MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

JOLITA MIKŠTAITĖ
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO
MAGISTRANTŪROS NEAKIVAIZDINIŲ STUDIJŲ PROGRAMA

ORGANIZACINĖ KULTŪRA VADYBOS MOKYMO CENTRE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Dr. Tadas Sudnickas

Vilnius, 2006

TURINYS

ĮVADAS **3**

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA IR YPATUMAI **5**

1.1. "Organizacijos" ar "organizacinė" kultūra *6*

1.2. Organizacinės kultūros lygiai, aspektai *11*

1.3. Organizacinės kultūros tipologiniai parametrai 16

1.4. Organizacinės kultūros formavimas ir kaita 23

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS DIAGNOZAVIMAS **30**

2.1. Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonės 31

2.2. Apklausa kaip populiariausia organizacinės kultūros diagnozavimo priemonė *38*

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS VADYBOS MOKYMO CENTRE **42**

3.1. Tiriamos organizacijos pristatymas *42*

3.2. Tyrimo metodologija *45*

3.2.1. Anketos sudarymas ir analizės metodai 45

3.2.2. Interviu struktūra 47

3.3. Organizacinės kultūros tyrimų rezultatai *48*

3.3.1. Interviu analizė 49

3.3.2. Dokumentų analizė 50

3.3.3. Anketos duomenų analizė 52

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI **65**

LITERATŪRA **68**

SANTRAUKA **70**

SUMMARY **71**

PRIEDAI **73**

ĮVADAS

Temos aktualumas: Įvairias organizacijas (pramonės, švietimo) vienija bendras tikslas - stiprinti bendrą organizacinę kultūrą ir siekti, kad organizacija padarytų svarų įnašą į žinių visuomenės kūrimą, tapdama besimokančia ir naujovių siekiančia organizacija.

Aišku, kad šie sudėtingi kūrybinės minties vystymosi ir naujovių įdiegimo procesai reikalauja tvirto pagrindo - organizacinės kultūros, jos vertybių ir normų sistemos, kurioje ypatingas vaidmuo tenka toje organizacijoje dirbantiems žmonėms. Nuo jų susitelkimo ir koherentiškų santykių priklauso organizacijos pasikeitimų sėkmė. Tarp organizacijos ir jos darbuotojų vertybių puoselėjimo turi egzistuoti grįžtamasis ryšys, kuris užtikrina visų siekių kokybę, nes organizacinė kultūra yra vertybių bendravimo sistema.

Organizacinė kultūra nagrinėta daugelio užsienio autorių (Schuler, 1992; Denison, 1990; Martin, Siehl, 1992; Mathis, Jackson, 1994; Hunt, Osborn, 1995; Hagberg, Heifetz, 1998 ir kt.).

Organizacinė kultūra mūsų šalyje yra nauja moksliniu požiūriu tyrinėjimo kryptis, leidžianti tobulinti įvairių organizacijų kultūrą. Praktinis patyrimas rodo, kad šiais, finansiniu atžvilgiu sunkiais laikais, daugelyje Lietuvos organizacijų yra labai nuvertinti svarbūs žmogiškųjų vertybių prioritetai. Todėl, siekiant išspręsti problemas daugelyje šiandienos organizacijų, labai svarbu suvokti bendrą organizacinės kultūros reikšmę.

Lietuvos mokslinėje literatūroje organizacinės kultūros problematiką nagrinėjo A.Sakalas (1998), P.Vanagas (1998), J.Guščinskienė (1999), P.Jucevičienė (1996), V.Barvydienė, J.Kasiulis (1998), P.Zakarevičiaus (2004), J.Palidauskaitė (2001) ir kt. Tačiau konkretesnę organizacijos tyrimo metodiką pateikia tik N.Paulauskaitė, V.Vanagas (1998), Š.Abramavičius (1998) ir L.Šimanskienė (2002).

Tyrimo objektas: organizacinė kultūra.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti Vadybos Mokymo Centro organizacinę kultūrą.

Tyrimo uždaviniai:

1) Išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą ir ypatumus:

- atskiriant bei apibūdinant sąvokas “organizacijos kultūra” ir “organizacinė kultūra”;
- išanalizuojant organizacinės kultūros vystymo lygius, aspektus, vertybes ir nuostatus;
- aiškinantis organizacinės kultūros tipologinius parametrus, susisteminant jos tipų ir formų įvairovę;
- nagrinėjant organizacinės kultūros formavimosi, kokybinės kaitos būdus ir galimybes.

2) Išanalizuoti organizacinės kultūros diagnozavimo priemones, aptariant dažniausiai taikomo metodo – apklausos – privalumus ir trūkumus.

3) Pateikti organizacinės kultūros Vadybos Mokymo Centre tyrimo duomenis.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, interviu, anketinių duomenų statistinė analizė, dokumentų analizė.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA IR YPATUMAI

Šiuolaikiniam pasauliui būdingas aukštas individų organizuotumo lygis. Esama daugybės organizacijų, veikiančių įvairiose gyvenimo srityse, turinčių savo tikslus bei veiklos specifiką. Kasdieniame gyvenime organizacija suprantama kaip žmonių kolektyvas, siekiantis bendrų tikslų tam tikroje veiklos sferoje. Atskirų socialinių mokslų teoretikai organizaciją vertina kaip sudėtingą socialinę sistemą, kurią sudaro individai, sueinantys į tam tikrus tarpusavio santykius.

Kiekviena organizacija turi savo struktūrą, misiją, tikslus, veiklos sritį (-is), savo elgesio normas, vertybes. Tradiciškai organizacija suvokiama kaip tam tikra hierarchija paremta sistema. D.Stewart organizaciją suvokia kaip sistemą, sudarytą iš keleto vienas kitą veikiančių elementų. Tokie elementai tai - žmonės, procesai, struktūros, kultūros. G.Peters organizaciją suvokia ne kaip hierarchiją, bet kaip bendradarbiavimą ir ginčus (Palidauskaitė J., 2001).

Verslas ir organizacija mažina rinkos veikimo sistemos neapibrėžtumą ir nepatikimumą bei didina pasiūlos ir paklausos stabilumą.

Organizacija - viena iš seniausių žmonijos darinių žemėje. Organizacija gali būti suvokiama kaip procesas ir kaip reiškinys (Ginevičius R., Sūdžius V., 2005).

Organizacija kaip procesas yra veiksniai, vedantys į tam tikrų dalių ir visumos ryšių sudarymą ir tobulinimą. Pasak B. Z. Milnerio (2003), organizacija yra skirta išskirto objekto elementų tvarkymo laike ir pasirinktoje erdvėje veiklai.

Organizacija kaip reiškinys yra elementų, leidžiančių įgyvendinti tikslus ar programą ir veikiančių pagal tam tikras normas ir taisykles bei procedūras, rinkinys arba kompleksas. Organizacija - koordinuotas darinys, susidedantis mažiausiai iš dviejų žmonių, kurie dirba siekdami bendro tikslo ar tikslų visumos (Gibsonas J. ir kt., 2000).

Organizacija yra tokia visuma, kurios dalys padeda pasiekti tikslą (Bagdonas E., Bagdonienė L., 2000). Organizacija prilyginama institucijai.

Organizacija (Milneris B. Z., 2003) suvokiama kaip objektas, susidedantis iš tarpusavyje susijusių elementų komplekso ir užtikrinantis to objekto ypatingą vienovę su aplinka. Todėl daugeliu atvejų organizacija suprantama kaip objektas, turintis vidinę sutvarkytą struktūrą, palaikomą daugialypiais fiziniais, technologiniais, ekonominiais, teisiniais ryšiais ir žmonių santykiais. Organizacija kartu yra savireguliuojanti sistema, veikianti visais organizacijos gyvavimo laikotarpiais.

Dabartinis susidomėjimas organizacijų kultūra (OK) yra reakcija į gana ilgą pozityvizmo

viešpatavimą organizacijų teorijoje, skilus racionalistinei – mechanistinei organizacijos koncepcijai. Ja remiantis, organizacijos nariai buvo laikomi formalios struktūros rėmuose veikiančiais įrankiais efektyvumui pasiekti. Tuo tarpu organizacijos kultūros koncepcija neanalizuoja struktūrizuotų tikslo siekiančių veiklų, o tiria organizacinės elgsenos prasmę, narių įsitikinimus, vertybinę jų orientaciją, t.y. akcentuoja efemeriškas, kintančiąsias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos savybes. Anot M. Schultzo, susidomėjimas OK atsirado dėl to, kad nepaliaujamai ieškoma kelių į didesnį veiklos efektyvumą, organizacijos tobulinimą, suvokiama, kokios sudėtingos šiuolaikinės organizacijos. Nemažą vaidmenį čia vaidina išaugęs žmonių iššūkius teikiančio ir prasmingo gyvenimo poreikis (Paulauskaitė N., Vanagas P., 1998). OK yra nauja organizacijų tyrimo ir supratimo koncepcija.

Organizacinę kultūrą reikia skirti nuo klimato, kuris apibrėžiamas kaip darbo vietos atmosfera. Kultūra taip pat skiriasi nuo vadovavimo stiliaus, t. y. įprastinio organizacijos valdymo būdo.

Pasak B. Jewell (2002), organizacinė kultūra yra galinga jėga, kreipianti ir formuojanti individų elgesį organizacijoje. Anot Wilson, tai pageidautiną ir nepageidautiną elgesį atskiriantis kontrolės mechanizmas, organizacijos istorija, įsipareigojimų vykdymo priemonė ir sėkmės receptas. Kultūra gali būti giliai įsišaknijusi organizacijoje, o gali egzistuoti nepriklausomai nuo valdymo. Tad nors organizacijos procedūras ir struktūras galima gana greitai pakeisti, jos kultūra pakinta (jei iš viso pakinta) tik per ilgą laiką.

1.1. “Organizacijos” ar “organizacinė” kultūra

Organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos vidinė kultūra. Organizacijos kultūros samprata nagrinėta daugelio autorių (Schuler, 1992; Denison, 1990; Martin, Siehl, 1992; Mathis, Jackson, 1994; Hunt, Osborn, 1995; Hagberg, Heifetz, 1998 ir kt.), tačiau, siekiant detaliau išanalizuoti jos keitimo, sąlygojamo pokyčių kituose organizacijos elementuose, problemas, gana aktualu dar kartą grįžti prie šios sampratos tikslesnio apibūdinimo (Zakarevičius P., 2004).

Organizacijos kultūros apibrėžimo pagrindas yra bendrosios kultūros apibūdinimas.

Tarptautinių žodžių žodynas teikia 5 apibrėžimus, iš kurių nagrinėjamam objektui apibūdinti tinkamiausias – “žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes” (Tarptautinių

žodžių žodynas, 2004). Lotyniškai kultūra reiškia ugdymą, auklėjimą, lavinimą, tobulinimą, vystymą, garbinimą. OK reikšmių įvairovė dar didesnė, nes OK savaip supranta daugelio mokslo sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai. Jų atliekamų tyrimų orientacijos - nuo pozityvistinių iki interpretacinių ir postmodernistinių. Šios priežastys ir skirtingi tyrėjų tikslai, interesai bei filosofinės nuostatos padeda suprasti, kad OK nėra vienareikšmiškai apibrėžta, koherentiškų tyrimų sritis.

Neneigiant kitų kultūros sąvokų, bene labiausiai tikslus kultūros apibūdinimas pateiktas filosofijos žodyne (2002). Jame teigiama, kad kultūra - tai visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą. Šis apibūdinimas suponuoja bent du kultūros nagrinėjimo aspektus.

Pirmas aspektas. Skiriamos dvi kultūros turinio dedamosios: materialinė kultūra ir dvasinė kultūra, esančios dialektinėje vienybėje. Materialinė kultūra - tai medžiaginės vertybės (technika, technologijos, gamybinis patyrimas, vartojimo reikmenys ir kiti žmonijos sukurti produktai). Dvasinė kultūra - tai dvasinės vertybės (mokslo pasiekimai, meno ir literatūros kūriniai, moralės normos, filosofinės pažiūros, švietimo pasiekimai ir kiti žmonijos dvasinės, intelektinės veiklos rezultatai). Šių dviejų kultūros dedamųjų dialektinė vienybė reiškiasi jų neatsiejama įtaka viena kitai ir visuotiniu integralumu.

Antras aspektas. Skiriama keletas kultūros socialinių dedamųjų: bendražmogiškoji kultūra, nacionalinė kultūra, žmonių sluoksnio kultūra, pagaliau - organizacijos kultūra. Nagrinėjant socialines kultūros dedamąsias paprastai žymiai daugiau dėmesio skiriama dvasinės kultūros elementų analizei. Todėl šiuolaikiniai kultūros socialinių dedamųjų tyrinėtojai (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999; Harris, 1998; Allport, 1998 ir kt.), kultūrą apibūdina kaip sudėtingą visumą nuostatų, istorijų, simbolių, pažiūrų, tikėjimo, mitų, elgesio, moralės, teisės normų, papročių, įpročių ir kitų idėjų, glaudžiai tarpusavyje susietų ir apibrėžiančių, ką reiškia būti vienos ar kitos nacijos, žmonių sluoksnio, žmonių grupės nariu. Išskirtinis nacionalinės kultūros bruožas – kalba.

Įvertinant, kad grupių teorijos požiūriu organizacija yra pastovi, formali, antrinė žmonių grupė, galima teigti, jog organizacijos kultūros samprata visiškai atitinka bendrąją kultūros socialinės dedamosios sampratą. Apibūdinant konkrečiau, organizacijos kultūra apibrėžiama taip (Zakarevičius P., 2004):

Organizacijos kultūra - tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorinėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama

per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt.

Labai svarbus organizacijos kultūros išraiškos elementas yra organizacijos filosofija. Gana ilgai tęsėsi svarstymai – ar organizacijos filosofija sąlygoja jos kultūrą, ar atvirkščiai? Pastaruoju metu vyrauja nuomonė, kad filosofija yra organizacijos kultūros dedamoji dalis (Cornvvail, Perlman, 1990; Schein, 1992 ir kt).

Siejant organizacijos filosofijos sampratą su filosofijos, kaip mokslo krypties, apibūdinimu, konstatuotina, kad tai grupės žmonių vertybių, idealų ir principų sistema, kuria jie vadovaujasi savo veikloje. Ši sistema, greta kitų organizacijos kultūros išraiškos formų, gana tiksliai apibūdina jos narių pažiūras į tikslų įgyvendinimo būdus ir metodus, vidaus gyvensenos tvarką, santykių su išorės aplinka mechanizmą.

Organizacijos kultūra yra vienas iš svarbiausių jos personalo charakteristikų. Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų. Daugelis šių charakteristikų yra organizacijos kultūros elementai. Todėl organizacijos kultūros svarba pokyčių valdymui nekelia abejonių ir jos formavimui, modernizavimui, tobulinimui kiekvienoje organizacijoje reikia skirti ypatingą dėmesį.

Lietuvos vadybinėje literatūroje analizuojant kultūros problematiką naudojamos dvi sąvokos – “organizacijos kultūra” ir “organizacinė kultūra” (Sakalas, 1998; Vanagas, Abramavičius, 1998; Guščinskienė, 1999; Jucevičienė, 1996; Šimanskienė, 2002; Janušonis, 2000; Barvydienė, Kasiulis, 1998 ir kt.).

Gana dažnai šios sąvokos naudojamos apibūdinant tą pačią organizacijos charakteristiką – jos narių nuostatų, įsitikinimų, normų ir t.t., visumą. Todėl būtina išsiaiškinti šių dviejų sąvokų esmę bei prasmę.

Nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t.t. visumą, Zakarevičiaus P. (2004) manymu, teisinga naudoti terminą “organizacijos kultūra”. Tai nesudėtinga pagrįsti tuo, kad organizacija yra viena socialinės ekonominės sistemos dedamųjų ir jei apibūdinant kitų dedamųjų sąvokas naudojame terminus “nacijos kultūra”, “žmonijos kultūra”, taigi analogiškai – “organizacijos (specifinės žmonių grupės) kultūra”. Priešingu atveju, būtų apibūdinama ne žmonių grupės kultūra, o viena iš kultūros charakteristikų, kuri gali būti būdinga ne tik organizacijai, bet ir kitai sistemai (pvz., valstybei).

Kita vertus, išbraukti terminą “organizacinė kultūra” taip pat būtų neteisinga, nes jis tikrai priimtinas apibūdinant vadybos procesus. Šis terminas, autorių manymu, charakterizuoja vadybinės

veiklos kultūrą. Sąvoką "organizacinė kultūra" pakeičiant sąvoka "vadybos kultūra", terminų dubliavimo ir painiavos nebelieka. Tuomet atsiranda klausimas – kaip apibūdinti vadybos kultūrą?

Vadybos kultūra dažniausiai nagrinėjama analizuojant personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, organizacinio projektavimo klausimus (Galbraith, 1972; Magnusen, 1981; Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1985; Dalton, 1980 ir kt.). Apibendrinant gana įvairiai traktuojamą vadybos kultūros turinį, galima konstatuoti, kad vadybos kultūros pagrindiniai elementai, apibūdinantys jos lygį organizacijoje, yra šie:

- vadybinio personalo kultūra;
- valdymo procesų organizavimo kultūra;
- vadybos darbo sąlygų kultūra;
- dokumentacijos tvarkymo kultūra.

Detalesnė vadybos kultūros sistema, plačiau charakterizuojanti pagrindinius jos elementus, pateikta 1 priede.

N. Paulauskaitės ir V. Vanago nuomone (1998), terminas *organizacinė kultūra* vartojamas kaip atitikmuo *organizacijos kultūrai.* Jis vartojamas tada, kai nagrinėjama kokios nors konkrečios organizacijos, pvz., įmonės "Jonavos grūdai", organizacinė kultūra. Šių autorių teigimu šiuos du žodžius vartoti ta pačia reikšme galima todėl, kad OK samprata atėjo iš angliškai kalbančios šalies, o angliškai terminas *organizational culture* gali būti verčiamas dvejopai: organizacijos arba organizacinė kultūra.

S. Cartwright, C. L. Cooper pateikia tokius organizacijos kultūros apibrėžimus:

- Kultūra yra priimta kaip socialinio vieneto ar organizacijos narių bendri požiūriai, vertybės, įsitikinimai ir papročiai (Martin, 1985).
- Organizacijos kultūra – kolektyvinis fenomenas, bendras žmonėms, gyvenantiems ir dirbantiems toje pačioje aplinkoje (Cartwright, Cooper, Jordan, 1996).
- "Organizacinė kultūra … bendra reikšmė – įsitikinimų bruožai, simboliai, ritualai ir mitai, kurie vystosi laiko eigoje ir ta funkcija yra socialinis klijus" (Smircich, 1985).
- "… visiškai stabilus, savaime suprantamas prielaidų, reikšmių ir vertybių rinkinys, kuris suformuoja veiksniui tam tikrą foną" (Smircich, 1985).
- Pagrindinių prielaidų modelis – išrastas, atrastas ir išvystytas duotosios grupės, kadangi ji mokosi susidoroti su savo išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemomis – tai pasitvirtino pakankamai gerai, kad būtų laikomas galiojančiu ir vis dėlto mokytinu naujiems nariams kaip teisingas suvokimo, galvojimo ir pajautimo būdas sąryšyje su tomis problemomis (Schein E., 1985).

P. Jucevičienė susistemina toliau tekste įvairių autorių pateikiamus organizacinės kultūros apibrėžimus:

- OK – egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalinasi visi darbuotojai tarpusavyje (K. Davis, J. Newstrom).
- OK – būdas arba kelias veikti išorėje (T. E. Deal, A.A. Kennedy).
- OK – vertybių, mitų, tikėjimo prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įsikūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdyme (L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig).
- OK – simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas dirbantiesiems (W. G. Ouchi).
- OK – patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas dirbantiesiems, kad šie galėtų įveikti problemas (E. H. Schein – II).
- OK – pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių (J. C. Spender).
- OK – vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus (T. J. Peters, R. H. Waterman).
- OK – bendri supratimai ir teiginiai (J. Van Maanen, S. R. Barley).
- OK – darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra vystoma organizacijų viduje ir įtakoja jos narių elgesį (E. Schein – I).
- OK – viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema (A. Huczynski, D. Budranan).
- OK – stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma (C. O. Reilly).
- OK – nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas (Jucevičienė P., 1994).
- Biznio pasaulyje organizacijos kultūra dar vadinama korporacine (bendra) kultūra (J. R. Schermerhorn, Jr. J. Hunt, 1994).

F. S. Butkus (1996) teigia, kad:

- Korporacinė kultūra – organizacijai būdingų, skiriančių ją iš kitų organizacijų, vertybių, santykių ir elgesio normų visuma.

Kaip matyti iš apibrėžimų, dauguma mokslininkų (T. J. Peters, R. H. Waterman, L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, P. Jucevičienė, E. Schein, C. O. Reilly) kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje. T. J. Peters ir R. H. Waterman organizacinės kultūros sampratą laiko platesne ir pabrėžia, jog vertybės pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus. L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig organizacinės kultūros sampratoje pabrėžia

vertybes ir jomis grįstas normas, įsikūnijusias kalboje, simboliuose, žmogaus rankų darbuose, technologijoje ir valdyme. A. Huczynski ir D. Budranan vertybes pakeičia reikšmėmis, pabrėždami jų ribotą trukmę. J. C. Spenderis visai nenurodo vertybinio organizacinės kultūros pobūdžio, o E. H. Scheinas organizacinės kultūros sampratą supaprastina iki patarimų, nurodymų rinkinio.

Taigi nors skirtingi autoriai organizacinę kultūrą skirtingai ir apibrėžia, dėl esminių OK sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningos nuomonės.

Visi apibrėžimai atspindi klasikinę sociologinę antropologinę koncepciją, kas susiję su vertybių sistemos, jausmų, požiūrių ir lūkesčių internalizacija, kuri suteikia reikšmę, tvarką ir stabilumą narių gyvenimui ir įtakoja jų elgesį.

P. Jucevičienės (1996) nuomone, formuluojant išsamų organizacinės kultūros apibrėžimą, vertėtų į jį įtraukti šiuos dalykus:

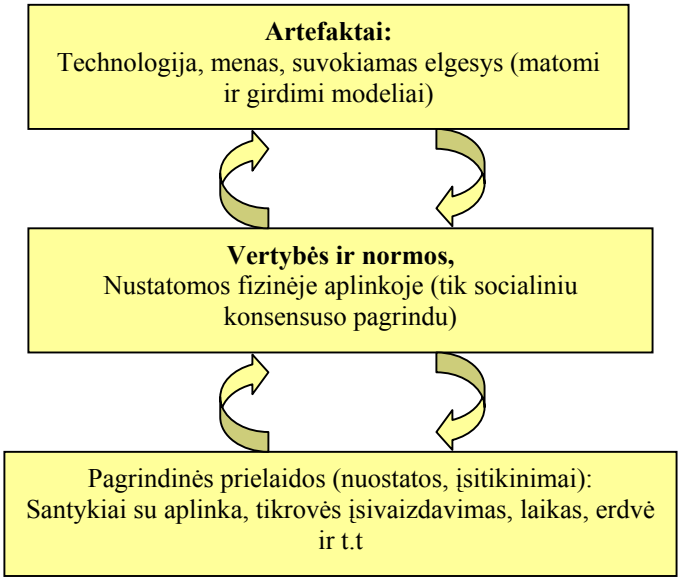
- vertybių sistemą;
- jos pripažinimą organizacijos narių tarpe;
- jos pasireiškimo formas ir būdus.

Iš pateiktų apibrėžimų, organizacinė kultūra yra bendrų vyraujančių vertybių ir nuostatų visuma. Galima teigti, kad P. Jucevičienės apibrėžimas labai išsamiai apibūdina organizacinę kultūrą:

OK yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

1.2. Organizacinės kultūros lygiai, aspektai

Anot E. Schein, organizacinę kultūrą atspindi elgesio įpročiai, normos, dominuojančios vertybės, filosofija, formalios ir neformalios taisyklės ir jausmai bei klimatas. Tačiau tai nėra kultūros esmė. Jis teigia, jog dažnai diskutuojama apie įvairius kultūros “elementus” - organizacijos fizinį išdėstymą bendravimo taisykles, pagrindines vertybes, kurios laikomos organizacijos ideologija ir filosofija, ir koncepcines kategorijas bei prielaidas, įgalinančias žmones bendrauti. E. Schein (1985) vertybes bei elgesį laiko matomomis organizacinės kultūros esmės manifestacijomis. Tai galima vertinti kaip kultūros lygį. Organizacinė kultūra pasireiškia trimis lygiais, apimančiais visas organizacijos gyvenimo sritis: išoriniais atributais (artefaktais), vertybėmis ir esminėmis prielaidomis.



1 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005)

I lygis: artefaktai. Matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygmuo – tai jos sukurta fizinė ir socialinė aplinka. Šiuo lygmeniu galima stebėti fizinį erdvės panaudojimą, technologinę grupės išdavą, grupės vartojamąją kalbą, akivaizdų jos narių elgesį bei meno kūrinius. Kadangi organizacijos kultūros nariai nebūtinai įsisąmonina savo artefaktus, nebūtina jų to klausti, galima visa tai pastebėti. Norint suprasti artefaktų reikšmę, jų santykį, ką jie atspindi, reikia analizuoti pagrindines vertybes, kurių veikimo principais vadovaujasi kultūros nariai.

II lygis: vertybės. Kultūrinis išmokimas atspindi kieno nors vertybes, turinčias tam tikrą prasmę, rodančias, kaip viskas turėtų būti. Tai grupės narių (įkūrėjų, lyderių) įsitikinimai apie realybės prigimtį bei veikimo principus. Jei tos lyderių vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta ir pamažu prasideda kognityvinė transformacija: vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau prielaidomis. Jos išnyksta iš sąmonės ir kaip įpročiai tampa pasąmoningos ir autonomiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Ji atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją, t. y. rodo, kaip žmonės turi santykiauti ir elgtis.

Kai stebimos vertybės sutampa su slypinčiomis prielaidomis, naudinga jas paversti filosofija, kuri suburtų grupę ir būtų identiteto ir esminės misijos šaltinis. Norint suprasti ir tinkamai iššifruoti elgesio modelius, reikia labiau įsigilinti į pagrindinių prielaidų kategoriją.

III lygis: pagrindinės slypinčios prielaidos. Paprastai žmonės pasitvirtinusią hipotezę pradeda laikyti realybe. Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Šios savaime suprantamos prielaidos faktiškai reguliuoja elgesį, kuris nusako, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, mąstyti. Pagrindinės prielaidos yra nesupriešinamos ir neginčijamos. Žinoma, tokios pasąmoningos prielaidos gali iškreipti duomenis. Iš savo patirties ir išsilavinimo darome prielaidas ir kuriame nuostatas, pagal kurias ir elgiamės. Tokios prielaidos dažniausiai susijusios su pagrindiniais kultūros aspektais (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005) (žr. 1 pav.).

