

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

DAIVA ALIONIENĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS BŪKLĖ IR KAITOS
PERSPEKTYVOS: KAUNO DARBO BIRŽOS ATVEJO
ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. A.Minkevičius

VILNIUS, 2010

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS BŪKLĖ IR KAITOS
PERSPEKTYVOS: KAUNO DARBO BIRŽOS ATVEJO
ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Vadovas

doc. dr. A. Minkevičius

2010 11 25

Recenzentas

dr. V.Smalskys

Atliko

Vakmn 8-01 gr. stud.

D. Alionienė

2010 11 25

VILNIUS, 2010

TURINYS

ĮVADAS	7
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Organizacinės kultūros samprata	12
1.2. Organizacinės kultūros tipai	19
1.3. Organizacinės kultūros svarba	26
1.4. Organizacinės kultūros tyrimo metodologija	29
1.4.1. Organizacinės kultūros tyrimas, remiantis „Asmeninio ir organizacinio moralinio išsivystymo” modeliais	34
1.5. Organizacinės kultūros kaitos perspektyvos	35
2. KAUNO DARBO BIRŽOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJA	38
2.1. Tiriamos organizacijos ir padalinių struktūra ir funkcijos	38
2.2. Sukonstruoti tyrimo metodo modeliai	42
3. KAUNO DARBO BIRŽOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖ	50
3.1. Neformalaus įsijungto vizualinio stebėjimo rezultatai	50
3.2. Darbo biržos veiklą reglamentuojančių dokumentų analizės rezultatai	55
3.3. Anketinės apklausos duomenų analizė	58
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	72
LITERATŪRA	74
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	80
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	82
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	83
PRIEDAI	84

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Organizacinės kultūros funkcijos.....	85
2 priedas. Asmeninio ir organizacinio moralinio išsivystymo modeliai pagal Petrick, Manning.....	86
3 priedas. Organizacinės kultūros tipą nustatantis metodas.....	87
4 priedas. Asmeninio ir moralinio išsivystymo charakteristiką nustatantis metodas.....	88
5 priedas. Kauno darbo biržos struktūra	89
6 priedas. Kauno darbo biržos skyrių personalo statistinė analizė	90
7 priedas. Kauno darbo biržos ženklas (logotipas)	91
8 priedas. Respondentų demografiniai duomenys	92-93
9 priedas. Organizacinės kultūros tipų tyrimo analizė.....	94
10 priedas. Respondentų asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio pakopų nustatymo tyrimo analizė.....	95-96
11 priedas. Penktos ir šeštos asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio pakopų respondentų pasitenkinimo vadovų ir darbuotojų santykiais analizė.....	97
12 priedas. Anketa	98-100

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinės kultūros savybės	16
2 lentelė. Organizacinės kultūros lygmenys.....	17
3 lentelė Organizacinės kultūros darbo produktai.....	17
4 lentelė. Organizacinės kultūros tipai pagal J. Sonnefeld.....	19
5 lentelė. Organizacinių kultūrų tipai pagal A. Seilių	24
6 lentelė Organizacinės kultūros nauda vadovams ir darbuotojams.....	28
7 lentelė. Galimi organizacinės kultūros tyrimo metodai	29
8 lentelė. Pagrindiniai vadybos kultūros elementai.....	32
9 lentelė. Registravimo ir informavimo skyriaus darbuotojų funkcijos.....	40
10 lentelė. Karjeros planavimo skyriaus darbuotojų funkcijos.....	40
11 lentelė. Darbo su darbdaviais skyriaus darbuotojų funkcijos.....	41
12 lentelė. Kauno darbo biržos veiklą reglamentuojantys dokumentai.....	45
13 lentelė. Empirinio tyrimo modelis.....	46
14 lentelė. Organizacinės kultūros tipo ir darbuotojų asmeninio ir moralinio išsivystymo pakopų atitikmuo.....	48
15 lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką apie pastebimos kultūros elementus.....	62
16 lentelė. Respondentų žinių apie organizacijos strateginiuose dokumentuose deklaruojamas vertybes priklausomybė nuo organizacijoje išdirbto laiko.....	63

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės kultūros lygiai	14
2 pav. Organizacinės kultūros tinklas pagal G. Johnsoną	18
3 pav. Valdžios kultūros „voratinklis“	20
4 pav. Vaidmens kultūros „kolonos“	21
5 pav. Užduoties kultūros „tinklas“	22
6 pav. Asmens kultūros „galaktika“ arba spiečius	23
7 pav. Organizacinės kultūros kokybinio tyrimo stebėjimo metodo modelis.....	44
8 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	59
9 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	60
10 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką.....	60
11 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	61
12 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie darbą šiame kolektyve.....	62
13 pav. Respondentų elgesys, kai jų asmeninė nuomonė, vertybės nesutampa su organizacijos lūkesčiais.....	64
14 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl valdžios kultūros tipo dominavimo....	65
15 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl vaidmens kultūros tipo dominavimo..	65
16 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl užduoties kultūros tipo dominavimo..	66
17 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl asmens kultūros tipo dominavimo.....	67
18 pav. Asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio pakopų pasiskirstymas tarp respondentų.....	68
19 pav. Penktos asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio pakopos respondentų nuomonės pasiskirstymas apie vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą.....	70
20 pav. Šeštos asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio pakopos respondentų nuomonės pasiskirstymas apie vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą.....	70

IVADAS

Esama daugybės organizacijų, veikiančių įvairiose gyvenimo srityse, turinčių savo tikslus bei veiklos specifiką. Kasdieniame gyvenime organizacija suprantama kaip žmonių kolektyvas, siekiantis bendrų tikslų tam tikroje veiklos sferoje. Organizacijos sėkmei didesnę įtaką daro ne įstaigos politika, valdymo struktūra, turima technika ir technologija, o kiti veiksniai - valdymo stilius, darbuotojų vertybių sistema, kurie atspindi įstaigos organizacinėje kultūroje. Pagrindinė organizacinės kultūros esmė atsiskleidžia per organizacijos darbuotojų vertybes, normas, jų tarpusavio sąveiką, sugebėjimą vienodai teisingai suprasti organizacijos tikslus ir uždavinius. Bendrąja prasme organizacinę kultūrą apibrėžia bendrosios vertybės, tradicijos, įsitikinimai, simboliai, kurie įtakoja visoje organizacijoje vykstančius procesus.

Globalizacijos procesai, besikeičianti aplinka, nauji iššūkiai įtakoja ir viešojo sektoriaus institucijų veiklą. Šiais laikais viešojo sektoriaus vadovų gebėjimas – savąsias institucijas pajėgti valdyti taip, kad būtų pasiekiami prasmingi rezultatai, didinamas veiklos efektyvumas. Valdymas gali būti rezultatyvus, jei probleminėse situacijose bus priimti tinkami inovaciniai sprendimai ir efektyviai panaudotas turimo personalo potencialas. Viešojo sektoriaus tikslas – ne pelnas, bet kokybiškas paslaugų, apibrėžtų įstaigos veiklos strategijoje, suteikimas. Organizacinė kultūra gali skatinti arba slopinti nustatytų tikslų įgyvendinimą. Teisingai suformuota organizacinė kultūra padeda sėkmingai siekti strateginių tikslų, gerina darbuotojų tarpusavio santykius ir lemia klientų požiūrį į pačią organizaciją.

Temos iširtumas. Organizacinė kultūra yra daugelio socialinių mokslų dėmesio objektas. Ją tiria antropologai, sociologai, psichologai, politologai, ekonomistai, vadybininkai, akcentuodami vis kitą tyrimo pradinę poziciją. Įvairūs autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus, koncentruojasi į vienu ar kitų funkcijų, elementų išryškinimą.

Užsienio tyrinėtojai (S. P. Robins (1993), E. H. Shein (1985), R. Harrison (1970) ir kiti), o taip pat Lietuvos mokslininkai (P. Jucevičienė (1996), A. Seilius (1998), L. Šimanskienė (2002) ir kiti) ieškodami būdų, didinančių veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir strateginių tikslų įgyvendinimą, domisi organizacinės kultūros tyrimais.

Pirminiame šios temos mokslinės literatūros susipažinimo etape, nagrinėjant lietuvių mokslininkų studijas, išryškėjo esminis nesutarimas, naudojant sąvokas „organizacinė kultūra“ ir „organizacijos kultūra“. Skirtingame kontekste cituojami tų pačių užsienio autorių apibrėžimai. Išsamiai šią problemą aptarė L. Šimanskienė savo darbe „Organizacinės kultūros formavimas“ (2002). Lietuvos tyrinėtojų pozicijos minėtu aspektu aptariamos šio darbo 1 skyriuje „Organizacinės kultūros teoriniai aspektai“.

Tyrimo teorinės dalies studijose panaudoti užsienio ir lietuvių teoretikų darbai, išanalizuoti jų pateikti organizacinės kultūros apibrėžimai, tipai, tyrimo metodai. Be to pasinaudota mokslinių publikacijų duomenų baze, kuri suteikia galimybę susipažinti su naujausiomis žymių užsienio ekspertų publikacijomis.

Temos aktualumas ir naujumas. Lietuvos valstybinių institucijų organizacinės kultūros tyrimai yra pakankamai naujas, mažai nagrinėtas tyrimo objektas. Šiame darbe moksliniais tyrimo metodais ištirti Kauno darbo biržos darbuotojai, įvardinta organizacinės kultūros svarba, jos įtaka veiklos efektyvumui ir tikslų įgyvendinimui lėmė darbo temos pasirinkimą. Šiame tyrime analizuojama viešojo administravimo institucijos, teikiančios socialines paslaugas visuomenei, **Kauno darbo biržos**, organizacinės kultūros dominuojantis tipas, nustatomas darbuotojų asmens moralinio išsivystymo lygis. Atradus atitikmenis tarp šių dviejų dimensijų, analizuojamas aukščiausių išsivystymo pakopų darbuotojų požiūris į organizacinę kultūrą.

Šie tyrimo aspektai suteikia temai aktualumo ir naujumo požymių, nes tiriama institucija vaidina svarbų vaidmenį užimtumo politikoje ir visuomenės bendrųjų vertybių formavime. Šios institucijos - Kauno darbo biržos, pasirinkimą lėmė darbo autorės profesinė veikla šioje darbovietė.

Tyrimo objektas. Kauno darbo biržos organizacinė kultūra.

Tyrimo problema. Lietuvos organizacijų / institucijų vadovai dar labai skeptiškai žiūri į organizacinės kultūros plėtojimo galimybes savoje organizacijoje, nors jos tiesioginė įtaka veiklos efektyvumui mokliškai įrodyta. Taip yra todėl, kad vadovams nepakanka teorinių ir praktinių žinių apie organizacinės kultūros naudingumą organizacijos valdymui tobulinti, o tai sąlygoja darbuotojų elgesio nesuderinamumo, jų priešiško išskeltiems tikslams, vizijai, bendrai veiklos strategijai atsiradimą.

Prieš tyrimą suformuluotos tokios **hipotezės**:

1. **1H** Kauno darbo biržos organizacinė kultūra yra mišri: joje stebimi vaidmens ir užduoties kultūros bruožai.
2. **2H** Kauno darbo biržoje dirba visų asmens moralinio išsivystymo lygio pakopų darbuotojai.
3. **3H** Vyraujanti organizacinė kultūra neatitinka aukščiausių (penktos ir šeštos pakopų) darbuotojų moralinio išsivystymo lygio.

Atliktas tyrimas šias hipotezes patvirtins arba paneigs.

Tyrimo tikslas – identifikuoti pasirinktoje organizacijoje organizacinės kultūros tipą, nustatyti būklę ir numatyti organizacinės kultūros pokyčių kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, apibrėžti organizacinės kultūros teorinius aspektus: organizacinės kultūros sampratą, organizacinės kultūros tipus, nustatyti jos svarbą organizacijos veiklai ir išnagrinėti organizacinės kultūros tyrimo metodus ir kaitos būdus.

2. Pateikti Kauno darbo biržos struktūros ir veiklos charakteristiką, išnagrinėti jos veiklą reglamentuojančius teisės aktus ir vidinius dokumentus, kurie atskleistų organizacinės kultūros būklę. Remiantis R. Harrisono išskirtais organizacinės kultūros tipais (valdžios kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra, asmens kultūra) ir naudojantis darbuotojų apklausa, identifikuoti dominuojantį organizacinės kultūros tipą.
3. Remiantis organizacijos elgsenos tyrinėtojų J. Petricko ir G. Manningo asmeninio ir moralinio išsivystymo lygių skale diagnozuoti kolektyvo narių asmens moralinio išsivystymo pakopas ir išanalizuoti aukščiausių išsivystymo pakopų darbuotojų požiūrį į vyraujančią organizacinę kultūrą.
4. Pateikti pasiūlymus atskleistų problemų sprendimui ir kaitos perspektyvoms.

Tyrimo duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai.

Mokslinių šaltinių analize remtasi analizuojant organizacinės kultūros sampratą, tipus, tyrimo metodus, rengiant tyrimo instrumentus.

Dokumentų, įstatymų ir kitų teisės aktų analizė naudota apibūdinant Kauno darbo biržos veiklos strategiją, uždavinius, struktūrą.

Neformalaus įsijungto vizualinio stebėjimo tyrimo metu buvo diagnozuojama ir analizuojama vizualiai stebima kultūra: pastatas, įranga, simboliai, pasakojimai, kalba, veiksmai.

Anketinė apklausa (kaip pirminių duomenų rinkimas ir tyrimas) naudota nustatant dominuojantį organizacinės kultūros tipą ir darbuotojų asmens moralinio išsivystymo lygį.

Empirinių duomenų analizė atskleidė respondentų atsakymų pasiskirstymą, padėjo apibendrinti gautus rezultatus. Empiriniai duomenys apdoroti SPSS duomenų baze. Dviejų analizuojamų dimensijų tarpusavio santykiui nustatyti naudotas Spirmeno koreliacijos koeficientas, Chi kvadrato kriterijus, Kruscal'o ir Wallis'o H testas, kintamųjų dažnių (Mean, Median, Mode) procentinis nustatymas.

Metodologija. Sudarant tyrimo metodologiją, darbuotojų apklausos klausimyną, vykdant tyrimo procedūras, analizuojant gautus duomenis buvo vadovaujama si reikalavimais ir rekomendacijomis, pateiktais L. Šimanskienės metodinėje mokomojoje knygoje „Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika“ (2008), P. Zakarevičiaus įvardintais „Vadybos kultūros elementais“ (2004), J. Palidaukaitės (2010) mokslinėje monografijoje pateiktomis rekomendacijomis, K. Kardelio studijoje „Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai“ (2002), R. Tidikio knyga „Socialinių mokslų tyrimų metodologija“ (2003).

Darbo struktūra:

- Įvadas.
- Teorinė dalis – „Organizacinės kultūros teoriniai aspektai“ (mokslinės literatūros analizė, kuri nusako organizacinės kultūros sampratą, nagrinėja jos tipus, tyrimo metodus, kaitos perspektyvas).

- Metodologinė dalis – remiantis organizacinės kultūros tyrinėjimo ekspertų rekomendacijomis, sudaryti tyrimo metodo modeliai.
- Praktinė dalis „Kauno darbo biržos organizacinės kultūros analizė” (dokumentų nagrinėjimas, kuris apibūdina institucijos veiklą, struktūrą, tyrimo metodologija ir apibendrinti anketinės apklausos rezultatai);
- Išvados, siūlymai, naudotos literatūros sąrašas ir priedai.

Darbe pateikta: Baigiamojo darbo apimtis be priedų – 84 puslapiai. Darbe yra 16 lentelių, 20 paveikslų, pateikta 12 priedų. Panaudota 60 literatūros šaltinių.

Autorė dėkoja magistrinio darbo vadovui doc. dr. A. Minkevičiui už konsultacijas atliekant šį tyrimą ir Kauno darbo biržos kolektyvo nariams, sutikusiems dalyvauti apklausoje.

SANTRUMPOS

KDB – Kauno darbo birža

RIS – Registravimo ir informavimo skyrius

KPS – Karjeros planavimo skyrius

FAS – Finansų apskaitos skyrius

DsDS – Darbo su darbdaviais skyrius

URIS – Užimtumo rėmimo įgyvendinimo skyrius

DRAPS – Darbo rinkos analizės ir prognozės skyrius

PBRS – Personalo ir bendrųjų reikalų skyrius

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

Organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų. Jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko jie siekia (Seilius, 1998, p. 222). *Mills J. C.* Organizaciją įvardina kaip specifinį žmonių kolektyvą, kurių veiksmai formalių taisyklių pagalba yra koordinuojami ir kontroliuojami, kad būtų pasiekti rezultatai. Formalios taisyklės reguliuoja organizacijos gyvenimą įvairiose situacijose, tačiau dažnai organizacijos viduje susiklosto ir neformalios taisyklės, kurios kartais yra priešingos formalioms ir apibrėžia tam tikros darbuotojų grupės elgesio normas (*Mills, 2000, p. 58-60*).

Kiekviena organizacija turi savo struktūrą, misiją, tikslus, veiklos sritis, savo elgesio normas ir vertybes. Tradiciškai organizacija suvokiama kaip tam tikra hierarchija paremta sistema. *D. Stewartas* (1988) organizaciją suvokia kaip sistemą, sudarytą iš keleto vienas kitą veikiančių elementų. Tokie elementai tai - žmonės, procesai, struktūros, kultūros. *G. B. Petersas* (1995) organizaciją suvokia ne kaip hierarchiją, bet kaip bendradarbiavimą ir ginčus (*Palidauskaitė, 2010, p. 184*).

Viešojo administravimo organizacijos yra valdžios institucijos, kurių pagrindinis tikslas yra įstatymų įgyvendinimas. Tai valdžios organizacijas ir skiria nuo privačių ir nepelno organizacijų. Jų veikla, jos pobūdis ir turinys, tikslai ir struktūra yra teisiškai reglamentuota. Valdžios įstaigose dirbantys asmenys privalo paklusti ne tik įstatymams, bet ir įstaigų veiklą reguliuojančioms taisyklėms. Visos valdžios įstaigos yra kontroliuojamos visuomenės ir aukštesniųjų organizacijų, todėl neretai susipina vidinė ir išorinė atskaitomybės bei atsakomybės (*Domarkas, 1999, p. 92-95*).

A. Aleknienė 2003-2004 metais atliko viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros tyrimą, kurio metu nustatyta, kad viešojo administravimo institucijose yra stipriai išsivirtinęs biurokratinis organizacinės kultūros tipas. Valstybės tarnautojų apklausa parodė, kad Lietuvos viešajame sektoriuje pagrindinės egzistuojančios vertybės yra dėmesys taisyklėms ir procedūroms, valdžios centralizacija, griežta atskaitomybė (*Aleknienė ir kt., 2006*).

Kiekviena organizacija turi savo kultūrą, kuri jai padeda išsiskirti iš kitų. XX a. I pusės tyrinėtojai pradėjo tyrinėti organizacijų kultūrą. *M. P. Follet* (1924 m.) knyga „Kūrybingas patyrimas“ apie grupinių santykių įtaką organizacijai ir *C. Barnardo* (1938 m.) pastabos apie neformalius santykius organizacijoje dažnai laikomi rimtesnio mokslinio dėmesio organizacinei kultūrai pradžia. Viešojo administravimo organizacijų tyrimų pradžia gali būti siejama su vokiečių sociologo *M. Vėberio* vardu. Organizacija gali būti vaizduojama kaip kultūra su savo teisėmis, kaip subkultūros rinkinys, ar kaip žmogaus darbo produktas, per kurį plačioji kultūra išreiškia save (*Hatch, Cunliffe, 2006*).

Organizacinės kultūros studijos tęsėsi 1940 metais, bet jos buvo negausios ir pavienės iki 1980 metų, kai kilo „korporacinės kultūros“ bumas. Šiuo metu domėjimasis organizacine kultūra yra pakankamai didelis (Alvesson, 2002, p. 6).

Organizacijų kultūros teorijos studijos suklestėjo XX a. 8-tame dešimtmetyje, kai buvo suvokta, kokios sudėtingos šiuolaikinės organizacijos, ir buvo ieškomi sprendimai kaip padidinti veiklos efektyvumą ir tobulinti organizaciją. Klasikinį organizacinės kultūros apibrėžimą pateikė E. H. Scheinas (1992) apibudindamas ją kaip kertinių įsitikinimų modelį, išugdytą ar atrastą žmonių grupės, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje ir integravimusi viduje. Jei modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, tai jis bus perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Šimanskienė, 2002, p. 29).

Šiame skyriuje aptariama organizacinės kultūros samprata, jos funkcijos, analizuojami tipai ir svarba organizacijos vystimuisi, nagrinėjami įvairūs organizacinės kultūros tyrinėjimo metodai.

1.1. Organizacinės kultūros samprata

Kultūra yra organizacijos realybė ir ji formuoja viską kas vyksta organizacijoje. Kiekviena organizacija funkcionuoja tam tikroje kultūrinėje erdvėje, yra veikiamą aplinkos ir pati į ją reaguoja. Ši reakcija rodo organizacijoje išpažįstamas vertybes bei nuostatas siekiant užsibrėžtų tikslų. Jiems apibrėžti naudojamas terminas „organizacinė kultūra“, kuri nusako organizacijos individualumą, atliekant vieną ar kitą darbą, darbuotojų elgsenai keliamus reikalavimus, įsipareigojimus klientams, partneriams ir bendruomenei (Leonavičius, Pruskus, 2009, p. 5).

Organizacinės kultūros terminas pradėtas vartoti XX a. septintajame dešimtmetyje. Buvo atlikta nemažai tyrimų, kurie parodė, jog vienodas valdymo poveikis skirtingai organizacinei aplinkai sukelia nevienodą poveikį, kartais gali sukelti ir prieštarinę elgesį. Be to, valdymo būdai bei metodai priklauso nuo tradicijų ir kultūros ypatumų. Požiūrių į organizacinę kultūrą buvo skirtingų, vieni tyrėjai organizacinę kultūrą vertino per organizacijos funkcionavimą, patyrimą dirbant su organizacijos nariais, efektyvumo prizmę, organizacijos veiklos pobūdį, išorinius veiksnius, ypač nacionalinės kultūros svarbą (Guščinskienė 2002, p. 112, Leonavičius, Pruskus, 2009, p. 6).

Lietuvos mokslininkų darbuose pateikiami skirtingi apibrėžimai ir diskutuojama, ar teisingai verčiamos ir cituojamos užsienio, ypač JAV, teoretikų darbuose naudojamos sąvokos: „organizacinė kultūra“ (*organizational culture*) ir „organizacijos kultūra“ (*organization culture*). Skirtingame kontekste pateikiami tų pačių užsienio autorių apibrėžimai. Išsamiai šią problemą aptarė L. Šimanskienė savo darbe „Organizacinės kultūros formavimas“ (2002).

Autorė išskyrė minėtas sąvokas ir nurodė, kad „**organizacijos kultūra** – tai savaimė susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota

kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia“. O **organizacinę kultūrą** sąmoningai sukuria vadovai ir ji gali būti savita, išskirianti ją iš kitų organizacijų kultūros. Tai sąmoningai ir dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti (Šimanskienė, 2002, p. 19).

P. Zakarevičius teigia, kad „šios sąvokos naudojamos apibūdinant tą pačią organizacijos charakteristiką – jos narių, įsitikinimų, normų ir kt. visumą“. Autoriaus nuomone, kai nagrinėjama organizacijos kaip žmonių grupės nuostatų ar įsitikinimų visuma, teisingiau yra naudoti terminą „organizacijos kultūra“. Sąvoka „organizacinė kultūra“ priimtina, kai analizuojami vadybos procesai: personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, organizacinio projektavimo klausimai (Zakarevičius, 2004, p. 203). Autorius darbe „Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė“ nurodo organizacinės arba vadybos kultūros pagrindinius elementus:

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

P. Jucevičienė organizacijos kultūrą apibrėžia kaip esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Jucevičienė, 1996, p. 48).

K. Schedler ir I. Proeller organizacinę kultūrą sieja su pagrindinėmis, bendromis organizacijos narių prielaidomis ir tikėjimais: ritualais, elgsena ir atitinkama organizacine forma. Ir kaip naujas aspektas, pažymima kad organizacijos ne tik valdo kultūrą, bet taip pat gali ją kurti. Ir dar daugiau – teisinga organizacinė kultūra yra veiksmingos ir efektyvios veiklos variklis. Šioje funkcinėje perspektyvoje, kultūra tapo vadybos objektu kaip strategija ir struktūra (Schedler, Proeller, 2007).

N. Paulauskaitė ir P. Vanagas knygoje „Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą“ apibūdina organizacijos kultūrą kaip priimtų ir išmoktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulį, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, perduodamas iš dalies simboliškai forma. Autoriai nurodo, kad **terminas organizacinė kultūra yra termino organizacijos kultūra atitikmuo**, jei kalbama apie konkrečios organizacijos kultūrą. Jų manymu vertimas iš anglų kalbos *organizational culture* gali būti dvejopas (Paulauskaitė, Vanagas, 1998, p. 51).

A. Sakalas (2003) pateikia įmonės kultūros apibrėžimą, kuriame svarbiausiu dalyviu įvardina įmonės personalą ir jo požiūrį į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimą į vykstančius reiškinius ir pokyčius. Jis išskiria šiuos organizacijos kultūrai būdingus elementus:

- *organizacijos* įvaizdis, kurį sudaro vizualinės technologijos ir elgsenos aprašymai;

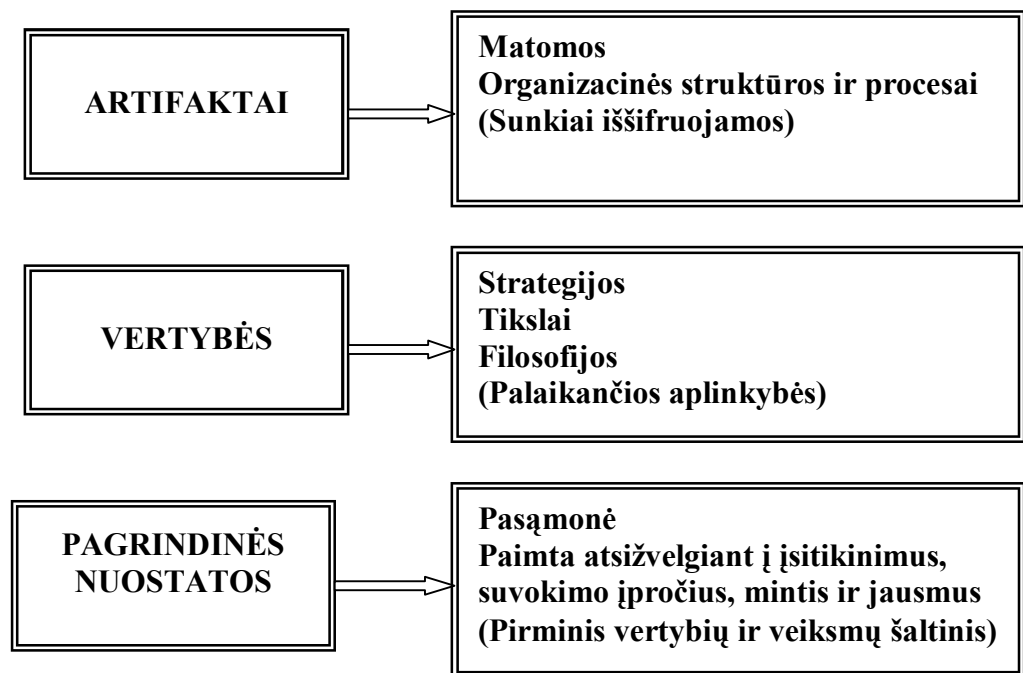
- organizacinė *komunikacija* - įmonės bendradarbiavimo su išorine aplinka ir tarp bendradarbių sistema;
- *organizacijos elgsena* t.y. įmonės veikla ir elgsena.

Užsienio tyrinėtojai taip pat skirtingai apibrėžia organizacinę kultūrą (*organizational culture*). *E. H. Scheinas* (1988) ją apibūdina kaip vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistemą, išskiriančią šią organizaciją iš kitų. Tyrinėtojas skiria kelis organizacijos kultūros lygius:

1) labiausiai matomas lygmuo: artefaktai ir kūriniai (pats darbo procesas, administracinės procedūros, menas, technologijos, matomas ir girdimas elgesys);

2) mažiau matomas lygmuo: pagrindinės vertybės (kaip turi būti atliekama veikla ir kaip turi būti elgiamasi. Pavyzdžiui, visuomet reikia padėti jaunesniems darbuotojams įgyjant įgūdžius ir kylant karjere);

3) labai svarbus, bet mažiausiai matomas lygmuo: pagrindinės nuostatos (pavyzdžiui, kaip veikia organizacijos darbuotojai; ar sprendimus priima protingiausi ar užimantys aukštesnes pareigas hierarchijoje) (žr.1 pav.).



1 pav. **Organizacinės kultūros lygiai**

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Shein, (1988, p. 9a)

S. P. Robbins (2003, p. 347) bendros prasmės organizacijos nariams sistemą, išskiriančią šią organizaciją iš kitų, vadina organizacijos kultūra ir teigia, kad tai yra aprašomasis terminas. „*Kultūra savo esme yra sunkiai suprantama, neapčiuopiama, neišreiškiamą žodžiais ir laikoma savaimė suprantamu dalyku. Tačiau kiekviena organizacija sukuria savąjį svarbiausių prielaidų, sąvokų ir nerašytų taisyklių, valdančių kasdienę elgseną darbe rinkinį...Tol kol naujokai neišmoksta taisyklių, jie*

nelaikomi visateisiais organizacijos nariais. Jei aukšti vadovai ar tiesiogiai bendraujantys su klientais darbuotojai pažeidžia taisykles, tai sukelia visuotinį nepritarimą ir už tai skaudžiai baudžiami. Taisyklių laikymasis tampa pirminiu apdovanojimo ir kilimo aukštyn pagrindu“ (ten pat, p. 287).

Daugelis užsienio autorių, tokių kaip *D. Denison, K. Davis, T. Petersas ir R. Watermanas, H. Gortneris* akcentuoja organizacinės kultūros vertybes, įsitikinimus, principus, teigia, kad būtent šie principai padeda kurti organizacijos valdymo sistemą ir stiprinti esminius valdymo principus. Egzistuojantis organizacijoje klimatas, šių minėtų vertybių, pasireiškiančių per pasakojimus, atsiminimus, legendas ir mitus, visuma sudaro organizacinės kultūros pagrindą. *A. DuBrin, D. Ireland, J. Williams* nurodo, kad organizacinė kultūra – tai pasitikėjimo ir vertybių sistema, kuri daro didelę įtaką organizacijos narių elgsenai. Teisinga organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais – tai geriausia motyvacija (Šimanskienė L., 2002, p. 24 - 25, Palidauskaitė, 2010, Peters, Waterman, 1982).

Analizuojant pateiktus organizacinės kultūros apibrėžimus, tiriamojo darbo autorė daro išvadą, kad dauguma autorių vienokiu ar kitokiu aspektu pabrėžia vertybes kaip organizacijos kultūros pagrindą. Teigiama, kad jos yra patirties rezultatas (Peters, Waterman, 1982), priemonė, kuri padeda bendradarbiaujant siekti organizacijos tikslų, organizacijos visuma (Stoner ir kt., 1999) ar organizacijos veiklos pagrindas (Schein, 1992).

Kiti autoriai be vertybių dar išskiria ir normas, kurios nusako žmogaus veikimo ribas organizacijoje. Kai kurie autorių apibrėžimai apima organizacinės kultūros raišką per ilgą laikotarpį, todėl galima teigti, jog tai ilgalaikis procesas; „įsitikinimai ir normos, kurias mokslo personalas ir bendruomenė išplėtojo per ilgą laikotarpį“ (Gonder, Hymes, 1994), jis siejamas su praeitimi ir jos pasireiškimo formomis: „simboliai, tradicijos, istorijos“ (Ouchi, 1982), pasireiškiančios per pasakojimus ir atsiminimus (Peters, Waterman, 1984, Palidauskaitė J., 2010).

M. Schulz pateikė skirtingų požiūrių į organizacinę kultūrą klasifikaciją. **Racionaliuoju požiūriu** organizacinė kultūra – tai priemonė organizacijos tikslams pasiekti, **funkciniu požiūriu** – vienodas vertybių supratimas ir socialinių – ekonominių pažiūrų darinys, kurio pagalba organizacija suderina vidaus ir išorės funkcijas. **Simboliniu požiūriu**, pasak minėto autoriaus, organizacinė kultūra – socialiai sukonstruoti simbolių ir reiškinių rinkinys (Paulauskaitė, Vanagas, 1998, p.51).

Kiek skirtingas atrodo *J. S. Otto* (1989) organizacinės kultūros apibrėžimas. Pateikiamos dvi reikšmės:

- 1) organizacinė kultūra kaip visuomenės kultūra, turinti bendras vertybes, tikėjimus, nuostatas, suvokimus, normas, artefaktus ir elgesio modelius - tai kas nematoma ir nestebima organizacijos veikloje;
- 2) organizacinė kultūra kaip teorijų rinkinys, leidžiantis paaiškinti ir numatyti kaip organizacija ir žmonės elgsis skirtingomis aplinkybėmis.

Tokia pozicija leidžia tyrinėtojai daryti visą eilę išvalgų:

1. Organizacinė kultūra panaši į visuomenės kultūrą.
2. Organizacinė kultūra turi turinį.
3. Susijusi su organizacijos veikla.
4. Ši kultūra įkvepia narius veiklai.
5. Ji suteikia narių veiklai prasmę, kryptį ir mobilizuoja.
6. Organizacinė kultūra veikia kaip kontrolės mechanizmas, kuris draudžia ar skatina elgesį (Palidauskaitė, 2010).

S. P. Robbins (2003) teigia, kad septynios savybės iš esmės perteikia organizacinę kultūrą. Jos pateiktos sudarytoje 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizacinės kultūros savybės

Organizacinės kultūros savybės	Savybių apibūdinimas
1. <i>Novatoriškumas ir rizika</i>	kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški
2. <i>Dėmesys detalėms</i>	kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms.
3. <i>Orientavimasis į rezultatus</i>	kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti.
4. <i>Orientavimasis į žmones</i>	kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms.
5. <i>Orientavimasis į komandas</i>	kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu.
6. <i>Agresyvumas</i>	kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.
7. <i>Stabilumas</i>	kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti <i>status quo</i> , o ne plėstis.

