

PROFESINĖS MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ FORMUOJANTYS VEIKSNIAI

Gintarė Norvaišaitė, Felicija Ivanauskienė
Šiaulių universitetas, Edukologijos fakultetas

Įvadas

Pastaraisiais metais pripažįstama, kad svarbi ne tik pavienių asmenų, grupių ar tautų, bet ir organizacijų kultūra. Jos veikiamas žmogus identifikuojasi su organizacija, kurioje dirba. Kultūra padeda ugdyti atsidadavimą organizacijai, stiprina jos, kaip socialinės sistemos, stabilumą, formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį, nuostatas bei elgseną darbo vietoje (Robbins, 2006). Organizacijos kultūra išskiria vieną žmonių grupę iš kitų, formuodama darbuotojų tapatumo jausmą ir suteikdama organizacijai unikalumą. Ji susieja susivienijimo narius vertybiniais ir veiklos ryšiais, sukuria bendruomeniškumo atmosferą, kuri apsaugo organizacijos narius nuo susvetimėjimo (Shein, 1992; Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999; Densten, Gray, 2003; Robins, 2006; Moškin, 2008 ir kt.).

Švietimo organizacijos kultūros idėjai ir jos diegimo būdų problematikai pastaruoju metu skiriama nemažai dėmesio, tačiau dauguma Lietuvos švietimo organizacijų vadovų vis dar nesuvokia kultūros įtakos organizacijos veiklai; per mažai skiria ar visai neskiria reikiamo dėmesio tinkamai kultūrai formuoti, o tai sąlygoja darbuotojų elgesio nesuderinamumą, jų priešiško išskeltiems tikslams, vizijai, bei bendrai veiklos strategijai atsiradimą (Targamadžė, 1996; Jucevičius, 1998; Jonaitytė, 2003; Zakarevičius, 2004; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė, Damanskas, 2000; Juodaitytė, Martišauskienė, 2007; Šimanskienė, 2008 ir kt.).

Universiteto, gimnazijos, bendrojo lavinimo mokyklos, darželio organizacijos kultūra analizuojama ir tyrinėjama įvairių sričių mokslininkų, tačiau tyrimų duomenų apie profesinės mokyklos organizacijos kultūrą stokojama. Kaip leidžia teigti daugelio autorių patirtis, švietimo organizacijų kultūros sisteminiai tyrimai yra aktualūs, nes gali padėti šioms organizacijoms tobulinti savo veiklą. Pasak V. Targamadžės (1996), norint ką nors keisti, tikslinga pradėti nuo organizacijos kultūros. Profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių tyrimas leistų įvertinti, kokią reikšmę kultūra turi organizacijai bei kokį vaidmenį ji atlieka.

Problema. Šiuo metu Lietuvoje dar neskiriama pakankamai dėmesio organizacijos kultūrai ir jos tobulinimui. Dabartinė švietimo organizacijos kultūra turi gebėti tenkinti šiuolaikinės visuomenės reika-

lavimus, todėl būtina žinoti, kokie veiksniai formuoja profesinės mokyklos organizacijos kultūrą.

Tyrimo tikslas – ištirti ir apibūdinti profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Aptarti profesinės mokyklos organizacijos kultūros sampratą bei organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių teorinius aspektus.
2. Ištirti profesinių mokyklų darbuotojų nuomonę apie organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros, dokumentų analizė, anketinė apklausa raštu ir statistinė duomenų analizė Microsoft Excel programa bei statistiniu paketu socialiniams mokslams SPSS 17.0 for WINDOWS). Siekiant ištirti profesinės mokyklos „Lietuvos reabilitacinis profesinio rengimo centras“ organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius, organizacijos darbuotojams buvo sudaryta pusiau uždaro tipo anketa. Anketos diagnostiniai blokai sudaryti pagal penkis kriterijus: 1) darbuotojų tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas; 2) lygių galimybių suteikimo bei teisingumo užtikrinimas organizacijoje; 3) organizacijos aplinkos svetingumas; 4) darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas; 5) tiriamųjų demografiniai duomenys. Empirinis tyrimas atliktas 2009 m. lapkričio–gruodžio mėnesį. Apklausti 106 Lietuvos reabilitacinio profesinio rengimo centro (LRPRC) darbuotojai.