J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (Jucevičienė P., 1996) siūlo analizuoti organizacinę kultūrą trimis lygiais:

1. Pastebima kultūra.
2. Persidengę vertybės.
3. Bendri susitarimai.

Kuo gilesnio analizės lygio siekiama, tuo sunkiau ją atlikti.

Atliekant organizacinės kultūros tyrimus, labai sunku atskirti šiuos tris lygius, bet tyrimai leidžia išsiaiškinti, kodėl organizacinė kultūra įsiveržia į įvairias organizacijos gyvenimo sritis.

Iš net labai specifinių įvykių aprašymo galima susidaryti gana vieningą organizacijos kultūros vaizdą. Todėl, tyrinėjant organizacinę kultūrą, tikslinga paprašyti jos narių papasakoti ar aprašyti labiausiai jų atmintin įstrigusius organizacijos įvykius.

Tyrinėjant organizacinę kultūrą, svarbu įžvelgti šiuos jos ***aspektus***:

- OK išorinius elementus;
- bendrą supratimą, vyraujantį organizacijoje;
- kultūros taisykles ir vaidmenis (Jucevičienė P., 1996).

OK išoriniai elementai – tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai. P. Jucevičienė (1996) pateikia tokius organizacinės kultūros išorinių elementų apibrėžimus:

Ceremonijos – standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis.

Apeigos, ritualai – veiksniai, perduodantys ypatingą idėją.

Istorijos – praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrines normas ir vertybes.

Mitai – išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali įtakoti.

Herojai – žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, charakterį.

Simboliai – objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant.

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.

Kaip teigia P. Jucevičienė (1996), OK išoriniai elementai, išlaikę laiko išbandymą, tampa **tradicijomis**. Tradicijos turi didelę įtaką OK ir pačios organizacijos tęstinumui.

Bendras supratimas, vyraujantis organizacijoje, pasak autorės, yra labai svarbus organizacijos kultūros veiksnys, gana sunkiai stebimas iš išorės. Bendras supratimas arba tikslų platesnio supratimo jausmas yra glaudžiai susijęs su organizacijos veiklos uždaviniais. Jis atsiranda darbuotojams bendraujant tarpusavyje.

Tuo tarpu organizacijos narių veiklos metodus atspindi organizacinės **kultūros taisyklės**, nusakančios individo vietą socialinėje sistemoje.

Kultūriniai vaidmenys yra nusakomi ta lūkesčių sistema, kuri parodo, ko tikimasi iš konkretaus individo, užimančio konkrečias pareigas ar pozicijas organizacijoje. Organizacinės kultūros taisyklės ir vaidmenys dažnai įsišaknija organizacijoje ir įtakoja organizacijos veikimo stilių.

Kaip matyti, šie organizacinės kultūros aspektai kultūros pagrindu laiko vertybes ir jomis grįstas normas, įsikūnijusias kalboje, gestuose, ceremonijose ir t. t. ir vyraujančias organizacijoje.

Jau seniai pastebėta, kad organizacinės kultūros nėra vienodos poveikio organizacijos nariams požiūriu. Kai kurios jų yra stiprios, t.y. daro akivaizdžią įtaką darbuotojų elgsenai. Kitos yra silpnos, nes pastebimo poveikio ar įtakos organizacijos darbuotojams nedaro. Pasak A. Nahavandžio (Paulauskaitė N., Vanagas P., 1998), OK stiprumas apibūdinamas trimis ypatumais. Pirmasis - visoje organizacijoje pripažintų vertybių, įsitikinimų, nuostatų skaičius, kuris sąlygoja kultūros požymių tankį. Antrasis ypatumas apibūdinamas organizacijos narių, kurių įsitikinimai yra vienodi, santykine dalimi. Kuo daugiau žmonių laikosi tokių pačių nuostatų, tuo stipresnė yra OK. Trečiasis ypatumas - vertybių ir nuostatų prioritetų aiškumas. Jei prioritetai organizacijoje ryškūs, t.y. jei nariams yra žinoma, kurios vertybės ir nuostatos svarbiausios, o kurios antraeilės, tokios organizacijos kultūra yra stipri. Toks ypatumų formulavimas tartum teikia vilčių, kad kultūros

stiprumą galima išmatuoti. Tačiau, sprendžiant iš apžvelgtų autorių veikalų, daugeliui to padaryti nepavyko. OK stiprumą veikiau galima apibūdinti. Tik G. Saffoldas siūlo OK stiprumo išmatavimo metodiką (Paulauskaitė N., Vanagas P., 1998).

Stiprios kultūros yra ilgaamžiškesnės (tikėjimai ir vertybės gali būti tie patys kaip organizacijos gyvavimo pradžioje). Stiprios organizacijos vadovų uždavinys būtų stengtis palaikyti esamą kultūrą ir pagal galimybes ją dar labiau stiprinti, įtraukiant neprisijungusius darbuotojus. Stipri organizacinė kultūra turi ir trūkumų: aklas darbuotojų atsidavimas puoselėjamoms vertybėms (pvz., trukdo identifikuoti tikrąsias problemas), atskirų pogrupių kultūrinių vertybių ignoravimas (tai praktiškai užkerta kelią naujoms vertybėms subręsti ateityje) ir kt. (Palidauskaitė J., 2001).

Ten kur organizacinė kultūra silpna, tik mažuma (dažniausiai vadovai ir dar keletas asmenų) pritaria puoselėjamoms vertybėms bei organizacijos tikslams. Dominuojančios vertybės yra trumpalaikės, dėl prastos komunikacijos organizacijoje vertybės nėra perduodamos. Tokioje organizacijoje dažnai vyrauja neformalių grupių normos bei vertybės (akcentas privatiems interesams, priešiškumas pokyčiams, naujovių baimė ir kt). Neformalios grupės normos gali sankcionuoti neetišką elgesį ar sprendimus, o tai gali atsiliepti bendram organizacijos įvaizdžiui, jos veiklos rezultatams, visų darbuotojų moralei. Silpnos organizacinės kultūros vadovų uždavinys būtų stengtis įveikti neformalių grupių puoselėjamas neigiamas vertybes, bandyti nukreipti grupių dėmesį ir veiklą organizacijos tikslų įgyvendinimą.

Priklausomai nuo organizacijos veiklos specifikos ir struktūros **organizacinė kultūra gali būti vieninga ar susiskaidžiusi.** Vieningoje organizacijoje puoselėjamos tos pačios vertybės. Viena iš kultūros susiskaldymo priežasčių gali būti nepakankamai aiškiai deklaruotos bendros organizacijos vertybės bei tikslai. Kai kolektyve esančios subkultūros neprieštarauja organizacijos puoselėjamoms vertybėms ir tikslams, nėra pagrindo baimintis. Atskiros subkultūros netgi gali praturtinti bendrą kultūrą. Susiskaldžiusios organizacinės kultūros vadovų uždavinys stebėti subkultūrų vertybių raidą, iš anksto numatyti galimas problemas, skatinti bendros kultūros vystymąsi ir pripažinimą.

Kai organizacinė kultūra neatitinka aplinkos, darbuotojai susiduria su keliomis problemomis. Jiems kyla lojalumo dilema, verčianti apsispręsti, ar bus tarnaujama organizacijai, ar visuomenei: Dėl labai subjektyvių motyvų dažnai pasirenkama ištikimybė institucijai. Lojalumo prioriteto nustatymas sukelia kitų problemų: netinkamą pareigų atlikimą, nusižengimą profesinei etikai ir kt.

Organizacinė kultūra, lyderiai, vadovavimo administravimas ir dizainas gali skatinti arba slopinti individų moralinį pagrindimą. Organizacinė kultūra, akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystymąsi (Palidauskaitė J., 2001).

1.2. Skyrelio apibendrinimas:

Organizacinė kultūra pasireiškia trimis lygiais, apimančiais visas organizacijos gyvenimo sritis: išoriniais atributais (artefaktais), vertybėmis ir esminėmis prielaidomis. Atliekant organizacinės kultūros tyrimus, labai sunku atskirti šiuos tris lygius, bet tyrimai leidžia išsiaiškinti, kodėl organizacinė kultūra įsiveržia į įvairias organizacijos gyvenimo sritis.

Tyrinėjant organizacinę kultūrą, svarbu įžvelgti šiuos jos aspektus: OK išorinius elementus; bendrą supratimą, vyraujantį organizacijoje; kultūros taisykles ir vaidmenis.

Organizacinės kultūros nėra vienodos poveikio organizacijos nariams požiūriu. Kai kurios jų yra stiprios, t.y. daro akivaizdžią įtaką darbuotojų elgsenai. Kitos yra silpnos, nes pastebimo poveikio ar įtakos organizacijos darbuotojams nedaro.

1.3. Organizacinės kultūros tipologiniai parametrai

Organizacinės kultūros tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes. Siekiant detaliau panagrinėti kultūros formavimo ir keitimo problemas, tikslinga susipažinti su pagrindiniais organizacinės kultūros tipais.

Tyrinėtojai, apibūdinami organizacinės kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. Analizė parodė, kad šiuos kriterijus sąlyginai galima sugrupuoti į keletą pagrindinių grupių (Zakarevičius P., 2004):

- personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- psichologinio mikroklimato kriterijai;
- galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Vadovaudamiesi ***personalo tarpusavio santykių kriterijais,*** J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osbora (1995) skiria keturis organizacinės kultūros tipus: beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija (Robbins S., 2003, Zakarevičius P., 2004, Jucevičienė P., 1996).

Beisbolo komanda – šiuo organizacinės kultūros tipu žavisi antrepreneriai, novatoriai ir asmenys, mėgstantys rizikuoti ir pirkti "rizikingą" produkciją. Tokio tipo organizacijose vyrauja dideli atlyginimai ir didelė veikimo laisvė. Tačiau čia rizika didelė ir ilgalaikė garantija faktiškai neegzistuoja. Jiems svarbu talentas, jo įvertinimas, darbo vykdymas, aktyvumas ir, be abejo, darbo rezultatai (pvz.: reklamos agentūros, konsultacinės firmos, investiciniai bankai ir kt.).

Klubas – čia vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Svarbūs veiksniai yra lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas organizacijos gerovei. Šio tipo organizacijose dažniausiai galima sutikti senus darbuotojus, kurie sprendžia, ar naujai atėjęs į organizaciją žmogus jai tinka. Šio tipo organizacijos darbuotojai kopia hierarchijos laiptais lėtai ir palaipsniui. Todėl "greitas kilimas aukštyn" yra neįprastas. Čia darbuotojas yra iš karto numatęs savo pareigų kilimo planą. Dažnai darbuotojai pradeda savo darbą, būdami jauni ir gali išdirbti 35 – 40 metų toje pačioje organizacijoje. Tipiškais šio tipo organizacijos pavyzdžiais gali būti "Delta Airlines", komerciniai bankai, valstybinės agentūros ir kt.

Akademija – tokio tipo organizacijose dažniausiai sutinkami žmonės, pastoviai siekiantys karjeros. Į darbą priimami ką tik baigę universitetus, koledžus. Tokie darbuotojai dirba daug specializuotų darbų, tobulina savo kvalifikaciją ir palaipsniui jie kyla karjeros laiptais. Tokiose organizacijose vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu. Jiems svarbu, kad pavaldiniai taptų profesionaliais specialistais (pvz.: Coca – Cola, IBM, Procter & Gamble, farmacijos firmos ir kt.).

Tvirtovė – šio tipo organizacijas charakterizuoja maža darbo garantija. Jos negali pažadėti saugaus ir užtikrinto darbo. Šio tipo organizacijos pabrėžia savo veiklos krypties pastovumą. Jos mėgsta pusiausvyrą, vengia rizikos pasikeitimų, nelinkę priimti naujovių.

Šių keturių organizacinės kultūros tipų apibendrintos charakteristikos pavaizduotos 1 lentelėje.

1 lentelė

Organizacinės kultūros tipai (P. Jucevičienė, 1996, p. 61)

Beisbolo komanda	Klubas	Tvirtovė	Akademija
Naujovių diegimas, susietas su rizika; talento įvertinimas ir vystymas; plati veikimo laisvė, svarbūs darbo rezultatai; didelis finansinis atlyginimas; individualus pripažinimas	Pagarba pagyvenusiems darbuotojams; svarbiausi veiksniai: lojalumas, patirtis, amžius, "bendra visuotinė" žingsnis po žingsnio karjera.	Nesiūlomas saugumas; veiklos pastovumas ir pusiausvyra; pasitaikius progai siūlo pakeisti nuomonę.	Pabrėžiamas sisteminis karjeros vystymasis, nuolatinis tobulėjimas, specializuotas darbas.

Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, grupuodamas organizacines kultūras, galbūt tiksliausiai panaudojo R. Harrison (1970). Jis vėlgi išskyrė keturis jos tipus: valdžios kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra ir asmens kultūra.

Valdžios kultūra. Vadovas - centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų,

taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.

Vaidmens kultūra. Visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.

Užduoties kultūra. Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė - pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Antra vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.

Asmens kultūra. Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Antra vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopai stengiasi ją stiprinti ir vystyti (Zakarevičius P., 2004).

Apibendrinę daugelio tyrinėtojų darbus, A. Sakalas (1998) ir A. Seilius (1998), vadovaudamiesi ***psichologinio mikroklimato kriterijais,*** organizacinėje kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus: paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra.

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

Depresinė kultūra. Vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima lemtimi, likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės. Veikla rutininė, vidinė aplinka sustabarėjusi. Darbuotojai vadovaujasi principu “aš nieko pakeisti negaliu, nes esu “mažas””.

Prievartinė kultūra. Veikla organizuojama remiantis administracinėmis priemonėmis. Pagrindiniai akcentai - drausmė, tvarka, paklusnumas. Stiprus ir gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas. Emocijos nepripažįstamos. Hierarchija - pagrindinis vadovavimo principas.

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

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

S. Deal ir A. Kennedy (1982) pasiūlė organizacines kultūras grupuoti pagal ***galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus.*** Šiuo požiūriu jie išskyrė tokius tipus: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra.

Viskas arba nieko kultūra. Kiekvienas darbuotojas siekia maksimalių rezultatų, veikia "vabank". Vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas. Pripažįstamos ir garbinamos "žvaigždės". Naujokas, norėdamas būti pripažintu, turi nugalėti "senius".

Duonos ir žaidimų kultūra. Galimybių pasireikšti turi kiekvienas (duonos užteks kiekvienam), reikia tik atskleisti tas galimybes. Geriausiai galimybės atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl tokiai veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys. Organizacijoje dažnos šventės, ritualinės apeigos, ceremonialai, suteikiantys impulsų produktyviai veiklai.

Analitinė projektinė kultūra. Veikla vykdoma analitinio loginio mąstymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidautinos.

Proceso kultūra. Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas - labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti.

Akivaizdu, kad organizacijose, priskiriamose išvardintiems kultūrų tipams, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais, principais ir t.t. Kiekvienoje organizacijoje yra savi simboliai, istorijos, tradicijos, ceremonijos, ritualai ir t. t. (Zakarevičius P., 2004).

Kaip teigia A. Arbatauskas (1996), vadovams yra svarbu žinoti, koks įstaigos veiklos organizavimo būdas yra pats tinkamiausias ir kada reikia keisti šį būdą. Konkretaus veiklos organizavimo būdo pritaikymas, anot autoriaus, turėtų įvykti tik įsitikinus, kad darbuotojai yra tam pasiruošę.

Daugelį organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors anksčiau minėtam organizacinės kultūros tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingi kelių organizacijos kultūros tipų junginys ar dinamika, vystantis iš vieno į kitą tipą.

Šie organizacinės kultūros tipai yra iliustratyvūs pavyzdžiai pradedančioms veiklą organizacijoms, kad jos pasirinktų tinkamą organizacinės kultūros tipą.

Apibendrinant organizacinės kultūros tipus, galima pasakyti, kad dauguma organizacijų yra įvairių kultūros tipų junginiai. Tačiau organizacijos viduje vyrauja subkultūros, kurios linkę prisitaikyti prie vieno tipo.

Mokslininkai įžvelgia ir įvairius organizacinės **kultūros modelius**. Toliau pateikiami keli organizacinės kultūros modeliai, kur kiekviename iš jų autoriai bando surasti ryšį tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos rezultatų.

P. Jucevičienė savo knygoje (1996) pateikia keletą organizacinės kultūros modelių. Vienas iš jų yra PARSON AGIL organizacinės kultūros modelis. Šio modelio autorius, Amerikos sociologas Parson (Moorhead, Griffin, 1992) (P.Jucevičienė, 1996) teigia, kad kiekvienoje sistemoje (ekonominėje, organizacinėje ir t.t.) esanti organizacinė kultūra privalo atlikti 4 funkcijas, kurios yra užšifruotos žodyje

AGIL

A – adaptation – adaptacija;

B – goal attainment – tikslo siekimas;

C – integration – integracija;

D – legitimacy – legitimacija.

1. **Adaptacija**. Organizacijos struktūra turi būti tokia, kad organizacija sugebėtų adaptuotis prie kintamų sąlygų.
2. **Tikslo siekimas**. Būtina sugebėti iškelti ir pasiekti tikslus. Organizacija turi sugebėti sujungti visų narių tikslus į vieną. Svarbiausias kiekvienos organizacijos veiklos aspektas, kuris lemia našumą – geras vadovavimas ir tikslų suformulavimas.
3. **Integracija** – tai sugebėjimas suvienyti skirtingos sistemos dalis į vientisą sistemą. Ją galima apibūdinti kaip organizacijos poreikį suvienyti atskirus organizacijos padalinius, skyrius į bendrą visumą, siekiančią bendrų tikslų ir našaus darbo.
4. **Legitimacija** – tai teisė iškilti ir būti pripažintam.

Kaip autorė pastebėjo, organizacija gali sėkmingai gyvuoti, jei turi tam tikrą vertybių sistemą. Žmogus įsilieja į tą organizaciją, kurioje jis turi teisę būti pripažintas. Turi būti viskas orientuojama į kiekvieną žmogų.

Peters ir Waterman organizacinės kultūros modelis. Tom Peters ir Robert Waterman (Jucevičienė p., 1996) pasirinko labai sėkmingų JAV firmų pavyzdžius ir pasistengė apibūdinti valdymo taktiką, kuri padėjo pasiekti sėkmę. Tai analizuodami, jie atkreipė dėmesį į organizacinės kultūros bruožus, kurių dėka buvo suformuota sėkminga valdymo taktika (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Tobulos firmos bruožai pagal Peters ir Waterman (P. Jucevičienė, 1996, p. 64)

Tobulos firmos bruožai
1. Polinkis veikti.
2. Glaudus ryšys su vartotoju.
3. Autonomija ir ėjimas pirmyn.
4. Produktyvumo siekimas, remiantis darbuotojais.
5. Dėmesys valdymui.
6. Bendrumo laikymasis.
7. Paprasta bendravimo forma.
8. Laisvas ir ribotas veikimas.

Polinkis veikti. Sėkmingai besivystančios firmos, anot autorių, turi polinkį veikti. Šiose firmose iš vadovų tikimasi, kad jie priims sprendimus net tuo atveju, kai trūksta faktų, nes priimant daugelį svarbių sprendimų niekada nėra taip, kad būtų visi reikalingi faktai. Sprendimų priėmimų atidėliojimas reiškia, kad kitoms firmoms bus leidžiama perimti biznio iniciatyvą.

Glaudus ryšys su vartotoju. Modelio autoriai svarbiu dalyku laiko tai, kad firmos, kurių organizacijose labiau už viską vertinamas vartotojas, pralenks tas firmas, kuriose to nėra. Vartotojas yra informacijos apie esamus bei idėjų apie būsimus produktus šaltinis, pagrindinis firmoje atliekamo finansinio darbo atspindys ir t.t. Dėmesio sukoncentravimas į vartotoją, vartotojų poreikių tenkinimas – būtent tie veiksniai padeda tobulai atlikti darbą.

Autonomija ir ėjimas pirmyn. Sėkmingos firmos atsisako biurokratijos, performuodamos organizaciją į smulkius vienetus, kurie yra lengviau valdomi. Taip skatinamas kūrybiškumas.

Produktyvumo siekimas, remiantis darbuotojais. Sėkmingos firmos svarbiausiu turtu laiko žmones, todėl svarbiausias organizacijos tikslas – leisti žmonėms dirbti produktyviau.

Dėmesys valdymui. Sėkmingos firmos nori, kad vadovai skirtų dėmesį visoms biznio funkcijų sritims, o ne tik vadovautų "iš ofisų". Visi darbuotojai turi suvokti, kad gerai atliktas darbas ne tik vadovo noras, bet ir jų paties tikslas.

Bendrumo laikymasis. Sėkmingos firmos turi bendrus tikslus visai organizacijai ir sudaro tam reikiamas sąlygas.

Paprasta bendravimo forma. Sėkmingos firmos sutelkia dėmesį į organizacijos administracijos mažinimą, nedidelių darbo grupių kūrimą. Tai leidžia paprasčiau ir efektyviau atlikti darbą.

Laisvas ir ribotas veikimas. Sėkmingos firmos yra organizuojamos ribotai ir laisvai. Ribotumą suvokiame kaip darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, tačiau tuo pačiu organizacija

suteikia darbuotojams veiksmų laisvę.

W. Ouchi organizacinės kultūros tipologija. Nemažai autorių bandė sukurti organizacinės kultūros analizės modelius. Vienas iš pirmųjų tyrinėtojų, aiškiai koncentravęs dėmesį į organizacijų darbo santykių kultūrą buvo W. G. Ouchi. Jis atliko trijų organizacijų narių grupių: tipiškos JAV kompanijos, tipiškos japonų grupės ir JAV Z valdymo tipo kompanijos, organizacinės kultūros analizę. Autorius sukūrė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, pagal kurį galima palyginti organizacijas (žr. 3 lentelę) (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005).

Įsipareigojimas darbuotojams. Bandymas išlaikyti darbuotojus, nesvarbu, ar jie įdarbinami tik tam tikram, ar visam laikui.

Darbo įvertinimo sistema. Norint tinkamai įvertinti darbuotojus, turi būti naudojama kokybinė ir kiekybinė informacija apie darbuotojų veiklą.

Karjera. Ar įmonėje karjeros galimybės didelės ar mažos.

3 lentelė

W. Ouchi organizacinės kultūros modeliai (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005, P.221)

Kultūrinės vertybės	Japonijos kompanijos	JAV Z kompanijos	Tipinės JAV kompanijos
1. Įsipareigojimas darbuotojams	Visam gyvenimui	Ilgalaikis	Trumpalaikis
2. Darbo įvertinimo sistema	Lėta pagal kokybę	Lėta pagal kokybę	Greita pagal kiekybę
3. Karjera	Labai plačios galimybės	Gana plačios galimybės	Siaura ir specializuota
4. Kontrolė	Numanoma ir neformali	Numanoma ir neformali	Tiksli ir formali
5. Sprendimų priėmimas	Grupinis, konsensuso būdu	Grupinis, konsensuso būdu	Individuali
6. Atsakomybė	Grupinė	Individuali	Individuali
7. Dėmesys žmonėms	Visapusiškas	Visapusiškas	Nedidelis

Kontrolė. Organizacija turi vykdyti tam tikrą kontrolę vadovaudamasi konkrečiais nurodymais, pareigybių aprašymu ir įvairiomis taisyklėmis bei procedūromis.

Sprendimų priėmimas. Kaip priimami sprendimai: grupėmis ar individualiai.

Atsakomybė. Kieno priimama atsakomybė: kolektyvo, konkretaus asmens ar individualiai.

Dėmesys žmogui. Ar teikiamas visapusiškas ir koncentruotas dėmesys žmogui.

1.3. Skyrelio apibendrinimas:

Tyrinėtojai, apibūdinami organizacinės kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais.

Analizė parodė, kad šiuos kriterijus sąlyginai galima sugrupuoti į keletą pagrindinių grupių:

- *personalo tarpusavio santykių kriterijai;*
- *veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;*
- *psichologinio mikroklimato kriterijai;*
- *galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.*

Įvairūs mokslininkai pateikia skirtingas organizacinės kultūros tipų charakteristikas ir organizacijos modelių struktūras. Tokia modelių įvairovė leidžia kiekvienai organizacijai pasirinkti ir pritaikyti būtent jai tinkamą modelį ir pagal jį formuoti organizacinę kultūrą. Tinkamai parinkus ir pritaikius modelį yra vystoma organizacinė kultūra.

1.4.Organizacinės kultūros formavimas ir kaita

Vertinant organizacinę kultūrą kaip labai svarbų pokyčių valdymo faktorių, ypač aktualus klausimas yra jos formavimo, kokybinės kaitos būdai ir galimybės.

Apibendrinus daugelį organizacijos funkcionavimo aspektų, išanalizavus daugelio autorių publikacijas, galima konstatuoti, kad kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Neteisūs tie autoriai, kurie teigia, kad kultūros formavimasis - tai grynai savaiminis procesas, lygiai kaip neteisūs ir tie, kurie įrodinėja, kad kultūra formuojama įvairiomis dirbtinio poveikio priemonėmis (Zakarevičius P., 2004).

Savaiminį organizacinės kultūros formavimąsi įtakoja objektyvūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. Pagrindiniai išoriniai veiksniai, P. Zakarevičiaus (2004) nuomone, yra šie:

- politinė, socialinė, teisinė aplinka;
- bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai;
- ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka;
- gamtinė, techninė, technologinė aplinka.

Vidinius veiksnius galima charakterizuoti taip:

- strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai);
- personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija;
- sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.);
- vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir t.t.).

Išanalizavus daugelio autorių (Kotter, Heskett, 1992; Robbins, 1989; DuBois, 1996; Schein, 1990; Collins, Porras, 1994 ir kt.) darbus, galima drąsiai teigti, kad pagrindinės sąmoningo poveikio, įtakojančio organizacinės kultūros turinį, priemonės ir būdai yra šie (Zakarevičius P., 2004) :

1. Organizacijos nariams svarbių ir priimtinų vertybių, idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas, o taip pat kasdieninis jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas, tuo įtikinant darbuotojus, kad šios vertybės tikrai reikšmingos jų gyvenime. Pavyzdžiui, deklaruojant, kad organizacija – tai šeima, kurioje rūpinamasi vieni kitais, taip ir būtų daroma. Sakykime, susirgus darbuotojo šeimos nariui, organizacija jį paremtų moraliai ir materialiai.

2. Veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą atmosferą, mikroklimatą, skatinimo sistemą. Principų ar normų nepaisymas turi sukelti darbuotojui nejaukumo, netikrumo jausmus.

3. Darbuotojų tobulinimosi sistemos, kurios turinys orientuotas organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimui, organizavimas. Tobulinimasis turi apimti ne tik dalykinės, kompetencinės kvalifikacijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą.

4. Sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais ir pan., realizavimas. Pavyzdžiui, periodiškai organizacijos nariams pateikiama objektyvi, nepriklausomų ekspertų informacija, kad gaminama produkcija, lyginant su analogiška kitų organizacijų teikiama produkcija, yra kokybiškiausia. Arba - žiniasklaidoje nuolat pasirodanti informacija, teigiamai propaguojanti įvairius organizacijos gyvensenos aspektus.

5. Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas, istorijų ir mitų perdavimas, nusipelniusių darbuotojų pagerbimas, ankstesniais laikais ypač pasižymėjusių darbuotojų (herojų) garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas.

Ilgesnį laiką organizacijoje dirbantiems darbuotojams kultūra tiek objektyvių veiksnių, tiek sąmoningų poveikių įtakoje “įauga” į pasąmonę ir jie net nebeįsivaizduoja kitokios sociokultūrinės atmosferos. Žymiai sudėtingesnėje situacijose yra naujai į organizaciją ateinantys darbuotojai. Žinomi trys pagrindiniai naujų darbuotojų “įvedimo” į susiformavusią organizacijos kultūrą priemonių kompleksai: atranka; adaptacija; mokymas (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005).

Atranka - preliminarusis “įėjimo” į organizacinę kultūrą etapas. Šiame etape pirminę atranką praėję darbuotojai kontaktinės atrankos metu susipažįsta ne tik su būsimojo darbo specifika, pareigomis, teisėmis, bet ir su organizacijos vertybinėmis orientacijomis bei nuostatomis. Jei šios nuostatos neatitinka darbuotojo asmeninių požiūrių, įsitikinimų, įpročių, jis eiti dirbti į organizaciją nenorės. Antra vertus, organizacijos vadovybė taip pat nepageidauja priimti darbuotojo, kurio

vertybinės nuostatos priešingos organizacinei kultūrai. Todėl atrankos etapas gana dažnai būna emocinis "įėjimo" į organizacinę kultūrą laikotarpis.

Sistemų teorija adaptavimosi sąvoką vartoja apibūdindama sistemos sugebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Darbuotojo adaptavimasis organizacijoje - tai jo prisitaikymas prie veiklos sąlygų ir, visų pirma, prie kultūrinės aplinkos. Adaptavimosi sėkmė priklauso ir nuo naujojo darbuotojo, ir nuo bendradarbių grupės, į kurią jis atėjo. Darbuotojo asmeninės ir dalykinės savybės, kitos charakteristikos daug lemia jo santykių su grupės nariais formavimąsi. Antra vertus, grupės požiūris į naująjį darbuotoją, geranoriška parama taip pat turi didžiulę reikšmę jo prisitaikymui ir organiškam įsijungimui į grupinę veiklą. Pagaliau sėkmingas adaptavimasis turėtų baigtis naujojo darbuotojo identifikavimusi (susitapatinimu) su organizacijos vertybėmis, idealais, nuostatomis.

Pokyčiai organizacijos aplinkoje ir jos viduje yra objektyviai neišvengiami. Šie pokyčiai sąlygoja organizacijos strategijos, struktūrų, procesų koregavimo ir pertvarkymo būtinumą. Akivaizdu, kad vykstant šiems pertvarkymams turės keistis ir organizacinė kultūra. Kultūros keitimo nereikia palikti savieigai. Tai turi būti sąmoningai, tačiau labai jautriai reguliuojamas sociopsichologinis procesas.

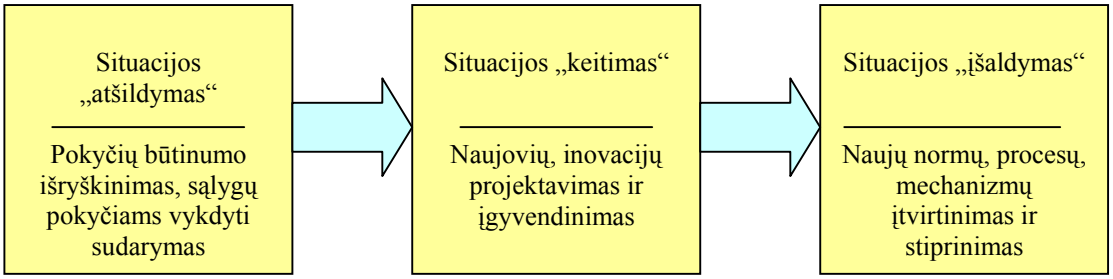
Pasak autorių organizacijos kultūros keitimo įvairiems aspektams ir problemoms nagrinėti skirta gana daug dėmesio (Woodman, 1989; Silverz-weig, Allen, 1976; Stahl, Grigsby, 1992; Krathwohl, 1964; Kreitner, Kinicki, 1995; Stewart, 1991; Šimanskienė, 2002, S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005; P.Zakarevičius, 2004; N. Paulauskaitė, 1997 ir kt.). Susisteminus tyrinėtojų pateiktus kultūros keitimo modelius, taip pat asmeninį patyrimą, sukauptą konsultuojant įvairias organizacijas, P.Zakarevičius (2004) siūlo šį organizacinės kultūros keitimo proceso variantą.

Vadovaujantis H. Ansoff (1965) ir K. Lewin (1991) pasiūlytu kaitos organizavimo modeliu, kultūros keitimo procesą dalinti į tris pagrindinius etapus (žr. 2 paveikslą).

1. Pasak T. Deal ir A. Kennedy, *pastebima kultūra* yra mūsų veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją.

2. *Persidengusios vertybės* gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones drauge, taip pat galingas motyvacijos mechanizmas šios kultūros žmonėms. T. Peters ir R. Waterman pabrėžia, jog daugelis konsultantų siūlo vystyti organizacijoms dominuojantį ir koherentiškų persidengusių vertybių tinklą. Terminas persidengęs reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos (arba buvo pristatytos), kaip jos yra svarbios grupės veiklai.

3. Giliausiai tyrimų grandyje randasi *bendri susitarimai* arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta kaip bendrą veiklą. Beje, matyt, reikėtų dar labiau praplėsti šio trečiojo lygio vertybių tyrinį, kurio T. Peters ir R. Waterman atskirai lyg ir nepabrėžia. Čia neturėtų būtinai būti ir fundamentaliųjų vertybių, kurios, matyt, turėtų turėti išankstinio pripažinimo organizacijoje statusą.



2 pav. Kaitos organizavimo modelis (Zakarevičius, 2004, P.207)

Pasak autorių S.Stoškaus ir D.Baržinskienės (2005), organizacinė kultūra veikia visus jos gyvenimo aspektus, todėl labai svarbu ją tirti, o jos tyrimui turėti patikimas priemones. Organizacinė kultūra paprastai tiriama dviem aspektais:

- Analizuojami organizacijos kultūros lygiai.
- Analizuojamos subkultūros.

Organizacinę kultūrą galima nagrinėti ir pagal jos subkultūras, nes ji nėra vienalytė. Ji susideda iš subkultūrų, kurias sudaro skirtingi vertybių rinkiniai, kultūros formos, pasireiškimo charakteristikos ir kiti dalykai, būdingi žmonių grupei organizacijoje.

Kai kurie subkultūrų elementai atitinka bendrą kultūrą, o kai kurie – ne. Kuo unikalesni subkultūros elementai, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrai kultūrai.

Praktiškai kiekvienoje organizacijoje egzistuoja subkultūros pagal grupes.

- neformalios grupės;
- formalios grupės.

Neformalias grupes sudaro draugai, dažnai jos suformuojamos siekiant ilgalaikių ar trumpalaikių bendrų tikslų.

Formalios grupės formuojamos pagal darbą, technologijas, užduotis, skyrius, katedras, hierarchinius skirtumus.

4 lentelė

Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai (Stoškus S.,.Baržinskienė D., 2005, P. 226)

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

Subkultūrų formavimąsi skatina įvairūs veiksniai (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005) (žr.4 lentelę):

Diferencijuotas bendravimas. Tai lemia organizacijos dydis, geografinis išsibarstymas, susiskirstymas skyriais, darbo paskirstymas, valdžios hierarchija, darbo ir technologijos procesai, vertikalūs ir horizontalūs komunikacijos kanalai, taisyklės, normos, susivienijimai, profesija, demografinės charakteristikos. Kuo daugiau žmonės bendrauja vieni su kitais, tuo labiau jie linkę turėti tuos pačius jausmus ir supratimą.

Bendra patirtis. Žmonės, sąveikaudami tame pačiame kontekste, įgyja vienodų elgsenos būdų ir tikėjimų ir taip pat susijungia į subkultūras. Darbas, kuriame nėra didesnio atstumo tarp darbuotojų ar tarpusavyje priklausomų užduočių, ne taip skatina subkultūrų kūrimąsi.

Vienodos asmeninės savybės. Tai – amžius, tautybė, kvalifikacija, išsilavinimas, socialinė klasė. Tokie nariai nekeičia savo senų vertybių ir tikėjimų, nes taip randa daug bendrų dalykų.

Prisirišimas. Esant trims minėtoms sąlygoms, didėja draugiškumas, prisirišimas tarp grupės narių, bet ne su kitais grupių nariais. Tai lemia šie veiksniai: susitarimas dėl grupės tikslų, nedidelė

grupė, tarpusavyje priklausomos užduotys, izoliuotumas nuo kitų grupių, bendra sėkmė ar krizė, išorinės grėsmės pavojus, bendros charakteristikos, interesai, vertybės, panašios savybės.

Organizacijoje galima ir subkultūrų difuzija – skirtingų subkultūrų nariai susimaišo būdami skirtingų organizacijų nariai. Difuzija galima dėl menkų socialinių ryšių, bendravimo kompiuteriais, kitomis komunikacijos priemonėmis.

Subkultūros yra vertingos organizacijoje tuo, kad jos tampa artima parama organizacijos nariams, susiduriantiems su problemomis. Subkultūros lemia organizacijos kultūros įvairovę ir sudėtingumą. Kultūra toli gražu vienareikšmiškai nenurodo, koks elgesys yra geras, koks blogas, ką ir kaip reikia vertinti. Stiprios subkultūros stengiasi savo kultūrą padaryti dominuojančią organizacijoje. Gerai, kol vienos subkultūros vertybės nesikerta su kitos subkultūros vertybėmis.

Subkultūros gali būti ir konfliktų šaltinis. Konfliktuojanti subkultūra – tai kontrkultūra. Ji gali duoti ir teigiamų, ir neigiamų efektų. Kontrkultūra sukelia jos nariams dvigubos ištikimybės problemų, silpnina bendrą organizacijos kultūrą tačiau, antra vertus, jos gali skatinti ir teigiamus pokyčius.

Organizacinės kultūros keitimas - labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas. Tai žymiai sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus. Todėl jis gali tęstis gana ilgai (3 – 5 ar net 10 metų), todėl jam vykstant iškyla nemažai problemų. Apibūdinsime keletą dažniausiai pasitaikančių problemų (Zakarevičius P., 2004, Stoškus S, Beržinskienė D., 2005):

1. Vertybės, idealai, pažiūros, įsitikinimai - tai ne baldai ar drabužiai, kurių neatitikimą naujoms funkcijoms ar madai galima pastebėti, nustatyti, fiksuoti akivaizdžiai. Priežastys išpažinti kitas vertybes ir idealus, keisti pažiūras ir įsitikinimus turi būti labai svarbios ir labai motyvuotai išaiškintos. Kitu atveju pasipriešinimas pakeitimams gali būti ypač stiprus.

2. Elgesio, moralės, teisės normos įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius. Keičiant šias normas, savaime keisis ir organizacijos narių santykiai. Santykių kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius. Darbuotojai gali jausti grėsmę gero mikroklimato pasikeitimui į blogesnį ir priešintis normų kaitai.

3. Siekius pakeisti įpročius, įgūdžius darbuotojai dažnai suvokia kaip pavojaus šaltinį, išbalansuojantį jų stabilios, garantuotos veiklos būseną. Keičiant įpročius, įgūdžius galbūt gali atsiskleisti darbuotojų silpnybės, kai kurių savybių stoka, todėl atsiranda pokyčių baimė ir pasipriešinimas jiems.

4. Pasipriešinimą kultūros keitimui gali sąlygoti ir išorinės aplinkos veiksniai. Tai gali būti neigiami kitų organizacijų, kuriose kultūros keitimas buvo nelabai sėkmingas, pavyzdžiui, tyčinė

konkurentų įtaka skleidžiant neigiamo pobūdžio gandus arba kokie nors kiti atvejai.

5. Kultūros keitimo nesėkmių priežastimi gali būti organizacijos vadovų neryžtingumas, nesugebėjimas įtikinti darbuotojus pokyčių nauda, neteisingai parinkti pertvarkymo būdai ir priemonės.

Vadybos (organizacinės) kultūros keitimas yra visos organizacijos kultūros keitimo dalis. Keičiant (tobulinant) organizacinę kultūrą, reikia pertvarkyti ne vertybinius, elgsenos parametrus, o operatyvinius, organizacinius parametrus.

1. Skyriaus išvados:

1. Organizacinę kultūrą galima ir būtina nagrinėti tik kaip vieną bendrosios kultūros socialinių dedamųjų. Šiuo požiūriu, organizacinė kultūra - tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt.

2. Yra skiriamos sąvokos "organizacijos kultūra" ir "organizacinė kultūra". Organizacijos kultūra - tai žmonių grupės nuostatų, įsitikinimų, požiūrių ir t.t., visuma, o organizacinė kultūra charakterizuoja organizacinės veiklos kultūrą. Tačiau N. Paulauskaitės ir V. Vanago nuomone (1998), terminas organizacinė kultūra vartojamas kaip atitikmuo organizacijos kultūrai. Šių autorių teigimu šiuos du žodžius vartoti ta pačia reikšme galima todėl, kad OK samprata atėjo iš angliškai kalbančios šalies, o angliškai terminas organizational culture gali būti verčiamas dvejopai: organizacijos arba organizacinė kultūra.

3. Pagal bendruosius bruožus organizacinės kultūros klasifikuojamos į tipus (pavyzdžiui, Beisbolo komanda, Akademija, Klubas, Tvirtovė ir kt.), o gilinantis į organizacinės kultūros ypatumus, leidžiančius išskirti tokius OK profilius, kurie pasikartotų tam tikroje organizacijoje ar grupėje, nusakomi organizacinės kultūros modeliai (pavyzdžiui, PARSON AGIL, Peters ir Waterman, OUCHI, HOME ir kt.).

4. Tinkamo organizacinės kultūros modelio pasirinkimas turi didelę reikšmę formuojant ir vystant konkrečios organizacijos kultūrą. Labiausiai paplitęs modelis akcentuoja istorijos tęstinumo, lyderiavimo, vertybių ir normų perdavimo, darbuotojų sąveikavimo, narystės svarbą.

6. Organizacijose poreikis keisti kultūrą atsiranda tada, kai dėl išorinės konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę pertvarką. Dažnai netgi nėra keliamas uždavinys keisti kultūrą, bet tiesiog - diegiama nauja strateginė kryptis, iškelianti naujus veikios tikslus, metodus, struktūras, žmonių mokymą, o drauge sukelianti neakivaizdžią kultūros kaitą.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS DIAGNOZAVIMAS

Organizacinė kultūra nėra lengvai suvokiama, nėra lengvai išmatuojama, įvertinama ir keičiama. Organizacinė kultūra yra palyginti nauja, prieštaringa ir sunkiai suprantama koncepcija (Brown, 1995). Pasak Williams (1993), "Organizacinė kultūra dabar jau aiški ir apibrėžta sąvoka". Nors autorių teiginiai prieštaringi, jų tyrimai įrodo, kad organizacinė kultūra yra labai kompleksiškas ir pastoviai kintantis reiškinys. Reikia numanyti, kad ir jos tyrimas turėtų būti tiek pat komplikuotas, kiek ir jos suvokimas. Tačiau po to, kai išskaidome organizacinę kultūrą į sudėtines dalis, išskiriame jos charakteristikas, tipus, pagaliau nustatome vieną, mums labiausiai priimtiną jos apibrėžimą matyti, kad jos išmatavimas, įvertinimas bei tyrimas tampa ne toks jau komplikuotas reikalas. Organizacinės kultūros tyrimas, kaip jau minėta, yra vienintelis geros jos keitimo strategijos parengimo sėkmės garantas. Nuosekliai ir tiksliai ištyrus organizacinę kultūrą, parengus metodikas jos keitimui, siekiant įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą, galima tikėtis sėkmės arba bent geros pažangos. Paprastai organizacinės kultūros keitimas ir visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas suprantami kaip du atskiri procesai. Žinoma, tokia traktuotė yra teisinga, tačiau kai kuriais atvejais šiuos abu procesus galima suvokti kaip vieną ir tą patį dalyką. Juk visuotinės kokybės vadyba - tai kokybiškais naujas mąstymo būdas. O organizacinė kultūra yra priimtų ir palyginus stabilių įsitikinimų, nuostatų ir vertybių visuma, kurių laikomasi organizacijos viduje. Pastarieji dalykai pasireiškia per individų elgesį. Mąstymas, kaip protinė individo veikla, besiremianti žiniomis apie jį supančią aplinką, remiasi tiek įsitikinimais, tiek nuostatomis, nes jis irgi pasireiškia individo elgesiu. Iš to išplaukia, kad visuotinės kokybės vadyba tai ir yra nauja kultūra, t.y., naujų įsitikinimų, nuostatų ir vertybių visuma, kurių visuotinai pradedama laikytis organizacijoje (Vanagas P., Abramavičius Š., 1998).

Taigi, organizacinės kultūros tyrimas yra labai svarbus, siekiant pakeisti senąją kultūrą nauja ir tokiu būdu įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą.

Organizacijos kultūros tyrimo metodiką yra pateikę lietuvių autoriai P.Vanagas ir Š.Abramavičius (1998), N. Paulauskaitė (1997), L. Šimanskienė (2002).

Organizacinės kultūros ištyrimo procesas yra sudėtingas, nes norima sužinoti sunkiai diagnozuojamus dalykus: vertybes, simbolių prasmę, vadovavimo subtilybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją ir t.t. Daugelis autorių (Schein, 1992; Denison, 1990; Deal, Kennedy, 1982) pateikia organizacinės kultūros diagnozavimo etapus klausimais. Į kokius svarbiausius dalykus reikia atkreipti dėmesį tiriant esamą organizacinę kultūrą. Tam pateikiama tokia klausimų seka:

išstudijuoti fizinę aplinką, išklausyti, ką patys darbuotojai kalba apie savo organizaciją, kokie yra herojai (sektini pavyzdžiai), kokie juokeliai ir istorijos pasakojamos naujokams, kokios vertybės ir idealai propaguojami ir ar jie iš tiesų vertinami darbuotojų. Tokie ir panašūs klausimai labai aktualūs norint suprasti organizacinę kultūrą, ir pakeisti norima linkme (Šimanskienė L., 2002).

Kaip mini L.Šimanskienė (2002), daugybė autorių tyrė, aprašė ir rekomendavo pakankamai daug įvairių organizacinės kultūros formavimo arba jos keitimo norima linkme modelių bei metodų. Didžioji jų dalis remiasi kultūrinėmis vertybėmis arba vertybėmis, kurių pagrindu (dažnai taip mąsto vadovai) galima suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas, tuo būdu užtikrinant pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje rinkoje. Tačiau ne mažiau mokslininkų organizacijų veiklos tobulinimą arba jos pokyčius supranta kaip esminius technologinius, organizacinių valdymo struktūrų, naujų valdymo metodų arba naujų gaminių sukūrimą, visai neakcentuojant organizacinės kultūros reikšmės. Visi minėti veiksmai padeda organizacijoms išlaikyti konkurencingumą, tačiau Japonijos įmonės praėjusio šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje aktyviai įsiveržusios į pasaulio rinkas savo prekių kokybe įrodė, kad vienkartinių patobulinimų nepakanka, norint išlikti konkurentiškais. Atsirado nauja vadybos mokykla "nuolat besimokanti organizacija", kuri remiasi nepertraukiamo tobulinimo principu, o šis principas negali būti įgyvendintas be organizacinės kultūros teorinės sampratos bei sugebėjimo ją formuoti individualiai kiekvienoje organizacijoje. Išanalizavus daugybę teorinių dalių pastebėta keletas trūkumų, kas suformuoja ir organizacinės kultūros tyrimo problemą – jose nėra metodikos kompleksiškam organizacijos dirbančiųjų kultūrinės orientacijos diagnozavimui. Todėl tyrimo tikslas – atlikti mokslinės literatūros analizę, kad galėtume rasti optimaliausius organizacinės kultūros diagnozavimo būdus, pateikti anketavimo privalumus bei trūkumus. Naudoti tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė ir palyginimas, anketavimas, SPSS programa, loginės išvados (Šimanskienė L., 2002).

2.1. Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonės

Ištirti organizacinę kultūrą organizacijose yra pakankamai sudėtinga. Kiekviena organizacija turi susiformavusias savas vertybes, savitą kalbą, herojus, istorijas, tradicijas. Ateinantis tyrėjas nebūna susipažinęs su jau esama organizacine kultūra, todėl daugelio dalykų jis paprasčiausiai nežino. Tačiau pasitelkus tam tikrus metodus, galima juos pažinti. Organizacinę kultūrą reikia tirti trimis lygmenimis (Schein E., 1992).

Pirmame lygmenyje bandoma aiškintis fizinę aplinką, kaip naudojamas darbo laikas ir erdvė, kokia darbuotojų aplinka, kokia vadovo apranga, ar ji skiriasi nuo visų darbuotojų aprangos, kokios

emocijos yra išskiriamos, kai kalbama apie darbą. Jeigu darbuotojai yra aktyvūs ir šnekūs, tai tyrėjui padeda aiškintis organizacinę kultūrą labiau, šiuo atveju tyrėjas turi daugiau tylėti ir rinkti informaciją. Jeigu darbuotojai nešnekūs, tokiu atveju tyrėjas turi būti aktyvesnis, kad galėtų gauti išsamesnę informaciją.

Antrame lygmenyje užduodami tokie klausimai: kas vyksta? kodėl jūs darote būtent tai? kodėl naudojate vienus ar kitus simbolius? “Mes manome, kad bendradarbiavimas yra geras dalykas”; “mes netikime, kad vadovai turi daugiau teisių negu tarnautojai”. Per įvairius teiginius bei klausimus galima išsiaiškinti, kokios vyraujančios vertybės organizacijoje, kokie yra prioritetai, patikrinama, ar organizacijos nariai su tuo sutinka. Jeigu nesutinka, aiškinamasi įvairiose subgrupėse. Trečiame lygmenyje aiškinamos pagrindinės prielaidos. Tikrinti, kur išaiškintos vertybės realiai identifikuojamos ir ar tai atitinka veiklą. Pavyzdžiui, buvo teigiama, kad svarbus planavimas, o realiai planai kuriami, kai yra kritinė situacija. Autorius teigia, kad žmonės visada dirba puikiai, jeigu aiškiai žino visas taisykles ir pritaria vyraujančiai vertybių sistemai (Šimanskienė L., 2002).

Daugelis organizacijos taisyklių yra kuriamos ne tik organizacijos nariams, bet ir vartotojams. Svarbu aiškiai apibrėžti išoriniams vartotojams nukreiptus tikslus. Visuomenė ne visada tai supranta ir apie tai galvoja, tikslai yra svarbūs pačios organizacijos nariams, nes jie yra lyg veidrodis, kuris parodo, ar jie reikalingi, kam reikalingi, vardan ko jie dirba. Geriausiai organizacinę kultūrą iššifruoti, kai yra dirbama kartu su organizacijos darbuotojais (Schein E., 1992) – tada žymiai tiksliau ir geriau išsiaiškinamos vertybės, simbolių reikšmės, pagrindinės prielaidos. Tas būdas daug patikimesnis negu klausimynų bei interviu naudojimas, nes klausimai sudaromi pašaliečio, kuris gerai nežino naudojamos terminijos, vyraujančio bendravimo stiliaus ir tai užima daugiau laiko ir nėra efektyvu. Norint nustatyti, kas vyksta organizacijoje, pirmiausiai reikia išnagrinėti organizacijos istoriją, po to išorinius atributus, vertybes ir esmines prielaidas. Tiriant organizacijos išorinius atributus būtina pastebėti anomalijas, neįprastus ar keistus dalykus.

“Praktiškai yra du organizacinės kultūros tyrimo būdai: pirmas - klausimyno panaudojimas, ir antras - interviu bei tiesioginiai stebėjimai. Kaip atskirą kultūros tyrimo būdą galima vartoti ir archyvinių duomenų rinkimą, tačiau šis metodas be vieno kurio nors iš pirmųjų dviejų negali būti pakankamai informatyvus” (Vanagas P., Abramavičius Š., 1998). Klausimyne pateikiami klausimai turėtų būti pateikti logine seka, pereinant nuo vieno reiškinio tyrimo prie kito. Jų neturėtų būti per daug, nes respondentai pavargs pildydami jų atsakymams paliktas tuščias vietas, ir dėl to gali labai sumažėti anketos patikimumas. Klausimyną reikėtų koreguoti pagal toje organizacijoje įsigaliojusią kalbą, žargoną. Klausimynai turi būti sudaryti paprasta, aiškia kalba, kad būtų suprantama visiems apklausoje dalyvaujantiems žmonėms.

L. Šimanskienė (2002) išskiria tokias organizacinės kultūros diagnozavimo priemones:

1. Fizinės aplinkos studijavimas. Neišvengiamai apie organizacinę kultūrą rodo ir organizacijos investicijos į jos pastatus, patogią ir jaukią darbo aplinką. Organizacija, kuri didžiuojasi savimi ir savo kultūra, išreikš savo pasididžiavimą per aplinką. Direkcijos patalpos, centrinis pastatas neretai pranoksta kitus statinius. Tačiau Japonijoje pirmiausiai kuriamos jaukios ir saugios darbo vietos žemesnės grandies dirbantiesiems, tik po to – vadovybei . Įvairių padalinių skirtinga aplinka atspindi organizacijos požiūrį į skirtingas darbuotojų kategorijas. Stiprios kultūros organizacijos rūpinasi visais savo žmonėmis.

2. Pačios organizacijos pasisakymų apie jos kultūrą vertinimas. Tai organizacijos metinės ataskaitos, pranešimai spaudoje, komentarai finansų analitikams. Pasisakymai suteikia daug informacijos. Stiprios kultūros organizacijos akcentuoja savo vertybes ir sumanius darbuotojus, tai nuolatos pabrėžia. Silpnos ir fragmentiškos kultūros organizacijos kelia daugiau verslo problemas.

3. Žinios apie organizacijos santykius su klientais. Atkreipti dėmesį į priėmimo patalpų aplinkos sukūrimą, darbuotojų bendravimą su klientais, klientų aptarnavimo kultūrą bei profesionalumą. Tai taip pat atspindi organizacijos vertybes.

