudarymas; 7) kitos sąlygos, reikalingos konkrečioms darbams atlikti.



29 pav. Vadybos darbo sąlygų kultūros vertinimas

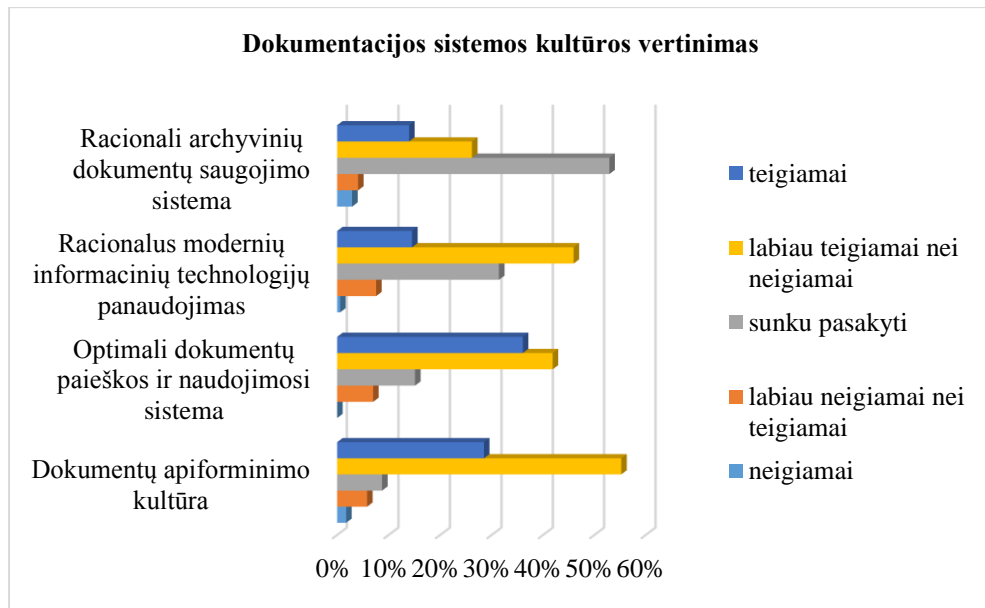
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Iš 29 pav. duomenų matoma, kad daugiausiai teigiamų vertinimų atitenka darbo aplinkos lygiui. 58 proc. respondentų šį rodiklį vertina teigiamai, dar 32 proc. respondentų – labiau teigiamai nei neigiamai. Neigiamai švarą, apšvietimą, interjerą darbe vertina tik 3 proc. apklaustųjų. Ganėtinais teigiamai darbuotojai vertina ir darbo saugą bei sociopsichologinį mikroklimatą – 32 proc. respondentų šį rodiklį vertina teigiamai, dar 49 proc. respondentų – labiau teigiamai nei neigiamai. 22 proc. respondentų sunku buvo įvertinti darbo vietų organizavimo lygį bei darbo ir poilsio režimą, relaksacijos galimybes. Net 20 proc. respondentų darbo ir poilsio režimą, relaksacijos galimybes vertino neigiamai. Darbo ir poilsio režimas turi būti diferencijuotas priklausomai nuo darbinės veiklos pobūdžio ir teisės aktai, reguliuojantys darbo ir poilsio režimą nėra pažeidžiami, relaksacijos.

Ekspertai ir jų pavaldiniai dalyvauja mokymuose, kelia kvalifikaciją, orientuojasi į tikslą. Reiškia iniciatyvą organizuodami labdaros renginius. Taip pat planuojama įrengti relaksacijos vietas.

Didelę reikšmę efektyviam, racionaliam valdymui, kaip ir organizacinei kultūrai turi organizacijos dokumentacijos sistema, kurioje apibrėžiamas gamybos procesas, užtikrinantis nuoseklumą ir specifikacijų laikymąsi. Darbuotojai turi mokėti atlikti reglamentuotas procedūras, pildyti

dokumentaciją, atlikti paiešką, dokumentai turi būti saugomi tam tikrą laiką, t.y. archyvuojami. Todėl buvo tiriama ir organizacijos dokumentacijos sistemos kultūra (žr. 30 pav.):



30 pav. Organizacijos dokumentacijos sistemos kultūros vertinimas

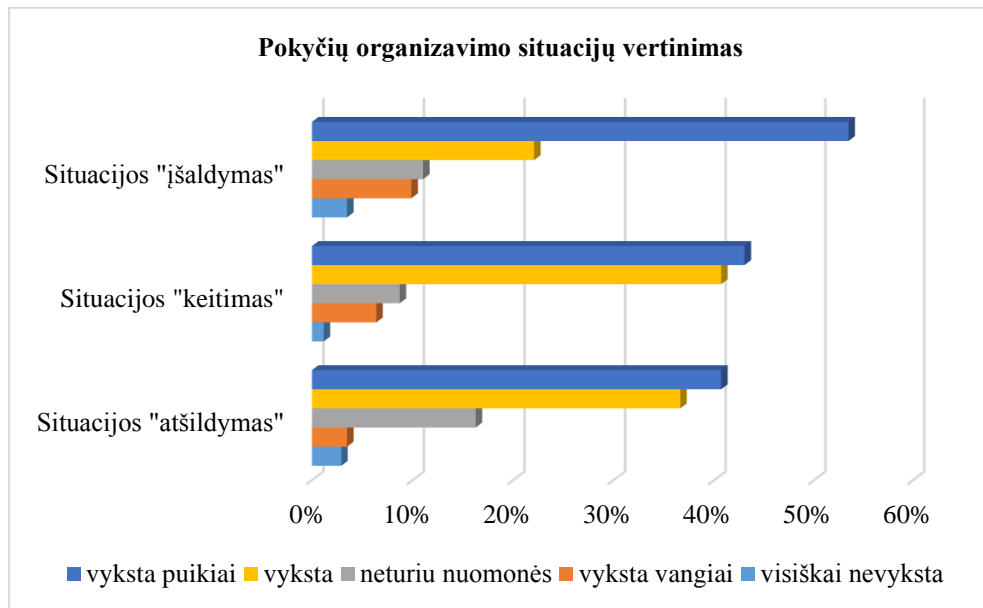
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Remiantis duomenimis, galima teigti, kad dokumentų apiforminimo kultūrą respondentai vertino itin teigiamai (84 proc. respondentų) ir tik 8 proc. jų – neigiamai. Ganėtinai teigiamai įvertinta ir optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema. 36 proc. respondentų vertino teigiamai ir dar 42 proc. respondentų – labiau teigiamai nei neigiamai. Dar daugiau nei pusė respondentų teigiamai įvertino racionalų modernių informacinių technologijų panaudojimą – 15 proc. respondentų vertino teigiamai ir dar 46 proc. respondentų – labiau teigiamai nei neigiamai. Tačiau 31 proc. respondentų buvo sunku įvertinti modernių IT panaudojimą. Tikėtina, kad dirbdami jie nesinaudoja IT, todėl ir buvo sudėtinga vertinti. Tačiau net 53 proc. apklaustųjų negalėjo įvertinti racionalios archyvinių dokumentų saugojimo sistemos. E1 teigimu, archyvavimas vyksta duomenų bazėse, tačiau prie archyvo prieina tik administracijos vadovai. Nepaisant to, kad didžioji dalis respondentų dokumentacijos sistemą įvertino teigiamai, ženklios dalies respondentų vertinimai rodo, kad dokumentų sistemos kultūros funkcionavime esama spragų, kurios nepatenkina darbuotojų lūkesčių, apsunkina darbą, galimybę efektyviau išnaudoti laiką ir personalo potencialą.

Ištyrus organizacinės kultūros ypatumus organizacijoje, svarbu nagrinėti pokyčių valdymo aspektus.

2.4.3. Darbuotojų nuomonės apie pokyčių valdymą vertinimas

Pokyčių valdymas ir organizacinė kultūra, mokslininkų teigimu, koreliuoja tarpusavyje, nes organizacinė kultūra įtakoja pokyčių valdymo ypatumus, o pokyčiai savaime keičia ir organizacinės kultūros nusistovėjusias tradicijas. Todėl apklausos anketoje buvo įtraukti klausimai, susiję su kaitos organizavimo situacijomis pagal K. Lewin. Respondentų vertinimas pateiktas 31 paveiksle:



31 pav. Pokyčių organizavimo situacijų vertinimas pagal K. Lewin

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Matoma, kad visos trys situacijos „atšildymas“, „keitimas“ ir „iššaldymas“ vertinamos teigiamai. Susumavus „vyksta puikiai“ ir „vyksta“ atsakymų skaičius matoma, kad respondentai (84 proc.) geriausiai vertina situacijos „keitimo“ procesą, kuomet vyksta naujovių, inovacijų projektavimas ir įgyvendinimas. Tik 9 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu ir 7 proc. jų, procesą vertino neigiamai. Kitos dvi kaitos organizavimo situacijos vertinamos teigiamai – 76-77 proc. respondentų balų. Apie situacijos „atšildymo“ valdymą net 16 proc. respondentų neturėjo nuomonės. Tuo tarpu 13 respondentų pastebi vangumą situaciją „iššaldant“.

Ekspertų interviu metu buvo prašoma nupasakoti vieną vykusį pokytį organizacijoje ir apibūdinti jį pagal pokyčių organizavimo situacijas (pagal K. Lewin). E1 pateikė išsamų aiškinimą.

Pokyčio situacija. IKI prekybos tinklui didelę dalį šaldytos produkcijos tiekė kompanija „Judex“. Patikrinus laboratorijose šios įmonės gaminių mikrobiologinę taršą buvo nustatyta, kad gaminiai užkrėsti listeria ir coli bakterijomis. Priimtas sprendimas sustabdyti šios įmonės tiekiamą produkciją IKI

tinkluose. Kad užtikrinti saugią produkciją, buvo nutarta įdiegti šaldytos produkcijos liniją Panevėžio kulinarijos centre. Atsirado galimybė tiekti mažmeninės prekybos tinklams šaldytą kulinarijos produkciją. Šis pokytis buvo reikalingas tam, kad garantuoti klientams saugų, maisto saugos atžvilgiu, produktą. Taip pat šios produkcijos įdiegimas pagerintų įmonės finansinę situaciją.