Tyrimo rezultatai ir jų analizė

1. Veiksniai, formuojantys profesinės mokyklos organizacijos kultūrą: teorinis aspektas

Kiekvienai organizacijai būdinga tam tikra sistema, kuri vyrauja jos viduje ir veikia darbuotojų elgesį. Ši sistema kiekvienoje organizacijoje susijusi su jos kultūra, skirtinga ir unikali. Kaip teigia V. Targamadžė (1996), vienos organizacijos ta kultūra nelabai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, kitose – išsivalęjusi labai stipriai ir ne tik pačių darbuotojų, bet ir pašalinių žmonių juntama.

Daugiausia mokslininkų pritaria funkciniam požiūriui, pagal kurį organizacijos kultūra apibrėžiama kaip esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama jos narių, kuri formuoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos isto-

rijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

Dėl mokslininkų nuomonių įvairovės dar iki galo neatskleistas organizacijos kultūros reikšmingumas organizacijų veiklos rezultatams. Mažai tyrinėta mokyklų kultūra, todėl šios srities tyrimai yra aktualūs ir neišvengiami.

Mokyklos organizacijos kultūros esminiai bruožai. Mokyklos kultūrai daro įtaką organizacijos narių vertybės, socialiniai procesai, elgsena ar įpročiai. Be to, ji kuriama per bendruomeniškumo pojūtį, kurį įgyja organizacijos kaip bendruomenės. Šie procesai – tai nuolatinis ir nesibaigiantis vertybių ir normų atsinaujinimas, kuris socialine ir kultūrine prasme veikia kiekvieną organizacijos, kaip bendruomenės, narį (Juodaitytė, Martišauskienė, 2007).

Mokyklos organizacijos kultūra jungia mokyklos bendruomenės narių vertybes, normas, įsitikinimus, apibūdinančius, kaip žmonių grupė elgiasi ir kaip tai pasireiškia per metaforas, papročius, ritualus, humora, ceremonijas, simbolius ir istorijas. Šie veiksniai formuoja mokyklos organizacijos kultūrą, todėl svarbu atskleisti jos reikšmę profesinėje mokykloje.

Profesinės mokyklos organizacijos kultūra. Profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatyme (2007) nurodoma, jog profesinio mokymo įstaigos pagrindinė veikla – profesinis mokymas. Profesinės mokyklos organizacijos kultūra gali būti suprantama kaip bendrosios organizacijos kultūros sampratos išvestinė, atspindinti profesinės mokyklos išskirtinumą. Profesinės mokyklos organizacijos kultūra laikytina specifinių, akcentuojančių profesinių įgūdžių ugdymo ir profesinio mokymo veiklą, ne pelno siekiančios edukacinės organizacijos esminių vertybių sistema, kuria ši organizacija vadovaujasi.

Būtina pabrėžti, jog vadybinis požiūris į profesinę mokyklą, kaip organizaciją, ir iš to kylantys ypatumai dar neatskleisti. Per mažai skiriama dėmesio profesinių mokyklų esminių vertybių sistemos, pripažįstamos organizacijos narių bei darančios įtaką jų elgesiui, analizei, t. y. organizacijos kultūros aspektams. Profesinė mokykla išryškėja kaip specifinė organizacija, todėl labai svarbu joje tirti organizacijos kultūrą, esminį dėmesį sutelkiant į ją formuojančius veiksnius.

Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai. E. H. Schein (1992) teigimu, kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi kaip atsakas į dvi pagrindinių problemų rūšis:

1. *Išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos.* Akcentuojamas tikslų siekimas, į jį įtraukiant ir „žmones iš šalies“. Taigi, dalijamasi patirtimi, švietimo organizacijos nariai gali vystyti bendrus veiklos sugebėjimus. Jiems būtina žinoti realią

organizacijos misiją, su kuria glaudžiai susiję atsakomybės, veiklos tikslų ir metodų klausimai.

2. *Vidinės integracijos problemos.* Jos susijusios su individo identifikacija organizacijoje, randant tinkamus metodus dirbti žmonėms kartu. Drauge dirbant, svarbūs šie aspektai: bendra kalba ir pagrindinės kategorijos, grupių parengimas veiklai, darbuotojų priėmimo ir atleidimo kriterijai, valdžia ir statusas, intymumas, draugystė ir meilė, socialinių santykių taisyklės, atlyginimai ir bausmės.