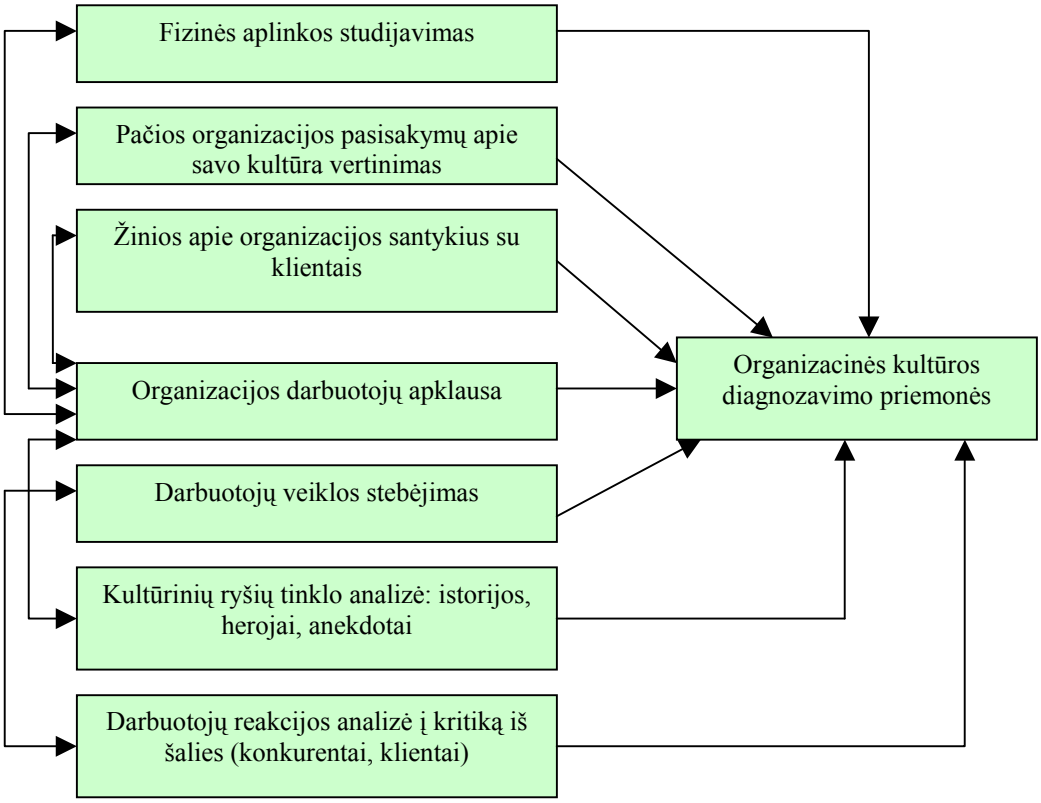
4. Organizacijos darbuotojų apklausa. Apklausos metu darbuotojai apibūdina, kas yra svarbiausia organizacijoje, ir tai iš dalies rodo organizacijos kultūros vertybes. Dirbantieji gali vertinti kolegas, dirbančius organizacijoje, remdamiesi suformuotomis vertybėmis. Teigiamais apibūdinimais yra suformuojamas herojaus paveikslas, kuris realiai gal net neegzistuoja.

5. Darbuotojų veiklos stebėjimas. Gera priemonė organizacijos kultūros vientisumui nustatyti yra vertybių ir veiksmų sutapimas. Organizacijos palyginimas: ką žmonės sako ir ką jie daro. Stiprių kultūrų organizacijose darbuotojų deklaruojamos vertybės ir veiksmai sutampa.

Pateiktą organizacinės kultūros diagnozavimo priemonių sąrašą anot L. Šimanskienės (2002) galima papildyti dar dviem: darbuotojų reakcijos analize bei kultūrinių ryšių analize (tai pateikta 3 pav.). Siekiant diagnozuoti organizacinę kultūrą, reikėtų tyrėjui atskirai pasidomėti kultūrinių ryšių tinklu. Išaiškinti dažnai pasakojamų istorijų prasmę, kokia anekdotų apie tam tikrus darbuotojus esmė, ką atspindi vaizduojami herojai. Svarbu stebėti darbuotojų reakcijas į kritiką iš kitų organizacijų bei klientų pusės. Kaip darbuotojai į tai reaguoja? Ar su kritika besąlygiškai sutinka ir stengiasi išpildyti keliamas sąlygas ar reikalavimus? Gal ginčijasi ar apskritai nekreipia dėmesio? Tuo atveju pamatoma, ar organizacijos darbuotojai yra vieningi, lojalūs organizacijai ir tenkina organizacijos interesus.

Apklausa yra tam tikra suplanuota duomenų rinkimo forma ir naudojama aprašyti ar nuspėti tam tikrus veiksmus arba analizuoti dviejų tam tikrų kintamųjų sąryšį (Oppenheim, 1996).

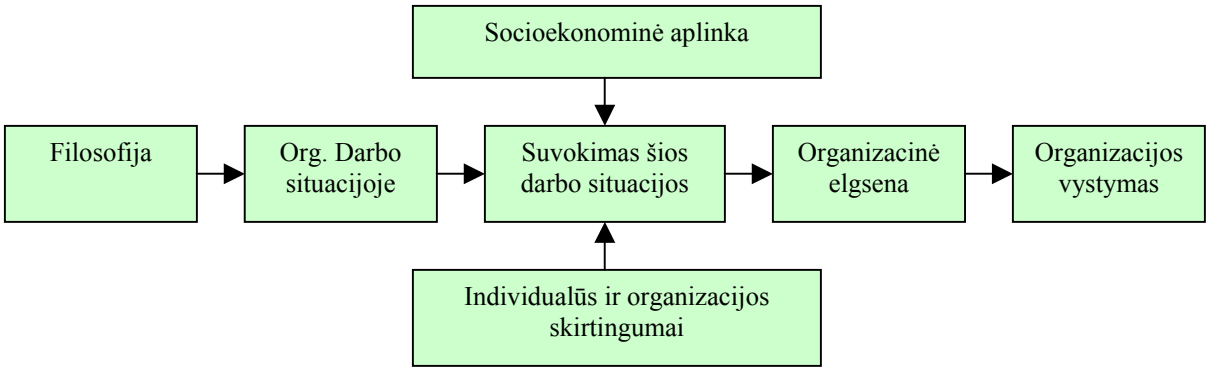
Apklausos vykdymas organizacijoje rodo, kad vadovybė domisi personalu ir dėl to gali pagerėti darbuotojų moralė. Apklausos gali iš anksto numatyti potencialias problemas, tam tikrais atvejais jas izoliuoti ar panaikinti jų priežastis. Jei apklausa atlikta teisingai, tai jos metu vadovybė gali sužinoti tikrąją personalo nuomonę apie darbą ir po to atitinkamai reaguoti. Apklausos metu galima paveikti respondentą, t.y. jį sugėdinti, inicijuoti tam tikrus veiksmus, paskatinti, įžeisti. Paprastai tai nepageidaujami šalutiniai apklausos metodo efektai, bet dažnai jie būna neišvengiami. Taigi jau nuo apklausos gali prasidėti pats organizacinės kultūros keitimas (Abramavičius Š., Vanagas P., 1998). Populiariausias metodas – anketinės apklausos ir pokalbiai su darbuotojais. Schein E. (1992) teigė, kad tiriant organizacijos kultūrą klausimynų naudojimas yra diskutuotinas, nes klausimyną sukuria mokslininkai prieš tai, kai jie susiduria su konkrečia kultūra, todėl klausimai gali neatspindėti esamos kultūros, darbuotojai gali paprasčiausiai nesuprasti klausimų, todėl rezultatai bus iškreipti. Tačiau vis dėlto tai labiausiai taikomas būdas ištirti organizacinę kultūrą, nes kiti būdai tyrimą lėtintų. Tokiu atveju tyrėjas pats turėtų daug laiko praleisti toje organizacijoje, kad nors šiek tiek



3 pav. Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonių schema (Šimanskienė L., 2002, P.174)

Anot L. Šimanskienės (2002), tiriant organizacinę kultūrą DuBois (1996) rekomenduoja paanalizuoti daugelį organizacijoje vykstančių dalykų: aplinką, motyvaciją, pasitenkinimą darbu,

organizacijoje esančią stresinę situaciją ir t.t. Autorius akcentuoja, kad reikia apžvelgti daugelį sričių, su kuriomis susiduria organizacija, kad galėtumėm daryti tam tikras išvadas. Jis detaliai apibrėžia socioekonominę aplinką, organizacijoje suformuotą filosofiją, organizacijos elgseną, kokia organizacija yra darbinėje situacijoje, kokie darbuotojų ryšiai, įskaitant individualias darbuotojų elgsenas, bei akcentuojant, kad laukiamas rezultatas – organizacijos vystymasis. Autorius (DuBois,1996) pateikia organizacijos analizės modelį (žr. 4 pav.) (Šimanskienė L., 2002):



4 pav. Organizacijos analizės modelis (DuBois, 1996) (Šimanskienė L. ,2002)

1. Socioekonominę aplinką sudaro: tarptautinė, nacionalinė ir regioninė ekonomika; politinis ir teisinis kontekstas; konkurencija; socialinė ir kultūrinė aplinka; technologijų vystymasis.
2. Vadovavimo filosofiją sudaro: misija ir tikslai; vertybės; orientacija; principai.
3. Darbo situacijos tyrimas organizacijoje: organizacijos struktūra; sprendimų priėmimo procesas; darbo organizavimas; vaidmenys ir užduotys; technologija ir technologiniai procesai; įrenginiai; personalo vadovavimo politika.
4. Darbo situacijos suvokimas. Darbo suvokimas: grėsmė darbe; darbo perkrovimas; darbo trūkumas; vaidmens konfliktai; darbo aiškumas; darbo monotonija; darbo sudėtingumas. Pasitenkinimas darbu: informacija; priežiūra; kooperacija tarp skyrių; fizinė darbo aplinka; personalo mokymas; įrenginiai; sveikatos priežiūra ir saugumas; kokybiška kontrolės sistema; ryšiai tarp bendradarbių; vadovavimas personalui; paslaugų ir produktų kokybė. Vadovavimo suvokimas: požiūris į produktyvumą ir kainą; pagarba; požiūris į paslaugas ir kokybę; komandinis darbas; personalijų mobilizavimas; diskriminacija; biurokratija; vadovavimo efektyvumas.
5. Organizacinė elgsena: priklausomybės jausmas; motyvacija ir jos įtaka darbui; darbo

ryšių stresas; dalyvavimas; pasitenkinimas darbu; karjeros galimybės.

6. Organizacijos vystymasis: kiekybinis aspektas; kokybinis aspektas.

7. Individualūs ir organizacijos skirtingumai: amžius; mokymas; pozicija; padaliniai; vertybės.

Kitas autorius iškelia klausimą: kaip suprasti organizacinę kultūrą? Deal, Kennedy (1982) nurodo tokias gaires, norint suprasti organizacinę kultūrą (Šimanskienė L., 2002):

- Studijuoti fizinę aplinką: pastatai, aplinka, baldai, dizainas, spalvos.
- Skaityti pranešimus spaudoje, ką apie tai sako patys vadovai ar dirbantieji.
- Atkreipti dėmesį kaip sutinka atvykėlius, pašalinius žmones. Tai labai priklauso nuo budinčiojo, nuo sekretorės ir t.t. Tuo būdu parodoma, kas svarbu organizacijai.
- Interviu su organizacijos žmonėmis: papasakoti apie kompanijos istoriją. Kada įkurta, kas buvo svarbiausi? Kokios pasitaikė klaidos ?
- Kodėl kompanija sėkminga? Kaip paaiškintų jos augimą? Kas svarbiausia organizacijai?
- Kokio tipo žmonės dirba organizacijoje ? Kokie herojai ?
- Kaip atliekamas darbas? Charakterizuojami ritualai, susirinkimai ar biurokratinės procedūros.
- Kaip žmonės praleidžia laiką? Išsiaiškiname, kaip jie išskiria tam tikras vertybes. Tarp to, ką sako ir to, ką daro - pamatome kultūrinį pasirinkimą.
- Kaip galima siekti karjeros? Išsiaiškinama pozicija, už ką paskatinama, kokie kriterijai, kaip pasireiškia lojalumas.
- Kiek laiko praleidžia darbe?
- Atkreipti dėmesį, apie ką diskutuojama ir kas yra aprašoma.
- Atkreipti dėmesį į anekdotus, istorijas bei kultūrinį tinklą. Kokia esmė šių pasakojimų, ko jais siekiama?

Robbins S. (1991) siūlo organizacinę kultūrą analizuoti per 10 charakteristikų, kurios labiausiai vertinamos organizacijoje.

1. Asmeninė iniciatyva, t.y. laipsnis atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės, kurį darbuotojas turi tiriamojoje organizacijoje.
2. Rizikos laipsnis, kiek darbuotojas gali rizikuoti.
3. Veiksmų kryptingumas, t.y. organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko organizacija tikisi iš savo darbuotojų.
4. Veiksmų suderinamumas, t.y. kai atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus.
5. Vadovų palaikymas, t.y. pagalba ir domėjimasis darbuotojais.

6. Kontrolė : taisyklių ir instrukcijų išaiškinimas bei tikrinimas kaip jų laikomasi.
7. Identifikavimasis, t.y. kiekvieno darbuotojo susitapatinimas su organizacija.
8. Apdovanojimų sistema, t.y. nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami, kaip tai fiksuojama.
9. Konfliktų lygis, t.y. kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisė konfliktuoti.
10. Bendradarbiavimas, išreikštas formalioje hierarchijoje.

Nagrinėjant organizacines kultūras atkreiptas dėmesys, kad neišvengiamai kils organizacinės kultūros problemos ateityje (Deal, Kennedy, 1982). Autoriai nurodo tokias problemas (Šimanskienė L., 2002):

1. Darbo jėgos pokyčiai: žmonės bus turtingesni; daugiau išsimokslinusių (geresnis išsilavinimas); "juodo – balto" darbo sankirtos; darbas taps įvairesnis; daugiau darbuose bus naudojama elektronikos, kompiuterizacijos.
2. Aplinka bus labiau kompleksiška ir įtakojanti.
3. Pripažinti, kad pokyčiai neišvengiami.
4. Bus technologiniai pokyčiai, prie kurių reikės derintis.

Siekdamas ištirti, diagnozuoti organizacinę kultūrą, Denisonas (1990) iškelia tokius klausimus, į kuriuos reikia atsakyti:

1. Kaip vystosi organizacinė kultūra? Ar ji kuriama sistemiškai, nuosekliai, ar vystosi spontaniškai? Kaip organizacinės kultūros vystymasis siejasi su verslo vystymusi?
2. Kokia pagrindinė organizacinė kultūra? Kaip ji kinta?
3. Kokie tarpusavio ryšiai su vertybėmis, bendru suvokimu bei elgsenos ir veiksmų, kurie yra organizacijoje?
4. Koks procesas vyksta organizacijai siekiant efektyvumo? Ką apie tai mano visi organizacijos nariai? Koks organizacinės kultūros ir efektyvumo modelis?

Van Donk ir G. Sanders teigia kad kokybės vadybai yra svarbu žinoti organizacijos kultūrą dėl trijų priežasčių (Paulauskaitė N., 1997): 1) tai yra išeities taškas kokybės politikos formavime; 2) ištyrus organizacijos kultūrą, pasidaro aišku, ką reikia tirti, o ko ne; 3) tik pažįstant OK, galima padaryti įtaką įvairiems organizacijos padaliniams keistis integruotai.

E. Schein išskyrė 2 kultūros tyrimo būdus: etnografinį, kuomet tyrėjas tik stebi organizacijoje vykstančius procesus, kalba su dirbančiaisiais, tačiau įtakos nedaro, ir klinikinį, kuomet tyrėjas ne tik stebi kultūrinius reiškinius, juos analizuoja, bet ir duoda grįžtamąjį ryšį, dažniausiai per jį samdžiusį vadovą, ir tuo pačiu daro poveikį esamai kultūrai. P.Bate pažymi, kad jis naudojo ir

apjungtą klinikinį – etnografinį metodą. A.Wilkins ir W. Gibb Dyer išskiria dar ir istorinį būdą, kuris padeda apžvelgti organizacinės kultūros kitimą laike (Paulauskaitė N., 1997).

Pagal N. Paulauskaitės (1997) analizuojamų autorių filosofinį pagrindą bei duomenų rinkimo ir analizavimo būdus kultūros tyrimo metodai gali būti skirstomi į kiekybinius ir kokybinius. Laikoma, kad statistiškai apibendrinamos anketinės apklausos atstovauja kiekybinius, o negriežtai struktūrizuoti pokalbiai su dirbančiaisiais atstovauja kokybinius metodus.

2.2. Apklausa kaip populiariausia organizacinės kultūros diagnozavimo priemonė

I. Luobikienė (2000) teigia, kad sociologinė apklausa užtikrina gavimą patikimų žinių apie socialinius faktus ir mechanizmus, kurie skatina kultūrinių procesų atsiradimą, palaikymą arba kaitą, apie kultūros dinamikos dabartinėmis sąlygomis dėsningumų specifiką. Punch (1998) tvirtina, kad kiekybiniu galima vadinti tokį empirinį tyrimą, kurio duomenys pateikiami skaičiais. Pastaraisiais metais manoma, kad tiriant socialinę realybę, įvairias socialines sistemas, reikia naudoti tiek kiekybinius, tiek kokybinius metodus (Paulauskaitė N., Vanagas P., 1998). Jadovas (1968) tvirtina, kad tyrimo tikslas turi atitikti praktinius visuomenės vystymosi tikslus. Taigi bet kokį tyrimą, orientuotą į teorinių uždavinių sprendimą, galima pratęsti kaip taikomąjį, t.y. gavus tam tikrą tipinį problemos sprendimą, jį galima pritaikyti konkrečiomis sąlygomis. Abramavičius Š., Vanagas P. (1998) mano, kad jau nuo apklausos gali prasidėti pats organizacinės kultūros kitimas. Šią nuostatą patvirtina ir Oppenheim (1996): “apklausos vykdymas organizacijoje rodo, kad vadovybė domisi personalu, ir dėl to gali pagerėti darbuotojų moralė”.

K. Kardelis (2002) pateikia bendruosius anketos reikalavimus: pirmiausia turi būti motyvuotai, logiškai paaiškinta, dėl ko atliekamas tyrimas, po to pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija; apklausiamojo pastangos atsakyti turi būti minimalios, todėl klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami; kuo mažiau respondentui tenka rašyti, tuo daugiau jis tiki, kad bus išlaikytas anonimiškumas; svarbi anketos apimtis; ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai; vengtina klausimų, kurie stumia respondentą į vieną atsakymą; vengtina sudėtingų, erzinančių klausimų. Ruošiant klausimus numatyti: ar nebus klausimas neteisingai suprastas? Ar dėl netinkamo formulavimo arba emocinės klausimo manieros atsakymas nebus primetamas? Ar labiau beasmenis klausimas bus rezultatyvesnis? Dėl klausimų vietos klausimyne: ar ankstesnis klausimas neturės įtakos tolesnio klausimo atsakymui? Ar gera klausimų seka psichologiniu požiūriu? Neįdomius respondentui biografinius duomenis geriau pateikti anketos pabaigoje. Ar klausimas pateiktas per anksti, ar per

vėlai? Klausimai turėtų eiti nuo paprastesnių prie sudėtingesnių. Svarbiausi ir sunkiausi klausimai turėtų būti anketos viduryje, o paprastesni - pradžioje ir pabaigoje; be to, paprastesni ir neįdomūs klausimai - anketos pabaigoje, o paprastesni ir įdomūs - pradžioje.

Pasak L.Šimanskienės (2002), bet koks vieno metodo taikymas socialiniuose tyrimuose yra vienpusis, ne visa apimantis. Todėl norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį pravartu taikyti kelis tyrimo metodus. Tai vadinama trianguliacijos principu. Socialiniuose tyrimuose vienas metodas yra lyg savotiškas filtras, kuris vienus reiškinio požymius praleidžia (užfiksuoja), o kitų- ne, t.y. negali užfiksuoti daugiau to reiškinio savybių, todėl ne visada galime visai pasikliauti vieno metodo teikiama informacija. Visada geriau pasikliauti informacija, gaunama keliais metodais. Ir jeigu šiais metodais gaunami panašūs rezultatai, vadinasi, yra didesnė tikimybė, kad surinktieji duomenys yra objektyvesni.

Apklausos metodas taikomas, kai tiriama problema nepakankamai išanalizuota ir aprašyta įvairiuose dokumentuose arba tokių literatūros šaltinių apskritai nėra; kai tyrimo dalyko arba atskirų jo charakteristikų neįmanoma pažinti bei ištirti stebėjimo metu; kai tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt.; kaip papildomas metodas, plečiant tiriamų charakteristikų aprašymo ir analizės galimybes (Luobikienė I., 2000). Taikant anketavimą respondentai patys raštu atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Tačiau galimi šio metodo trūkumai: respondentai gali būgštauti, kad jų asmenybė bus identifikuota, todėl jų atsakymų patikimumas kartais nežinomas; aplinkos įtaka (jeigu pakviečiami į poilsio kambarį ar pan.); skiriama ribotai laiko atsakyti į klausimus; taip pat apklausėjo (balso, išvaizdos, bendravimo kultūros ir pan.) įtaka respondentams. Anketų klausimai gali būti atvirieji ir uždarieji. Į uždaro tipo klausimus atsakymai pateikiami iš anksto. Respondentui telieka pasirinkti vieną iš jų, geriausiai išreiškiantį jo požiūrį. Į atviro tipo klausimus respondentui būtina atsakymus formuluoti pačiam, tai būtų teigiama savybė. Tačiau dažniausiai tokias anketas užpildo mažas procentas apklaustųjų. Formuluojant klausimus, alternatyvų sąraše pateikta tiek pat teigiamų (patvirtinančių nuomonę) ir neigiamų (prieštaraujančių) atsakymų.

Kaip papildomą metodą galima naudoti dokumentų analizę, - tai toks pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra įvairūs dokumentai. Šis metodas turi taip pat ir privalumų, ir trūkumų. Keletas privalumų: užtikrina aukštą analizės kokybę, nes nemažai dokumentų parašyti profesionaliai (oficialūs dokumentai, laikraščiai, ataskaitos); tiriamų dokumentų betarpiškumas, savaimingumas; dokumentai, ypač oficialūs, nedaro įtakos tyrėjo nuostatai. Trūkumai: šališkumas (kai kurie dokumentai vienalaikiai, netgi užsakyti); standartinių formų nebuvimas sąlygoja dokumentų įvairovę, formatą, žanrą; duomenų palyginimo per ilgą laiko

tarpą sunkumai (Šimanskienė L., 2002).

Planuojant tyrimus svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad galima būtų padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Atrankos metodai remiasi tikimybių teorija, tačiau darant atranką visiškai išvengti paklaidų negalima, nebent tirtume visą populiaciją. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu (Kardelis K., 2002). Kad tyrimai būtų su 5 proc. paklaida, imties tūris, esant generalinei aibei didesnei negu 5000 žmonių, reikia apklausti 400 respondentų. Identiškus skaičius pateikia ir Nachmias Ch., Nachmias D. (1985). Autoriai nurodo, kad esant populiacijai 10000 darbuotojų, kad būtų 5 proc. paklaida užtenka 385 respondentų. Kiti autoriai - Simons, Pelled ir Smith - (1999) norėdami sutaupyti laiko anketų rezultatams gauti naudojasi modeliu, kuris sumažino tyrimo duomenų apimtį iki būtinų tik šiam tyrimui ir tyrime dalyvaujančių respondentų skaičių. Iš kiekvienos organizacijos pasirinko tik po du aktyviausiai dalyvaujančius tiriamoje veikloje. Šis modelis panašus į Palich L.E., Hom P.W., Griffeth R.W. (1995) modelį, kai norėdami sumažinti organizacijų tyrimo naštą, iš kiekvienos įstaigos, kurių darbuotojų vidurkis buvo 848, atrinko minimalų - tik 20 - respondentų skaičių. Įdomu ir tai, kad Simons, Pelled ir Smith (1999) tyrimo metu iš pasirinktų 925 kompanijų atsakymus atsiuntė tik 83 kompanijos, o iš jų išsamius duomenis pateikė tik 57. Nors šis atsakymų rodiklis (maždaug 6 procentai) lyginant su bendrais standartais yra žemas, jis yra panašus į rezultatus kitų tyrimų, kuriuose panaudotos daugiaplanės anketos. Tačiau tokiuose tyrimuose kaip šis, kur vertinami sudėtingi santykiai tarp tiriamų kintamųjų, neatrodo, kad pavyzdžių atrankos tendencingumas keltų grėsmę. R.Želvys (2003), norėdamas išsiaiškinti, kaip vyksta švietimo reforma, tyrimams pasirinko bendrojo lavinimo vidurinių mokyklų vadovus bei savivaldybių švietimo padalinius (jie atstovavo 49400 pedagogų - populiacija) - tai sudarė 594 respondentus.

2 Skyriaus išvados

1. Geriausiai organizacinę kultūrą iššifruoti, kai yra dirbama kartu su organizacijos darbuotojais. Tada žymiai tiksliau ir geriau išsiaiškinamos vertybės, simbolių reikšmės, pagrindinės prielaidos. Tas būdas daug patikimesnis neg klausimynų bei interviu naudojimas, nes klausimai sudaromi pašaliečio, kuris gerai nežino naudojamos terminologijos, vyraujančio bendravimo stiliaus, - tai užima daugiau laiko ir nėra efektyvu.

2. Norint nustatyti, kas vyksta organizacijoje, galima naudoti tam tikras diagnozavimo priemones: fizinės aplinkos studijavimas, pačios organizacijos pasisakymų apie savo kultūrą vertinimas, žinios apie organizacijos santykius su klientais, organizacijos darbuotojų apklausa, darbuotojų veiklos stebėjimas, kultūrinių ryšių tinklo analizė: istorijos, herojai, anekdotai,

darbuotojų reakcijos analizė į kritiką iš šalies (konkurentai, klientai).

3. Apklausa yra tam tikra suplanuota duomenų rinkimo forma ir naudojama aprašyti ar nuspėti tam tikrus veiksmus arba analizuoti dviejų tam tikrų kintamųjų sąryšį. Apklausos vykdymas organizacijoje rodo, kad vadovybė domisi personalu, ir dėl to gali pagerėti darbuotojų moralė. Apklausos gali iš anksto numatyti potencialias problemas, tam tikrais atvejais jas izoliuoti ar panaikinti jų priežastis. Jei apklausa atlikta teisingai, tai jos metu vadovybė gali sužinoti tikrąją personalo nuomonę apie darbą ir po to atitinkamai reaguoti.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS VADYBOS MOKYMO CENTRE

Šiame darbe praktinis tyrimas buvo atliekamas, remiantis N. Paulauskaitės ir P. Vanago (1998) pasiūlyta metodika. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, į ką orientuota pasirinktos organizacijos kultūra, kokie organizacijos simboliai, vertybės, tradicijos, ritualai yra reikšmingi pasirinktai organizacijai, nustatyti organizacinės kultūros tipą ir išanalizuoti organizacinės kultūros Vadybos Mokymo Centre vystymo būdus ir galimybes.

3.1. Tiriamos organizacijos pristatymas

Vadybos Mokymo Centras (toliau VMC) yra neakademinis ūkiskaitinis Kauno technologijos universiteto Panevėžio filialo padalinys. VMC buvo įsteigtas 1995 m. įgyvendinant Jungtinių Valstijų Tarptautinės plėtros agentūros projektą "Vadybos mokymas ir ekonominis švietimas Centrinei ir Rytų Europai". Agentūra ir toliau remia centrą.

