

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
UGDYMO SISTEMŲ KATEDRA**

**STANISLAVA RUGINYTĖ
Edukologijos magistrantūros studentė**

**IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS ORGANIZACINĖ
KULTŪRA: PROBLEMOS IR PERSPEKTYVOS (ATVEJO
ANALIZĖ)**

Magistro darbas

**Mokslinis vadovas(ė)
doc. dr. D. Augienė**

Šiauliai, 2015

Darbas originalus..... Stanislava Ruginytė

(studento parašas)

SANTRAUKA

IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS ORGANIZACINĖ KULTŪRA: PROBLEMOS IR PERSPEKTYVOS (ATVEJO ANALIZĖ)

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinė kultūra, jos problemos ir perspektyvos. Organizacinė kultūra -tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius.

Tyrimo tikslas - ištirti ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinės kultūros raišką. Tiriamą **problema** apibūdina klausimai: Kaip ikimokyklinės įstaigos darbuotojai supranta organizacijos kultūrą? Kuo pasireiškia organizacijos kultūra l/d tėvų ir darbuotojų nuomone? Kaip į organizacijos kultūros veiklą įtraukiami tėvai? Kokie yra tirtos įstaigos tobulintini aspektai?

Tyrimo uždaviniai: 1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sąvoką, funkcijas, požymius bei pokyčių įtaką organizacijos valdymui. 2. Nustatyti vertybių sistemos įtaką organizacijos kultūrai. 3. Įvertinti ikimokyklinės įstaigos darbuotojų požiūrį apie organizacinės kultūros išorinius elementus. 4. Nustatyti įstaigoje vyraujančias vertybes. 5. Atskleisti organizacijos kultūros problemas ir perspektyvas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, remiantis darbuotojų ir tėvų anketine apklausa.

Šio darbo teorinėje dalyje nagrinėta organizacinės kultūros sąvoka ir tyrimo dimensijos, vertybių įtaka organizacinei kultūrai. Remiantis teorijoje nagrinėtais klausimais buvo atlikta anketinė apklausa, t. y. tyrimas, kurio metu išanalizuota viena ikimokyklinė įstaiga. Buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų ir tėvų požiūrį į tiriamosios įstaigos į organizacinę kultūrą.

Tyrimų rezultatai parodė, kad organizacinė kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga, nes dabartinėms įstaigomis iškyla daug problemų, kurios verčia įstaigas reaguoti į pokyčius, į vidinius bei išorinius veiksnius. Padėti žmonėms prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir susieti juos su esama organizacija gali tik tinkama organizacinė kultūra.

SUMMARY

THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN PRE-SCHOOL EDUCATION INSTITUTION: PROBLEMS AND POSSIBILITIES (A CASE STUDY)

The study object of the Master thesis is an organizational culture in pre – school institution, it's problems and prospects. Organizational culture is a peculiar ideology that helps to reach goals. It's essence is that, using of certain symbols, creating certain values and norms, all members general provisions of organization are reflected, how need to work, that organization could flourish and meet their needs.

The aim of this research paper – to investigate organizational culture and its aspects of pre-school institutions. Questions that describe investigated problem: How pre-school employees understand organizational culture? How organizational culture of kidengarten manifests in parents and employees opinion? How are the parents involved in organizational culture ? What are the aspects being improved of the examined institution?

The objectives of the research paper: 1. To analyze the concept, functions, features and influence on changes for the organization's management of the organizational culture. 2 To Identify the influence on values system for the organizational culture. 3. To estimate employees attitudes about external elements of organizational culture in pre-school. 4. To estimate predominant values in institution. 5. To reveal problems and prospects in pre-school educational institutions of the organizational culture, according to the employees and parents survey.

In theoretical part of the research paper the concept of organizational culture, research dimensions, influence on values was examined for the organizational culture . According to the examined questions, the survey was done , e.i. investigation, and was analysed one pre-school institution. The aim was to find out employees and parents attitude to the organizational culture.

The data analysis suggests that organizational culture is a ensured condition of successful organizations activity, because nowadays institutions have many problems that are forcing institutions to react to the changes, internal and external factors. To help people to adapt to changing conditions and to tie them with the existing organization can only an appropriate organizational culture.

Turinys

Sąvokos	6
Įvadas.....	7
1.ORGANIZACINĖ KULTŪRA: PROBLEMOS IR PERSPEKTYVOS TEORINIŲ ASPEKTU.....	11
1.1 Organizacijos samprata.....	11
1.2 Organizacinės kultūros samprata	14
1.3. Organizacinės kultūros funkcijos ir reikšmė	17
1.4 Organizacijos vertybės	19
1.5 Organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai	21
2.ORGANIZACINĖ KULTŪRA IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE	25
2.1 Organizacinės kultūros įtaka įstaigos efektyvumui.....	25
2.2 Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese	30
3. IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS ORGANIZACINĖ KULTŪRA: PROBLEMOS IR PERSPEKTYVOS: ATVEJO ANALIZĖ	34
3.1 Tiriamos organizacijos charakteristika	34
3.2 Tyrimo tikslas ir uždaviniai	35
3.3 Tyrimo metodologinis pagrindas	35
3.3. Tyrimo respondentai.....	38
3.4. Darbuotojų nuomonė apie organizacijos kultūrą lopšelyje darželyje	42
3.5 Tėvų nuomonė apie organizacijos kultūrą lopšelyje darželyje	57
IŠVADOS.....	64
REKOMENDACIJOS.....	66
DISKUSIJA	67
LITERATŪRA	69
1.PRIEDAS.....	72
2.PRIEDAS.....	77
3 PRIEDAS.....	80

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Vertybės subjekto atžvilgiu (Vveinhardt J., Gulbovaitė E., 2012).....	19
2 lentelė. Organizacijos kultūros išoriniai elementai (P. Jucevičienė, 1996).....	22
3 lentelė. Tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=153)	41
4 lentelė. Veiksniai, kurie padeda kurti įstaigos kultūrą (N=42)	53
5 lentelė. Darbuotojų manymu, pagrindiniai veiksniai ,kurie trukdo kurti įstaigos kultūrą (N=42) .	54
6 lentelė. Darbuotojų pasiūlymai, kaip tobulinti organizacijos kultūrą (N=42).....	56
7 lentelė. Veiksniai, kurie padeda kurti įstaigos kultūrą (N=153).....	61
8 lentelė. Tėvų manymu, pagrindiniai veiksniai ,kurie trukdo kurti organizacijos kultūrą (N=153)	62

Paveikslų sąrašas

1 pav. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūrą (Jucevičienė, 1996).....	15
2 pav. Bendrųjų vertybių pozicijos (Šimanskienė L., 2002).....	20
3 pav. Veiksniai, formuojantys inovacijoms palankią organizacinę kultūrą (Stripeikis O., Ramanauskas J. 2011).....	25
4 pav. Organizacijos kultūros vystymo modelis (P. Jucevičienė, 1996)	29
5 pav. Organizacinės kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje (Šimanskienė L.,2008)....	31
6 pav. Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius (N=42).	38
7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (N=42).	38
8 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=42).	39
9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=42).....	39
10 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=42).	40
11 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal lytį (N=153).	40
12 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal amžių (N=153).	41
13 pav. Kultūros požymiai vyraujantys organizacijoje (N=42)	43
14 pav. Organizacijoje svarbios vertybės (N=42).....	45
15 pav. Darbuotojų tikslai organizacijoje (N=42).	46
16 pav. Darbuotojų dalyvavimas kuriant organizacinę kultūrą (N=42)	47
17 pav. Sampratos atspindinčios organizacijos kultūrą (N=42).....	48
18 pav. Organizacijose vyraujančios skatinimo priemonės (N=42).....	49
19 pav. Organizacijoje vyraujantys santykiai su kolegomis (N=42).....	49
20 pav. Darbuotojų santykiai su organizacijos vadovu (N=42).	50
21 pav. Vadovo reikšmė organizacijai (N=42).....	51
22 pav. Sprendimų priėmimo valdymas įstaigoje (N=42).....	52
23 pav. Kultūros požymiai vyraujantys organizacijoje (N=153).	57
24 pav. Vertybės, kurios svarbos organizacijai (N=153)	58
25 pav. Tėvų įtraukimas kuriant organizacinę kultūrą (N=153)	59
26 pav. Tėvų samprata kas yra organizacijos kultūra (N=153)	59
27 pav. Auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo būdai (N=153).....	60
28 pav. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos lankymo trukmė (N=153).....	63

Sąvokos

Organizacija — tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, tai jos darbo sėkmės tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko jie siekia. (A. Seilius, 1998, p. 222)

Kultūra 1. visa, kas sukurta visuomenės fiziniu ir protiniu darbu; 2. išsiauklėjimas, išprusimas; 3. pasiektas tobulumo laipsnis, pašaukimas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2009).

Organizacijos kultūra- tai jos vertybės ir elgesio normos, istorija ir ritualai, žmonės ir jų santykiai. Ji daro stiprią įtaką darbinei veiklai, turi lemiamos reikšmės organizacijos veiklos sėkmei. Tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems jos nariams, sutelkianti dėmesį ir pastangas, bendram, veiksmingam darbui. (J. Vveinhardt, I. Nikaitė, I., 2008, p. 176)

Organizacinė kultūra - charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą ir gali būti pakeičiama terminu – „vadybos kultūra“. (P. Zakarevičiaus, 2004, p.203)

Organizacijos klimatas- vyraujanti nuotaika, emocinis nusiteikimas organizacijos veiklos, jos gyvenimo atžvilgiu (Kasiulis J., Barvydienė V., 2005).

Motyvacija – tai savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai siekia asmens ar organizacijos naudos.

Motyvacija – tai psichofiziologinis procesas, priklausantis nuo asmens įsipareigojimo laipsnio. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi (Dubauskas G., 2006).

Pasitenkinimas – teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, rodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. (I. Matuzienės, D. Šavareikienės, 2005, p. 160)

Vertybės — tai esminiai įsitikinimai, kad „konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą". Vertybės turi moralinį atspalvį ta prasme, kad jos atspindi žmogaus supratimą apie tai, kas yra teisinga, gera arba pageidautina (Dubauskas G., 2006).

Vertybių sistema – tai pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės. Jos nustatomos pagal santykinę svarbą, kurią žmogus teikia tokioms vertybėms kaip laisvė, malonumas, savigarba, sąžiningumas, paklusnumas ir lygybė (Dubauskas G., 2006).

Įvadas

Temos aktualumas: Organizacinė kultūra (OK) - tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. OK esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius (Šimanskienė L., 2008).

Pagal LR Švietimo įstatymo trečio skirsnio 4 straipsnį, „ikimokyklinio ugdymo tikslas – vaikui perteikti tautinės ir etninės kultūros pagrindus, Europos ir pasaulio humanistinės kultūros tradicijas ir vertybes, laiduoti sąlygas asmens brandžiai tautinei savimonei, dorovinei, estetinei, mokslinei kultūrai, pasaulėžiūrai formuotis, taip pat garantuoti tautos, krašto kultūros tęstinumą, jos tapatybės išsaugojimą, nuolatinį jos vertybių kūrimą, puoselėti krašto atvirumą ir dialogiškumą. Vaikas šias kompetencijas jau pradeda ugdytis pirmojoje ugdymo institucijoje (Lietuvos respublikos Švietimo ir mokslo ministerija, 2011).

Dabartiniiais laikais norint išlaikyti organizacijose konkurencingumą yra svarbu didelį dėmesį skirti organizacijos kultūrai. Organizacija gali tapti stipri tik tada, kada siekdama veiklos efektyvumo ir konkurencingumo pripažįsta žmones kaip svarbiausia veiksnį (Malinauskienė J., 2012).

Tinkamai (kryptingai, padedanti siekti organizacijos tikslų) suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Organizacinė kultūra, savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius. Sukurti organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, nes reikia ne tik sukurti, bet pastoviai ir reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje (Šimanskienė L., 2008, Giedraitis 2011).

Organizacijos kultūra neatsiejama nuo vertybių, kurios sukuria bendruomeniškumo atmosferą, kuri apsaugo organizacijos narius nuo susvetimėjimo. Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimant įvairius sprendimus. Organizacijos, kaip ir visi žmonės, turi savo charakterius. Egzistuoja bendro gyvenimo, tarpusavio santykių vertybių skalė, kuri įtakoja elgseną, kuri gali aktyvią veiklą organizacijos veiklą stimuliuoti, arba, priešingai, stabdyti (Seiliaus A., 1998).

J. Kasiulis, V. Barvidienė (2004) teigia, kad OK gali būti valdoma per tam tikras vertybes, priimtinas visiems organizacijos nariams, kurie, jomis remdamiesi, aiškina socialinę realybę. Organizacijos kultūros veiksmingumą įtakoja vertybių prigimtis. Teigiama, kad būtent vertybėmis yra grindžiama organizacijos veiklos tikslai ir strategijos, todėl vertybės tampa organizacijos

kultūros pamatu. Viena iš pagrindinių vertybių funkcijų- padėti pagrindus organizacijos narių identiteto formavimuisi, išugdant įsipareigojimą organizacijai, jos kultūrai, tradicijoms ir tikslams.

Juodaitytė ir D. Martišauskienė (2007) nagrinėjo darželio - mokyklos bendruomenės dalyvavimą kuriant organizacijos kultūrą. Autorės nustatė, kad tiek darbuotojai, tiek ir vaikai bei jų tėvai siekia įsitraukti į organizacijos veiklą, taip labiau suvokdami organizacijos kultūros raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebėta, kad mokslininkai pabrėžia organizacijos kultūros reikšmingumą organizacijoje. Organizacijos kultūra gali suburti darbuotojus į stiprią komandą ir dėl to auga darbo efektyvumas ir gerėja finansiniai rezultatai (Vaitkūnaitė, 2006). Tyrimų rezultatai parodė, kad organizacinė kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga, nes dabartinėms organizacijoms iškyla daug problemų, kurios verčia organizacijas reaguoti į pokyčius, į vidinius bei išorinius veiksnius. Padėti žmonėms prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir susieti juos su esama organizacija gali tik tinkama organizacinė kultūra. Tyrimais nustatyta, kad į kultūrinius skirtingumus bei tinkamą vadovavimą būtinai reikia atsižvelgti, kryptingai kuriant organizacinę kultūrą (Šimanskienė L. 2008).

Probleminiai klausimai:

- Kaip ikimokyklinės įstaigos darbuotojai supranta organizacijos kultūrą?
- Kuo pasireiškia organizacijos kultūra /d tėvų ir darbuotojų nuomone?
- Kaip į organizacijos kultūros veiklą įtraukiami tėvai?
- Kokie yra tirtos įstaigos tobulintini aspektai?

Tyrimo objektas: ikimokyklinės įstaigos organizacinė kultūra.

Tyrimo hipotezė:

1. Tikėtina, kad tėvai yra mažai įtraukiami kuriant organizacinę kultūrą;
2. Manoma, kad vadovai turi aiškiai kelti tikslus ir užduotis;
3. Galima teigti, kad vertybės yra labai aiškios šioje organizacijoje.

Tyrimo tikslas- ištirti ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinės kultūros raišką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sąvoką, funkcijas, požymius bei pokyčių įtaką organizacijos valdymui.
2. Nustatyti vertybių sistemos įtaką organizacijos kultūrai.
3. Ivertinti ikimokyklinės įstaigos darbuotojų požiūrį apie organizacinės kultūros išorinius elementus.
4. Nustatyti įstaigoje vyraujančias vertybes.

5. Atskleisti organizacijos kultūros problemas ir perspektyvas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, remiantis darbuotojų ir tėvų anketine apklausa.

Tyrimo metodai:

1. *Teoriniai.* Mokslinės literatūros, švietimo dokumentų analizė, kuri leido atskleisti teorinius nagrinėjamos problemos aspektus, pagrįsti tyrimo rezultatus.
2. *Empiriniai.* Ikimokyklinių įstaigų darbuotojų ir ugdytinių tėvų apklausa raštu, norint nustatyti darbuotojų įsitraukimą kuriant ar formuojant organizacijos kultūrą. Anketose suformuluoti uždari ir atviri klausimai. Anketinė apklausa buvo daroma pasirinktoje įstaigoje, metodiškai kontroliuojant jos eigą. Taip buvo užtikrintas kokybiškas anketų užpildymas ir savalaikis jų gražinimas.
3. *Statistinė.* Kiekybinė įstaigos anketinės apklausos duomenų analizė. Tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant Microsoft Excel programa.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimas atliktas 2015 metų kovo mėnesį. Jo metu buvo apklausiami vienos ikimokyklinės įstaigos, esančios Telšių mieste, darbuotojai ir ugdytinių tėvai pagal autorės sudarytą anketą. Tyrime dalyvavo 195 respondentai, iš jų 42 darbuotojai ir 153 tėvai. Buvo daroma atvejo analizė.

Tyrimo etapai. Tyrimas atliktas 2015 metais.

1. Pirmajame etape analizuota mokslinė, vadybinė ir pedagoginė literatūra, švietimo dokumentai ir internetinės duomenų bazės. Literatūros analizė suteikė galimybę tiksliau suformuluoti tyrimo planą ir atskleisti teorinius nagrinėjamos temos pagrindus.
2. Antrajame etape kurta tyrimo metodika. Atliktas pilotinis tyrimas, kurio metu patikrintas anketų tinkamumas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.
3. Trečiajame etape buvo atliekama anketinė apklausa. Jos metu buvo iširta organizacinės kultūros problemos ir perspektyvos ikimokyklinėje įstaigoje.
4. Ketvirtajame etape suformuluotos išvados ir parengti pasiūlymai bei rekomendacijos siekiant perteikti organizacijos kultūrą, darbas apiformintas.

Praktinis darbo reikšmingumas ir naujumas.

Vertingų žinių paveldimumo galimybė naujoms kartoms yra vienas iš kultūros tikslų. Pagrindinis kultūros subjektas yra ne atskiras individas, o visa organizacija. Organizacijose, kaip ir visuomenėje, tebėra susikalbėjimo, sugebėjimo bendrauti, pažabojant vien tik savus interesus, problema. Todėl organizacinės kultūros organizacijose kūrimas ir puoselėjimas yra svarbi tiek mokslinė, tiek praktinė problema (Šimanskienė L., 2008).

Analizuojant mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus pastebėta, kad nepakankamai dėmesio skiriama į aplinkinių asmenų įtraukimą formuojant organizacijos kultūrą. Šiuo tyrimu išsiaiškinta, kad vis daugiau ir dažniau ikimokyklinio ugdymo įstaigą lankančių vaikų tėvai įsitraukia į

organizacijos kultūrą, arba siekiama kiek įmanoma labiau visus įtraukti. Taip labiau suvokiama organizacijos kultūros svarba. Gauti rezultatai bus reikšmingi, nes suteiks vertingą informaciją apie šios organizacijos kultūros pasiekimus ir trūkumus, leis planuoti tolesnį jų vystymą, numatant jos tobulinimo kelius.

Darbo aprobacija: 2015 m. gegužės 14 d. skaitytas pranešimas tema: „Ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinė kultūra: problemos ir perspektyvos (atvejo analizė)“ Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto Studentų mokslinių darbų konferencijoje (žr. 3 priede).

Darbo struktūra: įvadas, 3 skyriai, 12 poskyrių, 2 lentelės, 33 paveikslų, išvados, pasiūlymai, literatūra, 3 priedai.

1. ORGANIZACINĖ KULTŪRA: PROBLEMOS IR PERSPEKTYVOS TEORINIŲ ASPEKTŲ

1.1 Organizacijos samprata

Istoriškai susiklostė, kad visos šalys turi švietimo sistemą, kuriai būdinga atitinkama struktūra, funkcijos, sąveika su aplinka. Ji sudaryta iš struktūrinių elementų – daugiausia įstaigų, kurios yra organizacijos. Organizacijos sąvoka vartojama nagrinėjant įvairius (veiklos, elgsenos, struktūros, funkcijų ir kitus) ugdymo įstaigos, visos švietimo sistemos aspektus. Įvairūs autoriai šią sąvoką apibūdina skirtingai:

- *Organizacija* yra bet kurio žmonių susijungimo forma bendram tikslui siekti (J. Mooney);
- *Organizacija* yra sistema asmeniškų, sąmoningai derinamų veiksmų (C.I. Barnard, cit. Targamadžė V., 1996).
- Taip pat yra ir kiti organizacijos apibrėžimai:
- *Organizacija*- tai atvira socialinė sistema, kuri susideda iš grupės žmonių, norintys tikslingai veikti (Cherrington D.J.)
- *Organizacijos* yra socialiniai vienetai, turintys tikslą, tikslingai struktūrizuotas veiklos sistemas su atviromis ribomis (Darft R.L., cit. Targamadžė V. 1996).

Jovaiša (1993) parengtame savo žodyne nurodo, kad *organizacija* yra: 1. Į darnią sistemą sutvarkyta ko nors visuma, 2. Grupė žmonių, kuriuos vienija bendra programa.

Kaip matyti iš pateiktų kai kurių organizacijos apibrėžimų, įvairūs autoriai apibrėžia ir supranta savitai, neretai išryškindami skirtingus organizacijos aspektus, pvz., struktūrą, procesą, tikslą ir kitus. Svarbu paminėti, kad visų autorių apibrėžimuose bei jų pateikimo kontekstuose galima išvelgti, kad organizacija vienaip ar kitaip siejama su jos tikslinga veikla bei įvairių elementų procesualiniu vientisumu (Targamadžė V. 1996), bet, kaip teigia V. Kavailis (1996), taip prarandama galimybė suvokti, kas yra kultūra kai visuma. Kas jos reiškinius sieja tarpusavyje ir kuo viena ar kultūra skiriasi nuo kitos. Organizacijos kultūra yra vientisa, homogeniška, kad vieną kultūrą galima atskirti nuo kitos.

Anot L. Šimanskienės (2008) pagal veiklos pobūdį organizacijos skirstomos į :

- Komercinės- pelno siekiančios (prekybines, gamybines ir aptarnavimo);
- Nekomercinės- pelno nesiekiančios (vyriausybės, mokymo ir medicinos ir kt.);
- Netradicinės (religinės bendruomenės, teroristinės, nusikalstamos, partijos ir t.t.)

Organizacijos klasifikuojamos pagal dydį: smulkios vidutinės ir stambios. Organizacijos gali būti formalios ir neformalios. Organizacijos apibūdinimas pritaikytas formaliai organizacijai, tačiau kiekvienoje organizacijoje būna neformalios organizacijos. Autorius pažymi, kad jos

egzistuoja ir šiaip, nebūtinai tik formaliuose organizacijose,- tai grupės, kurios atsiranda spontaniškai, bet kuriose žmonės reguliariai sąveikauja. Neformaliuose organizacijose paprastai nebūna vadovų, tačiau jos daro įtaką, todėl jų ignoruoti negalima (Seilius A. , 1998).

P. Jucevičiene (1996) išskyrė dažniausiai pasitaikančias organizacijų struktūras:

- *Paprastoji struktūra.* Mažai formalizuota. Dažniausiai ji sutinkama smulkiajame versle, kai organizaciją sudaro savininkas ir vienas ar du jo pagalbininkai arba keli nuosavybės dalininkai. Jei įmonė valstybinė, joje taip pat dirba tik keletas darbuotojų. Tokioje organizacijoje vadovai neskirstomi į aukščiausio ir žemiausio lygmens vadovus. Vadovo funkcijas paprastai atlieka tik vienas žmogus. Švietimo organizacijoms paprastoji struktūra mažai būdinga. Šitokią struktūrą gali turėti švietimo centrai arba nedidelės švietimo konsultantų firmos.
- *Funkcinė struktūra.* Į atskirus padalinius suburiami vienoje arba keliose tarpusavyje susijusiose veiklos srityse dirbantys darbuotojai. Kiekvienam padalinui vadovauja vadovas, kuris savo ruožtu yra pavaldus aukštesnio lygmens vadovybei. Funkcinės struktūros organizacijos sąlygiškai nėra didelės. Funkcinė struktūra būdinga daugumai ugdymo įstaigų, turinčių mokymo, ūkio, administracinį, kartais – ir kitus padalinius.
- *Divizinė struktūra.* Kai organizacija plečiasi ir pasidaro sudėtinga kontroliuoti funkcinės struktūras, paprastai formuojamos iš dalies autonomiškos divizijos. Kiekvienoje jų vadovai ir darbuotojai savarankiškai suteikia paslaugas ar kuria produktus. Divizija daugeliu aspektų panaši į atskirą įmonę. Divizijų švietimo sistemoje pavyzdžiu gali būti finansiškai autonomiški didelių universitetų fakultetai ir institutai.
- *Matricinė struktūra* – tai organizacinė struktūra, kurioje kiekvienas darbuotojas atsiskaito arba funkciniam ar divizijos vadovui, tiek ir projekto ar grupės vadovui. Matricinės struktūros organizacijose tuo pačiu metu veikia du struktūros tipai. Faktiškai darbuotojai turi du viršininkus, t.y. jie dirba dviejose komandų grandinėse. Viena komandų grandinė yra funkcinė arba divizinė; antroje žmonės iš įvairių divizijų ar funkcinų padalinių jungiami į projektų komandas, kurioms vadovauja projektų ar grupių vadovai.

Šiuolaikinės informacinės ir komunikacinės technologijos sudarė sąlygas rasti naujam organizacinės struktūros tipui – *virtualiai struktūrai*. Ją sudaro mažas pagrindinis padalinys, teikiantis kitoms organizacijoms užsakymus atlikti gamybos, paskirstymo, transportavimo, prekybos ir kitas savo veiklos įgyvendinimui reikalingas funkcijas.

Pasak A. Seiliaus(1998), organizacijos, kaip ir visi žmonės , turi savo charakterius. Egzistuoja bendro gyvenimo, tarpusavio santykių vertybių skalė, kuri įtakoja elgseną, kuri gali aktyvią veiklą organizacijos veiklą stimuliuoti, arba priešingai stabdyti. Išskiriamos pagrindinės charakteristikos:

1. *Organizacijos tikslai.* Tai pirmoji universali organizacijos charakteristika. Sunku įsivaizduoti organizaciją, kuri neturėtų savo tikslų. Tikslų išskėlimas – tai kūrybingumo išbandymas, nes reikia pakeisti žmones ir jų grupes iš natūralios techninių vienetų būsenos į savo braižą ir atsakomybę turinčius dalyvius. Jau suformuluoti tikslai laikui bėgant gali keistis.

2. *Personalas.* Antra bendroji charakteristika – tai personalas, be kurio jokia organizacija negali egzistuoti. Veiklos tikslų niekada nebus galima įvykdyti be žmonių ir sudėtingiausių technika negali pakeisti žmogaus.

3. *Valdžia.* Vieni organizacijos nariai atlieka kontrolės funkciją, kiti būna kontroliuojami. Kontroliuojantys asmenys turi daugiau įgaliojimų, nes įgauna teisę atsakyti už kitų darbą. Vadovams suteikiama teisė įgyvendinti organizacijos tikslus per pavaldinius.

4. *Organizacijos kultūra.* Organizacija yra sudėtinga individų grupė. Bet kurioje organizacijoje žmonės dirba grupėmis ir jaučia tai organizacijai priklausomybę. Organizacijos kultūra susieja jos narius vertybiniais ir veiklos ryšiais, sukuria bendruomeniškumo atmosferą, kuri apsaugo organizacijos narius nuo susvetimėjimo (Seiliaus A.1998).

Organizacijos kultūra gali būti valdoma per tam tikras vertybes, priimtinas visiems organizacijos nariams, kurie, jomis remdamiesi, aiškina socialinę realybę. Organizacinės kultūros veiksmingumą lemia vertybių prigimtis. Tokiu būdu vertybės tampa organizacijos kultūros pamatu. Viena iš vertybių funkcijų padėti pagrindus organizacijos narių identiteto formavimuisi išugdant įsipareigojimą organizacijai, jos kultūrai, tradicijoms ir tikslams (Stephan P. R.2003).

Anot D. Martišauskienės ir A. Juodaitytės (2007), E. H. Scheinas teigia, jog organizacijos kultūra visų pirma nusako jos vertybės, kuriomis yra grindžiamas jos narių elgsenos būdas. Kiekvienoje organizacijoje būna kokios nors normos, taisyklės, vertybių skalė, lemiantys žmonių elgseną. Organizacijos kultūra gali būti valdoma per tam tikras vertybes, priimtinas visiems organizacijos nariams, kurie, jomis remdamiesi, aiškina socialinę realybę. Viena iš vertybių funkcijų yra padėti pagrindus organizacijos narių identiteto formavimuisi išugdant įsipareigojimą organizacijai, jos kultūrai, tradicijoms, tikslams. Taigi, šios normos, vertybių skalė gali skatinti darbuotojus aktyviai įgyvendinti organizacijos tikslus arba, priešingai, trukdyti.