POKYTIS – naujos šaldytų gaminių gamybinės linijos įdiegimas, darbo sąlygų, darbo procesu pasikeitimas.

1 etapas – ATŠILDYMAS

Atšildymo tikslas – pasiruošti pokyčiui. Daugiausiai streso keliantis etapas.

Panaudota atšildymo technika – vizija. Naujas tikslas – naujos produkcijos įdiegimas. „Mes galime!“.

Paskirti atsakingi asmenys už šio projekto sėkmingą įgyvendinimą. Vyksta diskusijos apie pokyčius, kuriuos reikia įgyvendinti. Pateikiama visa informacija apie pokytį. Naujos gamybos technologijos įsisavinimas, temperatūriniai režimai sukelia pasipriešinimą. Reikalingi mokymai, seminarai. Svarbu – žinojimas, aiškumas apie temperatūrinius režimus darbo vietoje, motyvaciją, darbo grafiką. Subrandinamas suvokimas apie naujos šaldytos produkcijos reikalingumą, įtaką motyvacinei sistemai. Darbuotojams pateikiama visa informacija apie būsimus pokyčius. Labiausiai juos neramino temperatūriniai režimai darbo vietoje, didžiausių diskusijų sukėlė motyvacinės sistemos schema. Po kelių susitikimų, mokymo medžiagos pateikimo kolektyvas buvo paruoštas antram etapui.

2 etapas – KEITIMAS

Pradedama keisti organizacinį procesą. Darbuotojai mokomi dirbti nauja įranga. Vyksta seminarai, kuriuose supažindinama su naujomis gamybos technologijomis. Šie pokyčiai diegiami, įtikinus personalą, kad nauja sistema duos geresnių rezultatų.

Panaudota keitimo technika – pokytis įvedamas palaipsniui.

Šiame etape vyksta glaudus komunikavimas su darbuotojais. Mokymų ir seminarų metu darbuotojai buvo įtraukiami į diskusijas. Diskusijų metu ieškoma naujų sprendimų gaminimo procese, aptariamos būsimos naudos dėl naujo projekto įgyvendinimo. Aptariami kenksmingų darbo sąlygų parametrai. Darbuotojams paskirstoma konkreti veikla. Viena dalis atsakinga už techninę dalį, įrangą. Pateikia savo pasiūlymus dėl įrangos montavimo ir t. t. Kita dalis atsakinga už darbo funkcijų pasiskirstymą, atsižvelgiant į temperatūrą darbo vietoje ir sveikatą. Tokiu būdu visi įtraukiami į projekto įgyvendinimą.

3 etapas – UŽŠALDYMAS

Pokyčių veikiami darbuotojai priima pokyčius kaip naują būseną. Kelio atgal nebėra. Naujas gamybinis procesas įdiegtas, pokytis įgyvendintas. Vyksta bendri susirinkimai, dalijamasi išpūdžiais apie

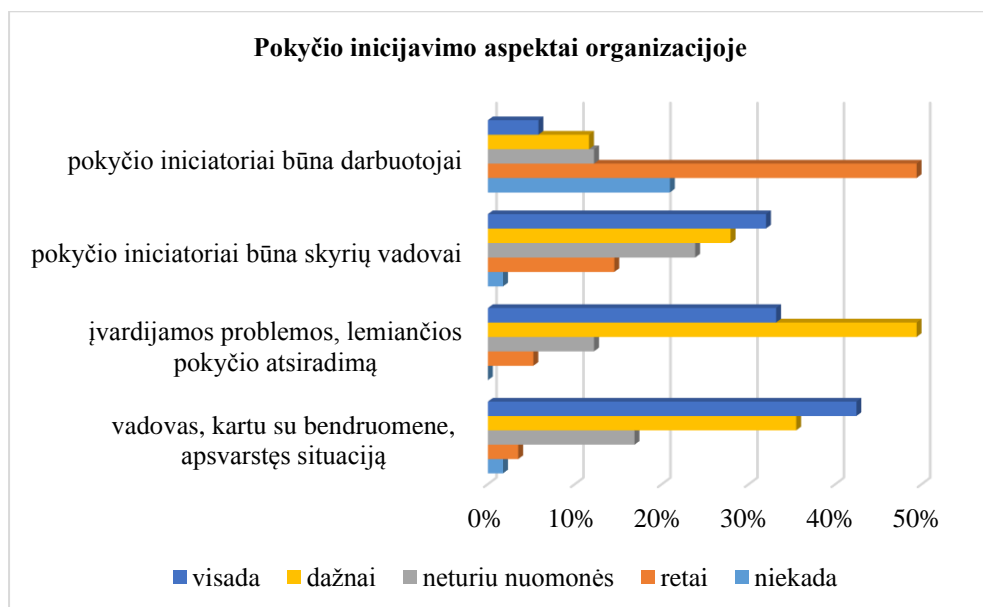
naujo projekto įdiegimo procesą. Stenduose ir vietiniame įmonės žurnale publikuojama apie naujo projekto įdiegimą. Darbuotojams ir atskiroms komandoms išmokamos premijos už įsitraukimą ir startą.

Institucionalizacija – nustatomi standartai, taisyklės, instrukcijos. Naujas projektas ir planuojamos pajamos, išlaidos atsispindi sekančių metų biudžete ir strateginiame plane.

Šioje stadijoje pokyčiai stabilizuojasi, susidaro nauja pusiausvyros būseną. Pokyčiai tampa suderinti su organizacijos politika, struktūra, grupių normomis. Tai momentas atsigręžti ir peržiūrėti kas įvyko, kaip pavyko pokyčių įgyvendinimas, išsiaiškinti problemas atsiradusias realizavus pasikeitimus, analizuoti jas. Visa tai vyksta susirinkimų metu.

Apibendrinant galima teigti, kad pokytis buvo pilnai valdomas. Savalaikė informacija apie pokytį, darbo procesą ir sąlygas davė stabilumo pojūtį kolektyve. Visi gamybiniai procesai įdiegti laiku ir tinkamai. 79 proc. respondentų pokyčių valdymo situacijas pagal K. Lewin vertino teigiamai. 10 proc. respondentų – neigiamai ir 11 proc. susilaikė nuo vertinimo, nes neturėjo savo nuomonės.

Klausimyne buvo įtrauktas *pokyčių inicijavimo* aspektų vertinimas organizacijoje. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 32 paveiksle. Dažniausiai pokyčius inicijuoja skyrių vadovai, apsvarstę situaciją „kas negerai“ įstaigoje, įvardiję problemas, lemiančias pokyčio atsiradimą. 83 proc. respondentų teigimu, visada arba dažnai vadovas įvardija problemas, dėl kurių inicijuojamas pokytis, o 78 proc. respondentų teigimu, pokyčius inicijuoja vadovas, aptaręs situaciją su darbuotojais ir pristatęs pokyčio priežastis.



32 pav. Pokyčio inicijavimo aspektų organizacijoje vertinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Vidutiniškai 16 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Rečiausiai pokyčio iniciatoriais būna darbuotojai. Taip pasisakė 70 proc. respondentų. Ryškus valdymo „iš viršaus į apačią“ pavyzdys, tačiau svarbus aspektas – darbuotojų informavimo, komunikavimo su jais dėl pokyčio neišvengiamumo pagrindimo.

E1 teigimu, pastaruoju metu daug dėmesio skiriama eko sistemai, darnios visuomenės ugdymui. Tai aspektai, globaliai veikiantys verslo aplinką, pokyčių atsiradimą ir vidinius veiksmus. Prie jų E1 priskiria pastovų vadovų ir darbuotojų mokymąsi, kvalifikacijos kėlimą. E2 priskiria vadovavimo stiliaus pasikeitimus, vadovų kaitą, kokybės kontrolės sustiprinimą.

E1 teigimu, apie pokyčių reikalingumą dažniausiai informuoja vadovas. Darbuotojai dažniausiai dalyvauja tik pokyčių diegimo procese. Pirmiausia, suteikiama informacija apie pokytį, reikalingumą, naudą. Sudaroma darbo grupė, kuri organizuoja pokyčio diegimą. Vyksta pastovus informacijos pasidalijimas. Įtraukiama kuo daugiau darbuotojų turinčių kompetenciją sprendžiamais klausimais. E2 papildoma, kad sprendimai nuleidžiami „iš viršaus į apačią“, o darbuotojai juos tik įgyvendina.

