



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMOJO TURTO KATEDRA

Diana Staškūnaitė

ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA STATYBOS ĮMONIŲ VEIKLAI

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE
PERFORMANCE OF CONSTRUCTION COMPANIES**

Baigiamasis magistro darbas

Statybos technologijų ir valdymo studijų programa, valstybinis kodas 6211EX043

Statybos ekonomikos ir verslo specializacija

Statybos inžinerijos studijų kryptis

Vilnius, 2023

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMOJO TURTO KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

Artūras Kaklauskas

(Vardas, pavardė)

(Data)

Diana Staškūnaitė

ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA STATYBOS ĮMONIŲ VEIKLAI

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE
PERFORMANCE OF CONSTRUCTION COMPANIES**

Baigiamasis magistro darbas

Statybos technologijų ir valdymo studijų programa, valstybinis kodas 6211EX043

Statybos ekonomikos ir verslo specializacija

Statybos inžinerijos studijų kryptis

Vadovas

Nerija Banaitienė

(Vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantas

(Vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2023

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS VALDYMO IR NEKILNOJAMOJO TURTO KATEDRA

Studijų kryptis: Statybos inžinerija

Studijų programa: Statybos technologijos ir valdymas , valstybinis kodas 6211EX043

Specializacija: Statybos ekonomika ir verslas

TVIRTINU

Katedros vedėjas

Artūras Kaklauskas

2023-05-30

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Nr. SEVfm-21-4233

Vilnius

Studentas (-ė): Diana Staškūnaitė

Baigiamojo darbo tema: Organizacinės kultūros įtaka statybos įmonių veiklai

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas pagal numatytą studijų kalendorinį grafiką.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Bendroji baigiamojo magistro darbo užduotis: Išanalizuoti ir apibendrinti mokslinę ir metodinę literatūrą apie organizacinę kultūrą statybos įmonėse. Išnagrinėti organizacinės kultūros sampratą, aptarti organizacinės kultūros elementus, tipologiją ir funkcijas. Išnagrinėti organizacinės kultūros pokyčius ir jos įtaką statybos organizacijų veiklai, jos efektyvumui. Apžvelgti organizacinės kultūros profilius statybos organizacijose. Ištirti pasirinktą statybos įmonę organizacinės kultūros požiūriu taikant pasirinktą metodiką. Aptarti organizacinės kultūros šioje įmonėje problemas, pasiūlyti sprendimo būdus. Pateikti bendrąsias išvadas ir siūlymus.

Baigiamojo bakalauro darbo (projekto) konsultantai: Lina Rutkienė.

Vadovas docentas Nerija Banaitienė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas		ISBN	ISSN
Statybos fakultetas		Egz. sk.	
Statybos valdymo ir nekilnojamojo turto katedra		Data-.....-.....	

Antrosios pakopos studijų Statybos technologijų ir valdymo programos magistro baigiamasis darbas	
Pavadinimas	Organizacinės kultūros įtaka statybos įmonių veiklai
Autorius	Diana Staškūnaitė
Vadovas	Nerija Banaitienė

	Kalba: lietuvių
--	------------------------

Anotacija
Baigiamojo darbo tikslas - apžvelgti organizacinės kultūros įtaką įmonių veiklai, išsiaiškinti tiriamos statybos įmonės organizacinės kultūros tipą, įvertinti organizacinės kultūros veikiamų aspektų galimą įtaką įmonės veiklai, pasiūlyti problemų sprendimo būdus. Darbą sudaro įvadas, 3 pagrindinės dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Pirmojoje dalyje pateikiama organizacinės kultūros samprata, jos formavimas ir įtaka organizacijai. Antroji dalis skirta Lietuvos statybos sektoriaus bruožams ir organizacinės kultūros tyrimams statybos organizacijose užsienyje apžvelgti. Trečiojoje dalyje aprašytas pasirinktos Lietuvos statybos organizacijos tyrimas ir jo rezultatai, pateiktos rekomendacijos organizacinės kultūros keitimui. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai, papildantys baigiamajame darbe pateiktą informaciją. Darbo apimtis - 84 puslapiai teksto be priedų, jame yra 7 lentelės ir 54 paveikslai. Bibliografinį sąrašą sudaro 106 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikti 4 priedai.

Prasminiai žodžiai: Organizacinė kultūra, statybos sektorius, statybos įmonė

<table border="1"> <tr> <td>Vilnius Gediminas Technical University</td> </tr> <tr> <td>Faculty of Civil Engineering</td> </tr> <tr> <td>Department of Construction Management and Real Estate</td> </tr> </table>		Vilnius Gediminas Technical University	Faculty of Civil Engineering	Department of Construction Management and Real Estate	<table border="1"> <tr> <td>ISBN</td> <td>ISSN</td> </tr> <tr> <td>Copies No.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Date-.....-.....</td> <td></td> </tr> </table>		ISBN	ISSN	Copies No.		Date-.....-.....	
Vilnius Gediminas Technical University												
Faculty of Civil Engineering												
Department of Construction Management and Real Estate												
ISBN	ISSN											
Copies No.												
Date-.....-.....												
Master Degree Studies Construction Technologies and Management study programme Master Graduation Thesis												
Title	Influence of Organizational Culture on the Performance of Construction Companies											
Author	Diana Staškūnaitė											
Academic supervisor	Nerija Banaitienė											
		Thesis language: Lithuanian										
Annotation The aim of the thesis is to review the influence of organizational culture on company's performance, to find out the type of organizational culture of the selected construction company, to evaluate the possible influence on the company, to propose ways of solving indicated problems. The work consists of an introduction, 3 main parts, conclusions and recommendations, bibliography, appendices. The first part presents the concept of organizational culture, its formation and influence on the organization. The second part is dedicated to reviewing the features of the Lithuanian construction sector and research on organizational culture in foreign construction companies. The third section describes method of the study of the Lithuanian construction organization and its results, as well as recommendations for changing the organizational culture. Conclusions and recommendations, bibliography, appendices supplementing the information presented in the thesis are presented at the end of the work. The scope of the work is 84 pages of text without appendices, it contains 7 tables and 54 figures. The bibliographic list consists of 106 sources. 4 appendices are presented at the end of the work.												
Keywords: Organizational culture, construction sector, construction company												

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

	Diana Staškūnaitė, 20152693	
	(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)	
	Statybos fakultetas	
	(Fakultetas)	
	Statybos technologijos ir valdymas, SEVfm-21	
	(Studijų programa, akademinė grupė)	

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2023 m. gegužės 24 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Organizacinės kultūros įtaka statybos įmonių veiklai“ yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Mano darbo vadovas docentas daktaras Nerija Banaitienė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).

			Diana Staškūnaitė
	(Parašas)		(Vardas ir pavardė)

TURINYS

Paveikslų sąrašas	8
Lentelių sąrašas	10
Santrumpos.....	11
Įvadas	12
1. Organizacinės kultūros samprata, jos formavimas ir įtaka organizacijai	14
1.1. Organizacinės kultūros sampratų įvairovė, elementai ir tipologijos.....	14
1.2. Organizacinės kultūros formavimas, keitimas ir jai įtaką darantys veiksniai.....	23
1.2.1. Vadovų ir jų vadovavimo stiliaus įtaka organizacinei kultūrai	31
1.2.2. Organizacinės kultūros sąsajos su lytimi.....	33
1.2.3. Pandemijos sukeltų pokyčių įtaka organizacinei kultūrai	36
1.3. Organizacinės kultūros įtaka organizacijai	37
2. Statybos sektorius ir organizacinės kultūra.....	43
2.1. Statybos sektorius Lietuvoje	43
2.2. Organizacinės kultūros tyrimai statybos organizacijose.....	47
3. Organizacinės kultūros tyrimas statybos įmonėje.....	51
3.1. Organizacinės kultūros tyrimo metodologija.....	51
3.2. Organizacinės kultūros tyrimo statybos įmonėje rezultatai	52
3.3. Rezultatų analizė ir rekomendacijos kultūros gerinimui X įmonės vadovams.....	68
Išvados ir rekomendacijos.....	76
Literatūra	78
Priedai	85

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. OK suvokimas (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021)	15
2 pav. Kultūros lygiai (sudaryta autorės remiantis Schein & Schein, 2017)	16
3 pav. OK pagrindas (sudaryta autorės remiantis Thronbury, 2003)	18
4 pav. G. Johnson'o ir K. Scholes'o (1992) pasiūlytas kultūrinis tinklas	19
5 pav. OK tipai prieštaraujančių vertybių matricoje (sudaryta autorės remiantis Fellows & Tijuhuis, 2012)	21
6 pav. OK formavimasis (Robbins, 2003)	23
7 pav. Kaitos organizavimo modelis pagal H. Ansoff ir K. Lewin (Zakarevičius, 2003)	25
8 pav. OK keitimo procesas pagal T. Kuppler'į (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021)	27
9 pav. E. G. Flamholtz sukurtas kultūros vadybos tobulinimo modelis (sudaryta pagal Andriukaitienė et al., 2018)	28
10 pav. OK keitimo procesas (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021)	29
11 pav. Vadovavimo stilių įtaka OK formavimui (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021)	33
12 pav. Su lytimi susiję OK elementai (Rutherford, 2001)	35
13 pav. Statybos sektoriaus sukurta pridėtinė vertė % nuo bendros pridėtinės vertės 2010-2021 m. (Eurostat, 2023)	44
14 pav. Statybos sektoriaus sukurta pridėtinė vertė % nuo bendros pridėtinės vertės 2022 m. Europoje (Eurostat, 2023)	45
15 pav. Mirtinų NA darbo vietoje pagal įmonių ekonomines veiklos rūšis 2013-2018 m. (Sudaryta autorės remiantis Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis)	46
16 pav. Sunkių NA darbo vietoje pagal įmonių ekonomines veiklos rūšis 2013-2018 m. (Sudaryta autorės remiantis Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis)	46
17 pav. Mirtinų ir sunkių NA darbe, kai nukentėjusieji buvo neblaivūs, pasiskirstymas pagal įmonių EVR 2014-2019 m. (Valstybinė darbo inspekcija, 2023)	47
18 pav. OK tipas pagal vadovus	54
19 pav. OK tipas pagal darbuotojus	54
20 pav. Teiginių apie bendradarbius vertinimas	55
21 pav. Teiginių apie įsitraukimą vertinimas	56
22 pav. Priežastys, dėl kurių nedalyvaujama renginiuose	56
23 pav. Klausimas apie bendrumo jausmą	56
24 pav. Atsakymai į klausimą apie užduočių atlikimą	57
25 pav. Geriau atlikti užduotis motyvuojantys veiksniai (teiginiai pateikti 4 lentelėje)	57

26 pav. Teiginių apie vadovų ir darbuotojų santykius, pripažinimą ir pagarbą darbe vertinimas (teiginiai pateikti 5 lentelėje).....	58
27 pav. Pasitenkinimas vadovo darbu.....	59
28 pav. Pasitenkinimas vadovų kompetencija	59
29 pav. Nepatenkintų vadovo vadovavimo stiliumi paaiškinimai	59
30 pav. Įmonėje vykstančių susirinkimų dažnumo vertinimas	60
31 pav. Susirinkimų kokybės vertinimas	60
32 pav. Įmonėje sklindančių gandų vertinimas.....	60
33 pav. Gandų įmonėje priežastys	61
34 pav. Tobulėjimo ir karjeros galimybių vertinimas (teiginiai pateikti 6 lentelėje)	61
35 pav. Poreikio kilti pareigos vertinimas	62
36 pav. Galimybių kilti pareigose vertinimas	62
37 pav. Bendravimo tarp padalinių vertinimas (teiginiai pateikti 7 lentelėje).....	63
38 pav. Seksualinės potekstės juokų vertinimas įmonėje	64
39 pav. Seksualinės potekstės juokų toleravimo vertinimas įmonėje.....	64
40 pav. Seksualinės potekstės juokų sukeltų jausmų asmeninis vertinimas	64
41 pav. Seksualinės potekstės juokų sukeltų jausmų kolegoms vertinimas.....	64
42 pav. Elgesio su vyrais ir moterimis vertinimas	64
43 pav. Palankumo vyrams ir moterims vertinimas.....	64
44 pav. Organizacijoje puoselėjamos vertybės	65
45 pav. Puoselėjamų asmeninių ir organizacijos vertybių atitikimas	65
46 pav. Asmeninių ir organizacijos vertybių atitikimo svarba	65
47 pav. Priežastys, kurios nulemtų respondentų apsisprendimą keisti darbą	66
48 pav. Darbo keitimas	66
49 pav. Rekomendacijų draugams vertinimas	66
50 pav. Supažindinimas su darbų saugos taisyklėmis.....	67
51 pav. Darbų saugos vertinimas	67
52 pav. Veiksniai, padedantys laikytis darbų saugos.....	68
53 pav. Darbo drabužių atitikimo vertinimas.....	68
54 pav. Apsaugos priemonių atitikimo vertinimas	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Statybos darbų indeksai 2013-2022 m. lyginant su ankstesniu laikotarpiu (Oficialiosios statistikos..., 2023)	44
2 lentelė. Respondentų (darbuotojų, darbininkų) demografinių rodiklių suvestinė	53
3 lentelė. Dominuojantys kultūrų tipai pagal vadovus ir darbuotojus	54
4 lentelė. Teiginiai apie motyvaciją geriau atlikti darbą	57
5 lentelė. Teiginiai apie vadovų ir darbuotojų santykius, pripažinimą ir pagarbą darbe	59
6 lentelė. Teiginiai apie tobulėjimą ir karjeros galimybes	62
7 lentelė. Teiginiai apie bendravimą tarp padalinių	63

SANTRUMPOS

AAP – asmeninės apsaugos priemonės;

DSS – darbuotojų sauga ir sveikata;

NA – nelaimingi atsitikimai;

OK – organizacinė kultūra.

IVADAS

Gyvename laikais, kai viskas keičiasi itin sparčiai. Tai skatina įmones adaptuotis, nuolat ieškoti būdų išlikti konkurencingoms, pritraukti naujus ir išlaikyti esamus darbuotojus. Ne išimtis ir statybos sektorius – mažėjantis inžinerinių sričių studentų skaičius universitetuose, tačiau drastiškai didėjantis specialistų poreikis (Statybų naujienos, 2020, Juozapaitis ir ELTA, 2021, LRT.lt, 2022) verčia įmones pasitempti, tapti darbovietėmis, kuriose norės dirbti universitetus baigęs jaunimas, o esami darbuotojai nematys priežasčių išeiti iš darbo.

Siekiant organizacijos veiklos efektyvumo, būtina pasirinkti atitinkamus metodus. Didėjanti konkurencija skatina atkreipti ypatingą dėmesį į įmonės žmogiškuosius išteklius – darbuotojas tampa svarbiu veiksnium, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą. Vis dažniau pradedama galvoti apie tai, kaip suburti darnią komandą, kuri siektų bendrų tikslų, tikėtų įmonės vertybėmis, noriai tobulėtų, kuriamas naujas požiūris į darbo organizavimą. Būtent todėl vienas pagrindinių metodų įmonės efektyvumui didinti – sėkmingai kuriama organizacinė kultūra. Tam pirmiausia itin svarbu suprasti, kokia yra statybos įmonės vizija, vertybės, kokių tikslų norima siekti, kokioje aplinkoje norima dirbti. Būtina išsiaiškinti šias aplinkybes, t. y. įsivertinti ir apsibrėžti organizacinę kultūrą. Tik taip bus sudaroma galimybė kryptingai tobulinti statybos organizacijos vidinius procesus, juos papildyti naujais ar atsisakyti pasenusių. Juk būtent organizacinė kultūra kuria darbuotojų įsipareigojimo, įsitraukimo, gerovės jausmą, kuris daro poveikį jų darbo rezultatams (Huhtala & Feldt, 2016). Yra fiksuojamas darbuotojų lūkesčių darbdaviui pasikeitimas – neužtenka vien atlyginimo, darbe tikimasi lankstumo, mentorystės, mokymų, įgyti naudingų įgūdžių, turėti vietą savirealizacijai, vertinamas darbo-gyvenimo balansas (Darbdavio ID, 2022). Statybos įmonės, susidurdamos su vis didesne konkurencija tarpusavyje dėl darbuotojų, turi imtis daugiau priemonių – ne vien finansinių naudų suteikimo darbuotojams, čia ir išryškėja organizacinės kultūros svarba.

Problema aktuali ir Lietuvos organizacijoms, kadangi vadovai neretai neįvertina organizacinės kultūros svarbos siekiant efektyvumo ir tikslų (Šimanskienė, 2008b). Svarbu suprasti organizacinės kultūros svarbą, kaip ji veikia statybos įmonės veiklą, kokių padarinių jos nepaisymas gali turėti.

Šiame darbe apžvelgiama organizacinė kultūra – jos samprata, tipologijos, formavimo ir keitimo procesai bei jos įtaka statybos organizacijai. Darbe taip pat apžvelgiami organizacinės kultūros tyrimai statybos organizacijose. Tiriamosios dalies tikslas – nustatyti tiriamos statybos įmonės organizacinės kultūros tipą, įvertinti, kokia organizacinės kultūros veikiamų aspektų būklė bei įvertinti galimą jų įtaką organizacijos veiklai.

Temos ir darbo aktualumas. Nors laikai sparčiai keičiasi, statybos sektorius neretai vis dar laikomas konservatyviu, kuriame socialiniai emociniai įgūdžiai (angl. *soft skills*) įgūdžiai, naujovės žmogiškųjų išteklių valdymo srityje yra laikomi mažiau aktualiais, daugiau dėmesio skiriama verslo

strategijai, technologijoms. Taip gali atsirasti atskirtis tarp darbuotojo asmeninių ir įmonės vertybių, poreikių, tikslų. Vis dėlto drastiškai didėjanti konkurencija verčia įmones ieškoti naujų būdų, naujo požiūrio į darbuotoją – organizacijos atsigręžia į komandos formavimą, jos subūrimą vieningai siekti tikslų ir gerų įmonės rezultatų. Statybos įmonės ir projektų valdymas priklauso nuo jos darbuotojų, todėl OK daro didelę įtaką jos veiklos efektyvumui ir rezultatams.

Darbo tikslas – išsiaiškinti tiriamos statybos įmonės organizacinės kultūros tipą bei įvertinti organizacinės kultūros veikiamų aspektų galimą įtaką įmonės veiklai.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti organizacinės kultūros sampratą, bruožus, tipologiją teoriniu aspektu;
2. Išnagrinėti organizacinės kultūros formavimo ir keitimo procesus, jos įtaką statybos organizacijų veiklai;
3. Apžvelgti, kokie organizaciniai profiliai vyrauja statybos organizacijose vykdytuose tyrimuose;
4. Ištirti X statybos įmonės organizacinės kultūros tipą, jos veikiamų aspektų būklę organizacijoje, pateikti galimas priežastis ir sprendimo būdus.

Darbo metodai: literatūros šaltinių nagrinėjimas, sisteminimas, kiekybinis tyrimas.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai: 1-ajame skyriuje apžvelgiama organizacinės kultūros samprata, jos formavimas ir įtaka organizacijai, 2-ajame skyriuje – statybos sektoriaus bruožai bei organizacinės kultūros tyrimai statybos organizacijose užsienyje, 3-iajame skyriuje aprašytas organizacinės kultūros tyrimas pasirinktoje statybos organizacijoje ir jo rezultatai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai. Darbo apimtis – 84 puslapiai teksto be priedų, jame yra 7 lentelės ir 54 paveikslai. Bibliografinį sąrašą sudaro 106 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikti 4 priedai, papildantys magistro baigiamajame darbe pateiktą informaciją.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA, JOS FORMAVIMAS IR ĮTAKA ORGANIZACIJAI

1.1. Organizacinės kultūros sampratų įvairovė, elementai ir tipologijos

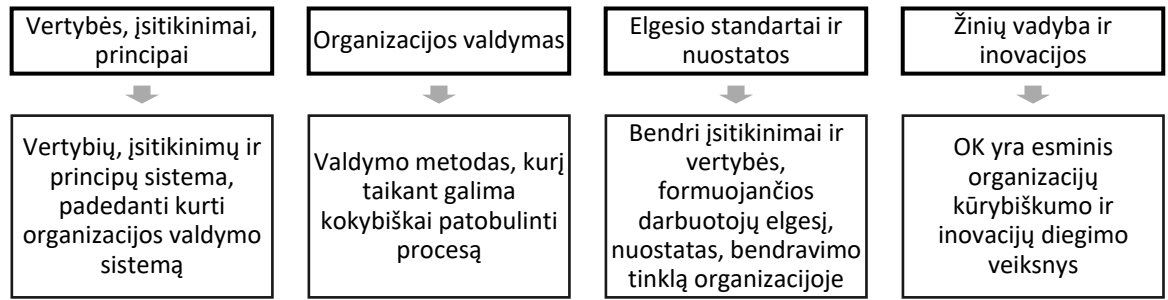
Pirmasis apie kultūrą organizaciniame kontekste kalbėjo Elliott'as Jaques'as knygoje „The Changing Culture of a Factory“ (Schuneman, 2022). Schuneman'as (2022) nurodo, jog Jaques'as, kalbėdamas apie gamyklos kultūrą, tai apibūdino kaip įprastą, tradicinį mąstymo ir veiklos būdą, kuriuo daugiau ar mažiau dalijasi visi jos darbuotojai ir kuri naujokai turi bent dalinai perimti, kad būtų priimti į kolektyvą. Paprasčiau kalbant, tai reiškia žmonių dalinimąsi bendrais norais, troškimais ir siekiais bei pasiryžti dirbti kartu.

Vieno sutarimo, kas yra organizacinė kultūra (toliau – OK), nėra – ši sąvoka itin plati, todėl įvairūs autoriai ją apibrėžia skirtingai. Vieni žymiausių šios srities tyrinėtojų E. H. Schein'as ir P. A. Schein'as (2017) nurodo, jog OK apima normas ir įsitikinimus, kuriais dalijasi organizacijos nariai ir kurie turi įtakos jų mąstymui, suvokimui, kaip organizacijoje elgiamasi, koks elgesys toleruojamas ir pan. Tai – savotiškas nerašytų taisyklių rinkinys, kaip turi būti dirbama. Šios pasidalintos vertybės ir normos, įsitikinimai apibrėžia, kaip organizacijoje rengiamasi, reaguojama, ką galima veikti ir ko ne, kaip turi būti elgiamasi su klientais ir bendradarbiais (Mayhew, 2016).

Kaip matyti skirtingų mokslininkų apibrėžtyse (A priedas), sąvokos samprata skiriasi, tačiau visas jas jungia sutarimas, jog OK – įmonėje vyraujančių vertybių visuma, paremta organizacijos patirtimi, iš kurios kyla istorijos, mitai ir kuri pasireiškia įmonėje egzistuojančiomis tradicijomis ir ritualais, taip pajungdama visus įmonės darbuotojus.

Galima matyti, jog mokslininkai kalba apie nuostatas, vertybes, įsitikinimus, laiko juos OK komponentais, kuriuos formuoja ideologija bei principai, tačiau pastebimas požiūrių į OK išsiskyrimas: kai kurie mokslininkai akcentuoja organizacijos valdymą (Arifin et al., 2014, Gomez-Miranda et al., 2015, Indocochea et al., 2018), kiti pažymi jos poveikį darbuotojų elgesiui (Taneja et al., 2015, Barbars, 2015), o treči susitelkia ties OK orientacijos į tikslus (Šimanskeinė, 2008b, Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010, Kvedaravičienė 2013).

Galime sakyti, jog laikui bėgant OK apibrėžtis sparčiai nesikeičia – vienu iš svarbiausių sąvokos požymių organizacijos vertybės. Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) teigia, jog šiuolaikinė organizacijos apibrėžtis apima tai, kas yra svarbu organizacijai: vadovavimo stilius, kalbą, simbolius, procedūras, ritualus. Remiantis Eusalova et al. (2019), šiandien OK yra labiau nukreipta į darbuotojų iniciatyvą, kūrybiškumą, o jos esmė atskleidžiama kalbant apie vertybines nuostatas, orientuotas į naujoves, darbo atlikimą, komandos formavimą, atsidavimą, užtikrintumą, mokymąsi. Apibendrintas OK suvokimas pateiktas 1 pav.



1 pav. OK suvokimas (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021)

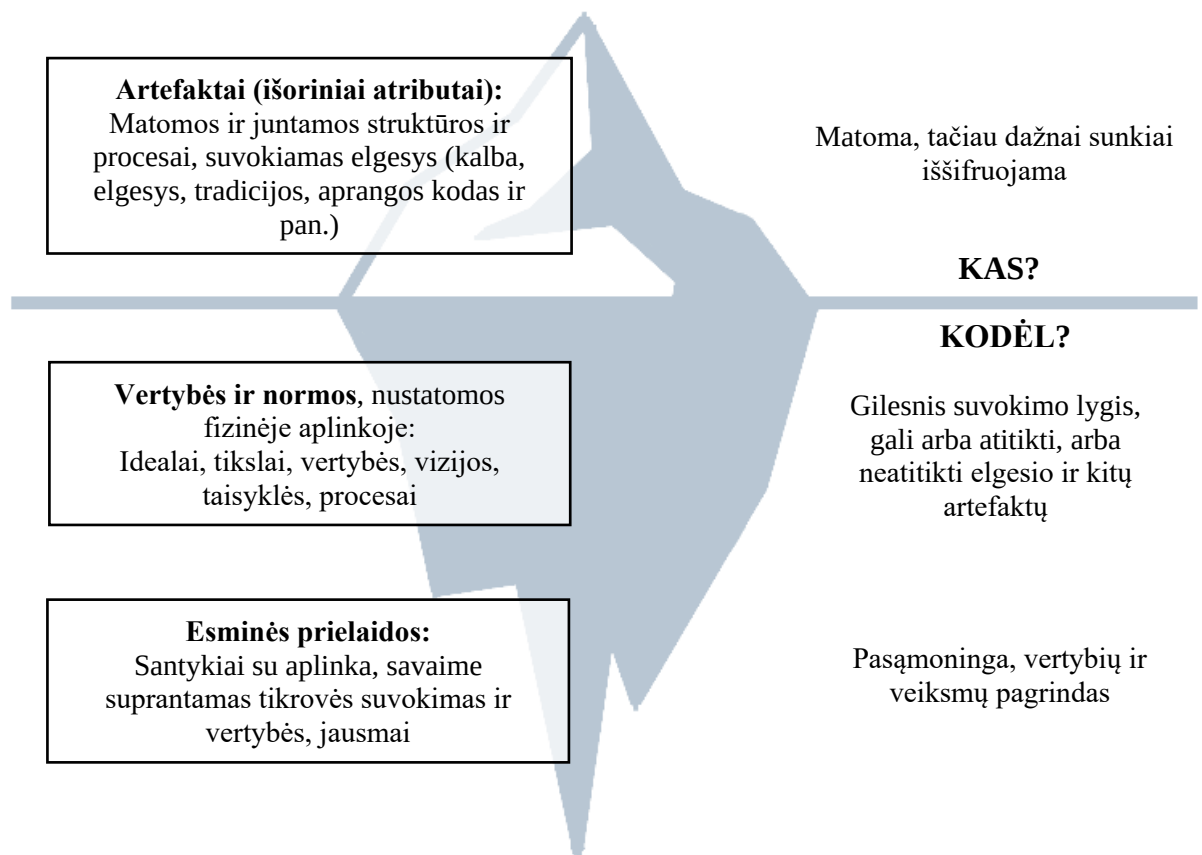
Lietuvos mokslininkų literatūroje nėra vieningai nuspręsta, kokį terminą vartoti kalbant apie organizacijoje vyraujančią kultūrą – organizacinė ar organizacijos kultūra. Dažnai literatūroje šios sąvokos apibrėžiamos tomis pačiomis charakteristikomis. Stundžės (2010) nuomone, dauguma mokslininkų, vartodami terminus „OK“ ir „organizacijos kultūra“, nurodo panašius elementus, todėl neretai kyla painiava. Šimanskienės (2008b) mano, jog ši painiava tarp sąvokų atsirado dėl nepakankamo vadybos teorijų iš anglų kalbos mokėjimo ir dėl kalbininkų požiūrio nelankstumo. Šimanskienė (2008b), kalbėdama apie šių sąvokų skirtumus, organizacijos kultūra laiko savaime susiklosčiusią organizacijai priklausančių žmonių bendravimo formą, vertybes ir požiūrius, o OK – vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kurios tikslas yra vienyti visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, apjungiant jas tomis pačiomis emocinėmis ir kultūrinėmis vertybėmis. Pasak Šimanskienės (2008a), sąvoką „OK“ reikėtų pasitelkti tada, kai organizacijos vadovai sąmoningai suvokia, jog egzistuoja organizacijos kultūra ir kryptingai ją formuoja bei puoselėja tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Jei vadovai nesiima jokių veiksmų kryptingam kultūros formavimui užtikrinti, reikėtų vartoti sąvoką „organizacijos kultūra“ (Šimanskienė, 2008a). Vos tik pradėdama tyrinėti organizacijos kultūrą ir jai daryti įtaką, ji virsta OK. Zakarevičius (2004) siūlo terminą „organizacinė kultūra“, siekiant išvengti sąvokų dubliavimo, keisti į „vadybinė kultūra“, nes šis terminas charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą. Stundžės (2010) teigimu, OK dar būtų galima vadinti „korporatyvine kultūra“.

Literatūroje šalia termino „organizacinė kultūra“ galima rasti terminą „organizacinis klimatas“. Vis dėlto, tai nėra tapačios sąvokos. Jucevičienė (1996) organizacijos klimatą apibūdina kaip psichologinę organizacijos kokybę, atspindinčią darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Pasak autorės, organizacijos klimatui daro įtaką daug veiksnių, o vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra. OK yra orientuota į vertybes, kurios priimtinos organizacijos nariams ir yra palaikomos organizacijos istorijos, tradicijų, padeda išsiskirti iš kitų organizacijų. Vanagas (2004) teigia, jog organizacijos

klimatą jos nariai pajaučia anksčiau, nei išmoksta suprasti ir perimti organizacijos kultūrinės vertybės, tačiau būtent tikėjimas jomis ir nulemia organizacijos klimatą. Svarbu suprasti, jog OK ir organizacinis klimatas nėra tapačios sąvokos: Kasiulis ir Barvydienė (2003) pažymi, jog organizacijos klimato pagrindas – žmonių jausmai ir emocijos, o kultūra – vertybės, interesai ir pan.

Siekdami giliau suprasti ir įvertinti organizacijos kultūros reikšmę, OK nagrinėjantys autoriai skirsto ją į lygius. Organizacijų tyrinėtojų nuomone, OK, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinių, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai. Norint suprasti gilumines organizacijoje vykstančių reiškinių priežastis, būtina labiau įsigilinti į organizacijos kultūrą.

Anot Schein'o, organizacijos kultūra pasireiškia per elgesio įpročius, normas, dominuojančias vertybes, įmonės filosofiją, taisykles, dirbančių žmonių jausmus, tačiau tai nėra kultūros esmė (Kasiulis ir Barvydienė, 2003). Minėtus subjektus jis vadina kultūros elementais, kuriuos skirsto į tris kultūros lygius: išorinius atributus (artefaktus), vertybes ir esmines prielaidas. Šiuos lygius būtų galima vaizduoti kaip ledkalnį, kuriame artefaktai būtų virš vandens matoma ledkalnio viršūnė, sudaranti mažesnę ledkalnio dalį („kas“), o vertybės ir esminės prielaidos – ženkliai didesnė ir ledkalnio pagrindą sudaranti dalis po vandeniu („kodėl“). Kultūros lygiai pavaizduoti 2 pav.



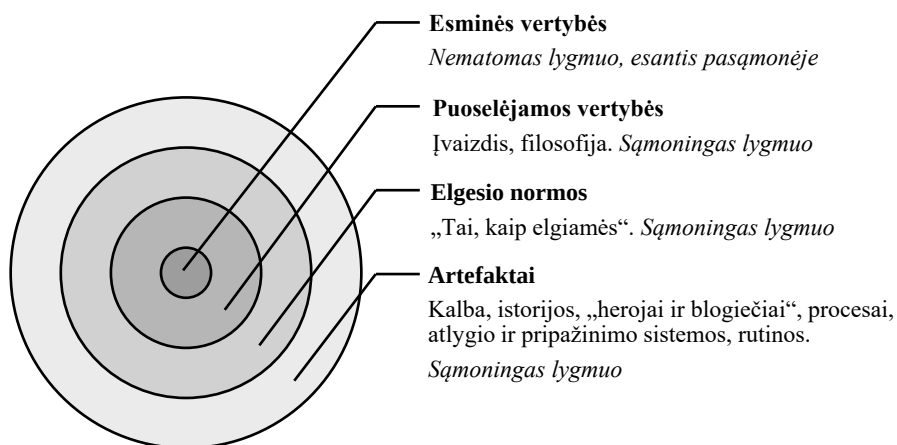
2 pav. Kultūros lygiai (sudaryta autorės remiantis Schein & Schein, 2017)

I lygmuo – artefaktai – matomas, akivaizdžiausias kultūros lygmuo, t. y. jos sukurta fizinė ir socialinė aplinka. Jis apima darbuotojų vartojamą kalbą, akivaizdų jų elgesį, išvaizdą, technologinę aplinką, fizinės erdvės panaudojimą, mitus ir istorijas, pasakojamas apie organizaciją, ritualus, ceremonijas. (Kasiulis ir Barvydienė, 2003) Artefaktais gali būti laikoma darbo atmosfera, baldai, organizacinė struktūra, apranga ir pan. (Rushdi & Kamal, 2014). Svarbu paminėti, jog šie kultūros elementai yra lengvai pastebimi, bet sunkiai iššifruojami: juos galima apibūdinti, tačiau sunkiau suprasti jų reikšmę grupei (Barbars, 2015).

II lygmuo – vertybės – suteikia artefaktams tam tikrą prasmę, rodo, kaip viskas turėtų būti. Dažnai tai įmonės įkūrėjų ar jos vadovų įsitikinimai, kaip turėtų būti veikiama. Jei tie principai pasitvirtina, darbuotojai noriai juos perima ir pripažįsta, todėl vertybės ilgainiui virsta kolektyviniais įsitikinimais, tampa kryptimi, kuria eina grupės nariai, rodo, kaip žmonės turi elgtis. Kitu atveju, deklaruojamoms vertybėms nesutapus su jų įgyvendinimo principais, atsirastų ženkli atskirtis tarp siektino ir pastebimo elgesio (Kasiulis ir Barvydienė, 2003): pavyzdžiui, įmonė gali deklaruoti, jog yra vertinamas komandinis darbas, tačiau iš tiesų pripažinti tik iš komandos itin išsiskiriančius asmenis, kas sukurs ne vieningą, o konkurencingą aplinką.

III lygmuo – pagrindinės prielaidos – sudarytas iš ne kartą pasitvirtinusių prielaidų, kurios ilgainiui priimtose kaip realybė, kaip savaime suprantamas dalykas, imama tikėti, jog viskas tiesiog taip veikia, tai natūralu. Taigi, kultūros pagrindu tampa pagrindinių prielaidų rinkinys, kuris apibrėžia, į kur atkreipti dėmesį, ką kokie dalykai reiškia, kaip turėtų būti reaguojama, kokių veiksmų galima ir reikėtų imtis atitinkamose situacijose (Kasiulis ir Barvydienė, 2003).

E. H. Schein'o apibrėžti kultūros lygmenys atskleidžia OK esmę. Thornbury (2003), sukūrė OK lygmenų modelį, kurios pagrindu tapo Schein'o aprašyti kultūros lygiai. Šis modelį autorė teigia sėkmingai pritaikiusi daugelio organizacijų veikloje. OK suvokimas taikant šį modelį pateiktas 3 pav.



3 pav. OK pagrindas (sudaryta autorės remiantis Thornbury, 2003)

Artefaktai šiame modelyje apibrėžiami kaip ir Schein'o klasifikacijoje. Thornbury (2003) teigia, jog artefaktų buvimas turi savas priežastis, kadangi tam tikra prasme jie pasiekia gilesnius OK lygmenis. Autorė nurodo, jog patogiausia artefaktus apibrėžti naudojantis Johnson'o ir Scholes'o (1992) kultūriniu tinklu (žr. 4 pav.). Šį lygmenį taip pat apima tai, apie ką kalbama – herojai ir priešai, „karo istorijos“, „nediskutuotini dalykai“.

Elgesio normomis laikomos nerašytos taisyklės, kurių būtina laikytis, bendravimo, veiklos principai. Visa tai naujas darbuotojas privalo perimti, siekdamas pritapti. Šios normos stebėtoji iš išorės gali būti ne tokios pastebimos kaip artefaktai, tačiau jos yra gerai žinomos darbuotojams (Thornbury, 2003).

Kalbant apie palaikomas vertybes, svarbu suvokti, jog organizacijoje vyraujančios elgesio normos yra glaudžiai su jomis susijusios: tinkamai valdomos organizacijos darbuotojų elgsena grindžiama būtent jomis. Vis dėlto, jei darbuotojas netikės palaikomomis vertybėmis, jis nebus linkęs jomis vadovautis. Dėl šios priežasties svarbu kurti elgesio normas vadovaujantis esminėmis vertybėmis ir asmeniniais įsitikinimais (Thornbury, 2003).

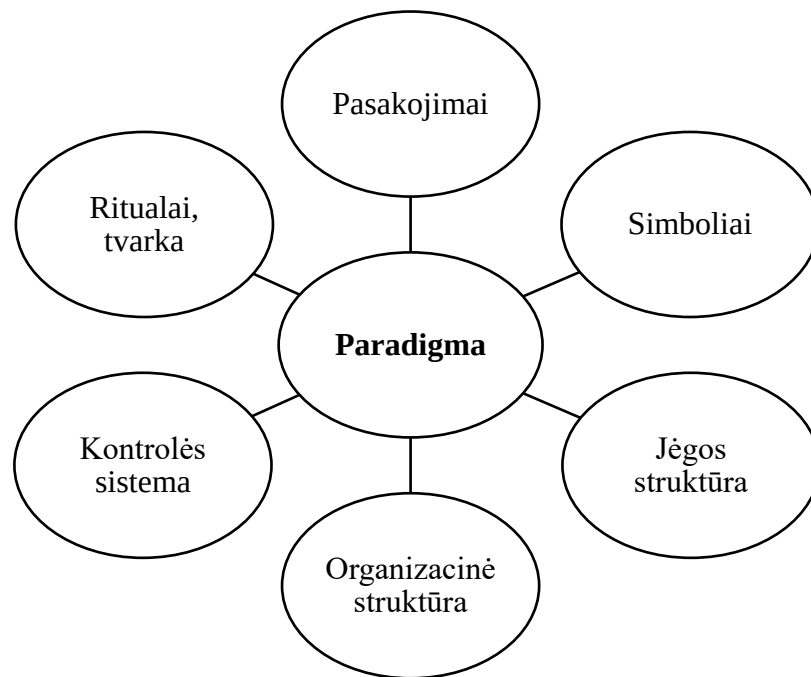
Thornbury (2003) teigimu, giliausiai esantis apskritimas atskleidžia tai, kokia kultūra glūdi darbuotojų sąmonėje. Esminės vertybės apibrėžiamos kaip ilgalaikiai elgesio principai, sprendimai ir veiksmai, t. y. jos yra pagrindas idėjų, kurių organizacija niekada neatsisakys. Autorė pabrėžia, jog jos egzistuoja nepriklausomai nuo to, apie jas mąstoma ar ne, be to kalba apie jų nustatymo sudėtingumą – nedaugelis organizacijų geba jas įvardinti. Šiuo atveju esminės vertybės sutampa su Schein'o įvardintu III lygmeniu (pagrindinėmis prielaidomis).