VMC misija – tenkinti verslo visuomenės poreikius, susijusius su verslo valdymo ir organizavimo tobulinimu, ekonominiu švietimu, skleisti pažangią užsienio patirtį ir naujas technologijas siekiant socialinės ir ekonominės pažangos, skatinti pilietinės visuomenės ir laisvos rinkos ekonomikos kūrimą per organizuojamas trumpalaikes ir ilgalaikes mokymo programas.

Daugiau kaip 8 tūkstančiai smulkių ir vidutinių verslininkų, stambių įmonių vadovų ir vadybininkų, prekybos agentų, bankininkų, savivaldybių ir apskrities administracijos darbuotojų ir kt. iš Biržų, Kauno, Kupiškio, Panevėžio, Pasvalio, Šiaulių, Utenos ir Vilniaus mokėsi čia šiuolaikinių vadybos metodų, rinkodaros, apskaitos ir finansų, verslo planavimo, klientų aptarnavimo ir verslo etikos, užsienio kalbų bei informacinių technologijų.

Įgyvendindamas savo tikslus, per 2005 metus VMC suorganizavo 103 įvairius kursus, kurių bendra trukmė 2434 akademinės valandos. Per metus įvairiuose kursuose apsilankė 1471 dalyvis.

VMC taipogi aktyviai dalyvauja projektuose ir tarptautinėse mokymo programose. 1999 metais centras laimėjo du konkursus Baltarusijos ir Kaliningrado verslininkų mokymo programoms organizuoti. Jų vykdymą finansavo JAV Tarptautinio vystymo agentūra. 2000 m. surengto konkurso laimėtoju iš daugelio kandidatų vėl tapo VMC - mokyti beveik 200 verslininkų Kaliningrado, Baltarusijos ir Lietuvos. Pastaroji programa, prasidėjusi 2000 m., baigėsi tik 2001 vasarą. Ją finansavo Jungtinių Valstijų Vyriausybė per Valstybės Departamentą, JAV ambasadą Lietuvoje ir JAV Tarptautinės plėtros agentūrą. Šis projektas yra Šiaurės Europos Iniciatyvos, NEI (Northern European Initiative), projekto dalis. NEI tikslas - skatinti Baltijos regiono šalių bendradarbiavimą ir

privataus sektoriaus plėtrą, suteikiančią ekonominį pagrindą demokratinei sistemai. Jau trečius metus iš eilės Centras dalyvauja ir laimi LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos organizuojamus konkursus socialiniams darbuotojams mokyti.

Nuo pat savo veiklos pradžios VMC aktyviai dalyvauja tarptautiniuose ir nacionaliniuose konkursuose. 1997 – 2001 m. laimėtų projektų suma siekia net 7,5 mln. litų. Nuo 1999 m. VMC kasmet laimi LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos skelbiamus konkursus socialinių darbuotojų praktikų ir socialinio darbo vadovų mokymo programoms organizuoti. Visuose šiuose projektuose dalyvavo ir KTU dėstytojai.

Nuo 2001 m. rugsėjo VMC, bendradarbiaudamas su Pointman Lyderiavimo Instituto darbuotojais, pradėjo vykdyti paruoštą bendrą vyriausybės tarnautojų etikos mokymo projektą, kurį finansuoja JAV.

Atitinkamai misijai, VMC savo klausytojams siūlo keturių sričių programas: verslo vadybos, užsienio kalbų, kompiuterinio mokymo bei pilietinio ugdymo, vadybines programas.

Toliau šios programos bus trumpai apžvelgtos.

Per 2005 metus VMC suorganizavo 25 skirtingas **vadybines programas**. Bendra jų valandų suma yra 631, iš kurių 194 valandas dėstė užsienio konsultantai. Vadybinių programų pajamos sudarė 43 proc. bendrų pajamų. Buvo organizuoti apskaitos smulkaus verslo įmonėse, logistikos vadybos, vadovavimo ir įmonės valdymo, šiuolaikinių pardavimo metodų, naujo marketingo telefonu, naujo požiūrio į marketingą ir aptarnavimą ir kiti kursai.

Nuo 1998 metų kovo mėnesio prasidėjo ilgalaikė programa “Panevėžio lyderiai”, kurioje dalyvavo miesto meras, apskrities viršininkas, apskrities viršininko pavaduotojas, sekretorius, kiti savivaldybės atstovai, miesto verslininkai, įmonių vadovai, valdininkai. VMC, organizuodama šią programą, tampa idėjų generatoriumi, kaip paversti Panevėžį aktyvių piliečių visuomenės centru, ši programa skatina piliečius aktyviai dalyvauti miesto raidos procese. Programos atidaryme dalyvavo JAV ambasadorius Keith Smith, filosofas A. Šliogeris, kalbėtojais buvo LR Seimo narė K. Prunskienė, JTO koordinatorius Lietuvoje K. Klein, LR savivaldybių ministras K. Skrebys ir kiti įžymūs Lietuvos ir Panevėžio žmonės.

Nuolat organizuojami UAB **buhalterines apskaitos kursai** pradedantiesiems ir mokesčių skaičiavimo kursai.

VMC organizuoja intensyvius 50 akademinių valandų **anglų kalbos kursus** pradedantiesiems ir pažengusiems, paruošiamuosius kursus abitūros, stojamajam bei TOEFL egzaminui laikyti. Paruošiamieji kursai TOEFL laikyti (anglų k.) skirti norintiems studijuoti ar įsidarbinti užsienyje. Šis testas pripažįstamas daugelyje pasaulio šalių. Taip pat pravedami specializuoti verslo kalbos

kursai vadovams (anglų ir vokiečių k.).

Bendras valandų skaičius – 570. Anglų kalbos kursų pajamos sudarė 11 proc. visų 2005 m. VMC metinių pajamų.

Šiuo metu VMC pristato naują anglų kalbos mokymo ir mokymosi būdą su kompiuterine programa "English Discoveries". Tai daug daugiau negu paprasta kompiuterinė programa. Studentai bendrauja su angliškai kalbančiais programos herojais kasdienėse situacijose. Besimokantieji gali tobulinti savo šnekamąją ir rašytinę anglų kalbą, susipažinti su kultūriniais ir socialiniais kalbos aspektais, kurie tradiciniame mokyme dažnai paliekami nuošalyje.

Mokymo rezultatams pagerinti Vadybos mokymo centro dėstytojai dirba su užsienietiškais vadovėliais, garsiniais įrašais. Vadovų mokymui naudojamos vaizdo juostos, kuriose atsispindi įvairūs verslo proceso aspektai: derybų vedimas, susitarimas dėl dalykinių susitikimų, telefoniniai pokalbiai ir t.t. Turima medžiaga leidžia susipažinti su verslo etika, verslo susitikimų protokolu. Užsiėmimų metu imitaciniai dalykiniai susitikimai ir pokalbiai nufilmuojami, o po to galima vaizdžiai paanalizuoti daromas klaidas. Vadovų mokymo programa nėra standartinė. Ji lanksčiai pritaikoma ir koreguojama pagal poreikį, atnaujinant pateikiamą medžiagą. Nuolat kontroliuojami darbo rezultatai. Tokios programos organizavime dalyvauja daugiau kaip vienas žmogus.

Kompiuterinio mokymo programos yra pačios populiariausios ir nešančios didžiausias pajamas. Jos davė 46 proc. visų VMC 2005 metų pajamų. Pagrindinės mokymo programos yra 42 akademinių valandų "Kompleksinė kompiuterinio mokymo programa", į kurią įeina Windows pradmenys, Word, Excel pagrindai ir pažintis su Interneto galimybėmis, "AutoCAD", "Programavimo kursai".

Organizuojant mokymus, VMC glaudžiai bendradarbiauja su Lietuvos ir užsienio universitetų bei mokymo centrų dėstytojais ir konsultantais.

2004 m. VMC įgijo valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos statusą bei tapo sertifikuotu ECDL testavimo centru. Išleisti projektus apibendrinantys leidiniai "On the Chess Board of the Free Market" ir "Valdžios etikos mokymas".

Nuo 1997 m. iki dabar direktore dirba Virginija Vaičekonienė. Direktorės pavaduotoja – Inga Šlikienė.

Vadybos mokymo centras yra įsikūręs adresu: Klaipėdos g. 3, Panevėžys.

Telefono nr.: 8-45-596165

Fakso nr.: 8-45-465678

3.2. Tyrimo metodologija

3.2.1. Anketos sudarymas ir analizės metodai

Tyrimas buvo atliekamas Vadybos Mokymo Centre. Ši organizacija tyrimui pasirinkta todėl, kad nustatyti, koks organizacijos kultūros tipas vyrauja suaugusiųjų mokymo institucijoje, kokios vertybės yra laikomos pagrindinėmis, ar yra vystoma ir tęsiama organizacijos istorija ir pan.

Respondentai buvo pasirinkti neatsitiktinai. VMC nėra daug darbuotojų, todėl buvo apklausti tik 16 darbuotojų. Apklausti skirtingų specialybių darbuotojai, dirbantys šioje organizacijoje: direktorė, direktoriaus pavaduotoja, buhalterė, tinklo administratorius, užsienio kalbų programų vadybininkė, kompiuterinio mokymo programų vadybininkė, pilietinių programų vadybininkė, verslo programų vadybininkė, administracijos asistentė, ūkvedė, 2 kompiuterių technikai. Be nuolatinių darbuotojų Centre dirba pagal sutartis samdomi įvairių universitetų ir konsultacinių firmų lektoriai, iš kurių pavyko apklausti keturis.

Siekiant ištirti organizacinę kultūrą Vadybos Mokymo Centre, sudaryta darbuotojų apklausos anketa. Šiame tyrime anketa atstovavo kiekybiniams arba matematiniams tyrimo būdams, tai yra jos duomenys buvo analizuojami statistiniais metodais. Sudarant anketą, kruopščiai apgalvotas ir turinys, ir klausimų metodologija. Tyrimo esmę apima didžioji dalis klausimų.

Anketoje įdiegti nagrinėti trys pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos principai ir reikalavimai organizacijos kultūrai. Sudarant anketą, remtasi Sh. Shiba'os trikampiu (N.Paulauskaitė, P.Vanagas, 1998), kuriame parodomi visuotinės kokybės vadybos standartai:

1. Orientacija į išorinius ir vidinius vartotojus.

2. Visuotinis dalyvavimas, pagrįstas: vadovybės noru ir pasiryžimu; vystymosi vizijos sukūrimu; organizacijos vertybių reiškimu; dėmesiu darbuotojams; atsakomybės ir veiklos laisvės pavaldiniams suteikimu, iniciatyvos skatinimu; apdovanojimais, skatinimu, kompensavimu; komandiniu darbu, darbuotojų įtraukimu į produktyvią veiklą; darbuotojų mokymu.

3. Nuolatinis tobulėjimas, pagrįstas: komandiniu problemų sprendimu; iniciatyva; darbuotojų bendravimu; naujovių siekimu.

4. Socialinės aplinkos sukūrimas.

Apibendrinus apskritai organizacinę kultūrą bei organizacinę kultūrą tyrusių autorių išvadas ir rekomendacijas, nustatytos šios organizacinės kultūros dimensijos:

- darbuotojų nusiteikimas gerai dirbti;
- suteikta darbuotojams laisvė iniciatyvai reikštis;

- darbuotojų bendravimo pobūdis;
- naujovių skatinimas;
- kolektyviškumo samprata;
- užduočių ir tikslų aiškumas;
- informacijos platinimas;
- atliekamų darbų įvairovė;
- vadovų ar pavaldinių dominuojanti kultūra;
- orientacija į procesą kaip priešprieša orientacijai į rezultatus;
- orientacija į darbuotoją kaip priešprieša orientacijai į darbą;
- organizacijos palankumas naujiems darbuotojams;
- darbo kontrolės pobūdis;
- orientacija į vartotojus (vidinius bei išorinius);
- vertinimo ir kompensavimo pobūdis;
- darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas.

Anketos klausimai parinkti taip, kad geriausiai atspindėtų šias dimensijas.

Remiantis anketų sudarymo specialistų rekomendacijomis (Luobikienė L. , 2000, Kardelis K., 2002), sudaryta trijų dalių anketa. Įžangoje nurodytas apklausos tikslas bei respondentų dalyvavimo apklausoje svarba. Sunku buvo nuspręsti, kurioje anketos dalyje pateikti demografinius klausimus. Mokslinėje literatūroje apie tai esama dvejopos nuomonės: anketos pradžioje arba pabaigoje. Buvo nuspręsta demografinius duomenis (kl. 54 – 57) įrašyti anketos pabaigoje. Abejonių dėl anonimiškumo respondentams tai neturėjo sukelti, nes klausiama tik keturių duomenų, pagal kuriuos būtų nelengva atsekti, kas yra atsakymų autorius.

Klausimus rikiuojant, laikytasi tam tikros logikos. Pradėta nuo klausimų apie įmonės veiklą, istoriją (kl. 1 – 3, 5 – 14), orientaciją į vartotojus (kl. 4). Toliau klausinėta apie kvalifikaciją (kl.15 – 16), organizacijos palankumą naujiems darbuotojams (kl.17) ir pereita prie organizacijos kultūros dimensijų tyrimo (kl.18 – 53). Siekta sužinoti, kiek įmonėje išsivystęs darbuotojų bendravimas (kl.18 – 22), ar aiškiai vadovybė informuoja pavaldinius (kl. 23 – 24), ar skatinamos naujovės, leidžiama rodyti iniciatyvą (kl. 25 – 28), kas sąlygoja darbinę atmosferą (kl. 29 – 40). Toliau pateikiami klausimai apie skatinimo formas (kl. 41 – 43), komandinio darbo lygį (kl. 44 – 45), santykius su vadovybe (kl. 46 – 51), požiūrį į karjerą (kl. 53) ir mokymąsi (kl. 52).

Formuluojant klausimus, buvo kreipiamas dėmesys į tai, kad klausimo kalba (žodinė jo sudėtis, stilius) užmegztų kuo glaudesnį ryšį tarp tyrėjo ir respondento. Klausimai sąmoningai supaprastinti, suprantami ir mažiausiai išsilavinusiems respondentams. Abstrakčios sąvokos

išreikštos tokiais terminais, kuriuos apklausiamieji žinotų ir suprastų.

Anketos duomenys analizuoti Microsoft Excel programa. Duomenys suvesti į atskiras lenteles, sudarius formules, apskaičiuotas procentinis atsakymų pasiskirstymas kiekvienam klausimui. Pagal jį išaiškinamos darbuotojų nuomonių tendencijos, o iš jų galima daryti prielaidas apie tos organizacijos kultūrą. Aritmetinis vidurkis laikomas svariausiu centrinės atsakymų tendencijos matu. Tai visų atsakymų verčių suma, padalyta iš atsakymų skaičiaus.

3.2.2. Interviu struktūra

Kadangi interviu šiame tyrime naudotas kaip kokybinis metodas, todėl jį ruošiant laikytasi kokybiniams metodams būdingų principų. Jo tikslas – pažinti įmonės organizacinę kultūrą. Pagal šį tikslą suformuluoti klausimai, parengta tam tikra jo struktūra. Tačiau, pravedant interviu, pirmenybė teikta pašnekovo reiškiamų minčių eigai, kuria buvo siekiama kuo geriau pažinti nagrinėjamą klausimą o ne griežtam struktūros ir klausimų eiliškumo laikymuisi. Pateikiama interviu struktūra:

1.Kokia yra Jūsų įmonės strategija?

Ar turite numatę organizacijos viziją, misiją (koks Jūsų organizacijos tipas, veiklos rūšis)? Kaip dabartinė organizacinė kultūra atitinka strategiją? Jei neatitinka, tai kuriais parametrais? Kokią organizacijos kultūrą, galinčią padėti įgyvendinti šią strategiją įsivaizduojate? Ar reikia organizacijoje iš esmės gerinti paslaugų kokybę? Ar reikia iš esmės gerinti visų organizacijos darbuotojų veiklos kokybę?

2. Kas trukdo siekti kokybiškos Jūsų įmonės veiklos?

3. Ar turite idėjų, ką reikėtų Jūsų įmonėje keisti?

Kas jau yra keičiama? Ar darbuotojai mokomi? Ar pertvarkyta personalo tarnyba?

Jei pertvarkyta, tai kaip? Kurios jos funkcijos išplėstos? Kokie įvyko svarbiausi pokyčiai, kaip pasikeitė veiklos akcentai?

4. Ar Jums žinomi organizacijos tikslai, istorija?

5. Ar daug darbuotojų dalyvauja priimant sprendimus dėl naujovių įvedimo, dėl strategijos formavimo?

Ar labai aktyviai darbuotojai dalyvauja sprendimuose? Ar išklausote darbuotojų pasiūlymų ką nors keisti, tobulinti? Jei dalyvaujančių nedaug, ar informuojami visi organizacijos darbuotojai apie būsimus keitimus?

6. Kokius veiksnius, padedančius keitimus įmonėje vykdyti, Jūs pastebite: - vadovybės keitimai, galingi išoriniai poveikiai; - įmonės ateities vizija, stiprus vadovas; - darbuotojų

supratimas, kad keitimai įmonėje yra reikalingi; - pakankamas ir realus išorės situacijos įvertinimas; - gręsianti įmonei krizė ar šviečianti perspektyva?

7. Kurie veiksniai, Jūsų nuomone, trukdo įmonėje vykdyti reikalingus keitimus:

- stabili ir nusistovėjusi organizacijos aplinka, sėkminga įmonės veikla; - maža kadrų kaita, susibičiuliavęs kolektyvas; - karjeros darymu grįsta organizacija, nenumatomi sėkmės kriterijai; - aiškiai suformuluoto tikslo ir racionalaus kryptingo vadovavimo trūkumas?

8. Koks organizacijoje klimatas?

Bendravimas su kolegomis, švenčių šventimas, darbo aplinka, darbo laikas.

3.3. Organizacinės kultūros tyrimų rezultatai

Atliktas oragnizacinės kultūros tyrimas KTU Panevėžio instituto Vadybos Mokymo Centre. Tyrime panaudotas kiekybinis tyrimo metodas - anketinė darbuotojų apklausa - ir kokybinis - pokalbis su darbuotojais.

Taikant kokybinį tyrimą - interviu, daugiausiai buvo kalbinami vadovai ir administracijos darbuotojai, remiantis tokiais samprotavimais: pagrindinė OK formavimo sąlyga - vadovų noras ją formuoti.

Darbuotojams kalbinti nenumatyta griežtai laikytis anksčiau pateiktos interviu struktūros. Buvo parenkamas tinkamiausias pokalbiams su darbuotojais laikas, t.y. su jais iš anksto susitariama. Pokalbių metu stengtasi palaikyti jaukią atmosferą, pašnekovai buvo atidžiai išklausomi, jų pasakytos mintys užrašomos popieriuje. Siekiant sumažinti nepasitikėjimą bei sukurti psichologinį komfortą, diktofonas čia nebuvo naudojamas. Tyrėjas pasižymėdavo per tyrimą kilusias pastabas, mintis. Vėliau užrašyta interviu medžiaga buvo analizuojama, apibendrinama.

Kaip minėta, kartu buvo atliekama anketinė apklausa. Apklausiamų darbuotojų skaičių apsprendė tai, kad VMC dirba tik 12 darbuotojų, dar apklausti keturi samdomi lektoriai. Anketos tarp darbuotojų platintos įvairiai - dalinant bei siunčiant elektroniniu paštu. Visi supažindinti su anketos pildymo taisyklėmis, paaiškinti tyrimo tikslai bei anketas pildant atsiradę neaiškumai.

Atliekant tyrimą, žmonės geranoriškai, neatsikalbinėdami pildė anketas, sutiko duoti interviu, buvo labai tolerantiški ir mandagūs, jokio nepasitenkinimo ar kritiškų pastabų išgirsti neteko. Tiesa, kai kurie darbuotojai buvo nustebę dėl to, kad buvo susidomėta jų organizacija, kiti džiaugėsi ir tvirtino, kad jau senokai reikėjo atlikti tokią apklausą ir teigė, kad susidomėję lauks tyrimo rezultatų.

Buvo sudarytos sąlygos dalyvauti visuose rengiamuose kultūriniuose renginiuose, mokymosi

kursuose susipažinti su darbuotojų darbo sąlygomis ir pan.

Naudojant interviu, stebėjimo ir dokumentų analizės metodus, buvo nuodugniai susipažinta ne tik su organizacijos istorija, bendrosiomis normomis ir vertybėmis, nuostatomis, išoriniais elementais (ceremonijomis, simbolika, gestais, fizine aplinka, apeigomis, ritualais, herojais, mitais ir t.t.), tradicijomis, tačiau išstudijuoti ir darbuotojų pareigybių aprašymai, hierarchija, dominuojančios taisyklės, kontrolės lygiai, darbo procedūros, veiklos organizavimo būdas ir t.t.

Apibendrinant stebėjimų rezultatus, galima teigti, kad tiriamoje organizacijoje rūpinamasi darbuotojų kultūriniu gyvenimu, sudaromos galimybės tobulėti, dalyvauti renginiuose, aktyviai ilsėtis, užtikrinamos palankios darbo sąlygos. O tai yra būtinos organizacijos kultūros vystymo sąlygos, norint sukurti darnią organizacijos kultūrą.

3.3.1. Interviu analizė

Interviu metodu buvo apklausta dešimt darbuotojų. Respondentų buvo prašoma apibūdinti savo organizaciją, papasakoti jos istoriją, bendras normas ir vertybes, apibūdinti savo kolektyvą, tarnybos sąlygas ir t.t. Interviu metodas leido patikslinti ir papildyti gautus tyrimo rezultatus, išsiaiškinti netikslumus, keliančius abejones.

Klausimais stengtasi sužinoti respondentų nuomonę apie organizaciją: ar darbuotojai žino savo organizacijos istoriją, ar organizacijoje laikomasi bendrų normų ir vertybių, kas dažniausiai priima sprendimus, kuo yra šioje organizacijoje darbuotojai motyvuojami, kokių tikslų jų organizacijoje siekiama, kokie yra tarpusavio ryšiai tarp įvairių organizacijos skyrių, ką turi žinoti ir išmokti nauji darbuotojai, kokios yra darbo sąlygos, ar yra galimybė tobulintis, koks yra organizacijos kultūrinis gyvenimas ir kaip jis vyksta ir t.t.

Žmonės atsakinėjo noriai, tačiau dauguma pageidavo anonimiškumo, kadangi nenorėjo, kad jų nuomonę, ypač nepasitenkinimą tam tikrais dalykais, sužinotų jų vadovai. Pagrindinė noro likti anonimišku priežastis – baimė prarasti darbo vietą.

Darbuotojai džiaugėsi savo organizacijos kultūriniu gyvenimu, minėjo, kad tikrai yra rengiama nemažai švenčių, paskaitų. Patenkinti, kad yra organizuojamos šventės, kad yra galimybė mokytis anglų kalbos, lankyti kursus. Studijuojantys darbuotojai džiaugėsi, kad jiems sudaromos sąlygos derinti darbą ir studijas.

Paklausti apie atlyginimų sistemą, dauguma darbuotojų buvo patenkinti. Džiaugėsi ir puikiomis darbo sąlygomis.

Kalbant apie sprendimų priėmimą, vadovavimą, darbuotojai mano, kad reikėtų atsižvelgti į visų dirbančiųjų nuomonę, tačiau sakė puikiai suprantantys ir tai, kad kartais svarbūs sprendimai priimami ir be jų dalyvavimo.

Pasakodami apie kolektyvo darnumą, žmonės pabrėžė tai, kad darbuotojai neblogai sutaria tarpusavyje. Pokalbio metu paaiškėjo, kad darbuotojai pakankamai gerai pažįsta vienas kitą, pažįsta šeimos narius. Bendrauja su bendradarbiais ir po darbo.

Interviu metu darbuotojai išskyrė teigiamus ir neigiamus dalykus.

Teigiama šios organizacijos kultūroje yra tai, kad:

- organizacija turi savo istoriją, ja didžiuojasi, vysto ir tęsia;
- organizacija turi bendras normas ir vertybes, jas akcentuoja ir laikosi;
- yra užtikrinamos palankios darbo sąlygos,
- atlyginimais dauguma žmonių yra patenkinti;
- kolektyvas yra darnus.

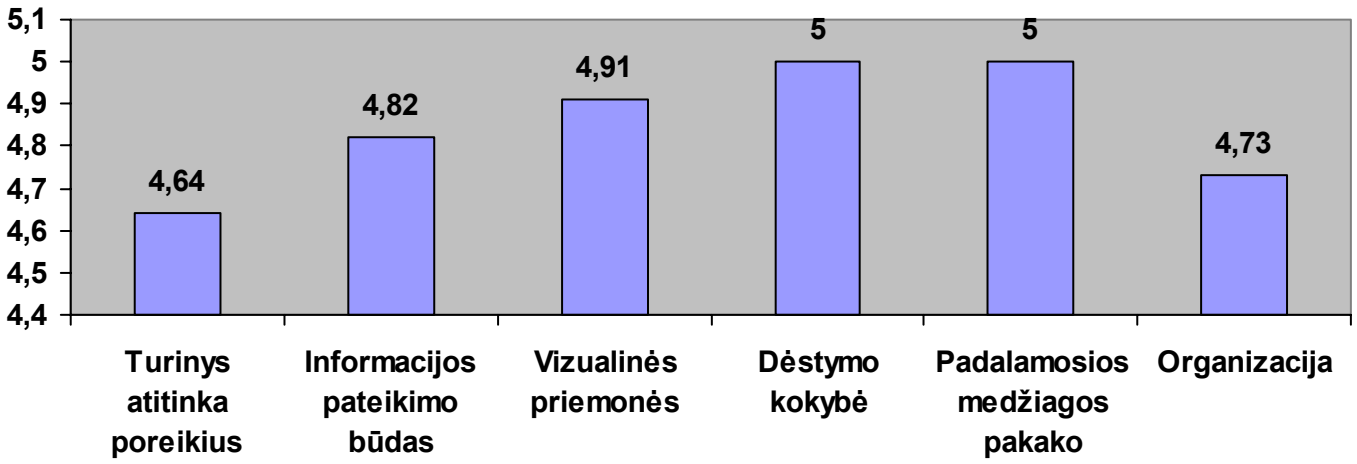
Neigiama šios organizacijos kultūroje yra tai, kad: priimant svarbius sprendimus, darbuotojai dalyvauja tik retkarčiais arba visai nedalyvauja.