A. Seiliaus (1998) nuomone, dabartinėje valdymo teorijoje yra labai svarbi idėja – organizacijų kaip savarankiškų kultūrų supratimas. Taigi būtina teisingai suprasti kultūros reikšmę.

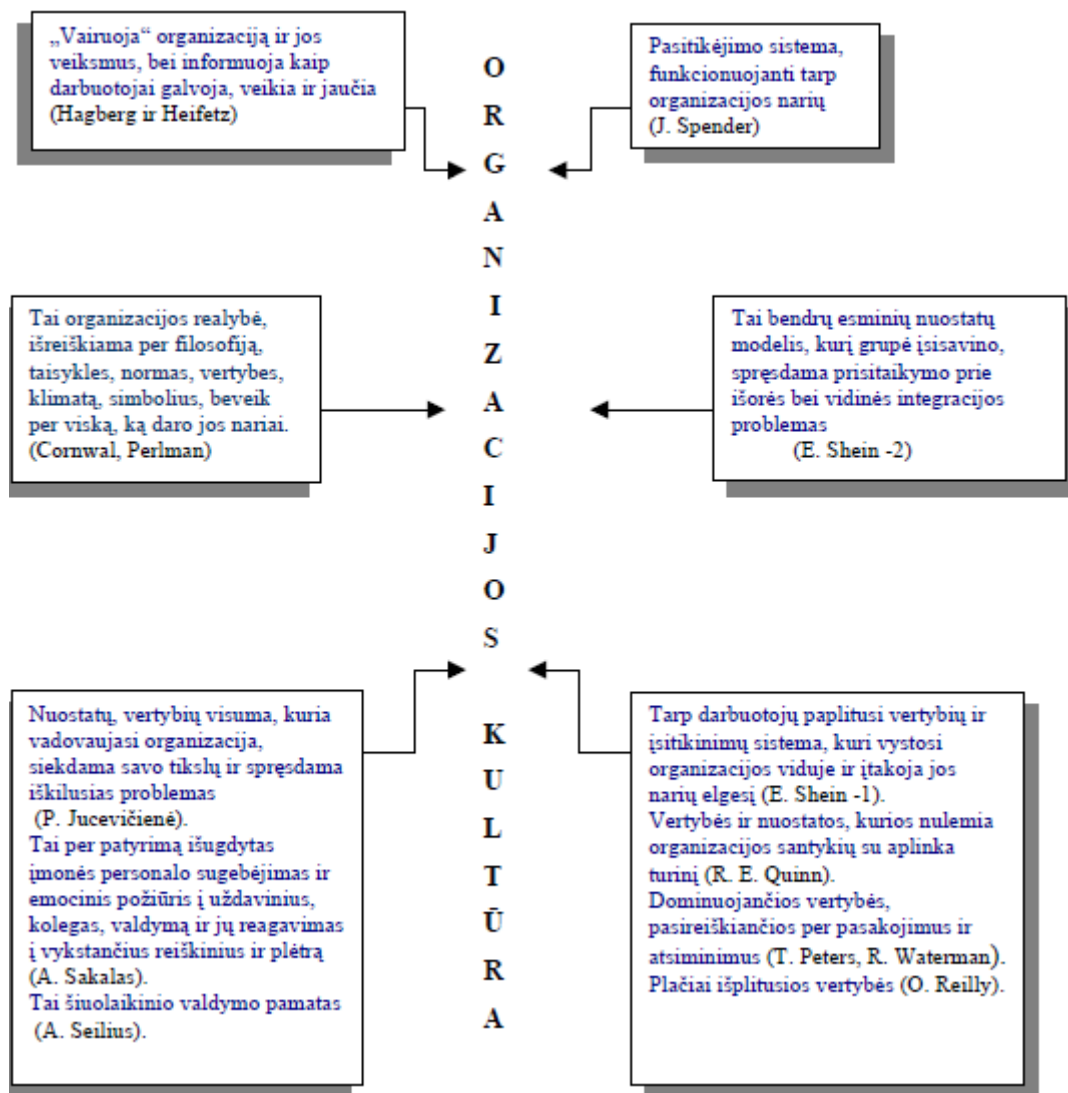
1.2 Organizacinės kultūros samprata

Yra vartojamos dvi identiškios sąvokos: organizacinės kultūros bei organizacijos kultūros. L. Šimanskienės (2002) teigimu, šios tik iš pažiūros identiškios sąvokos (organizacinė ir organizacijos kultūra) savyje talpina skirtingą informaciją. Kalbant apie organizacinę kultūrą, kuri neretai, autorės teigimu, dėl nepakankamos erudicijos, kompetencijos, vertimų ir lietuvių kalbos specialistų, neleidžiančių vartoti organizacinės kultūros termino (pasisako tik už organizacijos kultūros sąvoką), yra įvardijama kaip organizacijos kultūra, nors iš esmės šios sąvokos visiškai skirtingos, reiškiančios skirtingas organizacijų būsenas. L. Šimanskienės teigimu (2002):

- *organizacijos kultūra* - savaime susiklosčiusi, susikūrusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenučiuoja;
- *organizacinė kultūra* - tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.

Išskirtinumo požymį, išskiria sąmoningumo lygmenį (t.y. tam tikros organizacijoje vyraujančios kultūros įsisąmoninimo pobūdį, kur organizacijos kultūros elementai tarsi savaime egzistuoja ir organizacijos nariai apie tai net nesusimąsto ir sąmoningai jos neformuoja (latentinis kultūros pobūdis), o organizacinės kultūros elementai yra sąmoningai formuojami, peržiūrimi, transformuojami, idant organizacija pasiektų norimų tikslų, tam tikrą rezultatą (produktą).

Viena iš fundamentaliausių kokybių, sąlygojančių bet kokios organizacijos elgseną, yra organizacijos kultūra (OK). Įvairūs autoriai ją skirtingai apibrėžia.



1 pav. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūrą (Jucevičienė, 1996)

Pasak L.Šimanskienės (2002), organizacijos kultūra yra savaime susiklosčiusių žmonių bendravimo forma, vertybė ir požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, kuri apima visą organizaciją.

Analizuodamas organizacijų veiklą Scheinas (2002) pateikė klasikinių organizacinės kultūros apibrėžimą: organizacinė kultūra yra pamatinių įsitikinimų modelis, – išugdytas ir atrastas žmonių grupėje, kai ji mokosi spręsti savo problemas, siekdama išlikti aplinkoje bei integruotis viduje, kai modelis jau tam tikrą laiką veikė ir prigijo, dėl to jis turi būti perduotas naujiems nariams – kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.

Formuojant išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą, vertėtų į jį įtraukti šiuos dalykus:

- Vertybių sistemą;
- Jos pripažinimą tarp organizacijos narių;

- Jos pasireiškimo formos ir būdus (Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Domanskas N., 2000).

Šiame tiriamajame darbe vadovaujamosi šia organizacijos kultūros samprata: *organizacijos kultūra grindžiama esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijų narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijų istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius* (Jucevičienė P., 1996).

Organizacijos kultūros ypatumus analizavo J. Cornnall ir B Perlman ir aprašė dešimt organizacijos kultūros komponentų:

1. *Tolerancijos rizika*: galimybių ir naujienų paieškoms pritaria visi- nuo eilinio darbuotojo iki direktoriaus .

2. *Pagarba savo veiklai*. Kiekvienas asmuo suvokia, jog tai, ką daro yra reikšminga , rimta ir nusipelno pagarbos.

3. *Pasitikėjimo ir atsakomybės etika*: žmonės organizacijoje įsipareigoja vienas kito atžvilgiu elgtis teisingai.

4. *Žmonės*. Stengiamasi įtraukti ir kviečiami dalyvauti veikloje. Savininkai, vadovai suvokia, jog žmonės yra pagrindinis organizacijos turtas.

5. *Emocinis pripažinimas*. Žmonių nuomonės dėl įvairiausių reikalų išklausymas bei atsižvelgimas į ją; jų asmeninių indelio pripažinimas.

6. *Pasitenkinimas darbu*. Svarbiausia, kad ne darbai skirstomi žmonėms, o kiekvienai užduočiai skiriamas norintis ją atlikti asmuo, o tai reiškia, kad užduotis jam patinka ir su malonumu ją darys.

7. *Lyderiavimas*. Žmonės gali realizuoti save ir savo sumanymus, taip pat imtis iniciatyvos. Jiems suteikiama galimybė ir sudaromos sąlygos.

8. *Orientacija į vartotojų vertybes*. Svarbiausia, kad organizacijos veikla būtų vertinga jos klientams ir darbuotojams.

9. *Dėmesys detalėms bei išbaigtumui*. Jei ką darai gerai, visada galima tai padaryti dar geriau.

10. *Efektyvumas ir veiksmingumas*. Organizacijos efektyvumą lemia sėkminga kasdieninė veikla bei jos ateities kūrimas. Svarbiausia reikia nuolat kontroliuoti veiklą, jos rezultatus, pagrįstai rizikuojant ir diegiant naujoves (Kasiulis J., Barvydienė V. 2005).

OK pokyčius gali paskatinti :

- Krizė – tai šokas, kuris stipriai sukrečia bei paveikia organizaciją.
- Vadovo pasikeitimas. Naujasis vadovas, jeigu jis sukurs alternatyvias vertybes, gali išvesti organizaciją iš krizės.
- Jauna ir maža organizacija. Kuo jaunesnė organizacija, tuo jos kultūra silpnesnė. Be to, naujas vertybes lengviau pateikti mažoms organizacijoms.

- Silpna kultūra. Jas lengviau paveikti ar pakeisti negu stiprias.

Pokyčiams organizacijos kultūroje būtinos palankios sąlygos:

- Darbuotojų paaukštinimas;
- Naujų tradicijų sukūrimas;
- Pakitęs socializacijos procesas;
- Pakitusi atlyginimų sistema;
- Naujos normos (Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Domanskas N., 2000).

Kiekvienai organizacijai būdingas tam tikras psichologinis klimatas, kuris yra išskirtinė organizacijos savybė, todėl pastaruoju metu tam mokslininkai skiria pakankamai dėmesio. R. G. Oweno(1991).

1.3. Organizacinės kultūros funkcijos ir reikšmė

Kyla klausimas, kam reikalinga organizacinė kultūra? Kokia jos paskirtis? Nustatyta, kad organizacinė kultūra: 1) visų pirma užtikrina tapatumo jausmą; tada, kai yra kuo tiksliau nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai, tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį; 2) taip pat ugdo atsidavimą organizacijos misijai; kai kada žmonėms naudinga išeiti už savo interesų ribos (pavyzdžiui, jaudinantis, kaip tai paveiks juos). Bet esant stipriai suvienijančiai kultūrai žmonės pradeda jausti save dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir įsitraukia į visos organizacijos darbą. 3) pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė; 4) padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius; 5) padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui; 6) siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių; 7) būna draugiški santykiai su bendradarbiais; 8) apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Kultūra nukreipia darbuotojus jų žodžiuose ir poelgiuose aiškindama, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje, kas ypatingai naudinga naujokams- tai taip pat stipri adaptavimo priemonė (Šimanskienė L., 2008).

Manoma, kad organizacinė kultūra turi savą gyvavimo ciklą: ji bręsta, vystosi, kitaip tariant, pereina atitinkamus etapus – gimimą, brendimą ir destrukciją (transformaciją). Kiekviename etape organizacinė kultūra atlieka skirtingas funkcijas. Pavyzdžiui, gimimo etape ji yra tarsi organizaciją kartu laikantys „klijai“. Amžiaus viduryje dominuojantys kultūros bruožai pradeda kisti, silpti, o brandos metu ji gali transformuotis, todėl ankstesni marketingo veiksmai ar net darbuotojai gali būti atleisti. Taip kuriama ir vystoma nauja kultūra (Vitkienė, 2008).

- Mokymosi organizacijos skiria daug dėmesio aplinkai: iš išorės ateina strategijos, partneriai, o galiausiai ir mes visi. Mokymosi organizacija neignoruoja aplinkos ir nesistengia joje

dominuoti. Veikiau jos mokosi sugyventi bendradarbiaujančios (Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Domanskas N., 2000).

OK funkcijos:

- suteikia jos nariams bendrumo jausmą;
- sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.

Egzistuoja dvi kompleksines organizacijos kultūros funkcijas: *Išorinės adaptacijos*. Tai procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo OK priklausys šios adaptacijos pobūdis. *Vidinės adaptacijos*. Tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą tapatybę ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šio proceso metu organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, koks – nepriimtinas.

Kultūra organizacijoje atlieka daug funkcijų. S. P. Robbins (2006) pabrėžia penkias pagrindines funkcijas:

1. Išskiria organizaciją vieną iš kitų;
2. Organizacijos nariams teikia tapatumo, vienybės jausmą;
3. Bendrus interesus iškelia aukščiau už asmeninius;
4. Sustiprina socialinės sistemos stabilumą, padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusia;
5. Yra logikos ir kontrolės mechanizmas, kuris formuoja darbuotojų nuostatas ir elgesį.

Šios funkcijos naudingos ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą, lengvina suvokimą, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje, suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, formuoja nuostatas ir elgseną, skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą ir taip didina organizacijos efektyvumą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebėta, kad mokslininkai pabrėžia organizacijos kultūros reikšmingumą organizacijoje. Organizacijos kultūra gali suburti darbuotojus į stiprią komandą ir dėl to auga darbo efektyvumas ir gerėja finansiniai rezultatai (Vaitkūnaitė 2006).

Pasak D. Zatz (2008), organizacinės apeigos, simboliai, specifinis organizacijos žargonas vaidina pakankamai stiprų vaidmenį organizacijos kultūros kūrime ir palaikyme, bet nėra tokie efektyvūs galutiniams veiklos rezultatams; taip pat organizacijos kultūrai stiprią įtaką daro ir vadovas, jo vadovavimo stilius.

1.4 Organizacijos vertybės

Nėra organizacijos, kuriai priklausiantys žmonės nesivadovautų kažkokiomis vertybėmis. Įvairių sričių mokslinėje literatūroje keliamas klausimas, kas gi daugiausia lemia žmogaus gyvenimo prasmę. Vienaip ar kitaip siejamas su vertybėmis, tai nesuardoma vidinė priklausomybė tarp mūsų poreikių ir siekių, vertybių, idealų ir prasmės (Kuzmickas B. 2004).

D. Darom (2000), vertybes skirstė į asmenines, tarpasmenines ir visuomenines. Asmeninės vertybės apima minties laisvę, asmeninę atsakomybę, moralinį mąstymą ir veikimą, darbo etiką, tarpasmeninės - bendradarbiavimą, manipuliaciją, prievartos nebuvimą, teisių lygybę, kitų priėmimą ir rūpestį, tinkamą konfliktų sprendimą, visuomeninės - pagarbą žmonių teisėms, taiką, demokratiją, ekologiją, aktyvumą kovojant už laisvę bei ginant engiamas mažumas.

Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimant įvairius sprendimus. G. Williams, nagrinėdamas pelno siekiančias organizacijų atsakomybės supratimą, išskyrė jų pagrindines ir šalutines vertybes. Tokioje organizacijoje vyrauja požiūris, kad organizacijos pagrindinė vertybė yra pelnas. Toks organizacijos požiūris, kai mažai atsižvelgiama į žmogiškuosius ir gamtos išteklius, o susitelkiama tik dėl materialios naudos, ateityje sukurs nemažai problemų (Cit. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Domanskas N., 2000).

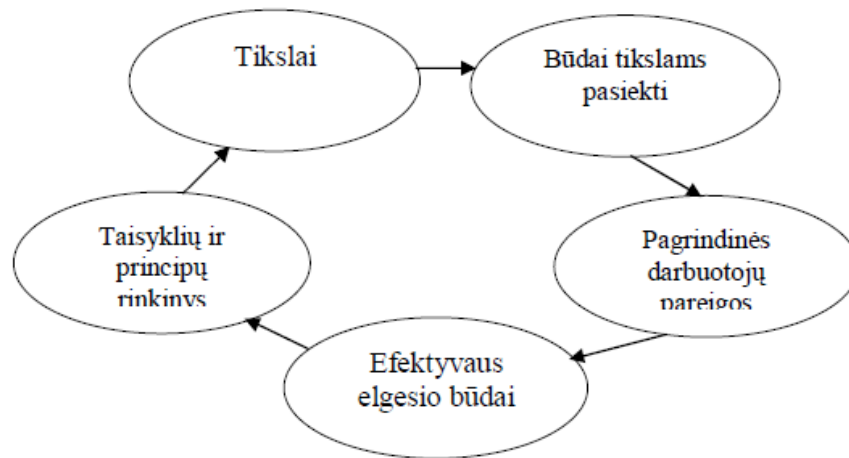
Organizacija gali ir privalo keisti darbuotojų vertybes moralizuodama, t.y. skelbdama kai ką esant geriau, kažką blogiau, remdamasi autoritetais savo argumentams stiprinti. Organizacijos vadovai, administracija darbuotojų vertybes gali keisti asmeniniu pavyzdžiu, tikėdamiesi, kad aplinkiniai mokysis iš jų (Kasiulis J., Barvydienė V., 2005).

1 lentelė. Vertybės subjekto atžvilgiu (Vveinhardt J., Gulbovaitė E., 2012)

Subjektas	Vertybės
Individas	Šeima, draugiškumas, atsakingumas, ištikimybė, principingumas, geranoriškumas, sąžiningumas, dorumas, išmintingumas, gailestingumas, išmintingumas, meilė, pasiaukojimas ir kt.
Organizacija	Pelnas, bendradarbiavimas, geranoriškumas, kolektyviškumas, lojalumas, mokymasis, drausmingumas, kruopštumas, pareigingumas, profesionalumas, tikslumas, kūrybiškumas, sąžiningumas, išmintingumas, santarvė, demokratiškumas, kompetentingumas, pasiaukojimas ir kt.
Visuomenė	Pasiaukojimas, geranoriškumas, darbštumas, socialinė atsakomybė, teisingumas, laisvė, ištikimybė, gailestingumas, išmintingumas, visuomeniškumas, santarvė, pilietiškumas, meilė žmonėms, patriotizmas, demokratija ir kt.

Tokios vertybės, kaip išmintingumas, sąžiningumas, darbštumas, ištikimybė, aukojimasis, santarvė, bendradarbiavimas ir kt. – bendros visuomenėje savybės, kurių tikimasi iš bendruomenės, organizacijos nario (bent jau teoriniame lygmenyje). Kaip rodo praktikoje vertybių raiška dažniausiai priklauso nuo aplinkybių. Mažai tikėtina, kad organizacijoje, kuri nevertina savo

darbuotojų, aktualizuosis darbuotojo „turima“ ištikimybės (lojalumo) vertybė. Lygiai taip pat, jeigu organizacija nesureikšmina kūrybiškumo, sunku tikėtis kūrybinių darbuotojo iniciatyvų (Vveinhardt J., Gulbovaitė E., 2012).



2 pav. Bendrųjų vertybių pozicijos (Šimanskienė L., 2002)

Paveiksle nurodyta, kad bendrosiomis vertybėmis nusakomi tikslai, būdai jiems pasiekti, darbuotojų pareigos, elgesio būdai, taisyklės ir principai.

Vertybės ir normos veikia drauge, taip formuodamos konkrečios kultūros narių elgseną savo aplinkoje. Pavyzdžiui, mokymąsi vertinančios kultūrinės normos skatins mokinius skirti tam daugybę jėgų, taip pat palaikys tėvus, pasiaukojančius vaikų labui. Kai kurios kultūros itin vertina individualizmą, o kitos gali labiau pabrėžti bendrąsias reikmes (Giddens A., 2005).

Kiekvienas privalo iki tam tikros ribos laikytis organizacijoje priimto stiliaus, pažiūrų, nerašytų taisyklių. Žmonės susiduria su sunkumais tarp asmeninių ir korporacijos pažiūrų galimi dideli skirtumai. Tarp asmeninių ir korporacijos pažiūrų galimi dideli skirtumai. Kelios darbuotojų pozicijos:

- Visiškas organizacijos vyraujančių pažiūrų palaikymas. Tada galima visas jėgas skirti darbui.
- Sutikimas su korporacijos pažiūriais, tai yra, kai žmogus supranta organizacijos pažiūrą ir jam nesunku ją realizuoti.
- Įstengiama taikytis su organizacijos pažiūriais, kai nepaisydamas skirtumų, darbuotojas gali apsiprasti su įstaigoje vyraujančiom pažiūrom.
- Didžiuliai prieštaravimai, esminis nepritarimas organizacijoje vyraujančiam pažiūriui, bet darbuotojas turi pasirinkimą: nenoriai priima tas pažiūras, slapta jiems prieštarauja, jas ignoruoja, bando jas pakeisti arba pasitraukti iš organizacijos.

Kiekviena pozicija turi privalumų ir trūkumų. Būtina suderinti savo ir organizacijos vertybes, nes galimi konfliktai dėl nesupratimo ar net dėl nepakankamos informacijos (Kasiulis J.,

Barvydienė V., 2005). Kai darbuotojo asmeniniai tikslai bei vertybės sutaps su organizacijos tikslais, jis jausis daug laisvesnis ir kompetentingas organizacijoje (Gagne,Deci 2005).

Organizacijos, plačiąja prasme, vadovujasi sociokultūrai būdingomis vertybėmis, kurių pagrindu konstruoja santykius tarp atskirų sistemų. Nusistovėjusios vertybės yra matas, kurio adekvatus suvokimas lemia ir individo bei organizacijos santykių funkcionalumą, ir pačios organizacijos situaciją rinkoje – santykius su partneriais, klientais, konkurentais, produkto vertę (Vveinhardt J., Gulbovaitė E., 2012).

Svarbios vertybės aptariant žmogaus darbą: pasiekimas– sugebėjimas atlikti didelius darbu savo gyvenime; pagalba ir priklausymas kitiems – būti susietam su kitais žmonėmis ir jiems pagelbėti, sąžiningumas – tiesos sakymas ir elgimasis taip, kaip atrodo teisinga; dorumas – buvimas bešališku ir elgimasis pagal priimtinas normas (Jucevičienės P., 1996).

Pasak Vveinhardt J., Gulbovaitė E., (2012) išskiriami 3 pagrindiniai aspektai:

1. Individas ir organizacija iš esmės turi bendrų vertybių, jų sutapimas ar nesutapimas priklauso nuo natūraliai susiklosčiusių arba dirbtinai kuriamų sąlygų. Organizacijos orientavimasis į visuotinai priimtinas vertybes palankiai veikia vidines darbo sąlygas, santykį su klientais, vartotojais.
2. Organizacija privalo identifikuoti organizacijos ir darbuotojų vertybes, tai atliekama darbuotojų atrankos metu arba patikint šią užduotį specialistams. Pravartu turėti kultūrą išreiškiančių vertybių sąvadus – etikos kodeksus ar kt. Vertybės neturi likti „popieriuje“, bet – nuolat primenamos, deklaruojamos, jomis grindžiami visi veiksmai.
3. Priimamas į darbą asmuo privalo būti supažindintas su organizacijos vertybėmis, vidiniais kodeksais ir kt., o bandomojo laikotarpio metu – stebimas, kaip vertybės aktualizuojasi praktikoje. Rekomenduotina darbuotojų, kurių vertybės nederą su organizacijos vertybėmis, nepriimti, o su nepriimtinas vertybes organizacijoje deklaruojančiais asmenimis papildomai dirbti arba atsisakyti jų paslaugų. Turi būti sukurta vertybių stebėsenos ir skatinimo sistema, atliekamas monitoringas, kurio rezultatai periodiškai atsispindėtų darbuotojų ataskaitose.

1.5 Organizacinę kultūrą lemiantys veiksniai

Kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi kaip atsakas į dvi pagrindinių problemų rūšis:

1. Išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos (organizacijos misijos, strategijos, tikslų nustatymas, priemonės jiems pasiekti ir įvertinimas bei pataisos),
2. Vidinės integracijos problemos (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).

OK atsiranda, kai nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami šias problemas. Kultūros unikalumą sąlygoja daugelis veiksnių, kuriuos galima skirstyti į keturias grupes. Pirmoji būtų *organizacijos istorija*. Organizacijos istorija, jos įkūrimas, gyvavimas taip pat formuoja organizacijos kultūrą, nes kuo senesnė organizacija, tuo daugiau ji turi istorijų, padavimų mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros pasireiškimo elementų. Taip pat svarbi *aplinka*. Organizacijos yra atviros sistemos, todėl jas įtakoja aplinka. Kultūrinėje aplinkoje išskiriamas ekonominis, socialinis ir politinis kultūros kontekstas. Trečioji grupė yra *personalo valdymo pobūdis*. Svarbu yra valdymo stilius ir darbuotojų brandumas. Joje numatomi keturi vadovavimo stiliai, priklausomai nuo darbuotojų sugebėjimo atsakyti už savo elgesį, siekti numatytų tikslų bei jų patirties.

Paskutinė grupė yra *socializacija*. Organizacijos socializacija yra socialinis procesas, kai išreiškiami lūkesčiai. Organizacijos naudoja daugybę socializacijos priemonių tam, kad pasiektų savo tikslus, perduotų vertybes ir lūkesčius naujiems ir seniems nariams (Jucevičienė P. 1996). A. Seilius (1998) išskiria keletą ritualo būdų: įvedimo ritualas – naujokų apmokymas, paaukštinimo ritualas rengiant šventinius pietus ar apdovanojimo ceremonija; integravimo ritualas (reikalingas kad primintų buvimą kartu – vertinamą patirtį versloje organizacijoje); palaikymo, kompensavimo, vadovavimo, pripažinimo ritualai.

Siekdami atskleisti OK esmę, ją skaido į lygmenis. Matomame paviršiniame lygmenyje kultūra atspindi grupės narių elgesio bruožus, darbo stilių, kuriuo naujai atėję grupės nariai yra skatinami sekti. Šis paviršinis lygmuo labiau pastebimas, ir jis yra lengviau keičiamas. Gilesnio, mažiau pastebimo kultūros lygmens, turinį sudaro grupės žmonių pasidalytos kultūrinės vertybės; jos atsparios laikui ir išlieka net ir pasikeitus grupės nariams. (Paulauskaitė N., Vanagas P. 1998).

2 lentelė. Organizacijos kultūros išoriniai elementai (P. Jucevičienė, 1996)

OK išoriniai elementai	Apibrėžimai
Ceremonijos	standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis
Apeigos, ritualai	veiksniai, perduodantys ypatingą idėją
Istorijos	praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes
Mitai	išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali įtakoti
Herėjai	žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, charakterį
Simboliai	objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais bendradarbiaujant ir bendraujant.
Kalba	verbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą
Sakmė	įvykio, turinčio istorinį pagrindą pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis
Gestai	išreiškiantys prasmę kūno judesiai
Fizinė aplinka	supantys žmones daiktai, kurie suteikia jiems betarpišką jausminį stimulą, perduodant kultūriškai išraiškingus veiksmus
Žmogaus rankų dirbiniai	materialūs, žmogaus rankomis padaryti daiktai, palengvinantys kultūriškai išraiškingus veiksmus

Organizacinė kultūra turi keistis, nes keičiasi aplinka, naujas organizacijos vidus problemas žmonės turi spręsti mokydami ir įgydami naujos patirties. Organizacijų kultūros keitimas visada yra sudėtingas, finansiškai brangus ir emocijas eikvojantis procesas. Organizacijų kultūros pokyčiai vyksta dviem būdais: a) organizacijų nariai perima naujos konfigūracijos įsitikinimus ir vertybes arba b) įdarbinami nauji darbuotojai, kurie išpažįsta tas naujas vertybes ir įsitikinimus, jeigu yra būtina atleidžiami seni darbuotojai (Pociūtė B., 2005).

Kultūra yra išmokstama, tačiau dar iki šiol iki nesuprasta, kaip ji tampa priimtina visiems grupės nariams. Yra pastebėjimų apie kultūros dinamiką, teigiama, kad grupių kultūrinės normos susiformuoja vykstant kritiniams incidentams ir pasikartojant narių reakcijai į juos. Ilgainiui tokia norma gali peraugti į įsitikinimą, jei panašūs reiškiniai kartojasi. Organizacijos nariams siekiant supanašėti su lyderiais, pasisavinama vertybinė jų orientacija bei įsitikinimai. Organizacijos kultūra kinta ir savaime, dėl pokyčių aplinkoje, kurie gali sukelti grupėse stresus ir įtampas (Paulauskaitė N., Vanagas P. 1998).