Būtent šie elementai gali nulemti, kaip darbuotojas jaučiasi organizacijoje – jei jo asmeninės vertybės ir požiūris sutampa su įmonėje puoselėjamomis vertybėmis, jei jis puikiai perima elgesio modelius, jis įmonėje jausis patogiai. Priešingu atveju, toms prielaidoms nesutapus, darbuotojas gali jaustis itin pažeidžiamas, kadangi bus sunku suprasti situacijas, gali būti neteisingai interpretuojamas aplinkinių elgesys.

Galima matyti, kad yra skiriami du OK lygiai – matomas ir nematomas. Pirmasis yra labiau orientuotas į išorinę aplinką, o antrasis – į vidinę organizacijos aplinką. Pastarąjį yra sunkiau suvokti, tačiau jis sudaro OK esmę.

Johnson'as ir Scholes'as 1992 m. pristatė kultūrinį tinklą (angl. *cultural web*) (4 pav.), kurį rekomenduoja naudoti siekiant atskleisti OK, kadangi remiantis šiuo metodu galima identifikuoti susiformavusias praktikas ir prielaidas. Jame paradigma suvokiama kaip darbo aplinkos modelis, pasakojimai – praeities įvykiai ir su jais susiję žmonės, kurie vienu ar kitu būdu įprasmino

organizacijos vertybės, simboliai – organizacijos vizualus turinys (logotipai, apranga ir pan.), ritualai – pastovūs veiksmai, darantys įtaką žmogaus elgsenai, o tvarka apibrėžiama kaip šabloniškas elgesys. Organizacinė struktūra apima tiek formalią organizacijos struktūrą, tiek neformalų įtakos pasiskirstymą, o kontrolės sistema apibrėžia būdus, kuriais organizacija yra kontroliuojama – kokybės, finansų sistemos ir pan. Jėgos struktūra parodo, kam priklauso sprendimų, strateginių nurodymų galia.



4 pav. G. Johnson'o ir K. Scholes'o (1992) pasiūlytas kultūrinis tinklas

Siekdami aiškumo mokslininkai bandė klasifikuoti organizacines kultūras. Schein'as išskyrė du pagrindinius OK tipus: „laisvai tekanti“ – neapribota, egalitarinė organizacija, neturinti itin formalios struktūros, skatinanti diskusijas ir vidinę konkurenciją, ir „struktūruota“ – ribota, griežta organizacija su aiškiomis taisyklėmis ir reikalavimais (Fellows & Tijuhuis, 2012).

Handy (1995) išskyrė keturis OK tipus:

- 1) Galios kultūra: valdžia koncentruota kelių organizacijos narių rankose. Šiai kultūrai būdinga stipriai išplėtotą kontrolę, apimančią visą organizaciją. Itin vertinami geri santykiai su vadovais. Galios kultūros turi mažai taisyklių ir mažai biurokratijos.
- 2) Vaidmenų kultūra: šiai kultūrai būdingos griežtai apibrėžiamos pareigos, aiškus atsakomybių pasiskirstymas, todėl darbuotojai turi daugiau galių. Kontrolė vyksta per tam tikras procedūras ir vadovų nurodymus.
- 3) Užduočių kultūra: šioje kultūroje vertinamas komandos darbas sprendžiant problemas bei eksperto galia – žmonės, turintys žinių bei reikalingos patirties.

- 4) Asmenybių kultūra: šiai kultūrai nebūdingas tapatumo jausmas, nėra bendro tikslų siekimo, todėl išlikimas gali tapti sudėtingas. Organizacijos nariai orientuoti į save ir mano esantys svarbesni nei organizacija.

Siekiant įvertinti verslo organizacijose vyraujančias kultūras, Cameron'as ir Quinn'as (2011) sukūrė plačiai naudojamą OK vertinimo instrumentą OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, liet. organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas), paremtą rėminių konkuruojančių vertybių modeliu (angl. *Competing Values Framework – CVF*), sukurtu Quinn'o ir Rohrbaugh'o 1981 m., kuriame buvo išskirti keturi OK tipai (5 pav.):

- **„Klanas“:** organizacijoje puoselėjamos vertybės – tradicijos ir lojalumas. Klanas yra solidari grupė, siejama bendrų interesų, jai būdingas vienybės siekis (Silva et al., 2017). Sėkmė siejama su jautrumu klientams, jie turėtų būti vertinami kaip partneriai, o darbuotojams turėtų būti sukurama tinkama darbo aplinka (Cameron & Quinn, 2011). Teravainen et al. (2018) teigia, jog pagrindinis šios kultūros tipo tikslas yra ilgalaikis individualus vystymasis, laikantis moralės ir sanglaudos principų.
- **„Rinka“:** priešingai nei „klano“ kultūroje, „rinkoje“ puoselėjamos vertybės – rezultatai, tikslų pasiekimas, skatinamas pelningumas, našumas (Teravainen et al., 2018). Organizacija siekia kontrolės rinkoje, stebėdama išorinius reiškinius, itin svarbu sandorių išlaidos. Lyderiai ryžtingi, atkaklūs, griežti ir reiklūs, šioje kultūroje varžomasi tarpusavyje dėl naujų klientų, prekių ir pan. (Silva et al., 2017). Organizacijos su šiuo kultūros tipu tikslas – siekti numatytų organizacijos tikslų, atliekant konkurencinius veiksmus (Teravainen et al., 2018).
- **„Hierarchija“:** puoselėjamos vertybės – aiški struktūra, taisyklės, standartizuotos procedūros, griežta kontrolė; lyderiais laikomi tie, kurie sugeba gerai organizuoti ir koordinuoti veiklą, užtikrinant jos efektyvumą (Silva et al., 2017). Pasak Teravainen et al. (2018), šio kultūros tipo organizacija yra orientuota į savo veiklą, kai siekiama aukšto integracijos lygio, sėkmė siejama su patikimumu, nevėlavimu, efektyvumu (žemais kaštais).
- **„Adhokratija“:** šiam kultūros tipui būdingas gebėjimas prisitaikyti prie esamų sąlygų, kūrybiškumas, darbuotojų gerovės puoselėjimas, siekis juos išlaikyti (Silva et al., 2017). Puoselėjamos vertybės – dinamika, kūrybingumas, verslumo savybės, darbuotojams būdingos lyderių savybės – inovatyvumas ir drąsa rizikuoti, pasišventimas eksperimentams ir inovacijoms (Cameron & Quinn, 2011). Organizacijai su tokiu kultūros tipu svarbu būti adaptyvioms, lanksčioms, novatoriškoms, jos, siekdamos gauti papildomo pelno, investuoja į tyrimus (Teravainen et al., 2018).

Vidinė orientacija Integracija Vienybė	Lankstumas Diskretiškumas Dinamika				Išorinė orientacija Diferenciacija Konkuravimas
	Kultūros tipas:	KLANAS	Kultūros tipas:	ADHOKRATIJA	
	Orientacija:	Bendradarbiavimas	Orientacija:	Kūryba	
	Vadovo tipas:	Pagalbininkas Mentorius Tėviška figūra	Vadovo tipas:	Novatorius Verslininkas Vizionierius	
	Pagrindinės vertybės:	Atsidavimas Komunikacija Tobulėjimas	Pagrindinės vertybės:	Judrumas Inovatyvūs rezultatai Pokyčiai	
	Efektyvumo teorija:	Asmeninis tobulėjimas ir didelis atsidavimas nulemia efektyvumą.	Efektyvumo teorija:	Inovatyvumas, vizija ir nuolatiniai pokyčiai nulemia efektyvumą.	
	Kultūros tipas:	HIERARCHIJA	Kultūros tipas:	RINKA	
	Orientacija:	Kontrolė	Orientacija:	Konkuravimas	
	Vadovo tipas:	Koordinatorius Mokytojas Organizatorius	Vadovo tipas:	Varžovas Tiekėjas Prižiūrėtojas	
	Pagrindinės vertybės:	Produktyvumas Nuoseklumas Vienodumas	Pagrindinės vertybės:	Tikslų pasiekimas Pelnas Lyderiavimas rinkoje	
Efektyvumo teorija:	Kontrolė ir produktyvumas su tinkamais procesais nulemia efektyvumą	Efektyvumo teorija:	Agresyvus varžymasis ir orientacija į klientą nulemia efektyvumą		
Stabilumas Tvarka Kontrolė					

5 pav. OK tipai prieštaraujančių vertybių matricoje (sudaryta autorės remiantis Fellows & Tijuhuis, 2012)

Minėtojo OK tyrimo ir vertinimo instrumento OCAI klausimyno tikslas – rezultatyviai ir nuodugnai ištirti būtent tuos organizacijos aspektus, kurie sudaro organizacijos kultūros pagrindą. OCAI gali padėti pagerinti vidinę komunikaciją, dirbant skirtingose kultūrose ir skirtingose vietose, padaliniuose, jis taip pat gali būti naudojamas siekiant įvertinti darbuotojų kaitą (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021). Instrumentą organizacijos gali pasitelkti siekdamos įvertinti esamą ir numatyti

pageidaujamą OK (Suderman, 2012). Būtent šis metodas pasirinktas tiriamojoje dalyje, siekiant nustatyti pasirinktos statybos įmonės OK tipą.

OCAI klausimynas susideda iš šešių dalių:

1. Organizacijoje dominuojančios charakteristikos pagal OK tipus;
2. Vyraujantis vadovavimo stilius;
3. Darbuotojų santykių vertinimas;
4. Įmonę vienijantys veiksniai;
5. Įmonės strategija;
6. Sėkmę nulemiantys veiksniai.

Visose šiose dalyse pateikti atsakymai, susieti su atitinkamais Cameron ir Quinn apibrėžtais OK tipais, kurie respondentų įvertinami pagal atitikimą jų organizacijai. Taip išsiaiškinamas vyraujantis OK tipas (esamas ir pageidaujamas ateityje), bei kokie bruožai dominuoja kiekvienoje iš sričių.

Cameron'as ir Quinn'as (2011), darydami išvadas iš David'o Ulrich'o tyrimo, taip pat teigia, kad rėminį prieštaraujančių vertybių modelį galima panaudoti tiriant tinkamą personalo aprūpinimą organizacijoje. Pasak mokslininkų, žmogiškųjų išteklių vadovas turėtų pasirūpinti, kad samdomas personalas sugebėtų sustiprinti pageidaujamą OK, pvz., „klano“ kultūros stiprinimui galėtų būti nusamdomas darbuotojų kuratorius, kuris reaguos į jų poreikius, taip nulemdamas jų atsidavimą bei organizacijos ryšių vystymuisi, o „hierarchijos“ kultūros stiprinimui turėtų būti samdomas administratorius, gebantis kurti ir palaikyti racionalius įmonės procesus.

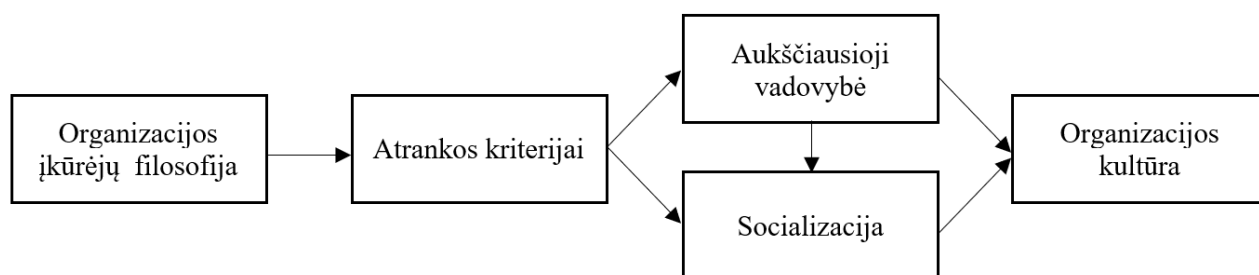
Apibendrinant galima teigti, jog OK yra plati sąvoka, tačiau mokslininkai pakankamai vieningai sutaria, jog tai – įmonėje vyraujančių vertybių ir įsitikinimų, nuostatų rinkinys, sąmoningai ar nesąmoningai suformuotas vadovų darbuotojus telkti bendram tikslui (t. y. vadybos strategija). Autoriai siūlo savo požiūrį į OK klasifikavimą – pagal vyraujančias vertybes, tarpusavio santykį ir pan. OK turi matomą ir nematomą lygius – būtent juose ir atsispindi OK bruožai. Daugelis OK požymių priklauso nuo organizacijų kūrėjų (ar vadovų), kadangi būtent jie vysto įmonės strategiją, paremtą jų pačių nustatytomis vertybėmis. Statybos įmonės, siekdamos suformuoti ar pakeisti savo žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, norėdamos pagerinti rezultatus, turėtų įsivertinti, koks yra šiuo metu organizacijoje vyraujantis OK tipas ir ar jis atitinka tikslus bei vertybes, kurias stiprinti ir puoselėti nori įmonės vadovai. Reikėtų nepamiršti, jog OK identifikavimas – būdas pažinti savo organizaciją bei kolektyvą ir nustatyti esamų problemų priežastis ir lengviau rasti jų sprendimo būdus.

1.2. Organizacinės kultūros formavimas, keitimas ir jai įtaką darantys veiksniai

Schein'as ir Schein'as (2017) teigia, kad organizacijos kultūra ir lyderystė – tai dvi vieno medalio pusės ta prasme, kad kultūros yra sukuriamos lyderių, kurie formuoja organizacijas. Itin svarbu, kad lyderiai žinotų kultūrą, kurioje yra suleidę šaknis, kadangi tik šiuo atveju jie valdys kultūrą, o ne kultūra juos. Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) nurodo, jog kultūra yra susijusi su santykiais organizacijoje: kuo vadovai geriau supras savo darbuotojus, tuo taikliau jie formuoja OK.

Robbins'as (2003) nurodo, jog organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai (6 pav.):

1. Organizacijos istorija ir jos įkūrėjai;
2. Atrankos procesas;
3. Vadovavimo stilius;
4. Socializacijos procesas.



6 pav. OK formavimasis (Robbins, 2003)

Anot Robbins'o (2003), kultūros šaltinis – organizacijos įkūrėjai. Būtent jie suformuoja pradinę organizacijos kultūrą remdamiesi turima organizacijos vizija, kadangi jų nevaržo jokios ankstesnės tradicijos ar ideologijos. Atsiradus tam tikrai kultūrai, organizacijos viduje susiformuoja tokia veiklos praktika, jog jos nariai neišvengiamai susiduria su panašia patirtimi. Tai dažnai nulemia, kokie žmonės priimami į darbą atrankų metu – svarbu, kad į darbą priimti žmonės pritaptų prie organizacijos kultūros, ją remtų, papildytų, nesipriešintų. Taip nusamdomi žmonės su tokiomis pačiomis ar didžiąja dalimi vertybių, sutampančių su organizacijos vertybėmis.

Aukščiausių vadovų veiksmai taip pat daro svarbų poveikį organizacijos kultūrai – savo elgesiu ir žodžiais jie nustato normas, kurios paveikia visą organizaciją ir kuriomis apsprendžiama, kokia rizika pageidautina, kiek laisvės suteikiama, kaip reikia rengtis, kokie veiksmai yra atlyginami ir kokie pasmerkti. Itin svarbu puoselėti darnius santykius su darbuotojais – yra pripažinta, kad tai kelia jų veiklos našumą. Motyvuojantys, darbui suburiantys ir įkvepiantys vadovai vadovaujami aukštais

etikos standartais, jų komunikacija pakankamai aiški, jie prisiima atsakomybę už tai kas vyksta organizacijos viduje ir už jos ribų, nes vadovaujasi OK vertybėmis (Goodman & Hirsch, 2015). Taip toliau organizacijoje kuriamos ir puoselėjamos vertybės, sujungiančios darbuotojus, kadangi bendros vertybės kreipia žmones savarankiškai veiklai, tačiau paisant vienas kito. Taip stiprinamas komandinis darbas. Anot Šimanskienės (2008b), siekiant apibrėžti vadovo įtaką formuojant OK, reikia išgryninti veiksnius, kurie formuoja vadovo pasaulėžiūrą: tai jo vertybės, norai, poreikiai, ambicijos, lūkesčiai. Vadovą taip pat veikia įmonės OK (susiformavusi savaime arba sukurta paties vadovo) – ji daro įtaką jo priimamiems sprendimams. Negalima pamiršti ir išorės veiksnių (politinės, ekonominės, kultūrinės, socialinės aplinkos).

Formuojant OK autoriai siūlo ne tik nusistatyti, kokių vertybių pagrindu ji bus formuojama, bet ir įvertinti esamą OK. Vienas pagrindinių OK formavimo aspektų – darbuotojų nuomonė. Privalu atsižvelgti į darbuotojams svarbias vertybes, kadangi tik taip vadovai sugebės sukurti priimtina OK (Maracine, 2012).

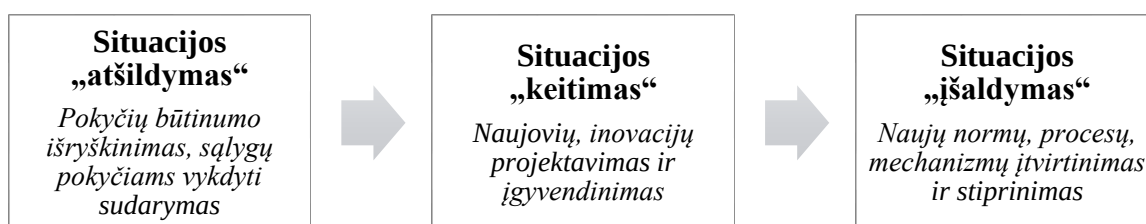
Taip prieinama prie paskutinio OK formavimo žingsnio – socializacijos. Nepriklausomai nuo to, kaip gerai atrankų metu parenkami tinkami kandidatai, jie nėra susipažinę su įmonės kultūra. Tam, kad darbuotojai nesutrikdytų nusistovėjusios kultūros, organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos esamos kultūros – šis adaptacijos laikotarpis ir yra vadinamas socializacija (Robbins, 2003). Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) teigia, jog adaptacijos procesas paspartinamas, jei darbuotojas informuojamas apie visus organizacijos tikslus, ateities planus, tinkamai supažindinamas su struktūra, tvarkomis, vidiniais ir išoriniais ryšiais. Autorės, cituodamos R. Šukytę ir L. Rudnickienę, pažymi, jog vis dėlto svarbiausiu socializacijos etapu yra laikomi pirmieji trys mėnesiai, kurie sutampa su bandomuoju laikotarpiu bei leidžia darbuotojui apsispręsti, ar likti organizacijoje.

Gražulio (2012) atlikti tyrimai parodė, jog kas trečias darbuotojas Lietuvoje išeina iš darbo dėl nepakankamos socializacijos, o Lietuvos organizacijų socializacijos procesui trūksta sistemiškumo, todėl dažnas darbuotojas ne tik netampa OK nešėju ir puoselėtoju, bet net ir neįsilies į organizacijos kultūrą apskritai. Praktika rodo, kad dėl vadovų nepakankamo, o kartais netgi atmetino, požiūrio į naujo darbuotojo adaptaciją (neskiriamas mentorius, nesudaroma ugdymo programa, atmetinai vadovaujama), darbuotojas greitai suvokia, jog darbdavys jam nėra pakankamai įsipareigojęs, todėl irgi ima mažiau įsipareigoti savo organizacijai, kas nulemia darbdavio lūkesčių neatitikimą, prastą darbo kokybę ir pan. (Robbins, 2003).

Schein'as ir Schein'as (2017) teigia, jog OK susiformuoja dėl dviejų problemų, išskylančių visose organizacijose, sąveikos – išorinės adaptacijos problemos ir vidinės integracijos problemos. Išorinė adaptacija – procesas, parodantis, kaip organizacija reaguoja į išorės poveikius, kol siekia

savo tikslų. Būtent nuo OK priklausys šios adaptacijos pobūdis. Vidinė integracija yra procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą įmonės identitetą, ieško būdų efektyviam darbui vieniems su kitais. Nuo OK priklausys, kaip asmenys bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas ir koks ne.

Zakarevičius (2003) laiko OK formavimą dualistiniu procesu, t. y. tiek vykstančiu savaime, tiek turinčiu poreikį dirbtiniam skatinimui. Autorius akcentuoja būtinybę sąmoningai ir itin jautriai reguliuoti organizacijos kultūros kitimą, nepaliekant jo savieigai. Tam jis siūlo H. Ansoff'o ir K. Lewin'o kultūros keitimo proceso modelį, pavaizduotą 7 pav.



7 pav. Kaitos organizavimo modelis pagal H. Ansoff ir K. Lewin (Zakarevičius, 2003)

Vis dėlto Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) teigia, jog šiandien tokį paprastą OK keitimo procesą yra sunku įsivaizduoti, kadangi šiais laikais pokyčius įgyvendinti yra kur kas sudėtingiau, kadangi jų yra daugiau. Autorės teigia, jog K. Lewin'ui ir H. Ansoff'ui kuriant šį modelį 1947 m., OK neegzistavo, buvo tik organizacijos kultūra, t. y. „savaime susiklosčiusi žmonių santykio, elgesio, bendravimo ir kitų tradicijų sistema, kurios niekas – nei vadovai, nei patys žmonės – nekūrė, viskas kūrėsi savaime“. Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) pabrėžia, jog sėkmingam OK pokyčių procesui yra būtina, jog į jį būtų įtraukti visi darbuotojai, šių pokyčių negalima valdyti įsakymu, todėl yra svarbu akcentuoti rezultatus, siekti, kad OK keitimas įsiskverbtų į kiekvieną organizacijos aspektą bei kad kuo daugiau žmonių iš tokio pasikeitimo laimėti, bei svarbu duoti pakankamai laiko šiems pokyčiams įsitvirtinti.

Paužuolienė ir Šimanskienė (2021), kalbėdamos apie būtinybę tinkamai pasiruošti OK keitimo procesui, pasakoja apie T. Kuppler'io apibrėžtą OK keitimo procesą, kurį sudaro trys pagrindinės dedamosios: apibrėžti, suderinti ir valdyti. Kiekvieną jų sudaro po 3 žingsnius (8 pav.):

I. Apibrėžti:

1. Įvertinti esamą kultūrą ir rezultatus: autorius siūlo apibrėžti 1-3 kritinius veiklos prioritetus (pelnas, klientų pasitenkinimas ir pan.), nustatyti 3-5 vertybių ar elgesio stipriąsias puses ir nustatyti ne daugiau kaip 1-3 silpnąsias puses, kurios trukdo organizacijai išnaudoti visą turimą potencialą, atsižvelgiant į nustatytus prioritetus.

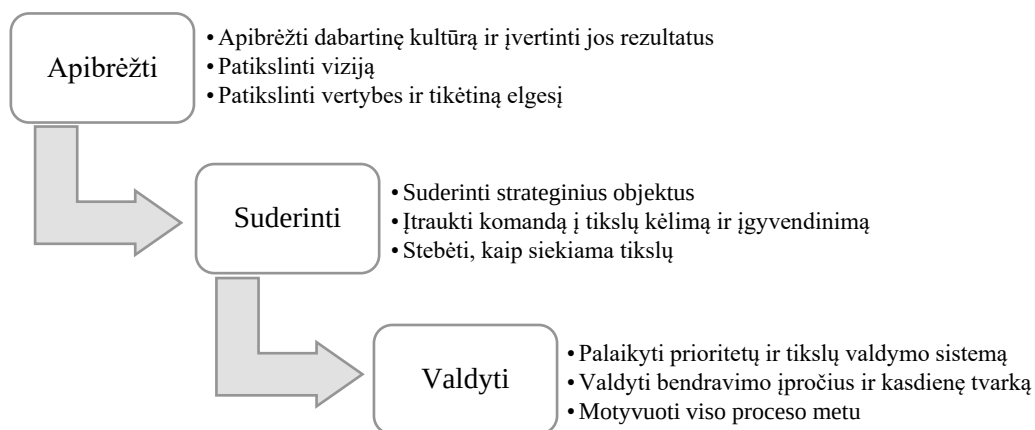
2. Patikslinti pirminę viziją: reikia apibrėžti viziją, kaip bus gerinami rezultatai, pasitelkiant tik vieną ar du veiklos prioritetus. Taip pat nuspręsti, kaip bus siekiama kultūros pranašumo, išnaudojant stipriąsias ir gerinant silpnąsias puses.
3. Patikslinti vertybes ir tikėtiną elgesį: autorius siūlo aptarti numatomo elgesio 1-3 silpnąsias puses. Reikia nustatyti, koks elgesys organizacijoje būtų nuosekliai demonstruojamos, jei organizacija „gyventų savo vertybėmis“. Tai įgyvendinama Žmonėms vertybes aiškinant iš savo perspektyvos, kadangi taip apibrėžiamas numatomas elgesys.

II. Suderinti:

1. Paaikškinti strateginius prioritetus: reikia apibrėžti ir nustatyti 3-5 įgyvendinamus strateginius prioritetus, į kuriuos bus sutelkiamas dėmesys, remiantis 1-2 veiklos prioritetais, kurie įtraukti į pradinę viziją. Darbuotojai nori ir turi suprasti bendrą vaizdą.
2. Įtraukti savo komandą į tikslų apibrėžimą: autorius nurodo, kad itin svarbu įsitraukimas ir grįžtamasis ryšys bei prioritetų nustatymas, siekiant apibrėžti kiekvieną strateginį prioritetą palaikančius tikslus. Pažymima, jog tikslus būtina integruoti į visus organizacijų lygius, kad žmonės suprastų, kaip jų darbas siekiant numatytų tikslų veikia organizaciją.
3. Paaikškinti ir stebėti pagrindines priemones: reikia nustatyti keletą priemonių iš numatytų žingsnių, kurios palaiko vieną ar du svarbiausius veiklos prioritetus.

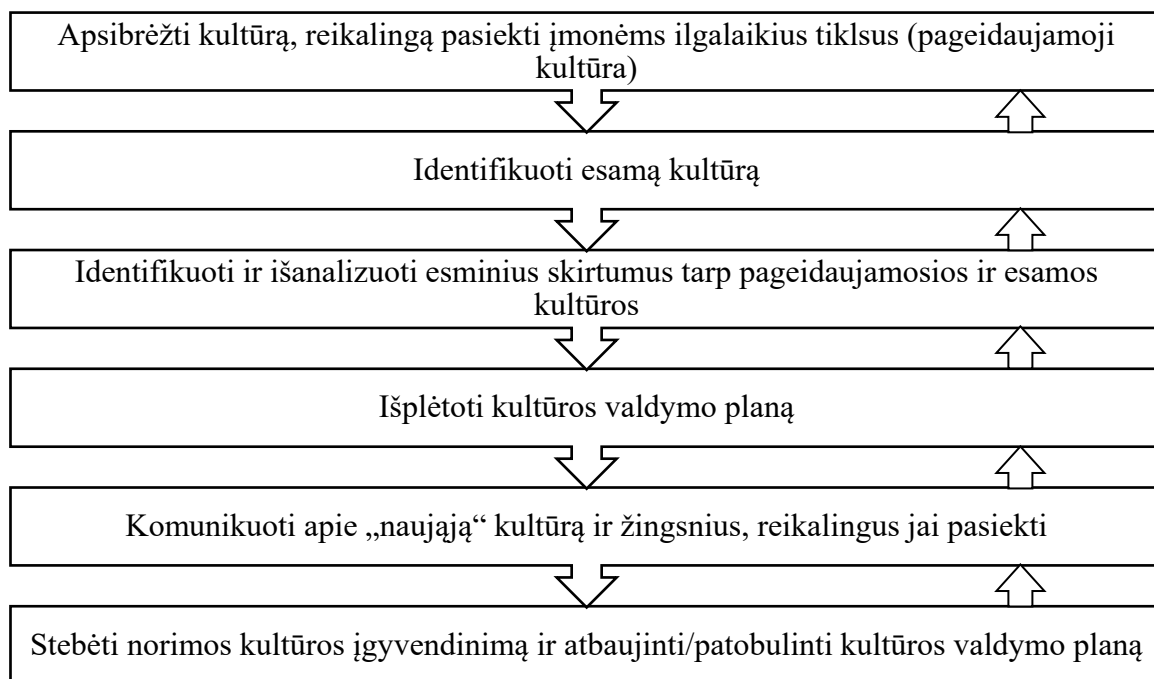
III. Valdėti:

1. Palaikyti prioritetų ir tikslų valdymo sistemą: Turimas stebėjimo sistemos būtina koreguoti, kad būtų galima skirti daugiau laiko ir dėmesio pagrindiniams veiklos prioritetams ir vertybių pokyčiams, nustatytiems pirmojoje dalyje.
2. Valdėti bendravimo įgūdžius ir palaikyti kasdienę tvarką: svarbu jog darbuotojai jaustųsi proceso dalimi. Norint pabrėžti tikėtiną elgesį ir rezultatus, būtini reguliarius susitikimai, apimantis abipusį bendravimą, neformalų požiūrį. Svarbu darbuotojams išaiškinti planus, atsakyti į jų klausimus, išsklaidyti gandus ir sumažinti įtampą.
3. Motyvuoti viso proceso metu: svarbu nepamiršti grįžtamojo ryšio ir pripažinimo. Svarbu laikytis skaidrios politikos, tai turi būti įprasta komunikacija. Jei pokyčiai vyksta ne taip, kaip planuota, reikėtų vėl kviesti komandą, kad būtų galima nustatyti naujus pokyčių valdymo prioritetus.



8 pav. OK keitimo procesas pagal T. Kuppler'į (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021)

Flamholtz'o sukurtas kultūros valdymo tobulinimo modelis apima šešis būtinus veiksmus, reikalingus įmonės kultūros vadybos procesams sukurti (9 pav.) (Andriukaitienė et al., 2018). Pirmiausia svarbu nusistatyti pageidaujamą kultūrą, kuri padėtų pasiekti ilgalaikius tikslus. Ši kultūra įprastai yra apibrėžiama aukščiausio lygio vadovų. Antroji užduotis – nustatyti esamą įmonės kultūrą. Ji gali arba sutapti su pageidaujama kultūra, arba ne, tačiau svarbu identifikuoti, kokia įtaka yra daroma įmonės darbuotojų elgesiui – tam surenkamos darbuotojų nuomonės visoje organizacijoje. Trečiasis žingsnis – identifikuoti ir išanalizuoti atskirtį tarp norimos ir esamos OK. Ketvirtajame žingsnyje svarbu numatyti kryptį kultūros vadybos plėtrai ir sudaryti kultūros vadybos planą, kuris apims tikslus ir žingsnius, kaip pašalinti atskirtį tarp norimos ir esamos kultūros, bei kaip bus stiprinama organizacijos kultūra. Penktasis žingsnis skirtas komunikavimui apie ketvirtajame žingsnyje parengtą planą – pokalbiai su vadovais ir darbuotojais, atsakingais už kultūros valdymą. Šeštajame žingsnyje svarbu stebėti progresą įgyvendinant planą ir, jei reikalinga, jį koreguoti.



9 pav. E. G. Flamholtz sukurtas kultūros vadybos tobulinimo modelis (sudaryta pagal Andriukaitienė et al., 2018)

Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) savo knygoje, apžvelgusios kitų autorių siūlomus OK keitimo modelius, siūlo supaprastintą modelį, kuris įvertina svarbiausius OK:

1. OK vertinimas. Ji įvertinama nepamirštant nei vienas kriterijaus – vertybių, simbolių, istorijų, vizijos, misijos, tikslų, vadovavimo ir pan.
2. OK probleminių sričių nustatymas. Atlikus tyrimą ir nustčius problemines sritis reikia atskleisti priežastis, dėl kurių jose kyla problemos, kaip reikėtų tai spręsti ir kokie pokyčiai būtini. Svarbu įvertinti, kada pokyčiai bus inicijuojami ir kaip jie paveiks kitas OK sritis.
3. OK keitimas. Šiame etape numatomi pokyčių organizatoriai, parengiamas planas, laikas pokyčių pradžiai, kokios organizacijos veiklos sritys bus paveikiamos. Itin svarbu nepamiršti komunikacijos su darbuotojais: įsivertinti, kokios bus darbuotojų reakcijos, kaip jie priims ir yra linkę priimti naujoves, ar trūksta aiškumo, ar jie pasitiki pokyčių organizatoriais.
4. OK įtvirtinimas. Šiuo etapu sustiprinami tinkamos elgsenos pavyzdžiai, pavyzdžiui, akcentuojami geresni veiklos rezultatai, geresnė atmosfera, paskiriamas atlygis darbuotojams, kurie pasiekia tikslus. Svarbu stebėti darbuotojų veiklą, kadangi vykdomų pokyčių matymas duoda gerų rezultatų.

5. Stebėsena. Svarbu pamatyti, jei darbuotojai jaučiasi blogai, išsiaiškinti priežastis, kodėl taip jaučiasi. Įvertinti, ar pagerėjo veiklos rezultatai, ar darbuotojai suvokia, kas pasikeitė, ar pasikeitė jų elgseną, kaip buvo norėta, ar pasikeitė OK.

Yra itin svarbu gauti grįžtamąjį ryšį, todėl grįžtama į pirmąjį etapą – OK vertinimą. Privalu pažymėti, jog visuose šiuose pokyčių etapuose būtina laikytis vienuolikos dešinėje schemos pusėje (10 pav.) pateiktų kriterijų. Jacobs ir Crockett (2021) nurodo, jog svarbu darbuotojų nuolat klausti, ką jie mano apie įmonės kultūrą, jos elementus, kadangi tai leidžia organizacijoms koreguoti aspektus, kurie galbūt daro ne tokią įtaką, kokios tikėtasi.



10 pav. OK keitimo procesas (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021)

Hodges (2021), kalbėdama apie pokyčius organizacijoje, nurodo, jog bandant įgyvendinti pokyčius organizacijoje galima susidurti su dviejų rūšių pasipriešinimo faktoriais – organizaciniais ir asmeniniais. Autorė išskiria šias galimas problemas:

1. Organizaciniai faktoriai:
 - a. Organizacijos istorija: darbuotojai galvos apie įvykius, kurie jau buvo – tuos, kurie nepavyko ir tai, kas atnešė sėkmę.
 - b. Pokyčių prigimtis: į tai įeina pokyčių mastas, kaip suvokiamas jų tikslas, koku tempu siekiama juos įgyvendinti ir pan.
 - c. Pokyčių pasekmės: dauguma žmonių svarsto, kokia nauda iš pokyčių jiems ir kaip tai paveiks juos.

2. Asmeniniai faktoriai:

- a. Individo patirtis: asmenys neišvengiamai galvos apie pokyčius, su kuriais susidūrė praeityje ir kaip tai juos paveikė, tai darys įtaką jų reakcijai į naujus pokyčius.
- b. Asmeninis praradimas: asmens reakcija priklauso ir nuo to, kiek, jo manymu, pokyčiai kelia grėsmę jo asmeniniams interesams. Darbuotojai įprastai priešinasi pokyčiams, nes mano, jog jie trukdo/trukdys, kels grėsmę jų darbo tęstinumui ar stabilumui.
- c. Kontrolės ir savarankiškumo praradimas: asmenys priešinsis pokyčiams, jei manys, kad tai kelia grėsmę jų autonomijai. Darbuotojai yra mažiau linkę priešintis pokyčiams, jei mato, jog turės galimybę spręsti tai, kaip bus atliekamas jų darbas.
- d. Menka tolerancija pokyčiams: kartais organizaciniai pokyčiai reikalauja darbuotojų keistis ir prisitaikyti itin greitai, tačiau žmonės negali savo pažiūrų bei elgesio koreguoti tokiu tempu. Kartais net racionaliai suprantant pokyčių poreikį žmonės nesugeba prie jų pereiti emociškai.
- e. Pasirengimo pokyčiams trūkumas: darbuotojai gali būti nepasiruošę pokyčiams – jiems trūks informacijos apie pokyčių priežastis, laiko prisitaikyti, apmokymų ir pan.
- f. Prasta komunikacija apie pokyčius: natūralu, jog nesant pakankamai informacijos apie pokyčius ir kaip jie paveiks žmones, jie gali pradėti nerimauti ir jausti pasipriešinimą.
- g. Nėra įtraukties į sprendimų dėl pokyčių priėmimą: pasipriešinimas gali kilti, jei darbuotojai mano, jog turėtų būti paisoma ir jų nuomonės, kaip turėtų būti vykdomi pokyčiai;
- h. Gebėjimų trūkumas: žmonės priešinasi pokyčiams, jei baiminasi, jog neturės pakankamai gebėjimų juos įgyvendinti.

OK valdymas (kūrimas, koregavimas) yra niekada nesibaigiantis procesas, siekiant įmonės veiklos efektyvumo. Iš pateiktos informacijos galime matyti, jog vadovo ar įkūrėjo nuomonė yra vienas iš pagrindų formuojant OK. Toliau ji turi būti vystoma taip, kad paremtų ir padėtų pasiekti tikslus, numatytus įmonės strategijoje. OK taip pat yra vystoma esamų darbuotojų ir yra perduodama naujai atėjusiems. Tai daryti svarbu siekiant, jog nauji kolektyvo nariai tinkamai įsiliėtų ir galėtų prisidėti prie įmonės siekiamų tikslų realizavimo. Statybos įmonėms suformuoti stiprią kultūrą turėtų būti svarbu ir dėl įprastai pasitaikančio plataus geografinio darbuotojų pasiskirstymo – didelė dalis

darbuotojų dirba objektuose skirtingose miesto ar šalies vietose. Dėl šios priežasties kultūros formavimas ir perdavimas tampa kiek sudėtingesniu iššūkiu, todėl į šį procesą reikėtų pažiūrėti itin atsakingai, kadangi dėl geografiškai plataus darbuotojų pasiskirstymo atsiranda galimybė kurtis skirtingoms subkultūroms, kurios nebūtinai palaikys ir stiprins įmonės vadovų formuojamus tikslus, vertybes ir įmonės viziją.

1.2.1. Vadovų ir jų vadovavimo stiliaus įtaka organizacinei kultūrai

Jau aptarta, jog vadovai daro pagrindinę įtaką formuojant OK. Didžiausią įtaką organizacijai turi jos vadovybė, dėl šios priežasties įmonių vadovai turi įkūnyti organizacijos vertybes ir įtraukti darbuotojus siekiant įgyvendinti organizacijos misiją ir viziją, todėl yra svarbu suvokti, kaip jo elgesys organizacijoje, vadovavimo stilius, veikia įmonės kultūrą. Bolman'as ir Deal'as (2017) primena, jog vadovai nekuria vizijos izoliuodamiesi ir tada nebando įtikinti kitus narius ją perimti, vietoje to jie kuria viziją klausydamiesi užuominų (poreikių, svajonių, tikslų) organizacijoje.

Vadovo stilius gali padaryti didelę įtaką komandos pasitikėjimui, paveikdamas ne tik komandos, bet ir visos organizacijos kultūrą. Būtent lyderiai nustato „darbuotojų patirties darbo vietoje toną“ (Jacobs & Crockett, 2021). Autorės nurodo, jog organizacijose su aukščiausio lygio kultūra vadovai su savo darbuotojais pirmiausia užmezga ryšį emociniame lygmenyje, taip juos motyvuodami ir palaikydami bendrą tikslą, kadangi darbuotojams reikia žinoti, jog jų vadovai mato ir vertina jų darbą bei jų darbas yra svarbus. Vis dėlto, remiantis darbuotojų pripažinimo vertinimo programinės įrangos kūrėjais „OC Tanner“ (2019), tik 59% darbuotojų jaučiasi vertinami jų vadovų. Įmonė taip pat teigia, jog jų atlikti tyrimai parodė, kad jei ryšys tarp darbuotojo ir vadovo yra silpnas ar net neigiamas, darbuotojai jaučiasi atsiskyrę ir nuo kitų organizacijos kultūros aspektų.