3.3.2. Dokumentų analizė

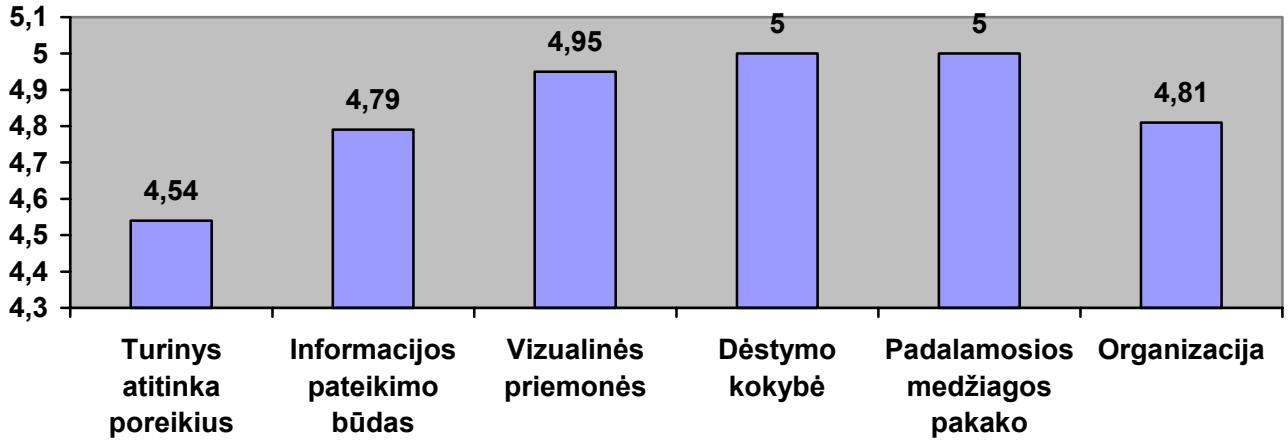
Dokumentų analizė leido geriau pažinti tiriamos organizacijos kultūrą, suprasti organizacijos privalumus ir trūkumus, padėjo, sudarant anketos klausimus, parinkti tinkamą organizacijos kultūros vystymo modelį. Dokumentų analizės pagalba buvo galimybė išstudijuoti darbuotojų pareigybių aprašymus, hierarchiją, dominuojančias taisykles, kontrolės lygius, darbo procedūras, veiklos organizavimo būdą ir t.t.

Vadybos Mokymo Centras yra švietimo paslaugų tiekėjas. VMC įneša į instituto veiklą komponentų, būtinų šiuolaikiniam universitetui: vadovų mokymą ir projektų vadybą. Vadybos Mokymo Centro darbuotojai po kiekvienų kursų išdalina savo klientams trumputes anketas, norėdami sužinoti, kaip vertinamos jų organizuojamos paskaitos.

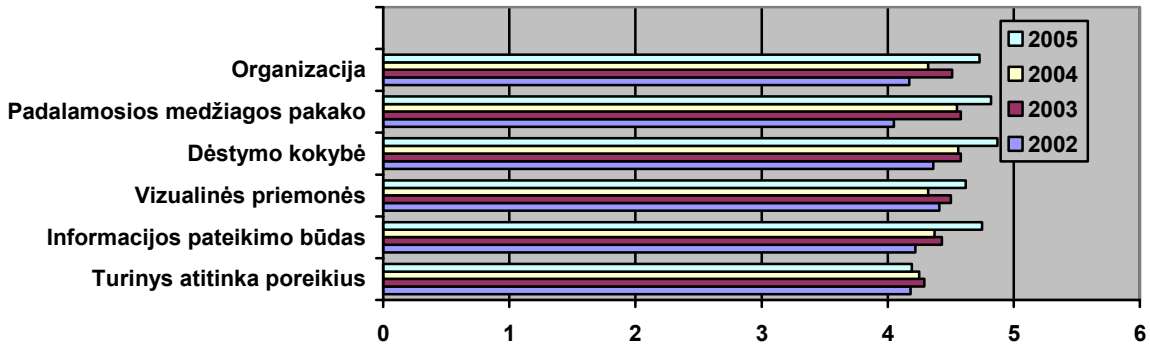
Šie vertinimai matyti 5 – 7 paveiksluose:



5 pav. Kompiuterių kursų pradedantiesiems, vykusių 2005 m. kovo 13 d. dalyvių apklausa. Apklausta 17 respondentų. Vertinama balais, 5 balų sistemoje.



6 pav. Kursų "Mokesčių skaičiavimas", vykusių 2006 m. kovo 30 d. dalyvių apklausa. Apklausta 11 respondentų. Vertinama balais, 5 balų sistemoje



7 pav. Paskaitų vertinimas 5 balų skalėje (Bendras metų vidurkis)

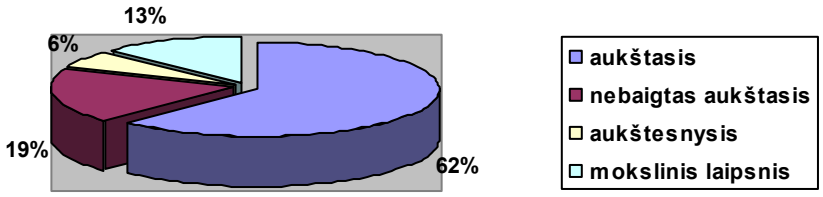
Kaip matome, klientai palankiai vertina VMC darbą. Visi pateikti vertinimui kriterijai įvertinti ne žemiau kaip 4 balai 5 balų sistemoje. Vadinasi Vadybos Mokymo Centro suteikiamos mokymo paslaugos yra kokybiškos.

Pravedant tyrimą buvo sudarytos sąlygos susipažinti ir patyrinėti VMC metraštį. Už metraščio tvarkymą atsakinga viena vadybininkė, tačiau visi darbuotojai padeda rinkti medžiagą apie jų organizaciją, renka laikraščių, žurnalų straipsnius apie VMC, teikia nuotraukas iš įvairių renginių. Metraštyje atsispindi visa VMC istorija, įamžintos svarbios datos, akimirkos iš renginių, švenčių.

3.3.3. Anketos duomenų analizė

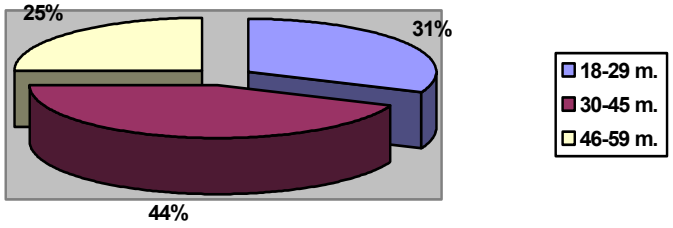
Anketinėje apklausoje dalyvavo 16 darbuotojų. Apklausti skirtingų specialybių darbuotojai, dirbantys šioje organizacijoje: direktorė, direktoriaus pavaduotoja, buhalterė, tinklo administratorius, užsienio kalbų programų vadybininkė, kompiuterinio mokymo programų vadybininkė, pilietinių programų vadybininkė, verslo programų vadybininkė, administracijos asistentė, ūkvedė, 2 kompiuterių technikai. Be nuolatinių darbuotojų Centre dirba pagal sutartis samdomi įvairių universitetų ir konsultacinių firmų lektoriai, iš kurių pavyko apklausti keturis.

Kaip parodė anketos duomenų analizė, visi pagrindiniai darbuotojai yra jau turintys aukštąjį išsilavinimą arba dar tebestudijuojantys universitetuose (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų išsilavinimas

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį: 68,75 proc. moterų, 31,25 proc. vyrų (žr. 3 priedą). Pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 9 pav. Kaip matome kolektyvo pagrindą sudaro jauni ir, ką patvirtino interviu - energingi žmonės.



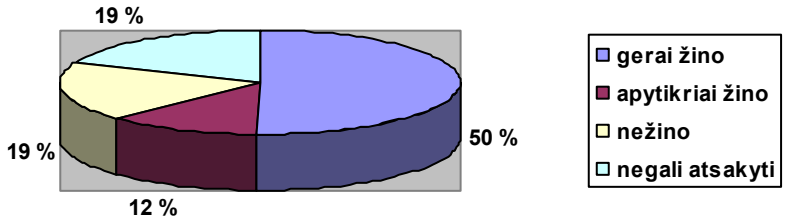
9 pav. Respondentai pagal amžių

Pirmas anketos klausimas buvo skirtas išsiaiškinti, ar VMC darbuotojai žino, kada įsikūrė jų organizacija. VMC įkūrimo metus (1995) žinojo 12 darbuotojų (75 proc. visų apklaustųjų), šios datos negalėjo nurodyti tik keturi apklaustieji lektoriai (25 proc.).

Taip pat ir organizacijos istoriją teigė žinantys ar iš dalies žinantys 62,5 proc. respondentų.. 81,25 proc. respondentų sutinka, kad istorija Vadybos Mokymo Centre yra vystoma ir tęsiama.

Šie respondentų atsakymai patvirtina informaciją, gautą interviu metu. Pokalbių metu pastebėta, kad dauguma darbuotojų žino savo organizacijos istoriją, domisi organizacijos nūdiena, seka publikacijas apie VMC spaudoje, padeda rinkti medžiagą apie VMC metraščiui bei internetiniam puslapiui.

50 proc. apklaustųjų darbuotojų teigė gerai žinantys savo organizacijos tikslus (nors interviu metu paaiškėjo, kad tiksliai įvardyti tikslus galėjo tik 6 darbuotojai), kiti nežinojo (18,75 proc.) arba negalėjo atsakyti (18,75 proc.), arba tikslus žinojo tik apytikriai (12 proc.) (žr.10 pav.).



10 pav. Organizacijos tikslo žinojimas

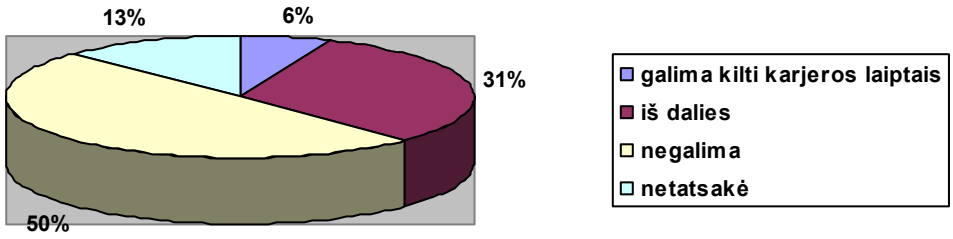
Tik trečdalis (37,5 proc.) respondentų mano, kad jų organizacijoje stiprus tikslo siekimo pojūtis.

Respondentai nesuklydo atsakydami į klausimą, kiek jų organizacijoje yra darbuotojų. Vadybos Mokymo Centro kolektyvas nedidelis, todėl nieko stebėtino, kad respondentai žino kiek darbuotojų dirba organizacijoje.

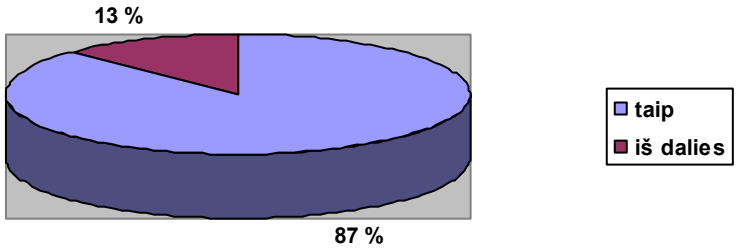
Anketoje buvo domėtasi, ar organizacijos klientams yra suteikiama išsami informacija apie įmonės produktus ir paslaugas. 81,25 proc. respondentų į šį klausimą atsakė teigiamai. Tačiau kaip rodo faktai surinkti interviu metu, VMC yra pasitaikę keli neetiško elgesio su klientais atvejai. Būtų galima paminėti neetiško elgesio su klientais atvejį, liečiantį kainas. Buvo suorganizuotas seminaras su pradine kaina. Vėl gi kaina buvo paremta noro užsidirbti kuo didesnį pelną. Seminaro tema buvo apie sveiką gyvenimo būdą. Klausytojai registravosi negausiai, o daugelio atsisakymo priežastis buvo kaina. Artėjant seminaro pradžiai kainos buvo mažinamos po kelis kartus vien dėl to, kad auditorija būtų užpildyta. Išėjo taip, kad skirtingi žmonės mokėjo sumas besiskiriančias net kelis kartus. Šis pavyzdys rodo, kad organizacijai reiktų daugiau dėmesio skirti teisingam klientų informavimui.

Didžioji dauguma respondentų (68,75 proc.) didžiuojasi būdami šios organizacijos nariais. Pokalbio metu respondentų buvo klausta, ar jie keistų savo darbą, jei būtų tokia galimybė. Dauguma teigė, kad juos tenkina šio darbo sąlygos, atmosfera kolektyve ir jie nemato priežasčių, kodėl turėtų ieškotis darbo kitur. Vienintelė priežastis išeiti iš šio darbo būtų siūlomas didesnis atlyginimas ar aukštesnės pareigos. Nes, kaip parodė anketos duomenų analizė, VMC nėra galimybės kilti karjeros laiptais. Vadovaujančios pareigos tik dvi – direktorė ir pavaduotoja, jos nežada išeiti iš darbo, todėl vadybininkai gali tik tobulinti savo kvalifikaciją, ir pakėlimo pareigose negali tikėtis (žr.11 pav.). Kaip matyti iš 12 paveikslo visi darbuotojai sutinka, kad vadybos mokymo centre yra sudaromos

sąlygos darbuotojams tobulintis, kelti kvalifikaciją lankant kursus, seminarus ir pan.



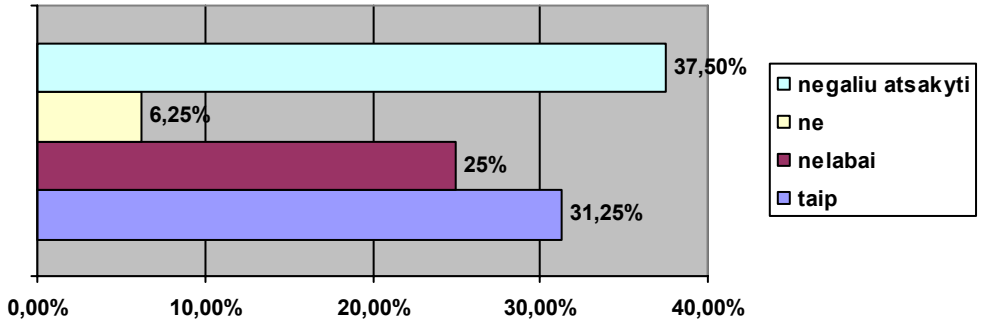
11 pav. Galimybės kilti karjeros laiptais įvertinimas



12 pav. Sąlygų darbuotojams tobulintis, kelti kvalifikaciją buvimas

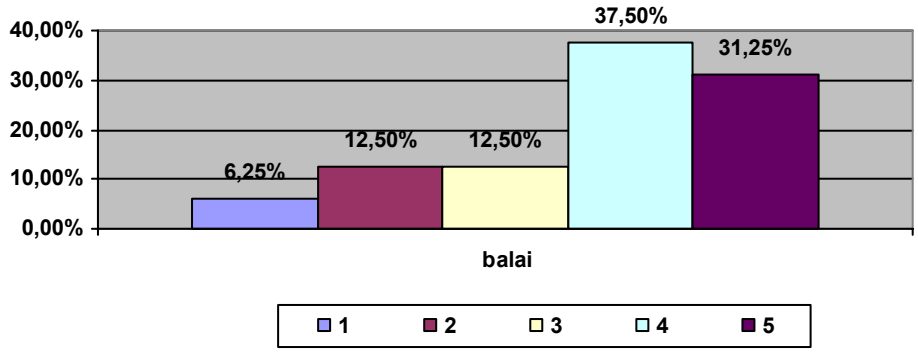
Kaip parodė tyrimas, dauguma respondentų didžiuojasi būdami Vadybos Mokymo Centro darbuotojais. Vienuolika respondentų atsakė teigiamai, du respondentai atsakė – nelabai ir vienas susilaikė. Du respondentai – lektoriai teigė nesididžiuojantys, bet jie ir nėra tikrieji VMC darbuotojai.

Trečdalis – 31,25 procentai respondentų mano, kad Vadybos Mokymo Centre yra susiformavusi savita kultūra (žr.13 pav.), ketvirtadalis tuo abejoja, 6,25 proc. su tuo nesutinka.



13 pav. Ar organizacijoje susiformavusi savita kultūra

Paprašyti įvertinti savo organizacijos kultūrą penkių balų sistemoje, respondentai atsakė sekančiai (žr.14 pav.):



14 pav. Organizacijos kultūros įvertinimas (1 - nėra OK, 5 - susiformavusi kultūra)

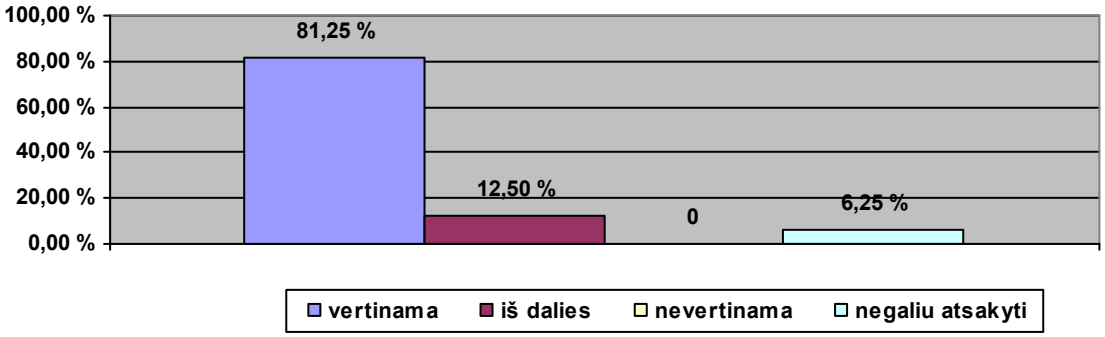
Kaip matyti iš 14 pav., du trečdaliai darbuotojų teigiamai vertina VMC organizacijos kultūrą. Tie patys 68,75 proc. respondentų sutinka, kad VMC egzistuoja bendros normos ir vertybės (tradicijos, ritualai, simboliai ir pan.). VMC laikomasi tradicijos švęsti organizacijos įkūrimo datą, Kalėdas, Velykas, darbuotojų gimtadienius. Kaip ritualą galima būtų paminėti rytinius pokalbius – pasitarimus prie puodelio kavos.

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad šių tradicijų, ritualų laikomasi.

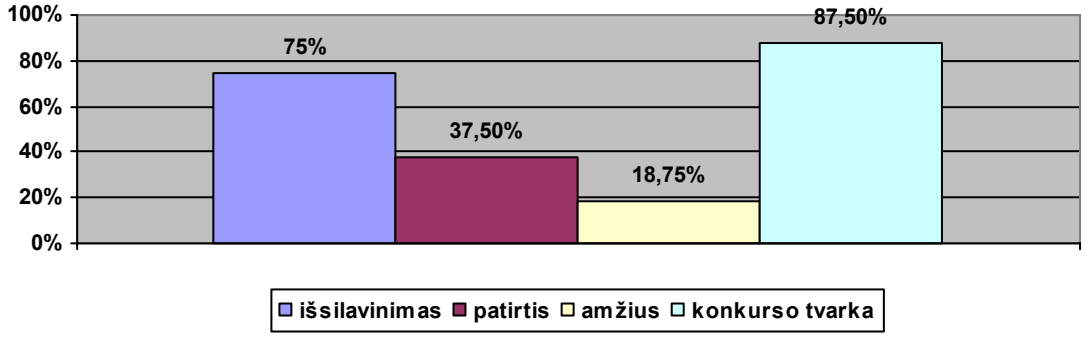
75 procentai respondentų visiškai palaiko organizacijoje vyraujančias pažiūras, tik du respondentai (12,5 proc.) mano, kad jų ir organizacijos pažiūros skiriasi, tačiau jie tų skirtumų nepaiso.

Tyrimu norėta išsiaiškinti, ar Vadybos Mokymo Centre vertinama patirtis, ar naujiems nariams lengva įsijungti į kolektyvą.

Kaip parodė tyrimo rezultatai, beveik visi respondentai sutinka, kad patirtis yra labai vertinama (žr.15 pav.) ir priimant naują darbuotoją į VMC atsižvelgiama į kandidato patirtį (žr.16 pav.).



15 pav. Patirties vertinimas

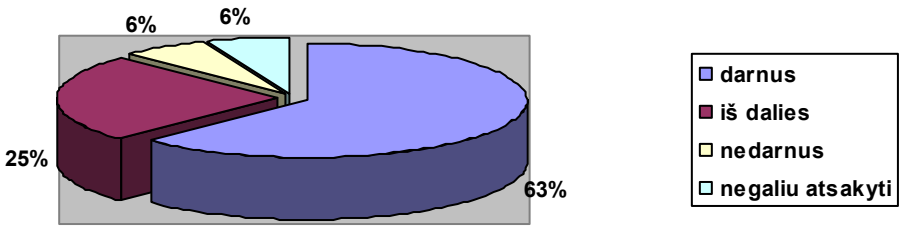


16 pav. Faktoriai, į kuriuos atsižvelgiama priimant naujus darbuotojus

Kaip matome iš anketos duomenų, svarbiausi faktoriai priimant į darbą yra išsilavinimas (su tuo sutinka 75 proc. respondentų) ir patirtis (37,5 proc.). Priimant į darbą VMC skelbiami konkursai, ką patvirtina ir respondentų atsakymai.

Apie vyraujančią kolektyve gerą atmosferą byloja ir tas faktas, kad, respondentų nuomone, naujam nariui įsijungti į kolektyvą nėra sudėtinga. Dauguma respondentų naujų darbuotojų atžvilgiu yra nusiteikę geranoriškai.

Dešimt (62,5 proc.) respondentų mano, kad jų kolektyvas yra darnus, keturi (25 proc.) teigė tik dalinai su tuo sutinką, ir vienas nesutiko, bei vienas respondentas negalėjo atsakyti (žr.17 pav.).

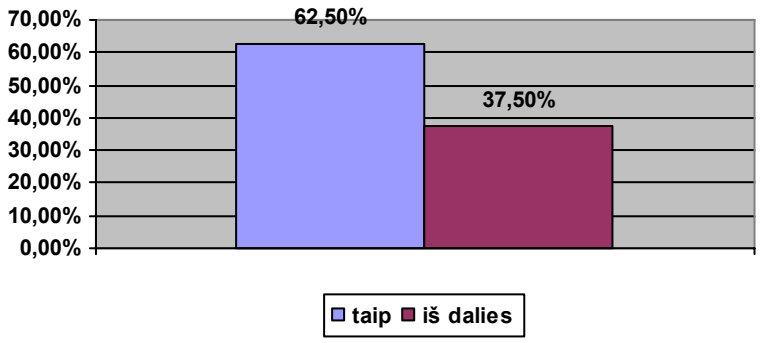


17 pav. Kolektyvo darnumo vertinimas

Ir pokalbių metu, ir anketoje respondentų buvo klausta, kokių švenčių proga organizacijoje rengiami renginiai. Du respondentai (lektoriai) negalėjo į šį klausimą atsakyti, kiti respondentai (87,5 proc.) teigė, kad organizacijoje minimos valstybinės šventės, rengiami renginiai, susiję su VMC istorija, renginiai skirti VMC klientams, minimi darbuotojų vardadieniai, gimtadieniai. Dažniausiai šventės švenčiamos tik organizacijos darbuotojų rate, tačiau kai kada švenčiama kartu su šeimos nariais.

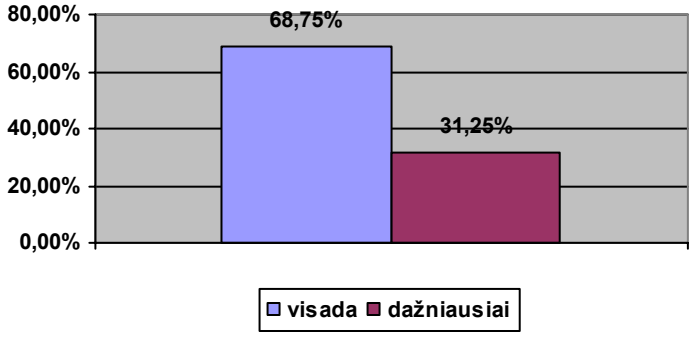
Kaip matyti iš tyrimo rezultatų, beveik visi respondentai teigė, kad pažįsta savo bendradarbių šeimos narius. Šiame kolektyve nėra dažna kadrų kaita, darbuotojai dirba ne vienerius metus, todėl spėjo artimiau susipažinti. Dvylika darbuotojų (75 proc.) teigė pažįsta visus šeimos narius, keturi (25 proc.) – tik kai kuriuos.

Vadybos mokymo centro veikla, pasiekimai ir nesėkmės organizacijos darbuotojams rūpi. Tai matyti iš respondentų atsakymų (žr.18 pav.). Nei vienas respondentas į šį klausimą neatsakė neigiamai.



18 pav. Ar pergyvenate dėl organizacijos nesėkmių?

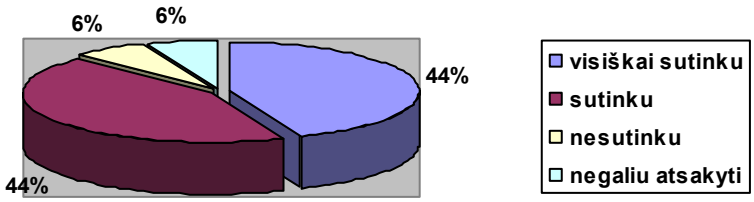
Tyrimu buvo siekiama ištirti, kaip greitai respondentai gauna jiems reikalingą informaciją. Išanalizavus respondentų atsakymus paaiškėjo, kad šioje organizacijoje reikalinga informacija gaunama pakankamai greitai (žr.19 pav.).



19 pav. Informacijos gavimas

Iš vadovų informaciją apie organizacijos veiklos rezultatus respondentai gauna reguliariai. Kas savaitę vyksta informaciniai susirinkimai. Darbuotojai supažindinami su metinėmis ataskaitomis. Trylika respondentų iš šešiolikos (81,25 proc.) pažymėjo, kad vadovas visada supažindina su organizacijos darbo rezultatais. Su VMC veiklos rezultatais galima susipažinti ir internetiniame VMC puslapyje.

Respondentai sutinka, kad gyvenimo, technikos, kultūros ir mąstymo naujovės pasiekia organizaciją ir prigyja joje. Taip manančių - 87,5 procentai respondentų. (žr.20 pav.).



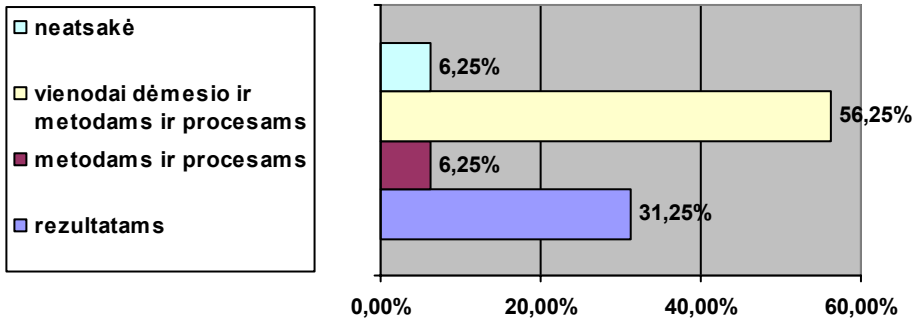
20 pav. Respondentų nuomonė, ar gyvenimo, technikos, kultūros ir mąstymo naujovės pasiekia organizaciją

Vadybos mokymo centro darbuotojai nebijo rodyti iniciatyvą darbe. Į klausimą "Ar gali laisvai rodyti iniciatyvą?" pusė respondentų atsakė, kad visada gali rodyti iniciatyvą, kita pusė, kad dažnai.