Ateinant naujam darbuotojui į organizaciją, organizacijos kultūros aspektu tenka išspręsti du pagrindinius uždavinius:

- Išorinės integracijos, kuri akcentuoja tikslų siekimą, į šį siekį įtraukiant ir „žmones iš šalies“. Taigi dalijamasi patirtimi ir organizacijos nariai gali plėtoti bendros veiklos sugebėjimus.
- Vidinės integracijos, kuri susieta su individo įsitvirtinimu darbo grupėje, organizacijoje, kitaip tariant, žmonėms surandant tinkamus būdus dirbti ir gyventi kartu (Gudauskas G.2006).

Žmogus, įsiliejęs į organizaciją, patenka į jam nežinomą aplinką su naujais išgyvenimais, reikalavimais, galimomis pasekmėmis, kurios turi įtakos naujojo nario santykiams su kitais. Nepasitenkinimas darbu, pravaikštos, neigiamas socialinis psichologinis klimatas, darbuotojų žema motyvacija, žemas įsipareigojimas organizacijai, menkas bendradarbiavimas komandoje, kompetencijų ir pasitikėjimo savimi stoka, patiriamas stresas, visa tai veikia žmogų (A. Dromantaitė, V. Poškus, 2014) , todėl, anot G. Dubausko (2006) ,darbuotojo darbo motyvacija susijusi su turėjimu paskatų, motyvų, žinomų ar nežinomų, siekti tam tikro tikslo yra labai svarbi. Vadovui reikia žinoti apie šiuos veiksnius, lemiančius motyvaciją, kad prireikus galėtų paskatinti darbuotojus dirbti geriau, greičiau ir efektyviau .

Steigėjai samdydami pirmus darbuotojus, perduoda savo vertybes ir taip formuojama organizacijos kultūra . atsižvelgiant į šias vertybes, stengiamasi parinkti joms imponuojančius žmones ir taip išlaikyti organizacijos paradinį įvaizdį. Nors naujos kompanijos gyvavimo pradžioje jos įkūrėjas ir gali nustatyti organizacijos kultūrą, vėliau OK idėjos susimaišo su darbuotojų patirtimi (Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Domanskas N., 2000).

Organizacinė kultūra kuriama daugumos organizacijos darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu. Ji lemia darbuotojų ištikimybę organizacijai esant savitarpio supratimui ir įsipareigojant organizacijai, kai siekiama tikslo, kurio įgyvendinimas, tikėtina, yra abipusiai naudingas (Šimanskienė L., Tarasevičius T., 2010)

Siekdami atskleisti OK esmę, ją skaido į lygmenis. Matomame paviršiniame lygmenyje kultūra atspindi grupės narių elgesio bruožus, darbo stilių, kuriuo naujai atėję grupės nariai yra skatinami sekti. Šis paviršinis lygmuo labiau pastebimas, ir jis yra lengviau keičiamas. Gilesnio, mažiau pastebimo kultūros lygmens, turinį sudaro grupės žmonių pasidalytos kultūrinės vertybės; jos atsparios laikui ir išlieka net ir pasikeitus grupės nariams. (Paulauskaitė N., Vanagas P. 1998).

Tikėdamiesi sėkmingai dirbti drauge, darbuotojai turi nuspręsti, kaip grupėje išdėstyti jėgą, statusą ir autoritetą. Taip pat reikia turėti bendrą supratimą, iš ko grupės nariai gali tikėtis atlygio (apdovanojimo) ar sankcijų už nestandartinį elgesį. Taip pat grupės nariai turėtų suprasti, jog natūralu, kad konkretūs darbuotojai bendraus su vienais artimiau, su kitais – tolimiau, nes draugystės reiškinio neįmanoma organizacijoje riboti ar drausti (Dudauskas G. 2006).

P. Zakarevičius (2003) teigia, kad organizacinės kultūros kūrimą ir diegimą organizacijoje laiko šiuolaikinio valdymo pagrindu. Organizacinė kultūra apima visų darbuotojų pastangas, jų moralės ir kultūros vertybes. Strateginė organizacijų plėtra remiasi stipria organizacine kultūra, kuri, kaip visus organizacijos narius siejanti valdymo metodologija, užtikrina darbuotojų siekį išlikti nuolatinio tobulėjimo, pasireiškiančio konkurencingumu bei verslumu, dėka.

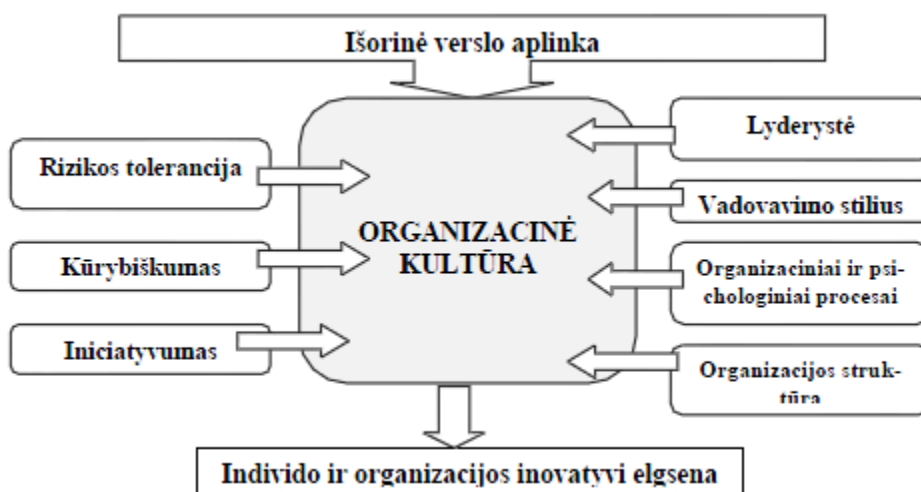
Apibendrinant galima teigti, jog organizacinė kultūra formuojasi iš organizacijos įkūrėjų, vadovų filosofijos, numatytų veiksmo gairių (vizijos, misijos, tikslų). Kiek darbuotojai suvokia, priima ir įsisavina organizacinės kultūros elementus, tiek stipri organizacijos kultūra sąlygoja geresnį darbo efektyvumą, požiūrį į darbą, pasitenkinimą darbu, mažina darbuotojų kaitą, t. y. skatina darbuotojų lojalumą įmonei, o tai savo ruožtu didina visos organizacijos veiklos efektyvumą ir konkurencingumą.

2. ORGINAZACINĖ KULTŪRA IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE

2.1 Organizacinės kultūros įtaka įstaigos efektyvumui

Organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendro tikslo. Todėl organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia esančių žmonių. Svarbu, ar organizacijos nariai vienodai supranta tai, kas vyksta organizacijoje, ko jie siekia ir kokiomis priemonėmis to siekia. Klestinčioms organizacijoms svarbiausia yra vertybių ir įsitikinimų sistema, t.y. organizacinė kultūra (Šimanskienė L, 2002).

Organizacijos veiklos rezultatai gali būti nusakomi tokiais rodikliais: klientų pasitenkinimas, darbuotojų pasitenkinimas, resursų efektyvumas, konkurenciniai pranašumai, pelnas (Purlis Č., 2009). Vienas iš konkurencinio pranašumo rodiklių yra inovacijos. Inovacijos atsiranda joms palankioje organizacinėje kultūroje. (Stripeikis, Ramanauskas 2011).



3 pav. Veiksniai, formuojantys inovacijoms palankią organizacinę kultūrą (Stripeikis O., Ramanauskas J. 2011)

Organizacijos vertybių prigimtis gali dvejopai veikti kultūros efektyvumą :

- Jei šios vertybės remia organizacijos užsibrėžtus tikslus ir pasirinktą strategiją, kultūra tampa itin svarbiu organizacijos turtu;
- jei vertybės netinkamos, jos organizacijos kultūrą paverčia didžiausia kliūtimi, trikdančią organizacijos gyvybingumą ir tokia organizacija pasmerkta dažniausiai žlugti (Leonienė B., 2001).

Vertybės yra tai, kas yra svarbu ir verta dėmesio bei pastangų, nes vertybės yra neapčiuopiamos, todėl sunkiai suvokiamos, todėl jas atpažįsta žmonės tik nagrinėdami savo

reakcijas, požiūrius, elgesį. Todėl organizacijos vadovai, administracija privalo teikti žmonėms pagalbą gvildenant situacijas, išryškinant siekiamas vertybes (Kasiulis J., Barvydienė V , 2005).

Vienas iš labiausiai darančių įtaką organizacinei kultūrai veiksnių yra kūrybiškumas. Tai labiausiai analizuojamas veiksnys, kuris apibrėžiamas kaip gebėjimas sukurti kažką naujo ir neįprasto. Galima išskirti du organizacijos kultūros tipus: tipas, kuriame vyrauja kontrolė, ir tipas, kuriame vyrauja lankstumas. Antrame tipe, kurioje dominuoja lankstumas, vyrauja spontaniškumas, kaita, atvirumas, skatinama laisva ir neformali kontrolė, atviri komunikaciniai kanalai ir laisvi informaciniai srautai visoje organizacijoje. Taigi, galima daryti išvadą, kad inovacijas skatinančią aplinką labiau atspindi organizacinė kultūra, kurioje vyrauja lankstumas (Grabner I., 2007).

Pasak Mitchel (2010), pasaulinė praktika rodo, jog tos organizacijos, kurių darbuotojai yra daugiau įsitraukę į veiklą, yra gerokai pelningesnės. Ir atvirkščiai – jei esi pelningas, vadinasi, tavo darbuotojai yra daugiau motyvuoti ir įsitraukę į organizacijos gyvenimą. Norint pasiekti efektyvių rezultatų, reikia bandyti sukurti įsitraukimo kultūrą, kuri maksimaliai panaudotų kiekvieno darbuotojo potencialą. Organizacijos, kurių darbuotojai įsitraukę, paprastai pasižymi mažesne darbuotojų kaita, puikiu klientų aptarnavimu ir geresniais finansiniais rodikliais, todėl lyderiai visuose organizacijos lygmenyse siekia sukurti darbo aplinką, maksimaliai įtraukiančią darbuotojus (Šimanskienė L, 2002).

Daugelis žmonių naują darbą pradeda pakankamai susidomėję ir motyvuoti, ir pirmieji susitikimai su vadovu arba padeda jiems įsitraukti į darbą, arba priešingai, numuša entuziazmą. Jei mažėjanti motyvacija laiku pastebima – galima ją pakelti ir palaikyti. Vadovai turėtų stebėti darbuotojų įsitraukimo lygį (Mitchel 2010).

Neįsitraukę darbuotojai ne tik neigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus, bet ir negatyviai atstovauja organizaciją ir jos kultūrą. Nariai, kurie yra įsitraukę džiaugiasi savo darbu, yra savo darbo entuziastai, lengviau atsispiria dėmesio trukdžiams, susitelkia į atliekamą užduotį ir nuosekliai pateikia geresnius nei vidutiniai rezultatus. Jiems patinka ieškoti naujų būdų, kaip pagerinti savo darbo aplinką ir organizacijos veiklą, su pasitenkinimu imasi užduočių su iššūkiu. Jų entuziazmas padeda ir kitiems nariams siekti geresnių darbo rezultatų. Jie didžiuojasi savo darbu, savo organizacija, ir veikia kaip tikri savo įmonės atstovai (Šimanskienė L, 2002).

Organizacijos kultūra įsišaknijusi į organizacijos narių elgesį ir yra labai sunku pakeisti. Dėl šios priežasties kultūra gali būti suvokiama kaip "asmenybės" organizacija ir savaime susikuria organizacijos kultūra (Rowe Ch., 2012) T. Yafang (2011) taip pat teigia, kad organizacinė kultūra ir pasitenkinimas darbu yra neatskiriami dalykai. Stipri organizacinė kultūra turi bendrą vertybių ir elgesio kodeksą savo darbuotojams, kurio esmė yra padėti atlikti užduotis ir pasiekti iškeltus tikslus.

Kai darbuotojai nepasitiki savo organizacija, kurioje dirba, vadovais, su kuriais jie dirba, į visas organizacijos iniciatyvas, naujoves sureagoja labai skeptiškai ir iš karto vyksta atmetimo principas. Patys aktyviausi ir talentingiausi pakankamai lengvai randa kitų pasiūlymų ir palieka organizaciją, todėl organizacija lieka su darbuotojais, nenorinčiais ar negalinčiais keisti darbo.. Pirmiausia, ką galima padaryti - peržiūrėti organizacijos vertybes kartu su darbuotojais. Visi puikiai supranta, kad verslo organizacijų pagrindinis tikslas yra pelnas, tačiau reikia aiškiai įvardinti sau ir kitiems, kad pelnas siekiama žmonių pagalba – ne per juos, taip pat reikia atkurti psichologinį komfortą. Jei norima, kad jis darytų dar ką nors papildomai, arba kad dirbtų ne vidutiniškai, o puikiai, reikia atsižvelgti į psichologinio kontrakto dvi pusesę prigimtį. Darbuotojas dės papildomas pastangas, jei matys, kad į jo interesus ir poreikius yra atsižvelgiama (Šimanskienė L, 2002).

Lietuvoje susiklostė savita situacija tėvų interesų požiūriu. Senos demokratijos šalyse yra įprasta, kad tėvų interesas yra grindžiamas vaiko orumo ir saviraiškos poreikiais, tėvai „spaudžia“ institucijas, kad jos pedagoginę veiklą kuo labiau orientuotų į vaiko smalsumo, prigimtinių galių skatinimą, lygiavertčius pedagogo ir vaiko santykius, vaiko orumą. O Lietuvoje tokį interesą turi visos tėvų populiacijos mažuma (Ruškus J., Žvirdauskas D., 2010).

Septynių ES modelyje išskirti veiksniai: strategija, struktūra, sistemos, stilius, personalas, įgūdžiai, nepaprastieji tikslai. Galima pastebėti, kad tiesiogiai įvardintos organizacinės kultūros nėra, bet jos elementus galima išvelgti, atskirai panagrinėjus kiekvieną veiksnį. Pvz. „personalo“ veiksnys: vadovybė žmones vertina ir teigia, kad jais reikia rūpintis, saugoti, skatinti tobulėti ir kelti. J.Kinard, apibrėždamas organizaciją veikiančias jėgas, teigia, kad jos yra išorinės ir vidinės. Išorinės tai yra politinės, ekonominės, socialinės, technologinės, o vidinės- tai organizacijos ištekliai ir vadovų vertybinės orientacijos. Vadovų veiksmus lemia organizacijos lūkesčiai, asmens vertybės bei norai, ambicijos ir polinkiai (Šimanskienė L, 2002).

G.A. Cole 1997m. organizacijai įtakos turinčias jėgas supranta plačiau. Jis teigia, kad organizaciją sudaro tikslai, žmonės, technologija, kultūra, struktūra, išorinė aplink. Tikslai: organizacijos politika misijos elementai, organizacijos strategija. Žmonės -tai jų žinios bei kompetencijos ir skirtingas suvokimas. Technologija: įrenginiai, informacinis procesas. Struktūra: skirstymas į padalinius užduotis, vaidmenų pasiskirstymas. Kultūra: dominuojančios organizacijos vertybės, vadovavimo stilius, subkultūros, o aplinka: socialinė, politinė, technologinė, rinkos ir ekonominė (cit. Šimanskienė L, 2002).

- G.A.Cole teigia, kad organizacijos vystymuisi svarbi gera organizacijos strategija, kur ypač yra akcentuojama organizacinė kultūra. Panašiai teigia ir kiti autoriai (cit. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Domanskas N., 2000), kad realizuojant bet kurią strategiją, būtina išskirti tris aspektus: techninį, politinį ir verslo kultūros. Vykstant pakeitimams, struktūrą ir politiką galima pakeisti, tačiau organizacinė kultūra yra inertiška elgesio sistema

ir todėl organizacinės kultūros pakitimai yra naujos strategijos realizavimo pagrindas (Šimanskienė, 2002).

R. Jucevičius (1998) pateikė kitokią sampratą į organizacijos suvokimą. Jis teigė, kad organizaciją suvokia kaip socialinę- ekonominę sistemą. Tai rodo sistemos sudėtingumą ir kompleksiskumą, socialinių, o ne techninių ar net ekonominių veiksnių dominavimą.

Pasak E. Scheino 1990, organizacinę kultūrą būtina tam, kad išspręstų šias organizacijos problemas:

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

V. Narayanan, Raghu Nath 1993, išskiria tris būdus, kuriuos raikydama organizacija galėtų dirbti sėkmingai.:

- Kultūra turi būti vertinga: reikia nurodyti organizacijos nariams būdus ir elgseną, kaip pasiekti gerų rezultatų ir numatyti lėšas šiam tikslui įgyvendinti.
- Kultūra turi būti savita, tai turi atsispindėti organizacijos simboliuose ir atributikoje.
- Kultūra turi būti sunkiai mėgdžiojama, t.y. tokia savita, kad jos nepamėgdžiotų.

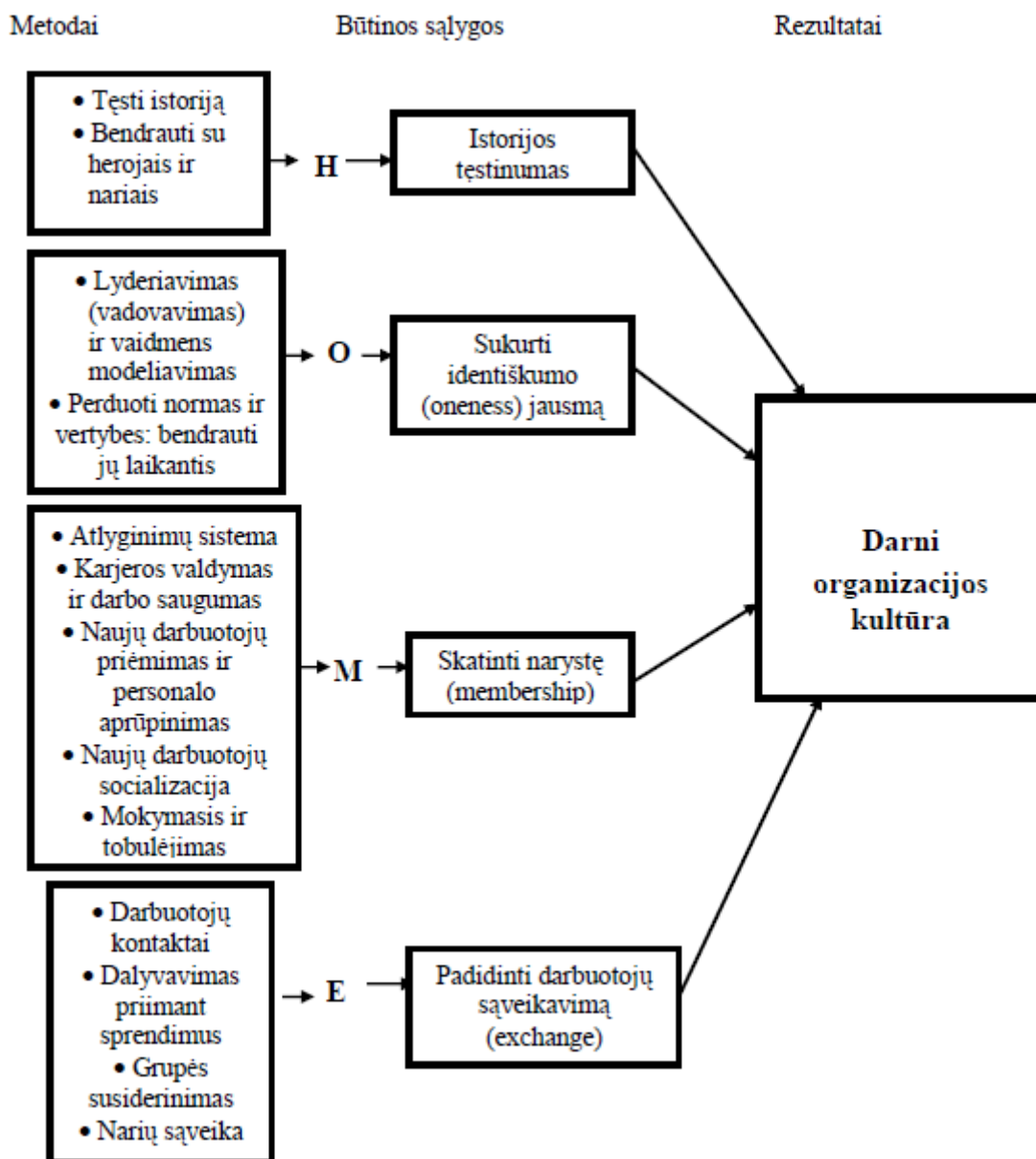
Organizacinė kultūra priklauso ne nuo kiekvieno esančio nario, o nuo vadovų- kaip jie kurs organizacinę kultūrą, kurie prioritetai ir vertybės jiems svarbiausi. D. Denison(1990) tyrė sąsajas tarp organizacijos kultūros ir efektyvumo, nustatė, kad efektyvumas yra:

- Vertybių ir įsitikinimų funkcija. Savitos vertybės ir įsitikinimai veikia efektyvumą.
- Organizacijos politikos ir veiklos funkcija.
- Vertybių ir įsitikinimų perdavimo formuojamai politikai funkcija.
- Tarpusavio ryšių tarp vertybių, organizacijos politikos bei aplinkos funkcija.

D. Denison, taip pat tyrinėjęs efektyvumo ir organizacinės kultūros sąsajas, nustatė pagrindinių keturių elementų ryšį, kurie yra tokie: prisitaikymas, misija, įtraukimas, nuoseklumas. Įtraukimas ir nuoseklumas tiesiogiai priklauso vidinei organizacijos dinamikai. Prisitaikymas ir misija nurodo ryšius tarp organizacijos ir išorinės aplinkos. Misija ir nuoseklumas yra orientuoti į organizacijos stabilumą. Sistema, kuri orientuota į įtraukimą ir prisitaikymą, gali suteikti daugiau galimų sprendimų variantų, negu esant stipriai misijai ir nuoseklumui. Galima daryti išvadą, kad organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį efektyvumui (cit. Šimanskienė L, 2002).

Pokyčiai organizacijoje yra dažniausiai neišvengiamas dalykas, jeigu organizacija nori tapti efektyvia. Ji privalo reaguoti į rinkos sąlygas ir į pačios organizacijos gyvenimo ciklus. Svarbu, kad organizacijos sugebėtų laiku reaguoti į vykstančius išorinius pokyčius, jei ji nori išlikti konkurentabiliomis. Kuriant naują organizacijos strategiją, reikia iš karto kurti ir naują organizacinės kultūros modelį. Nors pertvarkymų būtinumą neišvengiamai lydi pasipriešinimas

pertvarkai, nes vykdant pokyčius organizacijoje pažeidžiami tradiciniai valdymo modeliai ir metodai, kurių vadovai buvo išmokę, arba sukaukę praktinę patyrimą, kas sukelia patiems vadovams prieštaravimus tarp žinomo stabilumo ir nežinomos, bet viliojančios ateities. Taigi numatomos reformos paliečia visos organizacijos veiklą, o ne atskirus žmones, todėl organizacijos konkurentabilumui užtikrinti naujų strategijų kūrimą ir realizavimą problema tampa sudėtinga, todėl vadovai apie pokyčius dažnai daugiau kalba negu daro (Šimanskienė L., 2002).



4 pav. Organizacijos kultūros vystymo modelis (P. Jucevičienė, 1996)

Dažniausiai žmonės priešinasi pertvarkai, nes jie jaučiasi nesaugūs, ypač kai jaučia, kad vadovybė negali užtikrinti sėkmės, nes:

- Reikia rizikuoti, o tai prieštarauja jų nusistatymui;
- Jaučia, kad po permainų jie gali būti nereikalingi;

- Nebus pajėgūs dirbti naujomis sąlygomis;
- Nenori ir negali mokytis;
- Kita.

Taigi, organizacijų valdymo pokytis sietinas su organizacinės kultūros keitimu ir yra sudėtinga mokslinė bei praktinė problema, kurią sudaro žmonių mąstymo keitimas, keičiant organizacinę kultūrą, suvienijant darbuotojų protines ir dvasines galias, kad būtų įgyvendinti norimi organizacijos tikslai, vykstant neišvengiamiems pokyčiams.

Organizacinės kultūros pokyčių svarba. L. Šimanskienė (2008) teigia, kad organizacijoms būdingi du skirtingi elgesio stiliai: augimo ir verslumo. Kai kalbama apie verslo organizacijas, visada kyla klausimas kokios jos, kuo skiriasi nuo kitų organizacijų, nors galima nurodyti daug skirtumų ir įvairių priežasčių kodėl vienos yra vienokios, o kitos yra kitokios, tačiau pagrindinis skirtumas glūdi skirtingoje organizacinėje kultūroje. Kiek skirtingų organizacijų, tiek pat ir yra skirtingų organizacinių kultūrų.

2.2 Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese

Prieš pradėdant analizuoti vadovavimo funkcijos esmę, reikėtų apibrėžti pačią vadovavimo sąvoką. Literatūroje ši sąvoka dažnai tapatinama su lyderiavimu (verčiant anglų kalbos žodį „leadership“). Vadinasi, asmuo gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis. Lyderis gali būti formalus – paskirtas vadovauti grupei, arba neformalus – iškilęs iš grupės narių vertinimo bei pripažinimo. Lyderiavimas apibrėžtinai kaip procesas ir kaip savybė. Kaip procesas lyderiavimas yra nepriverstinis įtakos naudojimas, bandant kreipti ir koordinuoti grupės narių veiklą, kad ši pasiektų tikslą (Kasiulis J., Barvydienė V., 2005).

Vadovo lyderystė yra būtina efektyvaus šiuolaikinės mokyklos valdymo prielaida. Jis gali veikti, kaip transformacinis lyderis nustatydamas įstaigos veiklos kryptį, įgalindamas mokyklos bendruomenę veiklai ir dalydamas savo lyderyste (Navickaitė J., 2012).

Be tinkamo vadovo negali efektyviai nė viena organizacija. Vadovavimo stilius yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir pažadinti norą siekti organizacijos tikslo. Kadangi kiekvienas vadovas yra unikali asmenybė, nepaisant teorinių daugybės stilių klasifikacijų, labai sunku konkretų vadovą priskirti kuriam nors stiliui. Pagal nusistovėjusią tradiciją skiriami trys stiliai: autokratinis, demokratinis ir liberalus (Šimanskienė L. 2002).

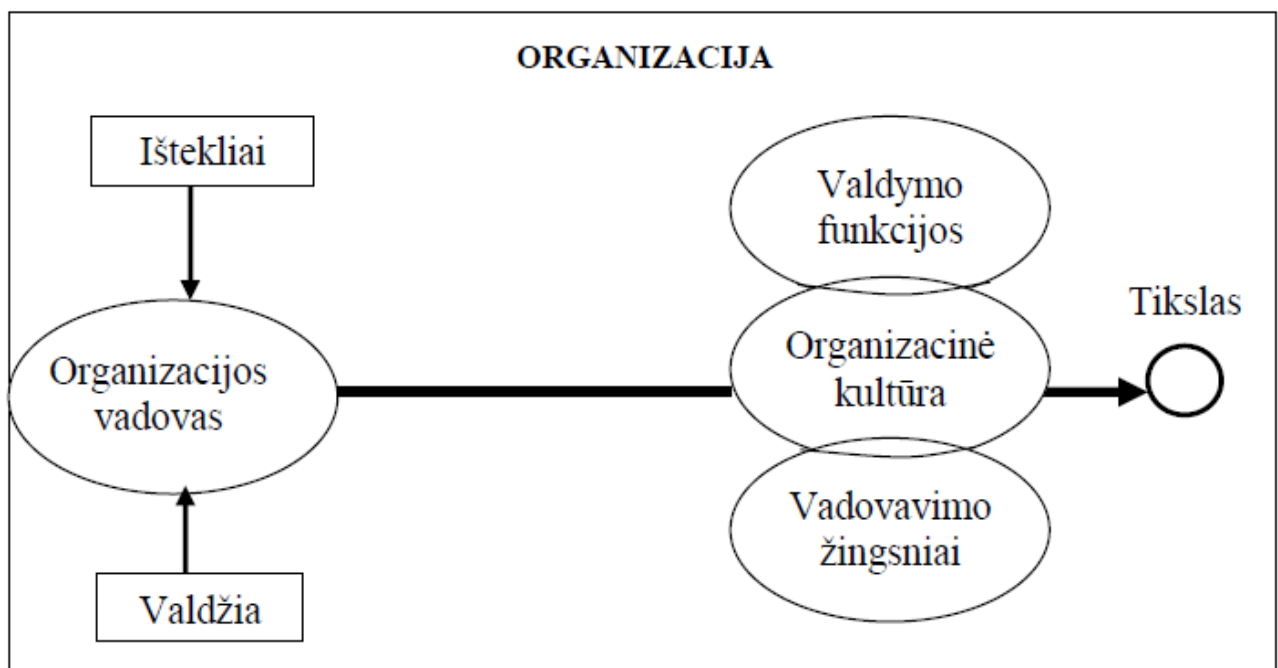
Lyderiai – tai žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje. Lyderiai, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką daro. Unikali ir esminė vadovavimo funkcija yra manipuliavimas kultūra. Organizacijoms reikia vadybininkų, kurie galėtų pralaužti senosios

kultūros tironiją ir vesti žmonių grupes naujais keliais, atskleisti naują požiūrį į pasaulį. Lyderis privalo užduoti klausimą: „kuo jūs užsiimate?“, jeigu norima, kad kultūra turėtų prasmę (Šimanskienė L. 2002).