Šaltinis: sudaryta pagal Robins, 2003

Organizacinę kultūrą realizuoja žmonės, ji negalėtų egzistuoti atskirta nuo žmonių. Todėl remiantis A. Kaziliūnu (2004), galima teigti, kad organizacinė kultūra yra vienodų įsitikinimų, elgesio normų, vertybių, požiūrių, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų (Kaziliūnas, 2004, p. 73-79).

N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998), apibendrinami užsienio tyrinėtojų organizacinės kultūros lygmenų analizę, nurodo, kad paviršiniai bruožai – aiškiausi, akivaizdžiai matomi organizacinės kultūros elementai. Vertybių lygmuo yra sudėtingesnis. Jų pažinimas pagilina organizacinės kultūros supratimą. Esminiai įsitikinimai – organizacijos filosofija, dominuojanti pasaulėžiūra. Žinant esminius įsitikinimus, kurie valdo ir vertybių išvystymą ir paviršinių bruožų kūrimą, galima pilnai suprasti organizacinę kultūrą (p. 54).

Užsienio tyrinėtojai, siekdami atskleisti organizacinės kultūros esmę, skaido ją į lygmenis (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Organizacinės kultūros lygmenys

J. Kotteris, J. Heskettas	Lundbergas	D. Denisonas	E. Scheinas, A. Nahavandis
1. Paviršiniame lygmenyje kultūra atspindi grupės narių elgesio bruožus, darbo stilių. Šis lygmuo lengvai keičiamas.	1. Paviršinių bruožų lygmuo (kalba, elgesys, specifiniai posakiai, mitai, ritualai, aprangos stilius).	1. Vertybės ir įsitikinimai, kurie yra veiksmų pagrindas.	1. Paviršiniai bruožai (sąmoningi ir pažįstami organizacijos nariams).
2. Mažiau pastebimo kultūros lygmenyje atsiskleidžia grupės narių kultūrinės vertybės. Šis lygmuo keičiasi labai sunkiai.	2. Nuostatų lygmuo (taisyklės, normos).	2. Narių elgesio ypatumai, kurie atspindi ir sustiprina tas vertybes.	2. Vertybės (sąmoningi ir pažįstami organizacijos nariams).
	3. Vertybių lygmuo (atsispindi organizacijos tikslai, idealai, problemų sprendimo būdai).	3. Sąlygos, kurias tie elgesio ypatumai sukuria ir kuriomis organizacijos nariai turi funkcionuoti.	3. Esminiai įsitikinimai (nesąmoningai priimami, kaip realybė).
	4. Nebylių įsitikinimų lygmuo (narių įsitikinimai apie save, kitus, organizaciją, jos esmę).		

Šaltinis: sudaryta pagal Paulauskaitę, Vanagą (1998, p. 52 – 53)

Organizacinės kultūros elementai

M. Jo Hach ir A. L. Cunliffe (2006), nagrinėdamos E. Scheino teoriją, nurodo organizacinės kultūros darbo produktus arba raiškos elementus, kurie pateikti 3 lentelėje (žr. 3 lent.).

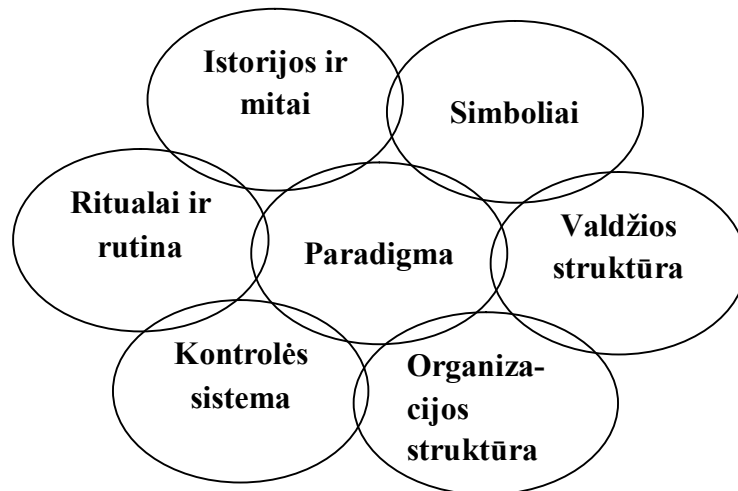
3 lentelė. Organizacinės kultūros darbo produktai

Bendra kategorija	Konkretūs pavyzdžiai
Fizinė išraiška	Menas / dizainas / ženklas / pastatai / dekoras / apranga / išvaizda / materialūs objektai / fizikinis išdėstymas
Elgsenos išraiška	Apeigos / ritualai / bendravimo būdas / tradicijos / maitai / apdovanojimai / bausmės
Žodinė išraiška	Anekdotai / juokai / žargonai / vardai / pravardės / paaiškinimai / istorijos / mitai / istorija /

Šaltinis: sudaryta pagal Hach, Cunliffe (2006)

Pagal *E. Scheino* teoriją, kultūros esmė yra jos pagrindinių prielaidų ir nustatytų įsitikinimų šerdis. Ji pasiekia išorę per vertybes ir elgesio normas, kurie yra pripažinti ir palaikomi kultūros narių. Savo ruožtu, vertybės ir normos įtakoja kultūros narių pasirinkimus ir kitus veiksmus. Užbaigiant, kultūriškai valdomas veiksmas sukuria žmogaus darbo produktus (Hach, Cunliffe, 2006).

G. Johnsonas aprašydamas organizacinę kultūrą analizuoja skirtingus jos aspektus (žr. 2 pav.).



2 pav. **Organizacinės kultūros tinklas pagal G. Johnsons**

Šaltinis: sudaryta pagal Mullins, 2004, p. 895

Rutina (įprasti santykiai organizacijos viduje ir su kitais už organizacijos ribų esančiais), ritualai, istorijos, simboliai, galios struktūra (asmuo ar grupės užimančios vadybines pozicijas, vyresniškumo principo įtvirtinimas), kontrolės sistema, organizacijos struktūra yra šio tinklo sudėtinė dalis. Paradigma lyg ir apjungia atskirus elgesio fragmentus, kurie stebimi aukščiau išvardintuose elementuose (Mullins, 2004, p. 895).

Tyrinėtojas *Bleicheris* išskyrė pirminius ir antrinius kultūros raiškos elementus.

- Pirminius sudaro: rodikliai, kuriuos vadovybė valdys; valdymo reakcija į organizacijos kritinę išraišką; pastangos formuojant bendradarbių elgseną, vadovybės nurodymų ir paramos lygį; išteklių ir statusas; darbuotojų atrankos, įvedimo reikalavimai ir atleidimo kriterijai.
- Antrinius sudaro: organizacijos filosofija ir struktūra; valdymo sistemos ir metodai; istorijos ir legendos apie reikšmingus įvykius ir asmenybes; formalios organizacijos filosofijos ir politikos formuluotės (Seilius, 1998, p. 226)

Vertybės atsispindi išoriniuose organizacinės kultūros elementuose, kuriuos galima pastebėti, pajauti, išgirsti ir kt. Tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų darbo gaminiai (Jucevičienė, 1996, p. 56). Dar prie šių minėtų elementų *M. Alvesson* nurodo, kad žmonėms ypač svarbu įvykių ir idėjų interpretacija bei potyriai (Alvesson, 2002, p. 5).

Apie kultūrinės vertybės kalba ir *A. Kaziliūnas* (2004), analizuodamas organizacinę kultūrą socialines paslaugas teikiančiose įstaigose. Šių įstaigų veiklos efektyvumas matuojamas kitaip nei verslo įmonėse – ne gautu pelnu, o kliento pasitenkinimu ir kažkokios vykdomos programos įgyvendinimu. Kai paslaugos teikiamos kvalifikuotai, vyksta geranoriškas bendradarbiavimas su klientu. Tai mokslininkas įvardina „veidrodžio efektu“ (p. 77)

Apibendrinant šiame darbe panaudotų mokslininkų teiginius, šio darbo autorė teigia, kad organizacinės kultūros vienodų apibrėžimų mokslininkai nepateikia. Kiekvienas tyrinėtojas akcentuoja skirtingus dalykus, kurie jų nuomone yra svarbūs. Visi autoriai pabrėžia vertybių svarbą organizacinei kultūrai, teigia, kad ji gali padėti pasiekti užsibrėžtų tikslų, sudaro sąlygas organizacijos darbuotojų sąveikai bei skatina organizacijos vystimąsi. Kiekvienai organizacijai būdingas skirtingas kultūros lygis ir kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali. Tai nuolat kintantis ir besivystantis reiškiny.

1.2. Organizacinės kultūros tipai

Mokslininkai, remdamiesi bendraisiais bruožais arba skirtingais kriterijais, nustatė organizacinės kultūros tipus. Vadovaujantis *personalo tarpusavio santykių kriterijais*, *J. Sonnefeld* išskyrė keturis organizacinės kultūros tipus, kuriems būdingos apibendrinančios charakteristikos (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Organizacinės kultūros tipai pagal J. Sonnefeld

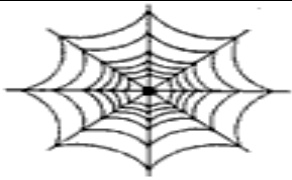
Organizacinės kultūros tipai	Apibendrinančios charakteristikos
<i>Beisbolo komanda</i>	Šiuo organizacijos kultūros tipu žavisi mėgstantys rizikuoti ar pirkti "rizikingą" produkciją asmenys. Organizacijoje vyrauja dideli atlyginimai bei didelė veikimo laisvė, tačiau rizika čia taip pat labai didelė, o ilgalaikė garantija faktiškai neegzistuoja. Šio tipo organizacijai svarbu aktyvumas, darbo vykdymas ir rezultatas.
<i>Klubas</i>	Šioje organizacijoje vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Labai vertinami tokie veiksniai, kaip lojalumas, ištikimybė organizacijai, darbuotojų išsipareigojimas ir darbas organizacijos gerovei. Tokioje organizacijoje dažniausiai sutinkami senai čia dirbantys darbuotojai, kurie sprendžia ar naujai atėjęs į organizaciją žmogus jai tinka. Darbuotojai tokioje organizacijoje hierarchijos laiptais kopina lėtai ir palaipsniui. Greitas kilimas aukštyn čia neįprastas. Tokioje organizacijoje žmonės išdirba po 35-40 metų.
<i>Akademija</i>	Šio tipo organizacijoje sutinkami žmonės pastoviai siekiantys karjeros, tai yra į darbą priimami asmenys ką tik baigę universitetus, koledžus. Jie dirba daug specializuotų darbų, tobulina savo kvalifikaciją ir kyla karjeros laiptais. Tokių organizacijų vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu, nes jiems labai svarbu, kad pavaldiniai taptų profesionaliais specialistais.
<i>Tvirtovė</i>	Šio tipo organizaciją charakterizuoja maža darbo garantija, inovacijų trūkumas, pasitenkinama esama situacija

Šaltinis: sudaryta pagal Jucevičienę, 1996

Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai apibūdinami R. Harrisono (1970). Jais remiantis, organizacinės kultūros skirstomos į keturis tipus: *valdžios, vaidmens, užduoties bei asmens*. Panašų organizacijų kultūrų skirstymą siūlo Ch. Handy (1976), kuris tyrinėdamas atskiras organizacijas, atsižvelgiant į juose vyraujančius požymius - galią, vaidmenį, tikslą ir žmones – papildė R. Harrisono sudarytas simbolines tipų diagramas (Handy, 1976).

Sergiovanni T.J. ir Corbally J.E. (1986) konstatuoja, kad kiti tyrinėtojai norėtų mesti iššūkį tokiai empiriniu pagrindu sudarytai tipologijai. Kiekvienas iš šių suformuluotų terminų, savitai liečiančių kai kuriuos organizacinės kultūros daiktinius ar simbolinius aspektus, leidžia teigti, kad visa organizacija orientuota į valdžios, vaidmens, užduoties ar asmens kultūrą. Tuo pat metu Handy (1976) teigia, kad kultūra negali būti charakterizuojama visiškai tiksliai. Ją, greičiau, galima charakterizuoti kaip kiekvieno individo asmininį supratimą ar pajautimą. Šie samprotavimai leidžia mokslininkams diskutuoti, lyginti ir siūlo kurti naujas organizacinės kultūros kategorijas. Harrisonas siūlė viešojo administravimo institucijose vykstančias ideologines kovas ir įtampą suskirstyti į šiuos keturis tipus (Sergiovanni, Corbally, 1986, p. 130).

Valdžios kultūra – tai mažoms įmonėms (prekybos, finansų) būdinga kultūra, kai pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Šia kultūra besiremiančiose organizacijose vyrauja vienas individas (vadovas arba savininkas) arba asmenų grupė (centras), kurių rankose sutelkiama sprendimų priėmimas ir kontrolė. Tokiose įmonėse būna nedaug biurokratijos ir taisyklių, įmonė gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius. Šio tipo organizacijose pastebimas noras dominuoti aplinkoje. Tie, kurie turi valdžią organizacijoje, siekia išlaikyti visišką kontrolę pavaldiniams. Problema yra organizacijos dydis, nes kuo daugiau darbuotojų, tuo sunkiau vadovui juos kontroliuoti. Organizacijos struktūra turi tradicinę schemą, kurią galima pavaizduoti kaip voratinklį (žr. 3 pav.)

Kultūra	Diagrama	Struktūra
Galia		Voratinklis


3 pav. Valdžios kultūros „voratinklis“

Šaltinis: sudaryta pagal Handy, 1976, Культура организации

Tokioje struktūroje dominuoja centras, t.y. vadovas ar asmenų grupė, todėl kuo toliau nuo centro, tuo mažiau galios ir įtakos. Funkcijos arba skyriai vaizduojami linijomis, išeinančiomis iš

centro. Tačiau charakteringu šio tipo bruožu yra koncentrinių ryšių ir galios linijų buvimas. Šis organizacijos kultūros tipas būdingas mažoms verslo organizacijoms. Sprendimai gali būti priimami greitai, tačiau jų sėkmė didžia dalimi priklauso nuo žemesniosios grandies vadovų sugebėjimų. Darbuotojams atlyginama už jų pastangas, pasiekimus ir ištikimybę organizacijos vertybėms. Tačiau pokyčiai tokiose organizacijose daugiausia priklauso nuo centrinės valdžios. Ši kultūros rūšis reikalauja nemažo asmeninio pasitikėjimo, yra labai konkurencinga, tačiau pati organizacija toleruoja tam tikrą abejingumą žmogiškosioms vertybėms ir visuotinei gerovei. Kaip taisyklė, tokios organizacijos kultūros pagrindiniai požymiai yra griežtumas ir abejingas požiūris į darbuotojus, kas gali slėpti vidines organizacijos problemas – žemą moralės lygį, didelę darbuotojų kaitą dėl nesugebėjimo konkuruoti.

Vaidmens kultūra. Ši kultūra siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiai pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas. Ši kultūra būdinga nenutrūkstamos gamybos įmonėms, draudimo bendrovėms, bankams. Tokia kultūra sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai. Organizacija su vaidmenų orientacija kiek įmanoma siekia būti racionalia ir tvarkinga. Šiuo atveju organizacija remiasi struktūra, funkcijų ir įgaliojimų perdavimu, logika ir analize. Pagrindiniai jos principai yra teisėtumas, lojalumas ir atsakingumas. Žmonės parenkami, atsižvelgiant į konkrečias pareigas, remiantis racionalumo ir logikos principais, ir pagrindinis tikslas yra stabilumas ir nuspėjamumas. Ši kultūros rūšis gali būti schematiškai pateikta kaip šventyklos planas, kadangi organizacijos jėga yra sutelkta į kolonas, kurios derinamos tarpusavyje (žr. 4 pav.).

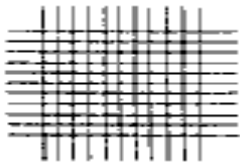
Kultūra	Diagrama	Struktūra
Vaidmuo		Graikų šventykla

4 pav. **Vaidmens kultūros „kolonos“**

Šaltinis: sudaryta pagal Handy, 1976, Культура организации

Analizuojant 4 paveikslą, galima teigti, jog nepaisant to, kad organizacijos jėga yra kolonose, tačiau valdžia yra viršuje. Čia didelis dėmesys kreipiamas į hierarchiją ir statusą, kuriuos aiškiai apibrėžia nustatytos taisyklės, teisės ir privilegijos. Ji priimtina asmenims, kurie nenori prisiimti atsakomybės, bet nori turėti aiškų, pastovų darbą. Aukštesni postai užsitarnaujami lojalumu, o ne pasiūlytomis naujovėmis ar iniciatyvumu (Šimanskienė, 2002, p. 36).

Užduoties kultūra. Tai kultūra, orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms kultūroms, kuomet rezultatas kuriamas grupės žmonių. Grupė gali būti greitai sukurta konkrečiam projektui ar užduočiai. Užduoties kultūra yra adaptyvi. Komandos gali būti greitai sukurtos, reformuotos ir vėl tęsti darbus. Bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Komandoje lengvai bendraujama, nes statusas, amžius ar pareigos nėra svarbūs. Šis kultūros tipas, gali būti pavaizduotas kaip tinklas, kadangi bet kuris organizacijos darbuotojas gali būti laikinai nukreiptas į konkrečią probleminę situaciją (žr. 5 pav.)

Kultūra	Diagrama	Struktūra
Tikslas		Tinklas


5 pav. Užduoties kultūros „tinklas“

Šaltinis: sudaryta pagal Handy, 1976, Культура организации

Tikslo siekimas pagrindinis šio organizacijų kultūros tipo veiklos motyvas. Šiose organizacijose visos funkcijos ir veiklos rūšys vertinamos pagal jų indėlį siekiant bendrų tikslų, o valdymas orientuojamas į nepertraukiamą ir sėkmingą problemų sprendimą. Visos organizacijos veikla vertinama pagal tai, kaip sėkmingai šie sprendimai buvo įgyvendinti. Sprendžiant problemas kiekvienas darbuotojas turi skirtingą užduotį ir svarbiausia čia yra pakeičiamumas. Jei atskiri darbuotojai neturi reikiamų techninių įgūdžių arba žinių, jiems bus sudarytos galimybės persikvalifikuoti, ar pasikeisti. Gamybos procesas turi būti greitas ir lankstus, todėl, kaip taisyklė, sukuriamos komandos ir aiškiai apibrėžiami jų tarpusavio ryšiai. Žinios ir patirtis apibrėžia kiekvieno darbuotojo atsakomybę ir padėtį kolektyve. Tačiau kontrolė šioje kultūroje yra sudėtinga. Pradžioje visi gali dirbti efektyviai, bet vėliau gali apsnūsti ar komandų lyderiai, turėdami savų tikslų, gali pradėti daryti psichologinį spaudimą kitiems nariams. Užduoties kultūra krypsta į valdžios ir vaidmens kultūras, kai riboti ištekliai ar pati organizacijos veikla nesėkminga (Šimanskienė, 2002, p. 37).

Asmens kultūra. Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tai gali būti juridinės įmonės, architektų arba gydytojų sąjungos, konsultacijų įmonės. Tokioje organizacijoje kiekvienas individas dirba savarankiškai. Svarbiausia interesų sfera – individas, o organizacija pakenčiama tiek, kiek ji užtikrina palankią aplinką naudingam tikslui pasiekti. Organizacija šiuo atveju teikia darbuotojams paslaugas, kurių jie patys negali sau suteikti. Pareigų pasiskirstymas atrodo nereikalingas, nors esant

reikalui, jie gali atlikti tam tikras užduotis, tačiau tokia praktika yra sumažinama iki minimumo. Manoma, kad asmeninis pavyzdys ir daroma nauda turi didesnę įtaką darbuotojų požiūriui į savo pareigas, nei formaliai suteiktos galios. Skatinami bendrų sprendimų priėmimai. Asmeninis suinteresuotumas ir noras siekti žinių ir yra profesinio augimo pagrindas. Struktūra panaši į galaktiką su ryškiomis pavienėmis žvaigždėmis arba į bičių spiečių (žr. 6 pav.).

Kultūra	Diagrama	Struktūra
Asmenybinė arba egzistencinė		Galaktika Spiečius

6 pav. Asmens kultūros „galaktika“ arba spiečius

Šaltinis: sudaryta pagal Handy, 1976, Культура организации

Panašiose situacijose yra sunku valdyti darbuotojus, kadangi maža kas gali turėti jiems įtakos. Būdami specialistais paprastai jie labai lengvai gali susirasti kitą darbą. Toks psichologinis susitarimas rodo, kad organizacija yra pavaldi kiekvienam darbuotojui, ir jos egzistavimas priklauso nuo kiekvieno iš jų. Aišku, kad daugeliui organizacijų šis kultūros tipas netinka, nes organizacijos tikslai yra daug didesni nei tų, kurie juos kelia. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma (Zakarevičius, 2004, p. 204).

Žmonių orientuotų tik į asmens kultūrą gali pasitaikyti ir kito tipo kultūros organizacijoje (pvz. universiteto dėstytojas, dirbantis mokslinį darbą ir dėstantis studentams). Žmonės kuriems reikia saugumo jausmo, renkasi vaidmens kultūrą. Žmonėms, kurie nori įtvirtinti savo asmenybę darbe, labiau patinka užduoties ar valdžios kultūros organizacijos (Šimanskienė, 2002, p. 38).

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

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

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

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

Proceso kultūra. Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas - labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti. (Zakarevičius, 2004, p. 205-206).

Steinmano ir Schreyoggo klasifikacija paremta **psichologinio mikroklimato kriterijais**. Jie išskiria paranojinę, paremtą prievarta, depresinę ir šizoidinę kultūras. A.Sakalas, A. Seilius jas papildo dar dviem kultūros tipais: oportunistine ir išpareigojančia (Seilius, 1998, p. 226-227) (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Organizacinių kultūrų tipai pagal A. Seilių (1998)

Tipas	Bruožai
Paranojinė kultūra	Nepasitikėjimas, baimė, audringas reagavimas į bet kokį veiklos trikdį, kitų darbuotojų klaidų ieškojimas, visur išvelgiamas noras pakenkti
Prievarta paremta kultūra	Tvarka, drausmė, paklusnumas, kontrolė, administracinės priemonės. Viskas apsvarstyta, sureguliuota, be emocijų, jokio liberalizmo. Stipriai išreikšta hierarchija.
Depresinė kultūra	Baimė, nepasitikėjimas, pesimistinės prognozės, laukiama paramos iš kitų, tikima likimu. Veikla rutininė. Darbuotojai be iniciatyvos.
Šizoidinė kultūra	Šalti ir formalūs darbuotojų santykiai. Vadovai atitolę nuo pavaldinių ir jais nepasitikima. Kovoje dėl karjeros, sudaromos koalicijos, neformalios grupuotės.
Oportunistinė organizacijos kultūra	Darbuotojų santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiama individualybė, išskirtinumas. Pokyčiai nepageidaujami. Prioritetas teikiamas procedūrai.
Išpareigojanti organizacijos kultūra	Dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasirengusi pokyčiams. Jai būdingas interesų, vertybių nesutapimas, interesų derinimas.

Šaltinis: sudaryta pagal Seilių, 1998 p. 226-227

Kadangi organizacijos labai skirtingos jas sunku priskirti kuriam nors vienam organizacinės kultūros tipui. Dažnai tie tipai yra persipynę ar susiję tarpusavyje. Tačiau organizacijos viduje vyrauja tam tikros struktūros, kurios linkusios prisitaikyti prie vieno tipo.

Organizacinė kultūra gali būti **stipri arba silpna** (Jucevičienė, 1996, p. 58). Stipri organizacinė kultūra bus tuomet, kai ją palaiko ir jai pritaria dauguma darbuotojų. Kuo daugiau darbuotojų pripažįsta organizacijos vertybes, tuo stipresnė bus jos kultūra. Jos perduodamos naujiems nariams. Stipri kultūra sukuria vidinį organizacijos klimata, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. Stiprios kultūros pavyzdžių gausu viešajame sektoriuje. Juose vykdomi etiški sprendimai.

Stiprios kultūros yra ilgaamžiškesnės (tikėjimai ir vertybės gali būti tie patys kaip organizacijos gyvavimo pradžioje). Stiprios organizacijos vadovų uždavinys būtų stengtis palaikyti esamą kultūrą ir pagal galimybes ją dar labiau stiprinti, įtraukiant neprisijungusius darbuotojus. Stipri organizacinė kultūra turi ir trūkumų: aklas darbuotojų atsidavimas puoselėjamiems vertybėms (pvz., trukdo

identifikuoti tikrąsias problemas), atskirų pogrupių kultūrinių vertybių ignoravimas (tai praktiškai užkerta kelią naujoms vertybėms subręsti ateityje) ir kt. Kai aplinka sparčiai keičiasi, nusistovėjusi organizacijos kultūra gali tapti nebetinkama. Stabilioje aplinkoje nuosekli elgsena yra organizacijos turtas. Tačiau ji gali apsunkinti organizaciją ir pakenkti jos gebėjimui reaguoti į aplinkos pokyčius (Robbins, 2003, p. 287). Visos organizacijos turinčios stiprias vertybes ir standartus, etiškai besielgiančius lyderius laimi. **Viešosios organizacijos turi taip elgtis, kad palaikytų ir stiprintų visuomenės pasitikėjimą valdžia ir jos institucijomis.**

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

Priklausomai nuo organizacijos veiklos specifikos ir struktūros organizacinė kultūra gali būti **vieninga ar susiskaidžiusi**. Organizacijoje, kurioje dauguma pripažįsta ir puoselėja tas pačias vertybes ir remiasi panašiomis nuostatomis, galima kalbėti apie vieningą arba vyraujančią organizacinę kultūrą. **Viešojo administravimo institucijose dažnai vyrauja gana vieninga profesiniu pagrindu susiformavusi organizacinė kultūra (biurokratinė kultūra)**. Ten, kur organizacinė kultūra silpna, darbuotojai nesijaučia esą įsipareigoję, nėra bendro sutarimo dėl vertybių. Viena iš kultūros susiskaldymo priežasčių gali būti nepakankamai aiškiai deklaruotos bendros organizacijos vertybės bei tikslai. Kai kolektyve esančios subkultūros neprieštarauja organizacijos puoselėjamiems vertybėms ir tikslams, nėra pagrindo baimintis (Palidauskaitė, 2007, p. 190).

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

Pasiduodamas organizacijos nustatytiems tikslams ir pamažu įtraukdamas tuos tikslus į savo veiklos nuostatas, organizacijos dalyvis išsiugdo „organizacinę asmenybę“, gerokai besiskiriančią nuo jo individualios asmenybės. Organizacija jam priskiria vaidmenį: ji nurodo tas vertybes, faktus ir alternatyvas, kuriomis turi remtis minėtas asmuo priimdamas sprendimus organizacijoje (Simon, 2003, p. 306).

Baigiamojo darbo autorė sutinka su mokslininkų nuostata, jog daugelį organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors anksčiau minėtam organizacinės kultūros tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingas kelių organizacinės kultūros tipų junginys ar dinamika, vystantis iš vieno į kitą tipą. Todėl institucijos organizacinę kultūrą galima nagrinėti įvairiais aspektais, paliečiant atskirus jos elementus, tipus, charakteristiką, požymius.

1.3. Organizacinės kultūros svarba

Organizacinė kultūra yra dinamiška: ji formuojasi, stiprėja, vėliau keičiasi. Niekada nepakanka tik sukurti ir deklaruoti organizacinę kultūrą. Organizacijos vertybės formuojasi ir ryškėja jai plėtojantis. Čia turi įtakos ir vidiniai (darbuotojų, lyderių puoselėjamos vertybės), ir išoriniai faktoriai (organizacijos aplinka, veiklos sritis, bendros visuomenei normos ir kt.). Antra vertus organizacinė kultūra gali būti formuojama dirbtinai, organizacijos vadovams ar darbuotojams realizuojant atitinkamas priemones (Palidauskaitė, 2007, p. 185). Ši kultūra, akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystimąsi.

Kultūra įjungia organizacijos narius į socialiai sukurtą realybę. Šia realybe organizacijos nariai dalijasi dvejopa, panašumo ir skirtumo prasme. Elementai, paremti kultūros dalijimusi, įtraukia žmonių darbo produktus, simbolius, normas, vertybes, įsitikinimus ir prielaidas bei fizinius, elgesio ir lingvistinius simbolius. Šie kultūros elementai yra susiję su išorės reikšmių tinkle - pagrindinių prielaidų rinkiniu ir pasauliniu vaizdu - pasiekiamą visų kultūros narių (ar subkultūros). Pasaulinis vaizdas padeda nariams valdyti jų veiklas ir suvokti organizacinę patirtį (Hach, Cunliffe, 2006).

E. H. Scheino (1992) teigimu organizacinė kultūra sprendžia dvi pagrindines problemų rūšis:

- *Išorinės adaptacijos ir išlikimo problemas* (padeda prisitaikyti prie išorinės aplinkos, suformuoti strategiją, tikslus, priemones jiems pasiekti, reaguoti į klientų poreikius).
- *Vidinės integracijos problemas* (bendra kalba, kultūra, valdžia, statusas, kolektyvinis identiškumas, elgesys, skatinimo ir bausmių sistema ir kt.)

Tyrinėtojas *J. S. Ottas* teigia, kad organizacijos kultūra pateikia pažintines interpretacijas ar nuostatas, kad organizacijos nariai žinotų ko iš jų tikimasi, t.y., kaip jie turi galvoti ir veikti ir bendrus jausminius šablonus, įsitraukimo ar atsidavimo organizacijos vertybėms ar moralės kodeksams jausmus – tai kas vertintina ir dėl ko gali būti dirbama ir kuo tikima – kad organizacijos nariai žinotų ko iš jų tikimasi, t.y., ką jie turi vertinti ir kaip jaustis. Organizacinė kultūra nubrėžia ribas, kurios leidžia identifikuoti organizacijos narius ir jai nepriklausančius asmenis. Ji veikia kaip organizacinės kontrolės sistema numatydamą ir drausdamą tam tikrą elgesį. Organizacinė kultūra įtakoja organizacijos veiklą (Palidauskaitė, 2010).

Organizacinė kultūra turi įtakos organizacijos vizijai, strategijai, politikai, idealui, struktūrai, veiksmų planams ir kontrolei.

Organizacinės kultūros svarbą atskleidžia jos atliekamos funkcijos ir kokią reikšmę ji turi organizacijos nariams. 1 priede lentelėje „Organizacinės kultūros funkcijos“ pateiktos užsienio ir lietuvių mokslininkų apibendrintos pagrindinės jos funkcijos (žr. 1 priedą).

Rusų tyrinėtojas *V. A. Spivakas* (2001) aptarė **efektyvios organizacinės kultūros** pagrindines funkcijas:

- geriausių sukauptos kultūros elementų atgaminimo funkcija, naujų vertybių kūrimas ir jų kaupimas;
- vertinimo – normatyvinė funkcija;
- reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcija, t. y. kultūros kaip indikatorius ir elgesio regulatoriaus naudojimas;
- pažinimo funkcija;
- tikslo formavimo funkcija – korporatyvinė kultūra įtakoja asmens pasaulėžiūrą, kartais organizacijos vertybės tampa asmens ir kolektyvo vertybėmis arba su jomis konfliktuoja;
- komunikacinė funkcija – per vertybes, priimtas organizacijoje, elgesio normas ir kitus kultūros elementus atsiranda darbuotojų tarpusavio bendravimas ir ryšiai;
- bendros atminties funkcija, organizacijos patirties išsaugojimas ir kaupimas.
- rekreacinė funkcija – dvasinių jėgų atstatymas organizacijos kultūros elementų priėmimo (įsisąmoninimo) procese galimas tik esant aukštos organizacinės kultūros moralės potencialui ir darbuotojo sąveikai priimant jos vertybes (Спивак, 2001).

Kuriant, palaikant ir adaptuojant organizacinę kultūrą *S. P. Robbins* (2003, p. 288) mini tris svarbius aspektus:

1) *atrankos kriterijai* (samdymo metu kreipiamas dėmesys ne tik profesinei kompetencijai, įgūdžiams, bet ir tam tikroms asmeninėms savybėms);

2) *vadovų elgesio pavyzdžiai*. Šalia strateginio planavimo ir kitų funkcijų vadovas kuria, palaiko, puoselėja ir saugo organizacijos normas ir vertybes, tai reiškia jos etiką ir moralę elgesį. Vadovai yra lyg elgesio etalonai todėl tiek teigiamas, tiek ir neigiamas (dviveidiškumas, aplaidumas) jų elgesys įtakoja, kad vertybės organizacijoje arba remiamos, arba sabotuojamos;

3) *socializacija* (Robbins, 2003, p. 287-292).

Su organizacine kultūra darbuotojai susipažįsta socializacijos procese, kai organizacija naujam darbuotojui padeda joje adaptuotis, supažindina su jo vaidmeniu, atsakomybe, vyraujančiomis normomis, vertybėmis, tradicijomis; seni darbuotojai perduoda savo įgūdžius, žinias naujam darbuotojui. Efektyvios socializacijos pagalba darbuotojas žino kaip rengtis, ką sakyti ir ką daryti. Socializaciją galima vertinti dviem aspektais: vienu atveju asmuo, prisitaikydamas prie organizacijos

vertybių ir normų, praranda žymią dalį savo individualumo. Kitu atveju darbuotojui sudaromos sąlygos jo individualumui pasireikšti ir tobulėti (Palidauskaitė, 2007, p.185-186).

Organizacinės kultūros poveikis organizacijos nariams nėra vienodas. Stiprios organizacinės kultūros akivaizdžiai įtakoja vadovų ir darbuotojų elgseną, o silpnos – tokio poveikio nedaro (Kučinskas, 2007, p. 119) (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Organizacinės kultūros nauda vadovams ir darbuotojams

Organizacinės kultūros nauda vadovams	Organizacinės kultūros nauda darbuotojams
Suteikia organizacijai unikalumo, išskiria ją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos.	Sumažina dviprasmiškumą: darbuotojai žino, kaip reikia dirbti, elgtis organizacijoje.
Stiprina bendrumo jausmą, lojalumą organizacijai, nes darbuotojai jaučia, kad jų kolegos turi panašius įsitikinimus, vertybes kaip ir jie. Tai mažina darbuotojų kaitą.	Jiems lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje, koks elgesys padės siekti karjeros konkrečioje organizacijoje.
Kultūra darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes suteikia jiems informacijos, kaip priimtina elgtis ir už ką bus baudžiama.	Kultūra suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie jaučiasi organizacijos dalimi (atsiranda „mes“ jausmas).
Skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, didina veiklos efektyvumą.	