Organizacijoje visos idėjos ir mintys priimtinos – taip mano 62,5 procentai respondentų. Trys respondentai pažymėjo, kad patiria neigiamą nuostatą į naujoves. Du respondentai pripažino, kad posėdžių metu kartais veidmainiauja palaikydami bendrą nuomonę.

Organizacijos pokyčių iniciatoriumi dauguma (56,25 proc.) respondentų mato tik vadovą. Penki apklaustieji (31,25 proc.) mano, kad už pokyčius atsakingi ir vadovai, ir visi kiti dirbantieji.

Tyrimo duomenimis, 93,75 proc. respondentų sutinka, kad darbuotojai organizacijoje yra skatinami dirbti kūrybiškai, beveik visi (15 respondentų) pripažįsta, kad iš jų darbe reikalaujama kruopštumo, tikslumo, dėmesio detalėms. Darbuotojai skatinami atlikti darbą kokybiškai. Kaip parodė tyrimas, VMC vadovybė tam skirią nemažą dėmesį. Iš darbuotojų reikalaujama ir rezultato, ir metodų tam rezultatui pasiekti kokybės (žr.21 pav.).



21 pav. Kam vadovai skiria didesnį dėmesį

Taip pat matyti, jog organizacijoje skiriamas dėmesys ir pačių darbuotojų gerai savijautai. Nei vienas respondentas nepažymėjo "ne", atsakydamas į klausimą "Ar jūsų organizacijoje stengiamasi, kad darbuotojas gerai jaustųsi?". 15 respondentų (68,75 proc. atsakymų – taip, 25 proc. atsakymų – dažnai) sutinka, kad geram organizaciniam klimatui skiriamas pakankamas dėmesys.

Visi apklaustieji palankiai vertina ir darbo sąlygas (žr. 5 lentelę). Kaip jau buvo minėta, VMC patalpos suremontuotos, kiekvienas darbuotojas turi savo darbo vietą, personalinį kompiuterį, gali naudotis visomis įstaigos techninėmis priemonėmis.

5 lentelė

Respondentų atsakymai (procentais)

Klausimas	Atsakymų skaičius			
	Taip	Dažnai	Ne	Negaliu atsakyti
Ar Jūsų organizacijoje stengiamasi, kad darbuotojas gerai jaustųsi?	68,75	25	-	6,25
Manote, kad yra užtikrinamos palankios darbo sąlygos	56,25	43,75	-	-
Ar visada galite atlikti darbą kokybiškai?	6,25	81,25	12,5	-
Ar norite darbus atlikti kokybiškai?	93,75	6,25	-	-

87,5 proc. respondentų tvirtina, kad visada arba dažniausiai gali atlikti darbą kokybiškai. Du respondentai pripažįsta, kad ne visada pavyksta atlikti visus darbus kokybiškai. Tačiau, kaip rodo anketos duomenų analizės duomenys, visi respondentai kupini ryžto ir noro darbus atlikti laiku ir kokybiškai. Tai rodo stiprią organizacijos darbuotojų motyvaciją.

Pusė respondentų pripažįsta, kad darbas yra viena iš pagrindinių gyvenimo vertybių. Respondentų vertinimu jų darbas yra įvairus, kūrybiškas, nemonotoniškas (75 proc. atsakymų). Monotonišku savo darbą laiko buhalterė.

Pusė respondentų darbe praleidžia daug laiko, kartais darbui skiriamas laisvadienis. Trys respondentai (18,75 proc.) atsakė, kad dažnai dirba viršvalandžius, penki (31,25 proc.), kad kartais dirba viršvalandžius.

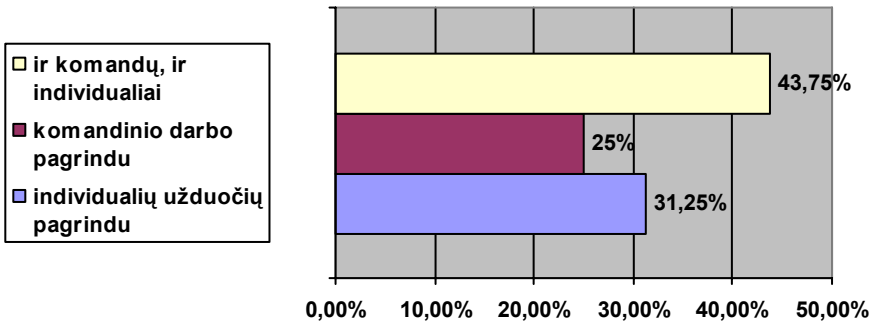
"Ar pakankamai realizuojate save darbe?". Į šį klausimą respondentai atsakė taip: visiškai realizuoju – 31,25 proc., iš dalies – 31,25 proc. ir nerealizuoju – 31,25 proc. respondentų.

Tik keturi respondentai (25 proc.) yra nepatenkinti atlyginimo už darbą sistema. Kiti mano, kad už kokybišką darbą organizacijoje atlyginama tinkamai (6,25 proc.) ar iš dalies tinkamai (68,75 proc.). VMC darbo užmokestis priklauso nuo atlikto darbo. Darbuotojai gauna fiksuotą algą, tačiau mokami ir įvairūs priedai už suorganizuotus mokymo kursus, pravestas paskaitas.

18,75 procentų respondentų mano, kad atlyginimų sistema yra tobula ir gerai suderinta (vadovų nuomonė), 37,5 proc. mano, kad tik iš dalies ir 31,25 proc. respondentų nepatenkinti atlyginimų sistema.

Darbuotojai skatinami dirbti ne tik kokybiškai, bet jaučiasi ir vadovų pastangos priversti darbuotojus dirbti kolektyviškai. 43,75 proc. jaučiasi skatinami dirbti kolektyviškai, 37,5 proc. šį skatinimą jaučia tik iš vadovų pusės. Tik vienas respondentas teigia nejaučiąs kolektyviškumo atmosferos.

Mažiau kaip pusės respondentų teigimu darbas organizacijoje organizuojamas ir komandų, ir pavienių žmonių pagrindu (žr. 22 pav.).



22 pav. Darbo organizavimo pagrindas

Kad organizacijoje, priimant sprendimus, atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos darbuotojams visada, mano – 25 proc. respondentų, beveik visada – 50 proc., 12,5 proc. mano, kad neatsižvelgiama į darbuotoją.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, 81,25 proc. respondentų manymu vadovai daro įtaką organizacijoje priimtoms elgesio normoms (43,75 proc. atsakymų – taip, 37,5 proc. – iš dalies). Tačiau tik du respondentai (12,5 proc.) mano, kad būtent vadovai daro didžiausią įtaką vyraujančiai darbinei atmosferai. Dauguma (75 proc.) mano, kad darbinė atmosfera priklauso ir nuo vadovų, ir nuo visų kitų darbuotojų.

Darbuotojams yra rodomas dėmesys ir suteikiama veiksmų laisvė, tik, kaip jau matėme, reikalaujama kokybiško rezultato.

81,25 proc. sutinka, kad vadovai jais visiškai pasitiki, ir 75 proc. sutinka, kad jiems darbe suteikiama visiška laisvė sprendžiant daugumą su darbu susijusių problemų (žr.6 lentelę).

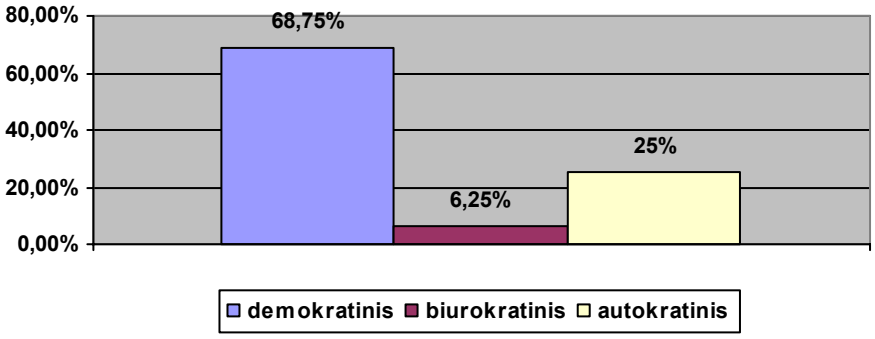
6 lentelė

Respondentų atsakymai (atsakymų skaičius)

Klausimas	Atsakymų skaičius			
	Taip	Iš dalies	Ne	Negaliu atsakyti
Ar Jūsų organizacijoje priimant sprendimus, atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos darbuotojams?	4	8	2	2
Ar organizacijos vadovai daro įtaką organizacijoje priimtoms elgesio normoms?	7	6	1	2
Ar vadovai rodo pasitikėjimą darbuotojais?	13	2	-	1
Ar organizacijoje darbuotojai gali savarankiškai spręsti daugumą su darbu susijusių klausimų?	12	3	-	1

Kartais priimant svarbius sprendimus dalyvauja visi darbuotojai, taip manančių 62,5 proc.

18,75 proc. teigė, kad jie visada dalyvauja priimant svarbius sprendimus(vadovai, vadybininkė).



23 pav. Organizacijos valdymo stilius

Daugumos respondentų nuomone, šioje organizacijoje vyrauja demokratinis valdymo stilius (23 pav.), tačiau, sprendžiant iš atsakymų apie darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus, galima teigti, kad valdyme yra ir autokratinio stiliaus požymių.

Tyrimo išvados

Stebėjimo metodas sudarė sąlygas įsitikinti ir patyrinėti, kas vyksta tiriamoje organizacijoje, kokias vertybes organizacija pabrėžia, kokias turi tradicijas, koks yra organizacijos kultūrinis gyvenimas, kokie yra organizuojami kultūriniai renginiai ir pan.

Interviu metodas leido patikslinti ir papildyti gautus rezultatus, išsiaiškinti netikslumus ir tai, kas buvo neaišku, kėlė abejones.

Dokumentų analizė sudarė sąlygas išanalizuoti organizacijos metraštį, leido papildyti turimas žinias, plačiau susipažinti su organizacijos istorija, susipažinti su klientų nuomone apie organizacijos suteiktas paslaugas ir pan.

Anketinio tyrimo rezultatai parodė:

1. Apklausta 16 respondentų iš kurių 68,75 proc. moterų, 31,25 proc. vyrų. 12 pagrindinių darbuotojų ir keturi samdomi lektoriai. Kolektyvo pagrindą sudaro jauni energingi žmonės. Visi pagrindiniai darbuotojai yra jau turintys aukštąjį išsilavinimą arba dar tebestudijuojantys.

2. Tyrimas parodė, kad darbuotojai žino:

- *savo organizacijos istoriją, ji yra vystoma ir tęsiama,*
- *dalinai organizacijos tikslus, kurie atitinka jų pažiūras.*

3. Organizacija turi ir savas normas, ir vertybes, jų laikosi.

4. Darbuotojams užtikrinamos palankios darbo sąlygos. Patalpos suremontuotos, aprūpinama naujausiomis techninėmis priemonėmis.

5. Kolektyvas, daugumos nuomone, darnus. Santykiai su bendradarbiais šilti ir draugiški. Puoselėjama kolektyviškumo dvasia.

6. 87,5 proc. respondentų nuomone organizacijoje sudaryta galimybė tobulintis lankant kursus, seminarus.

7. Nauji darbuotojai priimami, didžiausią dėmesį skiriant išsilavinimui ir amžiui. Įsijungti į kolektyvą nesudėtinga.

8. Atlyginimais didesnė dalis žmonių yra patenkinta (nepatenkinti maždaug 25 proc. darbuotojų).

9. Išanalizavus respondentų atsakymus paaiškėjo, kad šioje organizacijoje reikalinga informacija gaunama pakankamai greitai.

10 Trylika respondentų iš šešiolikos (81,25 proc.) pažymėjo, kad vadovas visada supažindina su organizacijos darbo rezultatais. Kas savaitę vyksta informaciniai susirinkimai. Supažindinama su metinėmis ataskaitomis.

11. Organizacijoje visos idėjos ir mintys priimtinos – taip mano 62,5 procentai respondentų.

12. Organizacijos pokyčių iniciatoriumi dauguma (56,25 proc.) respondentų mato tik vadovą. Penki apklaustieji (31,25 proc.) mano, kad už pokyčius atsakingi ir vadovai, ir visi kiti dirbantieji.

13. Priimant svarbius sprendimus, darbuotojai dalyvauja ne visada. Tačiau darbuotojai turi visišką iniciatyvos laisvę, sprendžiant savo darbo problemas.

14. Kiekybiniais ir kokybiniais metodais ištyrus Vadybos Mokymo Centro organizacinę kultūrą, įvertinus pagrindinius OK vertinimo kriterijus ir bruožus, VMC organizacinę kultūrą galima priskirti mišriam tipui:

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Organizacinė kultūra yra bendrų vyraujančių vertybių ir nuostatų visuma, kurią sudaro išoriniai elementai, bendras supratimas, vyraujantis organizacijoje, kultūros taisyklės, ir vaidmenys. Šie organizacinės kultūros aspektai kultūros pagrindu laiko vertybes ir jomis grįstas normas, įsikūnijusias kalboje, gestuose, ceremonijose ir t.t. ir vyraujančias organizacijoje.

Susisteminus organizacinės kultūros tipologinius parametrus, rekomenduotina jos tipus apibūdinti vadovaujantis šiais kriterijais: 1) personalo tarpusavio santykių kriterijai; 2) veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai; 3) psichologinio mikroklimato kriterijai; 4) galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Apibendrinus daugelį organizacijos funkcionavimo aspektų, išanalizavus daugelio autorių publikacijas, galima konstatuoti, kad kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones.

2. Įvertinus įvairių autorių rekomendacijas, organizacinę kultūrą reikia tirti tradiciniais kiekybiniais ir netradiciniais kokybiniais metodais.

Parengta organizacinės kultūros tyrimo metodika susideda iš įmonių darbuotojų apklausos anketos, pokalbio su vadovaujančiais darbuotojais struktūros ir aprašymo, kaip tyrimą atlikti. Apklausos anketa atstovauja kiekybiniam organizacinės kultūros tyrimo metodui, o pokalbis - kokybiniam metodui. Apklausos anketa gautus duomenis tikslinga analizuoti statistiniais metodais, o pokalbių medžiagą - interpretaciniais metodais.

Kaip atskirą kultūros tyrimo būdą galima vartoti ir archyvinių duomenų rinkimą, tačiau šis metodas be vieno kurio nors iš pirmųjų dviejų negali būti pakankamai informatyvus.

3. Atlikus tyrimą nustatyta, kad tik pusė apklaustųjų gerai žino savo organizacijos tikslus (interviu metu paaiškėjo, kad tiksliai įvardyti tikslus galėjo tik šeši darbuotojai) ir tik trečdalis respondentų mano, kad jų organizacijoje stiprus tikslo siekimo pojūtis (kai žinoma, kad tikslas – vienas svarbiausių pagrindų įmonei sėkmingai veikti) . Galima daryti prielaidą, kad organizacijoje nėra aiškiai suformuluotų tikslų ir racionalaus kryptingo vadovavimo, nesuformuluota įmonės strategija, vizija, misija, vertybės. Taip pat (dokumentų analizė parodė, kad įmonė turi tikslus, strategiją, tai aprašyta netgi internetiniame VMC puslapyje) galima numanyti, kad įmonėje didelė komunikacijos problema, todėl reikėtų stiprinti komunikacijos sistemą.

4. Nors VMC vienas iš tikslų – tenkinti visuomenės poreikius ir daugiau nei 80 proc. respondentų teigė, kad organizacijos klientams yra suteikiama išsami informacija apie įmonės produktus ir paslaugas, faktai, surinkti interviu metu (kai žmonės mokėjo už tuos pačius kursus net kelis kartus besiskiriančias sumas) rodo, kad organizacijai reikėtų daugiau dėmesio skirti teisingam klientų informavimui.

5. Didžioji dalis respondentų didžiuojasi būdami šios organizacijos nariais, tačiau išeitų iš dabartinės darbovietės gavę pasiūlymą eiti aukštesnes pareigas kitoje įmonėje, kadangi, kaip parodė anketos duomenų analizė, VMC nėra galimybės kilti karjeros laiptais, tai plokščios organizacijos tipo bruožas. Todėl, kad darbuotojai jaustųsi įvertinti ir didžiuotųsi savo darboviete, rekomenduotina taikyti tam tikras darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemones, pavyzdžiui įvairius apdovanojimus (už lojalumą organizacijai, metų darbuotojo išskyrimas, nusipelniusių darbuotojų pagerbimas ir t.t.).

6. Tyrimu išsiaiškinta, kad tik trečdalis apklaustųjų mano, kad jų organizacijoje yra susiformavusi savita kultūra, tik du trečdaliai teigiamai vertina VMC organizacinę kultūrą ir sutinka, kad egzistuoja bendros normos ir vertybės (tradicijos, ritualai, simboliai ir pan.). Vadovai turėtų priimti sprendimus, kaip stiprinti organizacinę kultūrą, kaip visus darbuotojus įtraukti į savitus ritualus, supažindinti su tradicijomis, vertybėmis, o tai suteiktų impulsą produktyviai veiklai.

7. Kaip parodė tyrimo rezultatai, svarbiausi faktoriai priimant dirbti į šią organizaciją yra išsilavinimas ir patirtis, naujam nariui įsilieti į kolektyvą nėra sudėtinga, nes dauguma respondentų naujų darbuotojų atžvilgiu yra nusiteikę geranoriškai. Tai lemia sėkmingą darbuotojų adaptavimąsi organizacijoje, prisitaikymą visų pirma prie kultūrinės aplinkos, o tai turėtų baigtis naujų darbuotojų identifikavimusi (susitapatinimu) su organizacijos vertybėmis, idealais, nuostatomis. Pagal tyrimo duomenis galima teigti, kad kolektyvas yra darnus arba iš dalies darnus, dauguma respondentų teigė pažįstantys bendradarbių šeimos narius. Galima daryti išvadą, kad tai lėmė mažas kolektyvas ir reta kadrų kaita.

8. Ištirta, kad organizacijoje yra pakankamai geras aprūpinimas informacija, interviu metu nustatyta, kad informaciją apie organizacijos veiklos rezultatus darbuotojai gauna reguliariai, kas savaitę vyksta informaciniai susirinkimai. Tačiau tik mažiau nei pusė apklaustųjų visiškai sutinka, kad gyvenimo, technikos, kultūros ir mąstymo naujovės pasiekia organizaciją. Tai prieštarauja organizacijos misijai – ji pati yra pažangios užsienio patirties ir technologijų skleidėja. Būtų galima siūlyti organizacijai daugiau bendradarbiauti su kitomis informacinėmis ir mokymo institucijomis, darbuotojams dalyvauti naujas technologijas pristatančiuose renginiuose, parodose, seminaruose.

9. Nustatyta, kad organizacija daugiausia dėmesio skiria metodams bei procesams, tik trečdalio respondentų nuomone vadovai dėmesį skiria rezultatams, taigi, galima daryti išvadą, kad tikslas neaiškus, organizacija nėra orientuota į rezultatus, nekoreliuota į tikslą. Įmonė rezultatams turėtų skirti daugiau dėmesio, kad sėkmingai veiktų, kad darbuotojų ir klientų lūkesčiai būtų patenkinti.

10. Analizė parodė, kad tik apie 70 proc. respondentų mano, kad organizacijoje visada stengiamasi dėl geros darbuotojų savijautos, tik šiek tiek daugiau nei pusė mano, kad yra užtikrinamos palankios darbo sąlygos, daugumos nuomone ne visada galima atlikti darbą kokybiškai, o vienas respondentas netgi ne visada nori atlikti darbą kokybiškai. Tai yra rimta problema, nes, jei vadovybė nesistengia dėl palankių darbo sąlygų, jei darbuotojai nesuinteresuoti kokybišku pareigų atlikimu, gali nukentėti suteiktų paslaugų klientams kokybė,o klientas yra informacijos apie esamus bei idėjų apie būsimus produktus šaltinis, pagrindinis firmoje atliekamo finansinio darbo atspindys. Dėmesio sukoncentravimas į klientą, klientų poreikių tenkinimas – būtent tie veiksniai padeda tobulai atlikti darbą.

11. Išanalizavus anketų duomenis nustatyta, kad vadovai rodo pasitikėjimą darbuotojais, kad darbuotojai gali savarankiškai spręsti daugumą su darbu susijusių problemų, tačiau paradoksalu yra tai, kad, daugumos respondentų nuomone, vadovai daro didžiausią įtaką organizacijoje priimtoms elgesio normoms, o priimant sprendimus tik iš dalies arba visai neatsižvelgiama į jų poveikį organizacijos darbuotojams. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų dalyvavimas sprendimuose yra tik formalus, jų niekas “negirdi”, demokratinis valdymas vyrauja tik iš dalies, dar tik bandoma eiti tuo keliu.

12. Atliktu tyrimu nustatyta, kad Vadybos Mokymo Centre darbuotojai dažnai gilina savo žinias, todėl yra iniciatyvūs, jaučiasi atsakingi už organizacijos gyvenimą, jaučia skatinimą dirbti kartu su kitais kolektyvo nariais, dauguma žino organizacijos įkūrimo bei vystymosi istoriją, domisi organizacijos nūdiena, seka publikacijas apie VMC spaudoje, padeda rinkti medžiagą metraščiui bei internetiniam puslapiui. Tokie žmonės formuoja organizacinę kultūrą, nes yra aktyvūs organizacijos dalyviai.

LITERATŪRA

1. Abramavičius Š. Organizacijos kultūros ir visuotinės kokybės vadybos santykis // Ekonomika ir vadyba-99: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas, 1999. P.3 - 5
2. Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija/ sud. A.Arbatauskas. - Vilnius: Leidybos centras, 1996. 80 p.
3. Bagdonas E., L.Bagdonienė L. Administravimo principai: vadovėlis.- Kaunas: Technologija, 2000. 228 p.
4. Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. - Vilnius, 1996.155 p.
5. Cartwright S., Cooper C.L. Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures. - Oxford: Butterworth Heinemann, 1996. 250 p.
6. Deal S., Kenedy A. Corporate Cultures. - AWPB, 1982
7. Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness - Wiley, 1990
8. Filosofijos žodynas. - Vilnius: Alma Litera, 2002. 304 p.
9. Gibson J.,Ivancevich J., Dannely J. Organizations: Behavior, Structure, processes. - USA, Australia: IRWIN,2000. 660 p.
10. Ginevičius R., Sūdžius V. Organizacijų teorija. - Vilnius, 2005. 279 p.
11. Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. - Kaunas, 2002. 137 p.
12. Jewell B. Integruotos verslo studijos. - Vilnius, 2002. 487 p.
13. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena.- Kaunas, 1996. 284 p.
14. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. - Kaunas: Judex, 2002. 400 p.
15. Kasiulis J. Vadovavimo psichologija : vadovėlis / Juozas Kasiulis, Violeta Barvydienė. Kaunas, 2001. 327 p.
16. Kauno Technologijos universiteto 2004 metų veikla. - Kaunas, 2005. 191 p.
17. Luobikienė L. Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. - Kaunas: Technologija, 2000
18. Мильнер Б. Теория организаций. - Москва, 2003. 558 p.
19. Oppenheim A. N. Questionnaire Design and Attitude Measurement. - London, 1996
20. Palidauskaitė J. Kas yra organizacijos kultūra ir jos ryšys su veiklos efektyvumu? // Kultūra ir visuomenė. Mokslo darbai. 2 d. - Kaunas,1996. P. 67 - 72
21. Palidauskaitė J. Viešojo administravimo etika. - Kaunas, 2001. 237 p.

22. Paulauskaitė N. Organizacijos kultūros keitimo problema // Inžinerinė ekonomika. Mokslo darbai. VII d. - Kaunas, 1996. P.107 - 112
23. Paulauskaitė N. Organizacijos kultūros tyrimas Lietuvos pramonės įmonėse // Ekonomika ir vadyba - 97: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. - Kaunas, 1997. P. 200 - 203
24. Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. - Kaunas,1998. 106 p.
25. Poškienė A. Organizacional Culture and Innovations // Inžinerinė ekonomika. 2006, Nr.1. P.45 - 50
26. Robbins S. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas, 2003. 376 p.
27. Robbins S. Organizational Behavior. - Pretice Hall, 1991
28. Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: margi raštai, 1998
29. Schein E.Organizational Culture and Leadership. - Jossey-Bass, 1985
30. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. - Kaunas, 1998
31. Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. - Šiauliai, 2005. 231 p.
32. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas, 2002. Nr.24. P.171 - 183
33. Targamadzė V. Švietimo organizacijos elgsena // Švietimo vadybos įvadas. - Kaunas, 1996. 220 p.
34. Tarptautinių žodžių žodynas. - Vilnius: Žodynas, 2004. 1120 p.
35. Vanagas P., Abramavičius Š. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija //Ekonomika ir vadyba - 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. - Kaunas, 1998. P.434 - 438
36. Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas, 2004. Nr.30. P.201 - 209
37. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijoje. Priežastys. Valdymas. Pasekmės.- Kaunas, 2003. 175 p.
38. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. - Vilnius, 2003. 150 p.

SANTRAUKA

Raktažodžiai: organizacinė kultūra, kultūros tipai, vadybos kultūra, kultūros formavimas, kultūros keitimas, organizacinės kultūros diagnozavimo priemonės, kultūros tyrimas.

Organizacinė kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

Magistriniame darbe, remiantis užsienio ir lietuvių autorių moksline literatūra, išanalizuota organizacinės kultūros samprata (1.1. poskyris), bendrieji organizacinės kultūros aspektai (1.2. poskyris), mokslininkų pateikiamų tipų bei modelių įvairovė (1.3. poskyris), organizacinės kultūros formavimo bei kaitos problematika (1.4. poskyris).

Remiantis darbe pateikta organizacinės kultūros tyrimo metodologija (2 skyrius) atliktas Vadybos Mokymo Centro organizacinės kultūros tyrimas (3 skyrius). Naudojant anketas, apklausta 16 respondentų. Remiantis surinkta medžiaga ir duomenų analize, buvo padarytos tam tikros išvados. Apibendrinus daugelį organizacijos funkcionavimo aspektų, išanalizavus daugelio autorių publikacijas, galima konstatuoti, kad kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Įvertinus įvairių autorių rekomendacijas, organizacinę kultūrą reikia tirti tradiciniais kiekybiniais ir netradiciniais kokybiniais metodais. Parengta organizacinės kultūros tyrimo metodika susidėjo iš įmonės darbuotojų apklausos anketos, pokalbio su darbuotojais ir aprašymo, kaip tyrimą atlikti. Apklausos anketa atstovauja kiekybiniam organizacinės kultūros tyrimo metodui, o pokalbis - kokybiniam metodui. Apklausos anketa gauti duomenys buvo išanalizuoti statistiniais metodais, o pokalbių medžiaga - interpretaciniais metodais. Teigiama šios organizacijos kultūroje yra tai, kad: organizacija turi savo istoriją, ja didžiuojasi, vysto ir tęsia; organizacija turi bendras normas ir vertybes, jas akcentuoja ir laikosi; yra užtikrinamos palankios darbo sąlygos, atlyginimais dauguma žmonių yra patenkinti; kolektyvas yra darnus.