Kalbant apie lyderius svarbus yra jų gebėjimas derinti inovatoriškumą ir lankstumą. Šios dvi savybės sąveikauja tarpusavyje: inovatoriškumui būtinas lankstumas, kad būtų kūrybiškai įgyvendintas, lankstumui reikia inovatoriškumo, kad galėtų būti panaudotas, o organizacijoms reikia abiejų, kad galėtų veikti. Manoma, kad maksimalūs lyderiai yra nelankstūs, nes tvirtai laikosi vidinių standartų ir labai save vertina, nelinkę prisitaikyti prie kitų žmonių sudarytų sąlygų. Minimalus lyderis yra lankstus, nes jis lengvai prisitaiko prie aplinkybių, tačiau jis vengia inovacijų (Šimanskienė L. 2002).

Vadovo pagrindinė funkcija – kūrybiškos idėjos ir veiklos turinys. Vadovaujama tada, kai pavaldiniai noriai laikosi vadovo nurodymų. Vadovai motyvuoja, kad pasekėjai stengtųsi siekti organizacijos tikslų.

Vadovavimas universalus fenomenas todėl įvairių sričių tyrinėtojai (psichologai, ekonomistai, politologai, teisininkai, sociologai ir kt.) jau daug dešimtmečių stengiasi atsakyti į šiuos klausimus“ (Kasiulis J., Barvydienė V., 2005).



5 pav. Organizacinės kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje (Šimanskienė L., 2008)

Pateikiamas universalusis (5 pav.), realus vadovavimo organizacijai modelis, kurio dėka galima siekti organizacijos tikslo, įtraukiant į tą veiklą visus darbuotojus per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą. Šiame modelyje parodoma, kad vadovas, pasinaudodamas turimais ištekliais (finansiniais, materialiniais, žmonių, informaciniais) ir turima valdžia per

vadovavimo žingsnius (iniciatyvumą, informuotumą, savo nuomonės gynimą, konfliktinių situacijų sprendimą, sprendimų priėmimą, kritinę analizę) ir valdymo funkcijas (planavimą, organizavimą, motyvavimą, kontrolę), pajungiant tinkamą konkrečiai organizacijai organizacinę kultūrą pasiekia tikslą (Šimanskienė L., 2008).

Vadovas – tai veiklos tipas, neorganizuotą žmonių masę paverčiantis efektyvia tikslą turinčia grupe. Vadovavimas yra stimuliuojantis elementas ir galimybė pasireikšti žymiems socialiniams pokyčiams.

J.Kinard schemoje parodyta nuo ko priklauso vadovo veiksmi, kartu ir vadovavimo kokybė. Organizacinė kultūra taip pat daro įtaką verslininko vertybėms. Vadovai jau turi dažniausiai jau susiformavę pozityvią vertybių skalę, todėl jų pavyzdžiu formuoti darbuotojų vertybes yra paprasčiau (Šimanskienė L., 2002). Būti kūrėju dali tik labai pastabūs, sumanūs žmonės, gebantys iš esmės neigti tai, kas pasiekta, ir ketinantys savo neigimą pakeisti nauja idėja, pagrįstu teigimu (Jovaiša L., 2002).

Pats vienas vadovas negali pakeisti visos organizacijos narių normas bei vertybes. Vadovo veiksmi labai priklausys nuo jo ambicijų, gabumų ir apskritai nuo jo asmenybės: ar jam svarbu tik asmeniniai tikslai, ar ir organizacijos laimėjimai. Vadovas visada ieško geriausio organizacijai sprendimo, stengiasi sukurti pozityvią organizacinę kultūrą ir siekia efektyvumo. Vadovavimas žmonėms yra svarbiausia organizacijos funkcija, garantuojanti jos gyvavimą. Rinkos sąlygomis efektyvios tik tos organizacijos, kurių darbuotojai turi išskirtinių t.y., tik tam kolektyvui būdingų savybių, kas rodo organizacijos savitumą. Efektyvus vadovavimas žmonėms yra svarbesnis net už gebėjimą paskirstyti fizinius išteklius. Veiksni – darbuotojų paieška, atranka, apmokymas, ugdymas, vertybinių orientacijų formavimas, bendravimo kultūra- tai ir lemia organizacijos savitumą. Labai svarbu kaip organizacijoje gali reikštis individualybės, kaip su jomis elgiasi vadovai.

Organizacijos narių efektyvumas padidėja, jei kiekvienas tiksliai įsivaizduoja savo vaidmenį ir vietą organizacijoje, nes tada darbuotojai gali imtis atsakomybės ir dalinės rizikos tvarkydami organizacijos reikalus. Darbuotojai supranta, kad jie veikdami kartu gali tikėtis organizacijos sėkmės, o taip pat ir asmeninės sėkmės(Šimanskienė L. 2002).

Vadovo veiklai būdinga: dinamiškumas, įvairumas, sudėtingumas, kūrybingumas, chaotiškumas, fragmentiškumas, laiko spaudimas ir rizika (Kasiulis J., Barvydienė V., 2005).

Išnagrinėjus įvairius mokslinius požiūrius, galima teigti, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo darbuotojų pasitikėjimo vadovu lygio (Pociūtė 2011). Pasak mokslininkės G. Barczak (2001), darbuotojų pasitenkinimui atliekamam darbu turi įtakos vadovavimo kokybė.

Apibendrinant teorinę darbo dalį, galima teigti, kad organizacinės kultūros apibrėžimui vienodos sampratos nėra, tačiau apibrėžimai pakankamai analogiškai išskiria svarbiausius

prioritetus. Organizacinė kultūra formuojasi iš organizacijos įkūrėjų, vadovų filosofijos, numatytų veiklo gairių. Svarbu kiek darbuotojai suvokia, priima ir įsisavina organizacinės kultūros elementus. Stipri organizacijos kultūra sąlygoja geresnį darbo efektyvumą, požiūrį į darbą, pasitenkinimą darbu, mažina darbuotojų kaitą.

Organizacijoje vyraujančios vertybės sudaro prielaidas efektyviam, veiksmingam darbui. Vyraujančios vertybės turi būti visiems suprantamos, aiškios, stabilios. Autorių nuomonių analizė darbuotojų tarpusavio santykių kontekste atskleidė, kad labai didelė vidinės komunikacijos - neformalaus bendravimo reikšmė. Organizacijos valdžia sukuria aplinką, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, kitoks – nepriimtinas. Labai didelė reikšmė vertybių, kurių laikosi patys vadovai.

3. IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS ORGANIZACINĖ KULTŪRA: PROBLEMOS IR PERSPEKTYVOS: ATVEJO ANALIZĖ

3.1 Tiriamos organizacijos charakteristika

1987m. Telšiuose naujai pastatyta pastate pradėjo veikti lopšelis-darželis. 1993 m. rugsėjo 1 d. buvusiam lopšelio – darželio pastate atidaryta pradinė mokykla. Nuo 1995 m. lapkričio 2 d. įstaigai vadovauja direktorė Aleksandra Dapkienė. Tenkinant didėjantį poreikį ikimokyklinių grupių steigimui rajone, 1996 m. rugsėjo 1d. pradinė mokykla reorganizuota į vaikų darželį – pradinę mokyklą.

2010-2011m. mokykloje-darželyje 2 priešmokyklinės grupės lankė 38 vaikai, 7 ikimokyklinės grupės -141. Nuo 2011 rugsėjo mokykla-darželis reorganizuota į lopšelių-darželį. Veikia 8 ikimokyklinės ir trys priešmokyklinės grupės. Ikimokyklinės grupės lanko 135 ikimokyklinio amžiaus vaikai ir 60 priešmokyklinukų. Lopšelio–darželio bendruomenė nuolat ieško naujovių, siekia kokybės bei kaitos, kuria saugią, darnią aplinką, turtina edukacines erdves ir užtikrina kokybišką, atitinkantį standartus ikimokyklinį bei priešmokyklinį ugdymą.

Darželis vadovaujasi tokia **misija**: Ugdome dorus Lietuvos piliečius, teikiame ugdymo paslaugas, sudarome sąlygas vaikų saviraiškai, propaguojame ekologiją ir sveiką gyvenseną.

Prioritetai: Bendražmogiškų vertybių, pilietiškumo įgūdžių formavimas; Aktyvios bendruomenės stiprinimas, lyderystės skatinimas, pedagogų ir tėvų veiklos dermė skatinant vaikų ugdymą(si); Gamtosaugines mokyklos programos vykdymas, ekologiškos – „žaliosios“ įstaigos kūrimas.

Tiksiai: Bendražmogiškų vertybių, pilietiškumo įgūdžių formavimas, skatinant vaikų saviraišką; Ugdymo kokybės gerinimas, kūrybiškai plėtojant į vaiką orientuoto ugdymo elementus; Saugios ir sveikos ugdymo (si) aplinkos kūrimas, stiprinant vaikų sveikatą ir diegiant ekologinio ugdymo pradmenis

Uždaviniai: Siekti, kad ugdytiniai įgytų praktinių pilietiškumo įgūdžių, skiepyti asmenybės vertybines, patriotines, etnines, demokratines nuostatas; Plėtoti vaikų saviraišką ir kūrybiškumą, pasitelkiant tyrinėjimų, stebėjimų veiklas; Didinti pedagogų atsakomybę už kokybišką ugdymą, diegti ir tobulinti į vaiką orientuoto ugdymo elementus; Tobulinti vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo būdus; Siekti aktyvaus šeimos ir soc. partnerių dalyvavimo, vykdant lopšelio-darželio misiją. Pritaikyti edukacines erdves, lauko aikštes ir sudaryti sąlygas vaikų tyrinėjimams, kuriant „žaliąjį darželį“; Sutelkti įstaigos bendruomenę sveikos ir saugios gyvensenos įgūdžių formavimui.

3.2 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Visų organizacijų organizacinė kultūra yra savita. Todėl galima pasirinkti organizaciją, kuri tenkintų mūsų poreikius, atitiktų vertybes. Darbuotojai siekia dirbti organizacijoje, kur su jais elgiasi sąžiningai, paisoma jų interesų, vis dėl to jų asmeniniai interesai nukreipiami į organizacijos interesų tenkinimą ir taip formuoja organizacijai būdingą savitą organizacinę kultūrą (Šimanskienė L, 2002). Norint suprasti organizacijos kultūros svarbą organizacijose reikia suprasti vertinimo aspektus ir žinoti vertinimo metodus ir žinoma gerinimo galimybes. Organizacijos kultūros vertinimas bei gauti rezultatai gali pasitarnauti tobulinant organizacijos veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo ir geresnių rezultatų (Malinauskienė J., 2012).

Tyrimo tikslas- ištirti ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinės kultūros raišką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti vertybių sistemos įtaką organizacijos kultūrai.
2. Išsiaiškinti ikimokyklinės įstaigos darbuotojų požiūrį apie organizacinės kultūros išorinius elementus.
3. Atskleisti organizacijos kultūros problemas ir perspektyvas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, remiantis darbuotojų ir tėvų anketine apklausa.

Norint pasiekti tyrimo tikslo ir remiantis teorine mokslininkų šaltinių analize, buvo parengtas tyrimo instrumentas (1, 2 priedai) ir taip pat pasirinkti tyrimo kriterijai.

Ankstesni tyrimai (Martišauskienė D., Juodaitytė A., 2007; Gražienė V.; Seilius A. 1998; Targamadžė V., 1999; Purlys Č., 2009 ,Vaitkūnaitė ,2006) atskleidė, kad tiek darbuotojai, tiek ir tėvai siekia įsitraukti į organizacijos veiklą, taip labiau suvokdami organizacijos kultūros raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Mokslininkai pabrėžia organizacijos kultūros reikšmingumą organizacijoje. Taigi šiuo tyrimu bus siekiama nustatyti konkrečios organizacijos kultūros raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose remiantis tiek tėvų, tiek organizacijos darbuotojų nuomone.

3.3 Tyrimo metodologinis pagrindas

Šiame tiriamajame darbe vadovaujamosi šia organizacijos kultūros samprata: *organizacijos kultūra grindžiama esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijų narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijų istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius* (Jucevičienė P., 1996). Naudojantis šiuo apibrėžimu buvo formuluojami esminiai kriterijai darant tyrimo instrumentas.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, kadangi tokiu būdu patogiau apklausti didelį žmonių skaičių bei gauti konkrečią respondentų nuomonę į pateiktus

klausimus (Kardelis K., 2007). Anketoje, skirtoje pedagogams, naudoti uždaro tipo klausimai ir keli atviri klausimai. Jie leidžia maksimaliai išvengti apklaustųjų įtakos atsakymams, be to, į tokius klausimus lengva atsakyti žmonėms, kuriems sunku išreikšti savo mintis, nuomonę. Taip pat yra naudojami ir pusiau uždaro tipo klausimai, kai respondentams paliekama vietos po klausimo dar kitiems galimiems atsakymų variantams, pastaboms, papildymams (Kardelis K., 2007). Kiekybiniu tyrimu siekiama išsiaiškinti organizacijos kultūros problemas ir perspektyvas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojantis Microsoft Office Excel programa. Visi šiame darbe pateikti paveikslai, lentelės yra parengti dirbant su minėta programa.

Apklausta viena ikimokyklinė įstaiga, buvo daroma atvejo analizė. Kaip teigia K. Kardelis (2007), anketinė apklausa taikoma įvairioms elgesio modifikacijoms tirti ir spręsti įvairias praktines situacijas. Apklaunami darbuotojai ir tėvai, kurių vaikai lanko šią įstaigą, pagal autorės sudarytą anketą. Tyrimo imčiai sudaryti taikyta paprastoji tikslinė atranka. Buvo išdalinta 213 anketų, iš jų 42 darbuotojams ir 153 tėvams, tačiau 18 anketų nesugrįžo, tai viso tiriamųjų skaičius yra 195. Kardelio K. (2007) teigimu, prieš atliekant anketinę apklausą būtinas pilotinis tyrimas, kuris padeda patikrinti anketos klausimų kokybę. Šio tyrimo metu pastebimi trūkumai. Pilotiniam tyrimui buvo pasirinkti 5 darbuotojai, kurie dirba tirtoje įstaigoje. Kadangi pildantiems klausimų neiškilo, anketos įtrauktos į bendrą statistinį duomenų skaičiavimą.

Respondentai turėjo pakankamai laiko atsakyti į anketos klausimus, todėl tyrimo metu pavyko surinkti tikslią informaciją. Darbuotojai anketas pildė darbo vietoje, skubantiems tėvams buvo leidžiama anketas neštis namo, dalis tėvų pildė lopšelio darželio patalpose.

Taigi pagrįsti anketos klausimams buvo sudarytas tyrimo instrumentas. Tokie autoriai kaip P. Jucevičienė (1996), S.P. Robbins (2006), L. Preikšienė (2004) ir kiti daugiau nagrinėjo organizacijos kultūros elementus, pasireiškimo būdus ir funkcijas. Šie autoriai daugiau dėmesio skyrė pelno siekiančioms organizacijoms. O autoriai, kaip A. Juodaitytė ir D. Martišauskienė (2007), V. Gražienė (2007) ir kiti, atkreipė dėmesį į ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizacijas. Iš šių autorių atliktų tyrimų paaiškėjo, jog organizacijos kultūra yra itin svarbi, nes ji padeda pasiekti geresnių rezultatų. Siekiant ikimokyklinio amžiaus vaikui padėti tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius turi būti teikiama švietimo pagalba ne tik šeimoje, bet ir tokiai veiklai skirtose įstaigose. Remiantis minėtų autorių idėjomis buvo sudarytos dvi anketos. Viena įstaigos darbuotojams, o kita šios įstaigos lankančių vaikų tėvams (žr. 1 ir 2 priedas). Kultūra nagrinėjama trimis lygiais. Šie lygiai apima kultūros pasireiškimus per:

- pastebimus simbolius (veiksmai, pasakojimai, kalba, simboliai),
- persidengiančias vertybes (normas, elgesio taisykles),
- giliau įsisavintus, nesąmoningus bendrus susitarimus (vertybes, filosofijas).

Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacijos problemas ir perspektyvas svarbu atkreipti dėmesį į tokius aspektus: organizacijos kultūros samprata, patys darbuotojai, kokie organizacijos kultūros elementai egzistuoja organizacijoje, kokius veiksmus galime pastebėti pačioje organizacijoje ir kokios vyrauja vertybės. Visiems minėtiems aspektams išsiaiškinti anketa (žr. 1 ir 2 priedas) sudaryta pagal blokus. Anketoje pirmasis blokas atskleidžia respondentų demografinius duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą bei statusą įmonėje. Antras blokas darbuotojams skirtoje anketoje yra skirtas išsiaiškinti, kokie organizacijos kultūros požymiai būdingi šiai ikimokyklinei įstaigai, t.y. išorinių elementų vertinimą, atskleidžiant darbuotojų požiūrį į vyraujančią ir pageidaujamas tradicijas, ritualus, simboliką, istoriją ir pan.. Trečias blokas skirtas išsiaiškinti vertybių aspektus, t. y. savijautos darbovietėje vertinimą. Ketvirtas ir penktas blokas aiškina, ką reiškia darbuotojams darbas būtent šioje organizacijoje ir kaip jie prisideda prie organizacijos kultūros kūrimo. Šeštu bloku stengtasi nustatyti, koks apibrėžimas būdingas organizacijos kultūrai, kaip jie suvokia, kas tai yra, nes dauguma autorių neprieina vieningos nuomonės ir apibrėžimo. Septintas blokas skirtas išsiaiškinti tarpasmeninių santykių kontekstą per santykius su kolegomis ir vadovais. Buvo respondentams užduodami ir 3 atviri klausimai. Jie skirti norint sužinoti, kas padeda ir trukdo kurti kultūrą, kas pageidautina keisti savo įstaigoje.

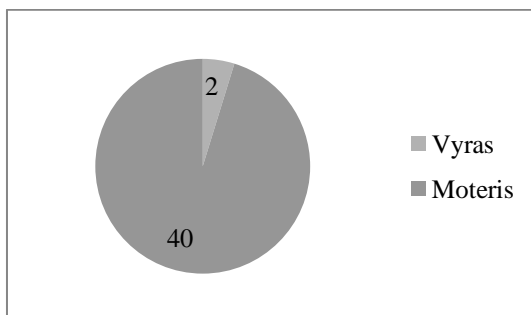
Tėvams skirtoje anketoje pirmasis blokas taip pat atskleidžia respondentų demografinius duomenis, apie lytį, amžių ir išsilavinimą. Antras blokas yra skirtas išsiaiškinti, kokie yra organizacijos kultūros požymiai, būdingi šiai ikimokyklinei įstaigai. Trečiame- vertybių aspektu, klausiama nuomonė apie vertybes (realios, skelbiamos, pageidaujamos, terminalinės, instrumentinės). Ketvirtas ir penktas skirti išsiaiškinti, kaip tėvai prisideda prie kultūros kūrimo ir kas, jų manymu, yra kultūra. Paskutiniai klausimai yra atviri, kurie skirti sužinoti, kas padeda ir kas trukdo kurti įstaigos kultūrą.

Duomenų apdorojimo metodai: duomenys apdoroti kompiuterine Microsoft Office Excel programa. Statistinei duomenų analizei taikyta aprašomoji statistika. Aprašomoji statistika, anot K, Kardelio (2007), modeliuoja empirinius skirstinius grafikų, lentelių, pavienių skaitmeninių rodiklių formas. Aprašomosios statistikos pagrindu atliekamas pirminis kiekybinis duomenų apdorojimas, parengiama bazė išsamesniems skaičiavimams. Apdorojant ir sisteminant gautus tyrimo duomenis, buvo skaičiuojami kintamųjų dažniai (procentais) ir nustatytas reikšmingumo indeksas.

3.3. Tyrimo respondentai

Tyrimo imčiai sudaryti taikyta paprastoji tikslinė atranka. Siekiant pagrindinio tyrimo tikslo ir iškeltų uždavinių tyrime dalyvavo ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogai ir šios įstaigos ugdytinių tėvai. Iš viso buvo apklausta 195 respondentai, iš jų: 42 darbuotojai ir 153 tėvai.

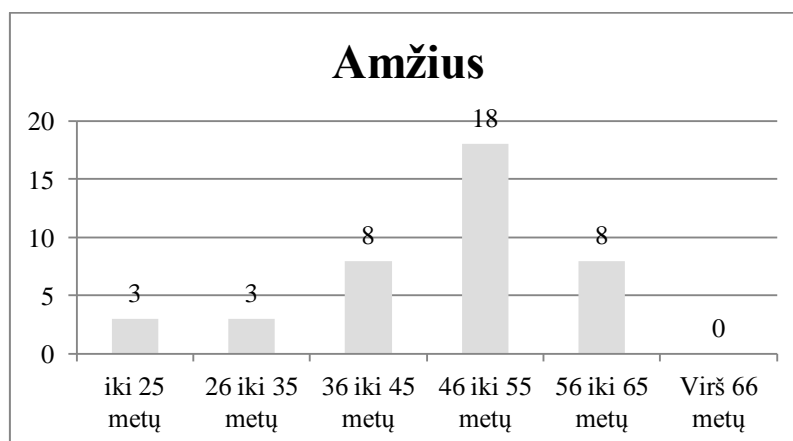
Analizuojant darbuotojų demografinius duomenis paaiškėjo, kad darbuotojams atstovavo 40 moterų ir 2 vyrai (žr. 6 pav).



6 pav. Organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius (N=42).

Tokių darbuotojų pasiskirstymą lėmė tai, kad yra tirta ikimokyklinė įstaiga ir didžioji dalis respondentų yra auklėtojos ir auklėtojų padėjėjos.

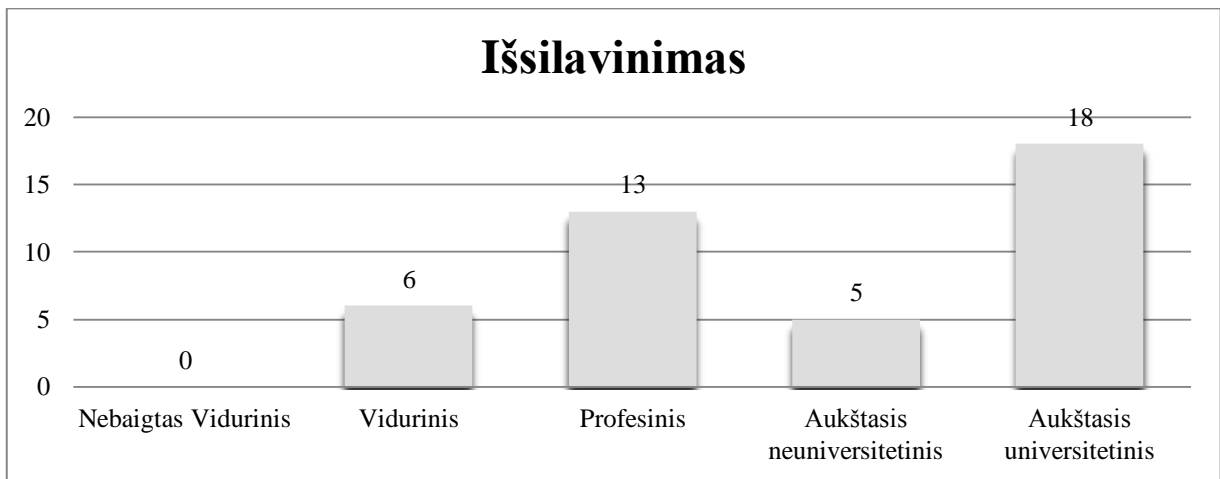
Toliau pateikiamas paveikslukas (žr. 7) , kuriame analizuojama darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.



7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (N=42).

Darbuotojų tarpe pagal amžių dauguma - net 18 - respondentų patenka į bloką, kuriems yra nuo 46 iki 55 metų, du blokai surinko po 8 respondentus, kuriems yra nuo 36 iki 45 ir nuo 56 iki 65 metų. Iki dvidešimt penkerių yra 3 darbuotojai ir nuo 26 iki 35 taip pat 3 darbuotojai.

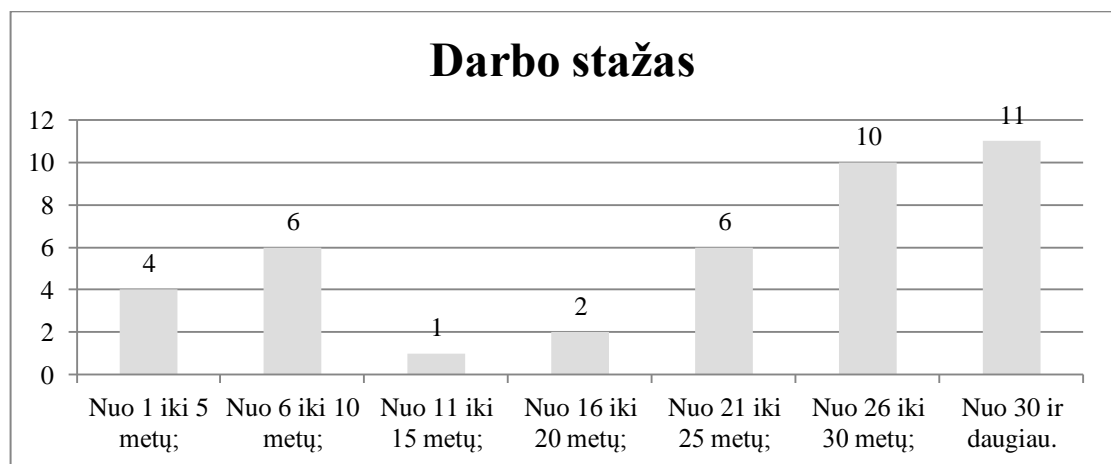
Siekiant atskleisti nagrinėjamus aspektus, tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti darbuotojų išsilavinimą (žr.8 pav.)



8 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=42).

Stebint darbuotojų išsilavinimą, daugiausia yra turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą – tokių asmenų yra 18, kiek mažiau -13 yra baigę profesinę mokyklą. Šeši darbuotojai turi vidurinį išsilavinimą, 5 darbuotojai turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

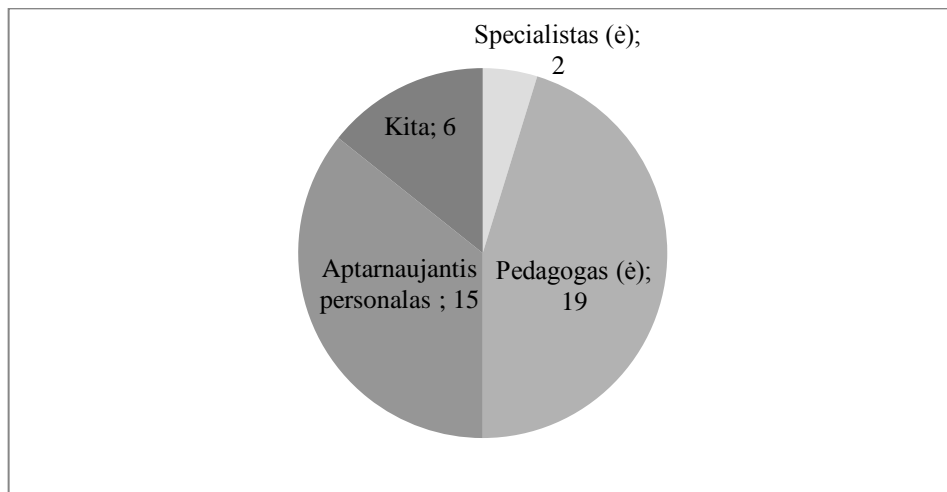
Ne ką mažiau svarbu išanalizuoti darbuotojų darbo stažą (žr. 9pav.).



9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=42).

Remiantis paveikslėlių pateiktais duomenimis galima daryti prielaidą, kad dauguma darbuotojų turi nemažą darbo stažą. Net 11 darbuotojų turi 30-ties ir daugiau metų darbo stažą, 10 respondentų dirba nuo 26 iki 30 metų. Po 6 respondentai pasiskirstė blokuose, kurių darbo stažas nuo 6 iki 10 ir nuo 21 iki 25 metų. Tai leidžia daryti išvadą, kad organizacijos kultūra yra jau suformuota, jau yra „brandos“ stadijoje.