Svarbu suvokti, jog aukščiausio lygio kultūras turinčių įmonių vadovai kuria pasitikėjimo jausmą. Jacobs ir Crockett (2021) nurodo, jog net ir stipriausia strategija bei geriausios idėjos dažnai gali žlugti, jei darbuotojai nepasitiki savo vadovu, kadangi tuomet jie nėra motyvuoti ir neįsitraukia į rezultatų siekimą. Lyderio vaidmuo – parodyti, jog jis vertas pasitikėjimo ir kad pasitiki kitais: tai kuriama leidžiant darbuotojams priimti tam tikrus sprendimus, atsižvelgiant į jų nuomonę, teikiant nuoseklų grįžtamąjį ryšį. Autorės pabrėžia, jog bene geriausias būdas vadovui užsitarnauti pasitikėjimą yra užtikrinant, jog jo veiksmai ir elgesys atitiktų esmines vadovo ir organizacijos vertybes.

Dažnai vadovavimo stiliams apibūdinti naudojami K. Lewin'o apibrėžti vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis ir liberalusis. Autokratinis vadovas turi pakankamai daug valdžios ir nevengia ja naudotis. Siekiant tikslų jis dominuoja, būdingas vienašalis sprendimų priėmimas, su

pavaldiniais nesitariama. Toks vadovas menkai pasitiki savo darbuotojais, jo manymu atlyginimas yra pakankama motyvacinė priemonė (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021). Darbuotojai, turėdami tokį vadovą, nėra linkę priimti atsakomybės, todėl atlieka tik tai, ko reikalauja vadovas (Ukaidi, 2016). Toks vadovas organizacijoje įtvirtins tas vertybes, kurios jo manymu yra teisingos (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021).

Demokratinio stiliaus vadovas bendradarbiauja su savo darbuotojais, suteikia jiems galimybę dalyvauti organizacijos veikloje. Toks vadovas skatina komandiškumą, pasitiki savo darbuotojais, todėl deleguoja užduotis. Tokio stiliaus vadovas organizacinę kultūrą formuoja ne vienas, o su komanda: jis stengiasi suvokti pavaldinių poreikius, skatins dalintis idėjomis (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021).

Liberalusis vadovas nemoka aiškiai pateikti tikslų, jo aplinkoje sprendimus įprastai priima tas, kas priiima atsakomybę (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021). Į darbuotojų reikalus toks vadovas mažai kišasi. Darbuotojai dėl šios priežasties mažai domisi savo darbu ir jo moralinėmis nuostatomis, darbo rezultatai įprastai nėra geri (Ukaidi, 2016). Esant tokiam vadovui organizacinė kultūra formuojasi atsitiktinai ir priklauso nuo darbuotojų, vadovas geriausiu atveju būna tik idėjos iniciatorius (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021).

Be šių tradicinių vadovavimo stilių dar dažnai naudojami J. M. C. Burns'o išskirti transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021). Transakcinis vadovavimas grįstas mainais – vadovas darbuotojams turi kažką duoti, kad užduotys būtų atliktos (Danish et al., 2014). Tokie vadovai aiškiai nustato tikslus, atlygį. Tokie vadovai dėmesį skiria esamų poreikių tenkinimui ir nesistengia darbuotojų motyvuoti siekti savirealizacijos (Šimanskienė ir Žiuperkienė, 2013). Priešingai nei transakcinio vadovavimo atveju, transformaciniu stiliumi vadovaujantys vadovai kuria aiškią viziją, įgalina darbuotojus siekti kuo aukštesnių standartų, jis motyvuoja savo darbuotojus, kelia jų pasitikėjimą (Danish et al., 2014). Tokio tipo vadovai siekia patenkinti aukštesnius darbuotojų poreikius, skatina juos išnaudoti galimybes, taip jų asmeninius interesus transformuodamas įmonės naudai (Kutkaitis ir Petrulis, 2014). Transformaciniai vadovai siekia sukurti organizacinę kultūrą, kuri suteikia darbuotojams gilesnę prasmę (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021). Vadovavimo stilių poveikis OK formavimui apibendrintas 11 pav.

Stiprinama OK	Silpninama OK
• Demokratinis vadovas OK formuojama kartu su darbuotojais, kuriama bendradarbiavimu grįsta OK. • Transformacinis vadovas Svarbus darbuotojų tapatinimasis su organizacijos vertybėmis ir vizija, stiprūs emociniai ryšiai, palaikymas, bendradarbiavimu grįsta OK.	• Autokratinis vadovas Formuoja jam priimtina OK. • Liberalusis vadovas Nesikiša į OK formavimą. • Transakcinis vadovas Menkas tapatinimasis su organizacija ir jos vertybėmis, menkas polinkis rizikuoti, mažai naujovių, OK formavimo procese beveik nebendradarbiaujama.

11 pav. Vadovavimo stilių įtaka OK formavimui (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021)

Akivaizdu, jog vadovas turi didelę įtaką OK, todėl itin svarbus jo vadovavimo stilius, darantis įtaką OK formavimui. Statybos sektoriaus įmonės dažnai orientuotos į rezultatą, tai atspindi vyraujantis „hierarchijos“ OK tipas (Giritli et al., 2013, Nukic & Huemann, 2016, Teravainen et al., 2018), o su juo artimai susiję ir mažiau lankstūs vadovavimo stiliai – autokratinis, transakcinis. Vis dėlto, tai yra OK silpninantys tipai, tad statybos įmonių vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai ir orientuotis į labiau darbuotojų poreikius atitinkantį vadovavimo stilių.

1.2.2. Organizacinės kultūros sąsajos su lytimi

Šiais laikais nemažai kalbama apie neutralumą lyties atžvilgiu, ypač profesinėje srityje. Iš pirmo žvilgsnio galėtų atrodyti, jog OK ir jos elementai lyties atžvilgiu taip pat yra neutralūs, tačiau svarbu suprasti ir pripažinti, jog lytis yra neatsiejama kiekvienos organizacijos bei OK dalis, kadangi remiantis istorija galime teigti, jog dauguma žmonių visuomenių buvo organizuotos kaip patriarchalinės struktūros, todėl valdžia, lyderystė ir galia buvo naudojamos ir nulemiamos būtent vyrų.

Tai paaiškina, kad lytis buvo ir yra kiekvienoje socialinėje sferoje, įskaitant ir profesinę, „ir tai kažkas, kas susiję su moterimis ar vyrais, ne kaip su tam tikros lyties atstovais, bet su tarpusavio santykiais (galios, ekonominiais, asmeniniais), idėjomis, vertybėmis, normomis ir pan., tai konkrečiame socialiniame ir istoriniame kontekste apibrėžia vyriškumą ir moteriškumą, žymi vyro ir moters santykius ir, be kita ko, nustato „tinkamus“ ir „adekvačius“ vaidmenis įvairiose srityse, ir tai išryškina atitinkamą lyčių stereotipų aspektą, kuris būtent ir suteikia jiems stiprybės: jie ne tik apibūdina, bet ir nurodo“ (Batista, 2015) tam tikrus vyrų ir moterų lyčių vaidmenis, reikšmes ir išgyvenimus, todėl požiūris į vieną ar kitą lytį daro įtaką organizacijoje dirbantiems vyrams ir

moterims. Tai itin aktualu statybos sektoriuje dėl didelio lyčių disbalanso: remiantis Vokietijos, Ispanijos, Italijos, Belgijos ir Portugalijos nacionalinių statistikos tarnybų duomenimis, moterys sudaro apie 9 % statybos darbuotojų Europoje. Šis skaičius pagrįdė apima moteris, užimančias administracines pareigas statybose, nes moterų, aktyviai dirbančių statybose, skaičius yra dar mažesnis. Profesiniame mokyme vidutinis moterų mokinių procentas yra 1-2 proc. (*Towards an equal...*, 2017).

Remiantis Rutherford (2001), lyčių suvokimo organizacijoje indikatorius gali būti lygių galimybių įgyvendinimas, tai taip pat galima laikyti vienu iš OK elementų. Vis dėlto, lyčių suvokimas gali vykti ir be lygių galimybių principų įgyvendinimo – pastarąjį požiūrį gali formuoti moterys ir vyrai, dirbantys organizacijoje: tai vieša ar užslėpta parama vienai ar kitai lyčiai, teigiamas ar neigiamas požiūris į vienos ar kitos lyties vadovus ar darbuotojus ir pan.

Rutherford (2001) sukūrė modelį, rodantį OK elementus (12 pav.), susijusius su lytimi, darydama prielaidą, kad OK sąsajas su lytimi geriausiai galima atskleisti papildžius jį kitais elementais, kurie, jos nuomone, yra labiausiai susiję su lytimi, tačiau mokslininkų darbuose nėra išskiriami kaip OK elementai. Verta panagrinėti kelis elementus, siekiant geriau suprasti, kaip tai siejasi su lytimi.

Artefaktais gali būti daiktai, biuras, aprangos kodas, kita su darbo vieta susijusi aplinka. Organizacijose (ar institucijose), kuriose privalu nešioti uniformą, aprangos kodas gali būti itin nepalankus moterims. Pavyzdžiui, darbiniai rūbai statybos sektoriuje dažnai yra skirti vyrams, todėl moterys, dėvėdamos šiuos drabužius, nesijaučia patogiai, apranga joms gali trukdyti atlikti darbą – „Prospect“ (2016) atliktoje moterų, dirbančių inžinerinėje srityje, apklausoje, 57% dalyvių teigė, kad joms suteiktos asmeninės apsaugos priemonės „kartais trukdė arba ženkliai trukdė“ dirbti. Taip pat vyrams skirtų rūbų dėvėjimas kelia klausimų dėl saugos darbe: netinkamos asmeninės apsaugos priemonės gali sąlygoti rimtas traumas ar mirtį, pavyzdžiui, per didelė apranga padidina griuvimo tikimybę, netinkamos pirštinės gali būti įtrauktos technikos ir pan. Kitos apklausos rezultatai parodė, jog viena pagrindinių problemų su asmeninėmis apsaugos priemonėmis, kurias gauna moterys statybos įmonėse, yra tai, kad priemonės yra netinkamo dydžio, dažnai – per didelės ar vienu dydžiu mažesnės nei kolegų vyrų, kadangi vyrams sukurtos aprangos dažnai laikoma universaliu modeliu (Onyebeke *et al.*, 2016). Be saugos klausimo, svarbu atsižvelgti į tai, jog asmenys, kurie dėvėdami darbo vietoje reikalaujamus drabužius jaučiasi pažeidžiami ar nepatogiai, neretai darbą atlieka prasčiau ar neužsilieka darbo vietoje, taip pat jie gali jaustis diskriminuojami (ypač, jei darbdavys visiškai neįdėjo pastangų, kad būtų patenkinti darbuotojo poreikiai) (Wise Work Safe, 2019). Artefaktai gali būti susiję ne tik su biuro išdėstymu ir aprangos kodu, bet ir automobilių parkavimo vietomis (pavyzdžiui, neapsvarstoma, jog gali būti reikalingos vietos neščioms darbuotojoms arčiau

įėjimo į pastatą) ir požiūriu į saugumą (tai itin aktualu naktį dirbančioms moterims). Artefaktų, susijusių su lytimi, pavyzdžių gali būti ir daugiau.



12 pav. Su lytimi susiję OK elementai (Rutherford, 2001)

Organizacijos politika kaip OK elementas yra susijęs su kitu, laiko valdymo, elementu. Ji iš esmės yra susijusi su organizacijos vykdoma politika darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo srityje: lankstus darbo grafikas, darbas ne visą darbo dieną, darbas namuose, sutrumpinta darbo savaitė, ilgesnė pietų pertrauka ir pan. Šie išvardyti elementai dažnai yra gali būti aktualesni moterims dėl netolygaus pasiskirstymo tarp lyčių namų ruošoje, vaikų priežiūros ir pan.: moterys neapmokamo darbo namuose nudirba 3-6 val. per dieną, kol vyrai tam skiria nuo 0,5 – 2 val. (OECD, 2014)).

Lyties ir seksualumo suvokimą reikėtų laikyti vienu iš svarbesnių OK elementų. Seksualumas organizacijoje turi teigiamų ir neigiamų aspektų: seksualinis priekabiavimas, seksualinis patrauklumas kaip priemonė, didinanti įsidarbinimo galimybes, seksualumas kaip santykis su identitetu (pvz., seksualiniai juokeliai, anekdotai kaip būdas parodyti savo identitetą) (Stundžė, 2010).

Vienas pagrindinių neigiamų aspektų, siejamų su lyties ir seksualumo suvokimu, yra seksualinis priekabiavimas. Tai – diskriminacijos forma, kurios veiksmai įprastai turi aiškų seksualinį atspalvį: tuo gali būti laikomas nepageidaujamas, užgaulus, žodžiu, raštu ar fiziniu veiksniu išreikštas seksualinio pobūdžio elgesys, kuriuo kenkiama asmens orumui bei sukurama bauginanti, priešiška, žeminanti ar įžeidžianti aplinka (Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, 2017, Lygių galimybių...,

n.d.). Chamberlain et al. (2008) išskiria tris ryškiausius organizacijos bruožus, susijusius su seksualiniu priekabiavimu: darbuotojų galia, darbo aplinkos kultūra ir lyčių pasiskirstymas. Darbuotojų galia yra susijusi su trimis šaltiniais, galinčiais turėti reikšmingos įtakos: asmeninė pozicija, formalios skundų procedūros, pažeidžiamumas darbe. Kalbant apie darbo aplinkos kultūrą, svarbu yra solidarumas tarp bendradarbių, darbuotojų ir vadovo sąveika, palaikanti darbo kultūrą. Lyčių pasiskirstymas įmonėje taip pat gali tapti prielaida seksualiniam priekabiavimui – teigiama, kad didžiausia seksualinio priekabiavimo rizika gresia moterims, dirbančioms aplinkoje, kurioje dominuoja vyrai, o moterims, dirbančioms aplinkoje, kurioje yra daugiausia moterų, kyla mažiausia rizika dėl struktūrinių apribojimų, susijusių su jų bendravimu su vyrais dažnumu (Chamberlain et al., 2008). Seksualinis priekabiavimas darbo aplinkoje turi įvairių ir sunkiai apibrėžiamų formų – užgaulios seksistinės replikos, nedraugiška aplinka, užkabinėjimai, lytėjimas ir kt., kurios daro įtaką ir darbo rezultatams, ir psichologinei individo būsenai (Stundžė, 2010). Dėl itin neproporcingo pasiskirstymo tarp lyčių statybos įmonėse, tam turėtų būti skiriamas pakankamai didelis dėmesys.

ES Pagrindinių teisių agentūros atlikta apklausa parodė, kad 35 proc. moterų Lietuvoje yra patyrusios seksualinį priekabiavimą darbo vietoje, Švedijoje šis skaičius siekia 81 proc. Tirdami rezultatus, mokslininkai pabrėžia, kad toks atotrūkis nereiškia, jog Švedijoje dažniau priekabiaujama nei Lietuvoje, tiesiog Lietuvoje priekabiavimo atpažinimas ir pripažinimas yra gerokai mažesnis (Delfi, 2020). JAV 35% moterų yra bent kartą savo karjeroje susidūrusios su seksualiniu priekabiavimu, tačiau inžinerinėse specialybose dirbančioms moterims su tuo susidurti tenka dar dažniau – 45% moterų yra pranešusios apie patirtą seksualinį priekabiavimą (svarbu pažymėti, jog kalbama apie atvejus, apie kuriuos buvo pranešta, todėl realus seksualinio priekabiavimo darbo vietoje skaičius tikėtina yra didesnis) (Krivkovich et al., 2022).

Statybos įmonėse moterų skaičius yra neproporcingai mažesnis nei vyrų, todėl lyties atžvilgiu jautrūs klausimai gali būti nepastebimi ar jiems nesuteikiama didelė reikšmė. Vis dėlto, statybos sektoriaus įmonių vadovai turėtų atkreipti į tai dėmesį, siekdami sukurti visus darbuotojus įtraukiančią OK.

1.2.3. Pandemijos sukeltų pokyčių įtaka organizacinei kultūrai

2019 m. pasaulyje dėl COVID-19 viruso kilusi pandemija smarkiai pakeitė žmonių gyvenimus – žmonėms teko keisti savo gyvenimo įpročius, įmonėms teko keisti darbo organizavimą: organizacijos buvo priverstos susitikimus perkelti į internetinę erdvę, biuras persikėlė į namus. Visa tai neabejotinai turėjo įtakos ne tik darbuotojų savijautai, bet ir OK vystymui įmonėse.

M.T. Lepeley et al. (2021) knygoje kalba apie tai, kaip pandemija paveikė žmones ir įmones pasauliniu mastu pateikdama aiškių įrodymų, jog darbo-asmeninio gyvenimo balansą yra sudėtinga tema ir tai sunkiai pasiekama, todėl reikalingi nauji sprendimai. Atsiradę nauji iššūkiai siekiant nenutraukti darbų uždarant biurus pareikalavo priimti skubius sprendimus ir perorganizuoti darbą. Naujuoju OK modeliu autoriai laiko „gyvenimo-darbo kontinuumą“: užuot sutelkus dėmesį į gyvenimą ir darbą kaip į atskiras ir uždaras dimensijas, šis modelis yra į žmogų orientuota OK, kuri apima gyvenimą ir darbą kaip vientisą visumą, susiejant žmogaus interesus, gebėjimus, veiklą ir pareigas. Šis modelis yra skirtas pakeisti tradicinės organizacinės kultūros bei akademinių tyrimų metodus, kur darbas, šeima ir gyvenimas yra traktuojami kaip atskiros ir netgi konkuruojančios sritys, taip palaikant pasenusį darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą.

Tyrimuose neretai kalbama apie įprastą iššūkį, kai moterys pasirenka pritaikyti savo grafikus prie asmeninio ir šeimos gyvenimo poreikių vietoje to, kad siektų aukštų pareigų organizacijose (Ely & Padavic, 2020). Tai vyksta net ir vyrams prisiimant didesnę atsakomybę už vaikus, namus, priežiūrą ir auklėjimą, tačiau visa tai vis dar išlieka mažiau svarbu nei karjeros siekiai. Vis dėlto, M. T. Lepeley et al. (2021) nurodo, kad tai išsprendžiama, kadangi organizacijos, naudodamos „gyvenimo-darbo kontinuumo“ modelį, sutelkia dėmesį į nuolatinį žmogaus gerovės gerinimą. Tai joms yra būtina sąlyga, skatinanti darbuotojų įsitraukimą, kuris nulemia aukštą našumą, būtiną ilgalaikiam tvarumui (Lepeley, 2017).

Mehta (2021), kalbėdama apie tai, kaip pandemija pakoregavo darbo kultūrą, pažymi, jog įmonės, kurios sėkmingai adaptavosi prie darbo iš namų, greičiausiai ir toliau bus lanksčios šiuo darbo režimo klausimu, todėl sunku įsivaizduoti grįžimą į priešpandeminio laikotarpio darbo režimą, o nuotolinio darbo kultūra vis stiprės. Autorė nurodo, jog galima matyti ryšį tarp darbo iš namų ir darbuotojų laimės pojūčio.

Statybos organizacijoms dėl jų darbo pobūdžio yra kiek sunkiau prisitaikyti prie minėtųjų pokyčių. Vis dėlto, administracinio pobūdžio darbuotojai, nedirbantys statybos objektuose, galėtų bent dalį laiko lankstesnėmis sąlygomis – derinant darbą biure ir iš namų. Statybos įmonių vadovai turėtų apsvarstyti tokią galimybę, kadangi pandemija pakoregavo žmonių požiūrį į darbo sąlygas (Darbdavio ID, 2022), todėl gali būti sunkiau rasti naujų darbuotojų, jei ir toliau bus dirbama naudojant tradicinius darbo metodus ir neįvedant daugiau lankstumo darbo vietos ir laiko pasirinkime.

1.3. Organizacinės kultūros įtaka organizacijai

Nuo mažens asmuo tampa įvairių grupių nariu – vos gimęs jis atsiduria šeimoje, paaugęs – vaikų darželio grupėje, toliau – mokykloje, universitete. Kiekviena organizacija turi unikalią OK,

todėl asmuo pradedamas socializuoti vos pradėjus jam dirbti – jis supažindinamas su bendradarbiais, darbo aplinka, įmonės vertybėmis

Jau aptarta, jog OK apima normas, vertybes ir įsitikinimus, apibrėžia, koks turėtų būti organizacijos narių elgesys. Organizacijos vertybės suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams bei strategijoms. Ar jos sukurs pagrindą sėkmingai kultūrai, nulemia jų prigimtis: vertybės, kurios paremia įmonės tikslus, kultūrą paverčia svarbiu įmonės turtu, priešingu atveju neteisingos vertybės gali paversti kultūrą didžiausia kliūtimi (Kasiulis ir Barvydienė, 2003). OK daro įtaką organizacijos nariams bei nusako, kaip turi būti elgiamasi organizacijoje su kolegomis, klientais, kaip rengiamasi, reaguojama į atitinkamas situacijas, apskritai – kaip dirbama (Mayhew, 2016). Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) teigia, jog OK tikslas – telkti darbuotojus ir stiprinti organizaciją. Tyrimai rodo, jog OK yra glaudžiai susijusi su organizacijos tikslais, strategija, kūrybiškumu, inovacijų diegimu, darbuotojų aktyvumu dalyvaujant įmonės veikloje, jų įsipareigojimu organizacijai bei atsidavimu jai (Gogheri et al., 2013), geresniais darbo rezultatais (Nyameh, 2015).

OK egzistuoja visose įmonėse ir organizacijose, tačiau neretai nutinka taip, jog organizacijų vadovai ją laiko vienu mažiausiai svarbių veiksnių, darančių įtaką organizacijos veiklai ir nulemiančių jos sėkmę. Norint, kad OK taptų vienu iš organizacijos sėkmingos veiklos veiksnių, būtina sąmoningai ištirti esamą OK ir tinkamai ją puoselėti (Šimanskienė ir Sandu, 2013). Teleghani ir Talebian (2013) teigia, jog OK esminis organizacijų kūrimo veiksnys. Būtent ji gali nulemti gerus darbo santykius, etišką bendravimą, kuria darbuotojų įsipareigojimo, įsitraukimo, gerovės jausmą (Huhtala ir Feldt, 2016), yra artimai susijusi su darbuotojų motyvacija, pasitenkinimu darbu ir iš to kylančiu produktyvumu (Sopoh et al., 2018; Agwu, 2013; Shahzad et al., 2013; Indiya et al. 2018), taip pat OK, nulemdama elgesį, padeda darbuotojams priimti sprendimus tais atvejais, kai trūksta apibrėžtumo taisyklėse arba su tokia situacija dar nėra susidurta (Kumarr, 2016). Andriukaitienė et al. (2018), kalbėdami apie E. G. Flamholtz'o tyrimą, nurodo, jog organizacijos kultūra yra vienas iš šešių esminių faktorių, kurie ilguoju laikotarpiu prisideda prie organizacinės sėkmės, ji taip pat netiesiogiai gali turėti ženklų įtaką finansiniams rezultatams, kadangi palaikydama ir skatindama tinkamą elgesį, vertybes ir normas, prisideda prie įmonės ilgalaikių tikslų siekimo. Su organizacija susitapatinęs darbuotojas gali veiksmingai įgyvendinti įmonės tikslus (Šimanskienė ir Sandu, 2013). OK atlieka ir kolektyvinės sąmonės funkciją (Šimanskienė ir Župerkienė, 2013): dėl atitinkamos vertybinės orientacijos žmonės remia organizacijos tobulėjimą, kelia jos prestižą visuomenėje, tobulėja kartu su organizacija, tiki tuo, ką daro. Chawla'as et al. (2017) teigia, jog darbuotojų karjeros pasirinkimai dažnai priklausys nuo to, ar darbas juos įkvepia. Autoriai pabrėžia, jog atlyginimas yra tik priemonė motyvacijai palaikyti, tačiau ne pagrindinė priežastis, dėl kurios darbuotojas nori likti organizacijoje.

Anot Šimanskienės ir Župerkienės (2013), svarbu suvokti, jog OK kuriama tam, kad reikėtų mažiau valdymo ir jis taptų kuo darnesnis, kad darbuotojai puoselėdami vertybes, įsitikinimus, priklausomumą organizacijai, priimdami įgaliojimus ir įsipareigojimus, galėtų sąmoningai ir atsakingai priimti sprendimus, kurie būtų naudingi tiek patiems darbuotojams, tiek organizacijai bei išlaikytų organizaciją gyvybingą. Tai reiškia, jog kuo stipresnė OK, tuo mažiau valdymo reikalauja įmonė, kadangi darbuotojai sutelkti bendros idėjos stengiasi savarankiškai ir sąmoningai dirbti, taip priimdami atsakomybę už rezultatus. Esant stipriai OK valdymas tampa pakankamai ribotas, kadangi darbuotojais pasitikima, jie turi įgaliojimus, yra ištikimi savo organizacijai ir būdami laisvi, jausdami, kad jais pasitikima, geriau dirba.

Robbins (2003) teigia, jog stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir yra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita. Stipri kultūra pasižymi tuo, kad pagrindinės organizacijos vertybės yra labai puoselėjamos ir jas visi plačiai pripažįsta: kuo daugiau pripažįstančių bendras vertybes, tuo didesnis darbuotojų pasiryžimas vadovautis jomis. Organizacijos, turinčios stiprią kultūrą, nariai vieningai sutaria dėl organizacijos tikslų, o ši vienybė sukuria darną, lojalumą, atsidavimą organizacijai. Taip sumažėja darbuotojų polinkis palikti organizaciją. Tyrimai rodo, kad darbo sąlygos labiau veikia darbuotojų įsipareigojimą nei atlygis už atliktą darbą (Balay & Ipek, 2010). Ankstesniame skyriuje minėta, kad darbuotojo supažindinimas su OK vyksta jo socializacijos laikotarpiu, t. y. jam pradėjus dirbti, o svarbiausiu socializacijos etapu yra laikomi pirmieji trys mėnesiai, kurie sutampa su bandomuoju laikotarpiu bei leidžia darbuotojui apsispręsti, ar likti organizacijoje (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021). Prof. Gražulio (2012) atlikti tyrimai parodė, jog kas trečias darbuotojas Lietuvoje išeina iš darbo dėl nepakankamos socializacijos. Naujų darbuotojų samdymas – įmonei brangiai kainuojantis procesas: tai atima laiko ir finansinių sąnaudų, kol randamas naujas darbuotojas (paieška, darbo pokalbiai), kol naujasis darbuotojas įvedamas į darbą ir apmokomas. Reikia nepamiršti, jog naujas darbuotojas gali daryti klaidas, kurių ankstesnis darbuotojas jau būtų nebedaręs, netenkama žinių, kurias turėjo ankstesnis darbuotojas, išėjimai iš darbo taip pat bent laikinai pablogina organizacinį klimatą organizacijoje, sumažina produktyvumą (Charaba, 2023). Apklausos rodo, jog pusė iš įmonių išsirančių darbuotojų nurodė, jog vadovai ar organizacijos turėjo galimybę užkirsti tam kelią (McFeely & Wigert, 2019), darbuotojai taip pat nurodo, jos vienos iš priežasčių, kaip galėtų būti tam užkertamas kelias, apima konkurencingus atlyginimus ir kitas naudas, galimybių kilti pareigose sudarymą, pozityvia ir palaikančią darbo kultūrą, darbuotojų nuomonės išklausimą ir reagavimą į jų nuogastavimą (Skillwork, n.d.). Dauguma įvardintų priežasčių yra susijusios su OK.

Tyrimai rodo, jog OK taip pat daro įtaką žinių, kokybės vadybai, įmonių inovatyvumui. Lawson (2014) tyrimas parodė, jog „rinkos“ kultūros tipas turėjo teigiamą įtaką žinių vadybai, o „hierarchija“

– daugiau neigiamą. Chang ir Lin'as (2015) savo tyrime taip pat priėjo išvadą, kad į rezultatus ir/ar į padarytą darbą orientuotos (oponuoja į procesą orientuotos ir į darbuotoją orientuotos organizacijos atitinkamai) organizacijos ištis turi reikšmingos įtakos žinių vadybos procesui (kūrimas, saugojimas, perdavimas ir pritaikymas). Tokios organizacijos padidins žinių vadybos efektyvumą tuo pačiu padidindamos darbuotojų pasitenkinimą ir pasiryžimą likti organizacijoje. Tyrimas taip pat parodė, jog stipri kontrolė organizacijose („hierarchijos“ OK tipo bruožas) turi neigiamą įtaką žinių vadybai. Kalbant apie kokybės vadybą, Lapina et al. (2015) tyrimas parodė, jog OK sudaro pagrindą kokybės vadybai ir yra tiesiogiai susijusi su jos vystymu, kadangi ji susijusi su darbuotojų atsidavimu, tikėjimu organizacija bei polinkiu laikytis taisyklių. Matinaro ir Liu (2016), cituodami interviu metu apklaustą vienos Suomijos statybos įmonės viceprezidentą P. Kiuru, teigia, jog kultūros aspektai organizacijoje yra ženkliai svarbesni inovatyvumui nei bet kurie kiti. Autoriai nurodo, jog vadovo gebėjimas paskatinti darbuotojus yra esminis faktorius organizacijos inovatyvumui. Lloyd-Walker et al. (2014) nurodė, jog siekiant inovacijų, svarbi „nekaltinimo kultūra“: tai kultūra, kurioje darbuotojai nebijo rizikos prisiėmimo ar problemų identifikavimo ir gali atvirai diskutuoti apie tai. Autorių nuomone, būtent taip sukuriamą aplinką, kuri tampa bendradarbiavimo pagrindu, skatinančiu novatorišką mąstymą. Taip nebijoma dalintis patirtais sunkumais ir pergalėmis, nauda, ateinančia iš eksperimentų.

Paužuolienė ir Šimanskienė (2021), susisteminusios mokslininkų pasisakymus apie OK, nurodė, jog OK svarba organizacijai apima tai:

1. Gerinamas organizacijos įvaizdis;
2. Didinamas darbuotojų pasitikėjimas;
3. Užtikrinamas tapatumo jausmas;
4. Didinamas organizacijos konkurencingumas;
5. Teigiamai veikiamas darbuotojų elgesys;
6. Buriamos darnios komandos;
7. Skatinamas lojalumas organizacijai;
8. Padeda suprasti organizacijoje vykstančius procesus;
9. Puiki motyvavimo priemonė;
10. Padeda prisitaikyti organizacijoje nuolat kintant aplinkai;
11. Padeda išvengti konfliktų;
12. Skatina bendradarbiavimą.

OK paveikia ir darbų saugą organizacijoje, to tai itin aktualu statybos įmonėms. Nelaimingi atsitikimai (toliau – NA) darbo vietoje kyla dėl žmogiškojo faktoriaus, todėl būtent OK tampa itin svarbiu aspektu kalbant apie saugos užtikrinimą dėl didelės įtakos žmogaus elgesiui (Sagan, 1993).

Autorius teigia, jog atsakymas į klausimą, kaip didelė organizacija gali užtikrinti, jog žemesnio rango darbuotojas tinkamai įvertins situacijas, elgsis atsakingai ir priims reikalingus sprendimus krizės akimirkoje, yra patikimumo kultūros puoselėjimas, tačiau tam, kad ji gyvuotų decentralizuotai, pirmiausia yra svarbu įdarbinti, socializuoti ir tinkamai apmokyti personalą, puoselėjant kultūrą, kurioje pabrėžiama sauga ir pasitikėjimas. Juk būtent tai, kaip teigia Sagan'as (1993), cituodamas K. Weick, ir yra kultūros užduotis: sukurti vienalytį prielaidų sprendimams rinkinį, kuris, nors juo remiamasi priimant sprendimus decentralizuotai, vis dėl to išsaugo koordinavimą ir centralizaciją. Visa tai reiškia, jog saugą organizacijoje galima patobulinti įsikišant į jos OK (Mariscal et al., 2012): daroma prielaida, kad organizacijos kultūra turi įtakos saugai suteikdama orientacines sistemas, pagal kurias aptinkama, įvertinama ir/arba pašalinama rizika bei pavojai, taip pat nustatydamas elgesio, sąveikos ir bendravimo tarp organizacijoje esančių asmenų tendencijas (Antonsen, 2009).

Simon (2020) teigia, jog įmonės, turinčios subrandintas darbų saugos sistemas ir procedūras, susiduria su problemomis tuomet, kai kultūra yra ignoruojama. Visiškai nesvarbu tampa į saugos gerinimą įdedamos pastangos, jei tikslingai naudojami tik tradiciniai saugos elementai – apmokymas, inžineriniai sprendimai, naujos procedūros: turint prastą ar netolygią OK to neužteks. Dėl šios priežasties itin svarbu siekti kultūros tolygumo, ypač, kai dirbama skirtingose vietose, kas itin aktualu statybos įmonėms.

Furst (2021) sutinka, jog saugos kultūra yra nulemta organizacijos kultūros ir gali būti laikoma jos subkultūra. Saugos kultūra, pasak autoriaus, gali būti apibrėžta kaip organizacijos narius siejančios tiesos, idėjos ir įsitikinimai apie rizikas, NA, traumas ir profesinę sveikatą. Efektyvia saugos kultūra galima laikyti įmonės atmosferą, kurioje darbuotojų sauga ir sveikata (toliau – DSS) suprantama ir priimama kaip svarbi ir viena pagrindinių vertybių. Jai turi įtakos vadovų veiksmai, lūkesčiai, darbo aplinka, vadovų-darbuotojų santykiai.

Furst (2021) kalba apie įsitraukimo taisykles, galiojančias kiekvienoje mūsų gyvenimo srityje – jos gali būti rašytinės ir nerašytinės. Pirmosios nurodo, kaip turėtume elgtis įvairiose situacijose, o antrosios atspindi, kaip elgiamės iš tikrųjų ir kyla iš to, kaip asmenys supranta ar interpretuoja rašytines taisykles, suvokia vadovų reakcijas, ko iš jų tikimasi. Deja, pasak autoriaus, nerašytos taisyklės neretai turi tam tikrų nepageidaujamų pasekmių – galimas mažesnis produktyvumas, prasta darbo kokybė, neefektyvumas, švaistymas, NA, nuostoliai, susižalojimai. Ir, nors daugelis pasisako už saugos standartus, programas, apmokymus, paskatas ir (ar) bausmes, siekiant geresnių veiklos rezultatų, įprastai tai turi tik trumpalaikį efektą. Taip pat, kadangi DSS kultūra artimai susijusi su OK, kitos, sėkmingą saugos kultūrą sukūrusios, įmonės veiksmų kopijavimas gerų rezultatų taip pat neatneš – tam reikia peržiūrėti savo organizacijos kultūrą.

Apibendrinant OK įtaką organizacijos veiklai galima teigti, jog kultūra – neatsiejama organizacijos dalis, daranti netiesioginę įtaką įmonių veiklos rezultatams: ji paveikia darbuotojų įsitraukimą, atsidavimą įmonei, nulemia polinkį laikytis taisyklių, jų elgesį darbo vietoje su kolegomis, klientais, kitomis suinteresuotomis šalimis, veikdama šias sritis ji daro įtaką darbuotojų produktyvumui ir rezultatų kokybei. Tai tapo itin aktualu statybos įmonėms – OK galėtų padėti spręsti darbuotojų trūkumo problemą, kadangi yra artimai susijusi su motyvacija ir pasitenkinimu darbu, taip pat padėti pagerinti darbų saugą – Lietuvoje statybos sektorius yra vienas iš pirmaujančių pagal NA skaičių (Valstybinė darbo inspekcija, 2023) (plačiau apie tai - 2.1 skyriuje), o tikslingai naudojant OK būtų galima pasiekti geresnių rezultatų kuriant darbuotojų įsipareigojimo, tapatumo, atsakomybės prie įmonę ir visuomenę jausmą.

2. STATYBOS SEKTORIUS IR ORGANIZACINĖS KULTŪRA

Šis skyrius skirtas apžvelgti statybos sektoriaus svarbą Lietuvai, jo bruožus. Taip pat bus apžvelgiami OK tyrimai statybos organizacijose pasaulyje.

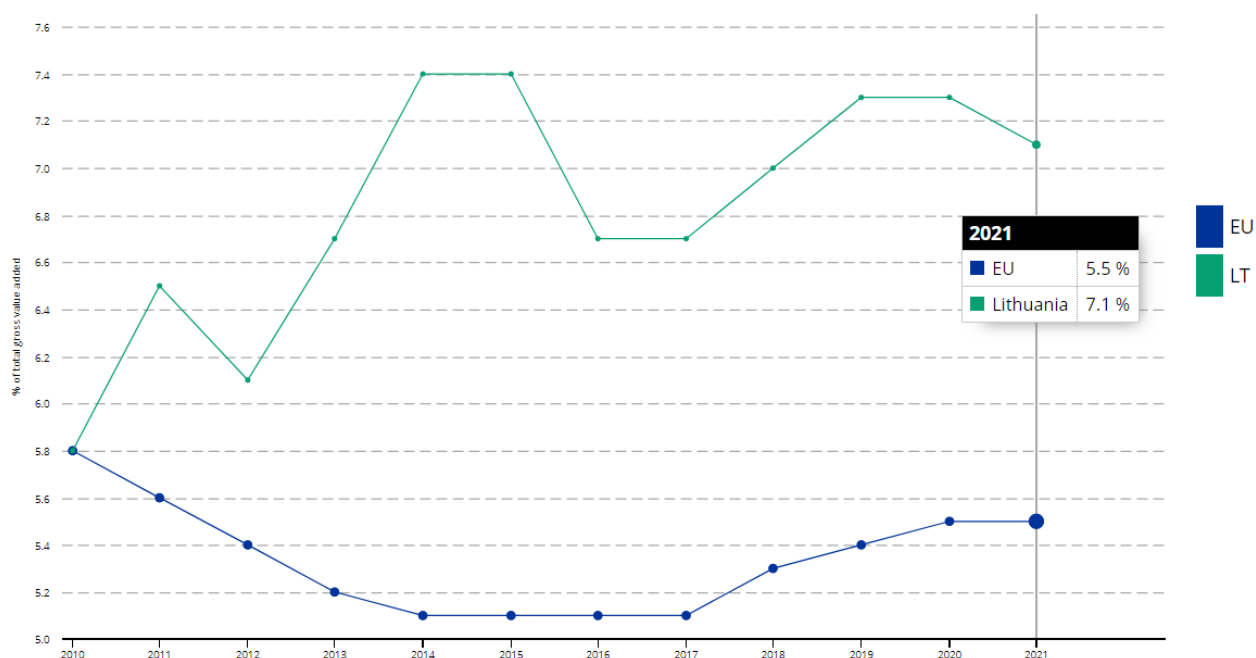
2.1. Statybos sektorius Lietuvoje

Statybos sektorius – svarbi bet kurios šalies ūkio šaka. Statybos sektoriuje, kaip ir bet kuriame kitame, laikui bėgant buvo ir pakilimų, ir nuosmukių. 1 lentelėje galima matyti, kaip keitėsi Lietuvoje atliekamų darbų apimtys lyginant su ankstesniu laikotarpiu per pastaruosius 10 metų. Dažniausiai pastebima tendencija visose statinių kategorijose – apimčių padidėjimas: gyvenamųjų pastatų apimčių sumažėjimas pastebėtas tik 2017 m., negyvenamųjų pastatų – 2015, 2016 ir 2020 m., o inžinerinių statinių – 2015, 2016 ir 2021 m. (Oficialiosios statistikos portalas, n.d.). 2015 m. inžinerinių statinių ir negyvenamųjų pastatų statybos sumažėjimui turėjo įtakos valstybei svarbūs ekonominiai projektai, tačiau tais metais būstų statyba tebedidėjo sparčiai ir tai nulėmė pagerėjusi ekonomikos būklė, gausėjančios namų ūkių pajamos ir finansinė padėtis, palankios skolinimosi iš bankų sąlygos (Lietuvos bankas, 2015). 2016 m., Lietuvos banko (2016) duomenimis, statybos sektoriaus sulėtėjimas atsirado dėl sumažėjusios Europos Sąjungos investicijų į Lietuvą apimties, buvo pastebimas dar didesnis statybų plėtros kritimas nei 2015 m. Tais metais tai buvo vienintelė pagrindinė ekonominė veikla Lietuvoje, kurioje sumažėjo efektyvumas, o tai neigiamai paveikė Lietuvos ekonomiką ne tik tiesiogiai, bet ir netiesiogiai (pastarąjį apima gerokai lėčiau augančio statybos sektoriaus darbo užmokesčio fondo įtaką namų ūkių vartojimui, mažėjančių statybos sektoriaus užsakymų įtaką kitoms ekonominėms veikloms). Tai taip pat paskatino didesnę emigraciją. 2020 m. pastebėtas negyvenamųjų pastatų statybos apimčių sumažėjimas, kuriam įtakos galėjo turėti pasaulio ir vietos lygmens neapibrėžtumas, atsiradęs dėl šalyje paskelbtos karantino situacijos pasaulinės COVID-19 pandemijos metu, kadangi tai taip pat labai svarbus veiksnys statybos sektoriuje, ypač su verslu susijusios statybos atveju, pavyzdžiui, statant biurus ar parduotuves, nes padidėjus neapibrėžtumui gali būti daugiau investuojama į didesnę investicinę grąžą numatančius projektus (Lietuvos bankas, 2020). 2021 m. pastebėtas didelis statybos sąnaudų – medžiagų ir gaminių – kainų pokytis, kuomet žaliavos itin brango (Lietuvos bankas, 2021).