Šaltinis: sudaryta pagal Priekšienę, 2003

Tinkama organizacinė kultūra padeda pasiekti užsibrėžtų strateginių tikslų, įgyvendinti viziją ir misiją. Netinkama organizacinė kultūra trukdo įgyvendinti šiuos tikslus. Organizacija ir jos veikla turi derėti prie konteksto. Ši derėjimo taisyklė galioja ne tik organizacijos ir jos išorinės aplinkos santykiuose, bet ir organizacijos viduje. Darna turi vyrauti tarp dviejų nepriklausomų, bet susijusių posistemių: techninio (procesai, procedūros, darbai, metodai, instrumentai) ir socialinio (santykiai tarp žmonių) (Gimžauskienė, 2007, p. 33).

Svarbus vaidmuo organizacinės kultūros kūrimo procese tenka vadovybei. Vadovai turi nustatyti pagrindinius organizacijos tikslus, viziją, veiklos kryptis, doros, etikos normas, vertybių skalę ir skatinti, kad visa tai taptų jos narių tikslais. Į organizacinės kultūros keitimą turi būti įtraukiami visi darbuotojai. Labai svarbu, kad vyktų grupinis darbas, priimant strateginius sprendimus, darbuotojai pajustų savo svarbą organizacijos veikloje. Sprendimai turi būti priimami skaidriai ir aiškiai. Tuo pačiu vadovas turi sudaryti galimybę kolektyvo nariams kelti kvalifikaciją, kompetenciją ir kilti karjeros laiptais. Tai įvardijama kaip „ilgalaikės organizacijos sėkmės garantas teikiant geros kokybės paslaugas visuomenei“ (Kaziliūnas, 2004, p.79).

Apibendrinama autorė teigia, kad skirtingi autoriai įvardija panašias organizacinės kultūros funkcijas. Mokslininkų teigimu organizacinė kultūra padeda organizacijoms išsiskirti iš kitų savitumu. Organizacijos nariams suteikia tapatumo jausmą, kas skatina darbuotojus domėtis organizacijos

veikla, laimėjimais. Tuo pačiu organizacinė kultūra netiesiogiai padeda palaikyti tam tikrą tvarką organizacijoje, nustato organizacijos narių elgesio normas bei kontrolės būdus. Galima teigti, kad organizacinė kultūra yra reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas. Ji egzistuoja tam, kad vienytų darbuotojus, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis.

1.4. Organizacinės kultūros tyrimo metodologija

Organizacinės kultūros vertinimas. Norint suformuoti efektyvią organizacinę kultūrą, yra svarbu pirmiausiai įvertinti esamą. Kurį laiką buvo tiriama organizacijos įtaka darbuotojų elgesiui, pastaruoju metu tyrimo objektas kiek pakito ir daugiau dėmesio skiriama kaip atskiro darbuotojo elgesys įtakoja organizacinę kultūrą. S.P. *Robbins* (2003, p. 284) laikosi nuostatos, kad organizacinė kultūra negali būti vertinama, bet tik aprašyta. Lyg ir panašią poziciją užima ir *M. Jo Hatch ir A. L. Cunliffe*, kuomet kalbėdami apie organizacinę kultūrą, naudoja teatro metaforą, kuri leidžia tirti atskirų veikėjų nevienodai atliekamus vaidmenis. Čia egzistuoja ne tik scena, kurioje rodomi simboliai, kostiumai, kaukės, kalbama, bendraujama, vyksta veiksmas (labiausiai matoma žiūrovams), bet ir užkulisiai, kurie nėra visuomenei matomi. Čia keičiami drabužiai, kaukės prieš imantis kito teatrinio kūrinio pastatymo. Teatro aktoriai norėdami gerai atlikti jiems priskirtus vaidmenis turi sugebėti atsiriboti nuo dalies savo asmeninių vertybių ar nuostatų. Mat profesinė kompetencija gali pareikalauti atsiriboti nuo savo asmeninių jausmų, vertinimų. Dramaturgija leidžia organizacijas analizuoti kaip socialines dramas ar teatrus, kuriuose vyksta daugybė spektaklių, kurių galutinis tikslas organizacijos tikslų pasiekimas. (Hatch, Cunliffe, 2006, p. 200)

Skirtingi tyrinėtojai rekomenduoja savus vertinimo metodus (žr. 7 lent).

7 lentelė. Galimi organizacinės kultūros tyrimo metodai

Autorius	Siūlomi vertinimo metodai
E. H. Scheinas	Vertinamos procedūros ir visi trys tyrinėtojo išskirti organizacijos kultūros lygiai. Interviu metodas leidžia ypatingą dėmesį skirti kritiniams atvejams, netikėtumams; grupinis interviu taikomas bandant išsiaiškinti pagrindines nuostatas
A. L. Wilkinsas	Tiriami korporacijos bruožai. Interviu ir savianalizės metodai pasirinkti norint sužinoti kiek pasitikima vadovais, ar vadovaujamosi teisingumo principu organizacijoje, kaip kiekvienas darbuotojas vertina savo gebėjimus
G. Hofstede, B. Neuijer, D. D. Ohayv, G. Sander	Anketinės apklausos metodu vertinami šie veiksniai: narių identitetas, kontrolė, rizikos ir konfliktų toleravimas, orientacija į tikslus, apdovanojimo kriterijai, dėmesys grupėms ir asmenims, atskirų padalinių integracija
J. P. Kotteris ir J. L. He	Organizacinės anketinės apklausos ir interviu metodai naudojami tiriant įmonės kultūros ir jos veiklos santykį

Šaltinis: sudaryta pagal Rainey, 1997, p. 277

Kaip galima matyti iš 7 lentelės tiriami ir vertinami gali būti tiek atskiri organizacinės kultūros elementai, tiek jų santykis su veiklos rezultatais.

Dažniausiai tyrinėtojų minimi du tyrimo metodai: anketinė apklausa ir interviu. Tačiau tokių metodų yra ir daugiau. Tai ir fizinės aplinkos tyrimas, publikacijų turinio analizė, organizacinės lentelės, žodžių klausymasis, mitų, istorijų, legendų klausymasis, vidinio asmens ir pašaliečio stebėjimai (etnografinė perspektyva).

Rusų tyrinėtojai išskiria dvi organizacinių – kultūrinių reiškinių ir procesų mokslinio tyrimo paradigmas. *Struktūrinė – funkcinė* paradigma nagrinėja organizacinę kultūrą kaip sistemą, o *kognityvinė – semiotinė* analizuoja elgesio ir simbolių aspektus. Kaip geriausios rusiškos metodikos pavyzdys pateikiama *J. G. Semionovo* sukurta organizacinės kultūros diagnostikos anketa, vertinanti socialinius ir organizacinius – psichologinius organizacinės kultūros aspektus, suskirstytus į devynias grupes:

1. Išryškina specifiką ir tikslų pasirinkimo formą, planavimą ir uždavinių suformulavimą organizacijoje.
2. Nustato korporatyvinių santykių laipsnį, jų koordinavimą ir efektyvumą.
3. Analizuoja informacinius – darbinius ryšius, kaip organizacinio išsivystymo laipsnio rodiklį.
4. Išryškina organizacijos elgsenos metodus, skatinimo formas ir santykį tarp skatinimo ir nuobaudų rūšių.
5. Diagnozuoja kontrolės formas, normatyvinių ir kūrybinių santykių tendencijas, organizacinių procesų efektyvumo laipsnį.
6. Nustato organizacinį valdymo pajėgumo lygį.
7. Charakterizuoja socialinę psichologinę organizacijos vidinę ekologiją, konfliktiškumo laipsnį joje.
8. Diagnozuoja specifinius santykius tarp lyčių, kurie įtakoja kolektyvo kultūros santykius.
9. Išryškina organizacinės kultūros defektus, sąlygojamus įvairių formų ir lygių sisteminių patologijų, kurios susidaro struktūrinių – funkcinė klaidų rezultate ir organizacijos veiklos stagnacijoje (Смирнов, 2004).

L. Šimanskienė (2002), besiremdama organizacinės kultūros teoretiko E. Scheino (1992) rekomendacijomis, siūlo organizacinę kultūrą nagrinėti trimis lygmenimis. **Pirmajame lygmenyje** tyrėjas turi būti klausytoju ir stebėtoju. Jis turi išsiaiškinti fizinę, emocinę aplinką, darbo laiko ir erdvės panaudojimą, darbuotojų ir vadovo aprangą, darbo aplinką. **Antrame lygmenyje** aiškinamos vyraujančios organizacinės vertybės, kokie prioritetai, tikrinama ar organizacijos nariai pritaria joms. Jei pastebimas nesutikimas, tai aiškinamasi įvairiose subgrupėse. **Trečiame lygmenyje** nagrinėjama

kiek deklaruojamos organizacijos vertybės, strategija, planai, tikslai realiai vykdomi, ar darbuotojai apie juos žino ir jiems pritaria. Tiriamos pagrindinės prielaidos, ar laikomasi to, kas deklaruojama.

S. P. Robbins (2003) organizacinę kultūrą siūlo nagrinėti suskirstant į dešimt charakteristikų, kurios labiausiai vertinamos organizacijoje:

1. *Asmeninė iniciatyva*. Tai organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis. Ši iniciatyva parodo, kiek ir koku laipsniu žmogus organizacijoje gali veikti laisvai ir nepriklausomai. Kuo daugiau žmogus turi laisvės ir kuo labiau jis yra nepriklausomas, tuo didesnė jo atsakomybė, nes žmogus pats priima sprendimus.
2. *Rizikos tolerancija*. Ji parodo, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms. Ir ši charakteristika susijusi su vadovavimo stiliumi. Kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti. Tokiu atveju padidės jo atsakomybės laipsnis.
3. *Kryptingumas*, kuris parodo, ar organizacija sugeba išsikelti tokius tikslus, kurie sutaptų su organizacijos tikslais. Organizacijos ir darbuotojų tikslai turi sutapti. Tik tokiu atveju jos veikla bus sėkminga.
4. *Integracijos laipsnis*. Jis pasako, kokie darbuotojų bendravimo santykiai (oficialūs ar draugiški). Draugiški santykiai didina integracijos laipsnį, padeda žmonėms geriau pažinti vienam kitą, jų problemas tampa bendros, joms spręsti priimami bendri sprendimai.
5. *Vadovų parama*. Iš jos matyti, kaip organizacijos vadovybė bendrauja su pavaldiniais. Ar padeda ir palaiko juos? Koks yra vadovavimo organizacijai stilius?
6. *Kontrolė*. Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai. Kontrolė neturi varžyti darbuotojų veiklos laisvės.
7. *Identiškumas*. Jis parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.
8. *Atlygio sistema*. Iš jos matyti, ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami.
9. *Konfliktų tolerancija*. Parodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek skatinami būti atviri, ar iškilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.
10. *Bendravimas*. Labai svarbu, kaip bendrauja skirtingų skyrių, hierarchijos pakopų atstovai, ar pavaldiniai nejaučia kokių nors kompleksų bendraudami su vadovais (Robbins, 2003, p. 289).

Dar kitu aspektu tirti organizacinę kultūrą ir nustatyti visuotinės kokybės vadybos diegimo galimybes siūlo *N. Paulauskaitė* ir *P. Vanagas* (1998). Tyrimo esmę sudaro klausimai, kurie akcentuoja visuotinės kokybės vadybos principus ir reikalavimus organizacinei kultūrai. Jie, naudodamiesi Sh. Shiba'os trikampiu, iškelia tokias organizacinės kultūros dimensijas, kurios orientuojasi į darbuotojų emocinę būseną (nusiteikimas darbui, iniciatyvos, naujovių galimybės,

bendravimas kolektyve, kaip pateikiama informacija ir užduotys, ar yra darbų įvairovė, ar monotonija, kaip priimami nauji kolektyvo nariai, kvalifikacijos kėlimo galimybės) ir į vartotojus (vidinius, išorinius, kontrolės, vertinimo, kompensavimo pobūdis) (p. 89).

P. Zakarevičius (2003, 2004), remdamasis mokslininkais J.Galbraith, 1972, K.Magnusen, 1981 ir kitais, suformuluoja naują terminą – „vadybos kultūra“. Jis siūlo kultūrą tirti naudojant keturis vadybos elementus (8 lentelė).

8 lentelė. Pagrindiniai vadybos kultūros elementai

VADYBOS KULTŪRA			
Vadybinio personalo kultūra	Valdymo procesų organizavimo kultūra	Vadybos darbo sąlygų kultūra	Dokumentų sistemos kultūra
1. Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis	1. Optimalus valdymo procesų reglamentavimas	1. Darbo aplinkos lygis	1. Dokumentų apiforminimo kultūra
2. Vadybos mokslo žinojimo lygis	2. Vadybinio darbo racionalus organizavimas	2. Darbo vietų organizavimo lygis	2. Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema
3. Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius	3. Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis	3. Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės	3. Racionalus info technologijų panaudojimas
4. Vadovavimo meno lygis	4. Klientų priėmimo, posėdžių pravedimo, pokalbių kultūra	4. Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas	4. Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema

Šaltinis: sudaryta pagal Zakarevičių, 2003, p. 148

Analizuodamas užsienio ir lietuvių teoretikų mokslinius darbus, V. Purlys (2009) atkreipė dėmesį, kad dauguma jų organizacinę kultūrą priskiria prie neapčiuopiamo intelektualaus turto ir įvardija Intellectus modelį (pagal S.Sanchez-S.Canizareset). Yra išskiriami du kultūros lygiai: bendras ir specifinis, kurį ir sudaro intelektualus kapitalas. Mokslininkas į tyrimo modelį įtraukė ir vadovavimo stilių, informacinį aprūpinimą, kūrybinio aktyvumo ugdymo galimybes ir net santykius su vietos bendruomene. Pagal jo sudarytą modelį buvo atliktas tyrimas 60-tyje Lietuvos organizacijų. Buvo apklausti 120 ekspertų apie organizacinės kultūros lygį jų organizacijose. Viena iš atlikto tyrimo išvadų buvo ta, kad didžiąja dalimi formuojama kultūra priklauso nuo organizacijos vadovų kultūros, asmens ypatybių ir išsilavinimo. **„Kuo aukštesnis vadovo išsilavinimo lygis, tuo labiau tai atsispindi organizacijos kultūros vertybėse“** (Purlys, 2009, p. 103-105).

Organizacinė kultūra gali būti diagnozuojama trimis organizacinės sąveikos sluoksniais, konstatuoja M. Bevir „Encyclopedia of Governance“ (2007). Matomiausias sluoksnis sudarytas iš kultūrinių simbolių ir artefaktų, kaip tarkim vartojamoji kalba (žargonas), ceremonijos, istorijos, apdovanojimai, vaizduojamieji simboliai, prisimenami herojai ir istorijos atkūrimas. Herojai, tikri ir įsivaizduojami, gyvi ir mirę, dažnai naudojami kaip elgsenos pavyzdžiai. Taip pat įtrauktos ir matomos organizacijos struktūros ir procesai. Vidurinysis sluoksnis sudarytas iš vertybių ir tikėjimo. Šios vertybės gali būti nereikšmingos tiems, kurie jomis vadovaujasi. Jos dažnai automatiškai priimamos,

retai diskutuojamos ir gali būti tikrai numanomos, kai žmonės elgiasi įtakojami įvairių aplinkybių. Ideologijos, nusistatymai ir filosofijos taip pat randami šiame sluoksnyje. Galų gale, toliausiai slypintis ir giliausias kultūros sluoksniu sudarytas iš pagrindinių prielaidų, kurios apima esminį fundamentalių supratimą kaip nariai yra surišti su aplinka ir vienas su kitu tarpusavyje. Jie yra dažnai laikomi savaime suprantamais ir yra žemiau kai kurių organizacijos narių sąmoningumo lygio. Esminės prielaidos dažniausiai yra nematomos pašaliečiui, tačiau savam žmogui jos yra savaime suprantamos. Jos gali būti pareikštos per interpretaciją, kuri dažniausiai būna netobula ir neišbaigta. Manoma, kad šiame lygmenyje sąmonė, savaime suprantami įsitikinimai, nuovokos, mintys ir jausmai yra galutinis vertybių šaltinis bei elgsenos priežastis (Bevir, 2007, p. 640 – 641).

Organizacinės kultūros tyrinėtoja *L. Šimanskienė* diagnozavimo priemones skirsto į septynias pakopas:

1. Fizinės aplinkos studijavimas – investicijos į pastatus, jaukią darbo aplinką. Palyginama vadovo ir darbuotojų darbo vietos. Stiprios kultūros organizacijos rūpinasi visais savo darbuotojais.
2. Pačios organizacijos pasisakymų apie jos kultūrą vertinimas – ataskaitos, pranešimai spaudoje, komentarai žurnalistams. Stiprios kultūros organizacijos akcentuoja vertybes ir profesionalius darbuotojus, silpnos – kelia problemas.
3. Žinios apie santykius su klientais – turėtų būti kreipiamas dėmesys į klientų aptarnavimo kultūrą, bendravimą, priėmimo patalpų įrengimą.
4. Darbuotojų apklausa – jos tikslas išsiaiškinti organizacijos kultūros vertybes, darbuotojų požiūrį vienas į kitą.
5. Darbuotojų veiklos stebėjimas – ar sutampa deklaruojamos vertybės su veiksmais.
6. Darbuotojų reakcijos analizė – kaip reaguoja darbuotojai į jiems pateikiamą klientų ir kitų organizacijų kritiką.
7. Kultūrinių ryšių analizė – išsiaiškinti, kokią prasmę turi pasakojami anekdotai ir istorijos, herojai. (Šimanskienė, 2002, p.173).

A. Alekniene (2006) viešojo administravimo institucijų organizacinei kultūrai tirti naudojo adaptuotą metodiką pagal S. Kimo, K. Camerono (1998) metodiką, nustatant esamą ir pageidautiną organizacinės kultūros tipą. Kiekybiniu anketinės apklausos metodu buvo tiriamos 35 etinės, žmogiškosios, profesinės ir demokratinės vertybės, kurių analizės rezultatai geriausiai atspindi esamą vertybių potencialą, egzistuojančių ir siektinų vertybių atotrūkį bei jų transformaciją. Diagnozuojant organizacinę kultūrą, įgyvendinus pokyčius, lengviau pereiti iš esamos į siektiną būseną. Autorė rekomenduoja pirmiausia fiksuoti esamą situaciją, nustatyti siektiną būklę, o po to nustatyti atotrūkį tarp jų. Po to siūlo vertybes išskirti į tris blokus:

1. esamos teigiamos vertybės, kurias reikėtų skatinti ir ateityje;

2. esamos neigiamos vertybės, kurias ateityje reikėtų silpninti;
3. teigiamos vertybės, kurių egzistavimas dabar yra nepakankamas ir kurias reikėtų skatinti ateityje (p. 28).

1.4.1. Organizacinės kultūros tyrimas, remiantis „Asmeninio ir organizacinio moralinio išsivystymo“ modeliais

J. Palidauskaitė (2010), remdamasi organizacijos elgsenos tyrinėtojais J. Petricku ir G. Manningu (1990) siūlo diagnozuoti organizacinę kultūrą nagrinėjant asmens ir organizacijos moralinio išsivystymo sąveiką (žr. 2 priedą). Šie autoriai išskirdami 6 pakopas, remiasi L. Kohlbergo asmens moralinio išsivystymo lygių skale. Ji pateikta 2 priede.

Žemiausios pirmos pakopos darbuotojai ir organizacijos yra prie išlikimo ribos. Jie nėra linkę nei patys asmeniškai, nei kolektyve daugiau stengtis, todėl galima teigti, kad savo veikloje apsiriboja nemalonumų vengimu. *Antros pakopos* organizacijų pasitaiko tiek visuomeniniame, tiek privačiame sektoriuje. Nei tų organizacijų klientai, nei jų darbuotojai nebus joms atsidavę. Ištikimybė galima, kai bijoma ar apskaičiuojama galima asmeninė nauda. *Trečios pakopos* organizacijų kultūra remiasi neformaliomis grupių normomis. Grupės normos gali arba konfliktuoti su organizacijos tikslais (destruktyvios), arba sutapti (šiuo atveju jos tik prisideda prie bendros organizacijos kultūros). Svarbu, kad vadovui būtų žinomos neformalios grupės normos, kurias galima būtų bandyti koreguoti ar priderinti prie organizacijos tikslų.

Ketvirtoje pakopoje kultūrą kuria ir įtakoja organizacijos struktūra, aiškiai nustatytos elgsenos taisyklės. Lengva valdyti ir vadovauti darbuotojams, paklūstantiems teisėtam autoritetui. Darbuotojai, esantys tokia lygmenyje, gali nesunkiai peržengti grupės normas, jie gali rasti jėgų pasipriešinti grupės normoms ir kolegų spaudimui, kai šie neatitinka organizacijos tikslų ir vertybių.

Penkto ir šešto moralinio išsivystymo lygio darbuotojus sunkiau kontroliuoti, bet jie sugeba veikti savarankiškai. Tada tampa svarbus vadovavimas, darbuotojai tampa jautrūs dalyvavimui organizacijos veikloje bei valdyme. Geros organizacijos skatina darbuotojus prisiimti asmeninę atsakomybę už sprendimus, nes tada darbuotojai linkę rizikuoti, būti kūrybingi, inicijuoti pokyčius ir imtis veiksmų organizacijos labui.

Demokratišku dalyvavimu ir organizaciniu principingumu pasižyminčios organizacijos negalėtų veikti, jei jos darbuotojai būtų pirmame moralinio išsivystymo lygmenyje (paklusimas iš baimės). Tokie asmenys pasinaudotų kontrolės ir bausmių nebuvimu savo naudai. Penkto ir šešto moralinio išsivystymo organizacijų vadovai turi pasirūpinti, kad darbuotojai remtų tam tikrą politiką - tuomet labiau palaikys jos įgyvendinimą. Daroma išvada, kad **organizacijos kultūra turi atitikti jos individų moralinį išsivystymo lygį.**

Teigiama, kad didesnės daugumos organizacijų darbuotojų yra pasiekę 3 – 4 moralinio pagrindimo lygį, todėl svarbu atkreipti dėmesį į neformalias normas ir praktikas grupės lygmenyje. ***Organizacinė kultūra turi derintis prie organizacijos narių sprendimo lygio arba būti viena pakopa aukščiau, siekiant skatinti etišką elgesį.*** (Palidauskaitė, 2010, p. 189-191).

Taip pat panašia kryptimi organizacinę kultūrą nagrinėja R. S. Bhagat ir R. M. Steers - kolektyvizmo ir individualizmo aspektu. Jis apima santykius tarp žmonių –orientacija į grupę ir valdžią. Individualistinės kultūros žmonės yra savarankiški, atsakingi už save, nepriklausomi. Jiems atrodo, kad pasaulis sukasi tik apie juos. Žavisi atskiru pasiekimu, emocionaliai nepriklauso nuo organizacijos ar grupės. Ir atvirkščiai, kolektyviški asmenys stengiasi pasiekti harmoningų tarpasmeninių santykių. Jie pirmenybę teikia grupiniams sprendimams. Jie linkę manyti, jog savo didžiausią potencialą gali pasiekti būdami stiprios grupės nariais (Bhagat, Streers, 2009, p. 13-14).

Apibendrinant, galima teigti, kad šiame darbe analizuoti autoriai daug dėmesio skyrė organizacinės kultūros tyrimo ir vertinimo metodams. Darbo autorė daro išvadą, kad tyrimo objektu gali būti bendra organizacijos ir subkultūrų organizacinė kultūra, atskiri jos elementai, galima tirti šios kultūros įtaką veiklos rezultatams. Dažniausiai tyrinėtojų minimi du organizacijos kultūros tyrimo metodai: anketinė apklausa ir interviu. Šalia šių metodų galima paminėti dar ir fizinės aplinkos tyrimą, vidinių dokumentų ir publikacijų turinio analizę, organizacines lenteles, žodžių, mitų, istorijų, legendų klausymąsi, vidinio asmens ir pašaliečio stebėjimus (etnografinė perspektyva). Šiuos tyrimo metodus autorė naudoja savo empiriniame tyrime.

1.5. Organizacinės kultūros kaitos perspektyvos

Organizacinė kultūra vystosi daugelį metų ir giliai išsiskaido vertybėse, kurias darbuotojai labai vertina, ir veikia daugybė veiksnių, saugančių konkrečią kultūrą. Tai gali būti: raštu suformuluota institucijos misija ir filosofija, vyraujantis vadovavimo stilius, susiklostę atrankos kriterijai ir paaugstinimo pareigose praktika, ritualai, ankstesni organizacijos darbo įvertinimo kriterijai ir organizacijos formali struktūra (Robbins, 2003, p. 296). Organizacinė kultūra gali keistis savaime – evoliuciniu keliu, o gali būti keičiama pagal turimą viziją staigiai ir tikslingai – revoliuciniu būdu. Dar gali būti ir tarpinis atvejis – pertvarkinis keitimas evoliucijos procese (Vanagas, 2008, p. 235)

Besikeičianti išorinė aplinka skatina viešojo administravimo institucijos organizacinės kultūros pokyčius, ypač vykstant viešojo sektoriaus reformoms. Viešojo sektoriaus reformos poreikis gali kilti dėl požiūrių į visuomenės interesus įvairovės, o viešojo sektoriaus reformų pasiūla gali rasti siekiant efektyvesnio viešojo išteklių paskirstymo arba didesnio teisingumo perskirstant pajamas. Viešojo

sektoriaus reforma yra orientuota į du tikslus, kurie nebūtinai turi sutapti: geresni rezultatai ir sąnaudų sumažinimas (Lane, 2001, p. 205-209).

Naujos XXI a. viešojo administravimo užduotys reikalauja gero ir paslaugaus piliečių aptarnavimo, efektyvaus finansų valdymo, viešųjų paslaugų plėtimo, paslaugų pritaikymo prie vis labiau segmentuotos visuomenės, aktyvaus bendradarbiavimo su piliečiais, aktyvios pagalbos politikos sričiai (Smalskys, Skietrys, 2008). Panaikinus apskritis, 2010 m. spalio 1 d. buvo įvykdytas Lietuvos darbo biržų reorganizavimas ir struktūrinė pertvarka. Vietoje 46 teritorinių darbo biržų, liko 10 teritorinių darbo biržų. Kitos biržos tapo struktūriniais padaliniais prie pagrindinių. Kauno darbo birža tapo pagrindine baze su struktūriniais padaliniais Prienuose, Raseiniuose, Jonavoje, Kaišiadoryse ir Kėdainiuose. Dvi esminės sąlygos įtakoja Kauno darbo biržos susiformavusios organizacinės kultūros kaitą: struktūriniai pokyčiai institucijoje ir naujas vadovas.

A. Raipa, modernizuojant viešųjų paslaugų teikimą ir patį viešąjį sektorių, pataria plėtoti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, rengiant projektus ir programas. Reikia tobulinti viešųjų pirkimų organizavimo tvarką, kontraktų ir koncesijavimo bandymą (Raipa, 2009, p.22-32).

A. Minkevičius daro išvadą, kad vykdant administravimo reformas, jų rezultatai ir pasikeitimai labai paliečia darbuotojus. „Jie šias reformas pagreitina arba stabdo ir tai priklauso ne tik nuo vertybinių orientacijų, bet ir nuo jų administracinių sugebėjimų. Institucijų veikla efektyvi tiek, kiek jų tarnautojų (ypač vadovų) vertybės yra adekvačios nūdienos, ypač europinės geopolitinės erdvės, standartams ir kiek yra išugdyti jų administraciniai gebėjimai“ (Minkevičius, 2008, p. 29).

Priešinimasis pokyčiams yra natūralus reiškinys, nes bet kuriai sistemai būdingas stabilumo siekimas ir priešinimasis kaitai. Pasipriešinimas organizacinės kultūros keitimams atsiranda šiais atvejais:

- kai vykdomų keitimų poreikis nėra pripažįstamas tų darbuotojų, kurie daugiausia su tuo susiję ir kuriuos pertvarka turi paveikti labiausiai;
- kai organizacijos darbuotojai nesupažindinami su atliekamais keitimais, jie nėra tikri dėl darbo ateities, apdovanojimų, galios, užimamų pareigų statuso; taigi natūralu, kad tokie nežinia priešinasi;
- kai keitimo strategija nepakankamai įvertina sąlygas, kuriomis žmonės išmoka parodyti naują elgseną organizacinėje aplinkoje, ir tų sąlygų ne suformuoja. (Vanagas, 2008, p. 238) .

Pokyčiai turi įtakos trimis institucijos veiklos jėgoms: **tikslams** (kiekvienas darbuotojas turi tam tikrus tikslus ir vertybes. Jei pokyčiai kliudo siekti tikslų, gali kilti pasipriešinimas ir, priešingai, jei pokyčiai yra palankūs tikslams įgyvendinti, jie lems darbuotojų pasitenkinimą ir palaikymą), **veiklos kokybei** (pokyčiai, kurie gali sugriauti žmogaus įsitikinimą, kad jis yra darni asmenybė, gali sukelti pasipriešinimą ir paskatinti atkurti status quo. Vidinės darnos egzistavimas – stipri jėga, dėl kurios darbuotojai priešinasi pokyčiams organizacijos darbe ir gautų rezultatų įtvirtinimui), **profesiniams**

igūdžiams (kai pokyčiai ims grėsti žmogaus išlikimui, žmogus įvertins tai kaip prieš jį kylančią realią grėsmę ir nusiteiks karingai) (Aleknienė ir kt., 2006).

Pakeitus organizacijos darbuotojus, ypač einančius vadovaujančias pareigas, galima pakeisti bendrai išsiviešpatavusius organizacijoje požiūrius bei įsitikinimus. Todėl personalo parinkimas, įdarbinimas ir atleidimas yra keitimo proceso dalis. Ypač didelę įtaką daro naujų žmonių priėmimas į vadovaujamą darbą. Naujieji vadovai gali suteikti organizacijai naujų idėjų ir ateities vizijų, o tai veikia kaip kultūros keitimo veiksnys (Vanagas, 2008, p. 236).

Pasipriešinimą organizacinės kultūros pokyčiams mažina:

- informavimas apie vykdomus pokyčius ir loginis jų paaiškinimas,
- darbuotojų įtraukimas ir dalyvavimas organizacijos veikloje,
- materialinė ir psichologinė motyvacija,
- veiksminga komunikacija (Aleknienė ir kt., 2006).

Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros pokyčiai sėkmingi, kai kultūrą formuojantys atsakingi asmenys (vadovai) esamoje organizacinės kultūros bazėje išplėtoja naujas vertybes ir veiklą orientuojančius konceptus, kuriais atsižvelgiama į šiandieninius ir ateities veiklos tikslus (Thom, Ritz, 2004, p. 84).

A. Aleknienė ir kt. (2006) siūlo viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros pokyčius vykdyti ugdant valstybės tarnautojus. Tą reikėtų pradėti nuo mažumės. Švietimo sistemos pagalba ugdyti svarbiausias asmens vertybes, kas padės vėliau kurti nuolat besimokančią organizaciją. Autoriai siūlo gerinti valstybės tarnautojų įvaizdį, taikyti pažangius, neformalius atrankos į valstybės tarnybą metodus. Reikėtų rengti įvairius testus, pratimus, pokalbius, situacijas, kurie padėtų įvertinti asmens vertybines orientacijas, elgesį, sprendimų priėmimą. Atlikti neformalų darbo vertinimą, įdiegiant tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, valdymo auditą. Taikyti darbuotojų mobilumą. Tai leistų darbuotojams atlikti įvairesnes, naujas funkcijas, kelti kvalifikaciją. Naudoti tokias skatinimo formas, kaip didesnis atsakomybės suteikimas, papildomi mokymai. Pagal parengtas metodikas periodiškai atlikti darbuotojų apklausas, sužinant nuomonę ir galimus sprendimus. Parengti etikos taisyklių ir vertybinių normų įgyvendinimo mechanizmą.

V. Paulauskaitė siūlo nepamiršti, jog institucijos veiklos valdymas nėra vien išteklių, procesų ir efektyvumo valdymas. Pirmiausia tai žmonių tarpusavio santykių valdymas, todėl reikia būti dėmesingais vienas kitam (Paulauskaitė, 2008).

Autorė pritaria viešojo administravimo ir organizacinės kultūros ekspertams, jog organizacinės kultūros pokyčiai yra žymiai sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūros pokyčių procesus, nes tiesiogiai paliečia institucijos darbuotojus. Rezultatas labai priklauso nuo vadovo profesionalu, išsilavinimo ir vadovavimo stiliaus.

2. KAUNO DARBO BIRŽOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJA

Viešojo administravimo įstatyme (1999, 2 straipsnio 6 punktas) nurodoma, kad „viešojo administravimo institucija – tai viešojo administravimo subjektas, vykdomas įstatymų nustatytas valstybės ar savivaldybės funkcijas”. Ji gali teikti visuomenei švietimo, sveikatos priežiūros ir kitas socialines paslaugas. Viešojo sektoriaus uždavinys - piliečių interesų tenkinimas vykdomas viešąją politiką ir įgyvendinant viešojo administravimo ir vadybos funkcijas. Darbo birža yra viešojo administravimo institucija, teikianči socialines paslaugas gyventojams.

Lietuvos darbo birža savo veiklą pradėjo 1991 m. kovo 1 d. Iki 2010 m. rugsėjo 30 d. buvo suformuota tokia darbo biržų struktūra, kurioje veikė Respublikinė darbo birža ir 46 teritorinės darbo biržos. Joms vadovauja Lietuvos darbo birža (toliau LDB). Ji yra pavaldi Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai. Darbo biržos veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Užimtumo rėmimo įstatymas, Nedarbo socialinio draudimo įstatymas, Nedarbo socialinio draudimo nuostatai ir kiti teisės aktai (žr. 2.2. skyrelį).