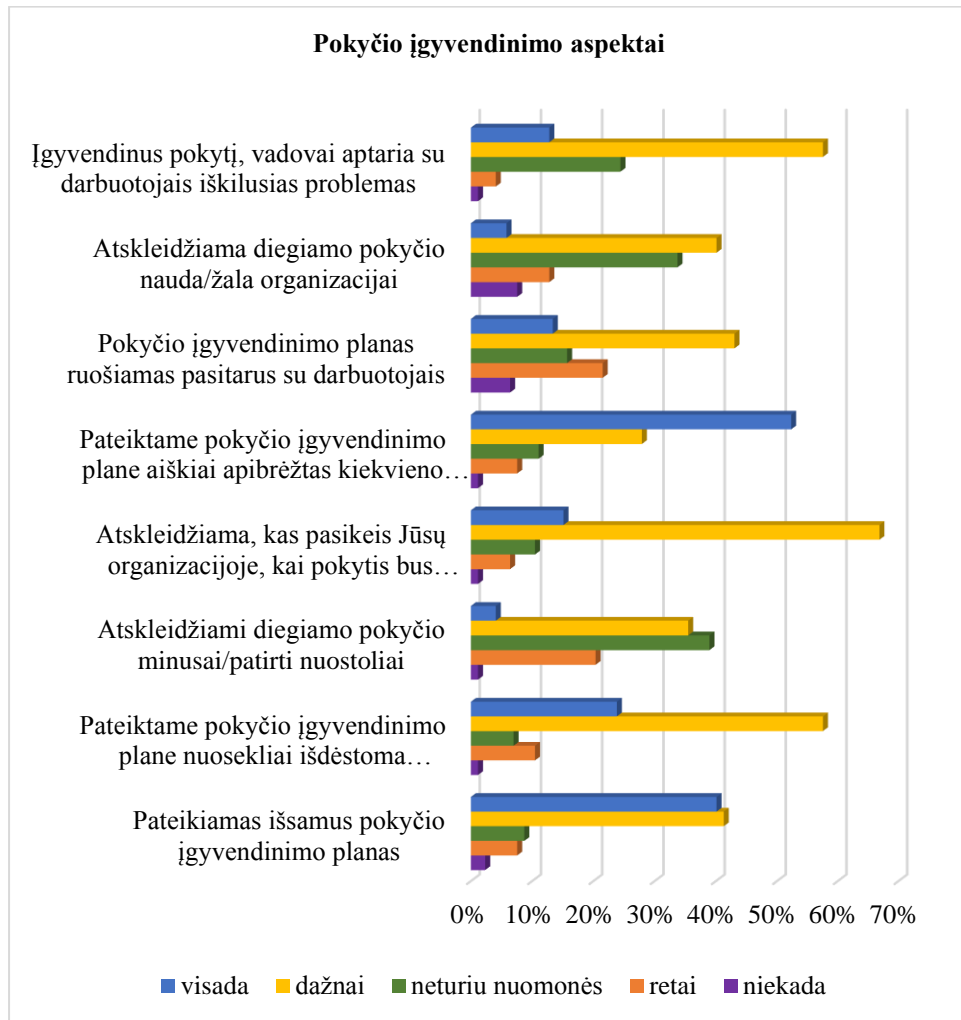
Dėl labai smulkių, konkrečiai susijusių su darbuotojo darbo aplinka pokyčių, kartais kreipiasi ir patys darbuotojai. Tačiau didieji pokyčiai yra strateginiai ir sprendimai dėl jų priimami aukščiausio lygio vadovų. E1 atkreipė dėmesį į tai, kad pokyčio planavimas itin svarbus, nes reikia apgalvoti kiekvieną smulkmeną, pvz., pastato architektūrinių galimybių neatitikimo su pokyčio įdiegimo subtilybėmis riziką.

Kitas pokyčių valdymo etapas – *įgyvendinimas*. Respondentų nuomonė apie pokyčių įgyvendinimo ypatumus organizacijoje pateikta 33 paveiksle.

Daugiau nei 80 proc. respondentų teigimu, įgyvendinant pokytį visada arba dažnai būna pateikiamas išsamus pokyčio įgyvendinimo planas, pateiktame pokyčio įgyvendinimo plane nuosekliai išdėstoma numatomų veiksmų seka, atskleidžiama, kas pasikeis organizacijoje, kai pokytis bus įgyvendintas. Pateiktame pokyčio įgyvendinimo plane aiškiai apibrėžtas kiekvieno vaidmuo.

Tačiau iš duomenų matoma, kad darbuotojai norėtų būti labiau informuoti apie diegiamo pokyčio minusus / patirtus nuostolius, naudą / žalą organizacijai, nes 34-39 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Be to, į pokyčių įgyvendinimo plano sudarymą vertėtų įtraukti darbuotojus. Tam tikrų darbuotojų grupių atstovai turėtų dalyvauti ir komunikuoti su darbuotojais, kodėl ir kaip sudaromas pokyčių įgyvendinimo planas.

Tai dar labiau įtrauktų darbuotojus į sprendimų priėmimą, o kartu į atsakomybės prisiėmimą. Rekomenduotinas darbuotojų kvalifikacijos permanentinis tobulinimas, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimas, pozityvios atmosferos formavimas.



33 pav. Pokyčių įgyvendinimo aspektų organizacijoje vertinimas

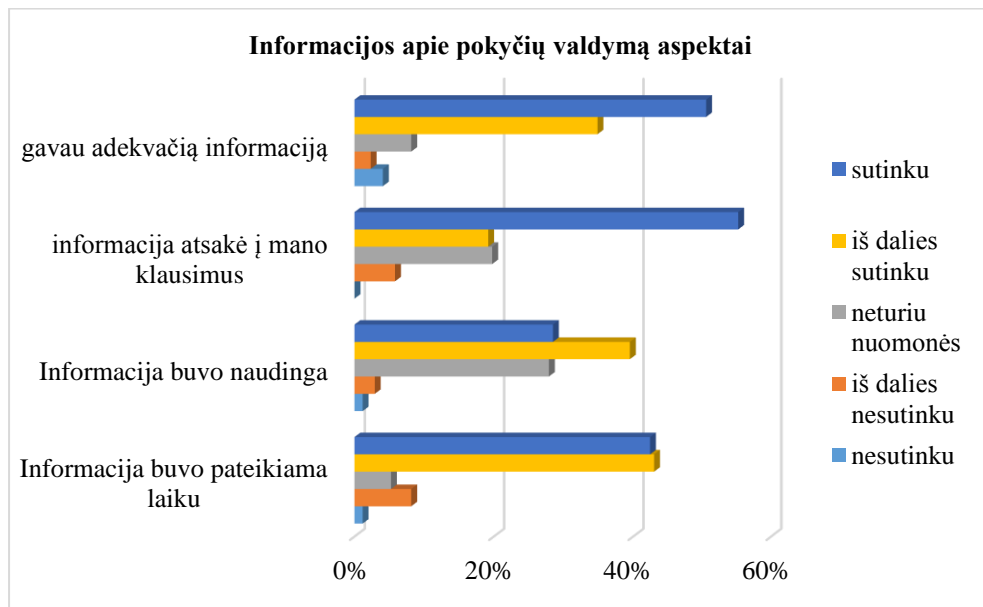
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Apskritai darbuotojų įtraukimas į organizacinių sprendimų rengimą ir priėmimą, įgaliojimų delegavimas pavaldiniams, darbuotojų dalyvavimas planuojant ir vykdant organizacijų pokyčius laikomas vienu svarbiausių vadovo uždavinių bei viena esminių prielaidų, teikiančių optimalių pokyčių rezultatų. E1 pokyčių įgyvendinimą vertina teigiamai. Darbuotojų įsitraukimas, anot jo, į pokyčių diegimą buvo pakankamas. Informacijos apie pokytį netrūko. E2 taip pat teigia, kad planavimas ir pokyčių vykdymas buvo teisingas ir savalaikis. Įgyvendinant pokyčius, pasak E2, reikia stebėti pokyčių įgyvendinimo terminus, nes kartais kyla grėsmė vėluoti, taip pat išskiriamas darbuotojų pasipriešinimas.

Vadovai dėl sėkmingo pokyčių valdymo skiria šias savo asmenines savybes: E1 pokyčio įgyvendinimo kontrolė, savalaikė informacija apie pokytį, tinkamas darbų koordinavimas, rezultatų aptarimas ir akcentavimas. E2 komunikacija, reglamentų laikymasis, lankstumas prisitaikant prie

pokyčių. Tačiau gali įvardinti ir kokias savo žinių, kompetencijų sritis norėtų tobulinti: E1 Pokyčių įgyvendinimas be „spaudimo iš viršaus“, optimalus darbo organizavimas. Šių gebėjimų tobulinimas leis pasiekti geresnių rezultatų. E2 tobulintų stresinių situacijų vadymo, organizacinės kultūros formavimo, emocinio intelekto žinias.

Komunikacija identifikuojama kaip svarbus veiksnys, padedantis darbuotojams suvokti pokyčių poreikius bei jų asmeninę įtaką. Šis veiksnys gali būti naudojamas tiek mažinant neapibrėžtumą ar pasipriešinimą pokyčiams, tiek užtikrinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimo procesą. PKC darbuotojai buvo paprašyti įvertinti informacijos apie pokyčių valdymą aspektus savo organizacijoje. Jų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 34 paveiksle:

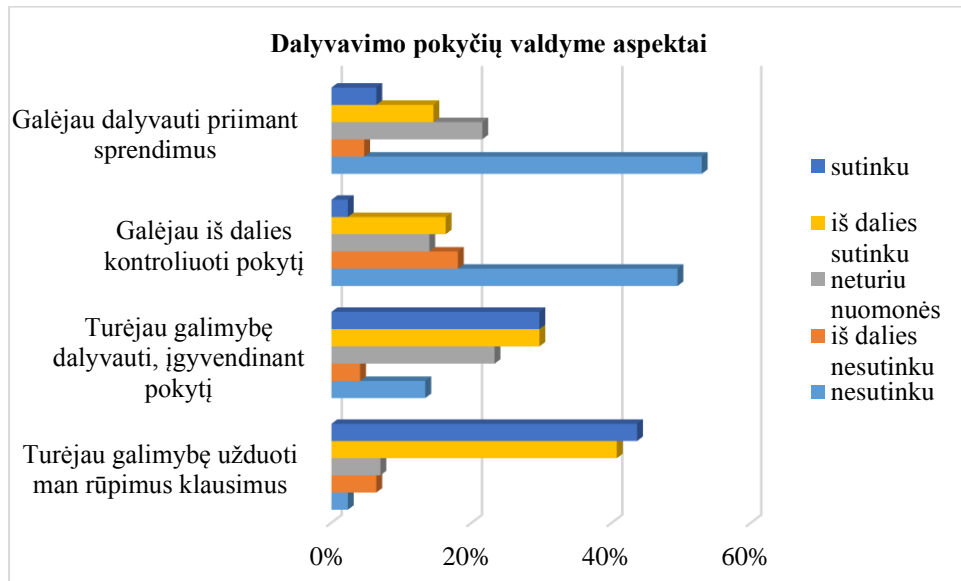


34 pav. Informacijos apie pokyčių valdymą organizacijoje vertinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Iš duomenų matoma, kad informacija, kuri pateikiama darbuotojams apie pokyčius yra adekvati ir pateikiama laiku. Taip pasisakė 85 proc. respondentų. Tačiau ar pateikta informacija buvo naudinga, ar atsakė į iškilusius klausimus, vidutiniškai 24 proc. respondentų neturėjo savo nuomonės. Galima išvada, kad valdant pokyčius, komunikacija turėtų būti dar aiškesnė ir aktyvesnė.