Neigiama šios organizacijos kultūroje yra tai, kad priimant svarbius sprendimus, darbuotojai dalyvauja tik retkarčiais arba visai nedalyvauja, taigi darbuotojų dalyvavimas sprendimuose yra tik formalus, jų niekas “negirdi”, demokratinis valdymas vyrauja tik iš dalies. Nustatyta, kad tik dalis darbuotojų žino organizacijos tikslus ir pripažino organizacijoje esant savitą kultūrą, todėl rekomendacija būtų vadovams stiprinti komunikacijos sistemą, priimti sprendimus, kaip stiprinti organizacinę kultūrą, o tai suteiktų impulsą produktyviai ir sėkmingai organizacijos veiklai.

SUMMARY

Keywords: organizational culture, types of culture, management culture, the forming of culture, culture changes, the diagnose means of organizational culture, the research of culture.

An organizational culture is the mainpoint of value system followed by organization and a acknowledged by members of it, which influence their behaviour and which is supported by organization history, myths and also based on its tradicions, ceremonies, rituals and symbols.

According to the reliable scientific literature of lithuanian and foreighn authors the analysies of organizational culture (section 1.1), common aspects of organizational culture (section 1.2), the varity of types and models stated by scientists (section 1.3), the forming of organizational culture and its problematical changes (section 1.4) are analysed in the master‘s final work.

On the substantiate of reserch of organizational culture methodology (chapter 2) is completed the examination of organizational culture in Management Studies Centre (chapter 3). In the help of questionnaires there were asked 16 persond. According to the received material and data analysis there were completed some conclusions. Summarizing up the aspects of functions of organization, and according to the analysis of authors publications, it can be stated that formation of culture is dualistic process: it is formed itself, it acts in the influence of internal and external factors and can be formed, changed artificially by organization members and especially leaders realising corresponding means. By evaluating the recommendations of different authors, organizational culture and nontraditional qualitative methods. The completed methodology of organizational culture consists of questionnairy of company‘s members, the description of talk with employers and how it has to be completed. The questionnairy belongs to quantitative organizational culture research method and talk – to qualitive method. The data which was received from questionnairies was analised by statistical methods, the material from the talk was represented by interpretation methods.

The positive aspect of this organization‘s culture is that the organization has its own history, it is proud of it, it develops it and try to continue; organization has common standarts and values, it empharises them and accepts them, it assures suitable working conditions, people are delited with salary, the tem is harmonious.

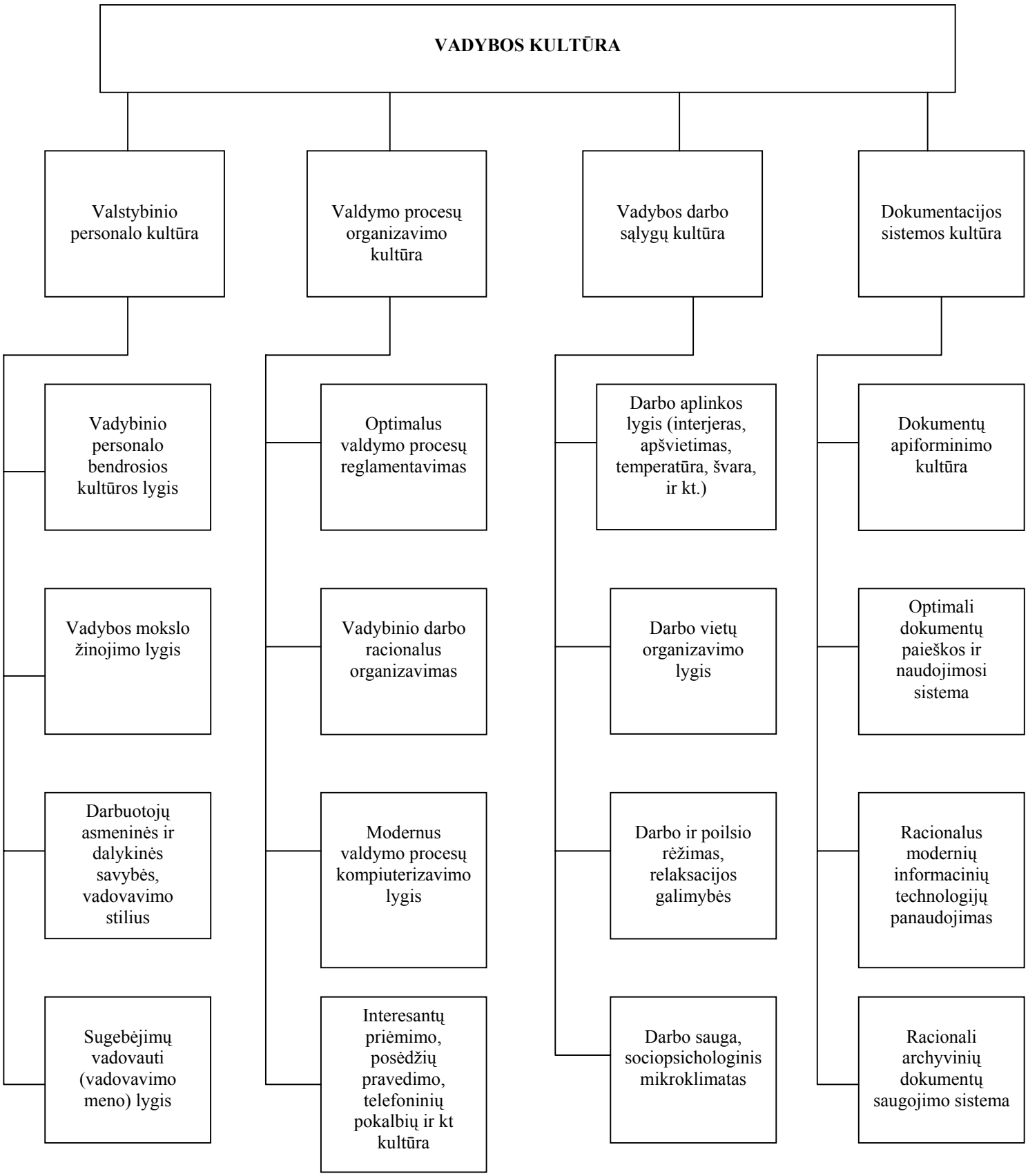
The negative aspect in the organization‘s culture is that the employees very seldom or almost never have the right to participate in the way decisions are made, their participation in working decisions is only formal. The democratical ruling is only partly. It is concluded that only some of the eployees know the company‘s pirposes and they state the distinctive culture of it. As

recommandation for the leders of company could be to make decisions how to make stronger the organizational culture, and it could make a good impulse for productive and successful activity in the company.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Pagrindiniai vadybos kultūros elementai (Zakarevičius P., 2004, P. 203)



2 PRIEDAS

ANKETA
VMC organizacinė kultūra

Gerb. Respondente,

Organizacinės kultūros problemos dar nėra pakankamai išanalizuotos. Be to, organizacinė kultūra – vienas svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijos funkcionavimui ir žmonių elgesiui joje. Organizacinė kultūra turi didelės įtakos įvairiems organizacijos funkcionavimo aspektams.

Norint ištirti Vadybos Mokymo Centro organizacinę kultūrą sudaryta ši anketa.

Anketa anoniminė, todėl nuoširdūs Jūsų atsakymai padės gauti teisingus ir efektyvius tyrimo rezultatus. Jums tinkamiausią atsakymą (ar kelis atsakymus) pažymėkite arba įrašykite.

1. Kada įkurtas VMC?
.....
2. Ar gerai žinote savo organizacijos tikslus?
- Taip
- Nelabai
- Ne
- Negaliu atsakyti

3. Ar Jūsų organizacijoje stiprus organizacijos tikslo siekimo pojūtis?
- Taip
- Nelabai
- Ne
- Negaliu atsakyti

4. Ar Jūsų organizacijos klientams yra suteikiama išsami informacija apie įmonės produktus ar paslaugas
- Taip
- Nelabai
- Ne
- Negaliu atsakyti

5. Ar atitinka Jūsų organizacijos ir Jūsų pažiūros?
- Visiškai palaikau organizacijoje vyraujančias pažiūras
- Mano ir organizacijos pažiūros skiriasi, tačiau apsipratau ir tų skirtumų nepaisau
- Tarp mano ir organizacijos pažiūrų yra didžiuliai prieštaravimai
- Negaliu atsakyti

6. Ar Jūs didžiuojatės būdamas savo organizacijos nariu?
- Taip
- Nelabai
- Ne
- Negaliu atsakyti

7. Jūsų manymu, ar Jūsų organizacijoje yra suformavusi savita kultūra?
- Taip
- Nelabai
- Ne
- Negaliu atsakyti

8. Įvertinkite savo organizacijos kultūrą. 1 – nėra organizacijos kultūros, 5 – susiformavusi kultūra
1, 2, 3, 4, 5.

9. Kokia yra pagrindinė Jūsų organizacijos veikla?
.....
10. Kiek Jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? Įrašykite skaičių:
.....
11. Ar Jūs žinote savo organizacijos istoriją:
- Taip
- Iš dalies
- Nežinau

12. Manote, kad istorija Jūsų organizacijoje yra vystoma ir tęsiama:
- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Nežinau

13. Ar Jūsų organizacija turi bendras normas ir vertybes (tradicijas, ritualus, simbolius ir pan.):
- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Nežinau

14. Ar jų laikosi:
- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Nežinau

15. Ar organizacijoje vertinama patirtis?
- Taip
- Iš dalies

- Ne
- Negaliu atsakyti

16. Nauji darbuotojai priimami:

- atsižvelgiant į išsilavinimą
- atsižvelgiant į patirtį
- atsižvelgiant į sveikatos būklę
- atsižvelgiant į amžių
- konkurso tvarka
- atsitiktinumo tvarka
- kita -

17. Ar lengva naujiems nariams įsijungti į kolektyvą

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

18. Kokių švenčių proga Jūsų organizacijoje yra rengiami renginiai?

- Tik organizacijai būdingų švenčių metu
- Valstybinės šventės
- Organizacijoje nešvenčiamos jokios šventės
- Organizacijoje minimos visos šventės
- Negaliu atsakyti

19. Ar organizacijos šventes švenčiate su šeimos nariais?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

20. Ar manote, kad Jūsų kolektyvas yra darnus:

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

21. Ar pergyvenate dėl organizacijos nesėkmių?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

22. Ar pažįstate savo bendradarbių šeimos narius?

- Taip, visus
- Taip, kai kuriuos
- Nieko nepažįstu

23. Ar pakankamai greitai gaunate Jums reikalingą informaciją?

- Visada
- Dažniausiai
- Niekada greitai negaunu

24. Ar vadovas supažindina su organizacijos darbo rezultatais?

- Visada
- Dažniausiai
- Niekada

25. Ar galite išreikšti kitokią nei organizacijoje priimtą poziciją?

- Organizacijoje visos idėjos ir mintys yra priimtinos
- Patiriu neigiamą nuostatą į naujoves
- Posėdžių metu kartais veidmainiauju palaikydamas bendrą nuomonę
- Negaliu atsakyti

26. Ar sutinkate, kad gyvenimo, technikos, kultūros ir mąstymo naujovės pasiekia organizaciją ir prigyja joje?

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nesutinku
- Negaliu atsakyti

27. Ką Jūs matote organizacijos pokyčių iniciatoriumi?

- Tik vadovą
- Visus darbuotojus
- Negaliu atsakyti

28. Ar galite laisvai rodyti iniciatyvą?

- Visada
- Dažniausiai
- Niekada

29.Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai skatinami dirbti kūrybiškai?

- Taip
- Dažnai
- Ne
- Negaliu atsakyti

30. Ar Jūsų organizacijoje reikalaujama kruopštumo, tikslumo, dėmesio detalėms?
- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

31. Kam vadovai skiria daugiau dėmesio Jūsų organizacijoje?
- Rezultatams
- Metodams ir procesams
- Ir rezultatams, ir metodams bei procesams skiriama vienodai dėmesio
- Negaliu atsakyti

32. Ar Jūsų organizacijoje stengiamasi, kad darbuotojas gerai jaustųsi?
- Taip
- Dažnai
- Ne
- Negaliu atsakyti

33. Manote, kad yra užtikrinamos palankios darbo sąlygos:
- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

34. Ar visada galite atlikti darbą kokybiškai?
- Taip
- Dažnai
- Ne
- Negaliu atsakyti

35. Ar norite darbus atlikti kokybiškai?
- Taip
- Dažnai
- Ne
- Negaliu atsakyti

36. Kas didžiausią įtaką daro vyraujančiai darbinei atmosferai?
- Didžiausią įtaką daro vadovas
- Pavaldiniai kartu su vadovu
- Tik pavaldiniai

37. Jūsų darbas:
- Įvairus
- Monotoniškas
- Vidutiniškas
- Negaliu atsakyti

38. Ar darbas yra pagrindinė vertybė gyvenime?
- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

39. Kiek laiko praleidžiate darbe?
- Tiek, kiek priklauso
- Dirbu laisvu grafiku
- Dažnai dirbu viršvalandžius
- Kartais dirbu viršvalandžius

40. Ar pakankamai realizuojate save darbe?
- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

41. Jūsų manymu, ar tinkamai atlyginama už kokybišką darbą Jūsų organizacijoje?
- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

42. Ar darbo užmokestis priklauso nuo atlikto darbo?
- Priklauso
- Nepriklauso

43. Jūsų nuomone, atlyginimų sistema yra tobula ir gerai suderinta:
- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

44. Ar jaučiatės skatinami dirbti kolektyviškai?
- Taip
- Vidutiniškai
- Jaučiu tik vadovybės skatinimą

- Nejaučiu kolektyviškumo atmosferos

45. Kokiu pagrindu yra organizuojamas darbas Jūsų organizacijoje?

- Individualių užduočių pagrindu
- Komandinio darbo pagrindu
- Ir komandų, ir pavienių žmonių pagrindu
- Negaliu atsakyti

46. Ar Jūsų organizacijoje priimant sprendimus, atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos darbuotojams?

- Visada
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

47. Ar organizacijos vadovai daro įtaką organizacijoje priimtoms elgesio normoms?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

48. Ar vadovai rodo pasitikėjimą darbuotojais?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

49. Ar organizacijoje darbuotojai gali savarankiškai spręsti daugumą su darbu susijusių klausimų?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

50. Darbuotojai, priimant svarbius sprendimus:

- Visada dalyvauja
- Nedalyvauja
- Kartais dalyvauja
- Nežinau

51. Kokiais metodais remiasi dabartiniai organizacijos valdymo principai?

- Autokratinis valdymo stilius
- Biurokratinis valdymo stilius
- Demokratinis valdymo stilius

52. Ar sudaromos sąlygos darbuotojams tobulintis, kelti kvalifikaciją, lankant kursus, seminarus ir panašiai:

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

53. Ar sudarytos sąlygos ir galimybė kilti karjeros laiptais?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Negaliu atsakyti

54. Jūsų užimamos pareigos

- Vadovas
- Vadybininkas
- Lektorius
- Specialistas
- Kita

55. Jūsų amžius :

- 18 - 29m.
- 30 - 45m.
- 46 - 59m.
- virš 60 m.

56. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

57. Jūsų išsimokslinimas:

- Aukštasis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštesnysis
- Vidurinis
- Mokslinis laipsnis

Dėkoju už atsakymus

Vilnius, 2006

3 PRIEDAS

Tyrimo suvestiniai duomenys

	Atsakymų skaičius	Atsakymai procentais
2. Ar gerai žinote savo organizacijos tikslus?		
• Taip	8	50
• Nelabai	2	12,5
• Ne	3	18,75
• Negaliu atsakyti	3	18,75
3. Ar Jūsų organizacijoje stiprus organizacijos tikslo siekimo pojūtis?		
• Taip	6	37,5
• Nelabai	3	18,75
• Ne	3	18,75
• Negaliu atsakyti	4	25
4. Ar Jūsų organizacijos klientams yra suteikiama išsami informacija apie įmonės produktus ar paslaugas		
• Taip	13	81,25
• Nelabai	2	12,5
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	1	6,25
5. Ar atitinka Jūsų organizacijos ir Jūsų pažiūros?		
• Visiškai palaikau organizacijoje vyraujančias pažiūras;	12	75
• Mano ir organizacijos pažiūros skiriasi, tačiau apsipratau ir tų skirtumų nepaisau	2	12,5
• Tarp mano ir organizacijos pažiūrų yra didžiuliai prieštaravimai	-	-
• Negaliu atsakyti	2	6,25
6. Ar Jūs didžiuojatės būdamas savo organizacijos nariu?		
• Taip	11	68,75
• Nelabai	2	12,5
• Ne	2	12,5
• Negaliu atsakyti	1	6,25
7. Jūsų manymu, ar Jūsų organizacijoje yra suformavusi savita kultūrą?		
• Taip	5	31,25
• Nelabai	4	25
• Ne	1	6,25
• Negaliu atsakyti	6	37,5
11. Ar jūs žinote savo organizacijos istoriją:		
• Taip	8	50
• Iš dalies	2	12,5
• Nežinau	6	37,5
12. Manote, kad istorija jūsų organizacijoje yra vystoma ir tęsiama:		
• Taip	8	50
• Iš dalies	5	31,25
• Ne	-	-
• Nežinau	3	18,75
13. Ar jūsų organizacija turi bendras normas ir vertybes (tradicijas, ritualus, simbolius ir pan.):		
• Taip	5	31,25
• Iš dalies	6	37,5
• Ne	-	-
• Nežinau	5	31,25
14. Ar jų laikosi (atsakyti tiems, kurie pažymėjo 11 klausimo a ir b atsakymus):		
• Taip	5	31,25
• Iš dalies	6	37,5
• Ne	-	-
• Nežinau	5	31,25
15. Ar organizacijoje vertinama patirtis?		
• Taip	13	81,25
• Iš dalies	2	12,5
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	1	6,25
16. Nauji darbuotojai priimami:		
• atsižvelgiant į išsilavinimą	12	75
• atsižvelgiant į patirtį	6	37,5
• atsižvelgiant į sveikatos būklę	-	-
• atsižvelgiant į amžių	3	18,75
• konkurso tvarka	14	87,5
• atsitiktinumo tvarka	-	-

• kita -	-	-
17. Ar lengva naujiems nariams įsijungti į kolektyvą		
• Taip	10	62,5
• Iš dalies	4	25
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	2	12,5
18. Kokių švenčių proga Jūsų organizacijoje yra rengiami renginiai?		
• Tik organizacijai būdingų švenčių metu;	-	-
• Valstybinės šventės	-	-
• Organizacijoje nešvenčiamos jokios šventės	-	-
• Organizacijoje minimos visos šventės	14	87,5
• Negaliu atsakyti	2	12,5
19. Ar organizacijos šventes švenčiate su šeimos nariais?		
• Taip	2	12,5
• Iš dalies	6	37,5
• Ne	8	50
• Negaliu atsakyti	-	-
20. Ar manote, kad jūsų kolektyvas yra darnus:		
• Taip	10	62,5
• Iš dalies	4	25
• Ne	1	6,25
• Negaliu atsakyti	1	6,25
21. Ar pergyvenate dėl organizacijos nesėkmių		
• Taip	10	62,5
• Iš dalies	6	37,5
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	-	-
22. Ar pažįstate savo bendradarbių šeimos narius?		
• Taip, visus	12	75
• Taip, kai kuriuos	4	25
• Nieko nepažįstu	-	-
23. Ar pakankamai greitai gaunate jums reikalingą informaciją?		
• Visada	11	68,75
• Dažniausiai	5	31,25
• Niekada greitai negaunu	-	-
24. Ar vadovas supažindina su organizacijos darbo rezultatais?		
• Visada	13	81,25
• Dažniausiai	3	18,75
• Niekada	-	-
25. Ar galite išreikšti kitokią nei organizacijoje priimtą poziciją?		
• Organizacijoje visos idėjos ir mintys yra priimtinos	10	62,5
• Patiriu neigiamą nuostatą į naujoves	3	18,75
• Posėdžių metu kartais veidmainiauju palaikydamas bendrą nuomonę	2	12,5
• Negaliu atsakyti	1	6,25
26. Ar sutinkate, kad gyvenimo, technikos, kultūros ir mąstymo naujovės pasiekia organizaciją ir prigyja joje?		
• Visiškai sutinku	7	43,75
• Sutinku	7	73,75
• Nesutinku	1	6,25
• Negaliu atsakyti	1	6,25
27. Ką jūs matote organizacijos pokyčių iniciatoriumi?		
• Tik vadovą	9	56,25
• Visus darbuotojus	5	31,25
• Negaliu atsakyti	2	12,5
28. Ar galite laisvai rodyti iniciatyvą?		
• Visada	8	50
• Dažniausiai	8	50
• Niekada	-	-
29.Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai skatinami dirbti kūrybiškai?		
• Taip	11	98,75
• Dažnai	4	25
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	1	6,25
30. Ar Jūsų organizacijoje reikalaujama kruopštumo, tikslumo, dėmesio detalėms?		
• Taip	15	93,75
• Iš dalies	1	6,25
• Ne	-	-

• Negaliu atsakyti	-	-
31. Kam vadovai skiria daugiau dėmesio Jūsų organizacijoje?		
• Rezultatams	5	31,25
• Metodams ir procesams	1	6,25
• Ir rezultatams, ir metodams bei procesams skiriama vienodai dėmesio	9	56,25
• Negaliu atsakyti	1	6,25
32. Ar Jūsų organizacijoje stengiamasi, kad darbuotojas gerai jaustųsi?		
• Taip	11	68,75
• Dažnai	4	25
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	1	6,25
33. Manote, kad yra užtikrinamos palankios darbo sąlygos:		
• Taip	9	56,25
• Iš dalies	7	43,75
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	-	-
34. Ar visada galite atlikti darbą kokybiškai?		
• Taip	1	6,5
• Dažnai	13	81,25
• Ne	2	12,5
• Negaliu atsakyti	-	-
35. Ar norite darbus atlikti kokybiškai?		
• Taip	15	93,75
• Dažnai	1	6,25
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	-	-
36. Kas didžiausią įtaką daro vyraujančiai darbinei atmosferai?		
• Didžiausią įtaką daro vadovas	2	12,5
• Pavaldiniai kartu su vadovu	12	75
• Tik pavaldiniai	2	12,5
37. Jūsų darbas:		
• Įvairus	12	75
• Monotoniškas	1	6,25
• Vidutiniškas	3	18,75
• Negaliu atsakyti	-	-
38. Ar darbas yra pagrindinė vertybė gyvenime?		
• Taip	2	12,5
• Iš dalies	8	50
• Ne	5	31,25
• Negaliu atsakyti	1	6,25
39. Kiek laiko praleidžiate darbe?		
• Tiek, kiek priklauso	6	37,5
• Dirbu laisvu grafiku	2	12,5
• Dažnai dirbu viršvalandžius	3	18,75
• Kartais dirbu viršvalandžius	5	31,25
40. Ar pakankamai realizuojate save darbe?		
• Taip	5	31,25
• Iš dalies	5	31,25
• Ne	5	31,25
• Negaliu atsakyti	1	6,25
41. Jūsų manymu, ar tinkamai atlyginama už kokybišką darbą Jūsų organizacijoje?		
• Taip	1	6,25
• Iš dalies	11	68,75
• Ne	4	25
• Negaliu atsakyti	-	-
42. Ar darbo užmokestis priklauso nuo atlikto darbo?		
• Priklauso	16	100
• Nepriklauso	-	-
43. Jūsų nuomone, atlyginimų sistema yra tobula ir gerai suderinta:		
• Taip	6	18,75
• Iš dalies	6	37,5
• Ne	5	31,25
• Negaliu atsakyti	2	12,5
44. Ar jaučiatės skatinami dirbti kolektyviškai?		
• Taip	7	73,75
• Vidutiniškai	6	37,5
• Jaučiu tik vadovybės skatinimą	2	12,5

• Nejaučiu kolektyviškumo atmosferos	1	6,25
45. Kokiu pagrindu yra organizuojamas darbas Jūsų organizacijoje?		
• Individualių užduočių pagrindu	5	31,25
• Komandinio darbo pagrindu	4	25
• Ir komandų, ir pavienių žmonių pagrindu	7	43,75
• Negaliu atsakyti	-	-
46. Ar Jūsų organizacijoje priimant sprendimus, atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos darbuotojams?		
• Visada	4	25
• Iš dalies	8	50
• Ne	2	12,5
• Negaliu atsakyti	2	12,5
47. Ar organizacijos vadovai daro įtaką organizacijoje priimtoms elgesio normoms?		
• Taip	7	43,75
• Iš dalies	6	37,5
• Ne	1	6,25
• Negaliu atsakyti	2	12,5
48. Ar vadovai rodo pasitikėjimą darbuotojais?		
• Taip	13	81,25
• Iš dalies	2	12,5
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	1	6,25
49. Ar organizacijoje darbuotojai gali savarankiškai spręsti daugumą su darbu susijusių klausimų?		
• Taip	12	75
• Iš dalies	3	18,75
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	1	6,25
50. Darbuotojai, priimant svarbius sprendimus:		
• Visada dalyvauja	3	18,75
• Nedalyvauja	3	18,75
• Kartais dalyvauja	10	62,5
• Nežinau	-	-
51. Kokiais metodais remiasi dabartiniai organizacijos valdymo principai?		
• Autokratinis valdymo stilius	4	25
• Biurokratinis valdymo stilius	1	6,25
• Demokratinis valdymo stilius	11	68,75
52. Ar sudaromos sąlygos darbuotojams tobulintis, kelti kvalifikaciją, lankant kursus, seminarus ir panašiai:		
• Taip	14	87,5
• Iš dalies	2	12,5
• Ne	-	-
• Negaliu atsakyti	-	-
53. Ar sudarytos sąlygos ir galimybė kilti karjeros laiptais?:		
• Taip	1	6,25
• Iš dalies	5	31,25
• Ne	8	50
• Negaliu atsakyti	2	12,5
54. Jūsų užimamos pareigos		
• Vadovas	2	12,5
• Vadybininkas	4	25
• Lektorius	4	25
• Specialistas	5	31,25
• kita	1	6,25
55. Jūsų amžius :		
• 18-29m.	5	31,25
• 30-45m.	7	43,75
• 46-59m.	4	25
• virš 60 m.	-	-
56.Jūsų lytis:		
• Vyras	5	31,25
• Moteris	11	68,75
57.Jūsų išsimokslinimas:		
• Aukštasis	10	62,5
• Nebaigtas aukštasis	3	18,75
• Aukštesnysis	1	6,25
• Vidurinis	-	-
• Mokslinis laipsnis	2	12,5