Vadovaujantis LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2010 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. A1-124 **“Dėl Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ir teritorinių darbo biržų pertvarkos plano patvirtinimo”**, 2010 m. spalio 1 d. bus vykdomas darbo biržų reorganizavimas ir struktūrinė pertvarka. Vietoje 46 teritorinių darbo biržų, liks 10 teritorinių darbo biržų. Kitos biržos taps struktūriniais padaliniais prie pagrindinių. Jonavos darbo birža, Kaišiadorių darbo birža, Kėdainių darbo birža, Prienų darbo birža ir Raseinių darbo birža, kaip juridiniai asmenys, po reorganizavimo baigs veiklą. Kauno darbo birža, kaip juridinis asmuo, po reorganizacijos tęs veiklą. Minėtos biržos po reorganizacijos taps Kauno darbo biržos struktūriniais padaliniais – Jonavos skyriumi, Kaišiadorių skyriumi, Kėdainių skyriumi, Prienų skyriumi ir Raseinių skyriumi.

2.1. Tiriamos organizacijos ir padalinių struktūra ir funkcijos

Organizacinė kultūra yra kompleksiškas reiškinys, todėl geriausiai ją atskleisti galima įvertinat atskiras šios organizacijos skyrių kultūras – **subkultūras**. Jos gali susiformuoti profesinio užsiangažavimo, padalinio, vietos, hierarchijos lygio, priklausymo profesinės sąjungos pagrindu (Rainey, 1997, p. 276).

Vyraujanti kultūra atspindi pagrindines vertybes, kurias pripažįsta dauguma organizacijos narių. Tačiau didelių organizacijų skirtinguose padaliniuose gali susiformuoti subkultūros, kad atspindėtų

organizacijos narių bendras problemas, situacijas ar patirtį (Robbins, 2003, p. 286). Jos net gali praturtinti bendrąją kultūrą.

Organizacijoje egzistuojančias subkultūras galima suskirstyti į formalias ir neformalias. *Neformalias* grupes sudaro draugai, jos susidaro siekiant ilgalaikių ar trumpalaikių bendrų tikslų. *Formalios* grupės sudaromos pagal darbo specifiką (Poškienė, 1998). Tuo pačiu aspektu P. Pruskus (2009) subkultūrą įvardija kaip kiekvieno skyriaus darbuotojų grupę, kuri atlieka skirtingas funkcijas ir turi savitą aplinkos suvokimą. Kiekvienas skyrius turi savo erdvę, kabinetus, virtuvėles, poilsio patalpas. Dažniausiai kiekvienas skyrius būna labiau lojalus savo subkultūrai nei visos organizacijos interesams. Autorius įvardija ir trūkumus, kurie kyla iš subkultūrų:

- dažnai kyla interesų konfliktai tarp skirtingų subkultūrų;
- jei smarkiai skiriasi subkultūros, sunkiau siekti organizacijos tikslų;
- vadovai turi suderinti vyraujančią organizacinę kultūrą su subkultūromis (Pruskus, 2009, p. 89).

Susiskaldžiusios organizacinės kultūros vadovų uždavinys stebėti subkultūrų vertybių raidą, iš anksto numatyti galimas problemas, skatinti bendros kultūros vystimąsi ir pripažinimą.

Organizuojant šios institucijos organizacinės kultūros tyrimą buvo atsižvelgta į skyrių ir subkultūrų įvairovę ir stebėjimo tyrimo išvados bus daromos lyginant atskirų subkultūrų organizacinės kultūros elementus.

Kauno darbo biržoje yra septyni skyriai: finansų apskaitos, personalo ir bendrųjų reikalų, užimtumo rėmimo įgyvendinimo, darbo su darbdaviais, karjeros planavimo, registravimo ir informavimo, darbo rinkos analizės ir prognozės. (žr. 5 priedą) Institucijoje dirba 89 aukštos kvalifikacijos darbuotojai: 83 moterys ir 6 vyrai. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi 83 darbuotojai, aukštesnįjį išsilavinimą 6. 60 darbuotojų dirba valstybės tarnyboje, 29 dirba pagal darbo sutartis. Darbuotojų amžius vyrauja nuo 23 metų iki 58 metų. Seniausiai institucijoje dirba direktoriaus pavaduotojas – 18 metų (žr. 6 priedą).

Asmenys, nutarę užsiregistruoti darbo biržoje pirmiausiai susiduria su *Registravimo ir informavimo skyriaus* (toliau RIS) darbuotojais. Čia dirba 14 darbuotojų: skyriaus vedėja, jos pavaduotoja ir 12 konsultančių. Iš jų 6 dirba pagal darbo sutartis, 6 yra valstybės tarnautojos. Šis skyrius susideda iš dviejų poskyrių: Jaunimo darbo centro ir Informavimo konsultavimo centro. Šio skyriaus darbuotojos atlieka informavimo, konsultavimo, registravimo, pažymų užsakymo, nukreipimo pas konsultantus-tarpininkus funkcijas. Be to aptarnauja klientus Kauno rajono seniūnijose, organizuoja mini Darbo biržas vietose, kad jiems nereikėtų vykti į Kauną. Jaunimo karjeros centro paskirtis – vadovaujantis atviros visuomenės idėjomis bei nuostatomis sukurti bei tobulinti piliečių, ypač jaunimo karjerai pasiekti reikalingų paslaugų sistemą, kuri padėtų priimti svarbius jų veiklai ir

asmeniniams gyvenimui sprendimus. Todėl šio poskyrio darbuotojos papildomai teikia informavimo ir konsultavimo paslaugas mokiniams, studentams, socialiniams partneriams mokymosi įstaigose, laisvės apribojimo ir kalinimo įstaigose. Visos darbuotojos tiesiogiai dirba su klientais. Šio skyriaus darbuotojų atliekamos funkcijos pateiktos 9 lentelėje.

9 lentelė Registravimo ir informavimo skyriaus darbuotojų funkcijos

Darbo ieškantys asmenys	Darbdaviai
1. Informuojami, konsultuojami individualiai, grupėmis (tiesiogiai, nuotoliniu būdu telefonu, el. paštu) apie:	
laisvas darbo vietas	teritorinėje darbo biržoje registruotų asmenų kvalifikaciją ir kompetencijas
darbo paieškos būdus ir metodus	darbuotojų paiešką (tarpininkavimą įdarbinat, elektronines paslaugas, EURES ir kt.)
padėti darbo rinkoje ir jos pokyčių prognozes	sąlygas, kuriomis bedarbiai gali įgyti darbdaviams reikiamas kvalifikacijas ir kompetencijas
profesinį mokymą, kvalifikacijas, jų įgijimo, tobulinimo ir persikvalifikavimo sąlygas	užimtumo rėmimo priemonės bei jų įgyvendinimo sąlygas ir tvarką
darbo rinkos paslaugas ir jų teikimo tvarką	darbo rinkoje papildomai remiamų asmenų rėmimą įdarbinant ar kuriant jiems darbo vietas padėti darbo rinkoje ir jos pokyčių prognozes veiksmus, prevencines priemones grupės darbuotojų atleidimo atveju
2. Užsakomos pažymos apie registracija darbo biržoje ir gaunamą nedarbo draudimo išmoką	
3. Aptarnaujami „Vieno langelio principu“	

Šaltinis: sudaryta autorės

Užregistruotas klientas patenka į *Karjeros planavimo skyrių* (toliau KPS). Jame dirba 30 darbuotojų: skyriaus vedėja, dvi pavaduotojos ir 27 tarpininkai, konsultantai. Iš jų 27 valstybės tarnautojai, 3 dirbantys pagal darbo sutartis. Apsilankymų pas konsultantus-tarpininkus metu, klientams sudaromas individualus įsidarbinimo planas, paskiriama nedarbo draudimo išmoka, supažindinami su laisvomis darbo vietomis. Bedarbis gali būti nukreipiamas dalyvauti aktyviose darbo rinkos politikos priemonėse, įsigyti naują kvalifikaciją. Visi darbuotojai tiesiogiai aptarnauja klientus (žr. 10 lent.).

10 lentelė Karjeros planavimo skyriaus darbuotojų funkcijos

Darbo ieškantiems asmenims teikiamos paslaugos
1. Sudaromas individualus įsidarbinimo planas.
2. Nukreipiamas dalyvauti aktyvios darbo rinkos politikos priemonėse, atsižvelgiant į asmenines savybes ir darbo rinkos poreikius.
3. Nukreipiamas konsultacijoms pas Darbo biržos arba Darbo rinkos mokymo tarnybos konsultantus.
4. Nustatyta tvarka suteikiamas, sustabdomas, atstatomas, nutraukiamas bedarbio statusas.
5. Skiriama nedarbo socialinio draudimo išmoka, ji atnaujinama ar nutraukiama.
6. Vykdomas profesinės rehabilitacijos paslaugų teikimas neįgalumą turintiems asmenims.
7. Nukreipiamas dalyvauti projektuose paramai iš Europos Sąjungos gauti.

Šaltinis: sudaryta autorės

Nedarbo draudimo išmokas, Europos Sąjungos finansuojamus projektų finansinius reikalus ir darbuotojų darbo užmokesčio skaičiavimą organizuoja *Finansų apskaitos skyrius* (toliau FAS). Jame dirba 12 darbuotojų: vedėja, jos pavaduotoja ir 10 vyriausių specialistų, kurios nekontaktuoja su klientais. Be to šio skyriaus darbuotojos formuoja užklausas SODRAI apie bedarbių darbinę veiklą, sutikrina ar tinkamai parengti dokumentai, susiję su operacijų atlikimu.

Darbo su darbdaviais (toliau DsDS) skyriuje dirba 5 darbuotojos: 1 vedėja ir 4 vyriausios specialistės. Visos valstybės tarnautojos ir kontaktuoja su klientais.. Šio skyriaus darbuotojos daugiau bendradarbiauja su darbdaviais, organizuoja darbo mugės, registruoja laisvas darbo vietas. Šio skyriaus darbuotojų darbo funkcijos išnagrinėtos 11 lentelėje.

11 Lentelė Darbo su darbdaviais skyriaus darbuotojų funkcijos

Darbdaviams teikiamos paslaugos:
Informuoja ir konsultuoja darbdavius bei socialinius partnerius apie teikiamas paslaugas, situaciją darbo rinkoje
Tarpininkauja aprūpinant darbdavius darbo jėga pagal kvalifikacinius reikalavimus.
Supažindina laisvų darbo vietų registravimo bei informacijos pateikimo apie užimtą vietą tvarka bei kitas darbo biržos teikiamas paslaugas, aktyvias darbo rinkos priemones.
Registruoja laisvas darbo vietas įvedant laiku ir teisingai informaciją.
Organizuoja darbdavių ir ieškančiųjų darbo asmenų susitikimus darbo mugėse.
Analizuoja duomenis apie darbo jėgos paklausą
Kviečia į organizuojamus tikslinius darbdavių susitikimus ir seminarus reklamuojant Darbo biržos paslaugas.
Organizuoja prevencines priemones įmonėse esant grupės darbuotojų atleidimams ir siekiant švelninti darbuotojų skaičiaus mažinimo pasekmes.

Šaltinis: sudaryta autorės

Aktyvių darbo rinkos politikos priemonių vykdymą, profesinio mokymo kursus, profesinės reabilitacijos priemones organizuoja *Užimtumo rėmimo įgyvendinimo* (toliau URIS) skyrius. Jame dirba 11 darbuotojų: vedėja, jos pavaduotoja ir 9 specialistės. Iš jų 9 valstybės tarnautojos. Visos tiesiogiai dirba su klientais. Jos analizuoja ir apibendrina KPS įdarbinimo planų pagrindu parengtą informaciją apie bedarbių poreikį dalyvauti priemonėse, atsižvelgiant į teisės aktų reikalavimus, darbo rinkos prognozes, darbo biržos finansines galimybes. Taip pat jos tikrina darbo biržai darbdavių pateiktose pažymose bei darbo laiko apskaitos žiniaraščiuose duomenis apie kiekvieną pasiūstą į priemones asmenį; duomenis operatyviai suveda į kompiuterinę duomenų bazę.

Darbo rinkos analizės ir prognozės skyriuje (DRAPS) dirba vedėjas, 2 statistikai – analitikai ir 2 kompiuterinio tinklo administratoriai. Šie darbuotojai rengia darbo rinkos statistinę analizę, apdoroja duomenis, atlieka sociologinius tyrimus, užtikrina sisteminių ir taikomųjų programinių priemonių ir duomenų bazės darbą, atlieka kompiuterinio tinklo ir jo technikos priežiūrą.

Personalo ir bendrųjų reikalų skyriuje (PBRs) dirba 9 darbuotojai. Tai įvairiausių pareigybių skyrius. Jį sudaro ir personalo skyriaus vedėja, ir sekretorė-referentė, archyvarė, Eures patarėja, o taip pat ūkio priežiūros darbuotojai, organizuojantys viešuosius pirkimus būtinus darbo biržos materialiniam ir techniniam aprūpinimui įgyvendinti, remonto darbams atlikti, ir atliekantys apšvietimo, apšildymo, vandentiekio, kanalizacijos remonto darbus. organizuoja Darbo biržos gerbūvio įrengimą, apželdinimą, reklamą, šventinio apipavidalinimo darbus.

2.2. Sukonstruoti tyrimo metodo modeliai

Metodologija, anot *B. Bitino ir kt.* (2008), kuris remiasi Tijūneliene, Virbaliene (2006), Merkiu (1999) ir Kardeliu (2002), yra pažinimo procesas, jo principai, mokslinio tyrimo metodai ir technika. Kiti ją įvardina kaip teoriją, nurodančią kaip turi būti atliekamas tyrimas (p. 88).

„Metodas – pagrindinis duomenų rinkimo, apdorojimo arba analizės būdas“ (Luobikienė, 2008, p. 17). *M. Jo Hach ir A.L. Cunliffe* (2006) nurodo du informacijos rinkimo metodus - stebėjimo ir apklausos. Tipiškos organizacinės kultūros studijos veikia pagal surinktą informaciją: žmogaus darbo produktų ir simbolių stebėjimas ir jų panauda bei kultūros narių apklausos, pabrėžiant patyrimo ir pasaulio aiškinimo būdų suradimą.

Tyrimo metodai

Kaip pastebi *P. Vanagas* (2008) nagrinėdamas C.Cassellio ir G.Symono mokslinius darbus, organizacinės kultūros tyrimui, be tradicinių kiekybinių tyrimo metodų, pasaulinėje praktikoje dažnai naudojami kokybiniai tyrimai. Tik juos atliekant reikia lankstumo ir jautrumo, nes, vykstant tyrimui, keičiasi aplinkybės, situacijos, tiriamųjų nuotaikos, emocijos. Beto, tyrimo rezultatus veikia ir apklausiamųjų požiūris į keliamą problemą. Mokslininkas pataria „atsižvelgti į socialinę, psichologinę situaciją organizacijoje“ (Vanagas, 2008, p. 239).

Jam oponuoja *L. Luobikienė* (2008), teigdama, kad kokybinis tyrimo metodas naudojamas tiriant socialinį reiškinių, sociologinę informaciją, užtikrina patikimiausius tyrimo rezultatus. Tyrimas vyksta natūralioje aplinkoje, kur duomenų rinkimo instrumentas yra pats tyrėjas. Jis turi praleisti daug laiko tyriamoje aplinkoje, rinkti išsamius duomenis, kuo adekvačiau juos suvokti ir paaiškinti, ilgai analizuoti gautus duomenis (p. 44). *Bitinas ir kt.* (2008) taip pat teigia, kad įvairių valstybinių institucijų problemų sprendimui geriausiai tinka naudoti kokybinius duomenų rinkimo metodus: stebėjimą, interviu, dokumentų rinkimą (p. 152). „Kokybiniuose tyrimuose atvirai pripažįstama, kad tyrėjas yra pažinimo instrumentas; jis tiesiogiai sąveikauja su tiriamaisiais, kitais situacijos komponentais, atlikdamas mokslinio pažinimo instrumento funkciją, stengiasi suvokti, pajauti reiškinių prigimtį, esmę“ (p. 207).

N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998), atliekant tyrimą, rekomenduoja derinti kokybinius ir kiekybinius tyrimus – anketinę apklausą ir interviu. Klausimyne pateikiami klausimai turi būti išdėstyti logine seka, paprasti, aiškūs, pritaikyti prie tiriamoje organizacijoje naudojamos kalbos, žargonų. Jų neturi būti per daug, nes respondentai gali nepildyti paliktų tuščių vietų atsakymams.

Atlikus literatūros analizę, pastebėta, kad populiariausi tyrimo metodai yra anketinė apklausa ir interviu su dirbančiais. Daugelyje nagrinėtų mokslinės literatūros šaltinių keliamos abejonės – ar sudarytas anketos klausimynas objektyviai atspindės tiriamos organizacijos kultūrą, nes jis gali neatitikti toje organizacijoje naudojamos kalbos, žargonų.

Šiuo atveju, tyrimą atliekanti autorė turi prioritetą, nes tiriamoje organizacijoje dirba keturi metai, gerai pažįsta respondentus, organizacijos vidinę ir išorinę aplinką, joje vyraujančias nuotaikas ir psichologinę situaciją.

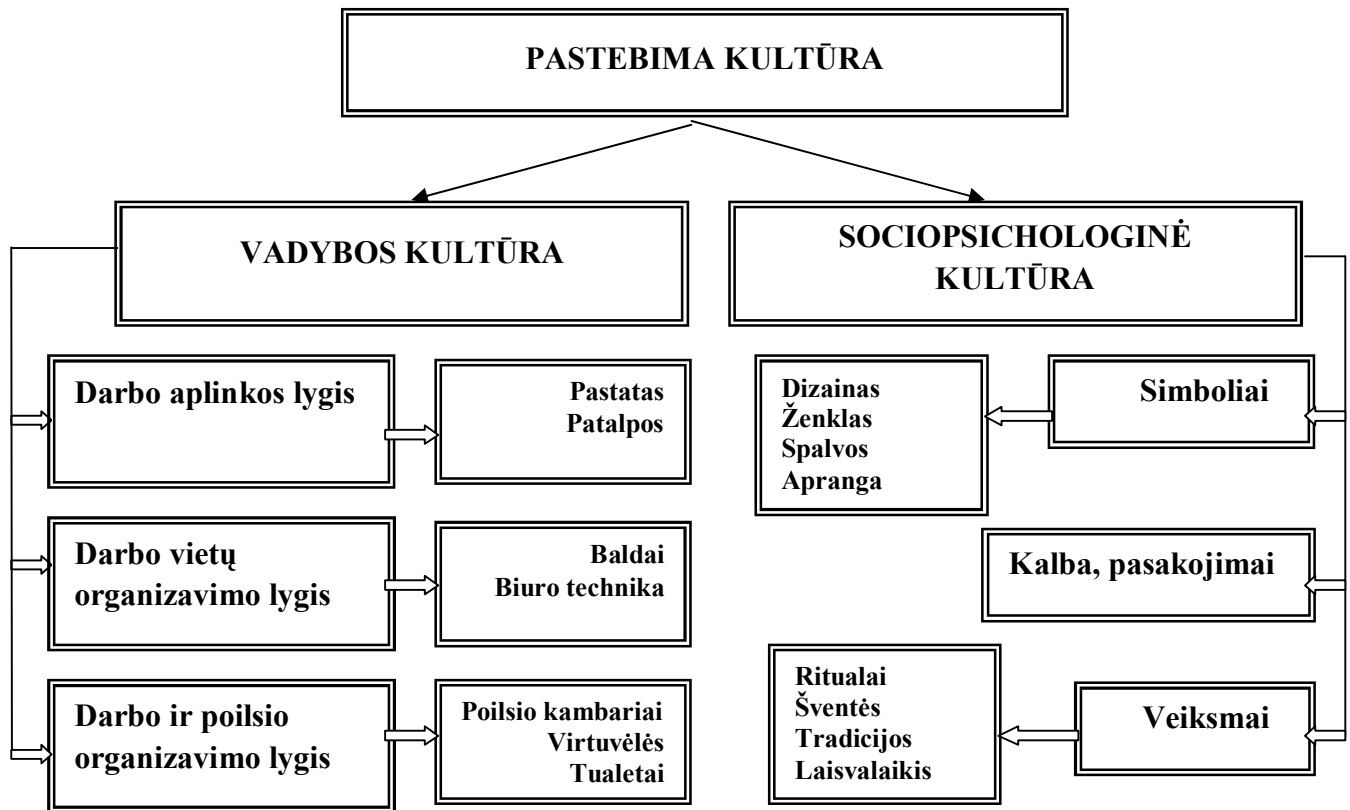
Stebėjimas - pagrindinis neverbalinės elgsenos duomenų rinkimas. Kaip teigia *K. Kardelis (2007)* tai vienas seniausių mokslinių tyrimo metodų, kuris buvo ir yra taikomas daugelyje disciplinų: sociologijoje, psichologijoje, gamtos moksluose ir kitur. *B. Bitinas ir kt. (2008)* rekomenduoja taikyti šį metodą, kai atliekamas organizacijų tyrimas. Juo galima surinkti beveik tą pačią informaciją kaip ir taikant interviu metodą. Be to interviu metodu gauti duomenys yra įtakojami respondentų nuomonės. O jie bijo, kad gali būti identifikuotos jų asmenybės, todėl atsakymų patikimumas ginčytinas. Tokia situacija susidarė ir tiriamoje organizacijoje. Ruošiama institucijos reorganizacija, ekonominė krizė, kasdien stebimos bedarbių eilės, baimė būti atleistam, kiti psichologiniai aspektai, be to ir darbo intensyvumas ir įtampa įtakojo tyrimo autorės apsisprendimą atsisakyti interviu metodo, o pasirinkti stebėjimo metodą. Atsakymai į interviu klausimus nebūtų sąžiningi, suveiktų žmogiškasis faktorius.

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių stebėjimų klasifikacijų. Paprastai kaip pagrindinės stebėjimų rūšys yra išskiriamos šios: stebėjimas dalyvaujant stebėjimo procese (įtrauktas stebėjimas) ir stebėjimas nedalyvaujant vykstančiuose įvykiuose (neįtrauktas stebėjimas), atviras ir inkognito („slaptas“) stebėjimas, standartizuotas ir nestandartizuotas, lauko ir laboratorinis stebėjimas, sistemingas ir nesistemingas stebėjimas, neformalus ir formalus (Tidikis, 2003, Bitinas ir kt. 2008), mokslinis ir kasdieninis, pedagoginis (Kardelis, 2007).

Tyrimo duomenims gauti buvo naudojamas vienas iš tyrimo metodų – neformalaus įsijungto (įtraukto) vizualinio stebėjimo metodas. Dirbant tiriamoje organizacijoje tampa stebimosios aplinkos dalyviu (Bitinas ir kt., 2008, p.183). *Šiuo metodu tiriama pastebima kultūra – simboliai, kalba, pasakojimai ir veiksmai. Tyrimas atliekamas stebint skyrių fizinę aplinką (aplinka, baldai, dizainas, spalvos), žmones, jų elgseną (atkreipiant dėmesį, kaip sutinkami klientai žmonės), kalbą, aprangą.*

Stebėjimo tyrimui vykdyti autorė pasinaudojo mokslininkų siūloma metodika: P. Zakarevičiaus (2004) “Vadybos kultūros elementai” – ketvirtu elementu “Vadybos darbo sąlygų

kultūra” ir L. Šimanskiėnės (2002) “Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonės” – fizinės aplinkos studijavimu, darbuotojų veiklos stebėjimu ir sukonstravo tyrimo modelį (žr. 7 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Zakarevičių, 2004, Šimanskiėnė, 2002

7 pav. Organizacinės kultūros kokybinio tyrimo stebėjimo metodo modelis

Dokumentų analizės metodas - pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis – įvairūs dokumentai. Dokumentai gali suteikti reikalingų žinių apie organizacinę kultūrą ir joje dirbančius žmones, projektų vykdymą, veiklą reglamentuojančius įstatymus ir kt. Dokumentai skirstomi:

- pagal dėstymo (pateikimo) formą - į *statistinius* (lentelės, grafikai) ir rašytinius (*verbalinius*) (ataskaitos, aprašymai, tvarkos ir kt.);
- pagal bendrą reikšmę arba statusą – į *oficialius* (tarnybiniai dokumentai, parengti ir patvirtinti) ir *neoficialius* (pasiūlymai, projektai, be patvirtinimo);
- pagal funkcinius ypatumus – informaciniai, reguliatyviniai (direktyviniai) (nutarimai, įstatymai, įsakymai (Kardelis, 2007, p. 225; Luobikiėnė, 2008, p. 82 – 83.)

Atliekant dokumentų analizę yra sutaupoma laiko, dirbama su jau esamais duomenimis, o ne su žmonėmis, kas suteikia procesui daugiau objektyvumo. Tačiau šį metodą apsunkina, jei išeties

duomenys yra klaidingi. 3.2. skyrelyje „Kauno darbo biržos veiklą reglamentuojantys dokumentai“ pateikta jų analizė (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Kauno darbo biržos veiklą reglamentuojantys dokumentai

Dokumento rūšis	Dokumento pavadinimas
Lietuvos Respublikos įstatymai	Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas Darbo kodeksas Nedarbo socialinio draudimo įstatymu Sveikatos draudimo įstatymo Užimtumo rėmimo įstatymu Valstybės tarnybos įstatymas
Lietuvos respublikos vyriausybės nutarimai Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymai	Darbo rinkos stebėsenos sąlygų ir tvarkos aprašas Nedarbo socialinio draudimo nuostatais
Lietuvos darbo biržos dokumentai	Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai
Kauno darbo biržos dokumentai	2006 - 2008 m. veiklos strategija Veiklos programa 2010 metams Veiklos ataskaita už 2009 metus Skyrių darbuotojų veiklos aprašai

Šaltinis: sudaryta autorės

Nustatant Kauno darbo biržos organizacinės kultūros būklę buvo taikytas anketinės apklausos metodas, konstruojant standartizuotą klausimyną. Buvo vykdoma elektroninė anketinė apklausa. Anketa patalpinta elektroniniame tinklapyje www.publika.lt ir išplatinta darbuotojams.

Anketavimas - tai dažniausiai taikomas būdas siekiant iširti organizacijos kultūrą. Šio metodo populiarumą lemia tai, kad taikydamas kitus būdus tyrėjas turėtų daugiau laiko praleisti organizacijoje, siekdamas nors šiek tiek suvokti kas vyksta, be to respondentas anketą gali pildyti patogiu jam laiku. Remiantis anketavimu atliekama didžioji tyrimo dalis, apimant visuose organizacinės kultūros lygmenyse esančius kriterijus. Atsakymai į anketos klausimus leidžia įvertinti tiriamoje institucijoje vykstančius reiškinius, įvykius, darbuotojų tarpusavio santykius, esančią kontrolę, vyraujančias vertybes.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo respondentams buvo pateikta anketa (12 priedas), kurią sudaro klausimai, susiję su nagrinėjama tema. Sudarant anketą naudotasi **R. Harrisono (1970), J. Petricko ir G. Manningo (1990), E. H. Schein (2004), P. Jusevičienės (1996), J. Palidauskaitės (2010)** moksliniais darbais.

Anketa sudaryta iš 17 uždarų klausimų, numatant eilę paruoštų atsakymų. Išrenkamas tas, kuris atitinka apklausiamojo nuomonę. Kai kurie anketos klausimai gana paprasti (užtenka pasirinkti galimą atsakymą iš pateikto sąrašo), kiti gi teiginiai ar klausimai reikalauja tam tikro vertinimo.

Rekomenduotini ne mažiau kaip penki atsakymų variantai. Vienas klausimas apie kolektyve švenčiamas šventes yra kombinuotas. Prašoma, jei respondentas gali, jas išvardinti.

Anketos struktūra.

Anketą sudaro trys dalys - įvadinė, pagrindinė ir pagalbinė dalys (žr. 12 priedą).

Įvadinėje dalyje pateikiamas paaiškinimas kokių tikslu yra atliekama apklausa, kur anketos rezultatai bus panaudojami ir pateikiama anketos pildymo instrukcija.

Pagrindinė anketos dalis susideda iš penkių logine tvarka išdėstytų klausimų grupių, nesugrupuotų į atskirus blokus, kurių funkcijos:

- nustatyti stipri ar silpna vyrauja organizacinė kultūra, ar žino darbuotojai savo organizacijos istoriją, tradicijas, šventes padeda 5 – 8 klausimai. Šių atsakymų pagalba patikrinama ar rezultatai sutampa su vizualinio stebėjimo tyrimo rezultatais;
- išsiaiškinti ir atskleisti asmenines darbuotojų vertybes, išsiaiškinti organizacijos deklaruojamas vertybes galima iš 9 – 12 klausimų;
- kontrolinis klausimas, sudarytas pagal Petrick, Manning modelį, padeda apsaityti, kurioje moralinio išsivystymo pakopoje yra dauguma darbuotojų - 13 klausimas;
- įvertinti koks organizacinės kultūros tipas dominuojantis, pasinaudojant R. Harrisono išskirtais organizacinės kultūros tipais, padeda 14 klausimas;
- patikrinti iškeltą hipotezę, kad penktos ir šeštos asmens moralinio išsivystymo lygio pakopos darbuotojai nėra patenkinti vyraujančiu organizacinės kultūros tipu, kolektyvo tarpusavio santykiais galima 15 ir 16 klausimais.

Pagalbiniais anketos klausimais siekiama apibrėžti demografinius darbuotojų duomenis, kurie padeda išsiaiškinti dirbančiųjų kvalifikaciją bei kokiai grupei ar kategorijai darbuotojai priklauso. 1-4 ir 17 klausimo pagalba siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką šie požymiai daro atsakymams (žr. 13 lent.)

13 lentelė. Empyrinio tyrimo modelis

Organizacinės kultūros būklės nustatymo veiksniai	Klausimai				
Demografiniai respondentų duomenys	1	2	3	4	17
Stipri ar silpna organizacinė kultūra	5	6	7	8	
Darbuotojų ir organizacijos deklaruojamos vertybės	9	10	11	12	
Asmens moralinio išsivystymo pakopos nustatymas	13				
Organizacinės kultūros tipo nustatymas	14				
Pasitenkinimo darbu ir tarpusavio santykiais nustatymas	15	16			

Duomenų grupavimui naudojamos trys skalės:

1. *Nominalinė skalė* – objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas (amžius, lytis, išsilavinimas ir kiti kokybiniai rodikliai), kas sudaro demografinę anketos dalį. Pateikiami fiksuoti atsakymai.
2. *Ranginė skalė* – atsakymų duomenys grupuojami didėjančia arba mažėjančia tvarka (nuo teigiamo iki neigiamo ir atvirkščiai). Tokiu pat principu sukonstruotos nuostatų skalės, dar vadinamos Likerto skalėmis (susumuotų reitingų metodas). Duomenis buvo koduojami teigiamesnei sąlygai priskiriant didesnę reikšmę (visiškai nesutinku – 1, nesutinku – 2, nei sutinku, nei nesutinku – 3, sutinku – 4, visiškai sutinku – 5).
3. *Intervalinė skalė* – padeda išmatuoti ir palyginti kai kuriuos požymius, kurie turi skaitmeninę išraišką, pvz. amžių (30-40 metų), darbo stažą (nuo 1-iki 3 metų) ir kt. Atsakymai pateikti ir sugrupuoti „nuo ... iki“ pasirenkami iš pateikto sąrašo.

Nustatant organizacinės kultūros tipą (valdžios, vaidmens, užduoties ar asmens), buvo pateiktas 14 anketos klausimas. Tyrimo pradžioje iškelta 1 hipotezė, kad Kauno darbo biržoje vyrauja mišrus – vaidmens ir užduoties kultūrų tipas. Gauti tyrimo rezultatai šią hipotezę patvirtins ar paneigs. (žr. 10 priedą). **Todėl tyrimo autorė suformavo tyrimo metodą, kurio pagalba bus nustatomas organizacinės kultūros tipas (žr. 3 priedą).**

Empirinio tyrimo autorė, siekdama patvirtinti ar paneigti 2 iškeltą hipotezę, anketiniu tyrimu norėjo nustatyti kurioje moralinio išsivystymo pakopoje yra dauguma organizacijos darbuotojų, naudojant šešias *Petrico, Manningo* (1990) asmeninio moralinio išsivystymo lygių skales. Manoma, kad asmenų moralinis pagrindimas įtakoja organizacijos moralinį pagrindimą ir jos kultūrą. Tai siekiama išsiaiškinti 13 anketos klausimu (žr. 11 priedą). **Tuo tikslu autorės buvo suformuluotas tyrimo metodas, išnagrinėti pagrindiniai požymiai, kurie padės lengviau apibūdinti organizacijos narių moralinio išsivystymo lygį (žr. 4 priedą).**

Nustačius kokiose asmeninio ir moralinio išsivystymo pakopose yra kolektyvo darbuotojai ir koks organizacinės kultūros tipas vyrauja organizacijoje, bus galima projektuoti tiriamos organizacijos charakteristiką. **Sulyginus šias dvi dimensijas, išanalizavus mokslinę literatūrą, autorė daro išvadą, kad kiekviename organizacinės kultūros vyraujančiame tipe geriausiai jaučiasi tam tikro asmeninio ir moralinio išsivystymo pakopoje esantys darbuotojai ir konstruoja šių dviejų dimensijų atitinkamus modelį (žr. 14 lent.).** Taip buvo tikrinama 3 iškelta hipotezė, kad vyraujanti organizacinė kultūra neatitinka aukščiausių pakopų pasiekusių darbuotojų asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio.

14 lentelė. Organizacinės kultūros tipo ir darbuotojų moralinio išsivystymo pakopų atitikmuo

Organizacinės kultūros tipas	Darbuotojų moralinio išsivystymo pakopos
Valdžios kultūra	1, 2, gali būti ir 3 pakopos
Vaidmens kultūra	4 pakopos
Užduoties kultūra	3, 4, 5 pakopos
Asmens kultūra	5, 6 pakopos

Šaltinis: sudaryta autorės

Siekiant patikrinti stebėjimo tyrimo metu surinktus duomenis, patvirtinti ar stipri organizacinė kultūra vyrauja Kauno darbo biržoje, buvo užduodami klausimai apie organizacijos švenčiamas šventes, simbolius, įkūrimo ir vystimosi istoriją. Be to buvo pateikti klausimai apie organizacijos ir kolektyvo narių deklaruojamas vertybes, nes dauguma mokslininkų vertybes įvardino kaip svarbiausią organizacinės kultūros elementą (žr. 12 priedą).

Tyrimo populiacija ir imtis.

Tyrimo populiacija – objektų požymių aibė, kuriai atliekamas statistinis tyrimas. Šio tyrimo populiacija - **89 Kauno darbo biržos darbuotojai**.