Anksčiau buvo minėta darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą svarba. Anketoje buvo pateiktas klausimas, susijęs su dalyvavimo pokyčių valdyme aspektais savo organizacijoje. Respondentų nuomonė pasiskirstė sekančiai (žr. 35 pav.):



35 pav. Darbuotojų dalyvavimo pokyčių valdyme vertinimas

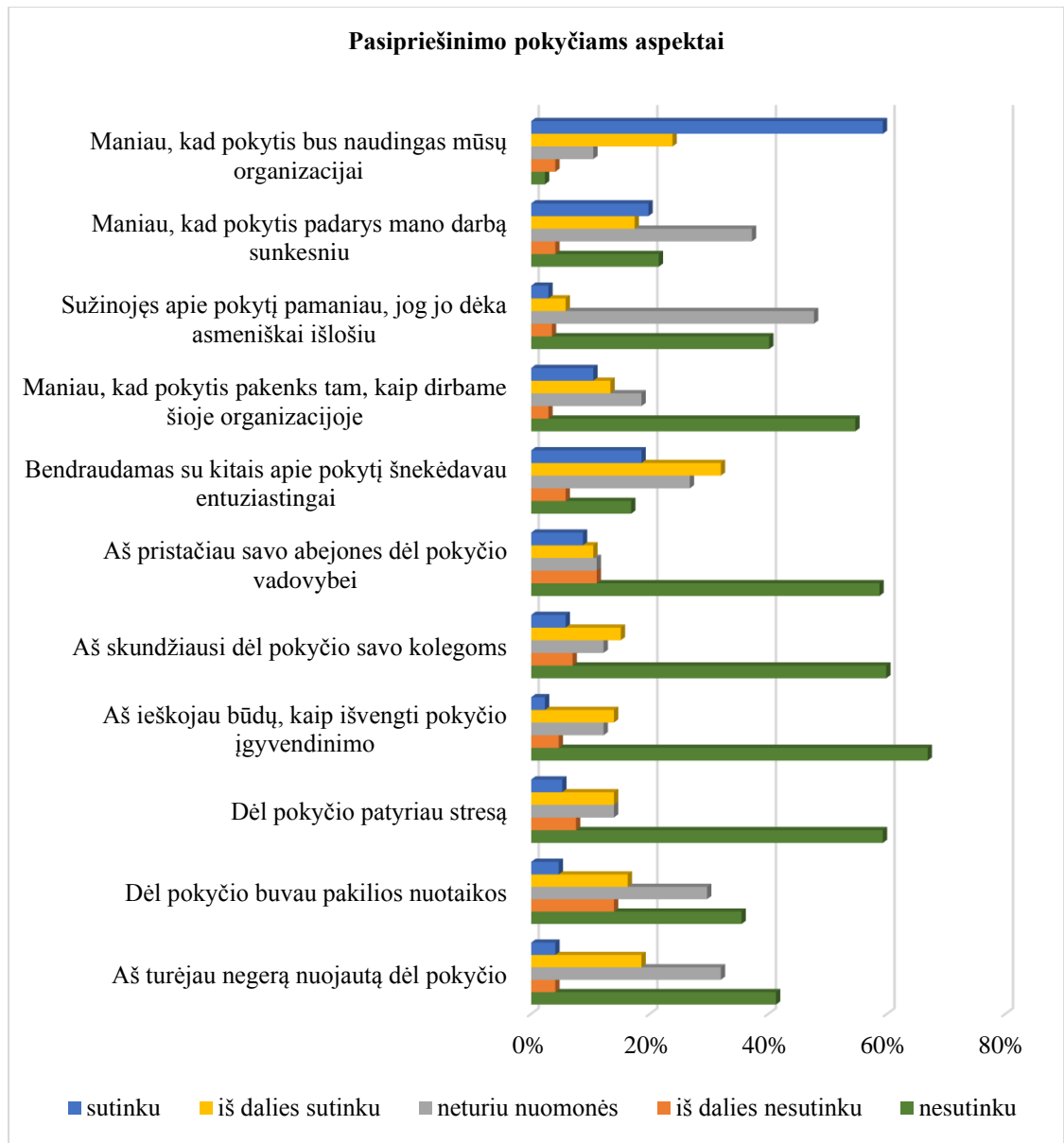
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Remiantis atlikta duomenų analize, galima teigti, kad 44 proc. respondentų sutinka ir 41 proc. respondentų iš dalies sutinka su teiginiu, kad turėjo galimybę užduoti jam rūpimus klausimus apie pokytį, 60 proc. apklaustųjų turėjo galimybę dalyvauti, įgyvendinant pokytį. Tai ganėtinai solidūs skaičiai, nes ne visi pokyčiai tiesiogiai turi įtraukti visus darbuotojus, ypač didelėje organizacijoje. 16 proc. respondentų teigia, kad galėjo iš dalies kontroliuoti pokytį ir 15 proc. respondentų, kad jei būtų norėję, galėjo dalyvauti (dalyvavo) priimant sprendimus dėl pokyčio.

Literatūroje, pokyčių valdymo kontekste, kaip itin svarbiu veiksniu išskiriamas *pasipriešinimas pokyčiams*. Pasipriešinimo pokyčiams valdymas – vadovo kompetencija, viena iš pokyčių valdymo sričių, todėl vadovui būtina ugdyti šias kompetencijas: pasipriešinimo atpažinimą, priežasčių išaiškinimą ir konstruktyvių priemonių pasipriešinimui įveikti nustatymą. Vieni autoriai pasipriešinimą identifikuoja pagal aktyvias, pasyvias, žodines, nežodines formas, kiti – pagal priežastis: žinojimo, gebėjimų, sisteminiai, normų, valios barjerai. Treti skiria jausmų, elgesio ir suvokimo pasipriešinimo pokyčiams priežastis. Pastarasis skirstymas buvo taikytas ir tyrimo klausimyne organizacijos darbuotojams, nes lengviau atkoduojami, suprantami teiginiai ir žemiausios grandies darbininkams.

Suvokimo aspektai apima teiginius: a) maniau, kad pokytis bus naudingas mūsų organizacijai, b) maniau, kad pokytis padarys mano darbą sunkesniu, c) sužinojęs apie pokytį pamaniau, jog jo dėka asmeniškai išlošiu, d) maniau, kad pokytis pakenks tam, kaip dirbame šioje organizacijoje. Vertinant juos, galima teigti, kad 83 proc. respondentų sutinka arba iš dalies sutinka, kad pokytis bus naudingas

organizacijai. Toks rodiklis vertinamas itin teigiamai suvokimo kontekste. Ketvirtadalis respondentų manė, kad pokytis padarys jų darbą sunkesniu ir pakenks tam, kaip dirbama organizacijoje.



36 pav. Pasipriešinimo pokyčiams veiksnių vertinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Elgesio aspektai apima teiginius: a) bendraudamas su kitais apie pokytį šnekėdavau entuziastingai, b) aš pristačiau savo abejones dėl pokyčio vadovybei, c) aš skundžiausi dėl pokyčio savo kolegoms, d) aš ieškojau būdų, kaip išvengti pokyčio įgyvendinimo. Net pusė respondentų, bendraudami su kitais, apie pokytį šnekėdavo entuziastingai, tačiau vos 20 proc. apie savo abejones dėl pokyčio kalbėjo vadovybei,

dėl pokyčio skundėsi savo kolegoms, tačiau net 72 proc. respondentų neieškojo būdų kaip išvengti pokyčio.

Elgesio aspektai apima teiginius: a) dėl pokyčio patyriau stresą, b) dėl pokyčio buvau pakilios nuotaikos, c) aš turėjau negerą nuojautą dėl pokyčio. Išanalizavus respondentų nuomonę, nustatyta, kad dėl pokyčio patyrė stresą 67 proc. respondentų, 40 proc. jų turėjo negerą nuojautą dėl pokyčio ir 49 proc. apklaustųjų dėl pokyčio buvo pakilios nuotaikos.

E1 manymu, darbuotojai priešinasi dėl informacijos stokos, nepakankamo darbuotojų įtraukimo į pokyčio planavimą ir įgyvendinimą. E2 papildo, kad darbuotojai nerimauja dėl darbo sąlygų pablogėjimo dėl pokyčio įgyvendinimo.

Apibendrinant duomenis galima teigti, kad svarbiausios darbuotojų vertybės – atsakomybė, efektyvumas, profesionalumas, tikslų siekimas. Organizacija savo ruožtu skiria pakankamą dėmesį darbuotojų palaikymui, skatinimui, rėmimui. Geriausiai darbuotojai vertina sugebėjimų vadovauti lygi, vadybinio darbo racionalų organizavimą, optimalų valdymo procesų reglamentavimą, organizacijos dokumentacijos sistemos kultūrą. Tobulintinomis respondentai įvardijo darbo režimo ir relaksacijos sąlygas. Pokyčių valdymas, tiek darbuotojų, tiek vadovų nuomone, vyksta ganėtinai sklandžiai. Savalaikė informacija apie pokytį, darbo procesas ir sąlygos duoda stabilumo pojūtį kolektyve. Visi pokyčiai įgyvendinami laiku ir tinkamai. Pokyčius inicijuoja skyrių vadovai, apsvarstę situaciją „kas negerai“ įstaigoje, įvardinę problemas, lemiančias pokyčio atsiradimą. Įgyvendinant pokytį, visada arba dažnai būna pateikiamas išsamus pokyčio įgyvendinimo planas, apibrėžtas kiekvieno dalyvaujančio vaidmuo. Darbuotojai norėtų būti labiau informuoti apie diegiamo pokyčio minusus / patirtus nuostolius, naudą / žalą organizacijai. Rekomenduotinas darbuotojų kvalifikacijos permanentinis tobulinimas, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimas, pozityvios atmosferos formavimas. Darbuotojai nevengia pokyčių, nors ir patiria stresą, tačiau reikalinga didesnė komunikacija apie pokyčio naudą / žalą bei svarbu didinti darbuotojų įtraukimą į pokyčių valdymą.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO POKYČIŲ VALDYMO KONTEKSTE KRYPTYS

Tam, kad būtų galima suformuoti organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste kryptis, būtina atlikti stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių (toliau – SSGG) analizę (žr. 13 lent.), remiantis atliktomis analizėmis.