Toliau analizuojamas darbuotojų statusas įstaigoje (žr.10 pav).

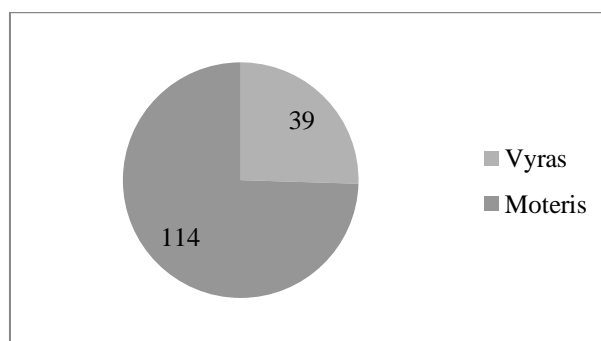


10 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=42).

Analizuojant darbuotojų užimamas pareigas įstaigoje, paaiškėjo, kad dauguma, t.y. 19 respondentų, dirba pedagogais, 15 asmenų yra aptarnaujantis personalas, du įvardijo save specialistais, 6 asmenys nepriskyrė savęs nei vienai kategorijai ir pasirinko variantą „kita“.

Apibendrinant demografinę tyrimo dalį, galima teigti, kad iš viso tyrime dalyvavo 42 darbuotojai: kurių daugumą sudarė moterys –95 proc. ir 5 proc. vyrų. Daugiausia darbuotojų priskiriami blokui pagal amžių nuo 46 iki 55 metų. Mažiausiai dirbančiųjų yra iki 25 ir nuo 25 iki 35 metų amžiaus. Respondentų pasisakymas, kiek metų jie dirba savose organizacijose, pasiskirstė labai įvairiai. Daugiausia darbuotojų, kurie organizacijoje dirba daugiau nei 30 metų. Tokį ilgą stažą įtakoja tai, kad didžiausia dalis darbuotojų jau yra virš 46 metų amžiaus.

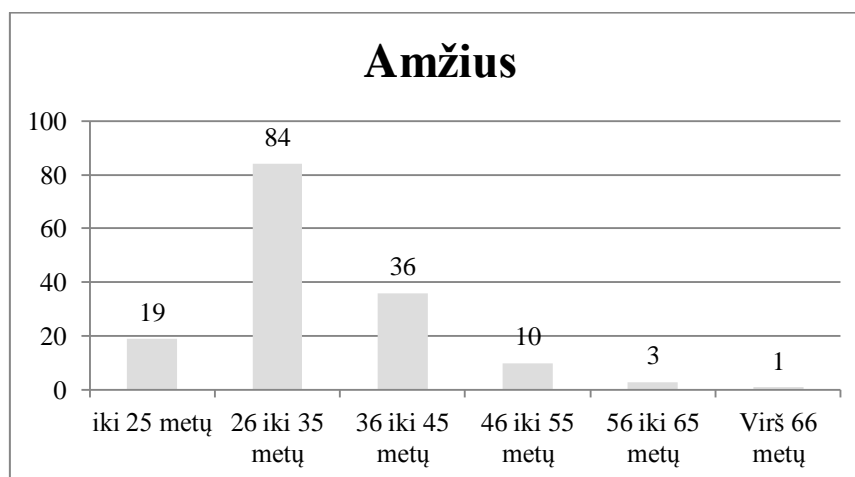
Analizuojant tėvų demografinius duomenis paaiškėjo, kad dalyvavo 114 moterų ir 39 vyrai (žr.11 pav).



11 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal lytį (N=153).

Tokį respondentų pasiskirstymą lemia, kad dažniausiai vaikus iš ikimokyklinių įstaigų pasiima moterys, o kur kas rečiau vyrai.

Toliau pateikiamas paveikslukas (žr. 12 pav.) , kuriame analizuojama tėvų pasiskirstymas pagal amžių.



12 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal amžių (N=153).

Apklausoje dalyvavo daugiausia ugdytinių tėvų nuo 26 iki 35 metų ir nuo 36 iki 45 metų . Šiek tiek mažiau, kurie patenka į amžiaus grupę iki 25 metų. Taip pat apklausoje dalyvavo ir seneliai , kuriems virš 46 metų. Vaikų seneliai taip pat aktyviai dalyvauja kuriant organizacinę kultūrą, todėl jų pamiršti negalime. Galima daryti išvadą, kad tėvai jau pakankamai subrendę dalyvauti ir kurti organizacijos kultūrą.

Siekiant atskleisti nagrinėjamus aspektus, tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti ir tėvų išsilavinimą (žr.3 lentelė.)

3 lentelė. Tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=153)

Respondentų išsilavinimas	Skaičius
Nebaigtas vidurinis	0
Vidurinis	18
Profesinis	35
Aukštasis neuniversitetinis	49
Aukštasis universitetinis	51

Pagal gautus duomenis dauguma tėvų yra išsilavinę ir turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą - net 51 respondentas .Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 49 respondentai. Profesinę mokyklą yra baigę 35 apklaustieji ir 18 asmenų turi vidurinį išsilavinimą. Nei vieno nebuvo respondento, kuris nebūtų baigęs vidurinės mokyklos .

Taigi, aptarus tyrimo imties charakteristiką, galima pereiti prie gautų tyrimo rezultatų.

3.4. Darbuotojų nuomonė apie organizacijos kultūrą lopšelyje darželyje

Organizacijos kultūra daro vis didesnę įtaką organizacijos veiklai. Šiai dienai ypač tai aktualu, kadangi visos organizacijos, tame tarpe ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos, susiduria su vis didesne konkurencija. Pastebima kultūra – tai išorinė aplinka, kurią sukūrė organizacijos nariai ir kurią organizacija perduoda naujiesiems nariams. Pastebimos kultūros elementai - simboliai, istorijos, ceremonijos, apeigos - organizaciją padaro unikalią. Todėl labai svaru turėti kažką tokio, kas ją išskirtų iš kitų. Pirmuoju šio tyrimo kriterijumi siekiama nustatyti, ar organizacija turi savitą kultūrą. Susisteminius anketos duomenis gauti rezultatai pateikti 13 paveiksle.



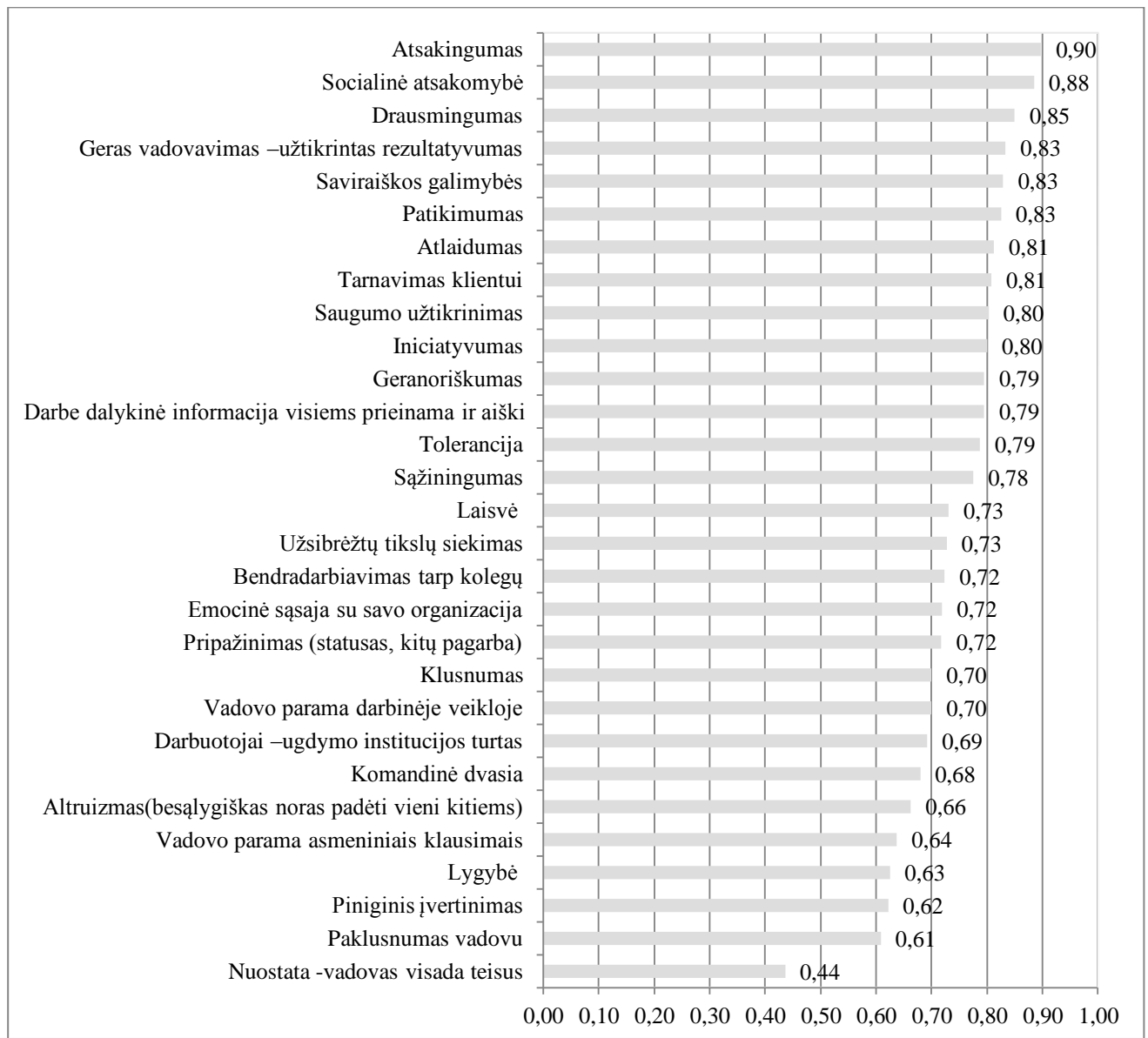
13 pav. Kultūros požymiai vyraujantys organizacijoje (N=42)

Tyrimo metu buvo respondentų klausama: ar darbovietėje švenčiamos Valstybinės šventės, tai didžiausią reikšmingumo indeksą net 0,97 (IR) surinko šis teiginys. Ne ką mažesnę indeksą (IR=0,95) surinko teiginys, kad darbovietėje yra Vidaus darbo tvarkos taisyklės, Etikos kodeksas, taip pat, kad taisyklės ir instrukcijos yra aiškiai pateikiamos (RI=0,93). Galima daryti išvadas, kad organizacija kelia aiškius tikslus ir užduotis (RI=0,86), todėl darbuotojai nusiteikė gerai dirbti (RI=0,81). Mažiausius reikšmingumo indeksus surinko teiginiai: egzistuoja savita terminologija, žargonai, specifinis žodynas (RI=0,25), vertybės yra, tačiau “dirbtinės”, “popierinės (RI=0,38).

Galima daryti išvadas, kad įstaiga, siekianti savo tikslų, nori, kad darbuotojas padėtų juos įgyvendinti. Todėl tinkama darbuotojo kompetencija padeda tai pasiekti. Darbuotojams svarbi organizacijos kultūra bei sėkmė, todėl stengiasi pasiekti kuo daugiau, sužinoti naujoves ar prisitaikyti prie jų.

Žmogaus gyvenimo prasmė siejama su vertybėmis. Vertybės organizacijoje yra visa ko esmė ir prasmė, nes vieningas tų pačių vertybių pripažinimas daro organizacijos kultūrą stiprią. Vertybės – tai ilgalaikis tikėjimas, jungiantis organizacijos narius bendrai veiklai ir tikslo siekimui. Kiekvienas organizacijos narys jas turėtų suvokti, joms pritarti, jomis vadovautis (P. Jucevičienė, 1996).

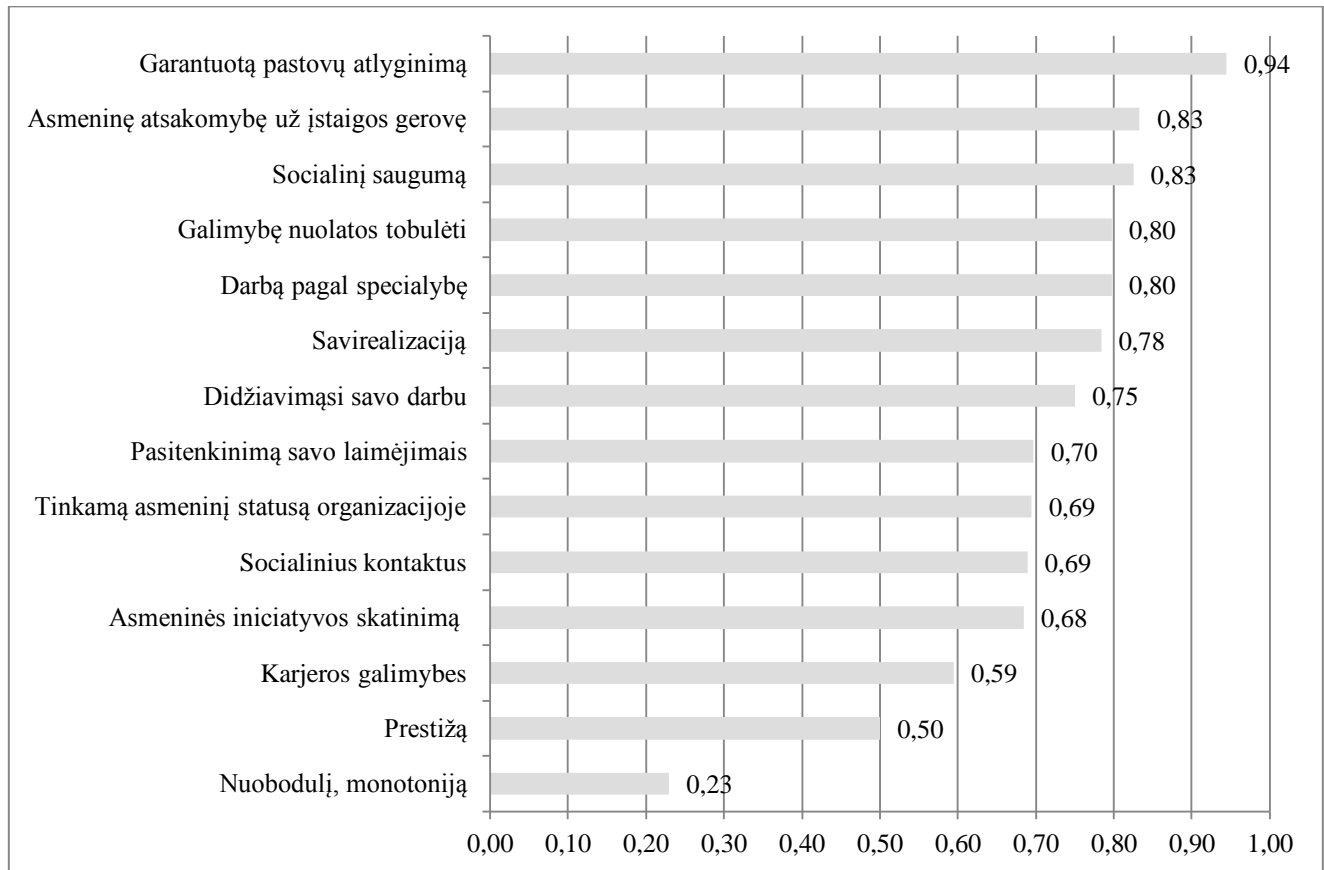
Buvo išsiaiškinta kokios vertybės yra svarbios šiai organizacijai (žr.14 pav).



14 pav. Organizacijoje svarbios vertybės (N=42)

D. Darom (2000), vertybes skirstė į asmenines, tarpasmenines ir visuomenines. Asmeninės vertybės apima minties laisvę, asmeninę atsakomybę, moralinį mąstymą ir veikimą, darbo etiką, tarpasmeninės - bendradarbiavimą, manipuliaciją, prievartos nebuvimą, teisių lygybę, kitų priėmimą ir rūpestį, tinkamą konfliktų sprendimą, visuomeninės - pagarbą žmonių teisėms, taiką, demokratiją, ekologiją, aktyvumą kovojant už laisvę bei ginant engiamas mažumas. Visos šios vertybės ir atsispindi šioje įstaigoje. Pagal reikšmingumo indeksą (RI=0, 90) didžiausia vertybė yra - atsakingumas. Truputėli mažiau surinko socialinė atsakomybė (RI= 0,88) ir drausmingumas (RI=0,85). Mažiausia reikšmingumo indeksą surinko vertybė- nuostata, kad vadovas visada teiskus(RI= 0, 44), vadinasi darbuotojams svarbi lygybė ir bendradarbiavimas tarp kolegų.

Norint išsiaiškinti organizacijos darbuotojų tikslus, buvo užduodamas toks klausimas: *Ką jums reiškia darbas šioje organizacijoje?* (žr. 15pav.).

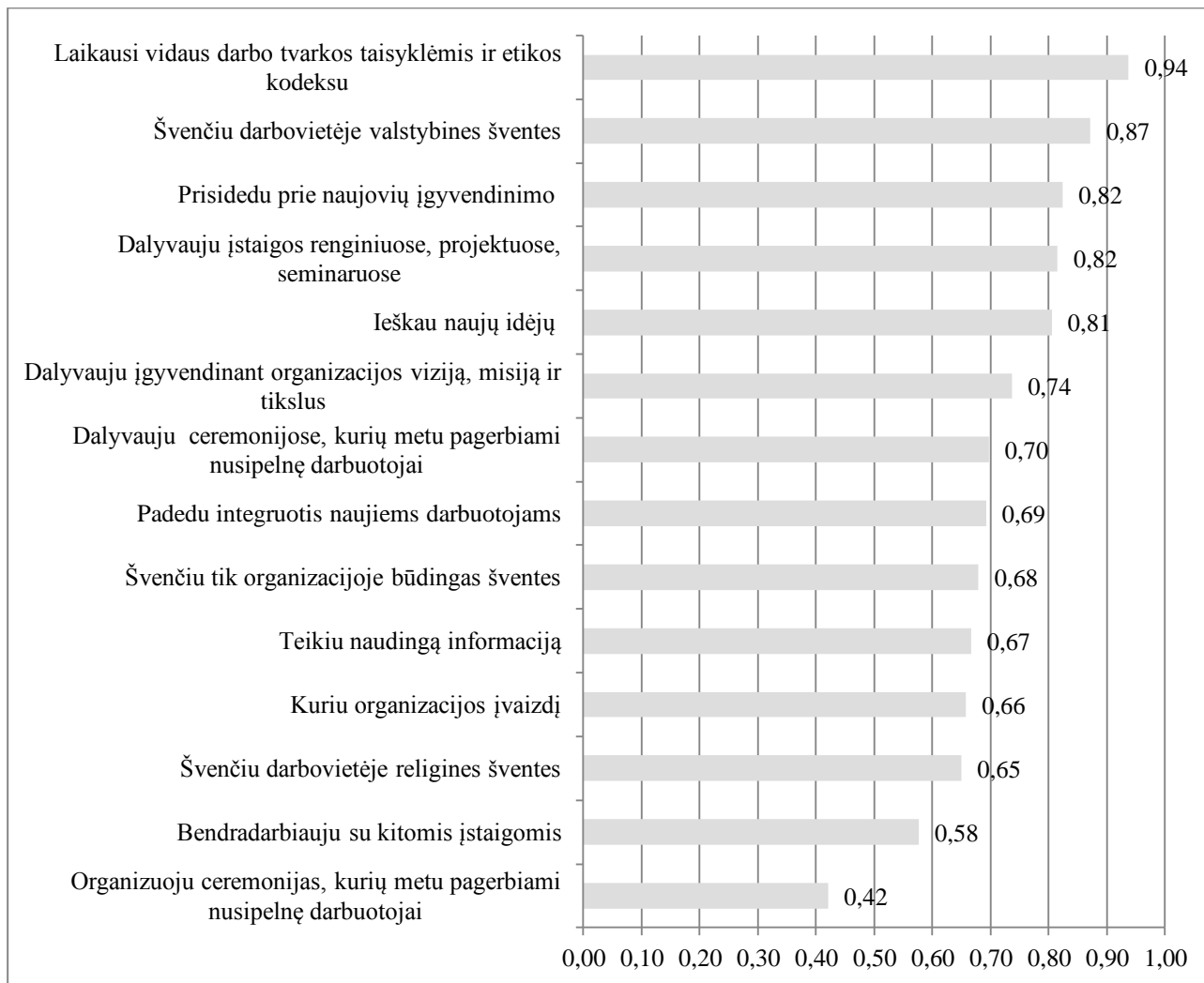


15 pav. Darbuotojų tikslai organizacijoje (N=42).

Pasak P.Jucevičienės (1996), darbuotojas dirbdamas siekia ne tik materialinio atlygio, bet pirmiausia savo sugebėjimų pritaikymo, asmeninio pripažinimo ir socialinių kontaktų. Žmogaus sugebėjimą dirbti sąlygoja jo išsimokslinimas, patirtis, jo amžius, darbo dienos ritmas, kurie labai priklauso nuo darbo organizavimo. Geriausias rezultatas pasiekiamas tada, kai organizacijos vertybės sutampa su žmogaus vertybėmis. Darbuotojas, laikantis konkretų darbą galimybe atskleisti savo gebėjimus, yra darbštesnis, tikslingiau organizuoja savo darbą.

Tyrimas atskleidė, kad organizacijoje dirbantys darbuotojai siekia gauti garantuotą atlyginimą (RI=0,94) ir socialinį saugumą (RI=,83). Taip pat respondentai sutiko, kad tai darbas pagal specialybę (RI=0,80) ir yra galimybė nuolatos tobulėti (RI=0,80). Mažiausią reikšmingumo indeksą surinko teiginys, kad darbas kelia nuobodulį ir monotoniją. Galima teigti, kad šios organizacijos vertybės sutampa su žmogaus vertybėmis, todėl tokia organizacija yra stipri ir tokioje įstaigoje gera dirbti.

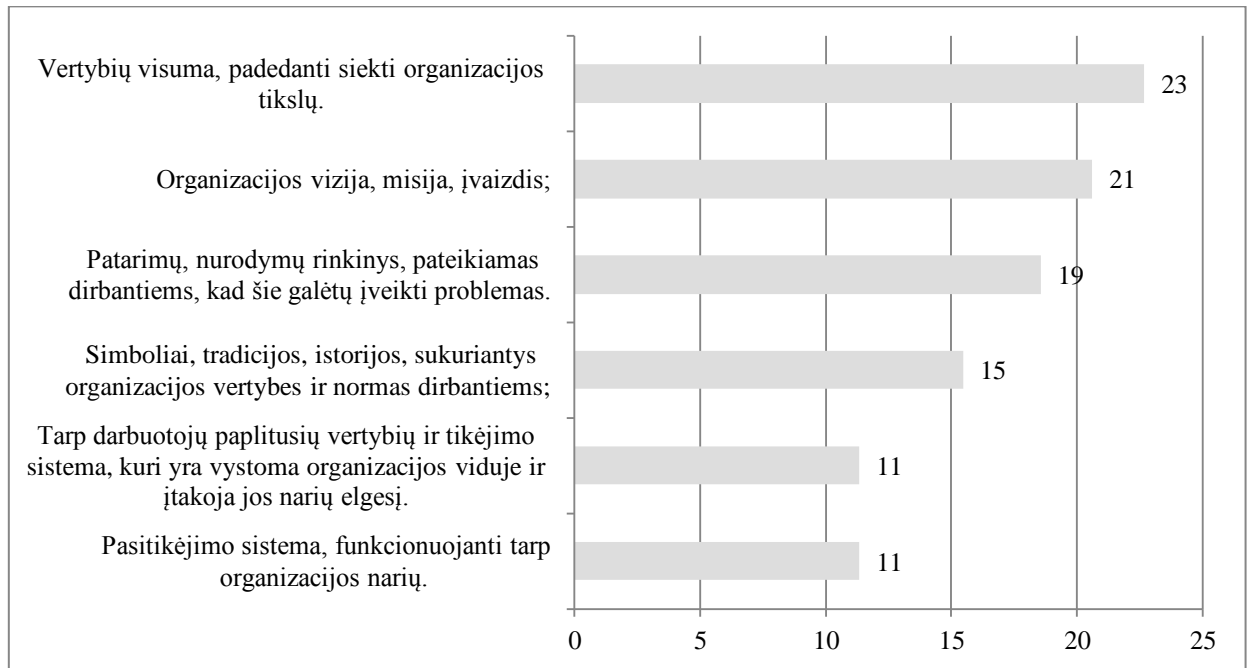
Norint išsiaiškinti, kaip organizacijos darbuotojai prisideda prie organizacijos kultūros kūrimo, buvo užduodamas klausimas: *Kaip Jūs prisidedate prie organizacinės kultūros kūrimo?* Gauti atsakymai pateikti paveiksle (žr.16 pav.).



16 pav. Darbuotojų dalyvavimas kuriant organizacinę kultūrą (N=42)

Mažiausią reikšmingumo indeksą surinko teiginys“ *Organizuoju ceremonijas, kurių metu pagerbiami nusipelnę darbuotojai*“ ir taip pat „ *bendradarbiauju su kitomis įstaigomis*“. Galima daryti išvadą, kad šventes organizuoja tik maža dalelė darbuotojų, o ne visi bendrai, nes šventes švenčia didžioji respondentų dalis; tas pats su bendradarbiavimu- tik keli asmenys kontaktuoja su kitomis įstaigomis, o kiti darbuotojai sužino iš bendradarbių. Didžioji dalis respondentų ieško ir prisideda prie naujų idėjų įgyvendinimo. Didžiausią reikšmingumo indeksą surinko teiginys“ *laikauosi vidaus darbo tvarkos taisyklių ir etikos kodekso*“ , tai galima daryti išvadą, kad darbuotojai žino savo teises ir pareigas ir jų laikosi.

Ne ką mažiau svarbu išsiaiškinti, *kaip tiksliai organizacijos darbuotojai suvokia, kas yra organizacijos kultūra* (pateikiant klausimą: kas, Jūsų nuomone, labiausiai atspindi šios organizacijos kultūrą). Todėl tyrimo metu buvo pateikti teiginiai, kurie atspindi organizacijos kultūrą ir respondantai galėjo pažymėti tris, jų nuomone, teiginius, kurie tiksliausiai ją apibūdina. Gauti atsakymai pateikti 17 paveiksle.

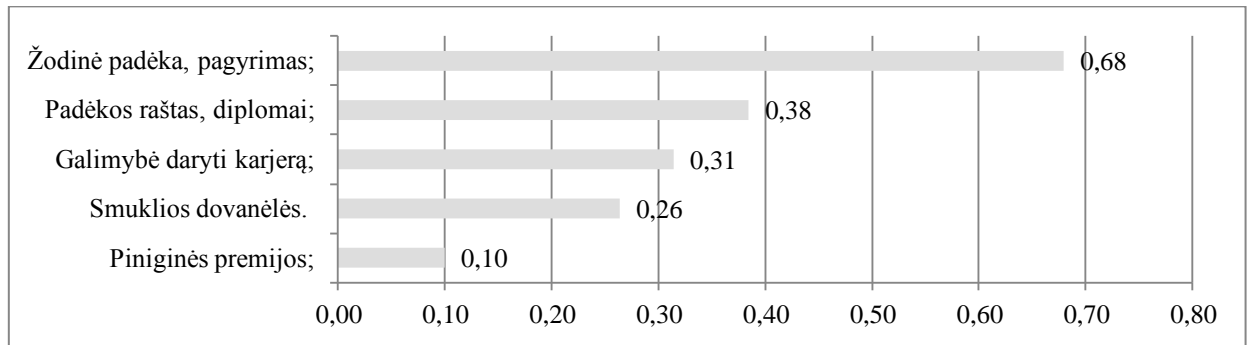


17 pav. Sampratos atspindinčios organizacijos kultūrą (N=42).

Dauguma apklaustųjų nurodė, kad organizacijos kultūra suvokiama kaip *vertybių visuma, padedanti siekti organizacijos tikslų*, t. y. 19 proc. pasirinko šį atsakymo variantą. Sugretinus šiuos atsakymus su teorinėje dalyje pateikiamais OK apibrėžimais, galima matyti, kad organizacijos kultūrą dažniausiai atspindi tam tikros vertybės. Tačiau ne mažiau svarbūs yra ir kiti apibrėžimai, jog organizacijos kultūra- organizacijos vizija, misija, įvaizdis, ši variantą pasirinko 20 respondentų. Mažiausiai respondentai pasirinko tokius teiginius, kaip: pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių; tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir tikėjimo sistema, kuri yra vystoma organizacijos viduje ir įtakoja jos narių elgesį. Šiuos apibrėžimus pasirinko tik po 11 respondentų.