Tyrimo imtis – reprezentatyvi kvotinė imtis. **Kvotinė imtis** – tai imtis, kuri atitinka visos populiacijos sudėtį pagal tam tikrus požymius, grupes (Paulauskaitė, Vanagas, 1998, Bitinas, 2008) Apklausos imtis buvo nustatoma remiantis Paniotto reprezentatyvios imties formule (1), kur:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N); \quad (1)$$

Čia: n – tyrimo imtis;

N – bendras darbuotojų skaičius - 89;

Δ – sociologiniuose tyrimuose normali, standartinė imties paklaida laikoma 5 proc. (0,05) (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Imties paklaida – tai parametro ir statistikos (parametro įverčio) skirtumas.

$$n = 1/(0,05^2 + 1/89) = 1/(0,0025 + 0,01123596) = 1/0,01373596 = 72 \text{ respondentai}$$

Tyrimo tipas. Reprezentatyvus Kauno darbo biržos darbuotojų tyrimas, t.y. tyrimo rezultatų patikimumas – 95 procentai, o tai reiškia, kad išvados apie imtį su 95 proc. garantija gali būti taikomos visai tyrimo populiacijai.

Tyrimo atranka – mišri (neatsitiktinė ir atsitiktinė). Tai tokia atranka, kurioje tiriamos visumos elementai yra atrenkami ne atsitiktiniu būdu. *Tyrimui atlikti pirmiausiai buvo pasirinkti 60 darbuotojų, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais. Jie yra viešųjų paslaugų teikėjai, labiausiai reprezentuoja instituciją ir įtakoja organizacinę kultūrą. Likusieji 12 pasirinkti atsitiktiniu būdu iš kitų skyrių (žr. 6 priedą).*

Siekiant nustatyti Kauno darbo biržos organizacinės kultūros būklę, išanalizavus mokslinę lietuvių, anglų ir rusų kalbomis literatūrą, t.y. publikacijas, mokslinius straipsnius, atlikus dokumentų analizę, magistrinio darbo autorė nutarė atlikti empirinį tyrimą, naudojant šiuos duomenų rinkimo metodus: stebėjimą, dokumentų analizę ir anketinę apklausą. Interviu metodo buvo atsisakyta dėl vadovų – ekspertų užimtumo, vykdančios reorganizaciją ir dėl vyraujančio stresinio mikroklimato tarp įstaigos darbuotojų.

3. KAUNO DARBO BIRŽOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖ

Siekiant nustatyti Kauno darbo biržos organizacinės kultūros būklę, naudojantis mokslininkų rekomendacijomis, buvo atliktas empirinis tyrimas. **buvo naudojami neformalaus įsijungto vizualinio stebėjimo ir dokumentų analizės ir anketinės apklausos metodai.**

3.1. Neformalaus įsijungto vizualinio stebėjimo rezultatai

Stebėjimo tyrimui vykdyti empirinio tyrimo autorė sukūrė organizacinės kultūros tyrimo modelį, remiantis P. Zakarevičiaus (2004) „Vadybos kultūros elementai“ – ketvirtu elementu „Vadybos darbo sąlygų kultūra“, L. Šimanskienės (2002) „Organizacinės kultūros diagnostikos priemonės“ – fizinės aplinkos studijavimu, darbuotojų veiklos stebėjimu (žr. 7 pav. p. 47) Pagal šias metodikas tyrimo autorė pastebimą kultūrą suskirstė į dvi grupes: vadybinę kultūrą ir sociopsichologinę kultūrą. Galima teigti, kad stebėjimas vyksta ketverius metus, nes tiek laiko autorė dirba tiriamoje institucijoje ir gali analizuoti vykstančius pokyčius.

Vadybinė kultūra

Darbo aplinkos lygis. Jo pagalba palaikomas organizacijos ir jos narių identiškumas bei perduodamas naujiems nariams.

- **Pastatas.** Kauno darbo biržos pastatas yra keturių aukštų. Pastatas turi iškabą su įstaigos ženklu ir pavadinimu. Vitrininiame lange įrengta informacinė „bėganti eilutė“, kurioje skelbiama darbo ieškantiems asmenims aktualiausia informacija. Pastato laiptai puošiami žydinčiomis gėlėmis, kurios suteikia gerą estetinį vaizdą. Ypatingas dėmesys skirtas neįgaliesiems klientams – įvažiavimui su neįgaliojo vėžimėliu pritaikyti laiptai ir paradinės durys. Teritorijoje yra mašinų stovėjimo aikštelė, skirta darbuotojams ir biržos svečiams. Prieš du metus buvo vykdyta pastato renovacija, panaudojant Europos Sąjungos lėšas. Jos metu buvo pakeisti langai, apšiltintas pastatas, pakeistas skyrių ir kabinetų išdėstymas.

- **Patalpos.** Pirmame aukšte išsidėstė informacijos centras, registratūra ir neįgaliuosius klientus aptarnaujančių konsultantų kabinetai. Galima sakyti, kad šiame aukšte yra Registravimo ir informavimo skyrius. Jis išdėstytas atviroje erdvėje. Įstaigą reprezentuoja „Informacija“ ir šio skyriaus darbuotoja. Čia dirbančios darbuotojos visada suteikia reikiamą informaciją ir mandagiai aptarnauja klientus. Skyriaus vedėjos nuostata „Klientas visada teisingas ir turi išeiti iš biržos gavęs visus atsakymus ir patenkintas“ sako, kad pagrindinis dėmesys yra skiriamas svarbiausiai institucijos misijai ir funkcijai

- teikti socialines paslaugas Kauno miesto ir Kauno rajono gyventojams. Registratūros patalpa taip pat yra atviroje erdvėje, įrengtos šešios darbo vietos. Tai vienintelis skyrius atvirai dirbantis su klientais. Kai buvo vykdoma rekonstrukcija, buvo laikomasi koncepcijos „atviri klientams ir kitiems darbuotojams“. Bet tyrimo autorės nuomone, kabinetinę sistemą pertvarkius į atviros erdvės sistemą, tapo pažeidžiamas klientų konfidencialumas, asmens duomenų apsauga. O darbuotojams – labai pablogėjo darbo sąlygos. Salėje vyrauja pastovus triukšmas, sunku susikalbėti su klientu, nukreipiamas dėmesys nuo aptarnaujamo žmogaus problemų. Be to pastoviai patiriamas stresas, nes darbuotojus visą darbo dieną stebi šimto klientų eilė.

Kituose aukštuose išsidėstę likusieji skyriai. Vyrauja koridorinė - kabinetinė sistema. Darbuotojai dirba kabinetuose po du ar tris darbuotojus. Klientai individualių konsultacijų pas KPS konsultantus – tarpininkus laukia koridoriuose. Patalpos yra nuolat prižiūrimos, rekonstruojamos, dažomos pagal poreikį. Visuose koridoriuose daug informacinių stendų, skirtų darbo ieškantiems asmenims. *Reikia pažymėti, kad niekur nepastebėta šiai įstaigai nusipelnusių žmonių portretų ar viešai deklaruojamų jų minčių, stendų, kuriuose atsispindėtų darbuotojų bendra veikla (pvz.: fotonuotraukos, straipsniai laikraščiuose, skelbimai ar kita, darbuotojų identiškumą skatinanti, informacija).*

Visose darbo vietose labai blogas apšvietimas, šviestuvai nepritaikyti darbui su kompiuteriu, akina, blogina regėjimą. Į darbuotojų skundus vadovai nereaguoja. Pataruoju metu ypatingai didelis dėmesys skiriamas patalpų reprezentacinei išvaizdai.

Darbo vietų organizavimo lygis Šiam elementui reikia skirti ypatingą dėmesį, nes nuo to kaip kaip įrengtos darbo vietos, baldų patogumas, funkcionalumas, kaip veikia biuro technika priklauso klientų aptarnavimo kokybė, darbo operatyvumas. Jei darbo priemonės išdėstytos optimaliai, nereikia daryti papildomų judesių, nereikalingai eikvoti energijos.

- **Baldai.** Išskirtinumu pasižymi Registravimo ir informavimo skyriaus baldai. Jie pagaminti pagal individualų užsakymą. Jie yra ryškūs, oranžinės ir pilkai žalsvos spalvos, pritaikyti prie darbo biržos reprezentacinės - žalios spalvos. Tokie baldai šiam skyriui suteikia išskirtinumo požymį. Jie yra šiuolaikiški, individualūs, ne serijinės gamybos. Tačiau jie funkcionaliai nepatogūs nei darbuotojams, nei klientams. Klientų kėdės žemos, kietos, darbuotojų stalai per žemi, kėdės nesireguliuoja – atsiranda nugaros skausmai. Visų kitų skyrių kabinetuose baldai yra serijinės gamybos, bet skirti biurams, šviesios spalvos, šiuolaikiški, tvarkingi. Dėl dokumentacijos gausos jaučiamas spintų ir lentynų trūkumas. Susidaro erdvės trūkumas, kabinetai atrodo užgriozdinti, apkrauti.

- **Biuro technika.** Kiekvienas darbo biržos darbuotojas savo darbo vietoje turi kompiuterį su skistųjų kristalų vaizduokliu. Kiekviename kabinate yra spausdintuvas, kuriuo naudojasi keli

darbuotojai. Jie dažnai genda, stringa, nekeičiamos dažų kasetės, teisinantis lėšų stoka. Ypatingai bloga padėtis su kopijavimo aparatais. Vienas kopijavimo aparatas yra administracinėse patalpose, kuriuo kitiems darbuotojams draudžiama naudoti. Antras aparatas yra ketvirtame aukšte. Su klientais ir dokumentais dirbančios darbuotojos kopijavimo aparato neturi. Todėl prireikus dokumento kopijos, tenka prašyti kliento eiti kažkur ją pasidaryti. Tai prastina institucijos įvaizdį ir darbuotojams tenka išklausti klientų priekaištus. *Tyrimo autorė pastebi, kad pastaruoju metu biuro technikai neskiriama pakankamai lėšų, nors kitiems įvaizdžio formavimo veiksniams skiriama netaupant.*

Darbo ir poilsio organizavimo lygis

- **Poilsio kambariai.** Specialių patalpų, skirtų poilsiui nei viename skyriuje nėra. Darbuotojai neturi vietos, kur gali pailsėti nuo triukšmo ir įtampos pertraukų metu.

- **Virtuvėlės.** Kiekviename aukšte yra įrengtos virtuvėlės. Jose pietų pertraukos metu darbuotojai gali išsivirti arbatos, pasišildyti atsineštą maistą. Yra elektriniai virduliai, šaldytuvai, spintelės indams. Visuose skyriuose virtuvėlės suremontuotos, erdvios, jaukios. Tik Registravimo ir informavimo skyriaus virtuvėlė, esanti rūsyje, yra prastos būklės. Ji užkrauta senomis archyvinėmis lentynomis, sulūžusiomis kėdėmis, ankšta ir tamsi. Į skyriaus darbuotojų prašymus – iškraustyti patalpą – nereaguojama.

- **Tualetai.** Visuose aukštuose įrengti atskiri tualetai darbuotojams. Biržos lankytojai gali naudotis bendru tualetu, esančiu pirmame aukšte. Neįgaliesiems lankytojams taip pat įrengtas atskiras, specialiai jiems pritaikytas tualetas. Be to pirmame aukšte darbuotojams yra įrengtas dušas.

Pastebėta, kad klientų naudojamam tualetui yra skiriamas ypatingas dėmesys ir priežiūra. Įstaigos vadovas reikalauja, kad visada jame būtų tualetinis popierius, ypatinga švara, kabotų veidrodis, įrengti muilo dozatoriai. Jis beveik kasdien kontroliuoja šios patalpos higieną.

Atlikus stebėjimą, tyrimo autorė daro išvadą, kad nėra skiriamas reikiamas dėmesys darbuotojų poilsiui ir relaksacijai. Be to didesnis dėmesys skiriamas biržos svečių patogumui.

Sociopsichologinė kultūra

Simboliai. Tai organizacinės kultūros elementai, naudojami organizacijoje, kurie suteikia identitetą, perduodami naujiems kolektyvo nariams ir visuomenei. Jie suteikia organizacijai išskirtinumą, formuoja jos narių vieningumą. Jie net gali sukelti pagarbą, pasididžiavimo savo institucija jausmą, jei formuojamas teigiamas įvaizdis.

- **Dizainas.** Tiriamoje institucijoje formuojamas vieningas, šiuolaikiškas, modernus dizainas. Interjeras puošiamas gėlėmis. Vyrauja vieninga žalia spalva, informaciniuose stenduose skelbiama informacija ruošiamą pagal vieną šabloną. Visuose koridoriuose stovi nuorodos ir rodyklės. Ypatingai išskirtiniu dizainu išsiskiria Informavimo ir registravimo skyrius pirmame aukšte.

- **Ženklas.** Kauno darbo birža turi savo ženklą – tai "D" raidė. Šis ženklas yra bendras visiems Lietuvos darbo biržos padaliniams (žr. 7 priedą).
- **Spalvos.** Lietuvos darbo biržos spalva visose teritoriniuose padaliniuose yra viena - sodriai žalia. Ji dominuoja ir tiriamame padalinyje. Žalia spalva atsispindi pirmiausia internetiniame tinklapyje, ženkle, informaciniuose stenduose, informacinėse rodyklėse. Pirmame aukšte informacijų centre ir registratūroje sienos nudažytos taip pat žalia spalva, derinant su balta (žr. 7 priedą).
- **Apranga.** Biržos darbuotojai neturi spec. drabužių. Keliamas reikalavimas aprangai, kad ši būtų tvarkinga, neiššaukianti, tinkama biuro darbuotojui. Negalima dėvėti džinsinių drabužių. Kiekvienas darbuotojas ant kaklo turi pasikabinęs kortelę, kurioje nurodyta užimamos pareigos bei vardas ir pavardė. Šie akcentai nesiskiria tarp organizacijos skyrių. Įstaigos vadovas pasižymi ypatingu tvarkingumu ir dėmesiu savo išvaizdai.

Kalba, pasakojimai

Kasdieninėje organizacijos veikloje naudojami tik tai organizacijai būdinga kalba, žargonai, pasakojimai, anekdotai, trumpiniai, kreipiniai, kalbos tonas diskusijų metu. Pašaliniams, iš išorės atėjusiems nariams, ši specifinė kalba gali būti nesuprantama, o organizacijos nariams padeda greičiau ir lengviau bendrauti bei efektyviau veikti. Ši kalba parodo visos organizacijos ar mažos grupelės išskirtinumą, unikalumą, todėl galima teigti, kad kriterijus veikia tikslingai ir įpareigoja organizacijos narius mokytis šios kalbos. Tyrimo metu autorė pastebėjo, kad net bedarbiai, kurie lankosi darbo biržoje ne pirmą kartą, taip pat naudoja trumpinius, žargonus ir tarsi tampa organizacijos dalimi.

Dažniausiai naudojami profesinių terminų trumpiniai tokie kaip: NSDI, PSD, instruktažas, „pastatyti į biržą“ ir daugelis kitų, tik šiai organizacijai būdingų terminų.

Kiekvienas naujas organizacijos narys išgirsta pasakojimus apie įstaigos įsikūrimą ir vystimąsi, pirmąjį biržos direktorių, įvairius nuotykius, charizmatiškus kolektyvo narius ir jų kaitą. Skirtingų skyrių darbuotojai pasakodami prideda nuo savęs, pagražina. *Bet tai leidžia atskleisti skyrių autonomiškumą, išskirtinumą iš kitų ir padeda nustatyti organizacinės kultūros stiprumą ir tęstinumą.*

Veiksmai

- **Ritualai.** Tai organizacijos veikloje nuolat pasikartojantys susirinkimai. Visuotiniai darbo biržos susirinkimai rengiami pagal poreikį, kai norima informuoti visus darbuotojus svarbiais klausimais. Kasdien atskirai posėdžiauja visų skyrių vadovai ir po to informaciją perduoda savo skyriaus pavaldiniams. Atskirai kiekvienas skyrius turi savo susirinkimų rengimo tvarką. RIS, KPS, URIS, DsDS – tai skyriai, kurie dirba su klientais, ilgesnius susirinkimus rengia paskutinę mėnesio dieną. O įvykus kažkokiems pakeitimams veiklos tvarkose, susitinka išklaudyti informacijos 15 minučių iki darbo pabaigos tą dieną. Kiti skyriai susirenka pasitarti pagal poreikį.

- **Šventės, tradicijos, laisvalaikis.** Dalyvavimas bendroje organizacijos veikloje, kultūriniuose renginiuose, pobūviuose, kavos gėrimuose išreiškia santykių kolegialumą tarp kolektyvo narių. Šiuo kriterijumi tiriami veiksmai, būdingi tiek atskiram skyriui, tiek visai organizacijai ir atskleidžia autonomiškumą, išskirtinumą iš kitų organizacijų.

Tyrimo metu stebėjimo ir anketavimo (5, 6, 7, 8 kl.) (žr. 12 priedą) metodais buvo nustatinėjama kokios šventės švenčiamos organizacijoje, kokios vyrauja tradicijos ir ar leidžia kolektyvo nariai kartu laisvalaikį. Sunku nubrėžti griežtas ribas tarp šventės, tradicijos ir laisvalaikio. Kasmet švenčiamos tos pačios šventės tampa tradicijomis. Kartu leidžiamas laisvalaikis taip pat įgyja tradicijos bruožų.

Analizuojant stebėjimo rezultatus, galima konstatuoti, kad organizacijos nariai kartu kiekvienais metais švenčia tradicines Šv. Kalėdų ir Naujų Metų šventes. Kiekvieną rudenį vyksta „Sporto totalizatoriaus“ šventė, jei vasarą vyko krepšinio ar futbolo čempionatas, arba tiesiog „Rudenėlio šventė“. Visų švenčių metu skyriai paruošia programas, sveikina vieni kitus, maloniai leidžia laiką. Tai galima įvardinti ir kaip laisvalaikio leidimą kartu. Atskirai, skyrių darbuotojų tarpe, švenčiami gimtadieniai.

Kaip tradicija tapo kolektyvo narių sveikinimas jubiliejau proga, atsisveikinimas išeinant iš darbo ilgamečiui darbuotojui. Ir, žinoma, visi ne tik kartu džiaugiasi, bet ir liūdi, guodžia, padeda finansiškai, susirgus ar netekus artimo žmogaus.

Kartu laisvalaikį leidžia tie darbuotojai, kurie palaiko artimesnius santykius vieni su kitais ar šeimomis. Jie kartu leidžia savaitgalius gamtoje, lanko kultūriniu renginius.

Apibendrinant stebėjimo tyrimo rezultatus, tyrimo autorė daro išvadą, kad:

- *Institucija turi savo išskirtinį ženklą, spalvą, dizainą, savo profesinę kalbą, pasakojimus, istorijas. Tai suteikia savitumo, išskirtinumo požymius.*
- *Tačiau niekur nepastebėta šiai įstaigai nusipelnusių žmonių portretų ar viešai deklaruojamų jų minčių, stendų, kuriuose atsispindėtų darbuotojų bendra veikla, kas keltų pasididžiavimą savo institucija, stiprintų darbuotojų identiškumo jausmą. Visi šie saviti skyriams simboliai suteiktų išskirtinumo jausmą bei būtų pagrindas darbuotojų bei organizacijos kultūrinių vertybių formavimui.*
- *Organizacijos nariai kartu švenčia šventes, turi savo susikurtas tradicijas, Tai padeda nustatyti organizacinės kultūros stiprumą ir tęstinumą.*
- *Nepakankamai plėtojami vadybos kultūros elementai, nes nekreipiamas dėmesys į darbuotojų darbo ir poilsio sąlygas, aprūpinimą biuro technika. Nors ypatingai didelis dėmesys skiriamas įstaigos reprezentacijai, ko nepastebėta esant stabiliai ekonominei situacijai.*
- *Lyginant darbo sąlygas skyrių lygyje, Registravimo ir informavimo skyriuje jos prasčiausios. Beto didesnis dėmesys skiriamas biržos svečių patogumui.*

3.2. Darbo biržos veiklą reglamentuojančių dokumentų analizės rezultatai

Nedarbas - viena aktualiausių laikmečio problemų, kuri mūsų visuomenėje atsirado kartu su rinkos ekonomika ir ūkio restruktūrizavimu. Rinkos ekonomikoje didesnis ar mažesnis nedarbas yra natūralus reiškinys, todėl bedarbių socialinė grupė nuolat egzistuoja. Tapus bedarbiu iš esmės keičiasi žmogaus socialinis statusas. Jis išstumiamas iš pagrindinės gyvenimo raiškos sferos ir netenka natūralaus pragyvenimo šaltinio. Didėjant nedarbui, krinta pragyvenimo lygis, prarandama kvalifikacija bei darbo įgūdžiai.

Darbo birža yra viešojo administravimo įstaiga, organizuojanti užimtumo rėmimo politikos priemonių įgyvendinimą bedarbiams bei kitiems ieškantiems darbo asmenims. Ji darbo ieškantiems asmenims padeda greičiau įsidarbinti, suteikia jiems galimybių įgyti reikiamą kvalifikaciją ir sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, moka nedarbo draudimo išmokas, darbdaviams padeda susirasti kvalifikuotų darbuotojų.

Kauno darbo biržos veiklą reglamentuojančių dokumentų sąrašas pateiktas 12 lentelėje.

Kauno darbo biržos (toliau KDB) veiklos strategija nusakoma jos misijoje:

“Didinti ieškančių darbo asmenų gebėjimus konkuruoti darbo rinkoje, teikti pagalbą jiems įsidarbinant ir padėti darbdaviams apsirūpinti reikiama darbo jėga, įvertinant vykstančius struktūrinius pokyčius“ (KDB 2006 - 2008 m. veiklos strategija).

Kauno darbo biržos veiklos programoje 2010 metams buvo planuojama užimtumo rėmimo priemonės labiau pritaikyti prie darbo rinkos, skatinti bedarbių motyvaciją prisitaikyti prie naujų darbo rinkos sąlygų, atnaujinti prarastą kvalifikaciją ar įgyti naują profesiją. Ypatingą dėmesį buvo planuojama sutelkti į socialinės rizikos ir atskirties grupių bei neįgaliųjų asmenų užimtumo rėmimą ir galimybes rasti tinkamą darbą. Tuo tikslu siekiama kuo efektyviau panaudoti Europos Sąjungos finansinę paramą, dalyvauti ESF projektuose (Kauno darbo biržos veiklos programa 2010 metams, p. 3).

Šiuo metu Kauno darbo birža dalyvauja 11-oje Lietuvos darbo biržos vykdomų projektu. Tai Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondo (EGF) finansuojami 3 projektai paramai gauti atleistiems iš pastatų statybos, baldų gamybos, siuvimo pramonės buvusiems darbuotojams. Vykdomi atskiri projektai neįgaliesiems asmenims: profesinės reabilitacijos paslaugų teikimo ir paramos neįgaliesiems teikimo projektai. Dalyvaujant šiose programose neįgalumą turintys asmenys gali įgyti naują profesiją, kuri bus pritaikyta jo susirgimui, po to galės lengviau susirasti darbą, tapti konkurencingais darbo rinkoje. Greitesnei ieškančių darbo asmenų integracijai į darbo rinką skirti projektai, tokie kaip „Bedarbių užimtumo didinimas“, „Laikinieji darbai“, organizuojami Viešieji darbai, bendradarbiaujant su savivaldybe, skirti neprarasti darbo įgūdžių. Ypatingas dėmesys skiriamas jaunimui, pabaigusiam aukštąsias mokyklas, profesines mokyklas ar įgijus kvalifikaciją profesinio

mokymo kursuose. Šie projektai skirti darbdavių skatinimui darbinti absolventus ir jaunimą iki 29 metų, neturintį darbinių įgūdžių, kad šie lengviau įsitvirtintų darbo rinkoje.

Darbo biržos teikiamas paslaugas galima priskirti socialinei nematerialinei paramai. Pagrindinis darbo biržos tikslas – padėti bedarbiams susirasti darbą, didinti jų galimybes konkuruoti darbo rinkoje bei asmeninę įsidarbinimo motyvaciją. Tuo tikslu sukurta klientų aptarnavimo sistema, kurioje ypatingas dėmesys skiriamas individualaus darbo su klientais gerinimui, įvairioms darbo rinkos priemonėms, kurios padeda didinti bedarbių konkuravimo darbo rinkoje individualias galimybes. Žmogus gali naudotis aktyviomis darbo rinkos politikos priemonėmis: konsultavimu, profesiniu mokymu, savarankiško užimtumo skatinimu, remiamu įdarbinimu, viešaisiais darbais, remiamu įdarbinimu socialinėse įmonėse ir kt.

„Lietuvos darbo birža savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos Prezidento dekretais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, kitais teisės aktais ir šiais nuostatais. Lietuvos darbo birža savo veikloje taiko Lietuvos Respublikos ratifikuotos Tarptautinės darbo organizacijos konvencijos dėl užimtumo tarnybų organizavimo (Nr. 88) nuostatus“ (citata Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai).

Darbo biržos specialistai savo kasdieninėje veikloje vadovaujasi Užimtumo rėmimo įstatymu, Nedarbo socialinio draudimo įstatymu, Nedarbo socialinio draudimo nuostatais, Darbo rinkos stebėsenos sąlygų ir tvarkos aprašu, savo skyriaus nuostatais, tvarkos aprašais, Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymu ir kitais teisės aktais.

Vadovaujantis šiais teisės aktais darbo biržos darbuotojai:

- analizuoja darbo paklausą ir pasiūlą, prognozuoja galimus darbo rinkos pakitimus;
- registruoja laisvas darbo vietas ir bedarbius;
- ieško laisvų darbo vietų ir informuoja norinčius įsidarbinti;
- informuoja, konsultuoja, planuoja individualią užimtumo veiklą;
- tarpininkauja LR piliečiams ir nuolat gyvenantiems Lietuvoje asmenims įsidarbinant;
- tarpininkauja bei pati organizuoja bedarbių ir darbuotojų, išpėtų apie atleidimą iš darbo, profesinį mokymą;
- tarpininkauja LR piliečiams ir nuolat gyvenantiems Lietuvoje asmenims įsidarbinant užsienyje;
- dalyvauja rengiant gyventojų užimtumo programas, vadovaujantis Užimtumo rėmimo įstatymu;
- kartu su savivaldybėmis organizuoja viešuosius darbus, siunčia į juos bedarbius, vadovaujantis Užimtumo rėmimo įstatymu;
- skiria nedarbo draudimo išmokas, vadovaujantis Nedarbo socialinio draudimo įstatymu.

Darbo biržos atlieka dar vieną funkciją – tai sveikatos draudimo suteikimas. Sveikatos draudimo įstatymo 6 straipsnis nurodo, kad apdraustaisiais laikomi: darbingo amžiaus asmenys, užsiregistravę gyvenamosios vietos darbo biržoje kaip norintys ir galintys dirbti tam tikrą darbą (Sveikatos draudimo įstatymas). Pagal šį įstatymą, pilietis, išėjęs iš darbo, po mėnesio netenka sveikatos draudimo.

Remiantis šiuo įstatymu, privalomąjį sveikatos draudimą vykdo šios institucijos:

- Privalomojo sveikatos draudimo taryba;
- Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos (toliau – Valstybinė ligonių kasa);
- teritorinės ligonių kasos (Sveikatos draudimo įstatymas, 4 straipsnis).

Darbo birža tampa tarpine grandimi tarp bedarbio ir Valstybinės ligonių kasos. Labai suaktyvėjo asmenų registravimas darbo biržoje 2010 metais kai paaiškėjo, kad nuo 2009 m. sausio mėn. buvo įvestas Privalomojo sveikatos draudimo mokestis.

Dėl ekonomikos nuosmukio, pasaulinės krizės, šešėlinės ekonomikos ir nelegalaus darbo 2010 m. II ketvirtį nedarbas šalyje siekė 18,3% (Socialinė statistika, 2010 m. rugpjūčio mėn.). Liepos 28 d. įsigaliojo naujas Užimtumo rėmimo įstatymo darbo rinkos stebėsenos sąlygų ir tvarkos aprašas. Jame numatyta nutraukti bedarbio registraciją 6 mėnesiams, jei atsisakys siūlomo tinkamo darbo, neatvyks į darbo biržą nustatytu laiku priimti pasiūlymo dirbti, atsisakys dalyvauti aktyvios darbo rinkos politikos priemonėse, nutrauks profesinį mokymą arba atsisakys įsidarbinti pagal suteiktą kvalifikaciją ar įgytą kompetenciją, patikrinti sveikatą. 3 dienas neatsiliepus nurodytu telefonu bus traktuojamas kaip atsisakymas siūlomo darbo. „Tikimasi, jog naujoji tvarka leis efektyviau panaudoti „Sodros“ biudžeto lėšas nedarbo socialinio draudimo išmokoms mokėti, kurių poreikis pastaraisiais metais ženkliai išaugo. Taip pat paskatins iki tol oficialiai nedirbusius ir darbo biržoje neįsiregistravusius žmones įsidarbinti bei gauti socialines garantijas, atsisakyti piktnaudžiavimo gauti socialines garantijas, socialines pašalpas ir nedarbo draudimo išmoką“ (SADM Ryšių su visuomene skyrius).

Darbo biržoje dirba 91 darbuotojas 28 dirba pagal darbo sutartis (tai sudaro 31% visų darbuotojų), o 63 darbuotojai yra valstybės tarnautojai (tai sudaro 69% visų darbuotojų). Todėl valstybės tarnautojų darbą, teises, pareigas ir atsakomybę reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas, o kitų – Darbo kodeksas.

Kai 2008 m. sausio 1 dieną įvyko Lietuvos darbo biržų restruktūrizacija, vieni darbuotojai tapo valstybės tarnautojais, o kiti liko dirbti pagal darbo sutartis. Naudojant ilgalaikio stebėjimo metodą, buvo pastebėta, kad tai iškart supriešino kolektyvo narius. Kai tame pačiame skyriuje abiejų kategorijų darbuotojai atlieka tas pačias funkcijas, užduotis, turi tą pačią atsakomybę ir darbo krūvį, tačiau gauna skirtingą atlyginimą ir turi skirtingas privilegijas.

Nagrinėjant institucijos veiklą reglamentuojančius dokumentus, tyrimo autorė pastebi, kad tik vieninteliam Kauno darbo biržos dokumento „Veiklos programoje 2010 metams“ 1.4. punkte galima išvengti organizacinės kultūros deklaruojamų užuomazgų: "Užtikrinti kokybiškas investicijas į

žmogiškuosius išteklius bei teikiamų paslaugų plėtrą ir aukštą kokybę“ (p. 3). Jame išdėstyti uždaviniai, kad reikia mažinti „administracinę našta“ piliečiams ir aptarnauti „Vieno langelio“ principu – kelti aptarnavimo kultūrą. Be to numatyta tobulinti biržos valdymo modelį, gerinti personalo bendruosius ir specialiuosius gebėjimus, materialinę ir informacinę bazę. Tuo tikslu vykdomas biržos padalinių modernizavimas, kad kuo daugiau darbuotojų dirbtų klientų aptarnavimo srityje. Be to šioje programoje 9 skyriuje buvo suplanuota vykdyti darbuotojų ugdymą ir kvalifikacijos kėlimą, organizuojant mokymus profesinių gebėjimų tobulinimui, vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu. Darbuotojai turėjo tobulinti darbo su kompiuteriu įgūdžius, kelti užsienio kalbos mokėjimo lygį, nagrinėti įvairius klausimus, tiesiogiai susijusius su darbo funkcijomis. „Mokymų grįžtamasis ryšys – užtikrinti profesionalesnį pareigybių aprašymuose nustatytų funkcijų atlikimą, gerinti Darbo biržos teikiamų paslaugų kokybę.“ (Kauno darbo biržos veiklos programa 2010 metams). Gaila, kad dėl lėšų trūkumo šios priemonės nebuvo vykdomos.

Kituose darbo biržos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose, tame tarpe veiklos atskaitoje už 2009 metus, įstaigos misijoje, strateginiuose tiksluose organizacinės kultūros apraiškų autorei rasti nepavyko.

3.3. Anketinės apklausos duomenų analizė

Tyrimo vykdymas.

Tyrimas buvo atliktas 2010 m. rugpjūčio-rugsėjo mėnesį. Apklausta 72 darbuotojai. Tyrimo instrumentas – anketa – buvo pateiktas elektroniniu paštu. Anketa patalpinta elektroniniame tinklapyje www.publika.lt ir persiūsta darbuotojams. Išdalintos 72 anketos, grįžo 72. Užfiksuotas anketų grįžtamumas – 100 proc. Elektroninės apklausos duomenys apdoroti naudojant **SPSS 17** (*Statistical Package for Social Sciences*) ir **EXCEL** programinę įrangą. Duomenų statistinė analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus: dviejų dimensijų priklausomybės lyginimui naudotas **Spirmeno koreliacijos koeficientas, Chi kvadrato kriterijus, Kruscal'o ir Wallis'o H testas, kintamųjų dažnių (Mean, Median, Mode) procentinis nustatymas** (Pukėnas, 2005).

Prieš tyrimą buvo iškeltas **tikslas** – identifikuoti Kauno darbo biržoje organizacinės kultūros būklę ir numatyti jos pokyčių kryptis.

Buvo suformuluoti keli **tyrimo uždaviniai**:

- Remiantis R. Harrisono išskirtais organizacinės kultūros tipais (valdžios kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra, asmens kultūra) identifikuoti Kauno darbo biržos dominuojantį organizacinės kultūros tipą;

- Remiantis J. Petricko ir G. Manningo sudaryta asmens moralinio išsivystymo lygių skale diagnozuoti kolektyvo narių asmeninio ir moralinio išsivystymo pakopas ir jų atitikimą dominuojančiam organizacinės kultūros tipui;
- Patikrinti vizualinio stebėjimo tyrimo rezultatus apie stiprią organizacinę kultūrą, įvertinti organizacijos ir darbuotojų deklaruojamas vertybes.