13 lentelė

PKC organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste SSGG analizė

<i>Stiprybės</i>
<p>Organizacija.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Didžiausios vertybės - atsakomybė už elgesį, veiklą, būtinybė atlikti paskirtą užduotį, efektyvumas ir rūpinimasis darbuotojais, profesionalumas, dorumas. – Veikla yra orientuota į tikslus, rezultata, pajamas, užduočių vykdymą, aukštą darbo našumą. – Vyrauja aukšti gamybos standartai, konkurencijos spaudimas, pažangų skatinimas, rungtyniavimas, siekis nugalėti ir lyderiauti rinkoje. – Organizacijai būdinga išorinė orientacija ir integracija bei stabilumas ir kontrolė. – Darbo procesai atitinka verslo užduotims. – Pastebimas didesnis darbuotojų lojalumas organizacijai nei dėmesys tarpusavio santykiams. – Teigiamai vertinama darbo aplinka (švara, apšvietimas, interjeras), darbo sauga bei sociopsichologinis mikroklimatas, dokumentų apiforminimo kultūra. – Organizacija bendradarbiauja su mokslo įstaigomis, viešuoju sektoriumi. – Organizacija dalyvauja labdaros paramos akcijose, skatina darnų vystymąsi. – Sustiprinta kokybės kontrolė. – Įdiegta Energijos naudojimo vadybos sistema. – Tinkama komunikacija vykdant pokyčius „atšildymo ir keitimo“ etapuose. – Parengtame ir pateiktame pokyčio įgyvendinimo plane nuosekliai išdėstoma numatomų veiksmų seka, atskleidžiama, kas pasikeis organizacijoje, kai pokytis bus įgyvendintas, aiškiai apibrėžtas kiekvieno vaidmuo. <p>Vadovavimas.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Darbuotojai labai vertina gebėjimo vadovauti lygį. – Geras vadovas yra vertinamas už tai, kad moka motyvuoti, lavinti ir plėtoti verslą. – Vadybinis darbas organizuojamas racionaliai, valdymo procesai reglamentuojami optimaliai. – Teigiamai įvertinta posėdžių pravedimo, pokalbių kultūra. – Dažniausiai pokyčius inicijuoja skyrių vadovai, prieš tai įvardiję darbuotojams problemas, dėl kurių diegiamas pokytis. <p>Darbuotojai.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Darbuotojų lojalumas, vidiniai įsipareigojimai. – Motyvacija ir baismės taikomos remiantis esama raštiška motyvacijos ir vidinės tvarkos sistema. – Kolektyvas vertinamas už tai, kad jis yra profesionalus su palaikymo ir savitarpio pagalbos atmosfera. – Darbuotojai nejaučia vidinio konflikto tarp savo ir organizacijos vertybių neatitikimo. – Darbuotojai kelia kvalifikaciją, dalyvauja mokymuose. – Darbuotojai turėjo galimybę užduoti jam rūpimus klausimus apie pokytį vadovybei, turėjo galimybę dalyvauti įgyvendinant pokytį. – Darbuotojai tiki pokyčių nauda organizacijai ir 75 proc. jų nevensia pokyčių.

- Informacija, kuri pateikiama darbuotojams apie pokyčius yra adekvati ir pateikiama laiku. 50 proc. darbuotojų apie pokytį kalba entuziastingai.

Silpnybės

Organizacija.

- Per dideli formalumai, per mažai neformalių kontaktų.
- Darbas teikia tik finansinių poreikių tenkinimą didžiajai daliai darbuotojų.
- Per mažai vertinamos vertybės: draugiškumas, bendravimas, įsipareigojimas.
- griežtai apibrėžti procesai įtakoja darbuotojų priklausomybę nuo reglamentų, teisinių aktų, instrukcijų.
- Neigiamai vertinamas apmokėjimas už darbą ir relaksacijos galimybės.

Vadovavimas.

- Vadovavimo stilius nustatytas tiesus, dalykiškas, agresyvus (*direktyvi lyderystė* nėra tinkama pokyčių valdyme).
- Per didelis tiesumas, dalykiškumas, agresyvumas.
- Sprendimų visiškai nepriima tie, kurie siekia priimti įsipareigojimus. Skatinimas taikomas remiantis esama raštiška motyvacija ir vidinės tvarkos sistema. Darbuotojams reikia ir žodinės motyvacijos.
- Darbuotojas netinkamai atlieka darbą, nes jam nesuteikia pakankamai resursų arba jis kažkuo nepatenkintas.
- Žemesnės grandies vadovų kaita, vadovavimų stiliaus pokyčiai.

Darbuotojai.

- Tik 15 proc. darbuotojų galėjo dalyvauti (dalyvavo) priimant sprendimus dėl pokyčio, jei to būtų norėję.
- Per didelis rungtyniavimas, konkuravimas tarp darbuotojų.
- Per maža orientacija į inovacijas.
- Darbuotojai nesijaučia pakankamai saugūs, nenori prisiimti atsakomybės, tačiau nori turėti geresnį postą.
- Per mažas darbuotojų noras aukotis ir rizikuoti.
- Darbuotojai nori daugiau komandos kultūros bruožų, kuomet rezultatas sukuriamas grupės žmonių. Ši kultūra labai adaptyvi. Grupės, projektų komandos gali būti greitai sukurtos ar reformuotos. Tačiau verta atkreipti dėmesį į tai, kad sunku būti suprastam ir gauti žmonių sutikimą, kai reikia pokyčių.
- Žemas žemiausios grandies darbuotojų išsilavinimas, nekvalifikuota darbo jėga, darbuotojų trūkumas.
- Nėra būdingas komandinio darbo puoselėjimas, inovatyvumas ir dalyvavimas sprendimų priėmime.
- Darbuotojams nesvarbus inovacijų taikymas, vadybos mokslo žinojimo lygis.
- Sunkiausia darbuotojams buvo įvertinti modernų valdymo procesų kompiuterizavimo lygį, modernių informacinių technologijų panaudojimą.
- Daug rankinio, neautomatizuoto darbo.
- 67 proc. darbuotojų patiria stresą dėl pokyčių.
- Darbuotojai norėtų būti labiau informuoti apie diegiamo pokyčio minusus/patirtus nuostolius, naudą/žalą organizacijai. Į pokyčius reaguojama sunkiai. Palankesnė stabili aplinka.

Grėsmės

Organizacija.

- Veiklą orientuojant griežtai į tikslus, vyks nepakankamas dėmesys žmogiškumui, draugiškumui ir kitoms vertybėms.
- Nepakankamas dėmesys inovacijoms, vadybos žinioms gali stabdyti plėtrą.
- Griežtai apibrėžti procesai, biurokratinė aplinka, bendradarbiavimą, tarpasmeninius darbuotojų santykius daro šaltesniais.

Vadovavimas.

- Nepuoselėjant komandinio darbo bei inovatyvumo, neištraukiant darbuotojų į sprendimo priėmimą, silpnės organizacinė kultūra.

Darbuotojai.

- Valdant pokyčius komunikacija turėtų būti dar aiškesnė ir aktyvesnė. Darbuotojams sunku įvertinti ar jiems informacija pateikiama suprantamai. Integravus daugiau komandos kultūros bruožų, didėja rizika sklandžiam pokyčių valdymui.

Galimybės

Organizacija.

- Stiprinti organizacinę kultūrą, sukuriant teigiamas sąlygas organizacijai lyderiauti rinkoje, reaguoti į išorės pokyčius.
- Labiau komunikuoti apie adhokratijos pranašumus ir svarbą vadovams ir darbuotojams.
- Labiau skatinti tuos darbuotojus, kurie laimėjimų pasiekia kokybiškai atlikdami savo pareigas ir atitinkantys organizacijos nuostatomis.
- Gamybinuose procesuose įdiegti kuo daugiau inovatyvios, naujos įrangos. Plėsti kompiuterizuotų darbo vietų skaičių, mažinti rankinį/mechaninį darbą. Darbas vykėtų produktyviau, mažėtų sąnaudos.
- Ilgiau nei įprasta, ruošti darbuotojus pokyčiams.

Vadovavimas.

- Tobulinti lyderio, orientuoto į pokyčių valdymą, transformacinės lyderystės kompetencijas.
- Dar labiau vertinti kolektyvą už tai, kad jis yra profesionalus su palaikymo ir savitarpio pagalbos atmosfera.

Darbuotojai.