P. Zakarevičius (2004) organizacijos kultūros formavimą lemiančius veiksnius grupuoja į išorinius ir vidinius. *Išoriniai veiksniai:* politinė, socialinė, teisinė aplinka; bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai; ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka; gamtinė, techninė, technologinė aplinka. *Vidiniams veiksniams* priskiriama strategija (vizija, misija, tikslai); personalo kvalifikacija (vadovų ir vykdytojų); sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir kt.); vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir pan.).

Pasak P. Jucevičienės (1996), kultūros unikalumui įtakos turi daugelis veiksnių, kuriuos galima skirstyti į keturias grupes: organizacijos istorija, aplinka, personalo valdymo pobūdis, socializacija.

Organizacijos istorija. Kuo senesnė organizacija, kuo gilesnės jos šaknys, tuo daugiau ji turi istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros pasireiškimo elementų, tuo labiau susiformavęs darbuotojų tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas ir tuo ta kultūra yra stipresnė.

Aplinka. Švietimo organizacijos yra atviros sistemos, todėl jas formuoja aplinka bei jos svetingumas. Dėl aplinkos įtakos organizacijos kultūrai išryškėja jų skirtumai, kurie gali atsirasti ne tik tarp vienos valstybės ar tautos organizacijų, bet ir tarp skirtingų valstybės regionų organizacijų. Todėl aktualu ypač atidžiai įvertinti aplinką, kuriai būdamos atviros šiuolaikinės profesinės mokyklos, turi išsaugoti tam tikrą atstumą, leidžiantį joms konstruktyviai kritikuoti visuomenėje vykstančius procesus ir šitaip turėti įtakos pažangai.

Personalu valdymo pobūdis. Kultūra priklauso nuo vadovo elgsenos su pavaldiniais. Tai daro jiems įtaką ir skatina siekti organizacijos tikslų. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys vadovavimo stiliaus pasirinkimą, yra vadovo asmenybės savybės, vertybių sistema, kompetencija ir patirtis bei valdinių identifikacija su organizacijos tikslais, jų gebėjimai bei bendradarbiavimo patirtis (Vaitkienė, 2005).

Socializacija. Švietimo organizacijos socializacija – tai socialinis procesas, kurio metu organizacija išreiškia savo nariams lūkesčius, susijusius su jų vaidmenimis, ir nori, kad nariai, atliepdami šiuos

lūkesčius, identifikuotų save šiuose vaidmenyse ir priimtų organizacijos kultūrą (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt. 2000). Socializacija nėra griežtai planuojamas procesas, dažniausiai ji spontaniškai pasireiškia darbuotojams tarpusavy bendraujant ir bendradarbiaujant.

Remiantis „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašu“ (2007), veiksnius, formuojančius mokyklos organizacijos kultūrą, galima suskirstyti į keturias grupes:

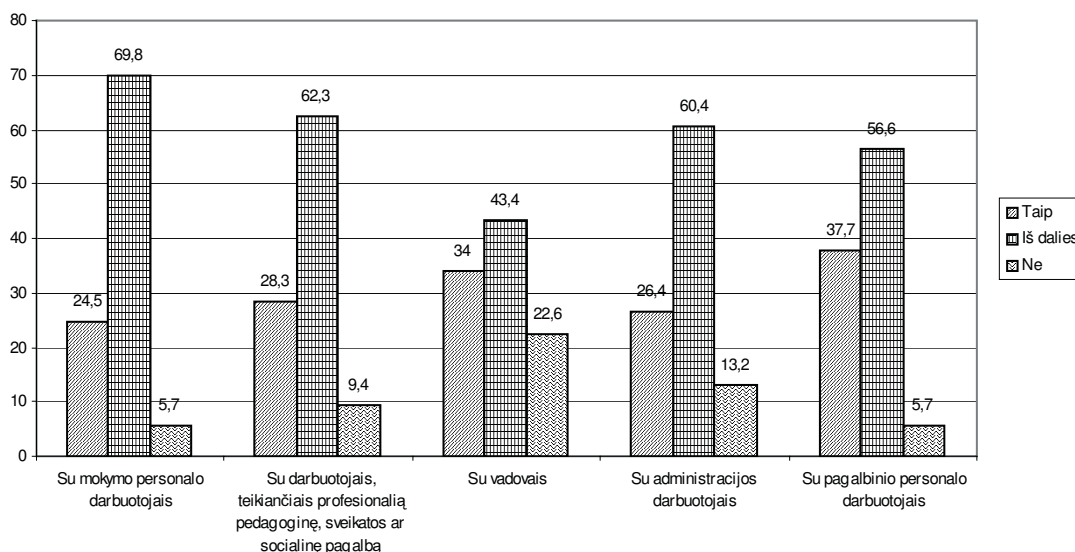
1. *Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas.* Bendruomenės nariai tapatinasi su mokykla, didžiuojasi ja ir dalyvauja kuriant mokyklos viziją, filosofiją bei tikslus, prisiima atsakomybę už jų įgyvendinimą bei formuojamą mokyklos įvaizdį.
2. *Lygių galimybių suteikimas, teisingumas.* Sistema, optimaliai tenkinanti bendruomenės poreikius. Mokyklos veikla pagrįsta skaidrumo, teisingumo bei lygių galimybių principais.
3. *Aplinkos svetingumas.* Bendruomenės narių pastangos, kuriant jaukią aplinką (aplinkos estetiškumas, bendruomenės narių tarpusavio santykiai).