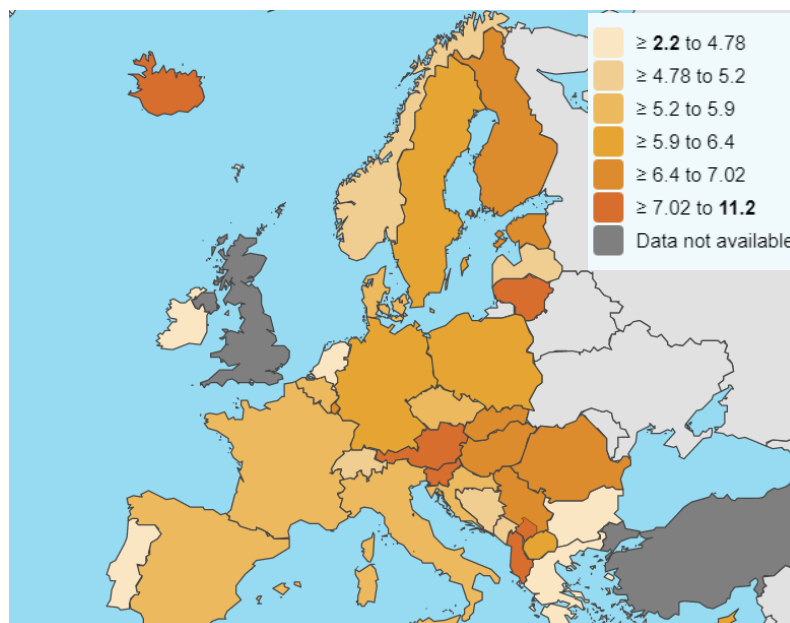
1 lentelė. Statybos darbų indeksai 2013-2022 m. lyginant su ankstesniu laikotarpiu (Oficialiosios statistikos..., 2023)

			Šalyje atliktų statybos darbų indeksai (2015 m. = 100) proc.									
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
palyginti su ankstesniu laikotarpiu	nepašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtakos	Visi statiniai	111,3	116,8	96,5	90,7	109,2	113,7	108,3	98,3	105,2	104,8
		Pastatai	115,2	123,7	104,8	97,8	104,7	110,9	109,3	93,7	113,5	104,5
		Gyvenamieji pastatai, iš viso	113,2	150,3	138,3	110,4	91,7	112,6	112,5	103,6	109,9	111,0
		Negyvenamieji pastatai, iš viso	115,9	117,3	94,3	92,0	112,0	110,1	107,9	88,9	115,5	101,2
		Inžineriniai statiniai	108,0	110,4	88,3	82,1	115,6	117,4	107,0	103,9	95,7	105,3

Statybos sektoriaus sukuriama pridėtinė vertė 2021 m. sudarė 7,1% nuo visos sukurtos pridėtinės vertės ir viršijo Europos Sąjungos vidurkį (5,5%) (13 pav.). Statybos sektorius – svarbi Lietuvos ekonomikos dalis, šalis yra viena iš 6 šalių Europoje su didžiausia statybos sektoriaus sukuriama pridėtinė verte (14 pav.).



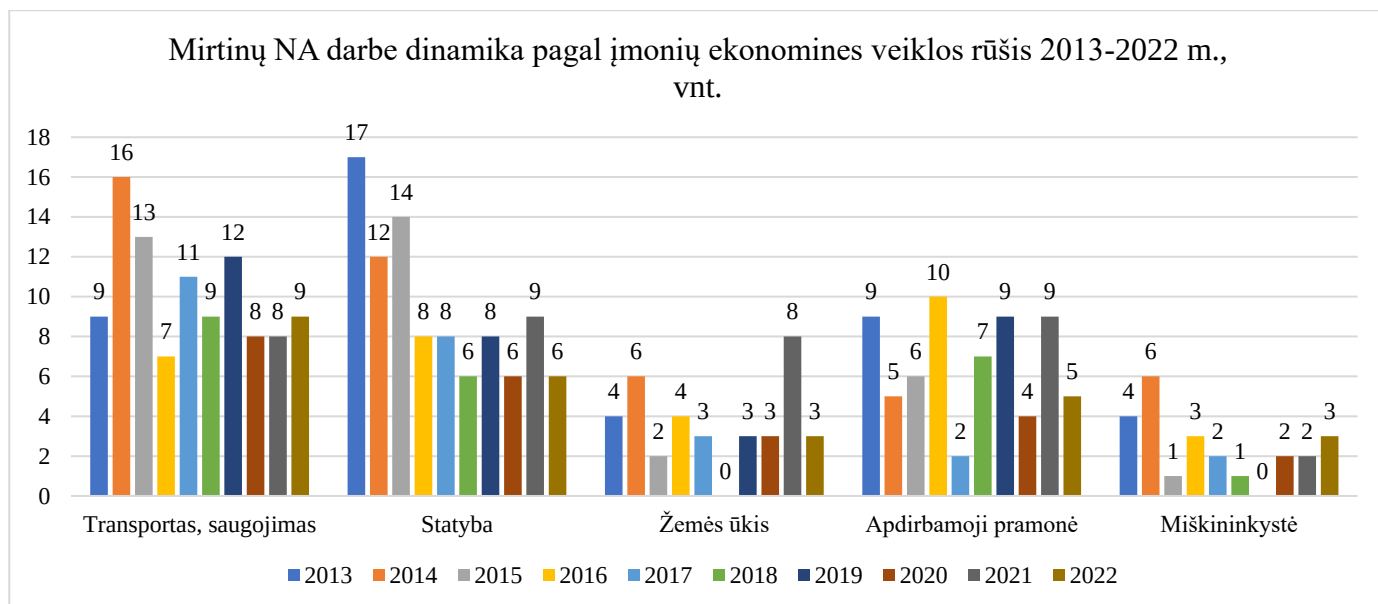
13 pav. Statybos sektoriaus sukurta pridėtinė vertė % nuo bendros pridėtinės vertės 2010-2021 m. (Eurostat, 2023)



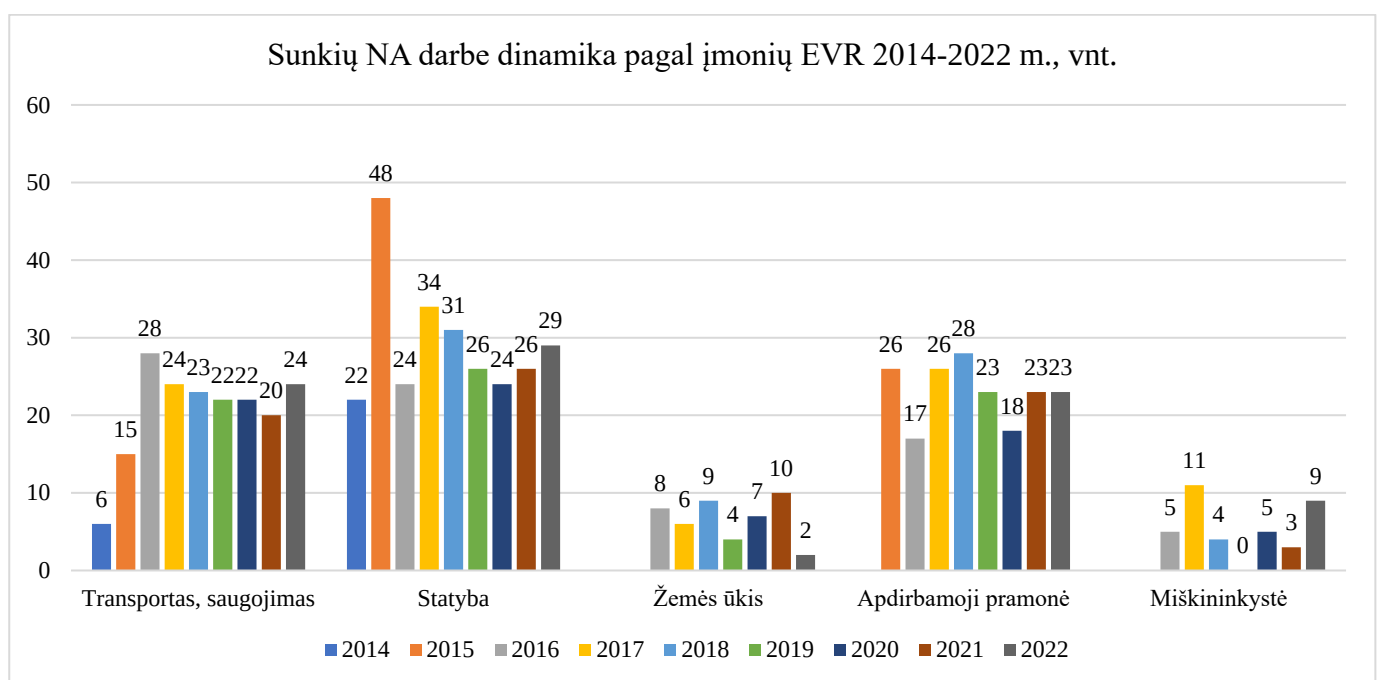
14 pav. Statybos sektoriaus sukurta pridėtinė vertė % nuo bendros pridėtinės vertės 2022 m. Europoje (Eurostat, 2023)

Kiekvienam darbuotojui privalo būti sudarytos saugios ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos, neatsižvelgiant į įmonės veiklos rūšį, darbo aplinką, pobūdį ir kitas aplinkybes, tai yra darbdavio pareiga (LR socialinės..., 2022). Vis dėlto, svarbu paminėti, jog statybos sektorius Lietuvoje yra vienas iš pirmaujančių pagal nelaimingų atsitikimų (mirtinų ir sunkių) skaičių, kartu su transporto ir apdirbamosios gamybos sektoriais.

2017 m. Jonas Gricius, LR vyriausiasis valstybinis darbo inspektorius, kreipėsi į statybos įmones darbų saugos klausimu teikdamas, jog pagal nelaimingų atsitikimų darbe dažnumo rodiklį esame pakankamai toli ne tik nuo pirmaujančių ES šalių, bet ir nuo vidurkio. Vyriausiasis valstybinis darbo inspektorius į statybos įmonių vadovus kreipėsi, kadangi kreipimosi metu net 70% sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe įvyko darbuotojams nukritus iš aukščio/į gylį arba dėl medžiagų, ruošinių, žemių ar net statinių ar kitokių daiktų virtimo/griuvimo ir dauguma jų – statybos sektoriuje (Gricius, 2017). Būtent pastarasis Lietuvoje yra vienas iš pirmaujančių pagal nelaimingų atsitikimų (mirtinų ir sunkių) skaičių, kartu su transporto ir apdirbamosios gamybos sektoriais. Vis dėlto, 15 pav. galime matyti, jog užfiksuotas mirtinų NA skaičiaus sumažėjimas statybos sektoriuje, nuo 2016 m. skaičius pakankamai stabilus ir negrįžta į ankstesnį lygį. To paties negalima pasakyti apie sunkius NA – statybos sektoriuje sunkių NA skaičius pakankamai stabilus ir yra vienas aukščiausių lyginant su kitomis veiklos rūšimis (16 pav.).



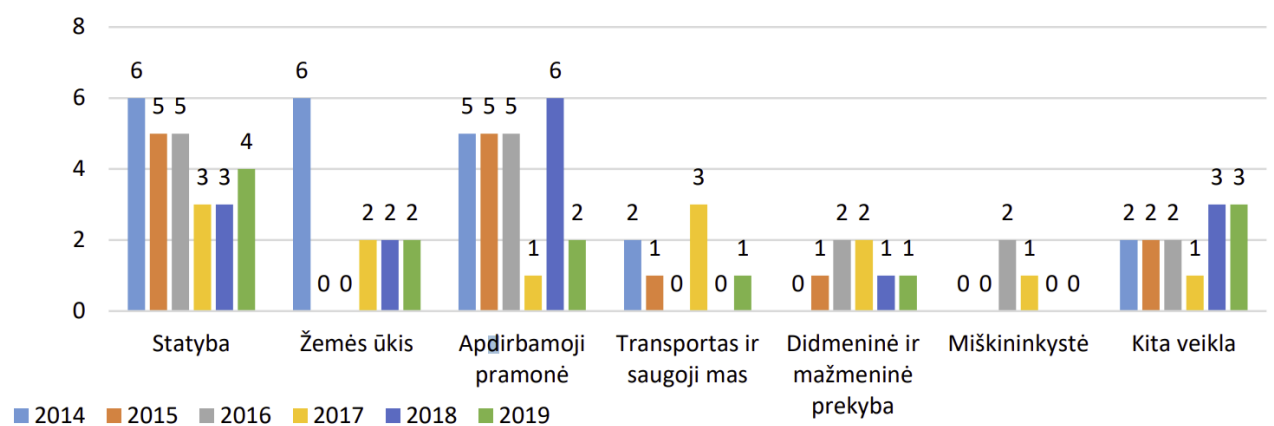
15 pav. Mirtinų NA darbo vietoje pagal įmonių ekonomines veiklos rūšis 2013-2018 m. (Sudaryta autorės remiantis Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis)



16 pav. Sunkių NA darbo vietoje pagal įmonių ekonomines veiklos rūšis 2013-2018 m. (Sudaryta autorės remiantis Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis)

Gricius (2017) išskyrė dvi pagrindines kryptis, dėl kurių kyla NA darbe: atsakingi asmenys pasyviai stebi darbuotojų daromus pažeidimus, kol patys darbuotojai nesivargina užsidėti saugos diržų ar įsirengti reikiamas apsaugas, nes taip greičiau atliekamas darbas. Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis (Dambrauskas, 2022), statybos sektoriuje 2020 m. 13,8% sunkių ir mirtinų NA įvyko dėl to, jog dirbantysis nesinaudojo jam išduotomis asmeninėmis apsaugos priemonėmis

(toliau – AAP), 2021 m. tokių atvejų padaugėjo iki 17,6%. 2020 m. 27,6% sunkių ir mirtinų NA įvykių vietose nebuvo įrengtos (arba buvo neveikiančios) reikalingos kolektyvinės apsaugos priemonės, 2021 m. tokių atvejų skaičius sumažėjo iki 17,6%. Dažniausia NA priežastis statybos sektoriuje tiek 2020 m., tiek 2021 m. buvo kritimas iš aukščio/į gylį: 37,9 ir 32,3 procentai atitinkamai nuo visų sunkių ir mirtinų NA statybos sektoriuje. Svarbu paminėti, jog ataskaitose paaiškėjo, jog 2020 m. net 41,5% atvejų įvyko darbuotojams nedėvint apsauginių šalmų, 7,9% darbuotojams nesant aprūpintiems apsauginiais šalmais, 38% darbuotojų nenaudojant jiems išduotų AAP, 2021 m. šie šios aplinkybės užfiksuotos atitinkamai 56,7%, 0,00%, 40,00% atvejų. Taip pat ataskaitos parodė, jog kas penktoje statybvietėje nebuvo įrengtos kolektyvinės saugos priemonės siekiant išvengti kritimo iš aukščio/gylio, kas trečioje statybvietėje pavojingos zonos nebuvo aptvertos aptvarais ir paženklintos bei pastoliai neatitiko DSS reikalavimų. Prevencinių statybviečių patikrinimų metu nustatyta, kad kas penktoje statybvietėje darbuotojai apskritai nenaudoja jiems išduotų AAP. Valstybinės darbo inspekcijos ataskaitoje (Dambrauskas, 2022) teigiama, jog NA darbe sąlygoja žmogiškieji faktoriai, t. y. netinkamas darbų organizavimas, neaptveriamos nepažymimos pavojingos zonos, neparenkamos tinkamos darbui aukštyje priemonės, neįrengiamos DSS reikalavimams atitinkančios kolektyvinės apsaugos priemonės bei pačių darbuotojų jiems privalomų DSS reikalavimų (instrukcijų) nesilaikymas. Taip pat, 2014-2019 m. duomenyse (17 pav.) matoma, jog statybos sektorius yra vienas iš pirmaujančių pagal mirtinų ir sunkių NA darbe, kai nukentėjusieji buvo neblaivūs, skaičių.



17 pav. Mirtinų ir sunkių NA darbe, kai nukentėjusieji buvo neblaivūs, pasiskirstymas pagal įmonių EVR 2014-2019 m. (Valstybinė darbo inspekcija, 2023)

2.2. Organizacinės kultūros tyrimai statybos organizacijose

Pirmajame skyriuje aptarta, kaip OK paveikia įmonę. Jau išsiaiškinta, jog ji turi įtakos darbuotojų motyvacijai, produktyvumui, formuoja požiūrį į darbų saugą, santykius kolektyve. Šiame poskyryje apžvelgiami OK tyrimai statybos organizacijose.

Itin dažnai pasitaikantys tyrimai, kuriuose siekiama nustatyti OK tipą statybos organizacijose. „Klanas“ – vienas dažniausiai sutinkamų OK tipų statybos organizacijų tyrimuose. Fong ir Kwok (2009), siekdami nustatyti OK ir žinių vadybos sąsajas bei jos įtaką Honkongo statybos organizacijų skirtingų hierarchinių lygių sėkmei, priėjo išvadą, jog vyraujantis OK tipas – „klanas“ (būdinga sąžininga komunikacija, pagarba žmonėms, pasitikėjimas, darnūs santykiai). Tai rodo statybos įmonių rezultatų priklausomybę nuo komandinio darbo ir gerai vystomų ryšių tarp žmonių. Pažymėtina, jog OK tyrime nagrinėtoje literatūroje išskirta kaip vienas iš pagrindų sėkmingai žinių vadybai, kadangi ji artimai susijusi su žmonėmis, todėl autoriai rekomendavo vadovams neignoruoti šio organizacijos bruožo ir į jį atsižvelgti organizuojant žinių vadybą. Turkijos statybų įmonėse atliktas tyrimas parodė, jog jose vyraujantys kultūrų tipai – „klanas“ ir „hierarchija“ (kontrolė, produktyvumas, nuoseklumas) (Giritli et al., 2013). Autoriai tai sieja su nustatytais vyraujančiais vadovavimo stiliais – patariančiu ir autokratišku, kadangi pastarieji atitinka minėtuosius OK tipus. Nukic ir Huemann (2016), tirdamos Kroatijos statybos sektoriaus įmonių OK tipą nustatė, jog vyraujantis OK tipas „hierarchija“, kuris sietinas ir su nacionaline kultūra. Vis dėlto pageidautinas kultūros tipas – „klanas“. Autorės nurodė, jog analizuojant rezultatus pagal įmonių tipus išryškėjo skirtumas tarp konsultuojančių ir statybos bei projektavimo įmonių – konsultuojančios įmonės nori „hierarchinės“ kultūros, kol tuo tarpu statybos ir projektavimo įmonės – „klano“. Nukic ir Matotek (2014), tirdamos pageidaujamus OK tipus tarp statybos inžinerijos studentų Kroatijoje taip pat nustatė, jog studentai norėtų, jog įmonėse, kuriose dirbs ateityje, dominuotų „klano“ OK tipas, mažiausiai pageidaujamas – „rinkos“.

„Klanų“ kultūra turi teigiamą įtaką organizacijos veiklai – tiriant ryšį tarp OK ir projektų vėlavimo statybose JAV ir Indijoje, Arditi et al. (2017) nustatė, jog JAV, kurioje vyrauja „klanų“ kultūra, projektų vėlavimų būna ženkliai mažiau nei Indijoje, kurioje vyrauja „rinkos“ kultūra (konkurencija, pelnas, varžymasis, lyderiavimas rinkoje), bei jie dažniau kyla dėl užsakovo kaltės, o Indijoje – dėl rangovo. Vis dėlto autoriai pažymi, jog nors „klanų“ kultūra gali turėti įtakos vėlavimo nebuvimui, organizacijoje, kuri veikia kaip „antra šeima“, darbuotojai gali atsipalaiduoti ir būti linkę ne taip sunkiai dirbti. Autoriai taip pat pabrėžia, jog svarbu neignoruoti ir vietinės kultūros, t. y. tai, jog JAV įmonės mažiau vėluoja su vykdomais projektais nereiškia, kad taip būtų, jei jos imtųsi plėtoti projektus Indijoje.

Cheung et al. (2010), taip pat tirdami Honkongo statybos organizacijas ir jų kultūros tipą pagal vyraujančius artefaktus, nustatė, jog tirtose įmonėse itin svarbiais laikomi tikslų nusistatymas ir pasiekimas bei komandos formavimas, mažiau svarbu, bet vis vien reikšminga – vidinė integracija/komunikacija, rezultatų gerinimas, inovacijos, darbuotojų į(si)traukimas. Tyrimo autoriai pabrėžia, jog šios savybės yra esminės siekiant tikslų konkurencinėje aplinkoje. Vis dėlto išryškėjo,

jog lankstumo skatinimas, siekiant lengvesnio prisitaikymo prie naujų ir besiformuojančių rinkų, nebuvo išskirtas kaip būtinas OK bruožas ir tai greičiausiai sietina su vietiniu sektoriaus mentalitetu.

Cheung et al. (2012) tyrimas, kuriuo buvo bandoma nustatyti ryšį taro OK elementų ir statybos įmonių veiklos, empiriškai patvirtino hipotezę, jog statybos įmonių veikla ir jos rezultatai yra teigiamai veikiami OK: orientacija į inovacijas ir orientacija į atlygį buvo įvertinti kaip svarbiausi OK identifikatoriai, nepriklausomai nuo to, jog statybos įmonės neretai laikomos „tradiciškomis“ ir nelinkusiomis į naujoves.

Teravainen et al. (2018) siekė ištirti ir nustatyti OK profilius Suomijos statybos sektoriaus organizacijose bei apibrėžti profesionalų pageidaujamą organizacinį stilių. Tam mokslininkai naudojo jau minėtą OCAI metodą. Nustatyta, jog labiausiai dominuojantys OK tipai – „klanas“ ir „hierarchija“, trečioje vietoje – „rinka“, o „adhokratija“ buvo mažiausiai atstovaujamas kultūros tipas Suomijos statybos organizacijose. Autoriai pažymi, jog organizacijų operacijos pagrinde valdomos procesais, kurie sustiprina stabilumą ir kontrolę, tačiau tuo pačiu organizacijos orientuotos į savo darbuotojus ir siekia užtikrinti jų gerovę. Kalbant apie norimą kultūrą, itin išryškėjo „klano“ kultūra, kas rodo respondentų poreikį dar didesnei orientacijai į darbuotoją. Taip pat tyrimo metu paaiškėjo, jog be „klano“ kultūros tipo respondentai (ypač iš infrastruktūros statinių statybos organizacijų) taip pat pageidautų, jog organizacijų kultūra labiau atitiktų „adhokratijos“ kultūrinį tipą, t. y. būtų labiau orientuojamasi į naujoves).

Hua and Chan (2013) iškėlė mintį, jog inovacijų skatinimas statybos sektoriuje pirmiausia priklauso nuo galimybių sukūrimo, bendravimo, bendradarbiavimo, komandinio darbo, dalijimosi žiniomis, kolektyvinės vizijos, vadovo palaikymo ir atlygio sistemos. Čia tampa svarbi „nekaltinimo kultūra“, apie kurią kalbėjo Lloyd-Walker et al. (2014): svarbu, jog statybų įmonių darbuotojai nejaustų baimės dėl rizikos prisiėmimo ar problemos identifikavimo, nedvejotų, ar gali prisidėti prie diskusijų ir kalbėti apie problemas. Tokia kultūra skatina atvirą bendravimą, dalijimąsi žiniomis ir darbuotojų organizacines žinias tarpusavyje: taip atsiranda noras atvirai dalintis sunkumais bei naudomis, gautomis iš eksperimentų.

Matinaro ir Liu (2016), tirdami inovatyvumo, tvarumo ir organizacinės kultūros sąsajas Suomijos statybos sektoriuje, išskyrė organizacinės kultūros ir vadovų gebėjimų palaikyti į inovacijas orientuotą kultūrą svarbą, nurodydami, jog tai yra esminis elementas siekiant padidinti inovatyvumą Suomijos statybos sektoriuje. Vis dėlto įmonės tą dar ne visai supranta, kadangi vis dar vyrauja tipinės organizacinės struktūros bei į rezultatą orientuotas požiūris, kuris užkerta kelią inovacijoms, kadangi inovacijų siekiama ne per kultūrinius aspektus. Autoriai nurodo, jog jei įmonės nori išlikti šiuolaikiniame pasaulyje, jų vadovai turi peržiūrėti tai, kaip galvoja, ir tapti atviresni kultūriniais pokyčiams, turi gebėti pakeisti savo ir organizacijos darbo įpročius.

Apibendrinant tyrimus, atliktus užsienio statybos organizacijose, galima matyti, jog dominuojantis OK tipas – „klanas“. Galima daryti išvadą, jog statybos įmonių darbuotojams yra itin svarbus bendradarbiavimas, į žmogų orientuota plėtra, pagarba, pasitikėjimas. Akcentuojama ir inovacijų svarba bei jų ryšys su OK: statybos organizacijos privalo ieškoti naujų būdų ir technologijų darbams atlikti, jei nori išlikti konkurencingos, o naujovių atsiradimui įmonėse itin svarbu vadovo paskatinimas jų ieškoti, jų gebėjimas palaikyti į inovacijas orientuotą OK.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS STATYBOS ĮMONĖJE

3.1. Organizacinės kultūros tyrimo metodologija

Šio tyrimo tikslas – ištirti pasirinktų statybos įmonių OK, nustatant esamą OK tipą, tipą, kurio darbuotojai norėtų ateityje, įvertinant darbuotojų savijautą, lūkesčius, vadovų požiūrį į OK veikiamus aspektus bei iš to galimai kylančią įtaką organizacijos veiklai.

Tyrimui buvo parengtos trys anketos su OK tipo nustatymo klausimynu ir klausimynu, skirtu įvertinti OK veikiamus aspektus (motyvaciją, darbų saugą, pasitenkinimą darbu ir pan.) įmonėje. Pirmoji skirta darbuotojams (vidurinėsios grandies vadovams, specialistams) (B priedas), antroji – įmonėje esantiems darbininkams (darbininkai, mechanizatoriai, vairuotojai ir pan.) (C priedas), kurioje pašalinti kai kurie šios grupės darbuotojams neaktualūs klausimai, trečioji – aukščiausio lygio vadovams (D priedas), kuri skirta įvertinti, ar nėra atskirties OK ir jos veikiamų aspektų vertinime tarp darbuotojų ir organizacinę įmonės kultūrą formuojančių/palaikančių vadovų.

Anketinė apklausa pasirinkta dėl to, jog:

1. Užtikrinant anonimiškumą gaunama objektyvesnė informacija, ypač atsižvelgiant į tai, jog klausimai, susiję su darbuotojų savijauta darbe, gali būti jautri tema;
2. Dėl nemažo darbuotojų skaičiaus taikant šį metodą greičiau apdorojami duomenys;
3. Atsiranda galimybė palyginti rezultatus.

Pirmoji anketos dalis yra skirta surinkti demografinius duomenis.

Antrojoje dalyje nustatomas OK tipas. OK tipui nustatyti anketoje naudojamas amerikiečių mokslininkų Cameron ir Quinn (2011) OK įvertinimo įrankio OCAI klausimynas pritaikant jį paprastesniam pildymui dėl didelės apklausiamų darbuotojų apimties. Šis klausimynas pasirinktas todėl, jog:

1. Apima esminius skirtumus tarp OK tipų;
2. Yra atvirai prieinamas šaltiniuose;
3. Leidžia įtraukti bet kurį organizacijos narį;
4. Šis tyrimas lengvai įvykdomas, todėl OK vertinimo ir keitimo procesas gali būti įgyvendinamas organizacijos jėgomis;
5. Tyrimas yra paremtas literatūra ir turi mokslškai pagrįstą pagrindą (Cameron & Quinn, 2011).

OCAI klausimynas susideda iš šešių dalių:

7. Organizacijoje dominuojančios charakteristikos pagal OK tipus;
8. Vyraujantis vadovavimo stilius;
9. Darbuotojų santykių vertinimas;

10. Įmonę vienijantys veiksniai;
11. Įmonės strategija;
12. Sėkmę nulemiantys veiksniai.

Visose šiose dalyse yra pateikti keturi alternatyvūs atsakymai, susieti su atitinkamais OK tipais (A – klanas; B – adhokratija, C – rinkas, D – hierarchija). Plačiau apie pagal K. S. Cameron ir E. R. Quinn sukurtą modelį nustatomus OK tipus galima paskaityti 1.1 poskyryje. Šiame magistro baigiamajame darbe vadovų ir darbuotojų buvo prašoma įvertinti, kuris teiginys geriausiai atitinka jų organizaciją dabar ir kuri, jų manymu, turėtų būti.

Šiam tyrimui pasirinkta įmonė, kuri specializuojasi infrastruktūros statinių statyboje. Įmonės vadovo pageidavimu magistro baigiamajame darbe įmonės pavadinimas nėra įvardijamas.

3.2. Organizacinės kultūros tyrimo statybos įmonėje rezultatai

Įmonės X duomenimis, joje dirba 3 aukščiausio lygio vadovai ir 291 darbuotojas, įskaitant darbininkus. Įmonės būstinė yra Vilniuje, infrastruktūros statinių statybos projektai įgyvendinami visoje Lietuvoje.

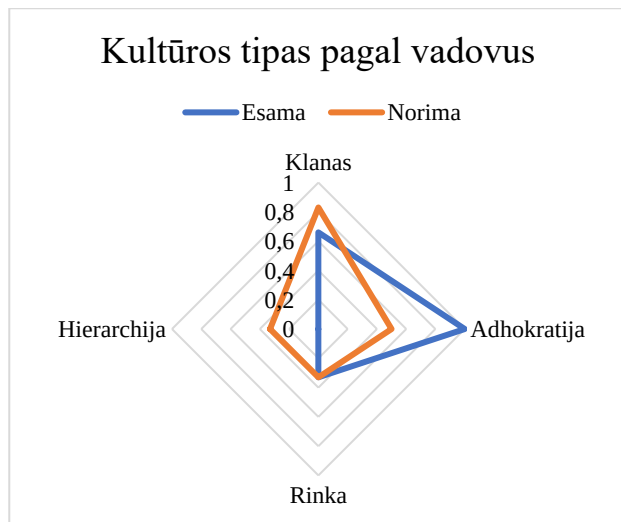
Įmonės tinklalapyje nėra įvardintos organizacijos misija, vizija bei vertybės, tačiau organizacijos viduje vadovų įvardinta misija yra sietina su efektyviai įgyvendinamais visų rūšių infrastruktūros projektais, vizija – su kartu šiandien kuriama ateitimi, o vertybėse įvardijamas bendradarbiavimas (pagarba vienas kitam, dalijimasis žiniomis, bendradarbiavimas ne tik viduje, bet ir išorėje), efektyvumas (ambicingi tikslai, našumas naudojant inovacijas, kompetencijų kėlimas, geri darbo rezultatai), orientacija į ateitį (naujos idėjos ir technologijos, prisitaikymas, tvarumas), patirtis ir drąsa (pažangūs sprendimai, pokyčiai dėl žmonių gerovės, pergalių minėjimas). Įvardintose vertybėse jau galima matyti „adhokratijos“, „rinkos“ ir „klano“ bruožų.

Tyrimo X įmonėje dalyvavo 79 biuro darbuotojai iš 83 (96%) ir 42 darbininkai iš 208 (20%). Įmonėje dirba 3 aukščiausio lygio vadovai vyrai, visi sudalyvavo apklausoje, dviejų iš jų darbo stažas įmonėje yra daugiau nei 10 m, trečiojo – 3-5 m. Demografiniai apklausoje dalyvavusių darbuotojų duomenys pateikti 2 lentelėje. Pažymėtina, jog vertinant respondentų lytį, apklausoje dalyvavo visos įmonėje dirbančios moterys.

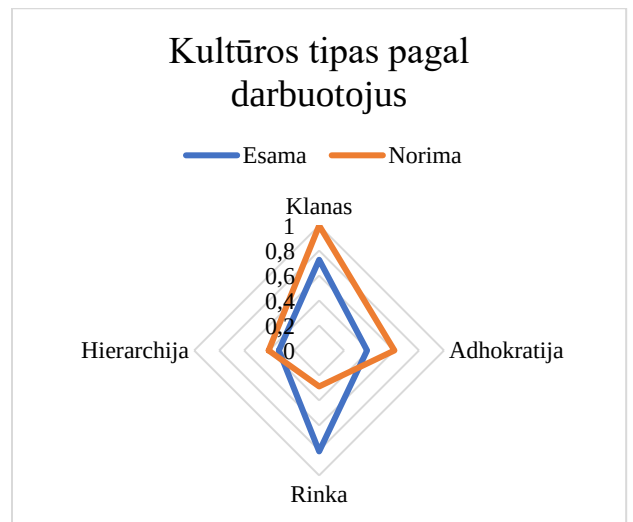
2 lentelė. Respondentų (darbuotojų, darbininkų) demografinių rodiklių suvestinė

Charakteristika	Grupė	Respondentų skaičius		%
		Darbuotojai biure	Darbininkai	
Lytis	Vyras	66	42	89%
	Moteris	13	0	11%
Amžius	Iki 25 m.	6	10	13%
	26-35 m.	29	5	28%
	36-45 m.	29	12	34%
	45 m. ir daugiau	15	15	25%
Išsilavinimas	Pagrindinis, vidurinis	9	15	20%
	Profesinis	0	26	21%
	Aukštasis neuniversitetinis	15	1	13%
	Aukštasis universitetinis	55	0	45%
Padalinys:	Administracija, DSS, rinkodara	20	0	17%
	Statyba	18	35	44%
	Gamyba	8	0	7%
	Projektų valdymo	9	0	7%
	Transporto, pirkimų, energetikos, geodezijos	24	7	26%
Pareigos:	Padalinio vadovas	7	0	6%
	Specialistas	72	0	60%
	Darbininkas	0	42	35%
Darbo stažas įmonėje	Iki 1 m.	9	10	16%
	1-2 m.	16	14	25%
	3-5 m.	29	12	34%
	6-10 m.	16	4	17%
	Daugiau nei 10 m.	9	2	9%

Nustatant OK tipą išsiskyrė vadovų ir darbuotojų požiūris. Kol vadovų nuomone dominuoja „adhokratijos“ tipas su „klano“ požymiais (18 pav.), darbuotojų nuomone dominuoja „rinka“ su šiek tiek mažiau, nei vadovų nuomone, „klano“ bruožų (19 pav.). Vis dėlto, tiek vadovai, tiek darbuotojai išreiškė norą, kad OK būtų labiau „klano“ tipo, darbuotojai taip pat norėtų ženkliai mažiau „rinkos“ tipo bruožų ir šiek tiek daugiau – „adhokratijos“. Atskirų kriterijų vadovų ir darbuotojų vertinimai pateikti 3 lentelėje. Pažymėtina, jog įmonė buvo atlikusi OK tipo nustatymo tyrimą 2021 m., kurio rezultatai sutampa su šios apklausos rezultatais.