Siekiant tam tikrų tikslų, vadovas turi motyvuoti personalą ne tik siekti savo, bet ir organizacijos tikslų. Kaip teigia L. Ušeckienė (2000), darbuotojai turi būti vertinami kaip kolegos, o ne kaip priemonė pelnui pasiekti. Ši autorė tai pat teigia, kad tada darbuotojai padarys geriausia, ką gali, kad organizacija pasiektų savo tikslus, o organizacija mainais turėtų darbuotojams suteikti galimybę tobulėti ir lavinti savo gebėjimus bei užtikrinti darbuotojui ateitį.

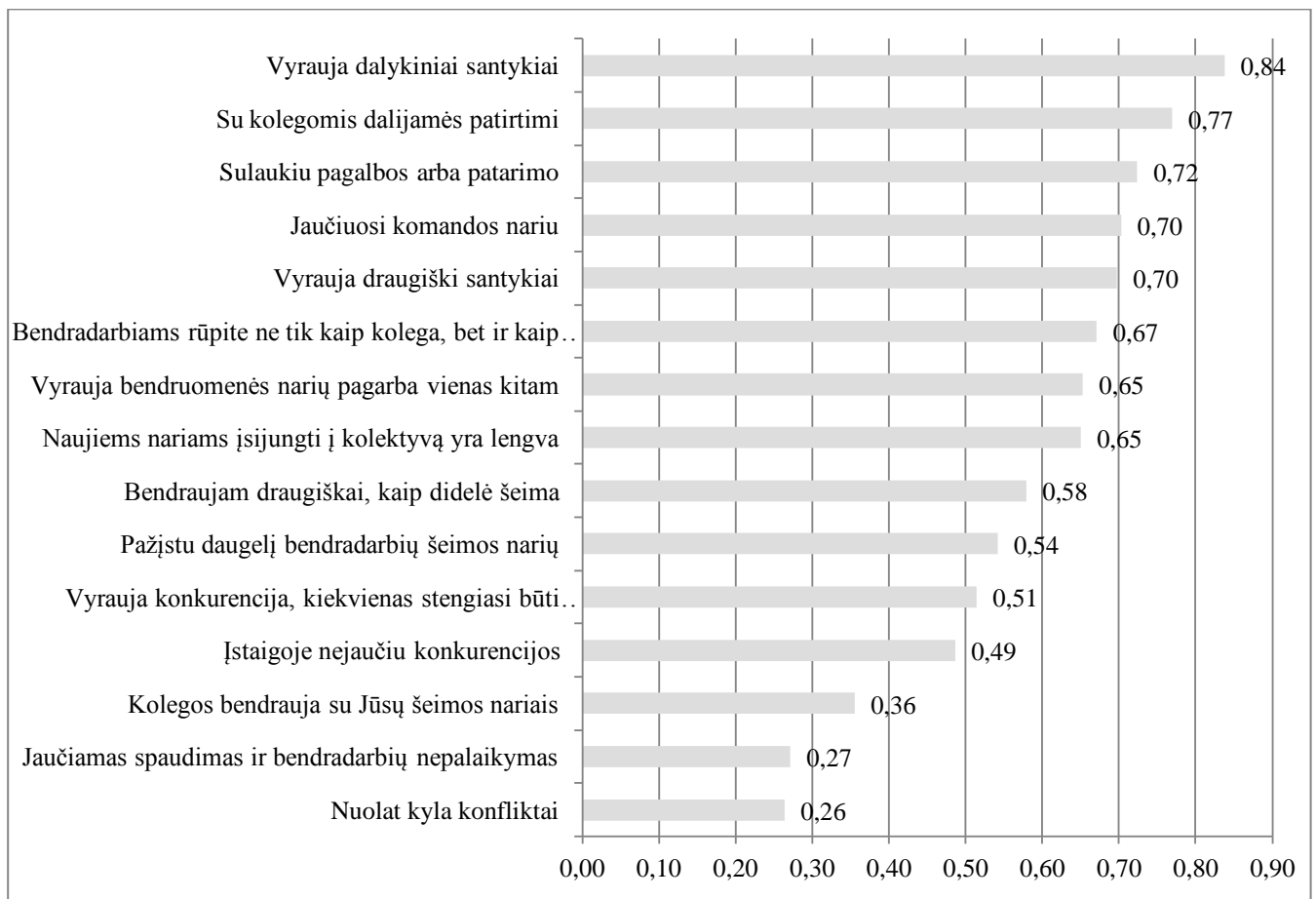
Darbuotojų motyvacija yra siejama su skatinimo priemonėmis. Taigi organizacijos kultūra apima ir darbuotojų skatinimo priemones. Nagrinėjamoje organizacijoje vyrauja tokios skatinimo priemonės (žr.18 pav.).



18 pav. Organizacijose vyraujančios skatinimo priemonės (N=42).

Tyrimas atskleidė, kad dažniausiai motyvuojama žodine padėka ir pagyrimais (RI=0,68). Mažesnę reikšmingumo indeksą surinko teiginys: apdovanojami padėkos raštais, diplomais (RI=0,38). Kita ne mažiau svarbi paskata – galimybė daryti karjerą ir tobulumo siekimas (RI=0,31). Ir mažiausią reikšmingumo indeksą atspindi teiginys, kad niekada negauna smulkių dovanėlių (RI=0,26) ir kad retai skatinama piniginėmis premijomis (RI=0,10).

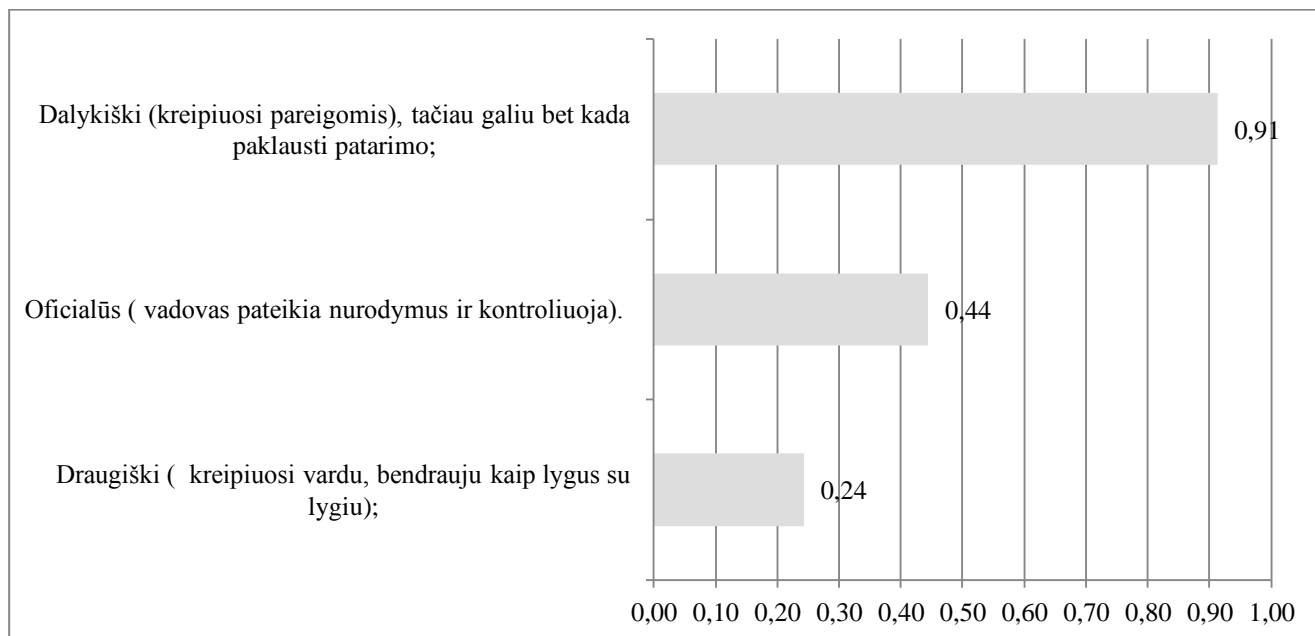
Organizacijos vertybės dažniausiai siejamos su žmogaus darbu joje ir kokie santykiai vyrauja tarp bendradarbių. Todėl neabejotinai organizacijos vertybės daro pastebimą įtaką individui, jo elgesiui ir priimamiems sprendimams. Duomenys pateikti paveiksle (žr. 19 pav.).



19 pav. Organizacijoje vyraujantys santykiai su kolegomis (N=42).

Šioje įstaigoje vyrauja dalykiniai santykiai (RI= 0, 84), bet tarp kolegų nesijaučia konkurencija, nes dalijamasi patirtimi vieni su kitais. Net 0, 72 respondentų jaučiasi komandos nariais, tai galima teigti, kad kolektyvas yra susigyvenęs ir vieningas. Mažiausius indeksus surinko teiginiai: „nuolat kyla konfliktai“ (RI=0, 27) ir „ jaučiamas spaudimas ir bendradarbių nepalaikymas (0, 26). Šie rezultatai rodo, kad šis kolektyvas yra susigyvenęs.

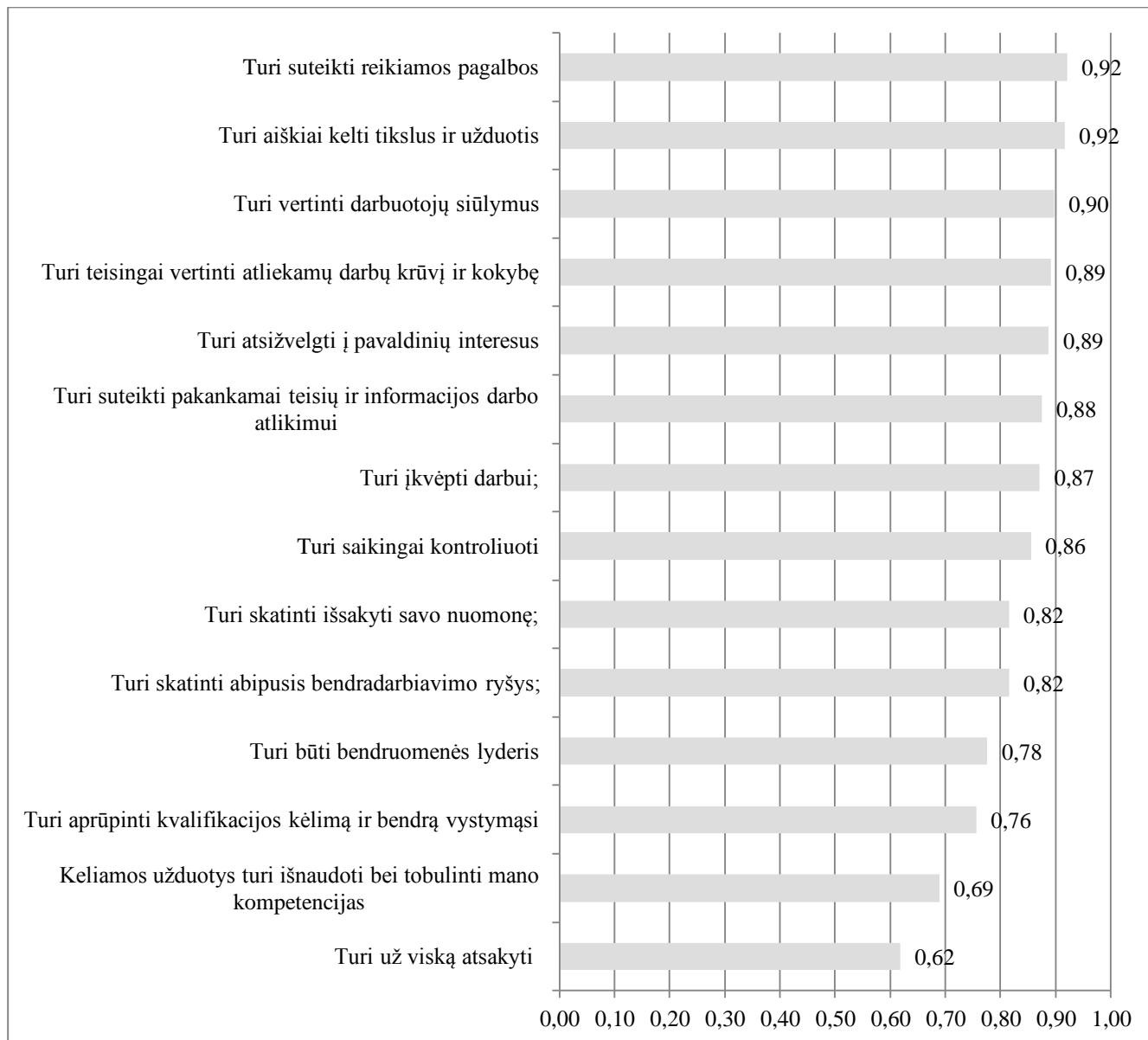
Toliau pateikti duomenys apie vyraujančius santykius su vadovu (žr. 20).



20 pav. Darbuotojų santykiai su organizacijos vadovu (N=42).

Be tinkamo vadovo negali efektyviai dirbti nė viena organizacija. Vadovavimo stilius yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir pažadinti norą siekti organizacijos tikslo. (Šimanskienė L. 2002). Iš gautų duomenų matoma, kad net 0, 91 surinko teiginys, kuriama teigiama, kad santykiai su vadovu yra dalykiški, bet galima bet kada paklausti patarimo. Mažiausią indeksą surinko teiginys, kad santykiai yra oficialūs (IR= 0,24).

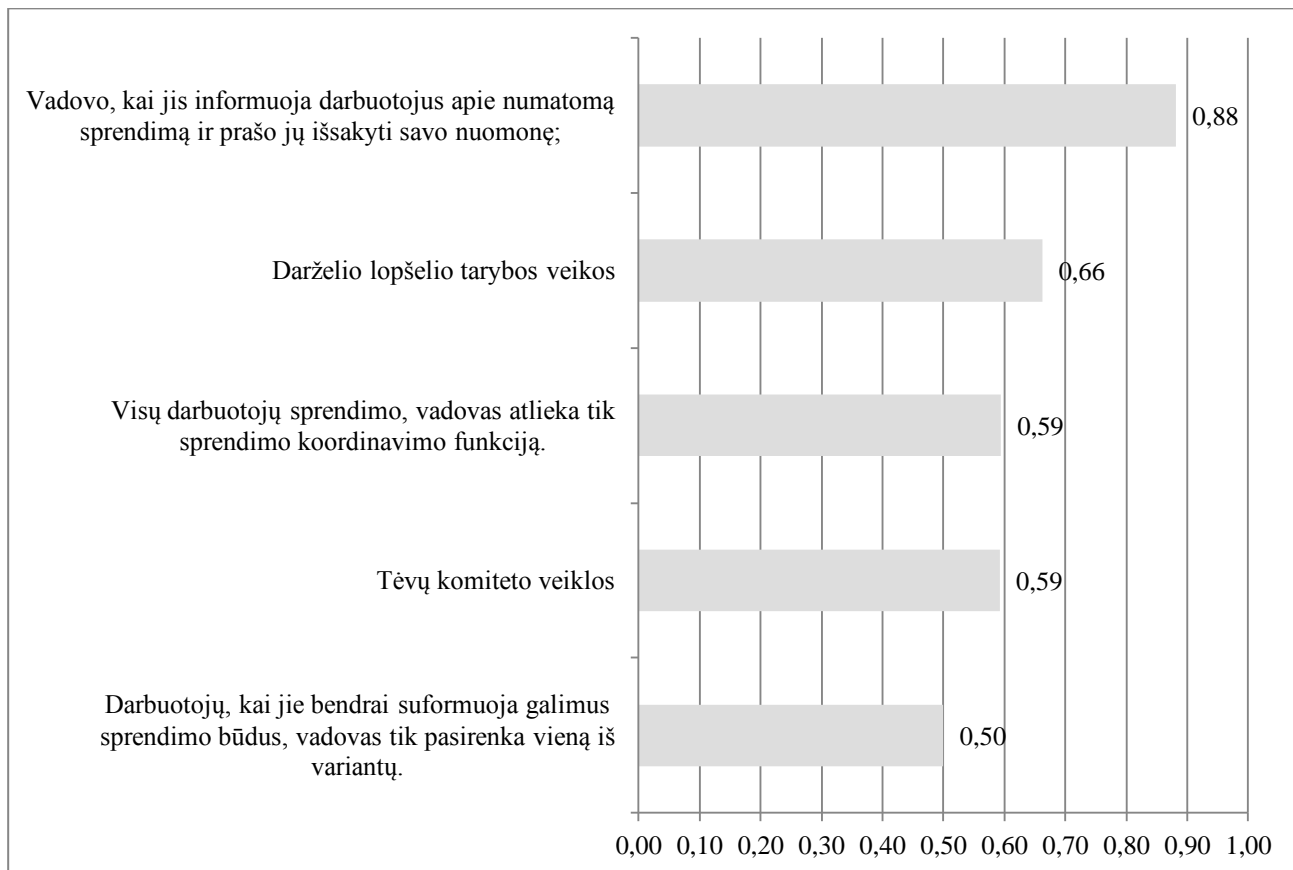
Vadovo pagrindinė funkcija – kūrybiškos idėjos ir veiklos turinys. Vadovaujama tada, kai pavaldiniai noriai laikosi vadovo nurodymų. Vadovai motyvuoja, kad pasekėjai stengtųsi siekti organizacijos tikslų (Kasiulis J., Barvydienė V., 2005). Iš gautų duomenų matoma, kad darbuotojai iš vadovų tikisi kur kas daugiau, nei minima teorinėje dalyje (žr. 21)pav.



21 pav. Vadovo reikšmė organizacijai (N=42).

Didžiausias reikšmingumo indeksas yra ties teiginiais „turi aiškiai kelti tikslus ir užduotis“ (RI=0,92) ir taip pat, „kad turi suteikti reikiamos pagalbos“ (RI=0,92). Štai šių dalykų labiausiai tikisi darbuotojai ir vadovo. Mažiausias reikšmingumo indeksas yra prie teiginio- *turi už viską atsakyti* (RI=0,62), todėl galime daryti išvadą, kad darbuotojai supranta savo pareigas ir atsakomybę ir prisiima atsakomybę patys, o nemano, kad už viską turi atsakyti vadovas.

Ne mažiau svarbu išsiaiškinti, kaip kiekvienoje organizacijoje yra priimami sprendimai. Tam tikras sprendimų priėmimo būdas parodo vadovo teises ir požiūrį į pačius darbuotojus bei organizacijos kultūrą (žr. 22pav.).



22 pav. Sprendimų priėmimo valdymas įstaigoje (N=42)

Sprendimus vis dėlto pagal gautus duomenis priima vadovas, kai jis informuoja darbuotojus apie numatomą sprendimą ir prašo jų išsakyti savo nuomonę (RI=0,88), o mažiausiai prisideda prie sprendimų priėmimo valdymo įstaigoje darbuotojai, kai jie bendrai suformuoja galimus sprendimo būdus, vadovas tik pasirenka vieną iš variantų (RI=0,50).

Respondentams buvo pateikiami atviri klausimai, kurių metu klausiama jų nuomonės apie veiksnius, kurie padeda kurti įstaigos kultūrą (žr 23 pav).

4 lentelė. Veiksniai, kurie padeda kurti įstaigos kultūrą (N=42)

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	TEIGINIAI
Vidiniai veiksniai	Tradicijos	Šventės (6) Tradicijų puoselėjimas Tradicijų laikymasis (2) Ceremonijos (2) Kelionės, išvykos (4) Tradicijos (3) Renginiai(2) Sveikinimai jubiliejų proga Mugės, Parodos
	Nuolatinis tobulėjimas	Savišvieta Seminarai (2) Kvalifikacijos kėlimas (2) Kursų lankymas Projektinė veikla
	Organizacijos vertybės	Bendradarbių geranoriškumas (2) Draugiškumas (2) Bendravimo su kolegomis kultūra(2)
	Organizacijos tikslai	Iškeltų tikslų vykdymas Tikslingas planavimas Aiški įstaigos vizija Uždaviniai, misija, vizija, filosofija Istorija
Išoriniai veiksniai	Ekonominiai veiksniai	Tinkamas finansavimas Turėjimas pakankamai pinigų

Buvo išskirtos dvi kategorijos veiksnių, kurie padeda kurti įstaigos kultūrą, – vidiniai ir išoriniai. Kategorijoje „vidiniai veiksniai“ pagal respondentų atsakymus išskirtos 4 subkategorijos: tradicijos, nuolatinis tobulėjimas, organizacijos vertybės, organizacijos tikslai.

Subkategorijoje „tradicijos“ respondentai, kaip veiksnius, kurie padeda kurti įstaigos kultūrą dažniausiai minėjo šventes, išvykas ir ceremonijas.

Subkategorijoje „nuolatinis tobulėjimas“ darbuotojai teigė, kad norit padėti kurti kultūrą turi nuolat vykti seminarai, mokymo kursai ir projektinė veikla.

Subkategorijoje „organizacijos vertybės“ respondentai tvirtino, kad siekiant kurti organizacijos kultūrą svarbios tokios vertybės, kaip bendradarbių geranoriškumas, draugiškumas, bendravimo su kolegomis kultūra.

Subkategorijoje „organizacijos tikslai“ darbuotojai teigė, kad svarbi organizacijos tikslai, vizija, filosofija ir net istorija.

Kategorijoje „išoriniai veiksniai“ išskirta 1 subkategorija- „ekonominiai veiksniai“.

Subkategorijoje „ekonominiai veiksniai“ darbuotojai teigė, kad reikia turėti tinkamą finansavimą, norint kurti organizacinę kultūrą.

Apibendrinant galima pastebėti, kad respondentai išvardindami veiksnius, kurie padeda kurti organizacinę kultūrą dažniausiai minėjo teiginius, priklausančius vidinių veiksmių kategorijai. Iš to galima daryti išvadą, kad, darbuotojų manymu, šie veiksniai yra svarbiausi ir neabejotinai daro didžiausią įtaką kultūros kūrimui.

Toliau anketinėje apklausoje darbuotojams buvo užduotas klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, kokie veiksniai trukdo kurti įstaigos kultūrą.

5 lentelė. Darbuotojų manymu, pagrindiniai veiksniai ,kurie trukdo kurti įstaigos kultūrą (N=42)

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	TEIGINIAI
Vidiniai veiksniai	Asmeninės savybės	Egoizmas Abejingumas Aklas savo nuomonės laikymasis Asmeniškumai Darbuotojų vertinimas pagal patinka- nepatinka Veidmainiavimas Darbuotojų nelankstumas
	Santykiai su bendradarbiais	Aptarnaujančio personalo netinkamas požiūris į kai kurias tradicijas. Kylantys nesutarimai Intrigos Trūksta lygiavertiškumo, pagarbos Konkurencija tarp bendradarbių (5) Bendradarbiavimo stoka (4)
	Santykiai su vadovu	Vadovo požiūris į darbuotojus Noras įtikti vadovams
Išoriniai veiksniai	Ekonominiai veiksniai	Renovacija(grupių remontas) Nepakankamas finansavimas Lėšos savišvietai Atlyginimas Finansavimas
	Ugdymo priemonių trūkumas	Šiuolaikinių žaislų stoka Kompiuterizacijos stoka Blogas užsienių kalbų mokėjimas

Buvo išskirtos dvi kategorijos veiksmų, lemiančių veiksmų, kurie trukdo kurti įstaigos kultūrą, – vidiniai ir išoriniai. Kategorijoje „vidiniai veiksniai“ pagal respondentų atsakymus išskirtos 3 subkategorijos: asmeninės savybės, santykiai su bendradarbiais ir santykiai su vadovu.

Subkategorijoje „asmeninės savybės“, kaip veiksniai, kurie trukdo kurti įstaigos kultūrą dažniausiai minėjo egoizmą, abejingumą, aklą savo nuomonės laikymąsi, asmeniškumą, darbuotojų vertinimą pagal patinka- nepatinka, veidmainiavimą, darbuotojų nelankstumą.

Subkategorijoje „santykiai su bendradarbiais“ darbuotojai teigė, kad trukdo kurti kultūrą aptarnaujančio personalo netinkamas požiūris į kai kurias tradicijas, kylantys nesutarimai, intrigos, trūksta lygiavertiškumo, pagarbos, konkurencija tarp bendradarbių, bendradarbiavimo stoka.

Subkategorijoje „santykiai su vadovu“ respondentai tvirtino, kad taip pat kaip svarbūs veiksniai yra vadovo požiūris į darbuotojus ir noras įtikti vadovams.

Kategorijoje „išoriniai veiksniai“ išskirtos 2 subkategorijos- „ekonominiai veiksniai“ ir „ugdymo priemonių trūkumas“.

Subkategorijoje „ekonominiai veiksniai“ darbuotojai teigė, kad reikia renovacijos(grupių remonto), taip pat neskiriamas pakankamas finansavimas, trūksta lėšų savišvietai ir maži atlyginimai.

Subkategorijoje „ugdymo priemonių trūkumas“, kaip trūkumus išskyrė tokius teiginius: šiuolaikinių žaislų stoka, kompiuterizacijos stoka ir blogas užsienių kalbų mokėjimas.

Apibendrinant darbuotojų nuomonę galima pastebėti, kad šiuo klausimu darbuotojai mąsto skirtingai: vieniems didžiausias trukdis yra santykiai tarp bendradarbių, kitiems trukdo ekonominiai veiksniai, tretiems asmeninės savybės.

Respondentas buvo pateiktas paskutinis atviras klausimas : *Ką Jūs savo organizacijos kultūroje norėtumėte keisti?* Darbuotojai pateikė atsakymus, kurie pateikti 3 lentelėje.

6 lentelė. Darbuotojų pasiūlymai, kaip tobulinti organizacijos kultūrą (N=42)

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	TEIGINIAI
Vidiniai veiksniai	Vadovo bendravimas	Labiau ir dažniau vadovai tartusi visais klausimais tartis su darbuotojais (2) Didesnis vadovo bendradarbiavimas Vadovo elgesys Vadovų draugiškesnis bendravimas (2)
	Santykiai su bendradarbiais	Kad butu tarpusavyje geresni santykiai Labiau sutarti tarpusavyje ir dirbti vaikų labui, o ne dėl valdžios įsiteikimo(2) Mažinti konkurenciją (2) Draugiškesnis kolektyvas Daugiau pagarbos vienas kitam Kolektyvas skirstomas į atskirus sluoksnius Lygių galimybių užtikrinimo Bendruomenės lyderių veiklos panaudojimas pažangiau
	Ugdymo proceso tobulinimas	Inovacijų diegimo Naujovių skatinimo Geresnės darbo aplinkos

Išanalizavus respondentų (darbuotojų) atsakymus, sudaryta 1 kategorija- vidiniai veiksniai. Buvo išskirtos 3 subkategorijos:, vadovo bendravimas, santykiai su bendradarbiais ir ugdymo proceso tobulinimas.

Subkategorijoje „vadovo bendravimas“, darbuotojų nuomone, norint gerinti organizacinę kultūrą reiktų, kad labiau ir dažniau vadovai tartųsi visais klausimais su darbuotojais , taip pat norėtų didesnio vadovo bendradarbiavimo ir norėtų vadovų draugiškesnio bendravimo.

Subkategorijoje „santykiai su bendradarbiais“, respondentai išskyrė tokius teiginius: reikėtų mažinti konkurenciją ,norėtų draugiškesnio kolektyvo ,daugiau pagarbos vienas kitam, nereiktų kolektyvo skirstyti į atskirus sluoksnius, lygių galimybių užtikrinimo , pažangiau panaudoti bendruomenės lyderius.