- Įrengti darbuotojams relaksacijos vietą, įdiegti Wi-fi, biblioteką.
- Labiau įkvėpti darbuotojus dėl naujovių, inovacijų, plėtros galimybių per istorijas, simbolius, herojus ir pan. Taip mažėtų jų patiriamas pasipriešinimas pokyčiams, augtų domėjimasis inovacijomis, konkurencingumas ir lojalumas organizacijai.
- Tikslų darbo koordinavimą plėtoti bendradarbiavimo vystymo kryptimi.
- Labiau įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą. Tai padėtų rasti optimaliausią, kvalifikuotą, efektyviausią sprendimą tam tikroms užduotims ar projektams įvykdyti.
- Reikėtų suteikti darbuotojams daugiau analitiškumo, motyvo siekti sėkmės.
- Įmonės reputacija darbuotojai pasitiki labiau nei kolegomis. Reikia didinti tarpusavio pasitikėjimą, taikant simuliacines metodikas.
- Šilti ir gražūs santykiai bei prasminga sąveika tarp organizacijos narių, kaip ir darbuotojo tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumas, gali būti plėtojami labiau, siekiant dar didesnio darbuotojų lojalumo.
- Vertėtų įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimo plano sudarymą.
- Valdant pokyčius, tikslinga informaciją pateikti ne tik žodžiu, bet ir vaizduoti grafiškai.
- Suformuoti darbuotojų socialinį tinklą, kuriame būtų keičiamasi informacija, žiniomis. Viena grupė turėtų būti skirta vadovams, administracijai, kita – visiems darbuotojams, pvz. Facebook. Būtų galima stebėti, analizuoti, koordinuoti organizacinės kultūros ar pokyčių valdymo aspektus. Suorganizuoti darbuotojams streso valdymo seminarą, apklausti kas jiems mažintų stresą ir kai kurias priemones įdiegti PKC.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atliekant SSGG, natūraliai susiformavo 3 objektai: organizacija, vadovavimas ir darbuotojai. Todėl tikslinga aptarti organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste galimybes, kiekvienam objektui detaliau. Suformuotos galimybės šiame tyrime ir pateikiamos kaip organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste kryptys

Kryptys organizacijai:

– *Stiprinti organizacinę kultūrą, sukuriant teigiamas sąlygas organizacijai lyderiauti rinkoje, reaguoti į išorės pokyčius.* PKC yra orientuota į agresyvią strategiją, lyderiavimą rinkoje, tačiau organizacinės kultūros plėtojimas pokyčių valdymo kontekste tik dar labiau prisidėtų prie šių siekių. Šis tyrimas gali būti atskaitos tašku PKC, vertinant esamą organizacinę kultūrą. O pastarosios nuolatinis

formavimas gali būti vystomas, atsižvelgus į parengtas kryptis. Organizacinės kultūros puoselėjimas tik dar labiau išryškins organizacijos unikalumą, ugdydys darbuotojų lojalumą ir atsidavimą organizacijai, koordinuos ir integruos skyrių darbą, formuos darbuotojų nuostatas ir elgseną, skatins atvirą bendravimą, didins darbo efektyvumą ir greitį, skatins organizacijos strategijos, procesų novatoriškumą.

– *Komunikuoti apie adhokratijos pranašumus ir svarbą vadovams ir darbuotojams.* Sparčių pokyčių laikais vien biurokratijos neužtenka. Adhokratija savo ruožtu skatintų antrepreneriškas darbuotojų savybes. Darbuotojai jaustų didesnę tarpusavio ryšį. Adhokratija neatsiejama nuo atsidavimo eksperimentams, kas itin teigiamai vertinama pokyčių kontekste. Kaip minėta anksčiau, vieno organizacinės kultūros tipo organizacijoje nebūna. Tad iš adhokratijos stiliaus vertėtų perimti tam tikrus bruožus. Nes, pavyzdžiui, laisvumas, iniciatyvumas griežtai reglamentuotoje gamybinių organizacijų veikloje, nėra tinkami.

– *Skatinti tuos darbuotojus, kurie laimėjimų pasiekia kokybiškai atlikdami savo pareigas ir atitinkantys organizacijos nuostatomis.* Verta peržiūrėti motyvacijos sistemą. Joje nustatyta, kad motyvacijos sistemoje reikalinga didesnė priemonių diferenciacija, pvz. tinkamai atlikęs pareigas asmuo turi gauti didesnę atlygį, nei tas, kuris stengiasi mažiau, arba iš viso nesistengia. Taip pat verta pateikti darbuotojams grafiškai ar diagramose jų gaunamą atlygį, išreikštą pinigine išraiška. Jei darbuotojai neatlygintinai yra maitinami, transportuojami į darbą ir atgal, tuomet maitinimo, transportavimo kaštai turi būti įvertinti ir pateikti atskirose darbo užmokesčio eilutėse.

– *Gamybinuose procesuose įdiegti kuo daugiau inovatyvios, naujos įrangos.* Plėsti kompiuterizuotų darbo vietų skaičių, mažinti rankinį/mechaninį darbą. Darbas vykėtų produktyviau, mažėtų sąnaudos. Reikia tikslingai formuoti inovacinę kultūrą, kuri ryškinama akcentuojant esmines jos dedamąsias: pozityvią emocinę aplinką, žinių vadybą, kūrybiškumą ir pokyčių valdymą. Svarbus ir lyderio vaidmuo, kuris formuodamas pasitikėjimu ir atvirumu grįstą organizacinę kultūrą, skatina inovacijų kūrimo procesus.

– *Ilgiau ruošti darbuotojus pokyčiams.* Pokyčiai yra priimtini tik tada, kai dera su jų vidinėmis paskatomis, motyvacija, nuostatomis, įsitikinimais ir pan. Kol žmonės negali integruoti pokyčių į asmeninį lygį, jie negali jų įgyvendinti ir organizaciniame lygmenyje. Itin svarbiais komponentais organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui procese tampa į rezultatus orientuotos elgsenos įtvirtinimas bendroje organizacinėje kultūroje. Reikia įvertinti valdymo tendencijas, kurios sėkmingiausiose organizacijose iš linijinių modelių transformuojasi į matricines struktūras ir horizontalų valdymą. Todėl artėjant struktūriniais pokyčiams svarbu į tai atkreipti dėmesį. Lyderiai turi tobulinti analitinę-ekspertinę veiklą, identifikuojant pasirengimo pokyčių valdymui problemas, trukdžius ir jų

išeliminavimo galimybes. Vadovai daug anksčiau turi generuoti ir komunikuoti idėjas, kaip tikėjimą, viziją apie pokyčio visumą, inicijuoti debatus, diskusijas, analizuoti mokslinius tyrimus, domėtis naujausiomis tendencijomis, išgryninti pokyčio SSGG apklausiant darbuotojus, atliekant pilotinius testavimus.

Kryptys vadovams:

– *Tobulinti transformacinės lyderystės (dar vadinamos pokyčių lyderyste) kompetencijas. Transformacinė lyderystė yra orientuota į efektyvų tikslų siekimą, pokyčių inicijavimą, asmeninės rizikos prisiėmimą, gebėjimą suburti komandos narius efektyviam problemų sprendimui, negailėjimą pastangų ir laiko dėl tikslo, tikslų siekimą netradiciniais būdais. Įsisavinus transformacinės lyderystės savybes (aiškios vizijos turėjimą, dėmesio rodymą bendruomenės poreikiams ir pasireiškimą krizių metu, skatinimą daryti daugiau ir siekį įtraukti kitus ieškant geriausio sprendimo), vadovams būtų lengviau deklaruoti organizacijai svarbias vertybes, demonstruoti tų vertybių praktinį veiksmingumą ir naudingumą. Darbuotojai lengviau patikėtų, kad šios vertybės yra svarbios jų gyvenime. Minėtos kompetencijos padėtų kurti reikiamą atmosferą ir klimatą, kurių nepaisymas darbuotojams sukeltų diskomfortą.*

– *Vertinti kolektyvą už tai, kad jis yra profesionalus su palaikymo ir savitarpio pagalbos atmosfera. Vykdamas diskusijas apie motyvacines priemones, darbuotojai būtų įtraukiami į organizacinės kultūros puoselėjimo procesus, tokiu būdu leisdami jiems pasijausti svarbiais ir reikalingais. Šalia reglamentuotos motyvacinės sistemos, būtinas yra ir žmogiškas faktorius t.y. pagyrimas, pagerbimas žodžiu, įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus.*

Kryptys Darbuotojams:

– *Įrengti darbuotojams relaksacijos vietą, įdiegti Wi-fi, biblioteką. Poilsio režimas (relaksacija) darbe itin svarbus veiksnys mažinant stresą, nuovargį, patiriamas neigiamas emocijas, profesinį perdegimą. Verta apklausti darbuotojus dėl jiems stresą mažinančių priemonių, atrinkti kelias priemones ir įdiegti relaksacijos kambarį. Be to, galima darbuotojus išmokyti stresą mažinančių technikų, padedančių sumažinti įtampą. Vadovas-lyderis, siekdamas teigiamai įtakoti relaksacijos aplinką, turėtų daugiau prisiminti ir komunikuoti apie sėkmingus darbus ir rūpesčius, kuriuos sekasi teigiamai spręsti; neigiamas problemas spręsti organizacijos naudai, palyginant kitų organizacijų didesnes problemas su savo ir taip pakeliant darbuotojams nuotaiką; įvertinti praeitį, kuri buvo blogesnė, ir palyginti su dabartine, geresne situacija. Taip pat rekomenduojama relaksacijos kambarį įrengti biblioteką, kurioje*

patys darbuotojai būtų raginami keistis knygomis, žurnalais. Wi-fi įdiegimas suteiktų galimybę, laisvu nuo darbo metu, darbuotojams nemokamai bendrauti su jiems artimais žmonėmis.

– *Įkvėpti darbuotojus dėl naujovių, inovacijų, plėtros galimybių per istorijas, simbolius, herojus ir pan.* Taip mažėtų jų patiriamas pasipriešinimas pokyčiams, augtų domėjimasis inovacijomis, konkurencingumas ir lojalumas organizacijai. Tyrimo metu neišryškėjo herojų, mitų, kurie būtų svarbūs kasdienėje veikloje, todėl svarbu juos kurti. Tai gali suteikti papildomą motyvaciją darbuotojams ir už kompetentingą, profesionalų elgesį būti išskirtiems iš kitų. Pasakojimai apie naujausias technologines inovacijas, naujų įrangų ypatumus, rankinio, sunkaus fizinio darbo mažėjimą, palaipsniui gali virsti siekiamybe. Tuomet pokyčių įgyvendinimas būtų lengvesnis, greitesnis.