18 pav. OK tipas pagal vadovus



19 pav. OK tipas pagal darbuotojus

3 lentelė. Dominuojantys kultūrų tipai pagal vadovus ir darbuotojus

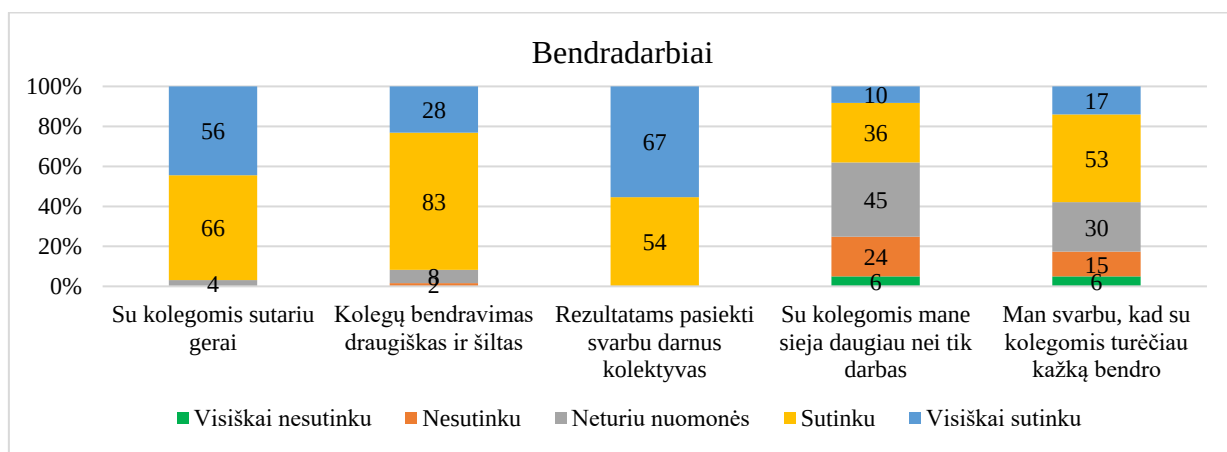
Kriterijus	Esama kultūra		Sutampa?	Norima kultūra		Sutampa?
	Vadovai	Darbuotojai		Vadovai	Darbuotojai	
Bendros įmonės charakteristikos	Adhokratija	Adhokratija, klanas	Iš dalies	Adhokratija	Adhokratija, klanas	Iš dalies
Vadovavimo stilius	Klanas, adhokratija	Rinka	Ne	Rinka, hierarchija	Hierarchija	Iš dalies
Darbo santykiai	Klanas, adhokratija	Klanas, adhokratija, rinka	Taip	Klanas, adhokratija	Klanas, adhokratija	Taip
Įmonę vienijantys veiksniai	Klanas	Rinka	Ne	Klanas	Klanas	Taip
Įmonės strategija	Adhokratija	Rinka	Ne	Rinka, hierarchija	Klanas	Ne
Veiksniai, nuo kurių priklauso sėkmė	Klanas, rinka	Klanas	Iš dalies	Klanas, rinka	Klanas	Iš dalies

Analizuojant atskirus duomenis pastebėta, jog visiškai nesutapimas tarp to, ką galvoja vadovai ir darbuotojai, atsirado kalbant apie vadovavimo stilių: vadovų nuomone, dominuoja „klano“ ir „adhokratijos“ bruožai, tačiau darbuotojai nurodo, jog „rinka“ (taip sako net 55% apklaustų darbuotojų, 26% mano, kad dominuoja „hierarchija“). Pažymėtina, jog kol biuro darbuotojai hierarchijos bruožų mato mažiau, tai buvo dažniausiai tar darbininkų pasirinktas esamas vadovavimo stilius. Nesutapimas atsirado ir kalbant apie įmonę vienijančius veiksnius ir jos strategiją. Jei vadovai sako, jog įmonę vienija tarpusavio pasitikėjimas, išipareigojimas („klanas“), net 62% apklaustų darbuotojų nurodo, jog įmonę vienija tikslų įgyvendinimas, pergalė, agresyvumas konkurentų atžvilgiu („rinka“), vis dėlto, jie norėtų pokyčio į „klano“ kultūrą šiuo klausimu. Analizuojant duomenis apie įmonės strategiją, vadovai mano, jog dominuoja naujovės, naujų technologijų įsigijimas, kvalifikacijos kėlimas, tačiau tam pritaria tik 16% apklaustųjų. Darbuotojų nuomone

(44%) įmonės strategija yra tikslų siekimas, konkurencija, pergalė rinkoje. Žiūrint į rezultatus darbininkų atsakymuose (išskyrus apie vadovavimo stilių), dominavo „klano“ OK tipas.

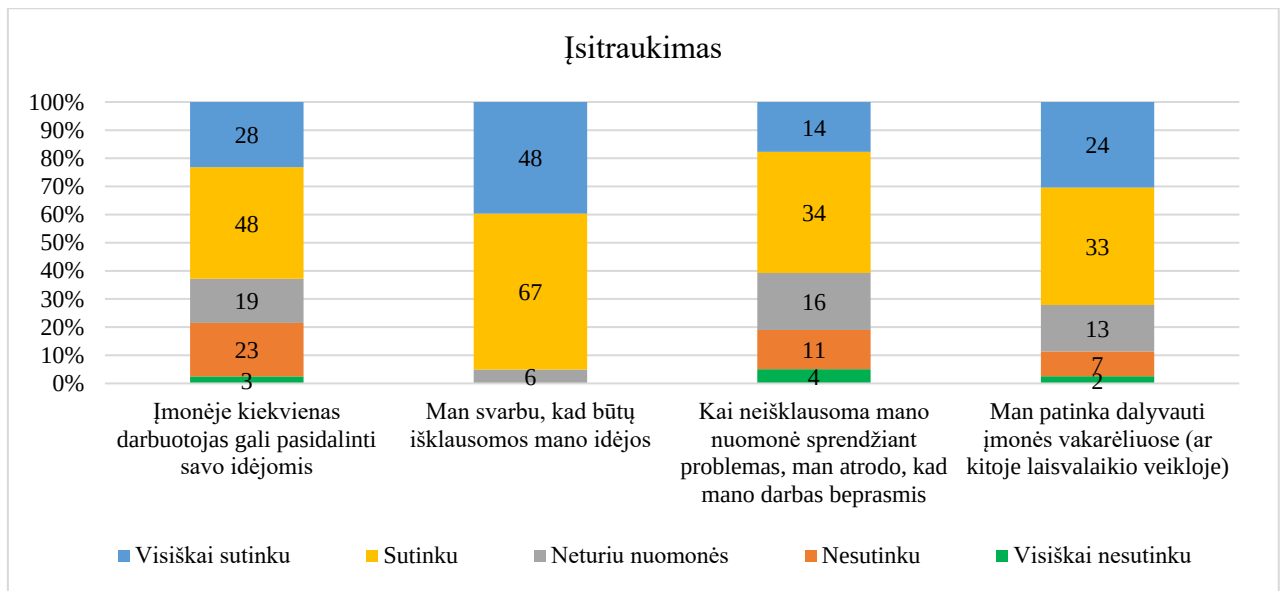
OK veikiamų organizacijos aspektų vertinimas

Pirmasis vertintas OK veikiamas aspektas – bendradarbiai ir santykiai su jais (20 pav.). Beveik visi respondentai sutiko su teiginiais, susijusiais su draugišku kolektyvu. Išsiskyrė nuomonės teiginiuose „Su kolegomis mane sieja daugiau nei tik darbas“ ir „Man svarbu, kad su kolegomis turėčiau kažką bendro. Vis dėlto, iš atsakiusių „visiškai nesutinku“ ir „nesutinku“, didžioji dalis (73%) taip pat teigia, kad jiems nėra svarbu, kad juos sietų daugiau nei tik darbas. Iš atsakiusių „neturiu nuomonės“, pusė respondentų mano, jog svarbu, kad juos su bendradarbiais sietų daugiau interesų. Vadovai sutiko su teiginiais.

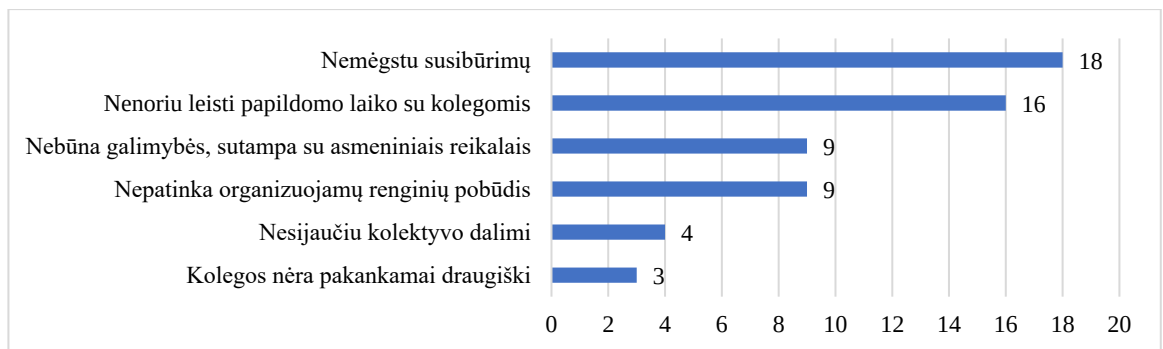


20 pav. Teiginių apie bendradarbius vertinimas

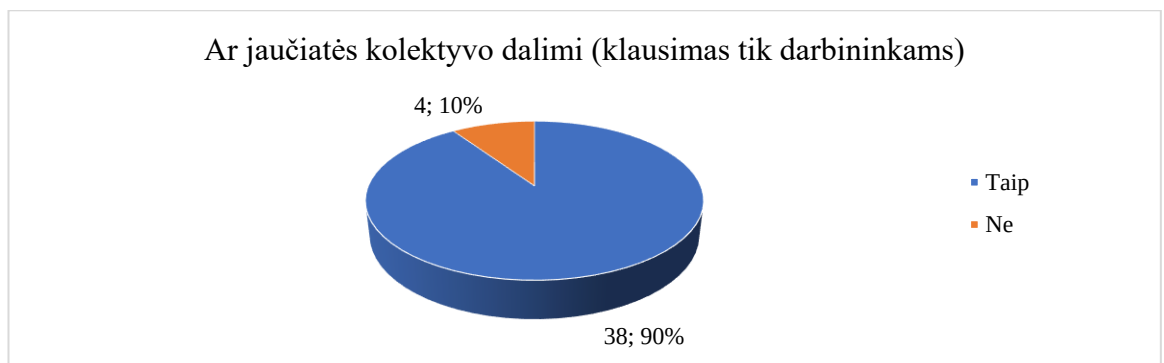
Kalbant apie įsitraukimą (21 pav.), respondentai beveik vieningai sutinka, jog jiems svarbu, kad būtų išklausomos jų idėjos, tačiau 21% respondentų nesutiko su teiginiu, jog įmonėje kiekvienas darbuotojas gali pasidalinti savo idėjomis, dar 16% nėra dėl to tikri („neturiu nuomonės“). Apklausoje sudalyvavę vadovai nurodo sutinkantys su šiuo teiginiu. Iš nesutikusių su teiginiu 55% nedalyvauja įmonės renginiuose. Dauguma apklaustųjų dalyvauja įmonės renginiuose, nedalyvaujančiųjų nurodytos priežastys pateiktos 22 pav. Vadovų manymu, darbuotojai nedalyvauja renginiuose, nes nemėgsta susibūrimų, nenori leisti papildomo laiko su kolegomis ir/arba nesijaučia kolektyvo dalimi. 90% apklaustų darbininkų jaučiasi kolektyvo nariais (23 pav.).



21 pav. Teiginių apie įsitraukimą vertinimas

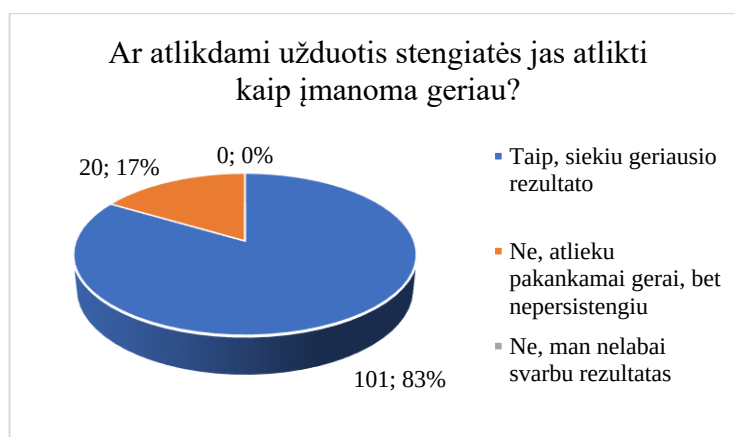


22 pav. Priežastys, dėl kurių nedalyvaujama renginiuose



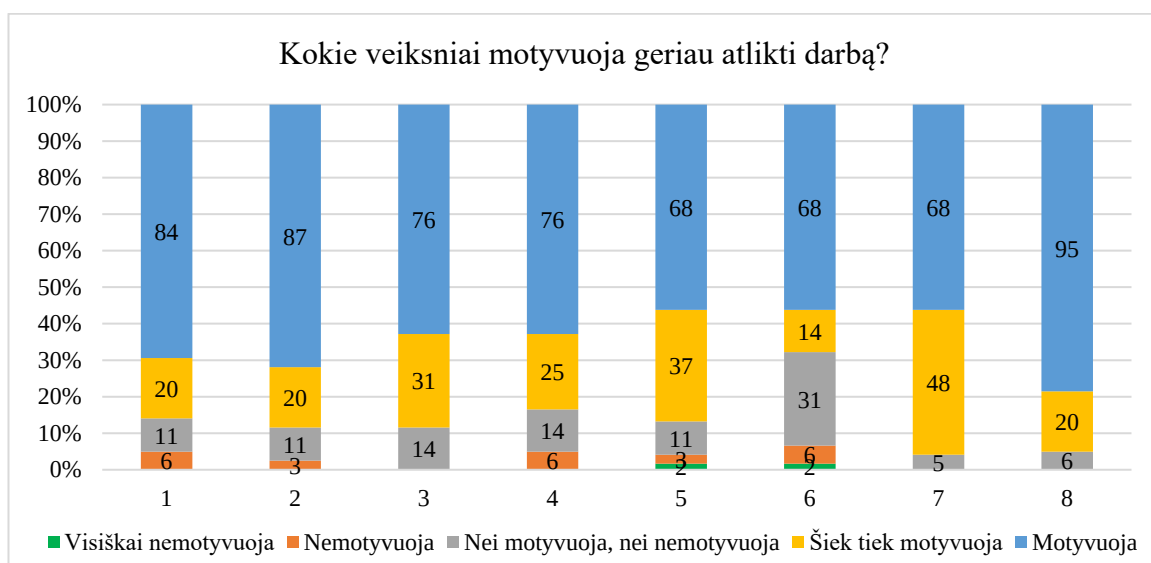
23 pav. Klausimas apie bendrumo jausmą

Didžioji dalis (83%) respondentų nurodė, jog atlikdami užduotis siekia geriausio rezultato (24 pav.), 17% respondentų siekė atliekantys jas pakankamai gerai, tačiau į tai nededantys didelių pastangų.



24 pav. Atsakymai į klausimą apie užduočių atlikimą

Kalbant apie geriau atlikti darbą motyvuojančius teiginius (25 pav.), labiausiai motyvuoja premijos už gerai atliktą darbą bei geri santykiai su bendradarbiais. Kiek mažiau pritarimo gavo galimybė kelti kvalifikaciją ir geri santykiai su vadovu. Vadovų nuomone, labiausiai motyvuoja 3-6 ir 7 priežastys.



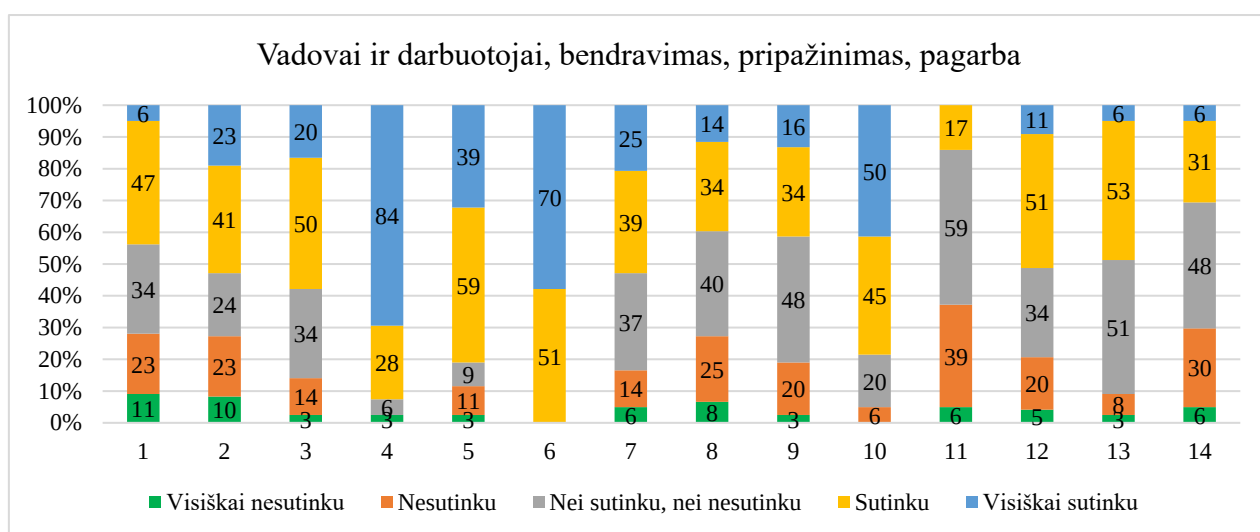
25 pav. Geriau atlikti užduotis motyvuojantys veiksniai (teiginiai pateikti 4 lentelėje)

4 lentelė. Teiginiai apie motyvaciją geriau atlikti darbą

Nr.	Teiginys	Nr.	Teiginys
1	Savarankiškumas atliekant darbą.	5	Galimybė kelti kvalifikaciją.
2	Profesinis tobulėjimas.	6	Aiškus karjeros perspektyvų suvokimas.
3	Galimybė dalyvauti su darbu susijusių sprendimų priėmime.	7	Gerai santykiai su bendradarbiais.
4	Gerai santykiai su vadovu.	8	Premijos už gerai atliktą darbą.

Vertinant vadovų ir darbuotojų santykius, bendravimą, pripažinimą ir pagarbą (26 pav.), tik 43% apklaustųjų nurodė, jog įmonė daug dėmesio skiria naujų darbuotojų įvedimui, 53% apklaustųjų

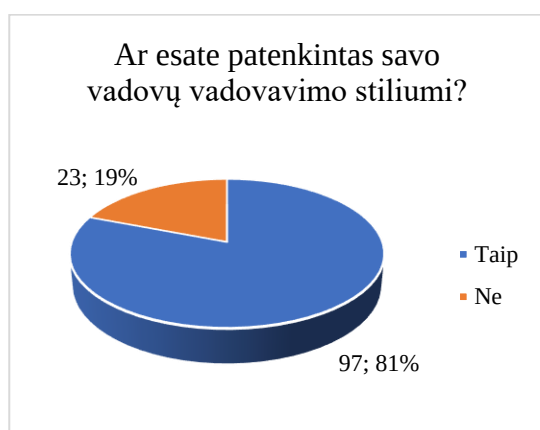
nurodė, jog pradėjus dirbti gavo pakankamai pagalbos, reikalingos informacijos, nesijautė pasimetę. Vadovai taip pat pripažino, jog įmonė neskiria daug dėmesio naujų darbuotojų įvedimui, supažindinimui su tvarkomis. 57% sutiko su teiginiu, jog vadovas aiškiai išaiškina užduotis, o 81% susidūręs su problemomis sulaukia pagalbos iš vadovo. Su šiais teiginiais sutiko ir vadovai. Visiems apklaustiesiems svarbus vadovo palaikymas. 53% respondentų nurodė, jog įmonėje yra gerbiami visų lygių darbuotojai, vadovai su šiuo teiginiu taip pat sutiko. 39% darbuotojų mano, jog į darbuotojų pasiekimus yra atkreipiamas dėmesys, 41% norėtų daugiau teigiamos informacijos apie darbuotojų pasiekimus ir gerąją darbo praktiką. Vadovai nurodė sutinkantys, jog yra atkreipiamas dėmesys į pasiekimus, tačiau išsiskyrė nuomonės dėl pozityvios informacijos įmonėje pakankamumo. 79% respondentų sutinka, jog atliekant darbą jiems svarbu laisvė (darbo metodų pasirinkimas, tam tikrų sprendimų priėmimas, galimybė planuoti savo laiką ir pan.), tik 14% mano, jog įmonėje esanti kontrolė per stipri, vadovai sutiko su teiginiu, jog darbuotojams svarbi laisvė bei nurodė, jog jų nuomone įmonėje nėra per stiprios kontrolės. 51% darbuotojų mano, jog vadovai pastebi, jei darbuotojai randa būdus efektyviau atlikti darbą ir į tai atkreipia dėmesį, 48% apklaustųjų pritaria teiginiui, jog vadovai skatina ieškoti efektyvesnių būdų. 30% apklaustųjų teigia, jog darbe nėra barnių, apkalbų ir kovos. Su šiais teiginiais vadovai taip pat sutiko. Pažymėtina, jog 24 pav. į klausimą, ar stengiasi užduotis atlikti kuo geriau, atsakę „Ne, atlieku pakankamai gerai, bet nepersistengiu“, 1-3 teiginiais, susijusiems su įvedimu į darbą, nepritarė. 81% respondentų yra patenkinti savo vadovo vadovavimo stiliumi (27 pav.), nesutikusiųjų su teiginiu paaiškinimai pateikti 29 pav.: darbuotojai norėtų aiškesnės komunikacijos ir planavimo. Beveik visi atsakiusieji „ne“ – statybos padalinio darbuotojai. 86% darbuotojų patenkinti savo vadovų kompetencija (28 pav.).



26 pav. Teiginių apie vadovų ir darbuotojų santykius, pripažinimą ir pagarbą darbe vertinimas (teiginiai pateikti 5 lentelėje)

5 lentelė. Teiginiai apie vadovų ir darbuotojų santykius, pripažinimą ir pagarbą darbe

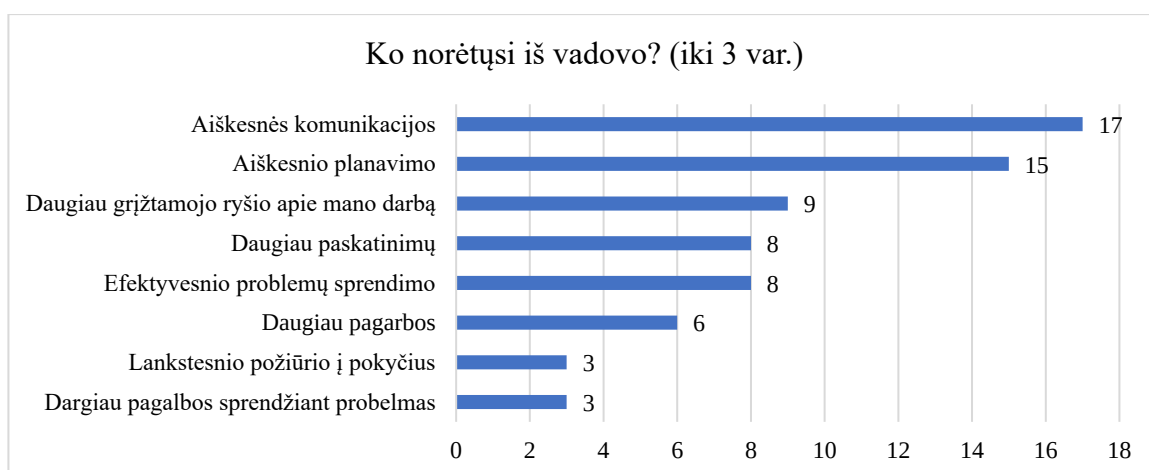
Nr.	Teiginys	Nr.	Teiginys
1	Įmonė daug dėmesio skiria naujų darbuotojų įvedimui, supažindinimui su tvarkomis.	8	Į darbuotojų pasiekimus atkreipiamas dėmesys, paskelbiama apie juos.
2	Pradėjus dirbti gavau pakankamai pagalbos ir dėmesio, buvo suteikta reikalinga informacija, nesijaučiau pasimetęs.	9	Man trūksta pozityvios ir paskatinančios informacijos apie darbuotojų pasiekimus, gerąją darbo praktiką.
3	Vadovas tiksliai apibrėžia užduotis ir tiksliai jas išaiškina darbuotojams.	10	Atliekant darbą man svarbu laisvė (silpna kontrolė priimant tam tikrus sprendimus, planuojantis savo laiką, darbo metodus ir pan.).
4	Man svarbu, kad vadovas užduotis pateiktų aiškiai ir suprantamai.	11	Manau, kad įmonėje per stipri kontrolė.
5	Susidūręs su sunkumais iš savo vadovo sulaukiu pagalbos.	12	Vadovai pastebi, jei darbuotojai randa būdus atlikti darbą efektyviau ir į tai atkreipia dėmesį.
6	Man yra svarbu vadovo palaikymas.	13	Vadovai skatina darbuotojus ieškoti naujų būdų atlikti užduotis efektyviau.
7	Įmonėje vertinami ir gerbiami visų lygių darbuotojai.	14	Darbe nėra daug barnių (vidinės konkurencijos, apkalbų ir t. t.) ir kovos.



27 pav. Pasitenkinimas vadovo darbu

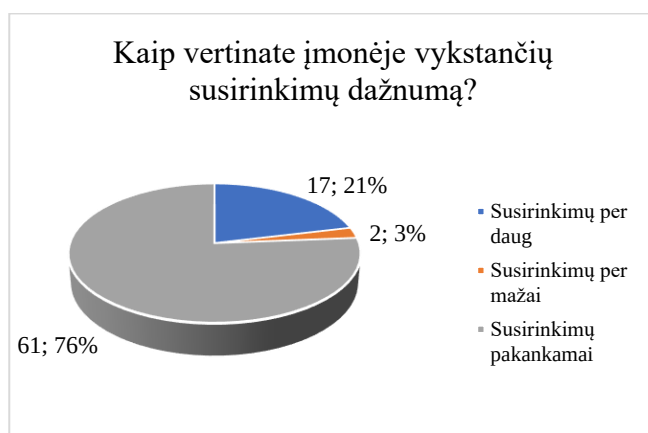


28 pav. Pasitenkinimas vadovų kompetencija

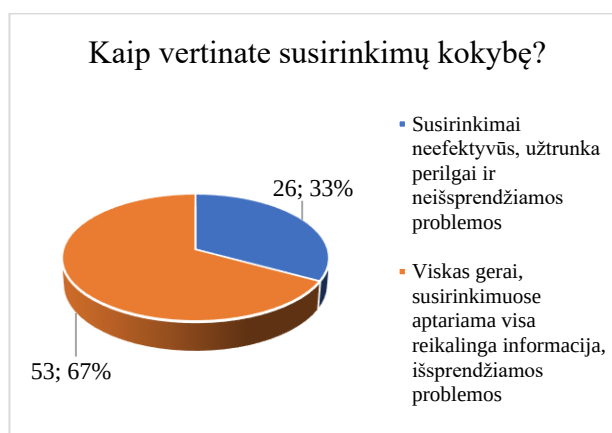


29 pav. Nepatenkintų vadovo vadovavimo stiliumi paaiškinimai

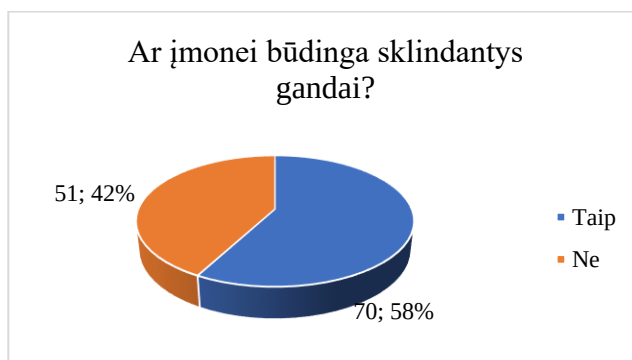
Vertinant įmonėje vykstančius susirinkimus, 76% darbuotojų mano, jog susirinkimų vyksta pakankamai, 21% teigia, jog per daug, likę 2% nurodo, jog susirinkimų per mažai (30 pav.). Vadovų nuomonė dėl susirinkimų dažnumo išsiskyrė – jų nuomone susirinkimų pakankamai arba per daug, tačiau susirinkimų kokybė gera. Kalbant apie susirinkimų kokybę, 67% sutinka, jog susirinkimų kokybė gera, juose aptariama visa reikalinga informacija (31 pav.). Vis dėlto, 58% darbuotojų mano, jog įmonei būdinga joje sklindantys gandai (32 pav.), o pagrindinėmis to priežastimis jie nurodo informacijos apie įvykius trūkumą ir netinkamai pateikiamą informaciją (prastą vidinę komunikaciją), darbininkų dažniausiai buvo nurodoma konkurencijos priežastis (33 pav.) Vadovai nurodė, jog įmonėje sklindantys gandai atsiranda dėl netinkamai pateikiamos informacijos.



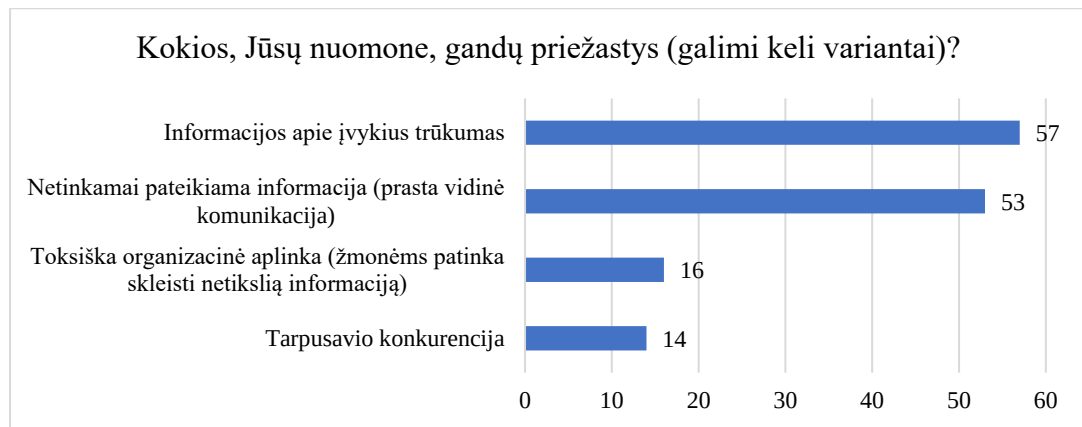
30 pav. Įmonėje vykstančių susirinkimų dažnumo vertinimas



31 pav. Susirinkimų kokybės vertinimas

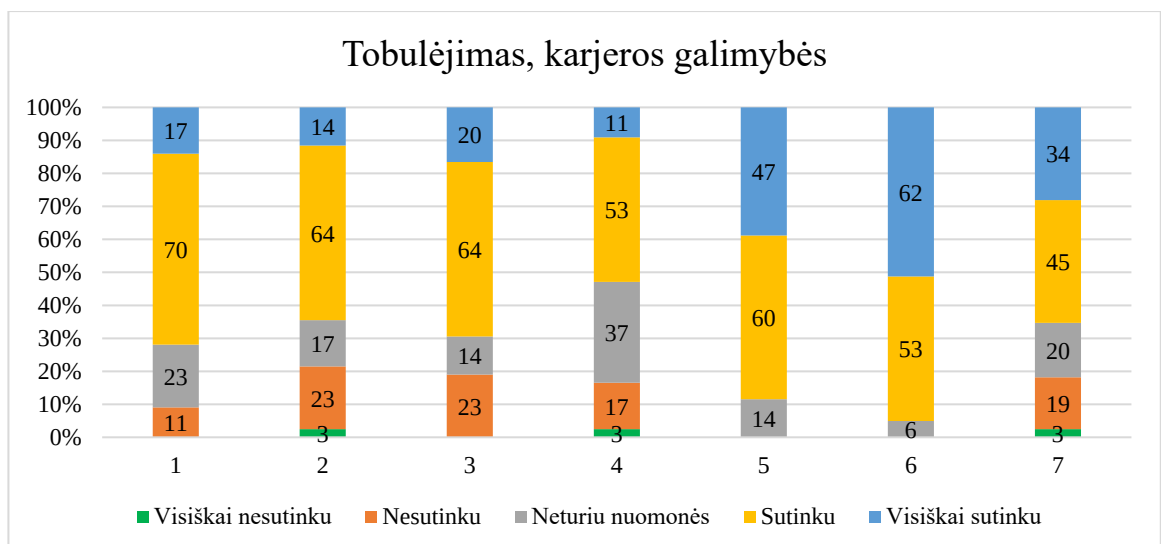


32 pav. Įmonėje sklindančių gandų vertinimas



33 pav. Gandų įmonėje priežastys

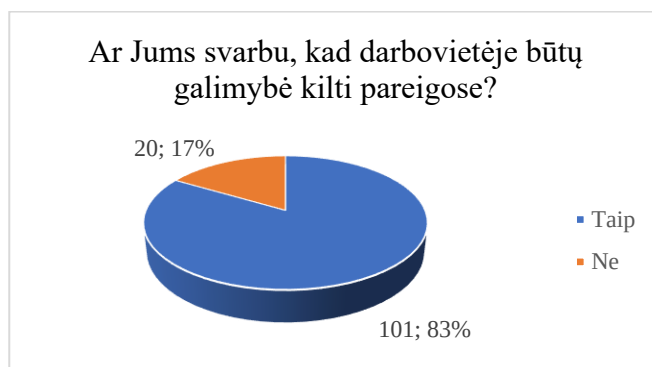
Vertinant karjeros galimybes įmonėje (34 pav.), 72 % respondentų nurodė, jog atliekami darbai leidžia panaudoti visus įgūdžius ir žinias, su teiginiu nesutiko 9%. 65% darbuotojų nurodė, jog jiems yra suteikiami visi reikalingi mokymai. 70% respondentų sutinka su teiginiu, jog aiškiai žinoma, ko reikia, kad sektųsi įmonėje (karjeros perspektyvų, atlygio atžvilgiu). 53% respondentų nurodė iš vadovo sulaukiantys pakankamai atsiliepimų apie savo darbą ir galimybes tobulėti, o sulaukti atsiliepimų svarbu 88% dalyvavusiųjų apklausoje, likę 12% nurodė neturintys nuomonės šiuo klausimu. 95% respondentų svarbu tobulėti darbe, tačiau tik 64% nurodė tobulėjantys dirbdami savo dabartinį darbą. 83% apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų nurodė, jog jiems svarbu turėti galimybę kilti pareigose (35 pav.), tačiau tik 35% iš jų nurodo matantys tokią galimybę (36 pav.). Vadovai sutiko su visais išvardintais teiginiais.



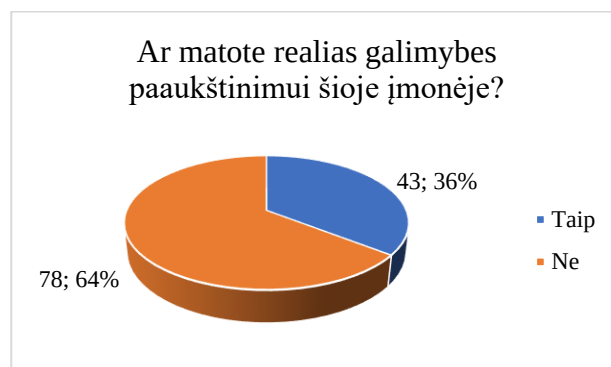
34 pav. Tobulėjimo ir karjeros galimybių vertinimas (teiginiai pateikti 6 lentelėje)

6 lentelė. Teiginiai apie tobulėjimą ir karjeros galimybes

Nr.	Teiginys	Nr.	Teiginys
1	Darbuotojai atlieka tokius darbus, kuriuose gali panaudoti visas savo žinias ir įgūdžius.	5	Man svarbu sulaukti atsiliepimų apie mano darbą.
2	Darbuotojams yra suteikiami reikalingi mokymai.	6	Man svarbu, kad darbe tobulėčiau.
3	Aiškliai žinau, ko reikia, kad man įmonėje sektųsi (karjeros perspektyvos, atlygio pokyčiai ir pan.)	7	Jaučiu, kad dirbdamas šį darbą tobulėju.
4	Iš vadovo sulaukiu pakankamai atsiliepimų apie savo darbą, žinau, ką darau gerai ir kur galėčiau tobulėti.		

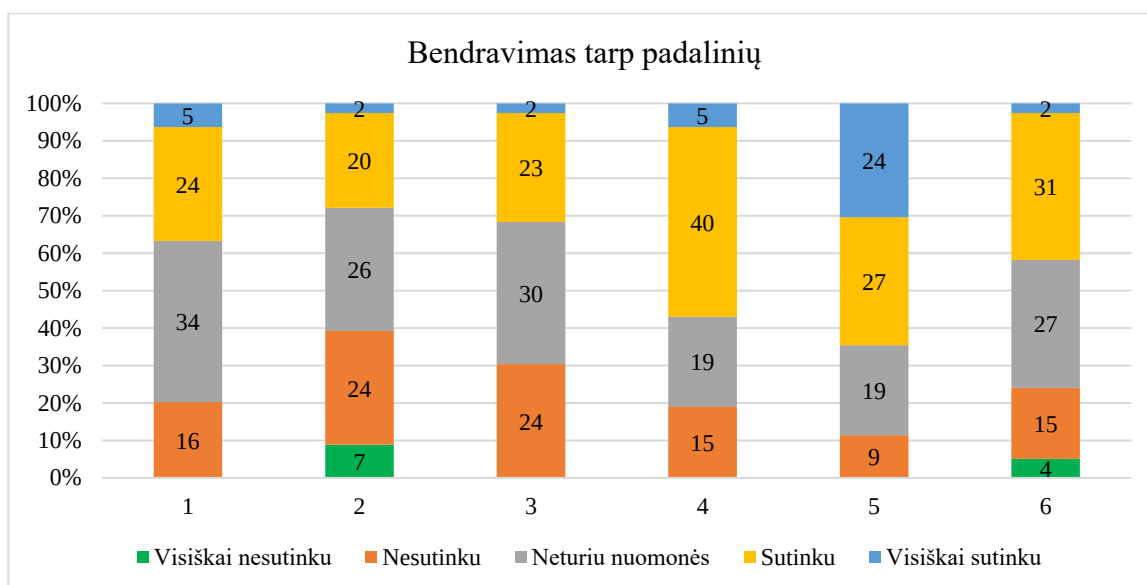


35 pav. Poreikio kilti pareigos vertinimas



36 pav. Galimybių kilti pareigose vertinimas

Vertinant bendravimą tarp padalinių (37 pav.) 37% respondentų nurodė, jog įmonė skatina informacijos dalijimąsi tarp padalinių, 21% mano priešingai. 27% nurodė manantys, jog tarp padalinių vyksta efektyvi komunikacija, su šiuo teiginiu nesutiko 40% apklausoje dalyvavusių darbuotojų. 31% teigia, jog problemos tarp padalinių išsprendžiamos efektyviai, 30% respondentų nesutiko su šiuo teiginiu. Vadovai sutiko, jog yra skatinamas informacijos dalijimasis tarp padalinių, tačiau nesutiko, jog tarp padalinių vyrauja efektyvi komunikacija ir problemų sprendimas. 58% respondentų sutinka su teiginiu, jog problemos tarp padalinių išsprendžiamos tik įsikišus vadovams, o 65% respondentų nurodo, jog jų nuomone padaliniai tarpusavio problemas turėtų gebėti išspręsti be vadovų įsikišimo. Vadovai pritaria, jog problemos dažnai išsprendžiamos tik įsikišus vadovams, tačiau mano, jog padaliniai turėtų sugebėti problemas spręsti ir be vadovų įsikišimo. 44% respondentų nurodė, jog yra skatinamas bendradarbiavimas tarp padalinių, su šiuo teiginiu nesutiko 23%, vadovai su teiginiu sutiko.

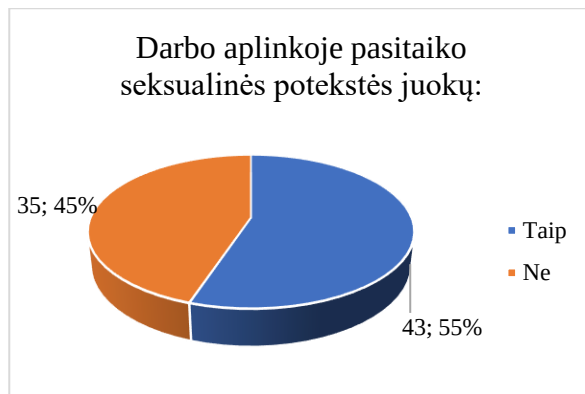


37 pav. Bendravimo tarp padalinių vertinimas (teiginiai pateikti 7 lentelėje)

7 lentelė. Teiginiai apie bendravimą tarp padalinių

Nr.	Teiginys	Nr.	Teiginys
1	Įmonė skatina informacijos dalijimąsi tarp padalinių.	4	Problemos tarp padalinių išsprendžiamos tik įsitraukus vadovams.
2	Tarp padalinių vyrauja efektyvi komunikacija (informacija pasiekia laiku, jos pakanka ir pan.)	5	Manau, kad problemas tarp padalinių reikėtų galėti spręsti be vadovų įsikišimo.
3	Problemos tarp padalinių išsprendžiamos efektyviai.	6	Yra skatinamas bendradarbiavimas tarp padalinių.