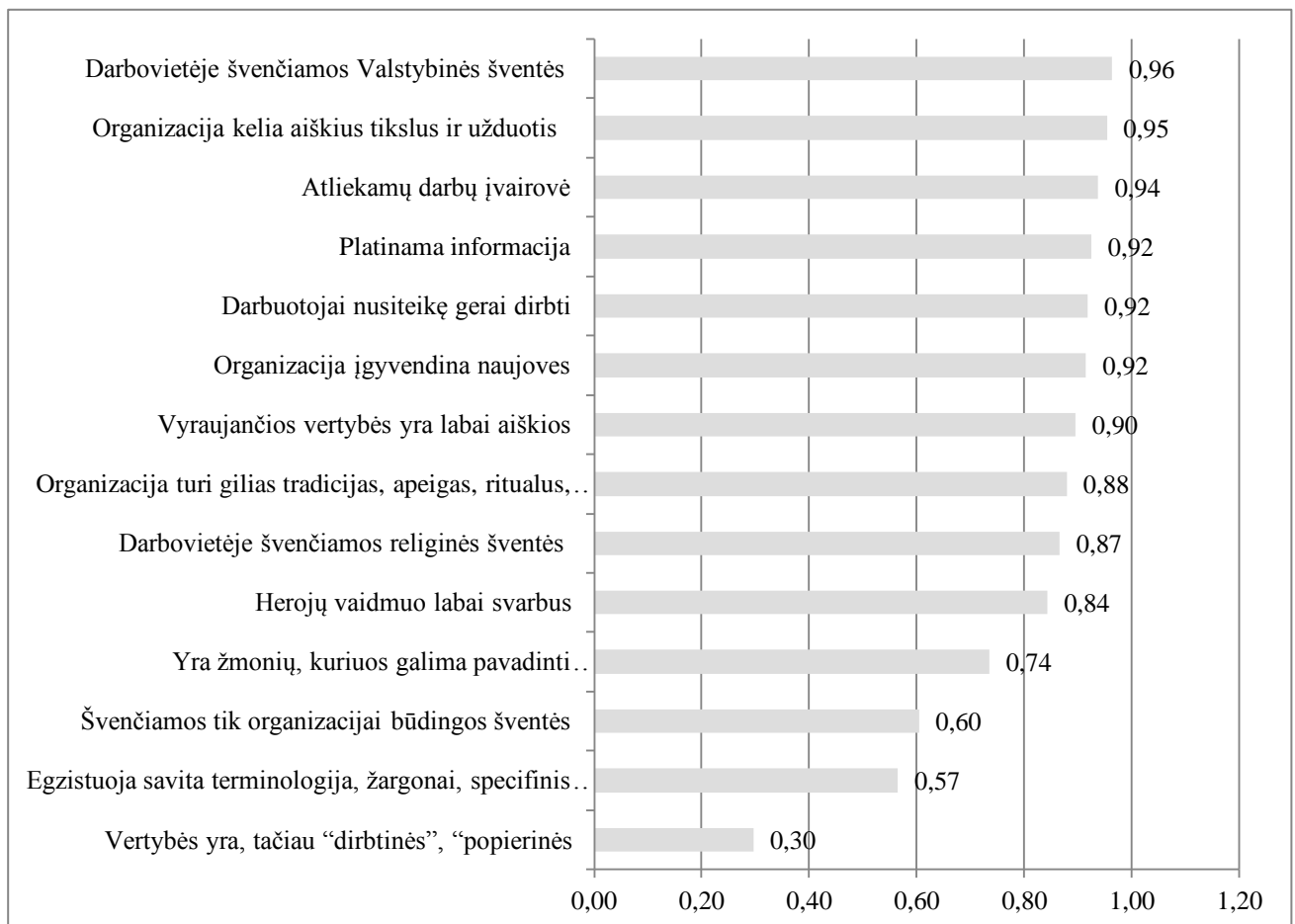
Subkategorijoje „ugdymo proceso tobulinimas“ respondentai teigia, kad norėtų inovacijų diegimo, naujovių skatinimo , geresnės darbo aplinkos.

Apibendrinant darbuotojų nuomonę galima pastebėti, kad norint tobulinti organizacinę kultūrą reikia atsižvelgti į vadovo bendradarbiavimą su darbuotojais, taip pat skatinti teigiama darbuotojų bendradarbiavimą ir atkreipti didesnę dėmesį į ugdymo proceso tobulinimą.

3.5 Tėvų nuomonė apie organizacijos kultūrą lopšelyje darželyje

Organizacijos kultūros raiška pasireiškia ne tik tarp įmonės darbuotojų ir jos viduje, bet ir išorėje. Ji apima ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų lankančių vaikų tėvus. Taigi apklausoje dalyvavo 153 ugdytinių tėvų.

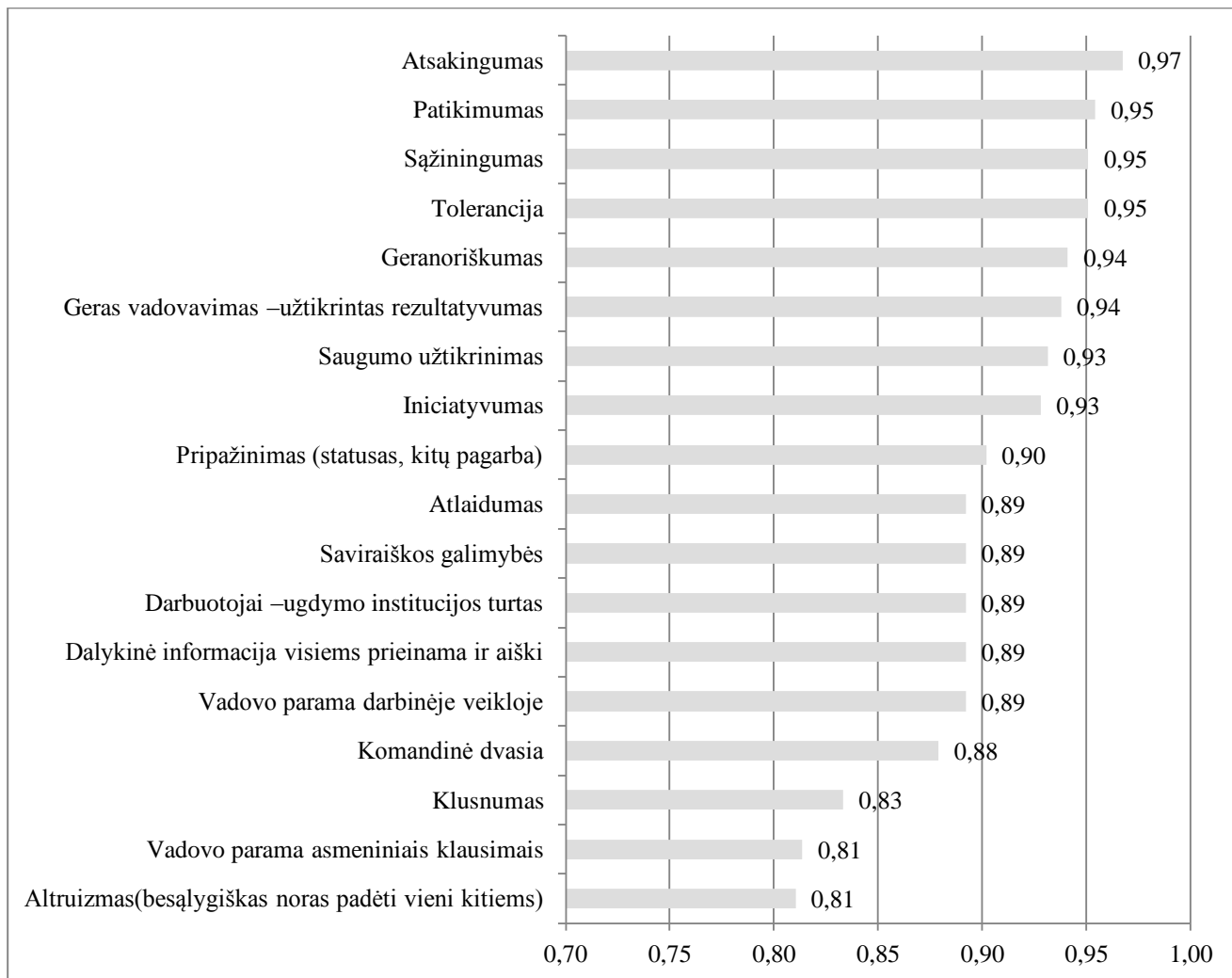
Pirmuoju šio tyrimo kriterijumi siekiama nustatyti, ar organizacija turi savitą kultūrą. Susisteminius anketos duomenis gauti rezultatai pateikti 23 paveiksle.



23 pav. Kultūros požymiai vyraujantys organizacijoje (N=153).

Suskaičiavus rezultatus paaiškėjo, kad šioje organizacijoje vyrauja aiškūs kultūros požymiai. Darbovietėje švenčiamos valstybinės šventės (RI=0,96), organizacija kelia aiškius tikslus ir užduotis (RI=0,95), taip pat tėvai pažymi, kad organizacijoje yra didelė darbų įvairovė. Paklausus respondentų apie vertybes, tai net 0,90 pažymėjo, kad jos yra aiškios ir taip pat paklausus, ar vertybės yra, tačiau "dirbtinės", "popierinės" su šiuo teiginiu nesutiko didžioji dauguma (RI=0,30) apklaustųjų.

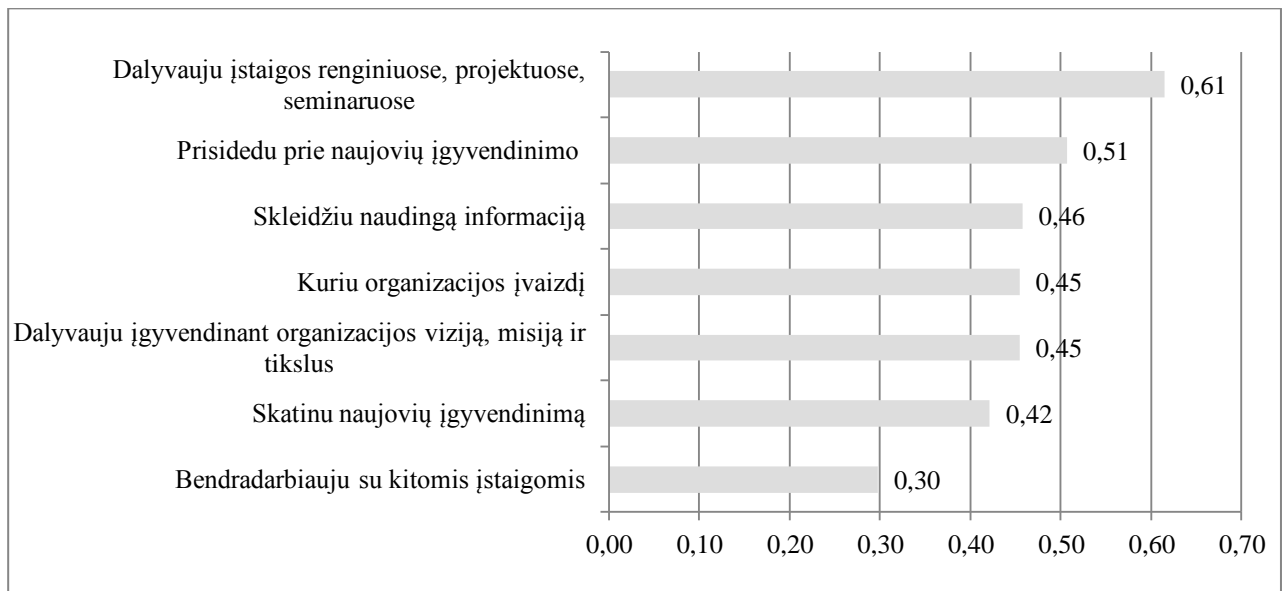
Sekančiu klausimu siekiama išsiaiškinti, kokios vertybės tėvai laiko svarbiomis lopšelyje darželyje. Duomenys pateikti 24 paveiksle.



24 pav. Vertybės, kurios svarbos organizacijai (N=153)

Tyrimas atskleidė, kad įstaigoje svarbiausia vertybė yra atsakingumas. Ne mažiau svarbus yra tolerancija, sąžiningumas ir patikimumas. Mažiausiai svarbios savybės yra altruizmas (besąlygiškas noras padėti kitiems) ir vadovo parama asmeniniais klausimais. Darbo autorė teigia, kad šios savybės turi mažiausiai įtakos vaiko auklėjimui perteikiant organizacijos kultūrą. Tokiame darbe nereikia altruizmo, o reikia kantrybės, atsakomybės, parodyti, jog kiekvienas yra svarbus.

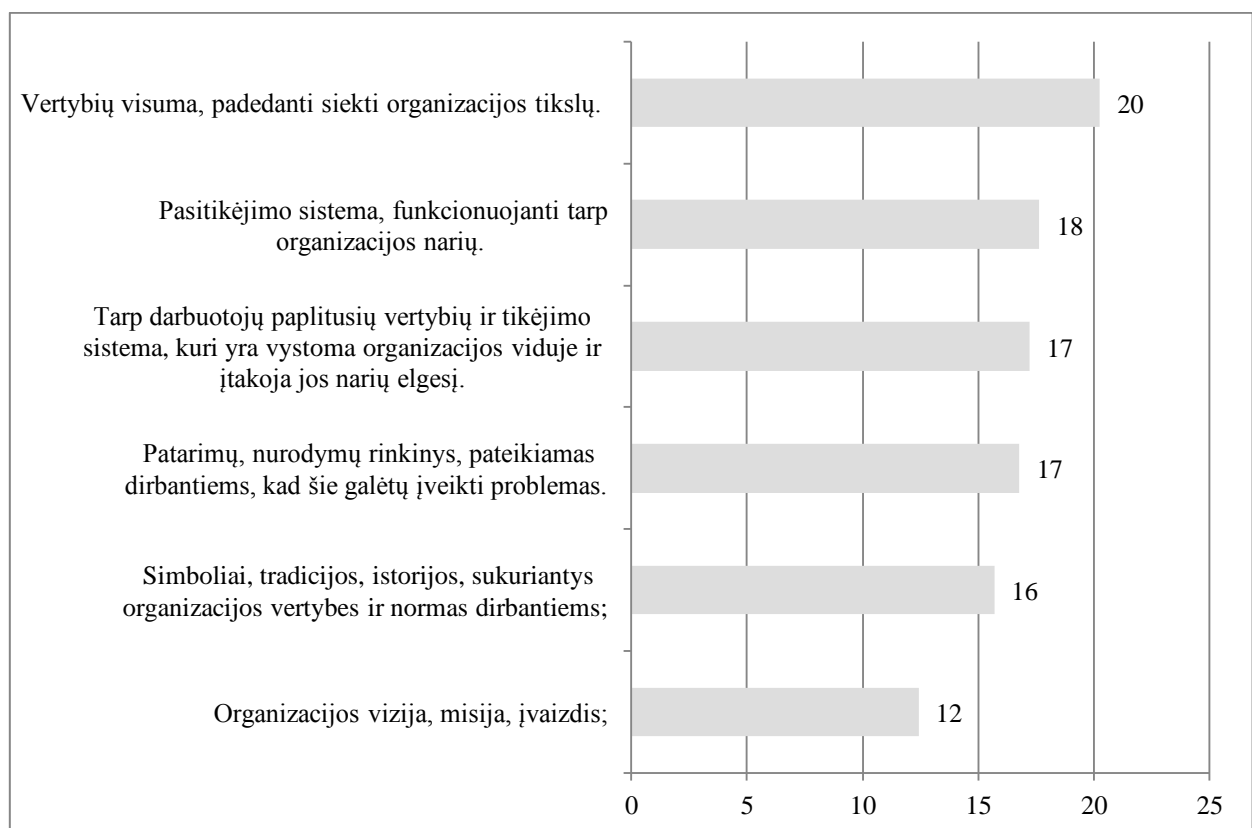
Norint išsiaiškinti, kaip tėvai prisideda prie organizacijos kultūros kūrimo, buvo užduodamas klausimas: *Kaip Jūs prisidedate prie organizacinės kultūros kūrimo?* Gauti atsakymai pateikti paveiksle (žr. 25 pav.).



25 pav. Tėvų įtraukimas kuriant organizacinę kultūrą (N=153)

Atlikus tyrimą pastebima, kad tėvus lengviausia įtraukti kurti organizacinę kultūrą per renginius, projektus, ir seminarus (RI=0,61). Tik nedaugelis tėvų bendradarbiauja su kitomis įstaigomis. Galima daryti išvadą, kad tėvai yra mažai įtraukiami į lopšelio/ darželio veiklą.

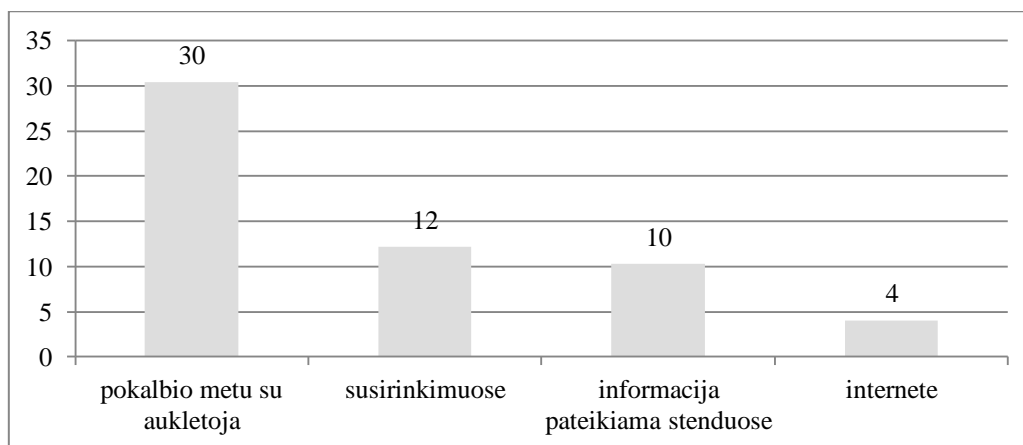
Kaip ir darbuotojams, taip ir tėvams buvo užduodamas klausimas *kas, Jūsų nuomone, labiausiai atspindi šios organizacijos kultūrą*. Rezultatai pateikti 26 paveiksle.



26 pav. Tėvų samprata kas yra organizacijos kultūra (N=153)

Dauguma apklaustųjų nurodė, kad organizacijos kultūra suvokiama kaip *vertybių visuma, padedanti siekti organizacijos tikslų*, t. y. 20 proc. pasirinko šį atsakymo variantą. 18proc. pasirinko *pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių*. Galima daryti išvadas, kad tėvai suvokia, kad organizacijos kultūra vyrauja tik tarp organizacijos kultūros, o tėvų tai neliečia.

Toliau buvo pateikiami atviri klausimai. Buvo klausama, *ar gaunate pakankamai informacijos apie vaiko ugdymą(si)? Kaip ji pateikiama?* Tik 3 tėvai pažymėjo, kad jie negauna pakankamai informacijos, visi kiti tėvai yra patenkinti auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimu. Duomenys apibendrinti ir pateikti 27 paveiksle.



27 pav. Auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo būdai (N=153)

Dažniausiai tėvai apie savo vaikų pasiekimus sužino pokalbių metu su auklėtojais. Taip pat įvardijo susirinkimus (12), informacija pateikiama stenduose (10) ir internete (4). Galima daryti išvadas, kad patogiausia ir lengviausia tėvams sužinoti apie vaiko kasdienybę pokalbių metu.

Norint tobulinti, reikia sužinoti, kokie veiksniai padeda kurti darželio/ lopšelio kultūrą. Duomenys pateikiami 7 lentelėje

7 lentelė. Veiksniai, kurie padeda kurti įstaigos kultūrą (N=153).

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	TEIGINIAI
Socialiniai veiksniai	Organizacijos veikla	Bendradarbiavimas (22) Auklėtojų veikla (10) Graži tvarkinga grupė Teigiama atmosfera (2)
	Organizacijos vertybės	Nuoširdus bendravimas Pasitikėjimas Pareigingumas Vertybės(2) Draugiškumas (2) Aktyvumas Pagarba Supratingumas Atsakingumas Sąžiningumas
	Tradicijos	Tradicijos(4) Renginiai(11) Šventės(13) Susirinkimai(9)
	Tėvų dalyvavimas darželio veikloje	Tėvelių aktyvumas Bendravimas su grupės auklėtojais ir tėveliais(8)
	Organizacijos tikslai	Tinkamas vadovavimas Tinkamas planavimas(7)

Buvo išskirta viena kategorija , kuri tėvų manymu padeda kurti įstaigos kultūrą. Išskiriama kategorija „socialiniai veiksniai“ ir pagal respondentų atsakymus išskirtos 5 subkategorijos: organizacijos veikla, organizacijos vertybės, tradicijos, tėvų dalyvavimas darželio veikloje, organizacijos tikslai.

Subkategorijoje „organizacijos veikla“ respondentai, kaip veiksnius, kurie padeda kurti įstaigos kultūrą dažniausiai minėjo bendradarbiavimą , auklėtojų veiklą, gražią, tvarkingą grupę ir teigiama atmosferą.

Subkategorijoje „organizacijos vertybės“ respondentai tvirtino, kad siekiant kurti organizacijos kultūrą svarbios tokios vertybės, kaip nuoširdus bendravimas , pasitikėjimas,

pareiagingumas, vertybės, draugiškumas, aktyvumas, pagarba, supratingumas, atsakingumas, sąžiningumas

Subkategorijoje „tradicijos“ darbuotojai teigė, kad norit padėti kurti kultūrą reikia nuolat puoselėti tradicijas tokias, kaip renginiai, šventės, susirinkimai.

Subkategorijoje „tėvų dalyvavimas darželio veikloje“, tėvai teigia, kad kurti organizacinę kultūrą padeda tėvelių aktyvumas ir bendravimas su grupės auklėtojais ir tėveliais.

Subkategorijoje „organizacijos tikslai“ tėvai teigė, kad organizacijos kultūrai kurti svarbu yra tinkamas vadovavimas ir tinkamas planavimas.

Apibendrinant galima pastebėti, kad socialiniai veiksniai yra labai svarbūs kuriant organizacinę kultūrą. Atsižvelgiama kokiomis vertybėmis vadovaujasi organizacija, tokios tradicijos būdingos įstaigai ir taip pat labai svarbu, kaip tėvai įsitraukia į darželio veiklą.

8 lentelė. Tėvų manymu, pagrindiniai veiksniai, kurie trukdo kurti organizacijos kultūrą (N=153)

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	TEIGINIAI
Vidiniai veiksniai	Neigiamas psichologinis klimatas	Nesusikalbėjimas(6) Nesutarimai(3) Apatija Užsispyrimas
	Tėvų nenoras dalyvauti darželio veikloje	Barniai, konfliktai(4) Tėvų nenoras kartu dirbti(6) Skirtingos nuomonės(9) Skirtingi norai(2) Laiko trukumai(2)
Išoriniai veiksniai	Ekonominiai veiksniai	Nepakankamas finansavimas(2) Lėšų trūkumas

Buvo išskirtos dvi kategorijos veiksnių, lemiančių veiksnių, kurie trukdo kurti įstaigos kultūrą, – vidiniai ir išoriniai. Kategorijoje „vidiniai veiksniai“ pagal respondentų atsakymus išskirtos 2 subkategorijos: neigiamas psichologinis klimatas ir tėvų nenoras dalyvauti darželio veikloje.

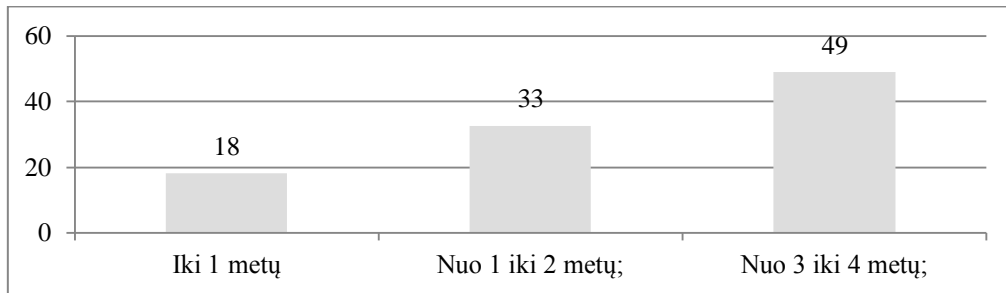
Subkategorijoje „neigiamas psichologinis klimatas“, kaip veiksniai, kurie trukdo kurti įstaigos kultūrą dažniausiai minėjo nesusikalbėjimą, nesutarimus, apatiją ir užsispyrimą.

Subkategorijoje „tėvų nenoras dalyvauti darželio veikloje“ darbuotojai teigė, kad trukdo kurti organizacijos kultūrą barniai, konfliktai, tėvų nenoras kartu dirbti, skirtingos nuomonės, skirtingi norai ir laiko trukumai.

Kategorijoje „išoriniai veiksniai“ išskirta 1 subkategorija- „ekonominiai veiksniai“.

Subkategorijoje „ekonominiai veiksniai“ tėvai teigė, kad nepakankamas finansavimas ir trūksta lėšų.

Apibendrinant darbuotojų nuomonę galima pastebėti, kad dažniausiai susiduriama su vidiniais veiksniais, kurie labiausiai ir įtakoja pagrindinius veiksnius, kurie trukdo kurti organizacijos kultūrą.



28 pav. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos lankymo trukmė (N=153)

Daugiausia lankančiųjų šią ikimokyklinę įstaigą nuo 3 iki 4 metų vaikai. Daroma išvada, kad tėvai yra susipažinę su esama organizacijos kultūra.

IŠVADOS

1. Apibendrinus mokslinėje literatūroje aprašomą organizacijos kultūros sampratą galima teigti, kad esminių skirtumų nėra - visi autoriai pripažįsta organizacinės kultūros svarbą organizacijai. Skiriasi tik organizacinės kultūros elementų įvardijimas. Ikimokyklinės įstaigos kultūros tobulinimas yra ilgas ir sudėtingas kaitos procesas, kuriame ypatingas vaidmuo tenka organizacijos vadovui. Geriausios organizacijos išlieka tik turėdamos stipri ir savitą kultūrą, neapsiribojant vien egzistuojančia sistema ir įsileidžiant naujoves.
2. Vertybės yra veiksmingos veiklos prielaida, padedanti sukurti organizacinės kultūros produktą – lojalų darbuotoją. Organizacijoje vyraujančios vertybės sudaro prielaidas efektyviam, veiksmingam darbui. Dėl to jos turi būti visiems suprantamos, aiškios, stabilios-privalu nustatyti vyraujančias vertybes, jų sklaidą ir koreguoti vertybines nuostatas.
3. Beveik visi darbuotojai sutiko, kad darbovietėje švenčiamos Valstybinės šventės. Darbovietėje yra Vidaus darbo tvarkos taisyklės ir jomis yra laikomasi. Taisyklės ir instrukcijos yra aiškiai pateikiamos, organizacija kelia aiškius tikslus ir užduotis, todėl darbuotojai nusiteikė gerai dirbti. Šioje įstaigoje mažai yra herojų ir jų vaidmuo nėra labai svarbus. Taip pat įstaigoje nėra savitos terminologijos, žargonų ir specifinio žodyno. Galima daryti išvadas, kad įstaiga, siekianti savo tikslų, nori, kad darbuotojas padėtų juos įgyvendinti. Todėl tinkama darbuotojo kompetencija padeda tai pasiekti. Darbuotojams svarbi organizacijos kultūra bei sėkmė, todėl stengiasi pasiekti kuo daugiau, sužinoti naujoves ar prisitaikyti prie jų.
4. Vertybių egzistavimas, tikslo siekimas, gera darbo atmosfera, geri santykiai su vadovu bei darbuotojais yra suvokiami kaip organizacijos kultūros raiškos elementai. Visa tai formuoja teigiamą ir stiprią organizacijos kultūrą, kuri perduodama ne tik jas lankantiems vaikams, bet ir jų tėvams, kurie taip pat gali prisidėti prie organizacijos kultūros formavimo.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai aktyviai ir noriai dalyvauja formuojant organizacijos kultūrą: puoselėja vertybes ne tik tarp įstaigos darbuotojų ir jos viduje, bet ir išorinėje aplinkoje; palaiko gerus ir draugiškus tarpusavio santykius; kuria svetingą įstaigos aplinką; bendradarbiauja su ugdytinių tėvais.

Organizacijos vertybės dažniausiai pasireiškia per organizacijos narius, esant pasitikėjimui ir atlaidumui vieni kitais ir geranoriškumui. Taip pat svarbios vertybės yra atsakingumas, socialinė atsakomybė ir drausmingumas. Mažiausiai šioje įstaigoje

svarbi vertybė yra nuostata, kad vadovas visada teisingas, vadinasi darbuotojams svarbi lygybė ir bendradarbiavimas tarp kolegų.

5. Vienas svarbesnių kultūros elementų yra šventės bei tradicijos, kurios būdingas tik tai įstaigai. Jų dėka yra atskleidžiamas organizacijos išskirtinumas. Darbuotojai teigia, kad tradicijos, nuolatinis tobulėjimas, organizacijos vertybės, organizacijos tikslai ir ekonominiai veiksniai labiausiai padeda kurti įstaigos kultūrą. O labiausiai trukdo kurti organizacijos kultūrą yra asmeninės savybės, blogi santykiai su bendradarbiais, santykiai su vadovu, ekonominiai veiksniai ir ugdymo priemonių trūkumas. Darbuotojai teigia, kad norint tobulinti organizacinę kultūrą reikia keisti vadovo bendravimą, skatinti teigiamus santykius su bendradarbiais ir taip pat tobulinti ugdymo procesą.