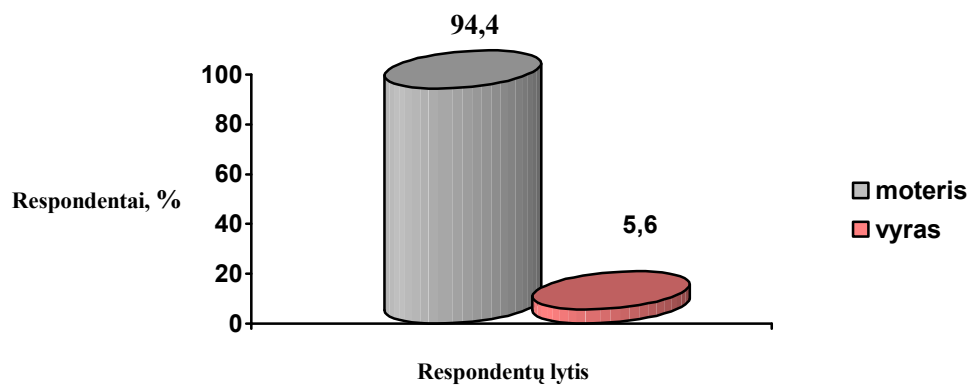
Prieš tyrimą suformuluotos tokios **hipotezės**:

1. **1H** Kauno darbo biržos organizacinė kultūra yra mišri: joje stebimi vaidmens ir užduoties kultūros bruožai.
1. **2H** Kauno darbo biržoje dirba visų asmens moralinio išsivystymo lygio pakopų darbuotojai.
2. **3H** Vyraujanti organizacinė kultūra neatitinka aukščiausių (penktos ir šeštos pakopų) darbuotojų moralinio išsivystymo lygio.

Bendrosios tyrimo respondentų charakteristikos

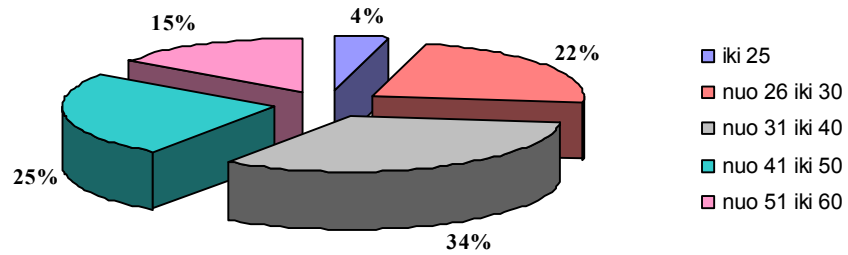
Išanalizuoti demografiniai statistiniai duomenys SPSS statistine programa pateikti 8 priede.

94,4 proc. apklaustųjų sudaro moterys ir 5,6 proc. vyrai (žr. 8 pav). Moterys sudaro daugumą visų respondentų.



8 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal lytį

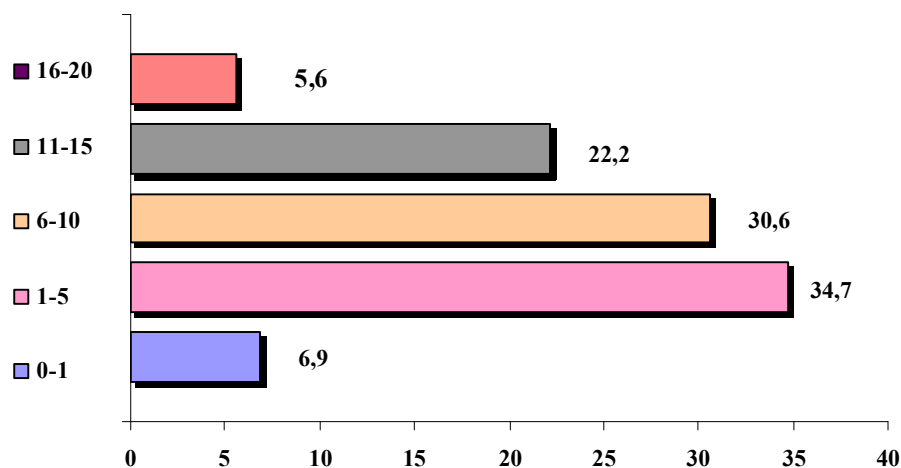
Tyrimo respondentų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes vaizduoja 9 paveikslas. Daugiausia apklaustųjų – 34 proc. – yra nuo 31 iki 40 metų amžiaus. Antroji pagal amžių grupė (25 proc.), kurių amžius yra nuo 41 iki 50 metų. Mažai procentaliai skiriasi ir trečia respondentų grupė (22 proc.) nuo 26 iki 30 metų. 15 proc. apklaustųjų sulaukė 51 – 60 metų. Ir mažiausiai - 4 proc. sudaro jaunimas iki 25 metų.



9 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Galima daryti išvadą, kad kolektyvas yra vidutinio amžiaus ir stebimos personalo jaunėjimo tendencijos. Nėra nei vieno pensijinio amžiaus darbuotojo.

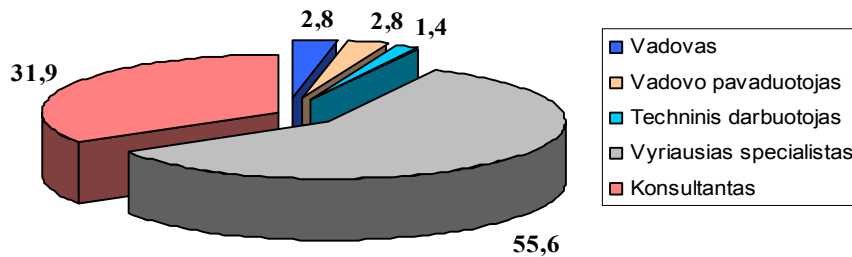
Tyrimo metu apklaustieji buvo prašomi nurodyti laiką, išdirbtą organizacijoje, kurioje jie dabartiniu metu dirba. Atsakymų į klausimą pasiskirstymas pateiktas 10 paveiksle.



10 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką

Didžioji dauguma apklaustųjų – 34,7 proc. – organizacijoje yra išdirbę **iki penkerių metų**. (žr. 10 pav.). 30,6 proc. respondentų organizacijoje išdirbtas laikas yra nuo 6 iki 10 metų. Tuo tarpu 22,2 proc. apklaustųjų organizacijoje dirba nuo 11 iki 15 metų. Mažiausia dalis respondentų, t.y. 5,6 proc., pažymėjo, kad organizacijoje jie dirba 16 arba daugiau metų. Panašiai – 6,9 proc. sudaro neseniai dirbantys respondentai.

Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal pareigas pavaizduotas 11 paveiksle. Didžioji dauguma apklaustųjų – 55,6 proc. – užima **vyriausiojo specialisto pareigas**, 31,9 proc. – konsultanto pareigas, po 2,8 proc. apklaustųjų yra vadovai ir vadovo pavaduotojai 1,4 proc. respondentų užima techninio darbuotojo pareigas.



Čia: Vadovas – skyriaus vedėjas;

Vadovo pavaduotojas – skyriaus vedėjo pavaduotojas;

Techninis darbuotojas – Bendrųjų reikalų skyriaus darbuotojas ar kompiuterinio tinklo administratorius;

Vyriausias specialistas – darbuotojas, dirbantis valstybės tarnyboje;

Konsultantas – darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį.

11 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Organizacinės kultūros būklės tyrimo rezultatai

Kadangi stebėjimo tyrimo metu buvo užfiksuota, jog Kauno darbo biržoje yra švenčiamos tradicinės, asmeninės ir specifinės, tik jai būdingos šventės, kad institucija turi savo istoriją, papročius, buvo nutarta anketinės apklausos metu išsiaiškinti respondentų nuomonę šiuo klausimu. Jei organizacijos narių dauguma žino ir palaiko organizacijos papročius, tradicijas, simbolius, istoriją, dalyvauja organizuojamose šventėse, galima konstatuoti, kad egzistuoja stipri organizacinė kultūra.

Anketinės apklausos metu buvo tiriama, ar turi įtakos išdirbtas organizacijoje laikas visiems pastebimos organizacinės kultūros elementams. Tyrimais nustatyta, kad kuo darbo stažas didesnis, tuo dažniau teigiama, kad įstaigoje švenčiamos tik jai būdingos šventės. Buvo išvardintos tokios šventės: Naujieji Metai, Šv.Kalėdos, Rudens, jubiliejai, gimtadieniai, vestuvės, įmonei įsimintinos šventės (žr. 15 lent.).

Tai, kad žino organizacijos, kurioje dirba, papročius, tradicijas ir simbolius, atsakė daugiau kaip 61 proc. Beveik toks pats rezultatas ir atsakymų į klausimą apie įkūrimo istoriją. Daugiau teigiamai į šiuos klausimus atsakė ilgiau dirbantys apklaustieji. Jie patys dalyvavo savo įstaigos organizacinės kultūros, istorijos, tradicijų kūrime. Kadangi bendrų organizacijos švenčių organizavimas yra vienas iš organizacinės kultūros formavimo elementų, svarbu kaip darbuotojai reaguoja į šias šventes. Kuo dažniau kartu žmonės švenčia šventes, tuo dažniau užsimezga neformalių kontaktų, tuo geresnė atmosfera darbe.

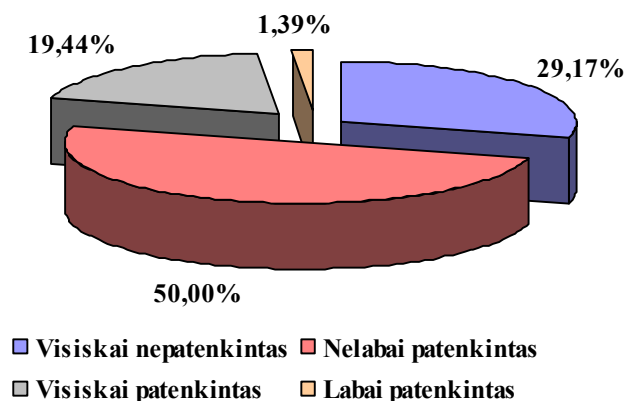
15 lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką apie pastebimos kultūros elementus

Organizacijoje išdirbtas laikas, metais	Ar galėtumėte išvardinti bent kelis organizacijos papročius, tradicijas, simbolius ?		Ar žinote organizacijos įkūrimo ir vystimosi istoriją?		Kokios šventės švenčiamos organizacijoje?			
	Taip	Ne	Taip	Ne	Tik jai būdingos	Kolektyvo narių asmeninės šventės	Tradicinės metų šventės	Nacionalinės
0-1	0,00	6,94	0,00	6,94	1,39	0,00	4,17	1,39
1-5	15,28	19,44	5,56	29,17	15,28	5,56	13,89	0,00
6-10	20,83	9,74	27,78	2,77	6,94	16,67	6,94	0,00
11-15	20,83	1,39	22,22	0,00	19,44	2,78	0,00	0,00
16-20	4,17	1,39	5,56	0,00	5,56	0,00	0,00	0,00
Viso%	61,10	38,90	61,12	38,88	13,61	15,01	15,00	1,39

$r = 0,287, p \leq 0,01$ (taikytas Spirmeno koeficiento kriterijus)

Kad pažįsta savo bendradarbių šeimos narius prisipažino tik 12,5 proc. apklaustųjų. Ilgiau dirbantys darbuotojai (87,5 proc.) daugiau žino apie savo kolegas, pažįsta jų šeimos narius (Spirmeno koeficientas 0,287). Jie konstatavo, kad anksčiau daugiau bendraudavo po darbo, vykdo daugiau išvykų, švenčių.

12 paveiksle patiekti duomenys apie respondentų pasitenkinimą darbu šiame kolektyve. Nelabai patenkinti darbu šiame kolektyve pusė apklaustųjų respondentų, apie 30 proc. visiškai nepatenkinti. Ir virš 20 proc. apklaustųjų tenkina darbas su šiais kolektyvo nariais šioje organizacijoje (žr. 12 pav.).



$r = 0,104, p \leq 0,01$ (taikytas Spirmeno koeficiento kriterijus)

12 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie darbą šiame kolektyve

Ieškant koreliacinių ryšių pagal Spirmeno koeficientą (jei koeficientas artėja prie -1 ar 1, bet nelygus 0), nustatyta, kad kuo darbuotojų darbo stažas didesnis, tuo labiau nepatenkinti (0,104) darbu šiame kolektyve.

Kartai viešojo administravimo institucijose valstybės tarnautojams priimant sprendimus reikia rinktis tarp profesinių, organizacinių ir asmeninių vertybių. Kiekviena organizacija puoselėja savas vertybes. Socialines paslaugas teikiančiai įstaigoje pagrindinės vertybės paminėtinos: dėmesys darbuotojų ir klientų poreikiams, socialinis teisingumas, efektyvumas, kūrybingumas, siekimas tobulėti ir kt. Daugelis organizacinės kultūros ekspertų kultūros pagrindu laiko vertybes. Organizacijos vertybės formuojasi ir ryškėja organizacijai vystantis. Labai svarbu kokias vertybes deklaruoja pati organizacija ir jos nariai. Reikalingas tikslingas vadovavimas formuojant darbuotojų vertybines orientacijas, kurios tiktų konkrečiai organizacijai.

Anketinės apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie organizacijos deklaruojamas vertybes ir kiek jos sutampa su pačių respondentų vertybėmis, kaip tai įtakoja išdirbtas darbo laikas organizacijoje.

Tyrimo metu buvo nustatytas koreliacinis ryšys pagal Spiremeno koeficientą (-0,524) tarp darbuotojų išdirbto laiko įstaigoje ir žinių apie nurodytas Kauno darbo biržos strateginiuose dokumentuose vertybes. Nustatyta, kad šios žinios proporcingos išdirbtam laikui – kuo ilgiau dirba, tuo daugiau žino apie organizacijos deklaruojamas vertybes (žr. 16 lent.). *Tačiau galima daryti išvadą, kad kuo ilgiau dirba apklaustieji, tuo mažiau domisi savo organizacija, apima abejingumas.*

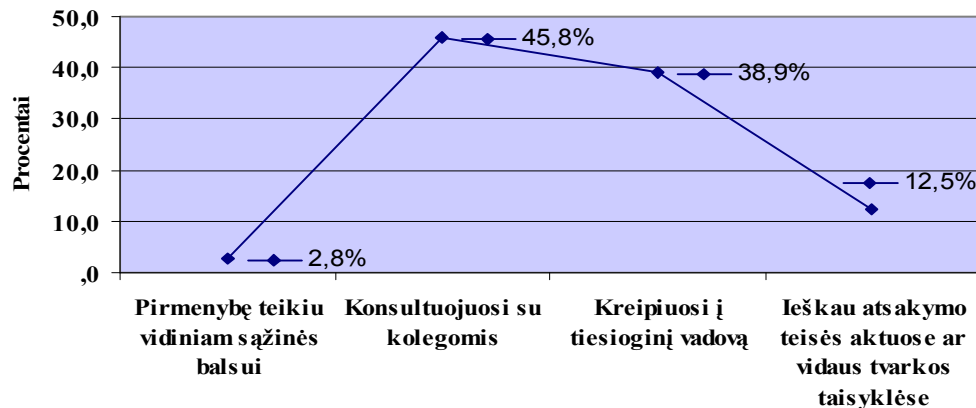
16 lentelė. Respondentų žinių apie organizacijos strateginiuose dokumentuose deklaruojamas vertybes priklausomybė nuo organizacijoje išdirbto laiko

Organizacijoje išdirbtas laikas metais	Ar žinote kokios svarbiausios vertybės nurodytos Jūsų organizacijos strateginiuose dokumentuose	
	taip	ne
0-1	0,0%	14,7%
1-5	26,3%	44,1%
6-10	21,1%	41,2%
11-15	42,1%	0,0%
16-20	10,5%	0,0%
Viso:	100,0%	100,0%

$r = -0,524, p \leq 0,01$ (taikytas Spirmeno koeficiento kriterijus)

Nustatant koreliacinį ryšį tarp respondentų, vertinusių priklausomybę tarp savo ir organizacijos vertybių ir kokius sprendimus jie priimtų, jei jos nesutampa, gauti rezultatai, kad 54,2 proc. apklaustųjų dažniausiai sutinka su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis.

Statistiškai patikimai didesnė apklaustųjų dalis, kurie teigia, kad dažniau jų vertybės ir organizacijos sutampa, o kai nesutampa, vadovaujasi savo nuomone (χ^2 kv. 29,148 df9 $p < 0,01$). Be to beveik pusė šių respondentų (45,8 proc.) teigia, kad jie konsultuojasi su kolegomis, daugiau kaip trečdalis apklaustųjų kreipiasi patarimo į vadovą ar savarankiškai studijuoja įstatymus. (žr. 13 pav.)



$$\chi^2 = 29,148, \text{ df}9 \text{ } p \leq 0,01 \text{ (taikytas Chi-Square } \chi^2 \text{ kriterijus)}$$

13 pav. **Respondentų elgesys, kai jų asmeninė nuomonė, vertybės nesutampa su organizacijos lūkesčiais**

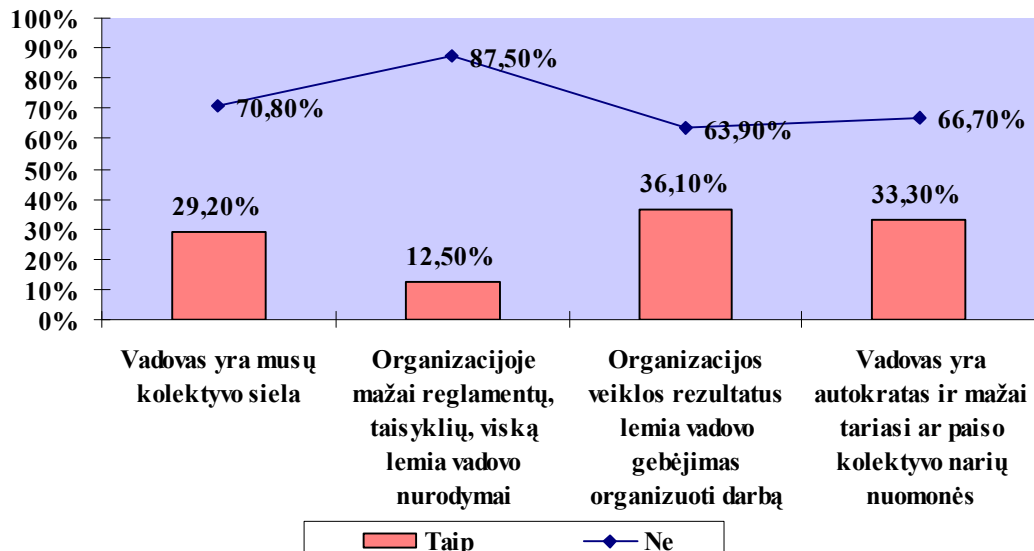
Į klausimą, kokia svarbiausia vertybė iškeliamą į pirmą vietą, šiame kolektyve pusė apklaustųjų (48,8 proc) įvardino dėmesį klientų poreikiams, 20,8 proc. pasirinko pagarbą žmogui. Galima daryti išvadą, kad institucijos deklaruojamos vertybės sutampa su jos misija – socialinių paslaugų teikimas visuomenei. Ir 14 proc. pasirinko orientaciją į taisykles, kas taip pat yra teisinga, nes tiriamoji institucija - biurokratinė, viešojo administravimo institucija.

Pradedant tyrimą, buvo iškelta viena iš hipotezių: 1H Kauno darbo biržos organizacinė kultūra yra mišri: joje stebimi vaidmens ir užduoties kultūros bruožai.

Institucija savo veiklą organizuoja nustatant vadovavimo kriterijus. Juos galima išvelgti, nustatant organizacinės kultūros tipą. R. Harrisonas skiria valdžios kultūrą (vadovas centrinė figūra, organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, veiklos rezultatus lemia vadovo gebėjimas organizuoti darbą), vaidmens kultūrą (visų vaidmenys, t.y. pareigos, reglamentuoti, vyrauja griežta hierarchinė struktūra, stabili vidinė tvarka ir procesai), užduoties kultūra (veikla organizuota sudarant grupes konkrečioms užduotims vykdyti, santykiai geranoriški, paremti komandinio darbo dvasia), asmens kultūra (dėmesys asmenybei ir jos tikslų siekimui, neegzistuoja kontrolės ar koordinavimo mechanizmai, bet patys individai negalėdami veikti be organizacijos stengiasi ją stiprinti ir vystyti).

Anketinės apklausos metu buvo pateiktas klausimų blokas organizacinės kultūros tipui nustatyti. Statistinės analizės rezultatai pateikti 9 priede (žr. 9 priedą).

14.1 - 14.4 klausimai skirti išsiaiškinti ar institucijoje dominuoja valdžios kultūra.



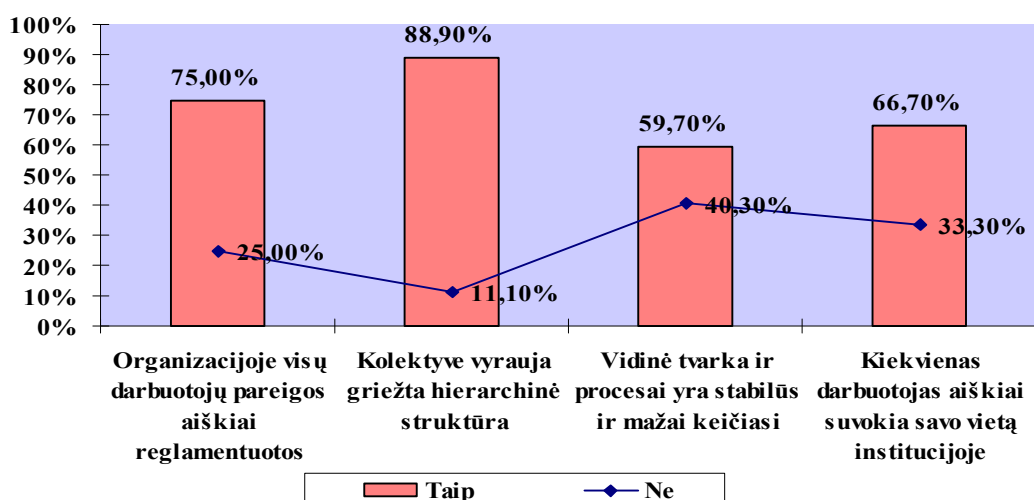
*p<0,05; **p<0,01

14 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl valdžios kultūros tipo dominavimo

Kaip matosi iš 14 paveiksle pateikto grafiko, su teiginiiais apie didelį vadovo autoritetą nesutinka nuo 63,9 proc iki 87,5 proc. apklaustų respondentų. Kiek daugiau – 36,1 proc respondentų sutinka su teiginiu, kad vadovo veiksmai įtakoja organizacijos veiklos rezultatus, kad vadovas yra centrinė figūra. Tik 29,2 proc. apklaustųjų jaučia vadovo autoritetą ir 33,3 proc. sutinka, kad vadovas nesitaria su kolektyvu organizuojant įstaigos veiklą (žr. 9 priedą).

Galima daryti, kad valdžios kultūros tipas nedominuoja Kauno darbo biržoje.

14.5 – 14.8 klausimai pateikti, siekiant nustatyti, ar pasireiškia vaidmens kultūros bruožai šioje organizacinėje kultūroje. Su teiginiu kad, visų darbuotojų pareigos reglamentuotos pareiginėmis instrukcijomis, sutinka (75 proc) apklaustųjų ir visi aiškiai žino savo pareigas, turi savo darbo vietą, žino savo atsakomybės ribas, teigia 66,7 proc. apklaustųjų (žr. 15 pav.)



*p<0,05; **p<0,01

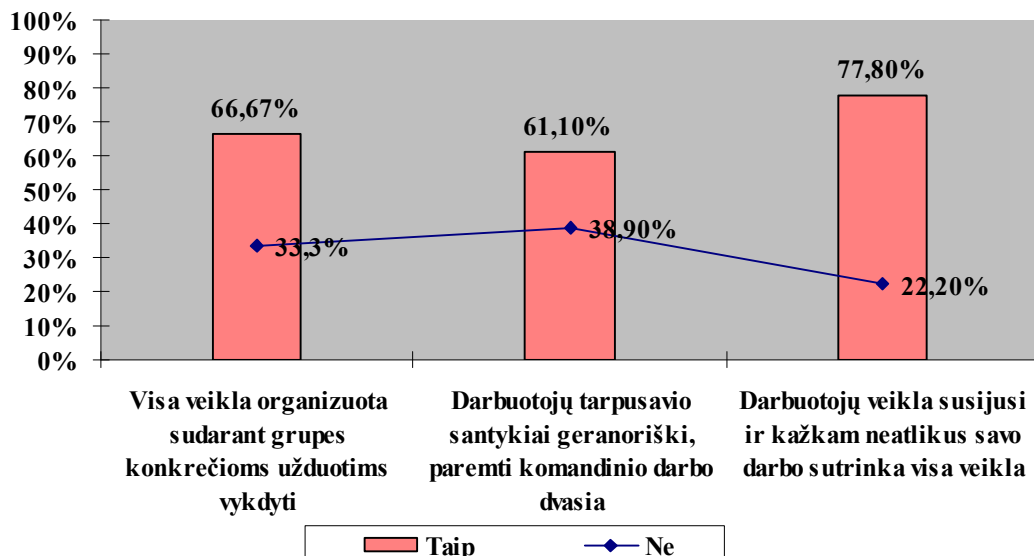
15 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl vaidmens kultūros tipo dominavimo

Beveik po lygiai 40,3 proc. „ne“ ir 59,7 proc. „taip“ pasiskirstė respondentų nuomonės dėl tvarkos ir veiklos stabilumo. Ypatingai daug chaoso į įstaigos veiklą įnešė biržų restruktūrizacija. Institucijoje labai smarkiai išreikšta hierarchinė struktūra. Net 88,9 proc. respondentų tai patvirtino (žr. 9 priedą). Visi vadovo pavedimai, įsakymai, nuostatos, tvarkos išdėstomos ne tiesiai pavaldiniams, o pavaduotojams. Šie perduoda skyriaus vedėjams, šie pavaduotojams, o jie informuoja kolektyvo narius. Tai matosi ir Kauno darbo biržos struktūroje (žr. 5 priedą).

15 paveiksle aiškiai matosi, kad organizacijoje vyrauja ryški vaidmens kultūra.

Apie užduoties kultūros dominavimą galima spręsti iš 16 paveikslo. 14.9 – 14.11 klausimai labiau atspindi subkultūrų organizacinę kultūrą, nes kiekvienas skyrius sudaro atskirą komandą. Tarp kolektyvo narių vyrauja geranoriški santykiai, komandinis darbas (61,1 proc. „taip“ ir 38,9 proc. „ne“) Kiekvienos komandinis darbas dominuoja tiek subkultūrų viduje, tiek pačioje organizacijoje, nes visų skyrių veikla susijusi tarpusavyje. 77,8 proc. „taip“ ir 22,2 proc. „ne“ patvirtina šiuos pastebėjimus. Vykdam ESF projektus yra paskiriami darbuotojai atsakingi už jų vykdymą. Todėl 66,67 proc. respondentų patvirtino, kad sudaromos grupės konkrečioms užduotims atlikti. Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių.

Galima daryti išvada, kad Kauno darbo biržoje yra ir užduoties kultūros bruožų.

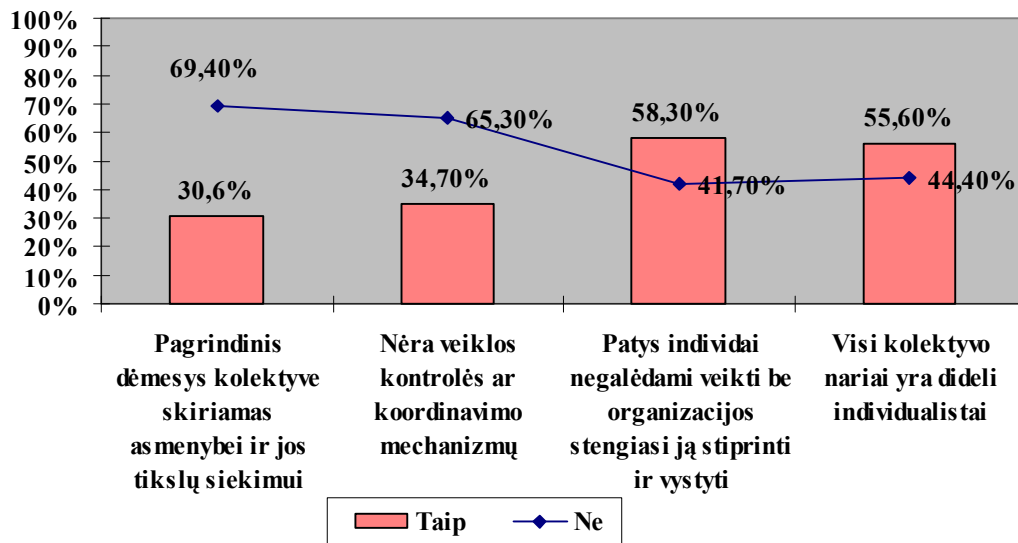


* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

16 pav Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl užduoties kultūros tipo dominavimo

Ar tiriamoje organizacijoje yra asmens kultūros užuomazgų atskleidžia atsakymai į 14.12 – 14.15 klausimus. Labai aiškiai matosi, kad organizacijoje nėra skatinamas individualumas, asmenybės pasireiškimas. Didžioji dauguma 69,4 proc. respondentų nesutinka su šiuo teiginiu. Tačiau beveik pusė apklaustųjų (55,6 proc.) patvirtina, kad kolektyvo nariai yra individualistai. Tai įrodo, kad šie darbuotojai norėtų daugiau laisvės savo veiksams, įvairesnių užduočių. Kasdien atliekant tas pačias,

griežtai apibrėžtas funkcijas, darbas tampa rutiniu. Bet tuo pačiu daugiau kaip pusė (58,3 proc.) apklaustųjų patvirtina, kad be šios organizacijos negalėtų dirbti.



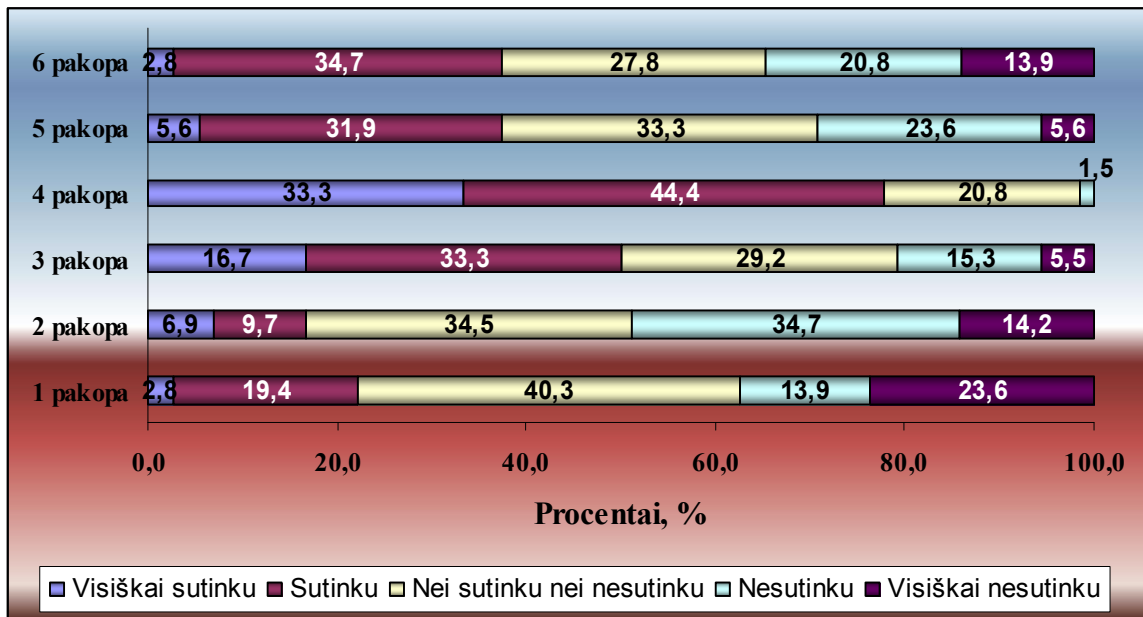
* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

17 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl asmens kultūros tipo dominavimo
Galima daryti išvada, kad asmens kultūros tipas nėra dominuojantis Kauno darbo biržoje.

Išvada: Kauno darbo biržoje ryškiai pastebimi vaidmens ir užduoties organizacinės kultūros bruožai. 1 hipotezė patvirtino.

Tikrinant antrąją hipotezę, kad „2H Kauno darbo biržoje dirba visų asmens moralinio išsivystymo lygio pakopų darbuotojai“ buvo sudarytas klausimų blokas 13.1 – 13.6 kl. (žr. anketą 11 priedą), kuris padėjo nustatyti kokio moralinio išsivystymo lygio pakopų yra darbuotojų kolektyvas. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad dauguma organizacijos darbuotojų yra pasiekę 3-4 moralinio pagrindimo lygį.

Anketinės apklausos metu buvo pateikta po teiginių atspindintį kiekvieną pakopą. Respondentai turėjo pasirinkti atsakymą pagal Likerto skalę. Duomenis buvo koduojami teigiamesnei sąlygai priskiriant didesnę reikšmę (visiškai nesutinku – 1, nesutinku – 2, nei sutinku, nei nesutinku – 3, sutinku – 4, visiškai sutinku – 5). Rezultatų analizė pateikta 6 priede. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas grafike 18 paveiksle.



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

18 pav. Asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio pakopų pasiskirstymas tarp respondentų

Analizuojant nuomonių pasiskirstymą (žr. 18 pav.), darbuotojai pirmos pakopos atžvilgiu laikosi neutralios nuomonės. 40,3 proc. apklaustųjų atsakė „nei sutinku nei nesutinku“, o 23,6 proc. visai nesutinka. Reiškia organizacijoje labai mažai dirba darbuotojų, kurių veiksmus įtakoja nemalonumų baimė, motyvacijos nebuvimas.

Panaši situacija susidarė ir dėl antros pakopos. Neutralios pozicijos laikosi trečdalis apklausto personalo. Apie pusę apklaustųjų nesutinka su antrąją pakopą atspindinčiu teiginiu (žr. 10 priedą). Galima teigti, kad biržoje dirba tik maža dalis darbuotojų, kurie labiau siekia asmeninės naudos ir tuo grindžia ištikimybę institucijai.

Pusė organizacijos apklaustųjų sutinka su trečios asmens moralinio išsivystymo pakopos teiginiu. Tai kolektyvizmo bruožą nusakantis teiginys. Darbuotojai laikosi kolektyvo moralinių normų ir svarbu, kad jos sutaptų su visos organizacijos organizacine kultūra. Tačiau trečdalis apklaustųjų darbuotojų (29,2 proc) visai neturi nuomonės tuo klausimu.