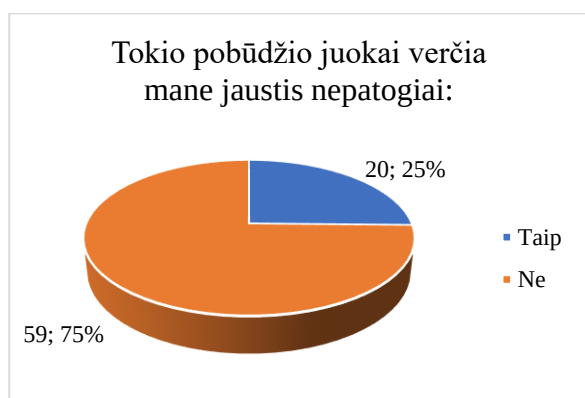
Vertinant seksualinės potekstės juokus darbo aplinkoje 55% respondentų nurodė, jog jų pasitaiko (38 pav.), 59% nurodė manantys, jog tokio pobūdžio juokai darbinėje aplinkoje yra nieko blogo (39 pav.). 25% respondentų tokie juokai verčia jaustis nepatogiai (40 pav.), iš jų pusė moterų, kurios sudaro 80% apklausoje iš viso dalyvavusių moterų skaičiaus. 24% dalyvavusiųjų apklausoje mano, jog tokie juokai verčia kolegas jaustis nepatogiai (41 pav.). Iš manančių, jog su tokiais juokais viskas gerai, 8% nurodė matantys, jog tokie juokai verčia kolegas jaustis nepatogiai. Vadovų nuomonės šiais klausimais išsiskyrė.



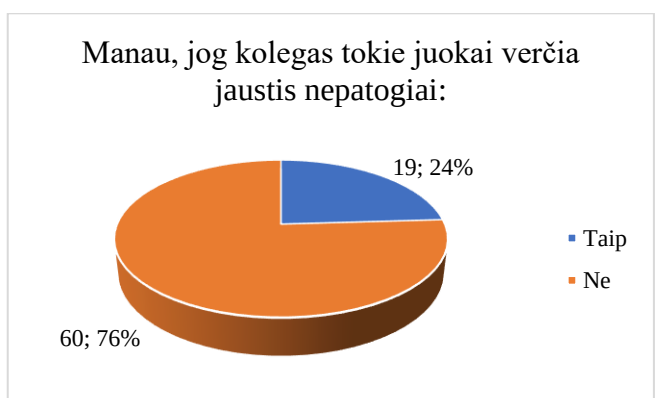
38 pav. Seksualinės potekstės juokų vertinimas įmonėje



39 pav. Seksualinės potekstės juokų toleravimo vertinimas įmonėje

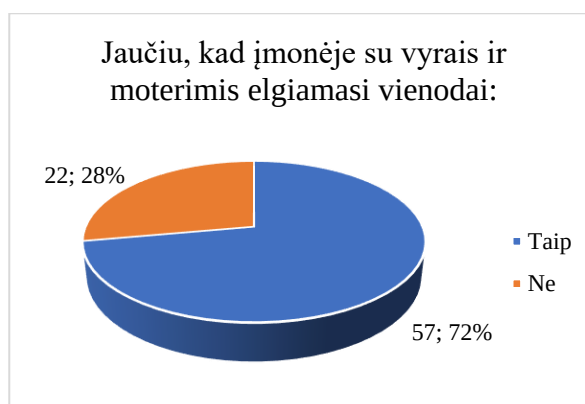


40 pav. Seksualinės potekstės juokų sukeltų jausmų asmeninis vertinimas

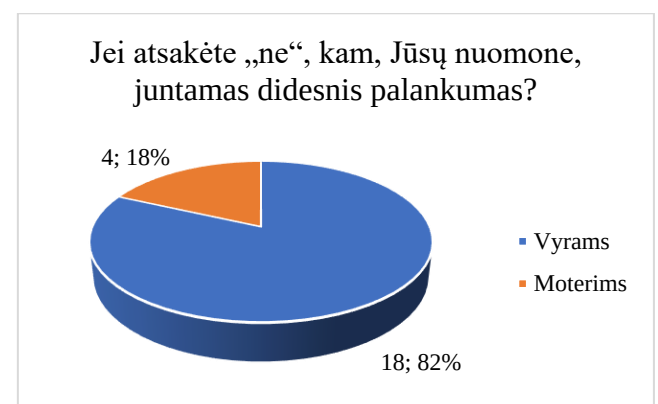


41 pav. Seksualinės potekstės juokų sukeltų jausmų kolegoms vertinimas

28% respondentų nesutiko su teiginiu, jog su vyrais ir moterimis įmonėje elgiamasi vienodai (42 pav.), 82% respondentų, pasisakiusių „ne“ mano, jog vyrams yra juntamas didesnis palankumas (43 pav.). Vadovų nuomone su vyrais ir moterimis įmonėje elgiamasi vienodai.

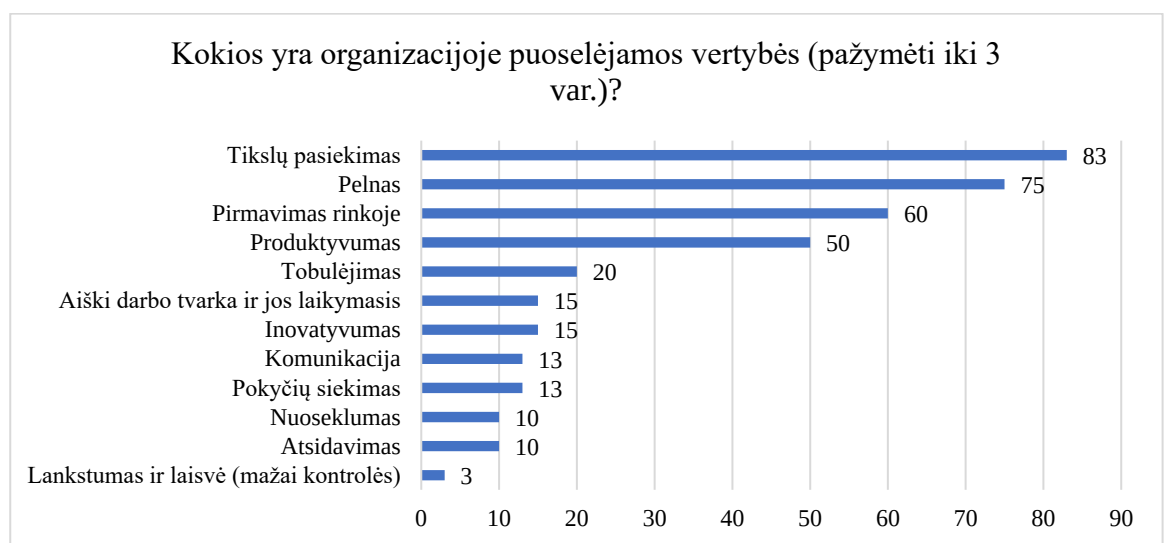


42 pav. Elgesio su vyrais ir moterimis vertinimas

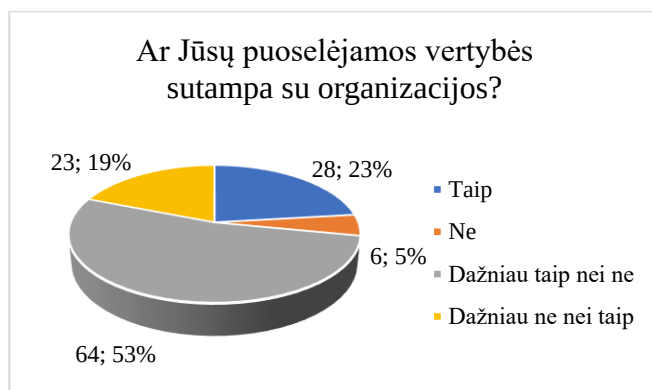


43 pav. Palankumo vyrams ir moterims vertinimas

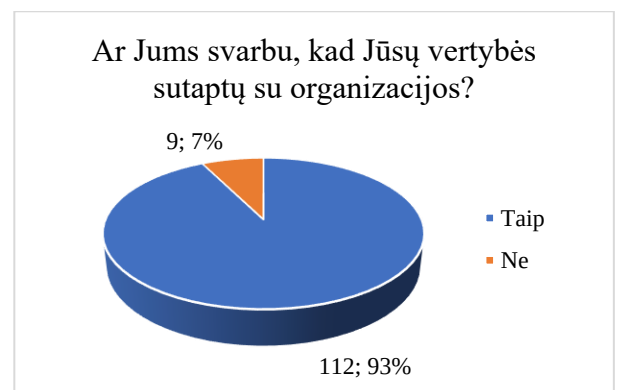
Vertinant organizacijoje puoselėjamas vertybes (44 pav.), daugiausia balsų surinko tikslų pasiekimas, pelnas ir pirmavimas rinkoje – visos šios vertybės atitinka „rinkos“ OK tipą ir sutampa su darbuotojų vertinimu. Vadovų nuomone vyrauja „tikslų pasiekimas“, „inovatyvumas“, „pirmavimas rinkoje“, kas rodo „rinkos“ ir „adhokratijos“ bruožus, išryškėjusius kultūros vertinime. 23% apklaustųjų vertybės sutampa su organizacijos, dar 53% – „dažniau taip nei ne“ (45 pav.). 93% respondentų teigia, jog jiems svarbu, kad jų vertybės sutaptų su organizacijos (46 pav.). Vadovų vertybės sutampa su organizacijos. Respondentai, kurių vertybės nesutampa su organizacijos, įvardintos organizacijos vertybės sutampa su dominuojančiomis organizacijos vertybėmis, jų darbo stažas – 3 m. ir daugiau.



44 pav. Organizacijoje puoselėjamos vertybės

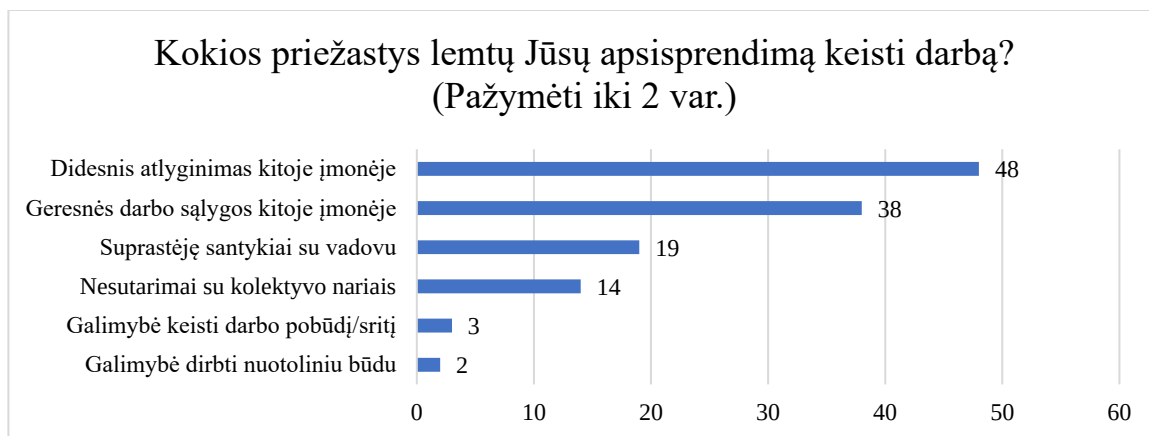


45 pav. Puoselėjamų asmeninių ir organizacijos vertybių atitikimas

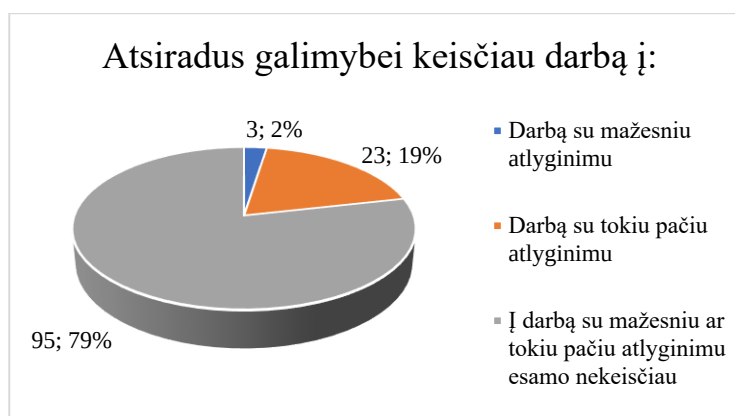


46 pav. Asmeninių ir organizacijos vertybių atitikimo svarba

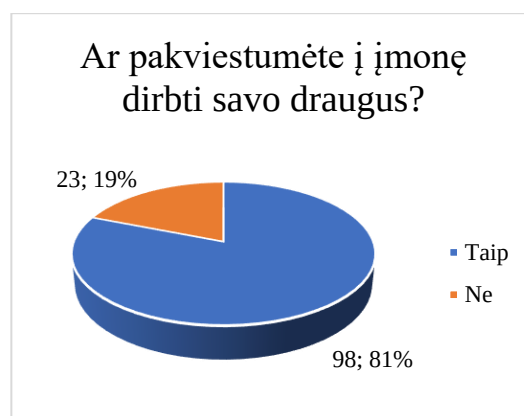
Pagrindinės priežastys, kurios lemtų apsisprendimą keisti darbovietę – didesnis atlyginimas ir geresnės darbo sąlygos kitoje įmonėje (47 pav.). Darbininkus, labiau nei biuro darbuotojus, darbą keisti motyvuotų suprastėję santykiai su kolegomis. 21% dalyvavusiųjų apklausoje nurodė, jog keistų darbą į darbą su tokiu pačiu ar mažesniu atlyginimu (48 pav.). 19% apklaustųjų nerekomenduotų įmonės savo draugams (49 pav.).



47 pav. Priežastys, kurios nulemtų respondentų apsisprendimą keisti darbą



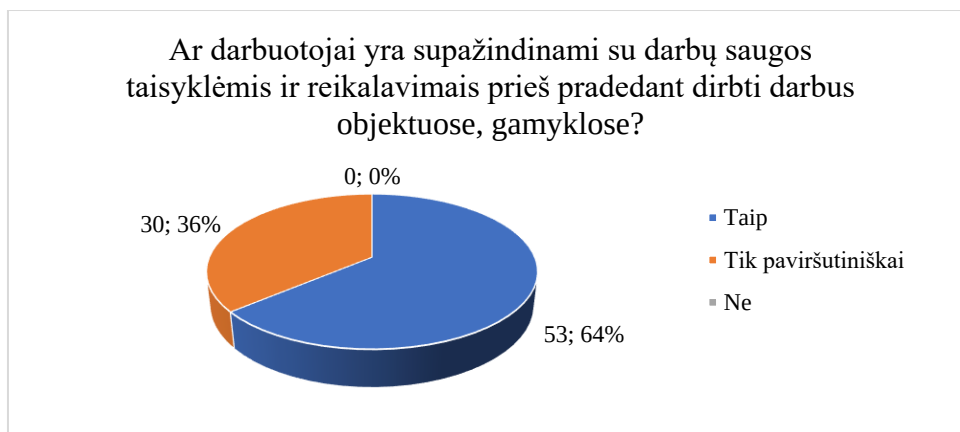
48 pav. Darbo keitimas



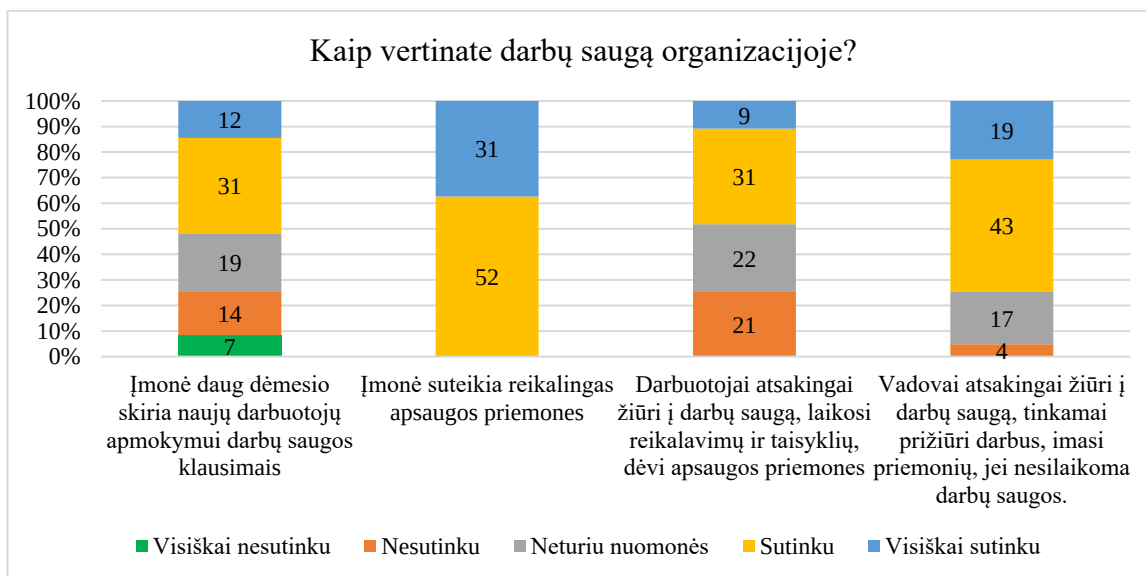
49 pav. Rekomendacijų draugams vertinimas

Klausimus apie darbų saugą buvo nurodyta atsakyti tik tiems, kurie lankosi statybvietėse ar gamykloje. Toliau atsakinėjo 83 respondentai. 64% apklaustųjų nurodė, jog darbuotojai yra supažindinami su DSS taisyklėmis ir reikalavimais, 36% teigia, jog tai daroma tik paviršutiniškai, dauguma jų dirba 3-5 m., likę – ilgiau. Vertinant DSS klausimus (51 pav.), 51% respondentų nurodė, jog įmonė daug dėmesio skiria darbuotojų apmokymui DSS klausimais, su teiginiu nesutiko 26% apklaustųjų. Visi apklaustieji sutiko, jog įmonė suteikia reikalingas apsaugos priemones. 49% respondentų sutiko su teiginiu, kad darbuotojai laikosi DSS reikalavimų, dėvi apsaugos priemones, 26% su šiuo teiginiu nesutiko. Vadovai sutiko su paminėtais teiginiais, tačiau išsiskyrė nuomonė dėl to, ar darbuotojai atsakingai žiūri į darbų saugą ir dėvi reikalingas apsaugos priemones. 74% apklaustų darbuotojų mano, jog vadovai atsakingai žiūri į darbų saugą, skatina jos laikytis, priešingai

mano tik 6%. Respondentai nurodo, jog reikalavimų laikytis labiausiai padeda atsakingas vadovų požiūris, nuolatinis priminimas laikytis DSS reikalavimų (52 pav.). 90% respondentų sutinka, jog įmonės suteikiami darbo drabužiai yra tinkami pagal darbų pobūdį, lytį, sudėjimą ir pan. (53 pav.), 98% sutinka, jog suteikiamos apsaugos priemonės yra tinkamos pagal darbų pobūdį, lytį, sudėjimą ir pan. (54 pav.). Vadovai sutiko su minėtais teiginiais. Komentariai dėl darbo rūbų: „galėtų būti geresnės kokybės, ypač žieminiai“, „netinka darbų pobūdžiui“, „perkami vyriški drabužiai, netinkantys moterų kūno sudėjimui“.



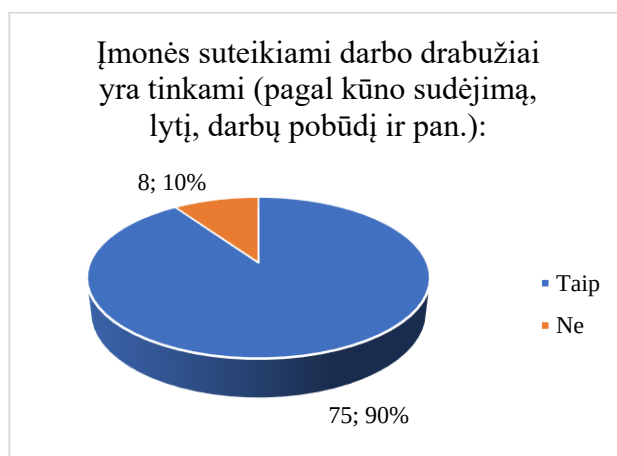
50 pav. Supažindinimas su darbų saugos taisyklėmis



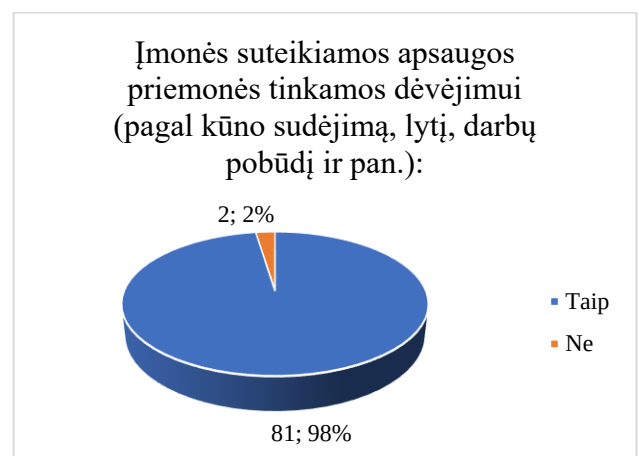
51 pav. Darbų saugos vertinimas



52 pav. Veiksniai, padedantys laikytis darbų saugos



53 pav. Darbo drabužių atitikimo vertinimas



54 pav. Apsaugos priemonių atitikimo vertinimas

3.3. Rezultatų analizė ir rekomendacijos kultūros gerinimui X įmonės vadovams

Žiūrint į OK tipo nustatymą galima džiaugtis – nepaisant gan ženklaus atotrūkio suvokime apie dabartinę kultūrą tarp darbuotojų ir vadovų, ateityje pageidaujama kultūra yra itin panaši (18 pav., 19 pav.): dominuoja „klano“ kultūros tipas su kitų OK tipų bruožais, darbuotojai nori šiek tiek labiau „adhokratiškos“ kultūros nei vadovai, kurių nuomone tai yra dabar dominuojantis kultūros tipas.

Vertinant į organizacijos vadovų deklaruojamas vertybes (bendradarbiavimas (pagarba vienas kitam, dalijimasis žiniomis, bendradarbiavimas ne tik viduje, bet ir išorėje), efektyvumas (ambicingi tikslai, našumas naudojant inovacijas, kompetencijų kėlimas, geri darbo rezultatai), orientacija į ateitį (naujos idėjos ir technologijos, prisitaikymas, tvarumas), patirtis ir drąsa (pažangūs sprendimai, pokyčiai dėl žmonių gerovės, pergalių minėjimas)), galime matyti „adhokratiškas“ (inovacijos, naujos idėjos ir technologijos, prisitaikymas, pažangūs sprendimai), „klano“ (bendradarbiavimas,

vienybė) ir „rinkos“ (našumas, ambicingi tikslai, geri darbo rezultatai, pergalės) savybės. Visas šias savybes atspindi ir vadovų požiūris į esamą kultūrą (3 lentelė). Darbuotojai, vis dėlto, mato daugiau rinkos požymių. Ši atskirtis galėjo atsirasti dėl to, jog vadovai įprastai yra vertybių puoselėtojai ir skatintojai, todėl jos jiems yra neatsiejama darbo dalis, kol darbuotojai, būdami užsiėmę savo kasdienėmis užduotimis, ypač, jei susiduria su laiko/resursų trūkumu (o tai realu dėl paskutiniu metu ryškios darbuotojų trūkumo problemos (Statybų naujienos, 2020, Juozapaitis ir ELTA, 2021, LRT.lt, 2022)), orientuojasi į užduočių atlikimą ir rezultato siekimą, todėl jiems gali atrodyti, jog iš jų reikalaujama pagrinde to, kas būdinga „rinkai“, t. y. dažniausiai mato pelno siekimą, pirmavimą rinkoje, kas yra natūralu pelno siekiančioms, ambicingoms organizacijoms.

Kadangi norimoje kultūroje „rinkos“ vertybės nedominuoja, reikėtų plačiau pasiaiškinti priežastis, kodėl darbuotojų suvokiamos vertybės tapatinamos su minėtuju OK tipu. Identifikavus jas – nustatyti sprendimo būdus šioms vertybėms keisti. Tai svarbu, kadangi taip smarkiai dominuojant „rinkos“ kultūros tipui bus sudėtinga įvesti daugiau „adhokratiškų“ bei „klano“ vertybių – vis dėlto „klanas“ ir „rinka“ yra priešingose prieštaraujančių vertybių matricos pusėse (5 pav.).

Atsižvelgiant į ateityje pageidaujamą kultūros tipą, galime teigti, jog organizacija nori būti orientuota į išorę, konkurencinga („adhokratija“, „rinka“), tačiau ir dinamiška, orientuota į žmogiškuosius išteklius, tobulėjimą („klanas“, „adhokratija“). Galima matyti ir poreikį stabilumui bei kontrolei, ypač kai kalbama apie vadovų darbo pobūdį (šiek tiek „hierarchijos“ bruožų). Nagrinėjant 3 lentelėje esančius duomenis matoma, jog norima, kad organizacijoje vyrautų versli atmosfera, būtų skatinamos naujovės, darbo santykiuose būtų skatinama nebijoti rizikos, ieškoti naujų sprendimų ir inovacijų, tačiau svarbus ir komandinis darbas, galimybė dalyvauti priimančiam sprendimui. Būtent pastarieji įvardijami kaip įmonė vienijantys veiksniai – tarpusavio pasitikėjimas, aukštas atsakingumo lygis, įsipareigojimas. Pažymėtina ir tai, jog tikimasi orientacijos į darbuotojų gerovę, jų kompetencijų kėlimo (to trūkumas galėtų būti priežastis, kodėl šiuo metu labiau matomos „rinkos“ vertybės). Kalbant apie vadovavimo stilių, darbuotojai tikisi, jog vadovai bus labiau koordinuojantys, nuoseklūs, tikslūs organizatoriai (turės daugiau „hierarchijos“ bruožų, kurie šiuo metu nedominuoja). Galima matyti, jog darbuotojai nori turėti laisvę priimančiam sprendimui, dalyvauti jų priėmime, būti novatoriais patys, o iš vadovų labiau koordinavimo ir nukreipimo tinkama linkme. Kadangi išsiskiria požiūris į įmonės strategiją (vadovai tikisi orientacijos į išorę, o darbuotojai – į vidų), būtų pravartu rasti kompromisą, pavyzdžiui, jei vadovai siekia pergalės rinkoje, konkurencinių veiksmų, produktyvumo didinimo ir sklandžių procesų, o darbuotojai – pasitikėjimo, bendradarbiavimo, į žmogų orientuotos plėtos, to ilguoju laikotarpiu būtų galima siekti būtent pasitelkiant OK: orientuojantis į darbuotojų gerovę, jų tobulėjimą, darbo sąlygų gerinimą (darbo aplinka, efektyvūs procesai taip pat sietini su „hierarchijos“ tipu), palaikant nuolatinę komunikaciją ugdyti jų atsidavimą,

kuris nulemtų iš to kylantį efektyvumą. Darbuotojams tikintis dėmesio jiems, bet vadovams orientuojantis į pelną ir varžymąsi su konkurentais, realu nesulaukti norimo rezultato.

Vertinant OK veikiamus aspektus, geras ženklas, jog darbuotojai savo kolegas vertina teigiamai (20 pav.) – beveik visi nurodė, jog sutaria su kolektyvo nariais ir jų bendravimas šiltas. Vis dėlto, net 37% apklaustųjų neturėjo nuomonės/nesutiko su teiginiu, jog organizacijoje kiekvienas darbuotojas gali pasidalinti savo idėjomis, kol galimybė dalintis idėjomis yra svarbi beveik visiems apklaustiesiems (tai taip pat tam tikra prasme būdinga „klanui“ ir „adhokratijai“, todėl verta į tai atkreipti dėmesį) (21 pav.). Reikėtų išsiaiškinti, ar tokia nuomonė atsiradusi dėl to, jog dalis darbuotojų nejaučia turintys galimybę pasisakyti ir/ar jų nuomonės ištis yra nepaisoma, ar tai kyla dėl atmestų jų idėjų. Geras ženklas, jog dauguma darbuotojų dalyvauja įmonės organizuojamuose, o nedalyvaujančiųjų pagrindinės priežastys nėra tiesiogiai susijusios su nuo įmonės priklausančiais veiksniais (22 pav.). Dauguma apklaustų darbininkų taip pat jaučiasi kolektyvo dalimi (23 pav.). Kadangi įprastai darbininkai nedalyvauja įmonės renginiuose, panašu, jog gerą komandos formavimo darbą šiuo klausimu atlieka darbų vadovai ir meistrai – geri santykiai su vadovu taip pat buvo vienas iš dažniausiai įvardintų motyvuojančių veiksnių darbininkų tarpe.

Verta atkreipti dėmesį, jog vadovai mano, kad savarankiškumas atliekant darbą ir profesinis tobulėjimas darbuotojus „šiek tiek motyvuoja“, nors didelė dalis darbuotojų išreiškė nuomonę, jog tai yra motyvuojantis veiksnys (25 pav.). Savarankiškumas taip pat yra būdingas „adhokratiškai“ OK ir siekiant tokių darbo santykių turėtų būti skatinamas. Panašiai pritarimo, kiek ir premijos už gerai atliktą darbą, sulaukė geri santykiai su bendradarbiais, kas yra „klano“ kultūros bruožas – bendradarbiavimas, orientacija į žmogų.

Dauguma darbuotojų nurodė, jog stengiasi atlikti užduotis kuo geriau (24 pav.), tačiau verta atkreipti dėmesį, jog tie, kurie atsakė „Ne, atlieku pakankamai gerai, bet nepersistengiu“, teiginiams (26 pav.), susijusiems su įvedimu į darbą, nepritarė: gali būti, jog nesulaukus pakankamai dėmesio ir pagalbos darbo pradžioje, tai nulėmė tokį požiūrį toliau karjeroje, kadangi dauguma taip pasisakiusiųjų įmonėje dirba 3-5 m. Pažymėtina, jog ir vadovai nurodė nesutinkantys su teiginiu, jog įmonė skiria pakankamai dėmesio naujų darbuotojų įvedimui, supažindinimui su tvarkomis. Neskiriant pakankamai dėmesio darbuotojui darbo įmonėje pradžioje, rizikuojama jo netekti po bandomojo laikotarpio (Gražulis, 2012, Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021). Tai rizikinga, kadangi nusamdyti naują darbuotoją yra brangiau nei išlaikyti senąjį, o esamo darbuotojo išėjimui iš darbo galima užkirsti kelią (žr. 1.3 skyrių, McFeely & Wigert, 2019, Charaba, 2023).

Verta atkreipti dėmesį į tai, jog tik 53% darbuotojų mano, jog įmonėje yra gerbiami visų lygių darbuotojai, ir išsiaiškinti to priežastis (tai gali būti susiję su nuomonės išklausymu). Viena iš vertybių, iškeliamų organizacijos vadovų, yra pergalių šventimas, tačiau tik 39% darbuotojų mano,

jog į darbuotojų pasiekimus yra atkreipiamas dėmesys, 41% apklaustųjų norėtų matyti daugiau pozityvios informacijos apie darbuotojų pasiekimus ir gerąją praktiką, todėl rekomenduotina paieškoti būdų tai daryti dažniau: pavyzdžiui, dažniau pasidalinti objektuose išspręstomis problemomis, priimtais netradiciniais sprendimo būdais, įvesti ritualų darbuotojų asmeninėms progoms paminėti (gimtadieniams, paaukštinimams ir pan.). Geras ženklas, jog dauguma darbuotojų nemano, jog įmonėje yra per stipri kontrolė, kadangi didžiajai daliai jų yra svarbi laisvė priimant sprendimus (o tai irgi siekiamybė stiprinant „adhokratiškas“ savybes).

Kalbant apie darbuotojų pripažinimą, tik kiek daugiau nei pusė darbuotojų mano, jog vadovai pastebi darbuotojams atradus efektyvesnius būdus užduotims atlikti, bet kiek mažiau nei pusė mano, jog vadovai skatina tai daryti. Nepriklausomai nuo to, jog iš darbuotojų yra tikimasi savarankiškumo (tokių galimybių tikisi ir patys darbuotojai), pravartu, jei vadovai primintų, paskatintų ieškoti naujų būdų užduotims atlikti, efektyvesnių sprendimų: taip bus primenama apie tikslą dirbti efektyviau, be to, darbuotojai gali jausti daugiau motyvacijos tai daryti, ypač, jei tai bus pastebima, pagiriama. Tyrimai rodo, jog vadovo gebėjimas paskatinti darbuotojus ieškoti naujų sprendimų yra esminis veiksnys siekiant organizacijos inovatyvumo, kadangi tai formuoja įmonės vertybes (Matinaro & Liu, 2016).

Nors dauguma darbuotojų yra patenkinti vadovų vadovavimo stiliumi (27 pav.), išryškėjo, jog darbuotojai (ypatingai statybos padalinio) norėtų aiškesnės vadovų komunikacijos ir planavimo (29 pav.), tai būdinga „hierarchijos“ OK tipui ir atitinka tai, ką darbuotojai įvardijo vertindami OK, todėl vertėtų atkreipti dėmesį į vadovų vadovavimo stilių ir jį atitinkamai pakoreguoti prisitaikant prie darbuotojų poreikių. Galbūt reikėtų apsvarstyti užduočių delegavimo, darbo su komanda mokymus vadovams.

70% darbuotojų mano, jog įmonei būdinga sklindantys gandai (33 pav.), tam pritaria ir vadovai, tai itin didelė dalis darbuotojų ir į tai reikėtų atkreipti dėmesį. Ir nors dauguma darbuotojų mano, jog susirinkimų vyksta pakankamai, o jų kokybė gera juose aptariama visa reikalinga informacija) (31 pav.), vis dėlto pagrindinėmis gandų sklidimo priežastimis darbuotojai ir vadovai įvardina informacijos apie įvykių trūkumą ir netinkamai pateikiamą informaciją (prastą vidinę komunikaciją) (33 pav.). Džiugu, kad šią problemą mato ir vadovai, tačiau reikėtų ieškoti būdų tai keisti – įsivertinti, kokia informacija yra pateikiama netinkamai, atkreipti dėmesį į šiuos atvejus, įsitikinti, kad prieš dalinantis informacija visi vadovaujantys asmenys vienodai ją supranta ir priima, taip pat, dalintis informacija kai ji jau aktuali ir nėra tik dalinė, taip bus išvengiama bereikalingo sąmyšio, spekuliacijų tarp darbuotojų. Galbūt būtų pravartu vadovams suorganizuoti vidinės komunikacijos mokymus, tai yra svarbus įgūdis ir jo trūkumą mato ne tik patys vadovai, bet ir darbuotojai.

Kitas svarbus įgūdis – grįžtamojo ryšio suteikimas. Tai buvo vienas iš dalykų, kurio trūkumą įvardijo darbuotojai (29 pav.), taip pat tik 53% darbuotojų nurodė sulaukiantys pakankamai grįžtamojo ryšio apie savo darbą (34 pav.), nors daugumai darbuotojų (88%) jo sulaukti yra svarbu. Kaip minėta 1.2.1 poskyryje, remiantis tyrimais, tik 59% darbuotojų jaučiasi vertinami jų vadovų, o jei ryšys tarp darbuotojo ir vadovo yra silpnas ar net neigiamas, darbuotojai jaučiasi atsiskyrę ir nuo kitų organizacijos kultūros aspektų. Itin svarbu, jog vadovai rastų laiko puoselėti ryšius su savo darbuotojais, suteiktų jiems grįžtamąjį ryšį apie jų darbą, aiškiai komunikuotų apie tai, ko reikia jų sėkmei įmonei, taip pat svarbu kalbėtis apie tai, kaip darbuotojas jaučiasi darbe, ar gali panaudoti žinias, kur norėtų tobulėti ir kokių priemonių tam reikia – tobulėjantis darbuotojas atneš daugiau naudos įmonei ir nieškos vietos (kitos darbovietės), kur galėtų tai realizuoti. Taip pat, kaip jau kalbėta, iš darbo išeinantys darbuotojai nurodo, jog to būtų buvę galima išvengti, tačiau per paskutinius tris mėnesius nebuvo sulaukę jokio dėmesio iš vadovo, kas nulėmė jų apsisprendimą keisti darbo vietą (McFeely & Wigert, 2019). Problemą taip pat galima išvelgti ir dėl karjeros perspektyvų – 84% apklaustųjų svarbu, kad būtų tokia galimybė, tačiau tik 35% tokią mato (35 pav., 36 pav.). Ilgainiui, jei šis poreikis bus nepatenkintas, darbuotojų galima netekti dėl galimybių kilti pareigose kitose įmonėse. Dėl šios priežasties svarbu su darbuotojais atvirai komunikuoti apie tokių galimybių buvimą ar nebuvimą (tai itin svarbu samdant naujus darbuotojus, ypač, jei realių galimybių kilti pareigose mažai) ir ko reikia tam pasiekti.

Prastesnė situacija identifikuojama kalbant apie bendravimą tarp padalinių (37 pav.). Nagrinėjama įmonė turi kelis padalinius – administracijos, statybos (pagrindinė veikla) ir projektų valdymo, gamybos, transporto, energetikos, pirkimų. Visi padaliniai tarpusavyje susiję dėl paramos vienas kitam įgyvendinant projektus, tačiau tik 27% darbuotojų mano, jog tarp padalinių vyksta efektyvi komunikacija, 40% su šiuo teiginiu nesutinka. Panašūs skaičiai ir su problemų sprendimu – 31% mano, kad problemos tarp padalinių išsprendžiamos efektyviai, 30% su tuo nesutinka. Padalinių bendradarbiavimas – itin svarbus, tačiau vos 37% respondentų mano, jog įmonė skatina informacijos dalijimąsi tarp padalinių ir 58% nurodo, kad problemos išsprendžiamos tik įsikišus vadovams, nors dauguma sutinka, kad padaliniai turėtų sugebėti problemas išsispręsti ir be to. Šiuo klausimu reikėtų platesnės analizės, kadangi to priežastimi gali būti ir netinkama vadovų komunikacija apie tai, kaip turi vykti bendravimas tarp padalinių, konkurencija (ypač dėl rezultatų, jei nėra aiškos sistemos, kaip bus atlyginama vienoje ar kitoje situacijoje ar atlyginimo sistema ne itin naudinga kažkuriam iš padalinių), resursų trūkumas (laikas, darbuotojai, galbūt technologijos, leidžiančios efektyviau valdyti informaciją), gali būti, jog darbuotojai net nežino, ko iš jų tikimasi. Vadovai mano, jog problemas padaliniai turėtų galėti išsispręsti ir be vadovų įsikišimo (iki tam tikro lygio) bei mano,

kad yra pakankamai skatinamas bendradarbiavimas tarp padalinių, tačiau tam pritaria tik mažiau nei pusė darbuotojų. Šiam klausimui išspręsti reikalinga platesnė analizė.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog seksualinės potekstės juokai yra viena iš seksualinio priekabiavimo formų (Lygių galimybių..., n.d.) (plačiau apie tai galima paskaityti 1.2.2 poskyryje). Nesvarbu, jei juos sakančiam tai neatrodo rimta, tie, į kuriuos tie juokai yra nukreipti, dėl jų gali jaustis nejaukiai, jei tai vyksta darbo aplinkoje – gali kilti nepasitenkinimas darbu, bendradarbiais, vadovais, jei toks elgesys įmonėje yra toleruojamas, asmuo gali jausti nerimą, stresą, negali efektyviai dirbti. Pagrindinis skirtumas tarp flirto ir priekabiavimo – veiksmų nepageidaujamumas (Lygių galimybių..., n.d.). Nerimą kelia, jog 56% darbuotojų sutinka, jog darbo aplinkoje pasitaiko seksualinės potekstės juokų ir net 58% mano, jog su tuo viskas gerai (38 pav., 39 pav.). Vis dėlto, 26% darbuotojų (apklausos duomenimis – beveik visas sudalyvavusias moteris) tokie juokai verčia jaustis nepatogiai, dar 23% mato, jog tokie juokai verčia nepatogiai jaustis kolegas (40 pav., 41 pav.). Dalis vadovų vis dėlto mano, jog tokios potekstės juokai organizacijoje nepasitaiko. Taip gali būti dėl to, jog tokie juokai gali būti gajesni, kai vadovų nėra aplinkui. Vis dėlto, juos pastebėjus, turėtų būti pažymima, jog tokių dalykų darbinėje aplinkoje neturėtų būti ir toks elgesys neturėtų būti toleruojamas.