– *Tikslų darbo koordinavimą plėtoti bendradarbiavimo vystymo kryptimi.* Užimtumo garantavimas – dalyvavimu sprendimų priėmimo procese. Organizacijos ateities aprūpinimas – vidiniais išsipareigojimais, tarpusavio pasitikėjimu. Stabilumas ir tęstinumas – atvirumu ir bendradarbiavimu, o tikslus terminų planavimas – siekiu nugalėti rinkoje.

– *Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą.* Tai padėtų rasti optimaliausią, kvalifikuotą, efektyviausią sprendimą tam tikroms užduotims ar projektams įvykdyti. Tam tikrų darbuotojų grupių atstovai turėtų dalyvauti ir komunikuoti darbuotojams, kodėl ir kaip sudaromas pokyčių įgyvendinimo planas. Tai dar labiau įtrauktų darbuotojus į sprendimų priėmimą, o kartu į atsakomybės prisiėmimą. Rekomenduotinas darbuotojų kvalifikacijos permanentinis tobulinimas, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimas, pozityvios atmosferos formavimas. Darbuotojų įtraukimas į organizacinių sprendimų rengimą ir priėmimą, įgaliojimų delegavimas pavaldiniams, darbuotojų dalyvavimas planuojant ir vykdant organizacijų pokyčius, laikomas vienu svarbiausių vadovo uždavinių bei viena esminių prielaidų, tikintis optimalių pokyčių rezultatų.

– *Didinti tarpusavio pasitikėjimą, taikant simuliacines metodikas, nes organizacijos reputacija darbuotojai pasitiki labiau nei kolegoms.* Šilti ir gražūs santykiai bei prasminga sąveika tarp organizacijos narių, kaip ir darbuotojo tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumas, gali būti plėtojami labiau, siekiant dar didesnio darbuotojų lojalumo. Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus yra svarbūs aspektai. Tuomet sukuriama gera, draugiška, komfortiška atmosfera, kurioje kiekvienas darbuotojas gali drąsiai reikšti savo mintis, jaustis svarbia organizacijos dalimi.

– *Įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimo plano sudarymą.* Žmonės, pradėję spręsti problemas ir keisti darbo procesus, ima geriau suprasti organizaciją. Dėl to palengvėja įvairių darbo padalinių bendravimas ir bendradarbiavimas. Kad žmonės būtų veiksmingai valdomi, žinios ir valdžia

turi būti perduodama į žemiausius organizacijos lygmenis. Organizacijos, „nuleidžiančios“ apdovanojimus, valdžią ir žinias iki žemiausio lygmens, stengiasi kiekvieną darbuotoją įtraukti ir įgalinti.

- *Valdant pokyčius, tikslinga informaciją pateikti ne tik žodžiu, bet ir vaizduoti grafiškai.*
- *Suformuoti darbuotojų socialinį tinklą, kuriame būtų keičiamasi informacija, žiniomis.*

Viena grupė turėtų būti skirta vadovams, administracijai, kita – visiems darbuotojams, pvz. Facebook. Būtų galima stebėti, analizuoti, koordinuoti organizacinės kultūros ar pokyčių valdymo aspektus. Suorganizuoti darbuotojams streso valdymo seminarą, apklausti kas jiems mažintų stresą ir kai kurias priemones įdiegti PKC.

Formuojant organizacinę kultūrą, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad PKC dirba nenutrūkstamu režimu. PKC būdingas cehinis uždarumas, aiškiai suformuluoti tikslai, užduoties kultūra orientuota į užduoties įvykdymą, todėl itin didelė demokratija ar kūrybiškumas nėra labai pageidaujami. Kita vertus, tik racionalūs, operatyvūs, objektyvūs žmonės gali dirbti tokį sunkų gamybinį darbą. Tai reiškia, kad jų pačių kūrybiškumo lygis nėra aukštas. Labiau komunikuojantys, kūrybiški asmenys dirba paslaugų sektoriuje, arčiau klientų. Todėl esama organizacinė kultūra yra tinkama rinkos lyderei, į agresyvų strategijos įgyvendinimą orientuotai gamybinei organizacijai.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie organizacinės kultūros definiciją, formavimo veiksnius, pokyčių valdymo teorinius aspektus, organizacinės kultūros, kaip pokyčių valdymo faktoriaus svarbą, lyderystės ir komunikacijos vaidmenį, formuojant organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste, organizacinės kultūros vertinimo metodikas, parengus tyrio metodiką ir atlikus tyrimą, galima formuoti sekančias išvadas:

1. Esama ir pageidaujama PKC organizacinė kultūra yra orientuota į rinkos tipą, kur veikla yra orientuota į tikslus, rezultata, pajamas, užduočių vykdymą, aukštą darbo našumą. Vadovavimo stilius nustatytas tiesus, dalykiškas, agresyvus, vyrauja aukšti gamybos standartai, konkurencijos spaudimas, pažangų skatinimas, rungtyniavimas, siekis nugalėti ir lyderiauti rinkoje. Organizacijai būdinga išorinė orientacija ir integracija bei stabilumas ir kontrolė. Šios organizacinės kultūros savybės sukuria teigiamas sąlygas organizacijai lyderiauti rinkoje, reaguoti į išorės pokyčius.

2. PKC dominuoja vaidmens kultūra, siekianti pereiti į užduoties kultūrą. Šiuo metu veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus. Į pokyčius reaguojama sunkiai. Palanki stabili aplinka. Ši kultūra priimtina asmenims, kuriems reikia saugumo jausmo, kurie nenori prisiimti atsakomybės, tačiau nori turėti geresnį postą. Ši kultūra egzistuoja nenutrūkstamos gamybos įmonėse. Tačiau, respondentų nuomone, ateityje vaidmens kultūra galėtų būti silpniau išreikšta, nes kyla sunkumų susidūrus su nenumatytomis problemomis. Respondentai nori daugiau analitiškumo, motyvo siekti sėkmės ir teiktų prioritetą užduoties kultūrai, kuomet darbuotojas veikia taip, kaip jo nuomone reikia veikti, norint atlikti užduotį. Tačiau gamybos sektoriui vaidmens kultūra tinkamesnė dėl darbo aprašų, stabilios aplinkos, užduotys aiškiai apibrėžtos ir gerbiamos, darbas kokybiškas, nariai jaučia, kad į juos atsižvelgiama, tačiau nori daugiau atsakomybės, motyvacijos siekti sėmės, kompetencijų.

3. Svarbiausios PKC vertybės – atsakomybė, efektyvumas, profesionalumas, tikslų siekimas, o organizacija savo ruožtu skiria pakankamai dėmesio darbuotojams palaikymu, skatinimu, rėmimu. Geriausiai darbuotojai vertina sugebėjimo vadovauti lygį, vadybinio darbo racionalų organizavimą, optimalų valdymo procesų reglamentavimą, organizacijos dokumentacijos sistemos kultūrą. Tobulintinomis respondentai įvardijo darbo režimo ir relaksacijos sąlygas.

4. Pokyčių valdymas PKC tiek darbuotojų, tiek vadovų nuomone, vyksta ganėtinai sklandžiai, savalaikė informacija apie pokytį, darbo procesas ir sąlygos duoda stabilumo pojūtį kolektyve. Visi pokyčiai įgyvendinami laiku ir tinkamai. Pokyčius inicijuoja skyrių vadovai, įvardiję problemas, lemiančias pokyčio atsiradimą, darbuotojams. Įgyvendinant pokytį visada arba dažnai būna pateikiamas

išsamus pokyčio įgyvendinimo planas, apibrėžtas kiekvieno vaidmuo. Darbuotojai norėtų būti labiau informuoti apie diegiamo pokyčio minusus/patirtus nuostolius. Rekomenduotinas darbuotojų kvalifikacijos permanentinis tobulinimas, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimas, pozityvios atmosferos formavimas. Darbuotojai nevengia pokyčių, nors ir patiria stresą, tačiau reikalinga didesnė komunikacija apie pokyčio naudą/žalą bei svarbu didinti darbuotojų įtraukimą į pokyčių valdymą.

5. Atlikus SSGG analizę, išgrynintos organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste, kryptys organizacijai, vadovams ir darbuotojams:

5.1. *Organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste kryptys organizacijai:* stiprinti organizacinę kultūrą, sukuriant teigiamas sąlygas organizacijai lyderiauti rinkoje, reaguoti į išorės pokyčius; komunikuoti apie adhokratijos pranašumus ir svarbą vadovams ir darbuotojams; skatinti tuos darbuotojus, kurie laimėjimų pasiekia kokybiškai atlikdami savo pareigas ir atitinkantys organizacijos nuostatomis; gamybinuose procesuose įdiegti kuo daugiau inovatyvios, naujos įrangos; ilgiau ruošti darbuotojus pokyčiams.

5.2. *Organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste kryptys vadovams:* tobulinti transformacinės lyderystės kompetencijas; vertinti kolektyvą už tai, kad jis yra profesionalus su palaikymo ir savitarpio pagalbos atmosfera.

5.3. *Organizacinės kultūros formavimo pokyčių valdymo kontekste kryptys darbuotojams:* įrengti darbuotojams relaksacijos vietą, įdiegti Wi-fi, biblioteką; įkvėpti darbuotojus dėl naujovių, inovacijų, plėtros galimybių per istorijas, simbolius, herojus; tikslų darbo koordinavimą plėtoti bendradarbiavimo vystymo kryptimi; įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą; didinti tarpusavio pasitikėjimą, taikant simuliacines metodikas, nes organizacijos reputacija darbuotojai pasitiki labiau nei kolegomis; įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimo plano sudarymą; valdant pokyčius, informaciją pateikti ne tik žodžiu, bet ir vaizduoti grafiškai; suformuoti darbuotojų socialinį tinklą, kuriame būtų keičiamasi informacija, žiniomis.