Pati ryškiausia yra ketvirta pakopa. Net 33,3 proc. „visiškai sutinka“ ir 44,4 proc. „sutinka“, kad reikia taikytis ir įtikti kolegoms ir vadovams. Įdomu, kad nei vienas respondentas neatsakė, jog visiškai nesutinka su tokia teiginio formuluote. *Reiškia, vadovams yra lengva vadovauti tokiam paklusniam kolektyvui. Tai dar kartą patvirtina Ihipotezę, kad vyrauja užduoties ir vaidmens organizacinės kultūros tipai.*

Tačiau šioje organizacijoje yra apie trečdalis darbuotojų, kuriems pasireiškia savarankiškumo, individualumo, kūrybingumo ir iniciatyvos poreikis (žr. 18 pav. ir 10 priedą). Tokiems darbuotojams

tampa sunku vadovauti. Jie kritikuoja vadovų veiksmus. Labai svarbu, kad aukščiausio lygio vadovų sprendimai būtų moralūs ir išaiškinti kolektyvui.

Išvada: tyrimo rezultatai patvirtina 2 hipotezę, kad įstaigoje dirba labai įvairaus asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio darbuotojai. Daugiausia dirba ketvirtos pakopos darbuotojų.

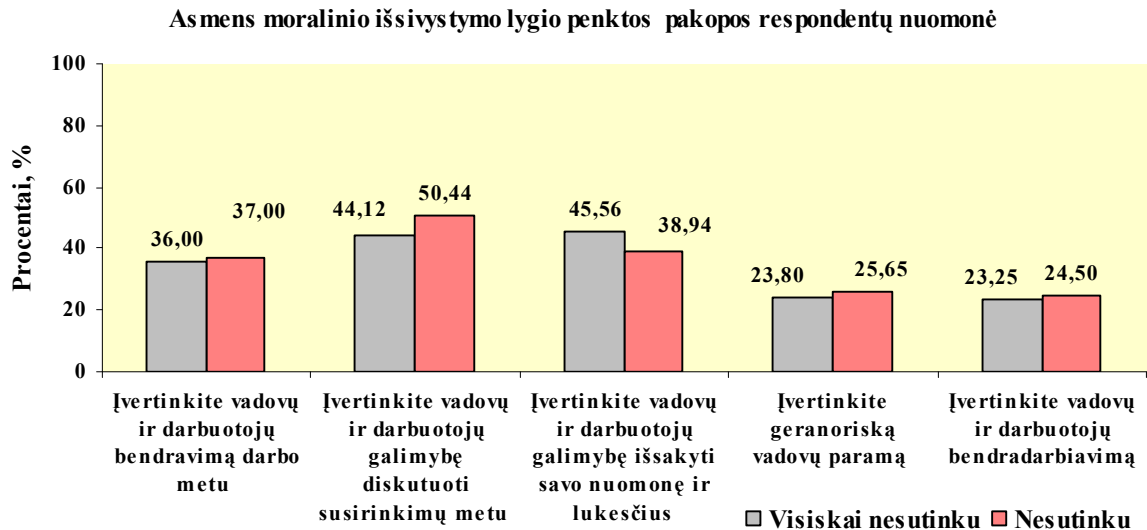
Patvirtinti ar paneigti **3 hipotezę, kad vyraujanti organizacinė kultūra neatitinka aukščiausių (penktos ir šeštos pakopų) darbuotojų moralinio išsivystymo lygio**, tyrimo autorė sukonstravo „**Organizacinės kultūros tipo ir darbuotojų moralinio išsivystymo pakopų atitikmens**“ lentelę (žr. 10 priedą). Joje, pasinaudojus mokslinės literatūros analize, buvo sulygtintos dvi dimensijos – organizacinės kultūros tipas ir asmens moralinio išsivystymo lygmuo. Autorė daro išvadą, kad aukščiausių (penktos ir šeštos) pakopų darbuotojams geriausiai tiktų dirbti asmens kultūros organizacinio tipo įstaigoje. Penktai pakopai tinka darbas ir užduoties kultūros organizacijoje.

Statistiniai ryšiai tarp kintamųjų nusakomi koreliacijos koeficientu. Panaudotas Spirmeno koreliacijos koeficientas, kai $*p < 0,05$, o $** p < 0,01$, koreliacijos yra statistiškai patikimos. Buvo nagrinėjama neigiama koreliacija, nes buvo siekiama išsiaiškinti aukštesniųjų pakopų išsivystymo darbuotojų nepritarimą vyraujančiai organizacinei kultūrai ir vadovų ir pavaldinių santykiams. Statistiniai rezultatai pateikti 11 priede. Buvo nagrinėjami tik labai statistiškai patikimi rezultatai, t.y. rezultatai $** p < 0,01$.

Nustatyta labai stipri statistiškai patikima koreliacija penktoje ir šeštoje pakopoje esančių respondentų ir neigiamos nuomonės apie vadovų ir darbuotojų tarpusavio ryšius. Tie apklaustieji, kurie nesutinka su organizacijos vertybėmis, bet pripažįsta jas (5 pakopa), mano, jog bendradarbiavimas tarp vadovų ir pavaldinių yra blogas ($r = -0.409$; $p < 0.01$). Taip pat jiems svarbu pareikšti savo nuomonę susirinkimų metu, nes neturi galimybės diskutuoti susirinkimuose ($r = -0.436$; $p < 0.01$). Nejaučia ir vadovų paramos ($r = -0.479$; $p < 0.01$). Ir ypatingai blogai vertina vadovų bendradarbiavimą ($r = -0.641$; $p < 0.01$) (žr. 11 priedą ir 19 pav.)

Be to rezultatai buvo papildomai tikrinami ir Kruscal'o ir Wallis'o H testu. Gauti tokie rezultatai:

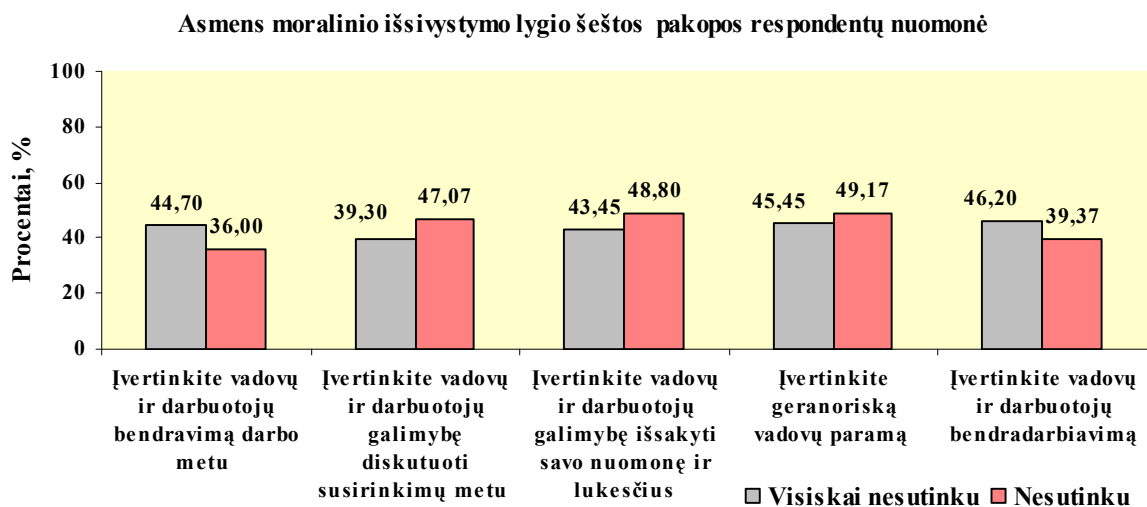
Chi kv. reikšmė vertinant penkis teiginius varijuoja nuo 13,532 ir 22,037, laisvės laipsnių skaičius df yra 4, reikšmingumo lygmuo p yra mažesnė už nustatytą lygmenį (0,01). P reikšmė kinta nuo 0,001 iki 0,008. Grafiškai rezultatai pateikti 19 paveiksle.



19 pav. Penktos asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio pakopos respondentų nuomonės pasiskirstymas apie vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą

Panašūs rezultatai gauti analizuojant ir šeštos pakopos respondentų atsakymus (žr. 11 priedą ir 20 pav.) Apklaustieji, kurie teigia, kad nėra tokios išorinės jėgos, kur galėtų priversti daryti tai, ką mano esant moraliai neteisinga, yra labai stiprios asmenybės. Jie taip pat blogai vertina bendradarbiavimą tarp vadovų ir pavaldinių ($r=-0.311$; $p<0.01$). Jiems irgi svarbu diskutuoti susirinkimuose ($r=-0.397$; $p<0.01$). Pasigenda vadovų paramos ($r=-0.499$; $p<0.01$). Bendrai bendradarbiavimą tarp vadovų ir darbuotojų vertina neigiamai ($r=-0.387$; $p<0.01$).

Chi kvadrato reikšmės pagal Kruscal'o ir Wallis'o H testą kinta nuo 16,390 iki 33,556 (klausimas apie bendradarbiavimą). laisvės laipsnių skaičius df yra 4, reikšmingumo lygmuo p kinta nuo 0,000 iki 0,003, kai $p<0.01$. Grafiškai rezultatai pateikti 20 paveiksle.



20 pav. Šeštos asmeninio moralinio išsivystymo lygio pakopos respondentų nuomonės pasiskirstymas apie vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą

Buvo atlikta penktos ir šeštos asmens moralinio išsivystymo lygmens pakopų respondentų atsakymų anketinės apklausos analizė, ištirta šių darbuotojų nuomonė apie vadovų ir darbuotojų tarpusavio ryšius. Buvo naudojami statistinės analizės metodai - Spermeno koeficiento nustatymas ir Kruscal'o ir Wallis'o H testas.

Išvada: vyraujanti organizacinė kultūra netenkina aukščiausių asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio pakopų darbuotojų. Pasitvirtino 3hipotezė.

Atlikusi anketinio tyrimo analizę, tyrimo autorė daro išvadą, kad Kauno darbo biržos kolektyvas moteriškas, vyrai sudaro mažumą. Daugiausia apklaustųjų yra vidutinio amžiaus - keturiasdešimtmečių, kurie dirba įstaigoje apie penkis metus. Vadinasi, vyksta darbuotojų kaita.

Apklaustieji patvirtino vizualinio stebėjimo rezultatus apie pastebimą kultūrą, kad institucija turi savo ženklą, istoriją, tradicijas, šventes. Ilgiau dirbantys darbuotojai labiau pažįsta bendradarbių šeimos narius, tačiau tuo pačiu labiau nepatenkinti darbu šioje įstaigoje.

Bendrosios organizacijos ir darbuotojų vertybės sutampa, o jei ne, dažniausiai konsultuojamasi su kolegomis, taip skatindami kolektyvinį darbą. Kaip svarbiausia vertybė minimas „dėmesys klientų poreikiams“. Tai atitinka institucijos misiją – socialinių paslaugų teikimą visuomenei. Galima daryti išvadą, kad Kauno darbo biržos kultūra stipri, kolektyvas vieningas, nors teigia priešingai – suskaldęs. Tam įtakos turi vykstanti Lietuvos darbo biržų restruktūrizacija. Be to, anketinės apklausos tyrimo metu paaiškėjo, kad visos trys prieš tyrimą keltos hipotezės yra teisingos.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Išanalizavus užsienio ir Lietuvos mokslininkų pateiktas organizacinės kultūros sampratas, galima teigti, kad nėra sukurta vieno organizacinės kultūros apibrėžimo, tačiau visi autoriai vertybes įvardina kaip svarbiausią kultūros elementą. Be to, daugelį organizacijų negalima priskirti kuriam nors vienam organizacijos kultūros tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingas kelių organizacijos kultūros tipų junginys ar dinamika, vystantis iš vieno į kitą tipą. Organizacinės kultūros tipas padeda palaikyti tam tikrą tvarką organizacijoje, nustato jos narių elgesio normas bei kontrolės būdus. Ekspertų teigimu, organizacinė kultūra padeda organizacijoms išsikirti iš kitų savitumu, o jos nariams suteikia tapatumo, pasididžiavimo, išskirtinumo jausmą ir skatina veiklos efektyvumą ir reprezentatyvumą. Organizacinės kultūros pokyčius lydi natūralus darbuotojų pasipriešinimas. Jį sumažinti gali tik kuo didesnis darbuotojų informatyvumas ir komunikacija, įtraukimas į organizacijos veiklą ir sprendimų priėmimą bei materialinė ir psichologinė motyvacija.

2. Siekiant nustatyti Kauno darbo biržos organizacinės kultūros būklę, išanalizavus mokslinę lietuvių, anglų ir rusų kalbomis literatūrą, t.y. publikacijas, mokslinius straipsnius, atlikus dokumentų analizę, nutarta atlikti empirinį tyrimą, naudojant šiuos duomenų rinkimo metodus: stebėjimą, dokumentų analizę ir anketinę apklausą. Interviu metodo buvo atsisakyta dėl vadovų-ekspertų užimtumo, vykdant įstaigos reorganizaciją ir dėl vyraujančio stresinio mikroklimato tarp įstaigos darbuotojų.

3. Stebėjimo tyrimo metu nustatyta, kad Kauno darbo birža turi stiprios organizacijos požymius: išskirtinį ženklą, spalvą, dizainą, savo profesinę kalbą, pasakojimus, istorijas. Tai suteikia savitumo, išskirtinumo požymius šiai organizacijai. Tačiau nepastebėta šiai įstaigai nusipelnusių žmonių portretų ar viešai deklaruojamų jų minčių, stendų, kuriuose atsispindėtų darbuotojų bendra veikla, kas keltų pasididžiavimą savo institucija, stiprintų darbuotojų identiškumo jausmą. Šie simboliai suteiktų išskirtinumo jausmą bei būtų pagrindas darbuotojų bei organizacijos kultūrinių vertybių formavimui. Be to, nepakankamai skiriamas dėmesys darbuotojų darbo ir poilsio sąlygoms, aprūpinimui biuro technika. Lyginant subkultūrų – įstaigos skyrių organizacinės kultūros elementus, mažiausias dėmesys skiriamas Registravimo ir informavimo skyriui. Tai įtakoja hierarchinę įstaigos struktūrą, kuri vyrauja ir tarp skyrių. Didžiausias dėmesys skiriamas įstaigos reprezentacijai ir svečių patogumui.

4. Atlikus dokumentinio tyrimo analizę, daroma išvada, jog juose labai mažai deklaruojamų organizacinės kultūros elementų. Tik Kauno darbo biržos „Veiklos programoje 2010 metams“ viename punkte numatoma „užtikrinti kokybiškas investicijas į žmogiškuosius išteklius bei teikiamų paslaugų plėtrą ir aukštą kokybę“. Dėl ištikusios ekonominės krizės ir lėšų trūkumo šis punktas liko neįgyvendintas. Kituose darbo biržos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose, tame tarpe veiklos

atskaitoje už 2009 metus, įstaigos misijoje, strateginiuose tiksluose organizacinės kultūros apraiškų rasti nepavyko.

5. Anketinės apklausos metu patvirtino visos tyrimo pradžioje iškeltos hipotezės:

- 1 hipotezė - Kauno darbo biržoje ryškiai pastebimi vaidmens ir užduoties organizacinės kultūros bruožai.
- 2 hipotezė - Kauno darbo biržoje dirba visų asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio pakopų darbuotojai. Daugiausia dirba ketvirtos pakopos darbuotojų.
- 3 hipotezė - vyraujanti organizacinė kultūra neatitinka aukščiausių (penktos ir šeštos pakopų) darbuotojų moralinio išsivystymo lygio.

Tyrimo metu buvo patvirtinti vizualinio stebėjimo rezultatai apie pastebimą kultūrą. Tai leido daryti išvadą, jog Kauno darbo biržoje vyrauja stipri organizacinė kultūra ir jos deklaruojamos vertybės sutampa su institucijos misija - socialinių paslaugų teikimas visuomenei.

Darbe suformuluotų teorinių argumentų ir empiriniu būdu gautų rezultatų pagrindu galima pateikti šias pagrindines Kauno darbo biržos organizacinės kultūros būklę gerinančias rekomendacijas:

- Pagal galimybes, įstaigos vadovams daugiau komunikuoti su visų skyrių darbuotojais, aiškinti sprendimų priėmimo motyvus, skatinti kolektyvinį darbą, atsisakyti hierarchinės struktūros visos organizacijos ir atskirų subkultūrų lygių.
- Pagal parengtą metodiką periodiškai atlikti darbuotojų anoniminę anketinę apklausą. Tai suteiktų galimybę pasireikšti aukštesnių asmeninio ir moralinio išsivystymo lygio pakopų darbuotojams, skatintų jų iniciatyvumą.
- Priimant į darbą, organizuoti atrankos konkursus, kuriuos rengtų nepriklausoma personalo atrankos tarnyba, panaudojant įvairius personalo atrankos metodus. Tai leistų parinkti tinkamesnius darbuotojus į konkrečią darbo vietą.
- Keisti darbuotojų funkcijas ir darbo vietą, pritaikyti mobilumą įstaigos viduje. Tai suteiktų galimybę įgyti didesnę, kvalifikuotą kompetenciją, darbas netaptų nuobodus, rutininis, ypač darbuotojams, turintiems didelį darbo stažą šioje įstaigoje.
- Norint parengti išsamesnius pasiūlymus Kauno darbo biržos organizacinės kultūros kaitai, reikėtų atlikti detalesnį tyrimą, apkausiant visus organizacijos darbuotojus. Tada, atsižvelgiant į visų lygių ir padalinių darbuotojų kultūrinės nuostatas, pritaikyti ir įdiegti tinkamiausią organizacinės kultūros modelį, labiausiai atitinkantį kultūrinės charakteristikas ir išorinės aplinkos poreikius.

LITERATŪRA

1. **Aleknienė A. ir kt.** Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra. Vilniaus universitetas // Viešojo administravimo žurnalas. – Vilnius, 2006, p. 27-36. – ISSN 1392-1681
2. **Alvesson M.** Understanding Organizational Culture. Great Britain: Cromwell Press Ltd, 2002. - 214 p. – ISBN O-7619-7005; O-7619-7006-1 (pb)
3. **Baršauskienė V., Mačerinskienė I.** Studijų darbų parengimo tvarka. Kaunas: Technologija, 2008. – 105 p. – ISBN 9955-25-155-7
4. **Bevir M.** Encyclopedia of Governance. – Berkeley: University of California, 2007. – 1052 p. – ISBN 1-4129-0579-6
5. **Bitinas B., Rupšienė L., Žydzūte V.** Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 2008. – 303 p. – ISBN 978-9986-31-267-3
6. **Cambridge handbook of culture, organizations and work** / Edited by Bhagat R. S., Steers R. M. – University of Memphis; University of Oregon: Cambridge university press, 2009, 537 p. – ISBN 978-0-521-87742-8
7. **Domarkas V.** Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste // Viešasis administravimas (Ats. red. A. Raipa). Kaunas: Technologija, 1999, p. 88-126. – ISSN 1648-4541
8. **Domarkas V.** Viešojo administravimo organizacijų teorija. Paskaitų konspektas. Kaunas, 2004
9. **Gimžauskienė E.** Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Mokslo monografija. Kaunas: Technologija, 2007. – 165 p. – ISBN 978-9955-25-282-5
10. **Ginevičius R., Sūdžius V.** Organizacijų teorija. Vadovėlis. - Vilnius: Technika, 2007. – 328 p.- ISBN 978-9955-28-150-4
11. **Guščinskienė J.** Organizacijų sociologija: vadovėlis., Kaunas: Technologija, 2002. – 137 p. – ISBN 9986-13-677-6
12. **Hatch M. J., Cunliffe A. L.** Organization Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Second Edition. Oxford university press, 2006. – p. 175-213. – ISBN-13 978-0-19-926021-8
13. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena (2-asis papild. leid.). - Kaunas: Technologija, 1996. – 283 p. – ISBN 9986-13-433-1
14. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (4-asis leidimas). Šiauliai: Liucilijus, 2007. – 400 p. – ISBN 9955-655-35-6

15. **Kaziliūnas A.** Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2004, Nr. 9, p. 73-80. – ISSN 1648-2603
16. **Kučinskas V.** Vadovavimo etika. Monografija. Klaipėda, Klaipėdos universiteto leidykla, 2007. – 230 p.. – ISBN 978-9955-18-256-6
17. **Luobikienė I.** Sociologinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga. 6-oji laida. – Kaunas: Technologija, 2008. – 122 p. – ISBN 9955-25-122-0
18. **Mills J. C and A. J.** Rules, Sensemaking, Rormative Contexts, and Discourse in the Gendering of Organizational Culture. // Handbook of Organizational Culture & Climate. USA, 2000, p. 58-60.- ISBN O-7619-1602-4
19. **Minkevičius A.** Valstybinio valdymo institucijos Lietuvoje: funkcijos, raida ir aktualijos // Viešasis administravimas, 2008, Nr.2 (18), p. 25-33. – ISSN 1648-4541
20. **Mullins L. J.** Management and organisational behaviour. England: Edinburgh Gate, Harlow, 2004. – 1095 p. – ISBN 0273688766
21. **Norbert T., Ritz A.** Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. – p. 82-93. – ISBN 9955-563-63-X
22. **Palidauskaitė J.** Viešojo administravimo etika; vadovėlis. - Kaunas: Technologija, 2007. – 232 p. – ISBN 9955-09-009-X
23. **Palidauskaitė J.** Etika valstybės tarnyboje: mokslinė monografija. – Kaunas: Technologija, 2010. – 500 p. – ISBN 978-9955-25-721-9
24. **Paulauskaitė N., Vanagas P.** Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, 1998, 108 p., UDK 331.103:334
25. **Peters T. J., Waterman R. H.** In Search of Excellebce. New York, Harper and Row, 1982, 355 p., - ISBN 0063380021
26. **Poškienė A.** Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, edukologija (07S). Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 1998. 28 p.
27. **Pruskus P., Lukoševičius V.** Organizacijų kultūra. Mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus Pedagoginis universitetas, 2009. 202 p. – ISBN 978-9955-20-479-4
28. **Pukėnas K.** Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. – Kaunas: LKKA, 2005, 289 p. – ISBN 9955-622-18-0
29. **Purlys Č.** Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2009, Nr. 49 – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2009. – p. 97-107 – ISBN 1392-1142

30. **Raipa A.** Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr.30, p. 22-32. – ISSN 1648-2603
31. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. - p. 283-302. - ISBN 9986-850-46-0
32. **Sakalas A.** Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. - ISBN 9986-13-818-3
33. **Schedler K., Proeller I.** Public management as a cultural phenomenon. Revitalizing societal culture in international public management research // Cultural aspects of public management reform. – Elsevier, 2007, p. 3-29. ISBN 0732-1317
34. **Seilius A.** Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998. - 276 p. - ISBN 9986-505-71-2
35. **Sergiovanni T.J., Corbally J.E.** Leadership and Organizational Culture. New perspectives on Administrative Theory and Practice. – Urbana and Chicago, 1986. – p. 130 – ISBN 0-252-01347-6
36. **Simon H. A.** Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. – Vilnius, 2003. p. 306 – ISBN 9955-443-16-2
37. **Smalskys V., Skietrys E.** Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. // Viešoji politika ir administravimas. - 2008, Nr. 24, p.1-7. - ISSN 1648-2603
38. **The moral responsibility of individuals in public sector organizations. In Ethical insight, ethical action. Perspectives for the local government manager / Edited by Stewart D.** – International city management association, 1988, p. 22 - 28
39. **Kauno darbo biržos veiklos programa 2010 metams**
<http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/Apie/Puslapiai/Dokumentai.aspx> [žiūrėta 2010 07 15]
40. **Kauno darbo biržos veiklos ataskaita už 2009 metus**
<http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/Apie/Puslapiai/Dokumentai.aspx> [žiūrėta 2010 07 15]
41. **Kauno darbo biržos 2006-2008 m. veiklos strategija**
<http://www.ldb.lt/TDB/Kaunas/Apie/Puslapiai/Dokumentai.aspx> [žiūrėta 2010 07 15]
42. **Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai**
<http://www.ldb.lt> [žiūrėta 2010 07 15]
43. **Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas** (aktuali redakcija 2010 08 01)
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378054 [žiūrėta 2010 08 29]
44. **Lietuvos Respublikos nedarbo socialinio draudimo įstatymas** (aktuali redakcija nuo 2009 08 01) http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350358&p = [žiūrėta 2010 05 15]

45. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas “Dėl Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ir teritorinių darbo biržų pertvarkos plano patvirtinimo” <http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Puslapiai/reorganizavimas.aspx> [žiūrėta 2010 07 28]
46. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2009 08 04 įsakymo Nr. A1-473 „Dėl Darbo rinkos stebėsenos sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo (aktuali redakcija nuo 2010 07 28) [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378816&p_query=U%FEimtumo%20r%EBmimo%20%E1statymo%20darbo%20rinkos%20steb%EBsenos%](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378816&p_query=U%FEimtumo%20r%EBmimo%20%E1statymo%20darbo%20rinkos%20steb%EBsenos%20) [žiūrėta 2010 08 26]
47. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Ryšių su visuomene skyrius Naujoji tvarka darbo biržoje bus naudinga sąžiningiems bedarbiams. <http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Naujienos/UserDisplayForm.aspx> [žiūrėta 2010 08 29]
48. Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas (aktuali redakcija 2010 07 20) http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378564&p_ = [žiūrėta 2010 06 10]
49. Lietuvos Respublikos užimtumo rėmimo įstatymas (aktuali redakcija nuo 2010 07 01) http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=376233&p_ = [žiūrėta 2010 07 10]
50. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (aktuali redakcija nuo 2010 07 20). http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378447&p_ = [žiūrėta 2010 05 15]
51. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. gruodžio 24 d. nutarimo Nr. 1656 „Dėl nedarbo socialinio draudimo išmokų nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo (aktuali redakcija nuo 2010 01 01) http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=362595 [žiūrėta 2010 04 10]
52. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (aktuali redakcija nuo 2002 12 10) http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=198296 [žiūrėta 2010 08 29]
53. Socialinė statistika <http://www.socmin.lt/index.php?1713385148> [žiūrėta 2010 08 29]
54. Handy Ch. B. Understanding Organisations, 1976. // Культура организации. http://consulting.ru/econs_wp_6876 [žiūrėta 2010 04 05]
55. Paulauskaitė V. Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija // verslobanga.lt: internetinis naujienų žurnalas: [elektroninis išteklius]. 2010 05 12. Vilnius, 2008, p. 1 – 4. URL: http://www.verslobanga.lt/lt/patark_full/48c3924fb4869.4
56. Priekšienė L. Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei // verslobanga.lt: internetinis naujienų žurnalas: [elektroninis išteklius]. 2010 05 12. Vilnius, 2003, p. 1. – URL: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.../3f963d39f22ee>
57. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership // Public by Jossey - Bass, 2004; 437 p. <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=xhmezdokfnYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Organi>

[zational+Culture+and+Leadership&ots=m4MT7Mm8mR&sig=C54DcIgrzmEziBZxdB_7zW-Aq7s#v=onepage&q&f=false](#) [žiūrēta 2010 04 10]

- 58. Schein E.H.** Organizational Culture // Sloan School of Management, December, 1988, 50 p. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequence=1> [žiūrēta 2010 04 20]
- 59. Смирнов Ю. Д.** Диагностика организационной культуры российской компаний. Подход и перспективы, 2004, <http://manogd.ucoz.ru/pub/11-1-0-244> [žiūrēta 2010-07-17]
- 60. Спивак В. А.** Корпоративная культура // Санкт-Петербург: Питер, 2001, серия "Теория и практика менеджмента", 352 p. <http://www.ecsocman.edu.ru/text/19157317/> [žiūrēta 2010-07-17]

Alionienė D. Organizacinės kultūros būklė ir kaitos perspektyvos: Kauno darbo biržos atvejo analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Minkevičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 83 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta Kauno darbo biržos organizacinės kultūros būklė ir kaitos perspektyvos, iškeltos su vadovavimu susijusios problemos. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu pateikiama organizacinės kultūros samprata, organizacinės kultūros tipai, elementai, jų svarba organizacijos veiklai. Nagrinėjama užsienio ir lietuvių autorių mokslinė literatūra, lyginama jų nuomonė. Antroje dalyje išnagrinėtos tiriamos organizacijos ir jos padalinių struktūra ir funkcijos. Pristatyti autorės sukonstruoti organizacinės kultūros tyrimo metodo modeliai. Trečioje dalyje aptarti atlikto Kauno darbo biržos organizacinės kultūros būklės tyrimo rezultatai, nagrinėjamas darbuotojų požiūris į deklaruojamas institucijos vertybes, vyraujančią organizacinę kultūrą.

Pagrindiniai žodžiai: viešasis administravimas, organizacinė kultūra, organizacinės kultūros tipas, vertybės.

Alionienė D. State of Organizational Culture and Perspectives for Change: Case of Kaunas Labour Exchange /. Master's Thesis in Public Administration. Supervisor Assoc. prof. dr. A. Minkevičius. – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris University, 2010. – 83 p.

ANNOTATION

The analyses of state of organizational culture in Kaunas' Labour Exchange is provided in this master thesis. It helped to evaluate the current state and possibilities for further development and change, contemporary leadership problems. In the first chapter the definition of organizational culture, types of organizational culture, their elements and their impact on organizational activity were presented. The review of Lithuanian and foreign scientific literature allowed the author to compare their approaches. The second chapter author concentrates on the analyses of Kaunas Labour Exchange, her structure and functions and later on presents her model for researching organizational culture. The results of conducted survey are presented in the last chapter. Separate attention was paid towards respondents' opinion about institutional values, dominating type of organizational culture.

Key Words: public administration, organizational culture, type of organizational culture, values.

Alionienė D. Organizacinės kultūros būklė ir kaitos perspektyvos: Kauno darbo biržos atvejo analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Minkevičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 83 p.

SANTRAUKA

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes valstybinių institucijų organizacinė kultūra mažai tyrinėta. Šiame darbe tiriama institucija vaidina svarbų vaidmenį užimtumo politikoje ir visuomenės bendrų vertybių formavime. Tyrimo pagalba nustatytas Kauno darbo biržos organizacinės kultūros tipas, darbuotojų asmeninio moralinio išsivystymo lygis. Atradus atitikmenis tarp šių dviejų dimensijų, analizuojamas aukščiausių išsivystymo pakopų darbuotojų požiūris į organizacinę kultūrą.

Tyrimo problema. Institucijų vadovai neigia organizacinės kultūros įtaką organizacijos valdymui, veiklos rezultatams. Tai sukelia darbuotojų priešišumą bendrai organizacijos veiklos strategijai, vizijai, iškeltiems tikslams.

Tyrimo objektas. Kauno darbo biržos organizacinė kultūra.

Tyrimo tikslas – identifikuoti pasirinktoje organizacijoje organizacinės kultūros tipą, nustatyti būklę ir numatyti organizacinės kultūros pokyčių kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, apibrėžti organizacinės kultūros teorinius aspektus: organizacinės kultūros sampratą, organizacinės kultūros tipus, nustatyti jos svarbą organizacijos veiklai ir išnagrinėti organizacinės kultūros tyrimo metodus ir kaitos būdus.
2. Pateikti Kauno darbo biržos struktūros ir veiklos charakteristiką, išnagrinėti jos veiklą reglamentuojančius teisės aktus ir vidinius dokumentus, kurie atskleistų organizacinės kultūros būklę. Remiantis R. Harrisono išskirtais organizacinės kultūros tipais (valdžios kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra, asmens kultūra) ir naudojantis darbuotojų apklausa, identifikuoti dominuojantį organizacinės kultūros tipą.
3. Remiantis organizacijos elgsenos tyrinėtojų J. Petricko ir G. Manningo asmeninio ir moralinio išsivystymo lygių skale diagnozuoti kolektyvo narių asmens moralinio išsivystymo pakopas ir išanalizuoti aukščiausių išsivystymo pakopų darbuotojų požiūrį į vyraujančią organizacinę kultūrą.
4. Pateikti pasiūlymus atskleistų problemų sprendimui ir kaitos perspektyvoms.

Tyrimo hipotezės:

1. Kauno darbo biržos organizacinė kultūra yra mišri: joje stebimi vaidmens ir užduoties kultūros bruožai.
2. Kauno darbo biržoje dirba visų asmens moralinio išsivystymo lygio pakopų darbuotojai.

3. Vyraujanti organizacinė kultūra neatitinka aukščiausių (penktos ir šeštos pakopų) darbuotojų moralinio išsivystymo lygio.

Tyrimo metodai.

Mokslinių šaltinių analizė, dokumentų analizė, neformalus vizualinis stebėjimas, anketinė apklausa. Duomenys apdoroti SPSS duomenų baze, naudojant Spirmeno koreliacijos koeficientą, Chi kvadratą, Kruscal ir Wallis H testą.

Rezultatai. Kaip parodė atlikti tyrimai, pasitvirtino visos iškeltos hipotezės. Tiriamos institucijos ne visi darbuotojai patenkinti dominuojančiu organizacinės kultūros tipu, organizacijos struktūra ir vadovavimo stiliumi.

Išvados. Tik atlikus visų darbuotojų apklausą, bus galima įdiegti tinkamiausią organizacinės kultūros modelį, kuris labiausiai atitiks kultūrinės charakteristikas ir išorinės aplinkos poreikius.

Alionienė D. State of Organizational Culture and Perspectives for Change: Case of Kaunas Labour Exchange /. Master's Thesis in Public Administration. Supervisor Assoc. prof. dr. A. Minkevičius. – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris University, 2010. – 83 p.

SUMMARY

The topic of Master thesis in Public Administration is relevant due to the fact that organizational culture of state institutions receive little attention from the researchers side. The role of analysed institution - Kaunas Labour Exchange- in forming employment policy and common societal values is important. The survey allowed to identify the type of organizational culture in Kaunas Labour Exchange and the level of employees' moral development. These two dimensions allow the analyses of employee's attitude towards organizational culture.

Research problem. Leaders of the institution deny the impact of organizational culture on management of organization, the results of their activity. This invokes the hostility from employees side towards strategy, vision and goals of the organization.

Research object - organizational culture of Kaunas Labour Exchange.

Research goal- to identify the type of organizational culture in Kaunas Labour Exchange, current state and anticipate the development of organizational culture in the future.