Reaguojant į galimą darbuotojų kaitą verta atkreipti dėmesį, jog 19% atsiradus galimybei keistų darbą į darbą kitoje įmonėje su tokiu pačiu atlyginimu, 2% sutiktų su darbu su mažesniu atlyginimu (48 pav.). Tai signalizuoja, jog 21% sutiktų eiti į kitą įmonę net be didesnio atlygio motyvacijos. Šis klausimas siauras, neapima įvairių situacijų (pvz., jei kitoje organizacijoje būtų geresnės darbo sąlygos, bet mažesnis atlyginimas), todėl vertinimas nebūtinai tikslus, tačiau atkreipti dėmesį galima – darbuotojų lojalumas ugdomas per OK. 19% taip pat nerekomenduočių įmonės savo draugams (49 pav.). To priežastys – nežinomos, reikėtų platesnio tyrimo.

Teorinėje dalyje buvo minėta, jog OK, kurdamą išipareigojimo, bendrumo jausmą, nustatydama tvarką, elgesį įmonėje, paveikia ir darbų saugą. 37% apklaustų objektuose/gamykloje besilankančių darbuotojų nurodo, jog su darbų saugos reikalavimais supažindinama tik paviršutiniškai (50 pav.). Pažymėtina, jog dauguma taip atsakiusių darbuotojų nurodo dirbantys įmonėje 3-5 m., likę – ilgiau. Gali būti, jog su darbų saugos reikalavimais dėl kažkokios priežasties anksčiau dirbę darbuotojai nebuvo supažindinami nuodugniai ir dabar situacija pasikeitusi, tačiau į tai vertėtų atkreipti dėmesį, apsvarstyti, ar nereikėtų reguliariesnių sprendimų. Tik 51% nurodo manantys, jog įmonė skiria daug dėmesio darbuotojų apmokymui darbų saugos klausimais (51 pav.), 49% nurodo, jog darbuotojai laikosi DSS reikalavimų, dėvi apsaugos priemones. Tai – pakankamai maži skaičiai. Organizacija nurodo, jog darbų sauga – vienas prioritetinių klausimų. Kadangi didelė dalis darbuotojų sutinka, jog įmonė suteikia visas reikalingas apsaugos priemones ir rūbus, bei jog

vadovai atsakingai žiūri į darbų saugą, skatina jos laikytis, galima teigti, jog tikslas turėti puikią darbų saugos kokybę yra, tačiau, kaip ir minėta teorinėje dalyje, jei yra tik taisyklės ir reglamentai, bet nėra kultūros, darbų sauga tiesiog neveiks. Dauguma darbuotojų sutinka, jog įmonės suteikiami drabužiai ir apsaugos priemonės yra tinkami pagal darbų pobūdį, lytį ir sudėjimą. Teorinėje dalyje buvo minėta moteriškų darbo rūbų problema, ji paminėta ir tyrimo rezultatuose, tarp respondentų komentarų buvo kalbama apie moterų kūno sudėjimui netinkančius vyriškus darbo drabužius bei apsaugos priemones. Kiti komentarai apėmė drabužių kokybę, kišenių trūkumą, netinkamumą įmonės vykdomiems darbams. Darbo drabužiai – dalis organizacijos artefaktų, OK dalis, parodanti, jog įmonei rūpi darbuotojai, jų sauga, sudaranti geras ir, svarbiausia, saugias sąlygas dirbti, todėl tokių komentarų nereikėtų ignoruoti.

Apibendrinant išskiriamos tokios rekomendacijos:

- 1) Formuojant naują OK suteikti darbuotojams daugiau laisvės priimant sprendimus, mokyti ir pratinti juos imtis iniciatyvos ieškoti naujų sprendimų, taip siekiant „adhokratiškos“ aplinkos. Vadovai turėtų išlikti labiau koordinatoriais, nukreipiančiais darbuotojus tinkama linkme, prižiūrintys, jog viskas vyktų sklandžiai, tačiau ne taip aktyviai dalyvaujantys visuose einamuosiuose darbuose;
- 2) Reikėtų peržiūrėti darbuotojų darbo krūvį – yra galimybė, jog dėl resursų (technologinių, techninių, žmogiškųjų) trūkumo, darbuotojai koncentruojasi tik ties užduočių atlikimu, kas sąlygoja „rinkos“ kultūros tipo stiprumą dabartinėje kultūroje. Nepašalinus tai sąlygojančių priežasčių nepavyks pereiti prie norimos OK;
- 3) Suorganizuoti vidinės komunikacijos mokymus vadovams stiprinant jų kompetenciją informacijos dalijimosi, pokalbių su darbuotojais, grįžtamojo ryšio davimo klausimais;
- 4) Apsvarstyti galimybę padidinti žmogiškųjų išteklių skyriuje dirbančių žmonių skaičių priimant į darbą personalo koordinatorių, atsakingą už integracijos planus naujiems darbuotojams ir jų įgyvendinimą – taip būtų sukoordinuotas adaptacijos procesas, numatyti reikalingi apmokymai, paskirti žmonės, egzistuoti asmuo, į kurį darbuotojai galėtų kreiptis pagrindiniais klausimais. Tokiu būdu būtų sukuriama geresnė sąlyga naujų darbuotojų įvedimui;
- 5) Reikėtų atlikti išsamesnį tyrimą siekiant išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių tarp padalinių vyrauja neefektyvi komunikacija ir problemos sprendžiamos vangiai. Vadovai turėtų aiškiau komunikuoti apie bendravimo ir bendradarbiavimo tarp padalinių svarbą, kaip turėtų būti dirbama, kokia to įtaka ir nauda;
- 6) Turėtų būti atkreipiamas dėmesys į seksualinę potekstę turinčių juokų egzistavimą įmonėje ir nustatomos aiškos ribos dėl jų netoleravimo;

- 7) Reikėtų nusimatyti planą darbų saugai per OK gerinti, kadangi akivaizdu, jog yra sudarytos sąlygos, tačiau trūksta darbuotojų įsitraukimo ir sąmoningumo: turėtų būti skatinamos bendradarbiavimo, saugumo vertybės, bendrumo jausmas, galbūt padėtų kalbėti apie geruosius darbų saugos pavyzdžius vietoje vien blogųjų, kad darbuotojai matytų, jog jų indėlis į darbų saugą yra pastebimas ir vertinamas. Būtent taip kuriami įmonės herojai, legendos, mitai, esantys vieni iš OK dalių. Taisyklės veikia, kai darbuotojai yra motyvuoti jų laikytis ne tik dėl galimų nuobaudų;
- 8) Tinkami darbo drabužiai ir AAP (atitinkantys lytį asmens, kuriam yra išduodami, tinkamo dydžio, geros kokybės, atitinkantys darbų pobūdį, poreikius ir pan.) taip pat yra artefaktai (OK bruožas) bei parodo darbuotojui, jog įmonei rūpi jo sauga ir darbo kokybė, kiek tai yra susiję su darbo drabužiais, todėl vertėtų atlikti išsamesnį tyrimą apklausiant objektuose ir gamykloje dirbančius darbuotojus, siekiant išsiaiškinti pagrindines su tuo susijusias problemas;
- 9) Šiuo metu deklaruojamos organizacijos vertybės ir darbuotojų įvardijamos vertybės smarkiai skiriasi. Ši atskirtis turėtų būti šalinama laikui bėgant, OK keitimo proceso metu. Apie vertybes turėtų būti ne tik kalbama, bet ir pateikiami pavyzdžiai, kaip jos egzistuoja kasdienėje organizacijos veikoje;
- 10) Svarbu nepamiršti ateityje pakartoti OK nustatymo testo siekiant išsiaiškinti, kuria linkme einama. Taip pat privalu paisyti darbuotojų nuomonės ir siekti iš jų grįžtamojo ryšio apie šį procesą, taip identifikuojant problemines vietas ir jas šalinant.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus literatūros analizę, galima daryti tokias išvadas:

1. Nėra vieningos nuomonės, kaip apibrėžiama organizacinė kultūra. Vis dėlto, pabrėžiama vertybių, įsitikinimų, suvokimų svarba, nurodoma, jog šie veiksniai jungia kolektyvo narius bendram tikslui pasiekti. Autoriai siūlo skirtingus organizacinės kultūros tipus bei nurodo, jog įprastai įmonės organizacinė kultūra yra kelių tipų derinys.
2. Lietuvos mokslininkai skiria organizacinę ir organizacijos kultūrą – organizacinę kultūrą laiko sąmoningai sukurtą kultūrą, kuri vienija organizacijos narius ir skatina juos siekti nustatytų tikslų, o organizacijos – savaime be vadovų įsikišimo susiklosčiusią kultūrą. Kai kurie mokslininkai mano, jog ši atskirtis galėjo atsirasti skirtingo angliško termino interpretavimo.
3. Mokslininkai nurodo, jog organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių – ji paveikia darbuotojų motyvaciją, vienija juos bendram tikslui, kuria įsipareigojimo, lojalumo jausmą, siejasi su pasitenkinimu darbu ir iš to kylančiu produktyvumu, padeda priimti sprendimus naujose situacijose, apibrėžia elgesį su bendradarbiais, klientais, partneriais. Organizacinė kultūra, veikdama paminėtus veiksnius, sukuria organizacijos įvaizdį išorinei aplinkai. Mokslininkai teigia, jog taip organizacinė kultūra ilguoju laikotarpiu netiesiogiai gali turėti įtaką įmonės veiklos finansiniams rezultatams. Tyrimai rodo, jog organizacinė kultūra paveikia ir darbų saugą, žinių bei kokybės vadybą.
4. Organizacinė kultūra yra veikiama įvairių veiksnių – ją paveikia išorinė aplinka (ekonominė, politinė, socialinė situacijos), organizacinei kultūrai įtaką daro ir vadovo vadovavimo stilius, ji taip pat yra veikiama lyties aspekto. Siekiant sukurti visus įtraukiančią organizacinę kultūrą svarbu neignoruoti šio fakto ir į jį atsižvelgti. Paskutinis itin didelę įtaką organizacinė kultūra padaręs reiškinys – COVID-19 pandemija, pakoregavusi požiūrį į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, lankstumą darbo vietos ir/ar laiko atžvilgiu.
5. Mokslininkai nurodo, jog svarbu nustatyti organizacinės kultūros tipą siekiant išsiaiškinti, ar jis atitinka tai, ką įmonė nori deklaruoti darbuotojams ir išorinei aplinkai. Identifikavus neatitikimus rekomenduojama pradėti organizacinę kultūrą keitimo procesą. Organizacinės kultūros formavimas/keitimas turėtų būti priimamas kaip nuolatinis, nenutrūkstantis reiškinys.
6. Statybos organizacijas, kaip ir bet kurio kito sektoriaus organizacijas, veikia organizacinė kultūra. Mokslininkų nustatyta, jog tirtose statybos organizacijose organizacinė kultūra

galėjo turėti įtakos projektų vėlavimui bei to priežasčių pobūdžiui, įmonių polinkiui į inovatyvumą. Dažniausiai tyrimuose nustatyto esami organizacinių kultūrų tipai – „klanas“ ir „hierarchija“, vis dėlto įmonėse, kuriose vyrauja „hierarchija“, pageidaujamas kultūros tipas – „klanas“.

Tiriamosios dalies išvados:

1. Tirta statybos organizacija turi pakankamai geras sąlygas organizacinės kultūros gerinimui, kadangi darbuotojų ir vadovų norima kultūra pakankamai panaši, nors esamos kultūros suvokimas pakankamai skirtingas;
2. Tyrimas atskleidė statybos organizacijos silpnąsias vietas, kurios yra veikiamos organizacinės kultūros: motyvacija, integracija, darbuotojų ir vadovų santykiai (ypač komunikacija), darbų sauga, seksualinio priekabiavimo apraiškos. Tiriamojoje dalyje yra pateikta išsamesnė analizė su potencialiomis tų silpnų vietų priežastimis ir galimais sprendimo būdais.
3. Tirtoji statybos organizacija turi pakankamai daug potencialo sėkmingai pakeisti kultūrą, jei imsis efektyviai šalinti identifikuotas problemas (pavyzdžiui, prastą vidinę komunikaciją), nes jos yra viena pagrindinių priežasčių, kodėl pokyčiai būtų sunkiai įgyvendinami.

Rekomendacijos:

1. Dėl padidėjusios konkurencijos dėl darbuotojų statybos įmonių vadovai turėtų atkreipti dėmesį į organizacinės kultūros svarbą ir tikslingai ją formuoti. Pravartu peržiūrėti, ar organizacijoje vyraujančios vertybės atitinka tas, kurios yra deklaruojamos, ir, jei yra atskirtis, ieškoti būdų joms suvienodinti.
2. Organizacijos turėtų nustatyti jose dominuojantį ir pageidaujamą organizacinę kultūrą tipą siekiant organizacinę kultūrą formuoti taip, kad ji padėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus.
3. Magistro baigiamajame darbe tirtai statybos organizacijai rekomenduojama skirti dėmesį naujos kultūros formavimui dėl didelio neatitikimo tarp esamos ir pageidaujamos kultūros. Taip pat turėtų būti stiprinamos identifikuotos silpnosios vietos – komunikacija, padalinių bendradarbiavimas, šalinamos seksualinio priekabiavimo apraiškos.

LITERATŪRA

- Agwu, M. O. (2013). Conflict management and employees performance in Julius Berger Nigeria PLC. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 2(4), 125-139
- Andriukaitienė, R.; Cherep, A. V.; Voronkova, V. H., Punchenko, O. P., Kyvliuk, O. P. (2018). Managing organizational culture as a factor in organizational change. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 75, 169-179.
- Antonsen, S. (2009). The relationship between culture and safety on offshore supply vessels. *Safety Science*, 47(8), 1118-1128.
- Arditi, D.; Nayak, S.; Damci, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction. *International Journal of Project Management*, 35, 136-147.
- Arifin, F.; Troena, E. A.; Djumahir, R. M. (2014). The influence of organizational culture, leadership, and personal characteristics towards work engagement and its impacts on teacher's performance (A study on accredited high schools in Jakarta). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 20-29.
- Balay, R.; Ipek, C. (2010). Teachers' perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools. *Asia Pacific Education Review*, 11(3), 371-385.
- Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an its department within financial institution. *Journal of Business Management*, 10, 106-123.
- Batista, J. A. (2015). Las administraciones públicas como organizaciones genéricas. El caso de los municipios españoles. *Reis*, 149, 3-30.
- Bolman, L. G.; Deal, T. E. (2017). Reframing organizations (6th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chamberlain, L. J., Crowley, M., Tope, D., Hudson, R. (2008). Sexual harassment in organizational context. *Work and Occupations*, 35(3), 262-295.
- Chang, C., & Lin, T. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
- Charaba, C. (2023). Employee retention: The real cost of losing an employee. <https://www.peoplekeep.com/blog/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>
- Chawla, D.; Dokadia, A.; Rai, S. (2017). Multigenerational differences in career performances, reward preferences and work engagement among Indian employees. *Global Business Review*, 18(1), 181-197.

- Cheung, S. O.; Wong, P. S. P.; Wu, A. W. Y. (2010). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29, 33-44.
- Cheung, S. O.; Wong, P. S. P.; Lam, A. L. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688-704.
- Dambrauskas, G. (2022). Analitinė informacija apie sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų (NA) darbe kontekstą ir tendencijas statybos sektoriaus įmonėse 2020-2021 metais. https://www.vdi.lt/PdfUploads/Analitine_2020_2021.pdf
- Darbdavio ID. (2022). 9 įžvalgos. Darbuotojų ir kandidatų lūkesčiai darbdaviams. <https://drive.google.com/file/d/1OV7oC4jTLDDdYlW267gUnksEtAggMxZb/view>
- Danish, R. Q.; Munir, Y.; Kausar, A.; Jabbar, M.; Munawar, N. (2014). Impact of change, culture and organizational politics on organizational learning. *Review of Contemporary Business Research*, 3(1), 115-126.
- Delfi. (2020). Kas trečia Lietuvos moteris darbe patiria seksualinį priekabiavimą: 5 mitai, kuriais vis dar tikima. <https://www.delfi.lt/darbas/darbo-aplinka/kas-trecia-lietuvos-moteris-darbe-patiria-seksualini-priekabiavima-5-mitai-kuriais-vis-dar-tikima.d?id=83532279>
- Ely, R. J., & Padavic, I. (2020). What's really holding women back? *Harvard Business Review*, 98(2), 58-67.
- Eurostat. (2023). Gross value added and income by A*10 industry breakdowns. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10_A10_custom_1514521/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=89492350-f52e-400f-824d-19f1206cd932
- Esaulova, I.; Semenva, I.; Molodchik, N. (2019). The impact of the organizational culture on employee proactivity: Empirical study in innovation oriented companies. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 240, 455-460.
- Shahzad, F.; Iqbal, Z.; Gulzar, M. (2013). Impact of organizational culture on employees job performance: an empirical study of software houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56-64.
- Fellows, R.; Tijhuis W. (2012). Culture in International Construction. London: Routledge
- Fong, P. S. W.; Kwok, C. W. C. (2009). Organizational culture and knowledge management success at project organizational levels in contracting firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1348-1356.
- Furst, P. (2021). Organizational Culture Drives (Safety) Performance. <https://ohsonline.com/Articles/2021/05/12/Organizational-Culture-Drives-Safety-Performance.aspx?Page=1>

- Gražulis, V. (2012). Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(27), 145-155.
- Giritli, H.; Yazici, E.O.; Topcu-Oraz, G.; Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, 31, 228-238.
- Gogheri, A. S.; Nawaser, K.; Vesal, S. M.; Jahanshahi, A. A.; Kazi, R. (2013). Which organizational culture moves towards organizational excellency. *Asian Social Science*, 9(11), 221-236.
- Gomez-Miranda, M. E.; Perez-Lopez, M. C.; Argente-Linares, E.; Rodeiguez-Ariza, L. (2015). The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish-Maroccan international joint ventures. *Personnel Review*, 44(3), 364-387.
- Goodman, M. B.; Hirsch, P. B. (2015). Corporate Communication. Critical Business asset for Strategic Global Change. New York: Pete Lang Publishing.
- Handy, C. B. (1995). Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Oxford University Press.
- Hodges, J. (2021). Managing and Leading People through Organizational Change (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Hua, Y. Y.; Chan, I. Y. S. (2013). Development of a conceptual model for organizational learning culture and innovation diffusion in construction. In *Smith, S.D. and Ahiaga-Dagbui, D.D. (Eds) Procs 29th Annual ARCOM Conference* (pp. 405-414). Reading, UK.
- Huhtala, M.; Feldt, T. (2016). The path from ethical organizational culture to employee commitment: Mediating roles of value. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 3 p.
- Indiya, G. D.; Obura, J.; Mise, J. K. (2018). Effect of organization culture on organization performance on public universities in Kenya. *European Scientific Journal*, 14(19), 15-35
- Indocochea, M. M.; Concepcion, R. R. F.; Lorenzo, A. F. (2018). Management of organizational culture in public institutions of ecuador educational sector. *Quality Innovation Prosperity*, 22(1), 44-56.
- Jacobs, J.; Crockett, H. (2021). Designing Exceptional Organizational Cultures. London: Kogan Page.
- Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena (2-oji leid.). Kaunas: Technologija. 48 p.
- Juozapaitis, L.; ELTA. (2021). Lietuvos bankas įvertino situaciją darbo rinkoje: įvardijo, kokių darbuotojų trūksta labiausiai. <https://kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/lietuvos-bankas-ivertino-situacija-darbo-rinkoje-ivardijo-kokiu-darbuotoju-truksta-labiausiai-1056335>
- Kasiulis, J.; Barvydienė, V. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija; 113-118 p.

- Krivkovich, A.; Liu, W. W.; Nguyen H.; Rambachan, I.; Robinson, N.; Williams. M.; Yee, L. (2022). *Women in the Workplace 2022*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- Kumarr, A. (2016). Redefined and importance of organizational culture. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 16(4), 15-18.
- Kutkaitis, A.; Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. *Regional Formation and Development Studies*, 1(11), 171-182.
- Kvedaravičienė, I. (2013). Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 65, 33-44.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Lawson, S. (2014). Knowledge Management and Organizational Culture. Scholars' Press.
- Lepeley, M. T. (2017). Human Centered Management. The 5 Pillars of Organizational Quality and Global Sustainability. Human Centered Management Book Series. UK: Routledge.
- Lepeley, M.T.; Morales, O.; Essens, P.; Beutell, N.; Majluf, N. (2021). Human Centered Organizational Culture. New York: Taylor and Francis.
- Lietuvos bankas. (2015). Lietuvos ekonomikos apžvalga 2015 m. gruodis. https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/2015.12.15_lea_lt.pdf
- Lietuvos bankas. (2016). Lietuvos ekonomikos apžvalga 2016 m. gruodis. https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/2016.12.19_lea.pdf
- Lietuvos bankas. (2020). Lietuvos ekonomikos apžvalga 2020 m. rugsėjis. https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/27340_18e9aa17408538e9fb6955e0093beee0.pdf
- Lietuvos bankas. (2021). Lietuvos ekonomikos apžvalga 2021 m. rugsėjis. https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/33029_c1659e4724c9baf4c69663e10a5a537.pdf
- Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. (2017). Seksualinis priekabiavimas ar flirtas? <https://lygybe.lt/lt/seksualinis-priekabiavimas-ar-flirtas>
- Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. (n.d.). Seksualinis priekabiavimas. <https://www.lygybesplanai.lt/seksualinis-priekabiavimas/>
- Lloyd-Walker, B. M.; Mills, A. J.; Walker, D. H. T. (2014). Enabling construction innovation: the role of a no-blame culture as a collaboration behavioural driver in project alliances. *Construction Management and Economics*, 32(3), 229-245.
- LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2022). Darbuotojų sauga ir sveikata. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/darbuotoju-sauga-ir-sveikata>

- LRT.lt. (2022). Darbo rinkoje juntamas didžiausias talentų trūkumas per paskutinius 16 metų. <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1715310/darbo-rinkoje-juntamas-didziausias-talentu-trukumas-per-paskutinius-16-metu>
- Mayhew, R. (2016). How to Create the Organizational Culture You Want: Leading Cultural Change in Business, Church and the Social Sector. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Maracine, M. S. (2012). Organizational culture – Basic element of organization performance. *Management – Marketing – Tourism. The Young Economists Journal*, 12-24.
- Mariscal, M. A., Herrero, S. G., Toca, A. (2012). Assessing safety culture in the Spanish nuclear industry through the use of working groups. *Safety Science*, 50(5), 1237-1246.
- Matinaro, V.; Liu, Y. (2016) Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 3184-3193.
- McFeely, S.; Wigert, B. (2019). This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion. <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>
- Mehta, P. (2021). Work from home – Work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness. *Journal of Public Affairs*, 21(4).
- Nyameh, J. (2015). Impact Of Organizational Culture on HRM And Employee's Performance. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Nukic, I. S.; Huemann, M. (2016). Organizational culture of the Croatian construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(2), 237-260.
- Nukic, I. S.; Matotek, J. (2014). Importance and trends of organizational culture in construction in Eastern Croatia. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 27(1), 25-40.
- OC Tanner. (2019). How does leadership influence organizational culture? https://www.octanner.com/insights/articles/2019/10/23/how_does_leadership_.html
- OECD. (2014). Balancing paid work, unpaid work and leisure. <https://www.oecd.org/gender/data/balancingpaidworkunpaidworkandleisure.htm>
- Oficialiosios statistikos portalas. (n.d.). Rodiklių duomenų bazė. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
- Onyebeke, L. C. et al. (2016). Access to properly fitting personal protective equipment for female construction workers. *American Journal of Industrial Medicine*, 59, 1032-1040.
- Paužulienė, J.; Šimanskienė, L. (2021). Organizacinė kultūra: vertinimas, formavimas, keitimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

- Pepey, M.; Jesus, M.; Rubino, M. J.; Morote, E. S.; Perry, S. M. (2016). Happiness at work: Organizational culture, job embeddedness, and continuance commitment. *Social Science Electronic Publishing*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2726452
- Prospect. (2016). Women's Personal Protective Equipment: One Size Does Not Fit All. <https://library.prospect.org.uk/download/2016/01299>
- Robbins, S.P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Rushdi, Y. A. K.; Kamal, A. N. (2014). A Evaluation of Google's Organizational & Recruitment Culture. *Management*, 4(4), 98-101.
- Rutherford, S. (2001). Organizational culture, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, 16(8), 371–382.
- Sagan, S. D. (1993). *The Limits of Safety: Organizations, Accidents, and Nuclear Weapons*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvzsmf8r>
- Schein, E. H.; Schein A. P. (2017). Organizational Culture and Leadership. (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schuneman, F. (2022). The Origins of Organizational Culture. <https://www.invistaperforms.org/the-origins-of-organizational-culture/>
- Silva, J. T. .; Melo, J. M.; Chianca, T. C. M.; Dias, A. T. (2017). Relations between actual and desired culture on health organizations: A competing values framework dimension's approach. *Revista de Administracao Hospitalar e Inovacao em Saude*, 12(2), 128-142.
- Simon, S. (2020). Integrating Organizational Culture and Safety Performance. <https://www.humansynergistics.com/blog/culture-university/details/culture-university/2020/11/10/integrating-organizational-culture-and-safety-performance>
- Skillwork. (n.d.). How Much Does It Cost to Lose an Employee? <https://resources.skillwork.com/cost-of-hiring-new-employee-vs-retaining>
- Sopoh, G. E.; Nzingoula, M. F., Sossa, C.J., Ahahanzo-Glele, Y. H.; Ouendo, E. M. D.; Ouedraogo, L.T., Makoutode, M. (2018). Analysis of the organizational culture at a hospital in Benin. *Journal of Hospital Administration*, 7(1), 35-42.
- Statybų naujienos. (2020). Per 4 metus inžinierių sumažėjo beveik 3 kartus. <https://www.statybunaujienos.lt/naujiena/Per-4-metus-inzinieriu-sumazejo-beveik-3-kartus/14380>
- Stundžė, L. (2010). OK ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Information & Media*, 53, 63-85.
- Suderman, J. (2012). Achieving high involvement & satisfaction through OCTAPACE culture in IT companies. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(5), 131-138.

- Šimanskienė, L. (2008a). Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Šimanskienė, L. (2008b). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15(4), 175-179.
- Šimanskienė, L.; Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 201-210.
- Šimanskienė, L.; Tarasevičius, T. (2010). Organizacinė kultūra ir vadovų tipų sąsajos. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 20(1), 146-153.
- Šimanskienė, L.; Župerkienė, E. (2013). Darnus vadovavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Taleghani, M.; Talebian, Z. (2013). Investigation between knowledge management and organizational culture in National bank branches of Mazandaran province, Iran. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(3), 532-536.
- Tamošiūnas, A. (2013). Vadybos funkcijos ir priemonės. Vilnius: Technika.
- Taneja, S.; Sewell, S. S.; Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46-56.
- Teravainen, V.; Junnonen, H. M.; Ali-Loytty, J.M. S. (2018). Organizational culture: Case of the Finnish construction industry. *Construction Economics and Building*, 18(1), 48-69.
- Thornbury, J. (2003). Creating a living culture: the challenges for business leaders. *Corporate Governance: The international journal of business society*, 3(2), 68-79.
- Towards an equal construction industry: Women can build. (2020). https://www.womencanbuild.eu/wp-content/uploads/2021/01/WCB_IO2_Joint-Report_immersive_experience-for-women.pdf
- Ukaidi, C. U. A. (2016). The influence of leadership styles on organizational performance in Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(4), 25-34.
- Valstybinė darbo inspekcija. (2023). Nelaimingų atsitikimų darbe statistika. https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=746
- Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija
- Wise Work Safe. (2019). Understanding the importance of female-fit workwear and women's PPE. <https://www.wiseworksafe.com/blog/view/the-importance-of-female-fit-workwear-ppe>
- Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. Kaunas: VDU leidykla.
- Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30. 176 p.

PRIEDAI

A priedas

OK apibrėžimai (sudaryta autorės remiantis Ouchi, 1981, Schein, 1985, Jucevičienė, 1994, Cameron & Quinn, 1999, Zakarevičius, 2003, Šimanskienė, 2008b, Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021)

Autorius	OK suvokimas
C. Ouchi (1981)	„...kultūra nusako kompanijos vertybes, tokias kaip agresyvumas, gynybiškumas ir palankumas – vertybes, kurios nustato veiklos, atvirumo ir elgesio būdą. Savo pavyzdžiu vadybininkai įdiegia šį būdą darbuotojams ir perduoda naujoms darbuotojų kartoms.“
E. H. Schein (1985)	Tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra plėtojama organizacijoje ir daro įtaką jos narių elgesiui.
P. Jucevičienė (1994)	Nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama jos narių, kuri daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ritualus, simbolius.
K. Cameron ir R. Quinn (1999)	OK – tai, kas yra vertinga organizacijai, kokie jos lyderiavimo stiliai, kalba ir simboliai, procedūros ir kasdienės taisyklės, kaip apibrėžiama sėkmė. Visa tai, kas lemia unikalų organizacijos charakterį.
P. Zakarevičius (2003)	„Tai tik jos nariams būdingų nuostatų (...) visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į (...) procesus ir sąlygojanti jų elgseną“
L. Šimanskienė (2008b)	Tai nematoma organizacijos struktūros dalis, itin svarbi sėkmingam organizacijos vystymui. Tai rinkinys vyraujančių įsitikinimų, prielaidų, vertybių.
L. Šimanskienė, T. Tarasevičius (2010)	OK yra valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, bei puoselėjant žmonių įsipareigojimo jausmą ir ištikimybę gauti puikių darbo rezultatų.
I. Kvedaravičienė (2013)	OK yra organizacijos vertybių, nuostatų, lūkesčių ir elgsenos normų visuma, priimtina daugumai organizacijos narių ir padedanti organizacijai patenkinti visų jos narių poreikius, siekiant organizacijos tikslų.
F. Arifin et al. (2014)	OK gali būti apibrėžiama kaip perspektyva, puoselėjamos vertybės ir elgsenys, vyraujantis organizacijoje ir kurio mokomi nauji darbuotojai, vienu metu visiems organizacijos nariams siekiant organizacijos tapatumo.

Autorius	OK suvokimas
S. Taneja et al. (2015)	OK yra organizacinė priemonė, kuri įprasmina įmonės misiją, apibrėžia vertybes, kurias organizacijos įkūrėjai nori įteikti, ir taip paveikia sprendimų priėmimą bei verslo strategiją.
A. Barbars (2015)	OK yra vertybės ir įsitikinimai, perduodami organizacijos nariams bei turintys įtakos darbuotojų sprendimams bei elgesiui.
M. E. Gomez-Miranda et al. (2015)	OK galima suprasti kaip organizacijos narių sąveiką, atliekančią šias funkcijas: perteikti tapatumo jausmą organizacijos nariams, kurti įsipareigojimo už save ir kitus jausmą, siekti sistemos stabilumo, daryti įtaką formuojant organizacijos narių elgesį. Šiuo požiūriu OK turi įtakos darbuotojų elgesiui ir dėl to gali būti suprantama kaip valdymo priemonė.
M. Pepey et al. (2016)	OK suvokiama kaip kolektyvinės vertybės, įsitikinimai, prielaidos, lūkesčiai, filosofija, t. y. viskas, kas suburia organizacijos narius bendram tikslui.
M. M. Indocochea et al. (2018)	OK yra svarbi, siekiant suvaldyti žinias bet tuo bet kurio tipo institucijoje, ji paprastai suprantama kaip vertybių, principų, papročių, įpročių ir tradicijų, kuriais dalijasi visi organizacijos nariai, rinkiniai.

Darbuotojų (padalinių vadovų, specialistų) apklausos anketa

Gerbiamas respondente,

Esu Vilnius TECH Statybos ekonomikos ir verslo studijų programos studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Organizacinės kultūros įtaka statybos įmonių veiklai“. Ši anketa – dalis mano magistro baigiamojo darbo tyrimo, kurio tikslas – išsiaiškinti įmonės organizacinės kultūros tipą, darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą, poreikius, savijautą, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias savybes, bei pateikti rekomendacijas įmonei, atsižvelgiant į gautus rezultatus.

Labai tikiuosi, jog į visus klausimus atsakysite pateikdami savo tikrąją nuomonę. Anketa anoniminė, Jūsų atsakymai, apibendrinti su kitų respondentų atsakymais, šioje anketoje bus panaudoti rašant magistro baigiamąjį darbą.

Anketos pildymo laikas – iki 15 min. Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą.

I. Demografiniai rodikliai.

1. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
☐ Moteris

2. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 25 m.
☐ 26-35 m.
☐ 36-45 m.
☐ 46-55 m.
☐ 56 m. ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
☐ Profesinis
☐ Aukštasis neuniversitetinis
☐ Aukštasis universitetinis

4. Padalinys, kuriame dirbate:

- ☐ Administracijos, DSS, rinkodaros
☐ Energetikos, tiekimo, transporto, geodezijos
☐ Gamybos
☐ Statybos
☐ Projektų valdymo

5. Jūsų pareigos:

- ☐ Padalinio vadovas
☐ Specialistas (Meistras, darbų vadovas, projektų vadovas, vadybininkas, inžinierius ir pan.)
☐ Darbininkas, mechanizatorius, vairuotojas

6. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

- ☐ Iki 1 m.
☐ 1-2 m.
☐ 3-5 m.
☐ 6-10 m.
☐ Daugiau nei 10 m.

II. Organizacinės kultūros tipo nustatymas.

Langeliuose įrašykite raidę to teiginio, kuris geriausiai atitinka įmonėje, komandoje esančias situacijas ir tai, kaip Jūsų nuomone turėtų būti.

1. Įmonėje dominuoja tokios charakteristikos:

- a. Kolektyvas kaip šeima, vyrauja neformalus kontaktai, žmonės turi daug bendro;
b. Žmonės pasiruošę aukotis ir rizikuoti, jie orientuoti į sėkmę, vyrauja dinamiška, versli atmosfera, nebijoma naujovių;
c. Veikla orientuota į rezultatą, užduočių atlikimą, tikslų pasiekimą, dominuoja konkurencija;
d. Vyrauja griežta struktūra, aiškūs įgaliojimai, kontrolė, laikomasi formalių taisyklių.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

2. Vyraujantis vadovavimo stilius:

- a. Vyrauja vadovų noras padėti, mokyti;
- b. Vadovai įkvepia verslumo, inovatyvumo, polinkio rizikuoti;
- c. Vadovai yra efektyvumo, agresyvumo rinkoje, susitelkimo į rezultatus pavyzdys;
- d. Vadovai yra koordinavimo, aiškaus ir tikslaus organizavimo, sklandaus reikalų vykdymo pavyzdys.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

3. Darbo santykiai:

- a. Dominuoja komandinis darbas, vieningumas, dalyvavimas priimant sprendimus;
- b. Skatinama nebijoti rizikos, domėtis ir imtis inovacijų, suteikiama laisvė priimant sprendimus;
- c. Vyrauja aukšti reikalavimai, siekiama konkurencijos, skatinami pasiekimai;
- d. Vyrauja paklusnumas, stabilumas, taisyklių ir procesų laikymasis.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

4. Įmonės vienija:

- a. Tarpusavio pasitikėjimas, išipareigojimas, aukštas atsakingumo lygis;
- b. Inovacijų siekis, tobulėjimas, noras pirmauti;
- c. Tikslų įgyvendinimas, uždavinių sprendimas, agresyvumas konkurentų atžvilgiu, pergalė;
- d. Formalios taisyklės, oficiali politika, siekis užtikrinti sklandžią veiklą.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

5. Įmonės strategija:

- a. Pasitikėjimas, atvirumas, bendradarbiavimas, humaniška plėtra;
- b. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, naujovės, naujų problemų sprendimas, naujų technologijų įsigijimas ir taikymas;
- c. Tikslų siekimas, konkurenciniai veiksmai, pergalė rinkoje;
- d. Produktyvumo didinimas, sklandūs procesai, stabilumas.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

6. Sėkmė priklauso nuo:

1. Darbuotojų gerovės, teigiamo jų vystymosi, pasiruošimo veikti;
2. Unikalių paslaugų kūrimo, lyderystės paslaugose, novatoriškumo;
3. Pirmavimo prieš konkurentus, lyderystės rinkoje;
4. Pelningumo, tikslus terminų planavimo, garantuoto aprūpinimo.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

III. Organizacinės kultūros elementų ir darbuotojų požiūrio vertinimas.

1. Bendradarbiai.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Su kolegomis sutariu gerai.					
Kolegų bendravimas draugiškas ir šiltas.					
Mano nuomone, rezultatams pasiekti svarbu darnus kolektyvas.					
Su kolegomis mane sieja daugiau dalykų nei tik darbas toje pačioje įmonėje.					
Man svarbu, kad su kolegomis turėčiau kažką bendro.					

2. Įsitraukimas.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Jaučiu, kad įmonėje kiekvienas darbuotojas gali pasidalinti savo idėjomis.					
Man yra svarbu, kad įmonėje būtų išklausomos ir mano idėjos.					
Kai neišklausoma mano nuomonė sprendžiant problemas, atrodo, kad mano darbas yra beprasmiškas.					
Man patinka dalyvauti įmonės organizuojamuose vakarėliuose, išvykose (ar kitoje laisvalaikio formoje).					