REKOMENDACIJOS

1. Organizacijos lygiu rekomenduojama: bendradarbiaujant su mokslo įstaigomis, tęsti tyrimus PKC organizacinės kultūros, pokyčių valdymo, komunikacijos, žinių vadybos, lyderystės, adhokratinio valdymo srityse. Taip pat rekomenduojama investuoti į irangos atnaujinimą. Valdymo struktūrą palaipsniui keisti iš linijinių modelių į matricines struktūras ir horizontalų valdymą. Įrengti relaksacijos kambarį, biblioteką, įdiegti Wi-fi. Tai padės kokybiškai vystyti PKC organizacinę kultūrą pokyčių valdymo kontekste ne tik diegiant tam tikras metodikas, tačiau ir tobulinant darbuotojų kvalifikaciją.

2. Organizacijos vadovams rekomenduojama: nuolat kelti savo kvalifikaciją, vystyti analitinę-ekspertinę veiklą, gilinti transformacinio lyderio kompetencijas. Dirbant su darbuotojais, rekomenduojama inicijuoti daugiau diskusijų su darbuotojais dėl organizacinės kultūros, pokyčių, streso valdymo priemonių, motyvacinės sistemos diferencijavimo. Svarbu vystyti simbolių ir istorijų apie inovacijas, pokyčius kūrimą, komunikavimą, skatinti darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą, tarpusavio antrepreneriškumą, suformuoti darbuotojų uždara socialinį tinklą.

LITERATŪRA

1. Banevičius, Š. (2016). Inovatyvių pokyčių vertinimas verslo organizacijose. *Studijos šiuolaikineje visuomenėje. Mokslo darbai, Nr. 7(1)* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <http://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_siuolaikineje_visuomeneje_2016.pdf#page=63>.
2. Barcan, L. (2012). Organizational change management approach in an international context. *Revista Tinerilor Economisti*, 9(18), 113–122.
3. Berdnikovienė, R. (2012). VĮ „Oro navigacija“ organizacinės kultūros įtaka pokyčių valdymui. Magistro baigiamasis darbas. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius.
4. Blažėnaitė, A. (2011). Effective Organizational Communication: In Search of a System // *Socialiniai mokslai*, T. 4, Nr. 74, p. 84–91.
5. Čekanvičius, V., Murauskas G. (2000). Statistika ir jos taikymai. [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą: <http://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/ius__Murauskas_-_Statistika_ir_jos_taikymai.pdf>.
6. Dilienė, D. (2011). Organizacinės kultūros vystymas IAB „Perkūno namai“. Magistro baigiamasis darbas. VDU: Kaunas [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą: <<https://vb.vdu.lt/object/elaba:1851704/>>.
7. Field, M. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi_9c2e66TYAhWmF5oKHe1hCIAQFggxMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FDr_Marilyn_Field%2Fpublication%2F262033261_Utilizing_the_Organizational_Culture_Assessment_Instrument%2Fdata%2F02e7e53675404e23e5000000%2FUtilizing-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument.doc&usg=AOvVaw3bBxoKb6VajqhdSAtnS-Tv>.
8. Filosofijos žodynas (1975). Vertė K. Gaivenis et al. Vilnius: Mintis.
9. Grabuschnig, M., Vizgirdaitė, J. (2015). Tarptautinių kompanijų organizacinė kultūra kompanijos naujienlaiškiuose (automobilių pramonės Vokietijoje ir Pietų Afrikoje atvejis. *Informacijos mokslai 2015* 72 [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/9220>>.
10. Gudonytė, I., Marčinskas, A. (2016). Orgnizacinė kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional Formation&development Studies 2(19)* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą:

- <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=eb9958d5-3101-4cda-ac53-12a176e36e86%40sessionmgr120>>.
11. Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
 12. Hurn, B. J. (2012). Management of change in a multinational company. *Industrial & Commercial Training*, 44(1), 41–46.
 13. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economics*, 2(2), 130 – 145.
 14. Kononenko, O. (2015). *Transakcinė ir transformacinė lyderystė: Šiaurės Lietuvos vietos savivaldos institucijose*. Magistro darbas. ŠU: Šiauliai [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:8770470/datastreams/MAIN/content>>.
 15. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
 16. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr.4, p. 239.
 17. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2002) [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.169334>>.
 18. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 33, p. 99-109 [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182257127/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
 19. Manikandan, P. (2010). Change Management - Where Do Leaders Make Difference? In: *Advances in Management*. Nr.3(9), p. 7.
 20. Oškutienė, R., Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4(3), 197–204.
 21. Pabedinskaitė, A., Vitkauskas, R. (2010). Pokyčių vadyba šiuolaikinėse organizacijose: sisteminis požiūris. *Viešasis administravimas*, 3-4, p. 94–95.
 22. Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998) Organizacijos kultūros tyrimas, įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą. Kaunas: Technologija.
 23. Paužuolienė, J. (2016). Socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros vertinimo metodikos sudarymas. *Regional formation and development studies, No1(18)* [žiūrėta 2017 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/1251/pdf_1>.
 24. Paužuolienė, J., Docienė, V., Vaitiekus, A. (2014). Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinė kultūros tyrimas Klaipėdos mieste. *Regional Formation and Development Studies, Vol 13*,

- No 2 [žiūrėta 2017 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://193.219.76.12/index.php/RFDS/article/view/828/pdf_1>.
25. Paužuolienė, J., Bručkutė, R., Docienė, V., Vaitiekus, A. (2016). UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ organizacinės kultūros vertinimas. *Regional formation and development studies, No.2(19)* [žiūrėta 2017 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=3dd3cb23-c3cf-411f-baae-40796188353d%40sessionmgr120>>.
26. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirngimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas, T.12, Nr.4* [žiūrėta 2017 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12111/1188-3233-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
27. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
28. Russo, G., M., Tomei, P., A., Linhares, A., B., J., Santos, A., M. (2013). Correlation Between Organizational Culture and Compensation Strategies Using Charles Handy's Typology. *Performance Improvement, vol. 52, no. 7* [žiūrėta 2017 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=7e8781d8-743c-4d2d-b0cb-6459f54de1b2%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=8>.9719717&db=bth>>.
29. Schein E. H. (2004). *Organizational culture and leadership: Third Edition*, San Francisco: Jossey-Bass, 437 p.
30. Silva, M., C., Gomes, C., F., S. (2015). Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies. *Information technology and Quantitative Management. Procedia Computer Science 55(2015)* [žiūrėta 2017 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <https://ac.els-cdn.com/S1877050915015495/1-s2.0-S1877050915015495-main.pdf?_tid=38bf2836-f2d2-11e7-acbb-00000aab0f02&acdnat=1515237217_1a2dda5b06aa110772ef746f69cac425>.
31. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: VDU.
32. Staniulienė, S. (2013). Employee relations role in Lithuanian companies organizational culture formation. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2013.67* [žiūrėta 2017 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=3dd3cb23-c3cf-411f-baae-40796188353d%40sessionmgr120>>.
33. Stripeikis, O., Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development, no. 1 (25), p. 224–*

- 230 [žiūrėta 2017 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367176884544/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
34. Stundžė, L. (2010). Organizacinis kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Organizacijos mokslai 2010 53 74* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.journals.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3183/2305>>.
35. Sukackaitė, R., Atkočiūnienė, Z., O. (2016). Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse. *Informacijos mokslai 2016 74* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.journals.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/9921/7761>>.
36. Sullivan, E., Rassel, G., Berner, M. (2010). *Research Methods for Public Administration*. New York: Longman Publishers.
37. Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija. Nr. 5, p. 370*.
38. Šalaševičienė, J. (2010). Bibliotekos, kaip socialines paslaugas teikiančios institucijos, organizacinė kultūra: Alytaus apskrities atvejis. Magistro diplominis darbas. VPU: Vilnius
39. Šaparnienė, D., Damskienė, D. (2010). Process of Selection of Human Resources: Comparative Analysis of Public and Private Sectors. *Socialiniai tyrimai, Nr. 2(19)* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://gs.elaba.lt/object/elaba:6106053/>>.
40. Šavareikienė, D. (2011). Darbuotojų poreikių tenkinimų grindžiamas darbo motyvacijos proceso vystymas organizacijoje. *Daktaro disertacija. VDU: Kaunas*.
41. Šimanskienė, L. (2008a). Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
42. Šimanskienė, L. (2008b). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 15 (4).
43. Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 37, No.2* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/282408220_Organizacines_kulturos_vaidmuo_organizacijos_veikloje>.

44. Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional formation and development studies, No.2(10)* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/155/pdf>>.
45. Šimanskienė, L., Videikienė, S. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Issue 70* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=268425>>.
46. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2003). Sudarytojai A. Bendorienė, V. Bogušienė, E. Dagtė ir kt. – Atsakingasis redaktorius A. Kinderys. – Vilnius: Alma littera.
47. Vaitkevičius, V. (2017). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai Vo. 76. P123-138* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=3dd3cb23-c3cf-411f-baae-40796188353d%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=121233010&db=lxh>>.
48. Valackienė, A., Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba 2015.73* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <https://el.talpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/1077/ISSN2335-8750_2015_N_73.PG_121-141.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
49. Vanagas, P., Abramavičius, Š. (1998). Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. *Ekonomika ir vadyba* – 98. Kauno Technologijos Universiteto tarptautinės konferencijos medžiaga.
50. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
51. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijoje. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka 2013(10)*. [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15120/Videikien%20C4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
52. Vrazel, J. (2013). *Managing change and leading through transitions. A guide for community and public health practitioners*. Indianapolis.
53. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Nr. 5(29)* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RyPmBWK0H4EJ:mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/330/359+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.

54. Vveinhardt, J., Bartašiūnaitė, A. (2012). Organizacinės kultūros skirtumų prekybos įmonėse padaliniuose analizė. *Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 1(34)* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<https://vb.vdu.lt/object/elaba:6130329/6130329.pdf>>.
55. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2004.30* [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=cf206650-e942-4502-b026-56a1447621fe%40sessionmgr4007>>.
56. Žičkienė, S., Dasevskiene, I. (2009). Implementation of Quality Management Systems: Changes in Personnel Management. *Socialiniai tyrimai, Nr. 3(17)*. [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://gs.elaba.lt/object/elaba:6109556/>>.