4. *Bendravimas ir bendradarbiavimas.* Mokyklos veikla grindžiama visų bendruomenės narių bendravimu ir bendradarbiavimu. Vyrauja bendruomenės narių pagarba vienas kitam.

Taigi, organizacijos kultūrą veikia daugybė veiksnių, saugančių konkrečią kultūrą. Jei visi šie veiksniai teigiamai veikia darbuotojus, formuojasi stipri organizacijos kultūra, nuo kurios labai priklauso darbuotojų lojalumas organizacijai bei pasitenkinimas atliekamu darbu.

2. Darbuotojų nuomonė apie profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius

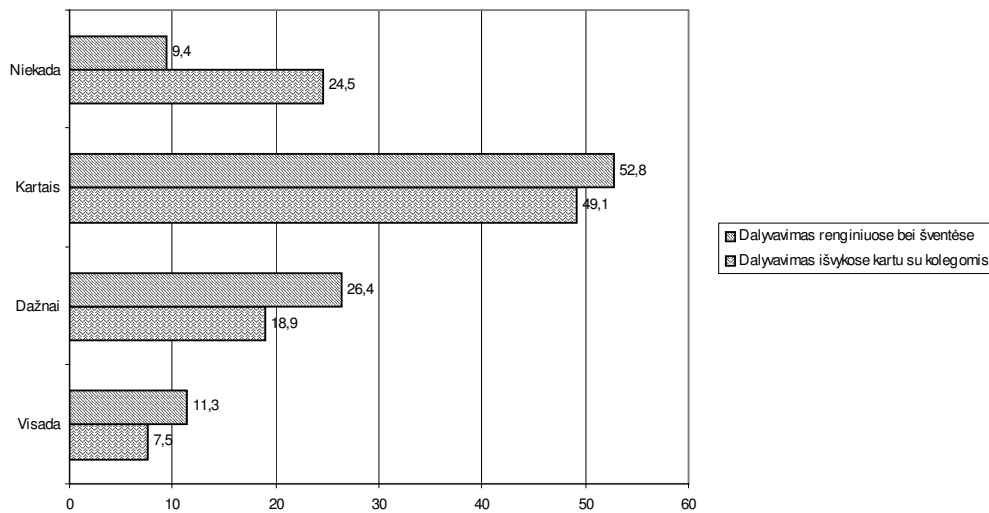
Organizacijos kultūrai vystyti ir puoselėti svarbu darbuotojų galimybė laisvai reikšti savo mintis bendraujant su mokymo personalo darbuotojais ir su tais, kurie, teikia profesionalią pedagoginę, sveikatos ar socialinę pagalbą, su vadovais ir su administracijos darbuotojais, su pagalbinio personalo darbuotojais (1 pav.).



1 pav. Nuomonių įvairovės toleravimas organizacijoje (N = 106)

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad labiausiai (37,7 proc.) nuomonių įvairovė toleruojama bendraujant su pagalbinio personalo darbuotojais (1 pav.). Akivaizdu, jog visose personalo kategorijose ryškiai dominuoja atsakymo variantas „iš dalies“. Vadinasi, organizacijoje ne visada galima laisvai reikšti savo mintis. Iš pasirinkusiųjų atsakymo variantą „ne“ didžiausią dalį (22,6 proc.) sudaro darbuotojai, bendraujantys su vadovais. Tokį vertinimą lemia hierarhinis organizacijos narių pavaldumo santykis, kai darbuotojai nediršta vadovams atvirai išsakyti savo minčių.

Svarbus bendravimo organizacijoje aspektas – jos narių dalyvavimas bendroje veikloje. Renginiai, šventės, išvykos – tai veikla, kuri skatina bendruomeniškumą. Tyrimu išaiškintos darbuotojų dalyvavimo organizacijos šventėse, renginiuose bei išvykose priežastys ir dažnumas (2 pav.).



2 pav. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos renginiuose, šventėse bei išvykose kartu su kolegomis (N = 106)

Respondentų apklausos duomenų analizė parodė, kad organizacijos renginiuose ir šventėse visada ir dažnai dalyvauja beveik du penktadaliai (37,7 proc.), o išvykose kartu su kolegomis visada ir dažnai dalyvauja 26,4 proc. darbuotojų. Apie pusę respondentų teigė, jog mokyklos renginiuose, šventėse bei išvykose su kolegomis dalyvauja tik kartais, tai atitinkamai sudaro (52,8 proc. ir 49,1 proc.). Išvykose su kolegomis nė karto nedalyvavo ketvirtadalis (24,5 proc.) darbuotojų, o organizacijos renginiuose bei šventėse niekada nedalyvavo 9,4 proc. darbuotojų (2 pav.).

Dalyvavimo bendruose renginiuose tyrimas atskleidė priežasčių grupes: dažniausiai įvardijama priežastis – galimybė turiningai leisti laisvalaikį ir plėsti savo kultūrinį akiratį (41,6 proc., 22,7 proc. ir 18,9 proc. respondentų atitinkamai). Kita dažnai įvardijama priežastis – galimybė pabendrauti su kolegomis neformalioje aplinkoje (37,8 proc.). Kiek daugiau nei trečdalis (34,0 proc.) respondentų nurodė, jog taip elgiasi todėl, kad dalyvavimas privalomas.

Negatyvų požiūrį į organizacijos darbuotojų neformalų bendravimą išsakė 45,4 proc. respondentų. Dažniausiai darbuotojai nedalyvauja mokyklos šventėse, renginiuose (17,0 proc.) bei išvykose kartu su kolegomis (28,4 proc.) dėl asmeninių priežasčių.

Išvados

1. Organizacijos kultūra gali būti suprantama kaip kultūrinių nuostatų bei stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma, kuri pripažįstama daugumos organizacijos narių, formuoja jų elgesį bei leidžia tiek organizacijai, tiek individui siekti svarbių tikslų. Organizacijos kultūrą formuojančius veiksmus galima suskirstyti į keturias grupes: tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas; lygių galimybių suteikimas, teisingumas;

aplinkos svetingumas; bendravimas ir bendradarbiavimas.

2. Neigiamų reakcijų profesinės mokyklos darbuotojai sulaukia retai. Daugiau nei pusė apklaustųjų pripažįsta, jog jų darbas įdomus. Atsakomybės lygį už atliekamą darbą profesinės mokyklos darbuotojai vertina kaip itin svarbų, nes linę pozityviai jį vertinti.
3. Organizacijos darbuotojai ne visada gali laisvai išreikšti mintis ypač bendraudami su vadovais. Dauguma profesinės mokyklos darbuotojų nelinkę teikti vadovybei pasiūlymų.
4. Darbuotojai ne itin noriai dalyvauja organizacijos renginiuose, šventėse bei išvykose kartu su kolegomis. Dažniausia dalyvaujama minėtuose renginiuose, nes dalyvavimas privalomas.

Literatūra

1. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašas*, 2007. <<http://www.pedagogika.lt/puslapis/auditas/auditas%20nuo%202008/VA%20%20tvarkos%20aprasas.%2007-03.pdf>>.
2. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B., 1999, *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba.
3. Densten I. L., Gray J. H., 2003, *Leadership Applications – Organisational Effectiveness*. <<http://www.cda.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/50.pdf>>.
4. Jonaitytė A., 2003, Organizacijos kultūra: Vadovo vaidmuo kuriant įmonės nuostatas ir vertybes. *Vadovo pasaulis*. Nr. 10 (184). P. 69–71.
5. Jucevičienė P., 1996, *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
6. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N., 2000, *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.
7. Jucevičius R., 1998, *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras.

8. Juodaitytė A., Martišauskienė D., 2007, Darželio-mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės. *Pedagogika*. Nr. 88. P. 19–24.
9. Mokšins V., 2008, Organizacijos kultūra. *Vadovas ir pasaulis*. Nr. 3. P. 31–33. <<http://www.infovi.vu.lt/ivs.biblioteka/temos/orgkultura/.htm>>.
10. *Profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatymas*, 2007. Iš: Lietuvos Respublikos seimas. <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=295408&p_query=&p_tr2=>>.
11. Robbins S. P., 2006, *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. Schein E. H., 1992, *Organizational culture and leadership*. <<http://www.onepine.info/pschein.htm>>.
13. Šimanskienė L., 2008, *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
14. Targamadžė V., 1996, *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
15. Vaitekienė R., 2005, Vadovavimo stiliaus ir pedagogų komandos sutelktumo ryšys. *Švietimo vadyba reformos erdvėje*. Vilnius: VPU Leidykla.
16. Zakarevičius P., 2004, Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 30. P. 201–209.

FACTORS THAT SHAPE ORGANIZATIONAL CULTURE IN PROFESSIONAL SCHOOL

Gintarė Norvaišaitė, Felicija Ivanauskienė

Summary

According to a recent acknowledgement, the culture in an organization has a great importance. Organizational culture distinguishes one organization from others by shaping an identity sense of employees and making the organization unique; it unites the organization members in values and activities, creates an atmosphere of community, which protects the members from alienation. The aim of the study is to investigate and define factors that shape organizational culture in a vocational school. The objectives are to discuss the concept of organizational culture and factors forming organizational culture in theoretical aspects; to identify the factors that positively and negatively affect the organizational culture of a vocational school; to develop recommendations to improve the organizational culture of a vocational school.

The research was conducted in November–December of 2009. The research established that vocational school culture is positively influenced by these factors: staff is proud of their work, their work is interesting and important for them; employees are loyal to the organization; employees' mistakes are tolerated; conflicts between workers are resolved through negotiations; environment of the organization is evaluated as comfortable, simple, neat and modern. The moral-psychological climate at school is considered to be good and normal; employees are described as supportive; criticism of other workers is uncommon. Vocational school culture is negatively influenced by these factors: employees are not proud of working at this school, they do not know the career prospects; poor work stimulation system; staff is rather passive; limited opportunities of self-expression at work; low salary; employees are not always free to express their thoughts and they do not maintain friendly relations in the organization.

Keywords: vocational school, organizational culture, employees, factors.

PROFESINĖS MOKYKLOS ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ FORMUOJANTYS VEIKSNIAI

Gintarė Norvaišaitė, Felicija Ivanauskienė

Santrauka

Organizacijos kultūra išskiria vieną organizaciją iš kitų, formuodama darbuotojų tapatumo jausmą ir suteikdama organizacijai unikalumo. Ji organizacijos narius susieja vertybiniais ir veiklos ryšiais, sukuria bendruomeniškumo atmosferą, kuri saugo nuo susvetimėjimo. Tyrimo tikslas – teoriniu aspektu ištirti ir apibūdinti profesinės mokyklos organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius. Tyrimas atliktas 2009 m. lapkričio–gruodžio mėnesį. Jo metu apklausti 106 Lietuvos reabilitacinio profesinio rengimo centro darbuotojai.

Tyrimu nustatyta, jog teigiamos įtakos profesinės mokyklos organizacijos kultūrai turi šie veiksniai: darbuotojai didžiuojasi atliekamu darbu, kuris jiems yra įdomus bei svarbus; darbuotojai lojalūs organizacijai; toleruojamos darbuotojų klaidos; konfliktai tarp darbuotojų sprendžiami derantis; organizacijos aplinka vertinama kaip jauki, paprasta, tvarkinga bei šiuolaikiška. Mokyklos moralinis-psichologinis klimatas vertinamas kaip geras bei normalus; darbuotojai apibūdinami kaip geranoriškai nusiteikę; nebūdinga kritika kitų darbuotojų atžvilgiu. Neigiamos įtakos profesinės mokyklos organizacijos kultūrai turi *šie veiksniai*: darbuotojai nesididžiuoja, jog dirba šioje mokykloje, nežino karjeros perspektyvos; menka skatinimo už darbą sistema; darbuotojai gan pasyvūs; menkos galimybės išreikšti save darbinėje veikloje; mažas darbo užmokestis; darbuotojai ne visada laisvai gali išsakyti savo mintis; organizacijoje ne itin palaikomi draugiški tarpusavyo santykiai.

Prasminiai žodžiai: profesinė mokykla, organizacijos kultūra, darbuotojai, veiksniai.

[iteikta 2010-05-10