Svarbiausius veiksnius tėvai nurodė, kurie padeda kurti organizacijos kultūrą tai organizacijos veikla, organizacijos vertybės, tradicijos, tėvų dalyvavimas darželio veikloje ir organizacijos tikslai. Labiausiai trukdo neigiamas psichologinis klimatas, tėvų nenoras dalyvauti darželio veikloje ir ekonominiai veiksniai. Dalis tėvų teigia, kad įstaigoje viskas gerai ir nėra veiksnių, kurių trukdytų kurti kultūrą.

Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad tarp tėvų ir pedagogų egzistuoja dalinis pasitikėjimas. Be to organizacijos kultūros raiškos procese dažniausiai naudojamos darbo formos yra tėvų susirinkimai. Naujos darbo formos (vertybių puoselėjimas, bendradarbiavimo sėkmė (kuri priklauso nuo tėvų noro dalyvauti įstaigos veikloje), šeimos ir pedagogų sąveika ir pan.), vangiai naudojamos, o tai galėtų pagerinti efektyvesnę tėvų įsitraukimą į organizacijos kultūros veiklą.

REKOMENDACIJOS

1. Šioje įstaigoje mažiausia vertybė yra bendradarbiavimas tarp kolegų, todėl neperduodamos vertybės, sunkiai integruojami nauji nariai, todėl nereikėtų pamiršti vertybių puoselėjimo ir jų perėmimo užtikrinimo. Tai stiprina elgesio standartus, didina lojalumą įstaigai.

2. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad nemaža dalis respondentų, teigia, kad trukdo kurti organizacijos kultūrą yra bendradarbiavimo stoka, konkurencija ir kylantys nesutarimai. Todėl vadovui reikėtų pagalvoti apie tai, kad reiktų parengti organizacijos kultūros tobulinimo veiksmų planą, kuriame būtų numatytos konkrečios priemonės, stiprinančios darnos savybę, tai yra:

-gerintų koordinavimą ir integravimą tarp atskirų skyrių (informacijos sklaidai skirti pasitarimai, informaciniai standai, interneto naudojimas geresnei informacijos skaidai ir pan., darbo grupių sudarymo principų keitimas);

-stiprintų svarbiausias organizacijos kultūros vertybes (tobulinti organizacijos etikos kodeksą, sąlygojantį darbinius santykius);

- -gerintų susitarimus dėl elgesio normų (bendrų diskusijų organizavimas, refleksinių pokalbių organizavimas, ir kt.).

3. Pastebėta, kad tėvai nėra įtraukiami pakankamai į įstaigos veiklą. Siūloma didinti dėmesį klientams. Daryti vaikų ir jų tėvų nuomonių tyrimus jiems aktualiomis temomis. Rengti bendrus renginius su vaikų tėvais ir vaikais, t.y atvirų durų dienos ir kt.. Kuo dažniau įjungti tėvus į darbuotojų veiklą, organizacijos kultūros raišką sudarant jiems sąlygas ne tik dalyvauti rengiamuose projektuose, bet ir siūlant tam tikrus pasiūlymus.

- 4. Išryškėjo pakankamai didelis savo nuomonės neišreiškimas apie tai, kokie veiksniai kuria ir trukdo kurti įstaigos kultūrą. Šie rezultatai atspindi respondentų abejingumą tolesniam įmonių gyvavimui. Todėl būtina skatinti darbuotojus ir tėvus reikšti savo nuomones, išklausti pasiūlymus ir jais pasinaudoti plėtojant veiklą.

DISKUSIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinė kultūra, jos problemos ir perspektyvos. Organizacinė kultūra -tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius.

Nuolat keičiasi požiūris ne tik į organizacijas, bet ir į žmogaus vietą joje. Išaugus prasmingo gyvenimo poreikiui, darbuotojai nebenori „dirbti organizacijose—, bet nori jai priklausyti, būti jos nariais. Nustatyta, kad šiuolaikinės organizacijos veiklos efektyvumui didelį poveikį daro dirbančiųjų tarpusavio santykiai, vertybės, nuostatos, atsirado vadybos mokslo šaka, tirianti organizacijos narių veiklą - organizacijos elgsena, kurios viena iš pagrindinių kokybių yra organizacijos kultūra (Targamadžė, 2006).

Organizacinė kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga, nes dabartinėms organizacijoms iškyla daug problemų, kurios verčia reaguoti į pokyčius, į vidinius bei išorinius veiksnius. Padėti žmonėms prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir susieti juos su esama organizacija gali padėti tik tinkama organizacinė kultūra (Šimanskienė, 2008). Organizacinė kultūra kaip reiškinys nagrinėjamas visapusiškai ir domina įvairių šalių mokslininkus, nes nagrinėjamas reiškinys yra itin svarbus bet kokio dydžio įmonėms ir jų veiklai. Užsienio tyrinėtojai (E.H. Shein (2002), P.R. Stephan (2003), S.P. Robins (2006) ir kiti). Lietuvos mokslininkai (P. Jucevičienė (1996), A. Seilius (1998), B. Pociutė (2005), L. Šimanskienė (2002) ir kiti), ieškodami kelių į didesnę veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją bei strateginių planų įgyvendinimą, nuolat domisi organizacijos kultūros tyrimais. Tačiau galima teigti, kad daugumai Lietuvos organizacijų šis veiksnys vis dar tebėra abstrakti sąvoka. Vadovai, nesuvokdami kultūros įtakos organizacijos veiklai permažai skiria ar visai neskiria reikiamo dėmesio tinkamos kultūros formavimui, o tai sąlygoja darbuotojų elgesio nesuderinamumo, jų priešiško išskeltiems tikslams, vizijai, bei bendrai veiklos strategijai, atsiradimą.

Duomenis rinkti nebuvo keblu. Organizacijos darbuotojai noriai užpildė pateiktas anketas ir taip pat padėjo apklausti vaikų tėvus. Buvo prašoma, kad anketas pildytu lopšelio/ darželio patalpose, todėl tik 18 anketų nesugrįžo.

Pradedant šį tyrimą, maniau, kad viskas yra suprantama, kas tai yra organizacinė kultūra, bet pradėjus gilintis, paaiškėjo, kad čia labai gili ir reikšminga tema man, kaip tyrėjai ir, kaip asmeniui naujai pradėjus dirbti šioje tirtoje organizacijoje. Pradėjau gilintis į tai, kokiomis vertybės yra vadovaujamosi, koks bendravimas su kolegomis ir net kokią reikšmę turi organizacijai vadovas visiems šiems ankščiau išvardintiems aspektams. Šį darbą pradėjau rašyti tik įsidarbinau šioje

ikimokyklinėje įstaigoje ir man labai padėjo suprasti šios organizacijos vertybės ir įsilieti į kolektyvą.

Gautais rezultatais buvo pasidalinta su įstaigos darbuotojais ir vyko aptarimas, kaip būtų galima tobulinti organizacinę kultūrą šioje įstaigoje. Tyrime išsiaiškinta, kad tiek darbuotojai, tiek ir vaikų tėvai siekia įsitraukti į organizacijos veiklą, taip labiau suvokdami organizacijos kultūros raišką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, todėl buvo nuspręsta kuo daugiau ir dažniau įtraukti visus su organizacija susijusius asmenis.

Šis tyrimas parodė, kad lopšelyje / darželyje ne viskas taip gerai, kaip iš pirmo žvilgsnio atrodo. Norint, kad organizacijoje visi jaustųsi laimingai reikia naudotis pateiktomis rekomendacijomis ir taip pat atlikti daugiau tyrimų šia tema, nes vertybių egzistavimas, tikslo siekimas, gera darbo atmosfera, geri santykiai su vadovu bei darbuotojais visa tai formuoja teigiamą ir stiprią organizacijos kultūrą, kuri perduodama ne tik jas lankantiems vaikams, bet ir jų tėvams, kurie taip pat gali prisidėti prie organizacijos kultūros formavimo.

LITERATŪRA

1. Barczak. G., (2001). Factors influencing product development team satisfaction. *European Journal of Innovation management*. Vol.4, Nr.1
2. Cherrington D.J.(1994) Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (2009). [Žiūrėta 2014-11-12]. Prieiga per internetą: <http://www.lki.lt/dlkz/>
3. Darom D.,(2000). Humanistic Values Education. Personal, Social and Political demension. *Education, Culture, Values*, vol. 6., ed. By M. Leicester, C. Modgiland G. Modgil. London and New York,
4. Dromantaitė A., Poškus V.(2014). Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje. *Mykolo Riomerio universitetas*
5. Fullan M. (1998). Pokučių jėgos. XXa. *Pedagogikos klasika*. Vilnius
6. Gagne M., Deci, E.I., (2005). Self –determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*.26, 331-362. (33)
7. Giddens A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
8. Giedraitis A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Management theory and studies for rural business and in-frastructure development* 2(26):69-76.
9. Grabner I. (2007). Managing organizational creativity. Motivational aspects of management control systems of creative employees. 16th EDAMBA Summer Academy. 1-11.
10. Yafang T., (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *Tsai BMC Health Services Research*. 11:98:2-9.
11. Jovaiša L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
12. Jovaiša L. (2002). *Edukologijos įvadas*. Vilnius
13. Jucevičienė P.(1996). *Organizacijos elgsena*. Kauno.Technologija.
14. Jucevičienė P., Poškienė A., KudirkaitėL., Domanskas N., (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas technologija
15. Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai
16. Kasiulis J., Barvydienė V.(2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: technologija
17. Kavalis V. (1996). *Kultūros dirbtuvė*. Vilnius, baltos lankos
18. Kuzmickas B,(2001). *Laimė, asmenybė, vertybės*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas
19. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
20. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija (2011). *Lietuvos respublikos švietimo įstatymas* .Vilnius

21. Malinauskaitė J. (2012). Organizacijos kultūros įtaka organizacijos veikos rezultatams. Vilniaus Gedimino universitetas. [Žiūrėta 2015 01 02]. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/conference/2012/paper/viewFile/21/68>
22. Martišauskienė D., Juodaitytė A. (2007). Darželio- mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygas ir galimybes. [Žiūrėta 2014 10 22]. Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/88/juodmar19-24.pdf>
23. Matuzienė, I., Šavareikienė, D. (2005) Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas. Jaunųjų mokslininkų darbai: Socialiniai mokslai. Vadyba. Nr. 1 (5), 159 – 163.
24. Mitchell N. (2010). Employee Engagement: the rules of engagement. Coventry. 20 p.
25. Navickienė J., (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. [Žiūrėta 2015 01 02]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/1175/628>
26. Owen R. G. (1991) Organizational Behavior in Education. Hofstra University: Allyn and Bason
27. Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998) Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologija.
28. Pociūtė B. (2005). Pagrindinė akademinė bendruomenės vertybė- kokybės kultūra. [Žiūrėta 2014 10 12] per internetą: http://su.lt/bylos/studijos/Stud_kokybe/Methodine_medziaga/publikacijos/10.pdf
29. Pociūtė E., (2011). Organizacijos kultūros veiksmų įtaka darbuotojų motyvacijai : teorinis aspektas. Lietuvos žemės ūkio universitetas. 126-130.
30. Purlys Č., (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. Organizacijų tyrimai: Sisteminis vertinimas. 49: 97-108. ISSN 1392-1142.
31. Robbins S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas
32. Rowe Christie, (2012) Organizacijos klimatas: apibrėžimas, veiksniai ir poveikis kultūrai (43)
33. Ruškus J., Žvirdauskas D., (2010). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paskirčių hierarchija Lietuvoje [Žiūrėta 2015 01 02]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/3035/2176>
34. Schein, E. (2002). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.
35. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
36. Stephan P.R. (2003). Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas

37. Stripeikis O., Ramanauskas J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 1(25): 224-230.
38. Šimanskeinė L., Tarasevičius T., (2010). Organizacinė kultūros ir vadovų tipų sąsajos. ISSN 1822-6760. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2010. Nr. 20 (1). Research papers.
39. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėdos universiteto leidykla.
40. Šimanskienė L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. [Žiūrėta 2014 10 22]. Prieiga per internetą <<http://vadyba.asu.lt/15/175.pdf>>
1. Targamdzė, V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
41. Targamadzė V. (1996). Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija.
42. Vaitiekuskaitė R. (2008). Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai. Vilniaus Geinimo technikos universitetas
43. Vaitkūnaitė V., (2006). Susijusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*. 1:45-53. ISSN 1822-4202.
44. Vitkienė, E. (2008). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
45. Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (17).
46. Vveinhardt J., Gulbovaitė E., (2012). Asmeninių ir organizacijos vertybių konkurencija: dialogo paieškos. Vytauto Didžiojo universitetas. [Žiūrėta 2014 12 11] . Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-8776.N_1_34.PG_167-173/DS.002.0.01.ARTIC
47. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose. Kaunas: VDU leidykla.
48. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*: 201-209.
49. Zattz, D, (2008). *Organizational Culture. Tools to turn information into action*. [Žiūrėta 2014 12 10]. Prieiga per internetą: <http://www.toolpack.com/culture.html>[Accesed: December 20,2011)

1.PRIEDAS

Anketa darbuotojams

Gerb. darbuotojai,

Kiekvienoje organizacijoje vyrauja savita organizacinė kultūra, kuri yra apibrėžiama kaip nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visumą ir yra sąmoningai kuriama. Atliekamas tyrimas, siekiant išsiaiškinti Jūsų ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinė kultūros problemas ir perspektyvas. Prašome Jus pabūti ekspertais ir dalyvauti apklausoje.

Anketa yra anoniminė. Pasirenkant tinkamą variantą (-us) pažymėkite“ x“ arba parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje. Gauti duomenys bus analizuojami apibendrintai.

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto II kurso magistratūros studentė Stanislava Ruginytė.

1. Informacija apie Jus. Tinkamą atsakymą pažymėkite kryžiu (x).

<p><i>Jūsų lytis:</i></p> <p><input type="checkbox"/> Vyras</p> <p><input type="checkbox"/> Moteris</p>	<p><i>Jūsų amžius:</i></p> <p><input type="checkbox"/> Iki 25 metų.</p> <p><input type="checkbox"/> 26 iki 35 metai,</p> <p><input type="checkbox"/> 36 iki 45 metai,</p> <p><input type="checkbox"/> 46 iki 55 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 56- 65 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 66 ir daugiau</p>
<p><i>Jūsų išsilavinimas:</i></p> <p><input type="checkbox"/> Nebaigtas vidurinis</p> <p><input type="checkbox"/> Vidurinis</p> <p><input type="checkbox"/> Profesinis</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštasis</p> <p><input type="checkbox"/> Kita (įrašykite).....</p>	<p><i>Darbo stažas:</i></p> <p><input type="checkbox"/> Nuo 1 iki 5 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> Nuo 6 iki 10 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> Nuo 11 iki 15 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> Nuo 16 iki 20 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> 21 iki 25 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> 26 iki 30 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> Nuo 30 ir daugiau.</p>
<p><i>Jūsų statusas įstaigoje:</i></p> <p><input type="checkbox"/> Specialistas (ė)</p> <p><input type="checkbox"/> Pedagogas (ė)</p> <p><input type="checkbox"/> Aptarnaujantis personalas</p> <p><input type="checkbox"/> Kita(įrašykite)</p>	

2. Kokie organizacijos kultūros požymiai būdingi šiai ikimokyklinei ugdymo įstaigai?

<i>Požymiai</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Organizacija turi savo istorija			
Organizacija turi savo įkūrėjus			
Organizacija turi galias tradicijas, apeigas, ritualus, ceremonijas			
Yra žmonių, kuriuos galima pavadinti herojais(ypatingai organizacijai nusipelnę darbuotojai)			
Herojų vaidmuo labai svarbus			
Pažymimos darbuotojų darbo sukaktys ar jubiliejai			
Apdovanojimo ceremonija pagerbiami išeinantys į pensiją			
Pagerbiami ilgamečiai darbuotojai			
Įstaigoje yra integravimo ritualas (naujų darbuotojų įtraukimas į kolektyvą)			
Pareigų pasikeitimo (paukštavimo) ritualas			
Yra mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tradicijos			

Darbovietėje švenčiamos Valstybinės šventės			
Darbovietėje švenčiamos religinės šventės			
Švenčiamos tik organizacijai būdingos šventės			
Egzistuoja savita terminologija, žargonai, specifinis žodynas			
Darbuotojai nusiteikę gerai dirbti			
Organizacija įgyvendina naujoves			
Organizacija kelia aiškius tikslus ir užduotis			
Platinama informacija			
Darbovietėje yra Vidaus darbo tvarkos taisyklės, Etikos kodeksas			
Laikomasi Vidaus darbo tvarkos taisyklių, Etikos kodekso nuostatų			
Taisyklės ir instrukcijos yra aiškiai pateikiamos			
Vyraujančios vertybės yra labai aiškios			
Vertybės yra, tačiau “dirbtinės”, “popierinės			

Kita (įrašykite)

.....

3. Jūsų nuomone, ar organizacijoje svarbios šios vertybės?

<i>Teiginiai:</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Geras vadovavimas –užtikrintas rezultatyvumas			
Vadovo parama darbinėje veikloje			
Vadovo parama asmeniniais klausimais			
Socialinė atsakomybė			
Darbe dalykinė informacija visiems prieinama ir aiški			
Komandinė dvasia			
Paklusnumas vadovu			
Tarnavimas klientui			
Darbuotojai –ugdymo institucijos turtas			
Bendradarbiavimas tarp kolegų			
Nuostata -vadovas visada teisis			
Saviraiškos galimybės			
Saugumo užtikrinimas			
Lygybė			
Laisvė			
Tolerancija			
Sąžiningumas			
Atsakingumas			
Patikimumas			
Iniciatyvumas			
Atlaidumas			
Altruizmas(besąlygiškas noras padėti vieni kitiems)			
Klusnumas			
Drausmingumas			
Geranoriškumas			
Piniginis įvertinimas			
Pripažinimas (statusas, kitų pagarba)			
Užsibrėžtų tikslų siekimas			
Emocinė sąsaja su savo organizacija			

Kita (įrašykite)

.....

4. Ką jums reiškia darbas šioje organizacijoje?

<i>Teiginiai</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Garantuotą pastovų atlyginimą			
Didžiavimąsi savo darbu			
Karjeros galimybes			
Darbą pagal specialybę			
Savirealizaciją			
Prestižą			
Socialinį saugumą			
Galimybę nuolatos tobulėti			
Tinkamą asmeninį statusą organizacijoje			
Socialinius kontaktus			
Asmeninę atsakomybę už įstaigos gerovę			
Pasitenkinimą savo laimėjimais			
Nuobodulį, monotoniją			
Asmeninės iniciatyvos skatinimą			

Kita (įrašykite)

5. Kaip Jūs prisidedate prie organizacinės kultūros kūrimo?

<i>Požymiai</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Dalyvauju įgyvendinant organizacijos viziją, misiją ir tikslus			
Kuriu organizacijos įvaizdį			
Dalyvauju įstaigos renginiuose, projektuose, seminaruose			
Organizuoju ceremonijas, kurių metu pagerbiami nusipelnę darbuotojai			
Dalyvauju ceremonijose, kurių metu pagerbiami nusipelnę darbuotojai			
Teikiu naudingą informaciją			
Bendradarbiauju su kitomis įstaigomis			
Padedu integruotis naujiems darbuotojams			
Švenčiu darbovietėje valstybines šventes			
Švenčiu darbovietėje religines šventes			
Švenčiu tik organizacijoje būdingas šventes			
Ieškau naujų idėjų			
Prisidedu prie naujovių įgyvendinimo			
Laikaisi vidaus darbo tvarkos taisyklėmis ir etikos kodeksu			

Kita (įrašykite)

6. Pasirinkite tris sampratas kas Jūsų nuomone, labiausiai atspindi šios organizacijos kultūrą

- Organizacijos vizija, misija, įvaizdis;
- Vertybių visuma, padedanti siekti organizacijos tikslų.
- Pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių.
- Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas dirbantiems;
- Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas dirbantiems, kad jie galėtų įveikti problemas.
- Tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir tikėjimo sistema, kuri yra vystoma organizacijos viduje ir įtakoja jos narių elgesį.

7. Kokios Jūs sulaukiate paskatos už darbą?

<i>Teiginiai</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Niekada</i>
Žodinė padėka, pagyrimas;			
Padėkos raštas, diplomai;			
Piniginės premijos;			
Galimybė daryti karjerą;			
Smuklios dovanėlės.			

Kita (įrašykite)

.....

8. Jūsų santykiai su kolegomis:

<i>Teiginiai</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Vyrauja dalykiniai santykiai			
Vyrauja konkurencija, kiekvienas stengiasi būti pranašesnis			
Su kolegomis dalijamės patirtimi			
Bendraujam draugiškai, kaip didelė šeima			
Jaučiuosi komandos nariu			
Vyrauja bendruomenės narių pagarba vienas kitam			
Sulaukiu pagalbos arba patarimo			
Vyrauja draugiški santykiai			
Bendradarbiams rūpite ne tik kaip kolega, bet ir kaip žmogus			
Pažįstu daugelį bendradarbių šeimos narių			
Kolegos bendrauja su Jūsų šeimos nariais			
Naujiems nariams įsijungti į kolektyvą yra lengva			
Įstaigoje nejaučiu konkurencijos			
Nuolat kyla konfliktai			
Jaučiamas spaudimas ir bendradarbių nepalaikymas			

Kita (įrašykite)

.....

9. Jūsų santykiai su vadovu:

<i>Teiginiai</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Dalykiški (kreipiuosi pareigomis), tačiau galiu bet kada paklausti patarimo;			
Draugiški (kreipiuosi vardu, bendrauju kaip lygus su lygiu);			
Oficialūs (vadovas pateikia nurodymus ir kontroliuoja).			

Kita (įrašykite)

.....

10. Ko Jūs laukiate iš savo vadovo?

<i>Teiginys</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Turi teisingai vertinti atliekamų darbų krūvį ir kokybę			
Turi aiškiai kelti tikslus ir užduotis			
Turi saikingai kontroliuoti			
Turi suteikti pakankamai teisių ir informacijos darbo atlikimui			
Turi skatinti abipusis bendradarbiavimo ryšys;			
Turi skatinti išsakyti savo nuomonę;			

Turi įkvėpti darbuoju;			
Turi aprūpinti kvalifikacijos kėlimą ir bendrą vystymąsi			
Keliamos užduotys turi išnaudoti bei tobulinti mano kompetencijas			
Turi būti bendruomenės lyderis			
Turi už viską atsakyti			
Turi vertinti darbuotojų siūlymus			
Turi suteikti reikiamos pagalbos			
Turi atsižvelgti į pavaldinių interesus			

Kita (įrašykite)

11. Jūsų organizacijoje sprendimų priėmimas priklauso nuo:

<i>Teiginiai</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Niekada</i>
Vadovo, kai jis informuoja darbuotojus apie numatomą sprendimą ir prašo jų išsakyti savo nuomonę;			
Darbuotojų, kai jie bendrai suformuoja galimus sprendimo būdus, vadovas tik pasirenka vieną iš variantų.			
Visų darbuotojų sprendimo, vadovas atlieka tik sprendimo koordinavimo funkciją.			
Darželio lopšelio tarybos veikos			
Tėvų komiteto veiklos			

Kita (įrašykite)

12. Kokie veiksniai padeda kurti Jūsų darželio/ lopšelio kultūrą?

.....

.....

.....

13. Kokie veiksniai trukdo kurti Jūsų darželio/ lopšelio kultūrą?

.....

.....

.....

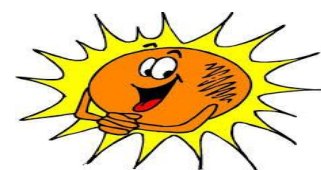
14. Ką Jūs savo organizacijos kultūroje norėtumėte keisti?

.....

.....

.....

Dėkoju už geranorišką bendradarbiavimą ir skirtą laiką



2.PRIEDAS

Anketa tėvams

Gerb. Tėveliai,

Kiekvienoje organizacijoje vyrauja savita organizacinė kultūra, kuri yra apibrėžiama kaip nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visuma ir yra sąmoningai kuriama. Atliekamas tyrimas, siekiant išsiaiškinti Jūsų ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinės kultūros problemas ir perspektyvas. Prašome Jus pabūti ekspertais ir dalyvauti apklausoje.

Anketa yra anoniminė. Pasirenkant tinkamą variantą (-us) pažymėkite “ x” arba parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje. Gauti duomenys bus analizuojami apibendrintai.

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto II kurso magistratūros studentė Stanislava Ruginytė.

1. Informacija apie Jus. Tinkamą atsakymą pažymėkite kryžiu (x).

Jūsų lytis: <input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris	Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> Iki 25 metų. <input type="checkbox"/> 26 iki 35 metai, <input type="checkbox"/> 36 iki 45 metai, <input type="checkbox"/> 46 iki 55 metai <input type="checkbox"/> 56- 65 metai <input type="checkbox"/> 66 ir daugiau
Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> Nebaigtas vidurinis <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Profesinis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštasis <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite).....	

2. Ar šioje ikimokyklinėje įstaigoje egzistuoja šie organizacijos kultūros požymiai?

<i>Požymiai</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Organizacija turi galias tradicijas, apeigas, ritualus, ceremonijas			
Yra žmonių, kuriuos galima pavadinti herojais(ypatingai organizacijai nusipelnę darbuotojai)			
Herojų vaidmuo labai svarbus			
Darbovietėje švenčiamos Valstybinės šventės			
Darbovietėje švenčiamos religinės šventės			
Švenčiamos tik organizacijai būdingos šventės			
Egzistuoja savita terminologija, žargonai, specifinis žodynas			
Darbuotojai nusiteikę gerai dirbti			
Organizacija įgyvendina naujoves			
Organizacija kelia aiškius tikslus ir užduotis			
Platinama informacija			
Atliekamų darbų įvairovė			
Vyraujančios vertybės yra labai aiškios			
Vertybės yra, tačiau “dirbtinės”, “popierinės			

Kita (įrašykite)

.....

3. Jūsų nuomone, ar organizacijoje svarbios šios vertybės?

<i>Teiginiai:</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Geras vadovavimas –užtikrintas rezultatyvumas			
Vadovo parama darbinėje veikloje			
Vadovo parama asmeniniais klausimais			
Dalykinė informacija visiems prieinama ir aiški			
Komandinė dvasia			
Darbuotojai –ugdymo institucijos turtas			
Saviraiškos galimybės			
Saugumo užtikrinimas			
Tolerancija			
Sąžiningumas			
Atsakingumas			
Patikimumas			
Iniciatyvumas			
Atlaidumas			
Altruizmas(besąlygiškas noras padėti vieni kitiems)			
Klusnumas			
Geranoriškumas			
Pripažinimas (statusas, kitų pagarba)			

Kita (įrašykite).....

4. Kaip Jūs prisidedate prie organizacinės kultūros kūrimo?

<i>Požymiai</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>
Dalyvauju įgyvendinant organizacijos viziją, misiją ir tikslus			
Kuriu organizacijos įvaizdį			
Dalyvauju įstaigos renginiuose, projektuose, seminaruose			
Skleidžiu naudingą informaciją			
Bendradarbiauju su kitomis įstaigomis			
Skatinu naujovių įgyvendinimą			
Prisidedu prie naujovių įgyvendinimo			

Kita (įrašykite).....

5. Pasirinkite tris sampratas, kas, Jūsų nuomone, kas labiausiai atspindi šios organizacijos kultūrą?

- Organizacijos vizija, misija, įvaizdis;
- Vertybių visuma, padedanti siekti organizacijos tikslų.
- Pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių.
- Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas dirbantiems;
- Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas dirbantiems, kad jie galėtų įveikti problemas.
- Tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir tikėjimo sistema, kuri yra vystoma organizacijos viduje ir įtakoja jos narių elgesį.

6. Ar gaunate pakankamai informacijos apie vaiko ugdymą(si)? Kaip ji pateikiama?

.....

.....

.....

.....

7. Kokie veiksniai padeda kurti Jūsų darželio/ lopšelio kultūrą?

.....

.....

.....

8. Kokie veiksniai trukdo kurti Jūsų darželio/ lopšelio kultūrą?

.....

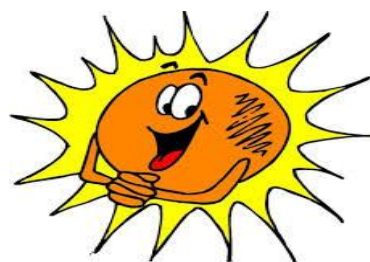
.....

.....

9. Kiek laiko Jūsų vaikas lanko šią įstaigą?

- Iki 1 metų;
- Nuo 1 iki 2 metų;
- 3 iki 4 metų;
- Kita (įrašykite).....

Dėkoju už geranorišką bendradarbiavimą ir skirtą laiką



3 PRIEDAS