Research tasks:

1. Using method of scientific literature analyses to describe theoretical aspects of organizational culture: to provide the definition of organizational culture, types of organizational culture, to identify her impact upon organizational activity, to study research methods which can help to explore organizational culture and ways she is developing.
2. To present the characteristics of Kaunas Labour Exchange, organizational structure, to study laws and internal documents which would help better characterize current state of organizational culture. Using the types of organizational culture distinguished by R. Harrison (power culture, role culture, task culture, personal culture) to identify the current type of organizational culture in Kaunas Labour Exchange.
3. Using the scale of personal and moral development provided by J. Petrick and G. Manding to diagnose the level of moral development of employees and to analyze the attitude of employees who are reached the highest position in the scale towards the dominating organizational culture.
4. To present recommendations for the solution of the identified problems and possible solutions for the change.

Hypotheses:

1. The organizational culture in Kaunas Labour Exchange is a mixed one: where the elements of role and task culture can be seen.

2. The individuals of Kaunas Labour Exchange have different level of moral development.
3. The dominant organizational culture does not correspond to the individuals who are in highest levels (5th and 6th) of moral development.

Research methods.

The analyses of scientific literature, document analyses, informal observation, questionnaire. Survey data were analyzed using SPSS, Spearman coefficient, Chi kvadrat, tests of Kruscal and Wallis H.

Results. According to survey data all the hypotheses were confirmed. Not all employees in Kaunas Labour Exchange are content with current state of organizational culture, existing organizational structure and style of management.

Conclusions. The questionnaire distributed among all employees of the institution would help better to identify the best model of organizational culture, which would correspond to cultural characteristics and outside needs.

PRIEDAI

ORGANIZACINĖS KULTŪROS FUNKCIJOS

R.Harrisonas	R.P. Stephenas	A. Sakalas	D. Denisonas
1. Lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;	1. Apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų;	1. <i>Tvarkos palaikymo.</i> organizacijoje, nusistovėjusi vertybių sistema veikia bendradarbių elgesį. Tai reiškia, kad nustatomos nerašytos žaidimo taisyklės, kurios veikia taip, kaip ir sąmoningai sukurtos formalios struktūros.	1. <i>Įtraukimo funkcija.</i> Darbuotojas intensyviai įtraukiamas į veiklą, sukelia savanoriškumo ir atsakomybės jausmą.
2. Pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;	2. Organizacijos nariams ji suteikia tapatumo jausmą;	2. <i>Stabilizavimo,</i> kai vykstant radikaliems pertvarkymams organizacijoje susiformavusi organizacijos kultūra jiems priešinasi, siekdama išlaikyti susiklosčiusią padėtį, tradicijas.	2. <i>Nuoseklumo funkcija.</i> Nuosekliai suprasti ir sutartinai priimti įsitikinimai, vertybės, simboliai daro teigiamą poveikį jų koordinuotai, bendrai veiklai.
3. Lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;	3. Ugdo atsidavimą kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas;		3. <i>Prisitaikymo funkcija.</i> Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie išorinės aplinkos, tinkamai reaguoti į vidinį ir išorinį vartotoją. Reaguojant į vidinį ir išorinį vartotoją, pertvarkyti vidinį savo elgesį ir procesus, kad organizacija galėtų adaptuotis.
4. Lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie - ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;	4. Sustiprina socialinės sistemos stabilumą.		4. <i>Misijos funkcija.</i> Bendro tikslo ir atliekamų funkcijų supratimas.
5. Nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;			
6. Nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;			
7. Informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delisiančiai			

Šaltinis: sudaryta pagal Paulauskaitę, Vanagą, 1998, p. 50-54, Sakalą, 2003

**ASMENINIO IR ORGANIZACINIO MORALINIO IŠSIVYSTYMO MODELIAI
PAGAL J. PETRICK IR G. MANNING**

Asmens moralinis išsivystymas	Organizacijos moralinis išsivystymas	Moralinio pagrindimo pavyzdžiai
<p>Pirma pakopa Galimos fizinės pasekmės sąlygoja elgesį. Šiam etapui būdinga vengti bausmės ir gerbti valdžią</p>	<p>Socialinis darvinizmas Išnykimo baimė ir finansinio išlikimo būtinybė diktuoja moralinį elgesį. Tiesioginis grasinimas jėga yra priimtina norma</p>	<p><i>Nemušiu jo (jos), nes galiu gauti atgal</i></p>
<p>Antra pakopa Pirmame plane yra asmeninių malonumų poreikiai, nulemiantys elgesio dorumą ar blogumą</p>	<p>Makiavelizmas Veiksmai orientuojami organizacijos naudai. Tikslo siekimas pateisina bet kokias efektyvias priemones, įskaitant manipuliavimą individualiais</p>	<p><i>Padėsiu jam (jai), nes ateityje jis (ji) gali padėti man</i></p>
<p>Trečia pakopa Elgesį lemia kitų pritarimas. Geras tas asmuo, kuris patenkina šeimą, draugus, bendradarbius</p>	<p>Populiarus konformiškumas Yra tradicinės standartinės veikimo procedūros. Bendradarbių spaudimas paklusti socialinėms normoms diktuoja teisingą ar neteisingą elgesį</p>	<p><i>Sutarsiu su juo (ja), nes noriu, kad jis (ji) mane mėgtų</i></p>
<p>Ketvirta pakopa Pagrindiniai etikos rūpesčiai yra pritarimas autoritetui, socialinės tvarkos laikymasis ir pareigos atlikimas</p>	<p>Ištikimybė autoritetui Teisėtos valdžios direktyvos lemia organizacijos moralinius standartus. Hierarchijos valdžia nusprendžia, kas yra teisinga / neteisinga</p>	<p><i>Elgsiuosi pagal jo (jos) nurodymus, nes nedora jam (jai) nepaklusti</i></p>
<p>Penkta pakopa Toleruojamas racionalus nesutikimas, priimamas daugumos valdymas</p>	<p>Demokratinis dalyvavimas Dalyvavimas priimant sprendimus ir pasitikėjimas daugumos valdymu tampa organizacijos moraliniais standartais</p>	<p><i>Nors nesutinku su jo (jos) pažiūromis, bet pripažįstu jo (jos) teisę jas turėti</i></p>
<p>Šešta pakopa Individuali sąžinė ir atsakingai pasirinkti įsipareigojimai lemia gero ar teisingo elgesio vertinimus. Moralė grindžiama principingu asmens įsitikinimu</p>	<p>Organizacinis integralumas Moraliniai idealai yra teisingumas ir individų teisės. Kai konkuruoja skirtingi interesai, bandoma rasti subalansuotą sprendimą, kuris lemia organizacijos pobūdį, nustatantį elgesio dorumą ar blogumą.</p>	<p>Nėra tokios jėgos, kuri galėtų priversti mane daryti tai, ką manau esant moraliai neteisinga</p>

Šaltinis: sudaryta pagal Palidauskaitę, 2010

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TIPŲ NUSTATANTIS METODAS

Nustatantys teiginiai	Organizacinės kultūros tipas	Pagrindiniai požymiai
<p>Vadovas yra mūsų kolektyvo siela</p> <p>Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, viską lemia vadovo nurodymai</p> <p>Organizacijos veiklos rezultatus lemia vadovo gebėjimas organizuoti darbą</p> <p>Vadovas yra autokratas ir mažai tariaisi ar paiso kolektyvo narių nuomonės</p>	Valdžios kultūra	Sprendimų priėmimas koncentruojasi vadovo rankose. Visiška pavaldinių kontrolė, bet abejingumas jų nuomonei ir vyraujančiam organizaciniam klimatui. Darbuotojams už lojalumą ir ištikimybę skiriami apdovanojimai.
<p>Organizacijoje visų darbuotojų pareigos aiškiai reglamentuotos</p> <p>Kolektyve vyrauja greičia hierarchinė struktūra</p> <p>Vidinė tvarka ir procesai yra stabilūs ir mažai keičiasi</p> <p>Kiekvienas darbuotojas aiškiai suvokia savo vietą institucijoje</p>	Vaidmens kultūra	Vyrauja ryški hierarchija, biurokratija, procedūros, struktūra, atsakomybės pasidalinimas. Vadovavimas vykdomas per funkcijinius vadovus. Tinka darbuotojams, kurie bijo atsakomybės, nori saugumo ir pastovaus darbo.
<p>Visa veikla organizuota sudarant grupes konkrečioms užduotims vykdyti</p> <p>Darbuotojų tarpusavio santykiai geranoriški, paremti komandinio darbo dvasia</p> <p>Darbuotojų veikla susijusi ir kažkam neatlikus savo darbo sutrinka visa veikla</p>	Užduoties kultūra	Vyrauja komandinis darbas. Komandos mobilios, užduotys keičiamos, pritaikomos komandos nariams. Svarbiausias tikslas – problemos sprendimas, užduoties atlikimas. Kontrolė vykdoma bendradarbių lygyje, bet sudėtingai įgyvendinama. Tinka ryškiai išreikštoms asmenybėms.
<p>Pagrindinis dėmesys kolektyve skiriamas asmenybei ir jos tikslų siekimui</p> <p>Nėra veiklos kontrolės ar koordinavimo mechanizmų</p> <p>Patys individai negalėdami veikti be organizacijos steigiasi ją stiprinti ir vystyti</p> <p>Visi kolektyvo nariai yra dideli individualistai</p>	Asmens kultūra	Kiekvienas organizacijos narys dirba savarankiškai. Organizacija reikalinga tik tų paslaugų suteikimui, kurių negali patys sau suteikti. Ji pavaldi kiekvienam darbuotojui. Kontrolė ir vadovavimo hierarchija neįmanoma.

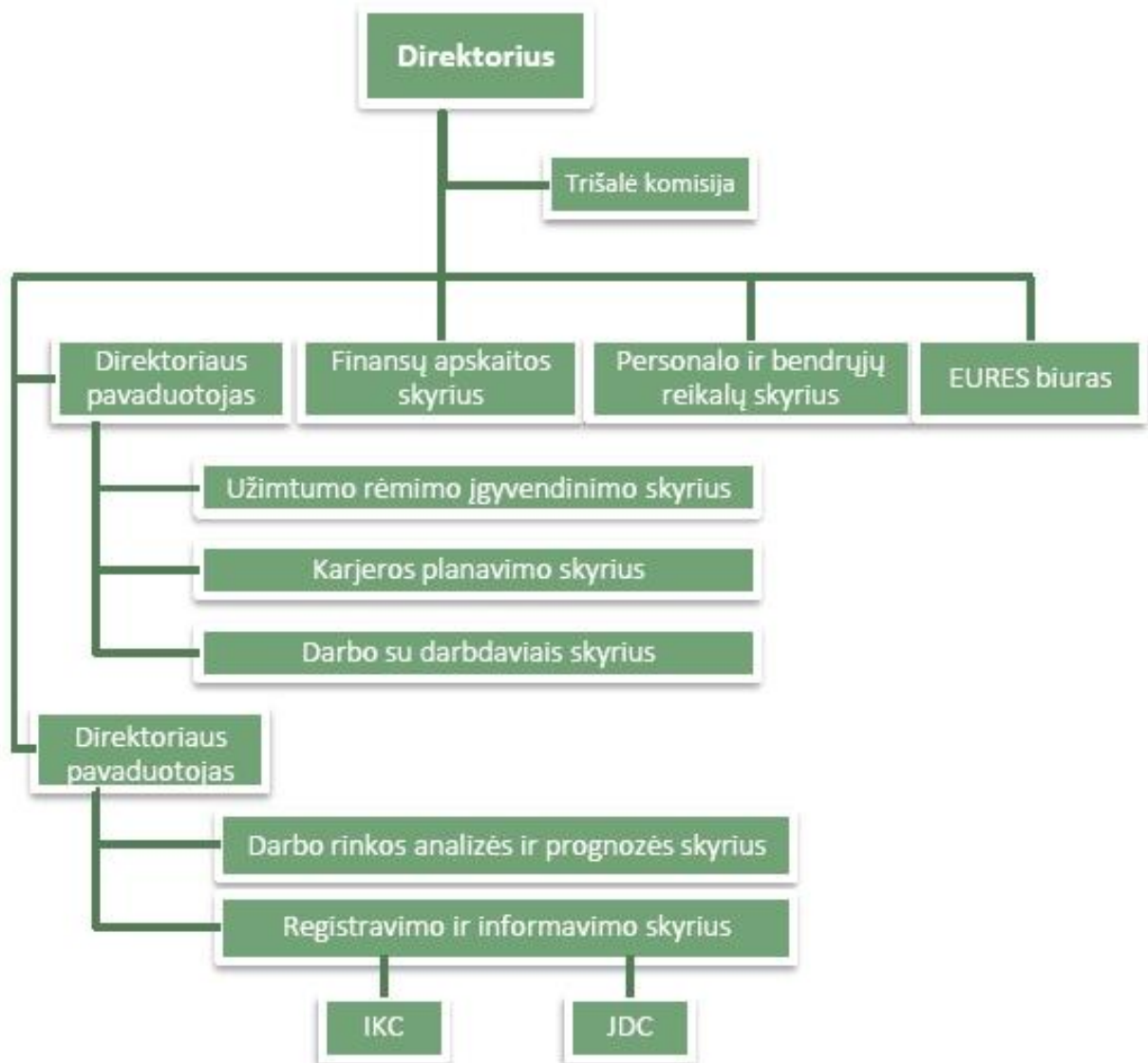
Šaltinis: sudaryta autorės

**ASMENINIO IR MORALINIO IŠSIVYSTYMO CHARAKTERISTIKĄ NUSTATANTIS
METODAS**

Moralinio išsivystymo pakopa	Nustatantys teiginiai	Pagrindiniai požymiai
1 pakopa	Mano elgesį darbe įtakoja baimė būti nubaustam už tam tikrų standartų, procedūrų pažeidimą	Darbuotojų motyvacija apsiriboja nemalonumų vengimu atliekant užduotis. Jie nesistengia rodyti iniciatyvos, sunkiai priima naujoves, paklusta vadovams tik veikiami baimės. Dominuoja išnykimo ir finansinio išlikimo baimė. Vadovai gali vadovauti naudojant grasinimus.
2 pakopa	Stengiuosi veikti taip, kad esant reikalui kolektyvas man padėtų	Darbuotojai neatsidavę organizacijai. Atsidavimas galimas iš išskaičiavimo ar naudos. Pirmiausiai tenkinami asmeniniai tikslai bet kokiomis priemonėmis, įskaitant manipuliavimą.
3 pakopa	Stengiuosi sutarti su kolegomis ir vadovais, nes noriu, kad jie mane mėgtų	Darbuotojai susibūrę į kolektyvą, vieningi ir jų moralinės normos gali sutapti arba konfrontuoti su organizacine kultūra. Atsižvelgiama į bendradarbių pritarimą ir nuomonę, kuri diktuoja elgesio normas.
4 pakopa	Elgiuosi pagal organizacijos taisykles, nes nedora joms nepaklusti	Darbuotojai laikosi organizacijos taisyklių ir vertybių, paklusnūs, pareigingi. Vardan taisyklių, esant reikalui, gali pasipriešinti grupės nuostatomis ir spaudimui. Vyrauja hierarchija, autoritetai. Tokiam kolektyvui lengva vadovauti.
5 pakopa	Nors nesutinku su kai kuriomis organizacijos vertybėmis, bet pripažįstu jas	Darbuotojai dalyvauja organizacijos veikloje, sugeba veikti savarankiškai. Kitiškai vertina vadovo sprendimus, bet sutinka su daugumos nuomone. Sunku vadovauti tokiame kolektyvui.
6 pakopa	Nėra tokios išorinės jėgos, kuri galėtų priversti mane daryti tai, ką manau esant moraliai neteisinga	Darbuotojai linkę rizikuoti, kūrybingi, iniciatyvūs. Vadovo sprendimai turi būti moralūs, kad darbuotojai juos remtų. Vyrauja asmenybės su aukštomis moralinėmis vertybėmis. Vadovavimas tokiems darbuotojams sudėtingas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Petrick, Manning (1990)

KAUNO DARBO BIRŽOS STRUKTŪRA



KAUNO DARBO BIRŽOS SKYRIŲ IR PERSONALO STATISTINĖ ANALIZĖ

Skyriai	Bendras darbuotojų skaičius skyriuje	Darbuotojų sk. dirbančių tiesiogiai su klientais	Darbuotojų sk. nedirbančių tiesiogiai su klientais
ADMINISTRACIJA	3	-	3
KARJEROS PLANAVIMO SKYRIUS	30	30	-
DARBO SU DARBDAVIAIS SKYRIUS	5	5	-
DARBO RINKOS ANALIZĖS IR PROGNOZĖS SKYRIUS	5	-	5
FINANSŲ APSKAITOS SKYRIUS	12	-	12
REGISTRAVIMO IR INFORMAVIMO SKYRIUS	14	14	-
UŽIMTUMO RĖMIMO ĮGYVENDINIMO SKYRIUS	11	11	-
PERSONALO IR BENDRŲJŲ REIKALŲ SKYRIUS	9	-	9

KAUNO DARBO BIRŽOS ŽENKLAS (LOGOTIPAS)



KAUNO DARBO BIRŽA

RESPONDENTŲ DEMOGRAFINIAI DUOMENYS

Statistika

		Jūsų lytis	Kiek Jums metų	Organizacijoje išdirbtas laikas metais	Jūsų užimamos pareigos
N	Atsakyta	72	72	72	72
	Neatsakyta	0	0	0	0
Procentai	25	1,00	2,00	2,00	4,00
	50	1,00	3,00	3,00	4,00
	75	1,00	4,00	4,00	5,00

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

		Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Jungtinis procentas
Valid	moteris	68	94,4	94,4	94,4
	vyras	4	5,6	5,6	100,0
	Viso	72	100,0	100,0	

Respondentų pasiskirstymas pagal metus

		Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Jungtinis procentas
Valid	iki 25	3	4,2	4,2	4,2
	nuo 26 iki 30	16	22,2	22,2	26,4
	nuo 31 iki 40	24	33,3	33,3	59,7
	nuo 41 iki 50	18	25,0	25,0	84,7
	nuo 51 iki 60	11	15,3	15,3	100,0
	Viso	72	100,0	100,0	

Organizacijoje išdirbtas laikas (metais)

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Jungtinis procentas
Valid 0-1	5	6,9	6,9	6,9
1-5	25	34,7	34,7	41,7
6-10	22	30,6	30,6	72,2
11-15	16	22,2	22,2	94,4
16-20	4	5,6	5,6	100,0
Viso	72	100,0	100,0	

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Jungtinis procentas
Valid Vadovas	2	2,8	2,8	2,8
Vadovo pavaduotojas	2	2,8	2,8	5,6
Techninis darbuotojas	1	1,4	1,4	6,9
Vyriausias specialistas	40	55,6	55,6	62,5
Konsultantas	23	31,9	31,9	94,4
Specialistas	4	5,6	5,6	100,0
Viso	72	100,0	100,0	

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TIPŲ TYRIMO ANALIZĖ

Valdžios tipas

		Vadovas yra mūsų kolektyvo siela	Organizacijoje mažai reglamentu, taisyklių, viska lemia vadovo nurodymai	Organizacijos veiklos rezultatus lemia vadovo gebėjimas organizuoti darbą	Vadovas yra autokratas ir mažai tariaisi ar paiso kolektyvo nariu nuomones
N	Atsakyta	72	72	72	72
	Neatsakyta	0	0	0	0
Mean		1,71	1,88	1,64	1,67
Median		2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		2	2	2	2

Vaidmens tipas

		Organizacijoje visų darbuotojų pareigos aiškiai reglamentuotos	Kolektyve vyrauja griežta hierarchinė struktūra	Vidinė tvarka ir procesai yra stabilūs ir mažai keičiasi	Kiekvienas darbuotojas aiškiai suvokia savo vietą institucijoje
N	Atsakyta	72	72	72	72
	Neatsakyta	0	0	0	0
Mean		1,25	1,11	1,40	1,33
Median		1,00	1,00	1,00	1,00
Mode		1	1	1	1

Užduoties tipas

		Visa veikla organizuota sudarant grupes konkrečioms užduotims vykdyti	Darbuotojų tarpusavio santykiai geranoriški, paremti komandinio darbo dvasia	Darbuotojų veikla susijusi ir kažkam neatlikus savo darbo sutrinka visa veikla
N	Atsakyta	72	72	72
	Neatsakyta	0	0	0
Mean		1,33	1,39	1,22
Median		1,00	1,00	1,00
Mode		1	1	1

Asmens tipas

		Pagrindinis dėmesys kolektyve skiriamas asmenybei ir jos tikslų siekimui	Nėra veiklos kontrolės ar koordinavimo mechanizmų	Patys individai negalėdami veikti be organizacijos stengiasi ją stiprinti ir vystyti	Visi kolektyvo nariai yra dideli individualistai
N	Atsakyta	72	72	72	72
	Neatsakyta	0	0	0	0
Mean		1,69	1,65	1,42	1,44
Median		2,00	2,00	1,00	1,00
Mode		2	2	1	1

**RESPONDENTŲ ASMENINIO IR MORALINIO IŠSIVYSTYMO LYGIO PAKOPŲ
NUSTATYMO TYRIMO ANALIZĖ**

		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa	4 pakopa	5 pakopa	6 pakopa
N	Atsakyta	72,0	72,0	72,0	72,0	72,0	72,0
	Neatsakyta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mean		2,6	3,2	3,4	4,1	3,1	2,9
Mode		3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0
Standartinis nukrypimas		1,1	1,1	1,1	0,8	1,0	1,1

Mano elgesį darbe įtakoja baime būti nubaustam už tam tikru standartu, procedūrų pažeidimą (1 pakopa)

		Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Jungtinis procentas
Valid	Visiškai sutinku	2,0	2,8	2,8	2,8
	Nesutinku	10,0	13,9	13,9	16,7
	Sutinku	14,0	19,4	19,4	36,1
	Visiškai nesutinku	17,0	23,6	23,6	59,7
	Nei sutinku nei nesutinku	29,0	40,3	40,3	100,0
	Viso	72,0	100,0	100,0	

Stengiuosi veikti taip, kad esant reikalui kolektyvas man padėtų (2 pakopa)

		Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Jungtinis procentas
Valid	Visiškai sutinku	10,0	6,9	6,9	6,9
	Visiškai nesutinku	9,0	9,7	9,7	16,7
	Nesutinku	15,0	12,5	12,5	29,2
	Nei sutinku nei nesutinku	28,0	34,7	34,7	63,9
	Sutinku	10,0	36,1	36,1	100,0
	Viso	72,0	100,0	100,0	

Stengiuosi sutarti su kolegomis ir vadovais, nes noriu, kad jie mane megtu (3 pakopa)

		Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Jungtinis procentas
Valid	Visiškai nesutinku	9,0	5,6	5,6	5,6
	Nesutinku	15,0	15,3	15,3	20,8
	Visiškai sutinku	12,0	16,7	16,7	37,5
	Nei sutinku nei nesutinku	26,0	29,2	29,2	66,7
	Sutinku	10,0	33,3	33,3	100,0
	Viso	72,0	100,0	100,0	

Elgsiuosi pagal organizacijos taisykles, nes nedora jom nepaklusti (4 pakopa)

		Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Jungtinis procentas
Valid	Nesutinku	1,0	1,4	1,4	1,4
	Nei sutinku nei nesutinku	15,0	20,8	20,8	22,2
	Visiškai sutinku	24,0	33,3	33,3	55,6
	Sutinku	32,0	44,4	44,4	100,0
	Viso	72,0	100,0	100,0	

Nors nesutinku su kai kuriomis organizacijos vertybėmis, bet pripažįstu jas (5 pakopa)

		Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Jungtinis procentas
Valid	Visiškai nesutinku	4,0	5,6	5,6	5,6
	Visiškai sutinku	4,0	5,6	5,6	11,1
	Nesutinku	17,0	23,6	23,6	34,7
	Sutinku	23,0	31,9	31,9	66,7
	Nei sutinku nei nesutinku	24,0	33,3	33,3	100,0
Viso	72,0	100,0	100,0		

Nėra tokios išorinės jėgos, kuri galėtų priversti mane daryti tai, ką manau esant moraliai neteisinga (6 pakopa)

		Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Jungtinis procentas
Valid	Visiškai sutinku	2,0	2,8	2,8	2,8
	Visiškai nesutinku	10,0	13,9	13,9	16,7
	Nesutinku	15,0	20,8	20,8	37,5
	Nei sutinku nei nesutinku	20,0	27,8	27,8	65,3
	Sutinku	25,0	34,7	34,7	100,0
Viso	72,0	100,0	100,0		

**PENKTOS IR ŠEŠTOS ASMENINIO IR MORALINIO IŠSIVYSTYMO LYGIO PAKOPŲ RESPONDENTŲ PASITENKINIMO VADOVŲ
IR DARBUOTOJŲ SANTYKIAIS ANALIZĖ**

Spirmeno koreliacijos koeficientas		Nors nesutinku su kai kuriomis organizacijos vertybėmis, bet pripazistu jas	Nera tokios isorines jegos, kuri galetu priversti mane daryti tai, ka manau esant moraliai neteisinga	Ivertinkite vadovu ir darbuotoju bendravima darbo metu	Ivertinkite vadovu ir darbuotoju galimybe diskutuoti susirinkimu metu	Ivertinkite vadovu ir darbuotoju galimybe issakyti savo nuomone ir lukescius	Ivertinkite geranoriska vadovu parama	Ivertinkite vadovu ir darbuotoju bendradarbiavi ma
Nors nesutinku su kai kuriomis organizacijos vertybėmis, bet pripazistu jas	Correlation Coefficient	1,000	,263*	-,409**	-,436**	-,468**	-,479**	-,641**
	Sig. (2-tailed)	.	,025	,000	,000	,000	,000	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Nera tokios isorines jegos, kuri galetu priversti mane daryti tai, ka manau esant moraliai neteisinga	Correlation Coefficient	,263*	1,000	-,311**	-,397**	-,499**	-,460**	-,387**
	Sig. (2-tailed)	,025	.	,008	,001	,000	,000	,001
	N	72	72	72	72	72	72	72
Ivertinkite vadovu ir darbuotoju bendravima darbo metu	Correlation Coefficient	-,409**	-,311**	1,000	,495**	,518**	,311**	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	.	,000	,000	,008	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Ivertinkite vadovu ir darbuotoju galimybe diskutuoti susirinkimu metu	Correlation Coefficient	-,436**	-,397**	,495**	1,000	,723**	,406**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	.	,000	,000	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Ivertinkite vadovu ir darbuotoju galimybe issakyti savo nuomone ir lukescius	Correlation Coefficient	-,468**	-,499**	,518**	,723**	1,000	,470**	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Ivertinkite geranoriska vadovu parama	Correlation Coefficient	-,479**	-,460**	,311**	,406**	,470**	1,000	,502**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,000	,000	.	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72
Ivertinkite vadovu ir darbuotoju bendradarbiavima	Correlation Coefficient	-,641**	-,387**	,611**	,506**	,584**	,502**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	.
	N	72	72	72	72	72	72	72

ANKETA

Gerb. Respondente,

M. Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo katedros magistrantė Daiva Alionienė vykdo apklausą Kauno darbo biržoje ir siekia išsiaiškinti organizacinės kultūros būklę Jūsų organizacijoje. Anketa yra anoniminė ir apibendrinti duomenys bus naudojami tyrimo tikslams. Jūsų atsakymai į klausimus, pateiktus anketoje, padės pateikti tikslesnes išvadas ir pasiūlymus atskleistų problemų sprendimui. Tikiuosi, kad Jūs neatsisakysite padėti šiam tyrimui. Iš anksto dėkoju už atsakymus. Labai svarbu, kad atsakytumėte į visus pateiktus klausimus. **Pasirinktą atsakymų variantą žymėkite kryželiu ar kitokiu Jums patogiu būdu:**

1. Jūsų lytis:	<input type="checkbox"/>	Moteris	<input type="checkbox"/>	Vyras
----------------	--------------------------	---------	--------------------------	-------

2. Kiek Jums metų (pažymėkite vieną atsakymo variantą, arba įrašykite)					
<input type="checkbox"/>	iki 25	<input type="checkbox"/>	Nuo 26 iki 30	<input type="checkbox"/>	Nuo 31 iki 40
<input type="checkbox"/>	Nuo 41 iki 50	<input type="checkbox"/>	Nuo 51 iki 60	<input type="checkbox"/>	Nuo 61 iki 70

3. Organizacijoje išdirbtas laikas:					
<input type="checkbox"/>	iki 1 m.	<input type="checkbox"/>	11 – 15 m.		
<input type="checkbox"/>	1 – 5 m.	<input type="checkbox"/>	16 – 20 m.		
<input type="checkbox"/>	6 – 10 m.	<input type="checkbox"/>	21 ir daugiau		

4. Jūsų išsilavinimas:			
<input type="checkbox"/>	Aukštasis universitetinis (magistras)	<input type="checkbox"/>	Aukštasis universitetinis (bakalauras)
<input type="checkbox"/>	Aukštasis neuniversitetinis	<input type="checkbox"/>	Aukštesnysis
<input type="checkbox"/>	Profesinis	<input type="checkbox"/>	Vidurinis

5. Ar galėtumėte išvardinti bent kelis organizacijos papročius, tradicijas, simbolius ?

taip ne

6. Ar žinote organizacijos įkūrimo ir vystimosi istoriją?

taip ne

7. Kokios šventės švenčiamos organizacijoje? (pažymėkite galimus variantus, jei galite, išvardinkite švenčiamas šventes)

<input type="checkbox"/>	Tik jai būdingos:
<input type="checkbox"/>	Kolektyvo narių asmeninės šventės:
<input type="checkbox"/>	Tradicinės metų šventės:
<input type="checkbox"/>	Tarptautinės:
<input type="checkbox"/>	Nacionalinės:

8. Ar pažįstate daugumos savo bendradarbių šeimos narius?

taip ne

9. Ar žinote kokios svarbiausios vertybės nurodytos Jūsų organizacijos strateginiuose dokumentuose?

taip ne

10. Iš žemiau pateikto sąrašo nurodykite kokia vertybė Jūsų kolektyve yra svarbiausia:

<input type="checkbox"/>	pagarba žmogui	<input type="checkbox"/>	dėmesys darbuotojų poreikiams
<input type="checkbox"/>	kūrybingumo ir iniciatyvos skatinimas	<input type="checkbox"/>	efektyvumas
<input type="checkbox"/>	socialinis teisingumas	<input type="checkbox"/>	siekimas tobulėti
<input type="checkbox"/>	dėmesys klientų poreikiams	<input type="checkbox"/>	visapusiška pagalba
<input type="checkbox"/>	nešališkumas	<input type="checkbox"/>	kompetencija
<input type="checkbox"/>	padorumas	<input type="checkbox"/>	sąžiningumas
<input type="checkbox"/>	orientacija į visuomenės interesus	<input type="checkbox"/>	ekonomiškumas
<input type="checkbox"/>	orientacija į taisykles	<input type="checkbox"/>	asmeninės gerovės siekis
<input type="checkbox"/>	geranoriškumas	<input type="checkbox"/>	atsakingumas

11. Ar Jūsų individualios vertybės ir organizacijos sutampa?

<input type="checkbox"/>	Tikrai taip	<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Dažniau taip nei ne	<input type="checkbox"/>	Dažniau ne nei taip

12. Kaip elgiatės kuomet jūsų asmeninė nuomonė, vertybės nesutampa su organizacijos lūkesčiais?

<input type="checkbox"/>	Pirmenybę teikiu vidiniam sąžinės balsui
<input type="checkbox"/>	Paklūstu organizacijos reikalavimams
<input type="checkbox"/>	Konsultuojuosi su kolegomis
<input type="checkbox"/>	Kreipiuosi į tiesioginį vadovą
<input type="checkbox"/>	Ieškau atsakymo teisės aktuose ar vidaus tvarkos taisyklėse
<input type="checkbox"/>	kt. (įrašyti)

13. Nurodykite ar sutinkate, ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano elgesį darbe įtakoja baimė būti nubaustam už tam tikrų standartų, procedūrų pažeidimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengiuosi veikti taip, kad esant reikalui kolektyvas man padėtų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengiuosi sutarti su kolegomis ir vadovais, nes noriu, kad jie mane mėgtų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elgiuosi pagal organizacijos taisykles, nes nedora jom nepaklusti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nors nesutinku su kai kuriomis organizacijos vertybėmis, bet pripažįstu jas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nėra tokios išorinės jėgos, kuri galėtų priversti mane daryti tai, ką manau esant moraliai neteisinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Nurodykite ar sutinkate, ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovas yra mūsų kolektyvo siela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, viską lemia vadovo nurodymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos veiklos rezultatus lemia vadovo gebėjimas organizuoti darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas yra autokratas ir mažai tariasi ar paiso kolektyvo narių nuomonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje visų darbuotojų pareigos aiškiai reglamentuotos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolektyve vyrauja griežta hierarchinė struktūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidinė tvarka ir procesai yra stabilūs ir mažai keičiasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiekvienas darbuotojas aiškiai suvokia savo vietą institucijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visa veikla organizuota sudarant grupes konkrečioms užduotims vykdyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų tarpusavio santykiai geranoriški, paremti komandinio darbo dvasia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų veikla susijusi ir kažkam neatlikus savo darbo sutrinka visa veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagrindinis dėmesys kolektyve skiriamas asmenybei ir jos tikslų siekimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nėra veiklos kontrolės ar koordinavimo mechanizmų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patys individai negalėdami veikti be organizacijos stengiasi ją stiprinti ir vystyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visi kolektyvo nariai yra dideli individualistai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Įvertinkite vadovų ir darbuotojų tarpusavio ryšius:	Labai blogas	Blogas	Pakan-kamas	Geras	Labai geras
bendravimas darbo metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
galimybė diskutuoti susirinkimų metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
galimybė išsakyti savo nuomonę ir lūkesčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nuolatinė ir geranoriška vadovų parama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Ar esate patenkinti dirbdami šiame kolektyve?

<input type="checkbox"/>	Visiškai nepatenkintas	<input type="checkbox"/>	Visiškai patenkintas
<input type="checkbox"/>	Nelabai patenkintas	<input type="checkbox"/>	Labai patenkintas

17. Jūsų užimamos pareigos:

<input type="checkbox"/>	Vadovas	<input type="checkbox"/>	Vyriausias specialistas
<input type="checkbox"/>	Vadovo pavaduotojas	<input type="checkbox"/>	Konsultantas
<input type="checkbox"/>	Techninis darbuotojas	<input type="checkbox"/>	Specialistas

Dėkoju už atsakymus