3. Jei nedalyvaujate/nenorite dalyvauti įmonės renginiuose, kodėl? Pažymėkite iki 2 variantų.

- ☐ Noriu ir dalyvauju;
- ☐ Nesijaučiu kolektyvo dalimi;
- ☐ Nemėgstu susibūrimų (apskritai);
- ☐ Nepatinka organizuojamų renginių pobūdis;
- ☐ Kolegos nėra pakankamai draugiški;
- ☐ Nenoriu leisti papildomo laiko su kolegomis;
- ☐ Nemėgstu savo darbo, todėl nenoriu dalyvauti įmonės renginiuose;
- ☐ Kita: _____

4. Ar atlikdami užduotis stengiatės jas atlikti kuo geriau?

- ☐ Taip, siekiu geriausio rezultato
- ☐ Ne, atlieku pakankamai gerai, bet nepersistengiu
- ☐ Ne, man nelabai svarbu rezultatas

5. Kurie veiksniai Jus motyvuoja geriau atlikti savo darbą? (1 – visiškai neturi įtakos, 2 – nemotyvuoja, 3 – nei motyvuoja, nei nemotyvuoja, 4 – šiek tiek motyvuoja, 5 – motyvuoja)

	1	2	3	4	5
Savarankiškumas atliekant savo darbą					
Profesinis tobulėjimas					
Galimybė dalyvauti su darbu susijusių sprendimų priėmimo					
Gerį santykius su vadovu					
Galimybė kelti kvalifikaciją (įmonės suteikiami kursai, mokymai ir pan.)					
Aiškūs karjeros perspektyvų suvokimas					
Gerį santykius su bendradarbiais					
Premijos už gerai atliktą darbą					

6. Vadovai ir darbuotojai, bendravimas, pripažinimas, pagarba.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Įmonė daug dėmesio skiria naujų darbuotojų įvedimui, supažindinimui su tvarkomis.					
Pradėjus dirbti gavau pakankamai pagalbos ir dėmesio, buvo suteikta reikalinga informacija, nesijaučiau pasimetęs.					
Vadovas tiksliai apibrėžia užduotis ir tiksliai jas išaiškina darbuotojams.					
Man svarbu, kad vadovas užduotis pateiktų aiškiai ir suprantamai.					
Susidūręs su sunkumais iš savo vadovo sulaukiu pagalbos.					
Man yra svarbus vadovo palaikymas.					
Įmonėje vertinami ir gerbiami visų lygių darbuotojai.					
Į darbuotojų pasiekimus atkreipiamas dėmesys, paskelbiama apie juos.					
Man trūksta pozityvios ir paskatinančios informacijos apie darbuotojų pasiekimus, gerąją darbo praktiką.					
Atliekant darbą man svarbu laisvė (silpna kontrolė priimant tam tikrus sprendimus, planuojantis savo laiką, darbo metodus ir pan.)					
Manau, kad įmonėje per stipri kontrolė.					
Vadovai pastebi, jei darbuotojai randa būdus darbą atlikti efektyviau ir į tai atkreipia dėmesį.					
Vadovai skatina darbuotojus ieškoti naujų būdų atlikti užduotis efektyviau.					
Darbe nėra daug barnių (vidinės konkurencijos, apkalbų ir t.t.) ir kovos.					

7. Ar esate patenkintas savo vadovų vadovavimo stiliumi?

- ☐ Taip
☐ Ne

Jei atsakėte „ne“, ko norėtumėte iš vadovo? (iki 3 variantų)

- ☐ Daugiau pagalbos sprendžiant problemas
☐ Aiškesnės komunikacijos
☐ Lankstesnio požiūrio į pokyčius
☐ Aiškesnio planavimo
☐ Daugiau grįžtamojo ryšio apie mano darbą
☐ Efektyvesnio problemų sprendimo
☐ Daugiau kontrolės
☐ Daugiau paskatinių
☐ Daugiau pagarbos
☐ Kita: _____

8. Ar esate patenkintas savo vadovų kompetencija?

- ☐ Taip
☐ Ne

9. Kaip vertinate įmonėje vykstančių susirinkimų dažnumą?

- ☐ Susirinkimų per daug.
☐ Susirinkimų per mažai.
☐ Susirinkimų pakankamai.

10. Kaip vertinate įmonėje vykstančių susirinkimų kokybę?

- ☐ Susirinkimai neefektyvūs, užtrunka per ilgai ir neišsprendžiamos problemos
☐ Viskas gerai, susirinkimuose aptariama visa reikalinga informacija, išsprendžiamos problemos

11. Ar įmonei būdinga sklindantys gandai (apie įmonės procesus, darbuotojus ir pan.)?

- ☐ Taip
☐ Ne

Jei atsakėte „taip“, kokios, Jūsų nuomone, tų gandų priežastys (galimi keli atsakymai)?

- ☐ Informacijos apie įvykius įmonėje trūkumas;
☐ Tarpusavio konkurencija;
☐ Netinkamai pateikiama informacija (prasta vidinė komunikacija);
☐ Toksiška organizacinė aplinka (žmonėms patinka sleisti netikslią informaciją);
☐ Kita: _____

12. Tobulėjimas, karjeros galimybės.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Darbuotojai atlieka tokius darbus, kuriuose gali panaudoti visas savo žinias ir įgūdžius.					
Darbuotojams yra suteikiami reikalingi mokymai.					
Aiškiai žinau, ko reikia, kad man įmonėje sektųsi (karjeros perspektyvos, atlygio pokyčiai ir pan.).					
Iš vadovo sulaukiu pakankamai atsiliepimų apie savo darbą, žinau, ką darau gerai ir kur galėčiau patobulėti.					
Man svarbu iš vadovo sulaukti atsiliepimų apie mano darbą.					
Man svarbu, kad darbe tobulėčiau.					
Jaučiu, kad dirbdamas šį darbą tobulėju.					

13. Ar Jums svarbu, kad darbovietėje būtų galimybė kilti pareigose?

- ☐ Taip
☐ Ne

14. Ar matote realias galimybes paaukštinimui šioje įmonėje?

- ☐ Taip
☐ Ne

15. Bendravimas tarp padalinių.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Įmonė skatina informacijos dalijimąsi tarp padalinių.					
Tarp padalinių vyrauja efektyvi komunikacija (informacija pasiekia laiku, jos pakanka ir pan.)					
Problemos tarp padalinių išsprendžiamos efektyviai.					
Problemos tarp padalinių išsprendžiamos tik įsitraukus vadovams.					
Manau, kad problemas tarp padalinių reikėtų galėti spręsti ir be vadovų įsikišimo.					
Yra skatinamas bendradarbiavimas tarp padalinių.					

Darbo aplinka, vertybės:

16. Darbo aplinkoje pasitaiko seksualinės potekstės juokų:

- ☐ Taip
☐ Ne

17. Su tokiais juokais mano nuomone viskas gerai:
- ☐ Taip
 - ☐ Ne
18. Tokio pobūdžio juokai mane verčia jaustis nepatogiai:
- ☐ Taip
 - ☐ Ne
19. Matau, jog kolegas tokie juokai verčia jaustis nepatogiai:
- ☐ Taip
 - ☐ Ne
20. Jaučiu, jog įmonėje su vyrais ir moterimis elgiamasi vienodai:
- ☐ Taip
 - ☐ Ne
21. Jei į ankstesnį klausimą atsakėte „ne“, kam, Jūsų nuomone, juntamas didesnis palankumas?
- ☐ Vyrams
 - ☐ Moterims
22. Kokios, Jūsų nuomone, yra organizacijoje puoselėjamos vertybės (pažymėti iki 3):
- ☐ Tikslų pasiekimas
 - ☐ Inovatyvumas
 - ☐ Produktyvumas
 - ☐ Pirmavimas rinkoje
 - ☐ Lankstumas ir laisvė (mažai kontrolės)
 - ☐ Atsidavimas
 - ☐ Nuoseklumas
 - ☐ Tobulėjimas
 - ☐ Pokyčių siekimas
 - ☐ Aiški darbo tvarka ir jos laikymasis
 - ☐ Komunikacija
 - ☐ Pelnas
23. Ar Jūsų puoselėjamos vertybės sutampa su organizacijos?
- ☐ Taip
 - ☐ Ne
 - ☐ Dažniau taip nei ne
 - ☐ Dažniau ne nei taip
24. Ar Jums svarbu, kad Jūsų vertybės sutaptų su organizacijos?
- ☐ Taip
 - ☐ Ne
25. Ar norėtumėte keisti savo dabartinį darbą į kitą poziciją toje pačioje įmonėje?
- ☐ Taip
 - ☐ Ne
26. Ar norėtumėte keisti savo dabartinį darbą į darbą kitoje įmonėje?
- ☐ Taip
 - ☐ Ne

27. Kokios priežastys lemtų Jūsų apsisprendimą keisti darbą? (Pažymėti iki 2 variantų):

- ☐ Didesnis atlyginimas
- ☐ Geresnės darbo sąlygos
- ☐ Nesutarimai su kolektyvo nariais
- ☐ Suprastėję santykiai su vadovu
- ☐ Kita: _____

28. Atsiradus galimybei keisčiau darbą į:

- ☐ Darbą su mažesniu atlyginimu
- ☐ Darbą su tokiu pačiu atlyginimu
- ☐ Į darbą su mažesniu ar tokiu pačiu atlyginimu esamo nekeisčiau

29. Ar pakviestumėte į įmonę dirbti savo draugus?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

Pakomentuokite: _____

Atsakyti tik jei tenka lankytis objektuose, gamykloje. Požiūris į darbų saugą:

30. Ar prieš pradėdant lankytis objektuose, gamykloje buvote supažindintas(-a) su darbų saugos taisyklėmis ir reikalavimais?

- ☐ Taip
- ☐ Tik paviršutiniškai
- ☐ Ne

31. Kaip vertinate darbų saugą organizacijoje?

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):

	1	2	3	4	5
Įmonė daug dėmesio skiria naujų darbuotojų apmokymui darbų saugos klausimais.					
Įmonė suteikia reikalingas apsaugos priemones.					
Darbuotojai atsakingai žiūri į darbų saugą, laikosi reikalavimų ir taisyklių, dėvi apsaugos priemones.					
Vadovai atsakingai žiūri į darbų saugą, tinkamai prižiūri darbus, imasi priemonių, jei nesilaikoma darbų saugos.					

32. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padeda ir skatina laikytis darbų saugos (galimi keli variantai)?

- ☐ Aiškios instrukcijos
- ☐ Atsakingas vadovų požiūris į darbų saugą, nuolatinis priminimas jos laikytis
- ☐ Nuobaudos už reikalavimų nesilaikymą
- ☐ Kolektyvo vieningumas laikantis numatytų taisyklių
- ☐ Savo ir bendradarbių sveikatos saugojimas
- ☐ Patogios/tinkamos apsaugos priemonės, darbo rūbai
- ☐ Kita: _____

33. Įmonės suteikiami darbo drabužiai yra tinkami (pagal kūno sudėjimą, lytį, darbų pobūdį ir pan.)

- ☐ Taip
- ☐ Ne

Jei atsakėte „ne“, pakomentuokite:

34. Įmonės suteikiamos apsaugos priemonės tinkamos dėvėjimui (pagal kūno sudėjimą, lytį, darbų pobūdį ir t.t.):

- ☐ Taip
☐ Ne

Jei atsakėte „ne“, pakomentuokite:

Darbininkų apklausos anketa

Gerbiamas respondente,

Esu Vilnius TECH Statybos ekonomikos ir verslo studijų programos studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Organizacinės kultūros įtaka statybos įmonių veiklai“. Ši anketa – dalis mano magistro baigiamojo darbo tyrimo, kurio tikslas – išsiaiškinti įmonės organizacinės kultūros tipą, darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą, poreikius, savijautą, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias savybes, bei pateikti rekomendacijas įmonei, atsižvelgiant į gautus rezultatus.

Labai tikiuosi, jog į visus klausimus atsakysite pateikdami savo tikrąją nuomonę. **Anketa anoniminė**, Jūsų atsakymai, apibendrinti su kitų respondentų atsakymais, šioje anketoje bus panaudoti rašant magistro baigiamąjį darbą.

Anketos pildymo laikas – iki 15 min. Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą.

I. Demografiniai rodikliai.

1. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
☐ Moteris

2. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 25 m.
☐ 26-35 m.
☐ 36-45 m.
☐ 46-55 m.
☐ 56 m. ir daugiau

4. Padalinys, kuriame dirbate:

- ☐ Statybos
☐ Transporto
☐ Gamybės

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
☐ Profesinis
☐ Aukštasis neuniversitetinis
☐ Aukštasis universitetinis

5. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

- ☐ Iki 1 m.
☐ 1-2 m.
☐ 3-5 m.
☐ 6-10 m.
☐ Daugiau nei 10 m.

II. Organizacinės kultūros tipo nustatymas.

Langeliuose įrašykite raidę to teiginio, kuris geriausiai atitinka įmonėje ar Jūsų komandoje esančią situacijas ir tai, kaip Jūsų nuomone turėtų būti.

1. Įmonėje dominuoja tokios charakteristikos:

- Kolektyvas kaip šeima, vyrauja neformalus kontaktai, žmonės turi daug bendro;
- Žmonės pasiruošę aukotis ir rizikuoti, jie orientuoti į sėkmę, vyrauja dinamiška, versli atmosfera, nebijoma naujovių;
- Veikla orientuota į rezultatą, užduočių atlikimą, tikslų pasiekimą, dominuoja konkurencija;
- Vyrauja griežta struktūra, aiškūs įgaliojimai, kontrolė, laikomasi formalių taisyklių.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje (komandoje)	
------------------	--	--------------------------	--

2. Vyraujantis vadovavimo stilius:

- Vyrauja vadovų noras padėti, mokyti;
- Vadovai įkvepia verslumo, inovatyvumo, polinkio rizikuoti;
- Vadovai yra efektyvumo, agresyvumo rinkoje, susitelkimo į rezultatus pavyzdys;
- Vadovai yra koordinavimo, aiškaus ir tikslaus organizavimo, sklandaus reikalų vykdymo pavyzdys.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje (komandoje)	
------------------	--	--------------------------	--

3. Darbo santykiai:

- Dominoja komandinis darbas, vieningumas, dalyvavimas priimančiais sprendimus;
- Skatinama nebijoti rizikos, domėtis ir imtis inovacijų, suteikiama laisvė priimančiais sprendimus;
- Vyrauja aukšti reikalavimai, siekiama konkurencijos, skatinami pasiekimai;
- Vyrauja paklusnumas, stabilumas, taisyklių ir procesų laikymasis.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje (komandoje)	
------------------	--	--------------------------	--

4. Įmonės vienija:

- Tarpusavio pasitikėjimas, išsipareigojimas, aukštas atsakingumo lygis;
- Inovacijų siekis, tobulėjimas, noras pirmauti;
- Tikslų įgyvendinimas, uždavinių sprendimas, agresyvumas konkurentų atžvilgiu, pergalė;
- Formalios taisyklės, oficiali politika, siekis užtikrinti sklandžią veiklą.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje (komandoje)	
------------------	--	--------------------------	--

5. Įmonės strategija:

- Pasitikėjimas, atvirumas, bendradarbiavimas, į žmogų (darbuotoją) orientuota plėtra plėtra;
- Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, naujovės, naujų problemų sprendimas, naujų technologijų įsigijimas ir taikymas;
- Tikslų siekimas, konkurenciniai veiksmai, pergalė rinkoje;
- Produktyvumo didinimas, sklandūs procesai, stabilumas.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje (komandoje)	
------------------	--	--------------------------	--

6. Sėkmė priklauso nuo:

- Darbuotojų gerovės, teigiamo jų vystymosi, pasiruošimo veikti;
- Unikalių paslaugų kūrimo, lyderystės paslaugose, novatoriškumo;
- Pirmavimo prieš konkurentus, lyderystės rinkoje;
- Pelningumo, tikslus terminų planavimo, garantuoto aprūpinimo.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje (komandoje)	
------------------	--	--------------------------	--

III. Darbuotojų vertinimas.

1. Bendradarbiai.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Su kolegomis sutariu gerai.					
Kolegų bendravimas draugiškas ir šiltas.					
Mano nuomone, rezultatams pasiekti svarbu darnus kolektyvas.					
Su kolegomis mane sieja daugiau dalykų nei tik darbas toje pačioje įmonėje.					
Man svarbu, kad su kolegomis turėčiau kažką bendro.					

2. Įsitraukimas.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Jaučiu, kad įmonėje kiekvienas darbuotojas gali pasidalinti savo idėjomis.					
Man yra svarbu, kad įmonėje būtų išklausomos ir mano idėjos.					

Ar jaučiatės kolektyvo dalimi?

- ☐ Taip
☐ Ne

3. Ar atlikdami užduotis stengiatės jas atlikti kuo geriau?

- ☐ Taip, siekiu geriausio rezultato
☐ Ne, atlieku pakankamai gerai, bet nepersistengiu
☐ Ne, man nelabai svarbu rezultatas

4. Kurie veiksniai Jus motyvuoja geriau atlikti savo darbą? (1 – visiškai neturi įtakos, 2 – nemotyvuoja, 3 – nei motyvuoja, nei nemotyvuoja, 4 – šiek tiek motyvuoja, 5 – motyvuoja)

	1	2	3	4	5
Savarankiškumas atliekant savo darbą					
Profesinis tobulėjimas					
Galimybė dalyvauti su darbu susijusių sprendimų priėmimo					
Gerį santykių su vadovu					
Galimybė kelti kvalifikaciją (įmonės suteikiami kursai, mokymai ir pan.)					
Aiškūs karjeros perspektyvų suvokimas					
Gerį santykių su bendradarbiais					
Premijos už gerai atliktą darbą					

5. Vadovai ir darbuotojai, bendravimas, pripažinimas, pagarba.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Įmonė daug dėmesio skiria naujų darbuotojų įvedimui, supažindinimui su tvarkomis.					
Pradėjus dirbti gavau pakankamai pagalbos ir dėmesio, buvo suteikta reikalinga informacija, nesijaučiau pasimetęs.					
Vadovas tiksliai apibrėžia užduotis ir tiksliai jas išaiškina darbuotojams.					
Man svarbu, kad vadovas užduotis pateiktų aiškiai ir suprantamai.					
Susidūręs su sunkumais iš savo vadovo sulaukiu pagalbos.					
Man yra svarbus vadovo palaikymas.					
Įmonėje vertinami ir gerbiami visų lygių darbuotojai.					
I darbuotojų pasiekimus atkreipiamas dėmesys, paskelbiama apie juos.					
Man trūksta pozityvios ir paskatinančios informacijos apie darbuotojų pasiekimus, gerąją darbo praktiką.					
Atliekant darbą man svarbu laisvė (silpna kontrolė priimančiam tam tikrus sprendimus, planuojantis savo laiką, darbo metodus ir pan.)					
Manau, kad įmonėje per stipri kontrolė.					
Vadovai pastebi, jei darbuotojai randa būdus darbą atlikti efektyviau ir į tai atkreipia dėmesį.					
Vadovai skatina darbuotojus ieškoti naujų būdų atlikti užduotis efektyviau.					
Darbe nėra daug barnių (vidinės konkurencijos, apkalbų ir t.t.) ir kovos.					

6. Ar esate patenkintas savo vadovų vadovavimo stiliumi?

- ☐ Taip
☐ Ne

Jei atsakėte „ne“, ko norėtumėte iš vadovo? (iki 3 variantų)

- ☐ Daugiau pagalbos sprendžiant problemas
☐ Aiškesnės komunikacijos
☐ Lankstesnio požiūrio į pokyčius
☐ Aiškesnio planavimo
☐ Daugiau grįžtamojo ryšio apie mano darbą
☐ Efektyvesnio problemų sprendimo
☐ Daugiau kontrolės
☐ Daugiau paskatinių
☐ Daugiau pagarbos

☐ Kita: _____

7. Ar esate patenkintas savo vadovų kompetencija?

- ☐ Taip
☐ Ne

8. Ar įmonei būdinga sklindantis gandai (apie įmonės procesus, darbuotojus ir pan.)?

- ☐ Taip
☐ Ne

Jei atsakėte „taip“, kokios, Jūsų nuomone, tų gandų priežastys (galimi keli atsakymai)?

- ☐ Informacijos apie įvykius įmonėje trūkumas;
☐ Tarpusavio konkurencija;
☐ Netinkamai pateikiama informacija (prasta vidinė komunikacija);
☐ Toksiška organizacinė aplinka (žmonėms patinka sleisti netikslią informaciją);
☐ Kita: _____

9. Tobulėjimas, karjeros galimybės.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Darbuotojai atlieka tokius darbus, kuriuose gali panaudoti visas savo žinias ir įgūdžius.					
Darbuotojams yra suteikiami reikalingi mokymai.					
Aiškiai žinau, ko reikia, kad man įmonėje sektųsi (karjeros perspektyvos, atlygio pokyčiai ir pan.).					
Iš vadovo sulaukiu pakankamai atsiliepimų apie savo darbą, žinau, ką darau gerai ir kur galėčiau patobulėti.					
Man svarbu iš vadovo sulaukti atsiliepimų apie mano darbą.					
Man svarbu, kad darbe tobulėčiau.					
Jaučiu, kad dirbdamas šį darbą tobulėju.					

10. Ar Jums svarbu, kad darbovietėje būtų galimybė kilti pareigose?

- ☐ Taip
☐ Ne

11. Ar matote realias galimybes paaukštinimui šioje įmonėje?

- ☐ Taip
☐ Ne

12. Kokios, Jūsų nuomone, yra organizacijoje puoselėjamos vertybės (pažymėti iki 3):

- ☐ Tikslų pasiekimas
- ☐ Inovatyvumas
- ☐ Produktyvumas
- ☐ Pirmavimas rinkoje
- ☐ Lankstumas ir laisvė (mažai kontrolės)
- ☐ Atsidavimas
- ☐ Nuoseklumas
- ☐ Tobulėjimas
- ☐ Pokyčių siekimas
- ☐ Aiški darbo tvarka ir jos laikymasis
- ☐ Komunikacija
- ☐ Pelnas

13. Ar Jūsų puoselėjamos vertybės sutampa su organizacijos?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Dažniau taip nei ne
- ☐ Dažniau ne nei taip

14. Ar Jums svarbu, kad Jūsų vertybės sutaptų su organizacijos?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

15. Ar norėtumėte keisti savo dabartinį darbą į kitą poziciją toje pačioje įmonėje?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

16. Ar norėtumėte keisti savo dabartinį darbą į darbą kitoje įmonėje?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

17. Kokios priežastys lemtų Jūsų apsisprendimą keisti darbą? (Pažymėti iki 2 variantų):

- ☐ Didesnis atlyginimas kitoje įmonėje
- ☐ Geresnės darbo sąlygos kitoje įmonėje
- ☐ Nesutarimai su kolektyvo nariais
- ☐ Suprastėję santykiai su vadovu
- ☐ Kita: _____

18. Atsiradus galimybei keisčiau darbą į:

- ☐ Darbą su mažesniu atlyginimu
- ☐ Darbą su tokiu pačiu atlyginimu
- ☐ Į darbą su mažesniu ar tokiu pačiu atlyginimu esamo nekeisčiau

19. Ar pakviestumėte į įmonę dirbti savo draugus?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

Pakomentuokite: _____

Požiūris į darbų saugą:

20. Ar prieš pradėdant lankytis objektuose, gamykloje buvote supažindintas(-a) su darbų saugos taisyklėmis ir reikalavimais?

- ☐ Taip
☐ Tik paviršutiniškai
☐ Ne

21. Kaip vertinate darbų saugą organizacijoje?

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):

	1	2	3	4	5
Įmonė daug dėmesio skiria naujų darbuotojų apmokymui darbų saugos klausimais.					
Įmonė suteikia reikalingas apsaugos priemones.					
Darbuotojai atsakingai žiūri į darbų saugą, laikosi reikalavimų ir taisyklių, dėvi apsaugos priemones.					
Vadovai atsakingai žiūri į darbų saugą, tinkamai prižiūri darbus, imasi priemonių, jei nesilaikoma darbų saugos.					

22. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padeda ir skatina laikytis darbų saugos (galimi keli variantai)?

- ☐ Aiškios instrukcijos
☐ Atsakingas vadovų požiūris į darbų saugą, nuolatinis priminimas jos laikytis
☐ Nuobaudos už reikalavimų nesilaikymą
☐ Kolektyvo vieningumas laikantis numatytų taisyklių
☐ Savo ir bendradarbių sveikatos saugojimas
☐ Patogios/tinkamos apsaugos priemonės, darbo rūbai

☐ Kita: _____

23. Įmonės suteikiami darbo drabužiai yra tinkami (pagal kūno sudėjimą, lytį, darbų pobūdį ir pan.)

- ☐ Taip
☐ Ne

Jei atsakėte „ne“, pakomentuokite:

24. Įmonės suteikiamos apsaugos priemonės tinkamos dėvėjimui (pagal kūno sudėjimą, lytį, darbų pobūdį ir t.t.):

- ☐ Taip
☐ Ne

Jei atsakėte „ne“, pakomentuokite:

Vadovų apklausos anketa

Gerbiamas respondente,

Esu VGTU Statybos ekonomikos ir verslo studijų programos studentė. Šiuo metu rašau baigiamąjį darbą tema „Organizacinės kultūros įtaka statybos įmonių veiklai“. Ši anketa – dalis mano baigiamojo darbo tyrimo, kurio tikslas – išsiaiškinti įmonės organizacinės kultūros tipą, darbuotojų požiūrį į ją, poreikius, savijautą, identifikuoti stiprias ir silpnas savybes, bei pateikti rekomendacijas įmonei, atsižvelgiant į gautus rezultatus.

Labai tikiuosi, jog į visus klausimus atsakysite pateikdami savo tikrąją nuomonę. **Anketa anoniminė**. Jūsų atsakymai, apibendrinti su kitų respondentų atsakymais, šioje anketoje bus panaudoti rašant magistro baigiamąjį darbą.

Anketos pildymo laikas – iki 10 min. Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą.

I. Demografiniai rodikliai.

1. Jūsų lytis:
 - ☐ Vyras
 - ☐ Moteris
2. Jūsų amžius:
 - ☐ Iki 25 m.
 - ☐ 26-35 m.
 - ☐ 36-45 m.
 - ☐ 46-55 m.
 - ☐ 56 m. ir daugiau
3. Jūsų išsilavinimas:
 - ☐ Vidurinis
 - ☐ Profesinis
 - ☐ Aukštasis neuniversitetinis
 - ☐ Aukštasis universitetinis
 - ☐
4. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?
 - ☐ Iki 1 m.
 - ☐ 1-2 m.
 - ☐ 3-5 m.
 - ☐ 6-10 m.
 - ☐ Daugiau nei 10 m.

II. Organizacinės kultūros tipo nustatymas.

Langeliuose įrašykite raidę to teiginio, kuris geriausiai atitinka įmonėje, komandoje esančias situacijas ir tai, kaip Jūsų nuomone turėtų būti.

1. Įmonėje dominuoja tokios charakteristikos:
 - a. Kolektyvas kaip šeima, vyrauja neformalus kontaktai, žmonės turi daug bendro;
 - b. Žmonės pasiruošę aukotis ir rizikuoti, jie orientuoti į sėkmę, vyrauja dinamiška, versli atmosfera, nebijoma naujovių;
 - c. Veikla orientuota į rezultatą, užduočių atlikimą, tikslų pasiekimą, dominuoja konkurencija;
 - d. Vyrauja griežta struktūra, aiškūs įgaliojimai, kontrolė, laikomasi formalių taisyklių.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

2. Vyraujantis vadovavimo stilius:
 - a. Vyrauja vadovų noras padėti, mokyti;
 - b. Vadovai įkvepia verslumo, inovatyvumo, polinkio rizikuoti;
 - c. Vadovai yra efektyvumo, agresyvumo rinkoje, susitelkimo į rezultatus pavyzdys;
 - d. Vadovai yra koordinavimo, aiškaus ir tikslaus organizavimo, sklandaus reikalų vykdymo pavyzdys.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

3. Darbo santykiai:

- Dominoja komandinis darbas, vieningumas, dalyvavimas priimančioms sprendimams;
- Skatinama nebijoti rizikos, domėtis ir imtis inovacijų, suteikiama laisvė priimančioms sprendimams;
- Vyrauja aukšti reikalavimai, siekiama konkurencijos, skatinami pasiekimai;
- Vyrauja paklusnumas, stabilumas, taisyklių ir procesų laikymasis.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

4. Įmonės vienija:

- Tarpusavio pasitikėjimas, įsipareigojimas, aukštas atsakingumo lygis;
- Inovacijų siekis, tobulėjimas, noras pirmauti;
- Tikslų įgyvendinimas, uždavinių sprendimas, agresyvumas konkurentų atžvilgiu, pergalė;
- Formalios taisyklės, oficiali politika, siekis užtikrinti sklandžią veiklą.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

5. Įmonės strategija:

- Pasitikėjimas, atvirumas, bendradarbiavimas, humaniška plėtra;
- Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, naujovės, naujų problemų sprendimas, naujų technologijų įsigijimas ir taikymas;
- Tikslų siekimas, konkurenciniai veiksmai, pergalė rinkoje;
- Produktyvumo didinimas, sklandūs procesai, stabilumas.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

6. Sėkmė priklauso nuo:

- Darbuotojų gerovės, teigiamo jų vystymosi, pasiruošimo veikti;
- Unikalių paslaugų kūrimo, lyderystės paslaugose, novatoriškumo;
- Pirmavimo prieš konkurentus, lyderystės rinkoje;
- Pelningumo, tikslus terminų planavimo, garantuoto aprūpinimo.

Taip turėtų būti		Mūsų įmonėje	
------------------	--	--------------	--

III. Organizacinės kultūros elementų vertinimas.

1. Bendradarbiai.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Manau, jog įmonės kolektyvas darnus.					
Kolegų bendravimas draugiškas ir šiltas.					
Mano nuomone, rezultatams pasiekti svarbu darnus kolektyvas.					
Su kolegomis mane sieja daugiau dalykų nei tik darbas toje pačioje įmonėje.					
Man svarbu, kad su kolegomis turėčiau kažką bendro.					

2. Įsitraukimas.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Įmonėje kiekvienas darbuotojas gali pasidalinti savo idėjomis.					
Darbuotojai turi idėjų ir nebijo jomis dalintis.					
Manau, jog darbuotojams svarbu, kad jų idėjos būtų išklaustos.					
Darbuotojams patinka dalyvauti įmonės organizuojamuose vakarėliuose, išvykose.					
Man patinka dalyvauti įmonės organizuojamuose vakarėliuose, išvykose (ar kitoje laisvalaikio formoje).					

3. Kaip manote, kokios yra pagrindinės priežastys, kodėl darbuotojai nedalyvauja įmonės renginiuose?

Pažymėkite iki 2 variantų.

- ☐ Nori ir dalyvauja;
- ☐ Nesijaučia kolektyvo dalimi;
- ☐ Nemėgsta susibūrimų (apskritai);
- ☐ Nepatinka organizuojamų renginių pobūdis;
- ☐ Kolegos nėra pakankamai draugiški;
- ☐ Nenori leisti papildomo laiko su kolegomis;
- ☐ Nemėgsta savo darbo, todėl nenori dalyvauti įmonės renginiuose;
- ☐ Kita: _____

4. Kas, Jūsų nuomone, darbuotojus motyvuoja geriau atlikti užduotis? (1 – visiškai neturi įtakos, 2 – nemotyvuoja, 3 – nei motyvuoja, nei nemotyvuoja, 4 – šiek tiek motyvuoja, 5 – motyvuoja)

	1	2	3	4	5
Savarankiškumas atliekant savo darbą					
Profesinis tobulėjimas					
Galimybė dalyvauti su darbu susijusių sprendimų priėmimo					
Geri santykiai su vadovu					
Galimybė kelti kvalifikaciją (įmonės suteikiami kursai, mokymai ir pan.)					
Aiškus karjeros perspektyvų suvokimas					
Geri santykiai su bendradarbiais					
Premijos už gerai atliktą darbą					

5. Vadovai ir darbuotojai, bendravimas, pripažinimas, pagarba.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Įmonė daug dėmesio skiria naujų darbuotojų įvedimui, supažindinimui su tvarkomis.					
Paskirti vadovai aiškiai apibrėžia užduotis ir tiksliai jas išaiškina darbuotojams.					
Darbuotojai iš vadovų visada sulaukia pagalbos, jei susiduria su problemomis.					
Įmonėje vertinami ir gerbiami visų lygių darbuotojai.					
Į darbuotojų pasiekimus atkreipiamas dėmesys, paskelbiama apie juos.					
Įmonėje netrūksta pozityvios ir paskatinančios informacijos apie darbuotojų pasiekimus, gerąją darbo praktiką.					
Yra svarbu darbuotojams suteikti laisvę dirbant (silpna kontrolė priimančiam tam tikrus sprendimus, planuojantis savo laiką, darbo metodus ir pan.)					
Įmonėje per stipri kontrolė.					
Vadovai pastebi, jei darbuotojai randa būdus darbą atlikti efektyviau ir į tai atkreipia dėmesį.					

	1	2	3	4	5
Vadovai skatina darbuotojus ieškoti naujų būdų atlikti užduotis efektyviau.					
Darbe nėra daug barnių (vidinės konkurencijos, apkalbų ir t.t.) ir kovos.					

6. Ar Jūsų nuomone įmonėje esančių vadovų stilius priimtinas darbuotojams?

- ☐ Taip
☐ Ne

Jei atsakėte „ne“, kaip manote, ko darbuotojams norėtusi iš vadovo? (iki 3 variantų)

- ☐ Daugiau pagalbos sprendžiant problemas
☐ Aiškesnės komunikacijos
☐ Lankstesnio požiūrio į pokyčius
☐ Aiškesnio planavimo
☐ Daugiau grįžtamojo ryšio apie mano darbą
☐ Efektyvesnio problemų sprendimo
☐ Daugiau kontrolės
☐ Daugiau paskatinių
☐ Daugiau pagarbos

☐ Kita: _____

7. Ar manote, kad įmonėje esančių vadovų kompetencija yra pakankama?

- ☐ Taip
☐ Ne

8. Kaip vertinate įmonėje vykstančius susirinkimų dažnumą?

- ☐ Susirinkimų per daug.
☐ Susirinkimų per mažai.
☐ Susirinkimų pakankamai.

9. Kaip vertinate įmonėje vykstančius susirinkimų kokybę?

- ☐ Susirinkimai neefektyvūs, užtrunka per ilgai ir neišsprendžiamos problemos
☐ Viskas gerai, susirinkimuose aptariama visa reikalinga informacija, išsprendžiamos problemos

10. Ar įmonei būdinga sklindantys gandai (apie įmonės procesus, darbuotojus ir pan.)?

- ☐ Taip
☐ Ne

Jei atsakėte „taip“, kokios, Jūsų nuomone, tų gandų priežastys (galimi keli atsakymai)?

- ☐ Informacijos apie įvykius įmonėje trūkumas;
☐ Tarpusavio konkurencija;
☐ Netinkamai pateikiama informacija (prasta vidinė komunikacija);
☐ Toksiška organizacinė aplinka (žmonėms patinka skleisti netikslią informaciją);
☐ Kita: _____

11. Tobulėjimas, karjeros galimybės.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Darbuotojai atlieka tokius darbus, kuriuose gali panaudoti visas savo žinias ir įgūdžius.					
Darbuotojams yra suteikiami reikalingi mokymai.					
Su darbuotojais yra aiškiai komunikuojama apie tai, ko reikia jų ilgalaikiai sėkmei (karjeros perspektyvoms, atlygio pokyčiams ir pan.).					
Darbuotojai iš vadovų sulaukia pakankamai grįžtamojo ryšio.					
Dirbdami šioje įmonėje darbuotojai tobulėja.					

12. Ar įmonėje yra galimybės kilti pareigose?

- ☐ Taip
☐ Ne

13. Bendravimas tarp padalinių.

Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Įmonė skatina informacijos dalijimąsi tarp padalinių.					
Tarp padalinių vyrauja efektyvi komunikacija (informacija pasiekia laiku, jos pakanka ir pan.)					
Problemos tarp padalinių išsprendžiamos efektyviai.					
Problemos tarp padalinių išsprendžiamos tik įsitraukus vadovams.					
Manau, kad problemas tarp padalinių reikėtų galėti spręsti ir be vadovų įsikišimo.					
Yra skatinamas bendradarbiavimas tarp padalinių.					

14. Darbo aplinkoje pasitaiko seksualinės potekstės juokų:

- ☐ Taip
☐ Ne

15. Su tokiais juokais mano nuomone viskas gerai:

- ☐ Taip
☐ Ne

16. Tokio pobūdžio juokai mane verčia jaustis nepatogiai:

- ☐ Taip
☐ Ne

17. Matau, jog kolegas tokie juokai verčia jaustis nepatogiai:

- ☐ Taip
☐ Ne

18. Jaučiu, jog įmonėje su vyrais ir moterimis elgiamasi vienodai:

- ☐ Taip
☐ Ne

19. Jei į ankstesnį klausimą atsakėte „ne“, kam, Jūsų nuomone, juntamas didesnis palankumas?

- ☐ Vyrams
☐ Moterims

20. Kokios, Jūsų nuomone, yra organizacijoje puoselėjamos vertybės (pažymėti iki 3):

- ☐ Tikslų pasiekimas
- ☐ Inovatyvumas
- ☐ Produktyvumas
- ☐ Pirmavimas rinkoje
- ☐ Lankstumas ir laisvė (mažai kontrolės)
- ☐ Atsidavimas
- ☐ Nuoseklumas
- ☐ Tobulėjimas
- ☐ Pokyčių siekimas
- ☐ Aiški darbo tvarka ir jos laikymasis
- ☐ Komunikacija
- ☐ Pelnas

21. Ar Jūsų puoselėjamos vertybės sutampa su organizacijos?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Dažniau taip nei ne
- ☐ Dažniau ne nei taip

22. Kaip manote, ar darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Dažniau taip nei ne
- ☐ Dažniau ne nei taip

23. Kaip manote, ar darbuotojai yra patenkinti darbu čia?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Daugiau taip nei ne
- ☐ Daugiau ne nei taip

24. Ar pakviestumėte į įmonę dirbti savo draugus?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

Pakomentuokite: _____

Atsakyti, jei darbo pobūdis susijęs su objektais, gamyba arba turite patirties šioje įmonėje objekte, gamykloje. Požiūris į darbų saugą:

25. Ar darbuotojai yra supažindinami su darbų saugos taisyklėmis ir reikalavimais prieš pradedant darbus objektuose, gamyklose?

- ☐ Taip
- ☐ Tik paviršutiniškai
- ☐ Ne

26. Kaip vertinate darbų saugą organizacijoje?

Ivertinkite šiuos teiginius 5 balų sistemoje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – neturiu nuomonės, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):

	1	2	3	4	5
Įmonė daug dėmesio skiria naujų darbuotojų apmokymui darbų saugos klausimais.					
Įmonė suteikia reikalingas apsaugos priemones.					
Darbuotojai atsakingai žiūri į darbų saugą, laikosi reikalavimų ir taisyklių, dėvi apsaugos priemones.					
Vadovai atsakingai žiūri į darbų saugą, tinkamai prižiūri darbus, imasi priemonių, jei nesilaikoma darbų saugos.					

27. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padeda ir skatina laikytis darbų saugos (galimi keli variantai)?

- ☐ Aiškios instrukcijos
- ☐ Atsakingas vadovų požiūris į darbų saugą, nuolatinis priminimas jos laikytis
- ☐ Nuobaudos už reikalavimų nesilaikymą
- ☐ Kolektyvo vieningumas laikantis numatytų taisyklių
- ☐ Savo ir bendradarbių sveikatos saugojimas
- ☐ Patogios/tinkamos apsaugos priemonės, darbo rūbai
- ☐ Kita: _____

28. Įmonės suteikiami darbo drabužiai yra tinkami (pagal kūno sudėjimą, lytį, darbų pobūdį ir pan.)

- ☐ Taip
- ☐ Ne

Jei atsakėte „ne“, pakomentuokite:

29. Įmonės suteikiamos apsaugos priemonės tinkamos dėvėjimui (pagal kūno sudėjimą, lytį, darbų pobūdį ir t.t.):

- ☐ Taip
- ☐ Ne

Jei atsakėte „ne“, pakomentuokite:
