



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Jūratė Malinauskaitė

**VERSLO PROJEKTŲ VALDYMO ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS
PROJEKTAVIMAS**

**DESIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES OF
BUSINESS PROJECT MANAGEMENT**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N20012

Verslo projektų ir programų specializacija

Vadybos studijų kryptis

Vilnius, 2013

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
habil. dr. prof. Romualdas Ginevičius

(Data)

Jūratė Malinauskaitė

**VERSLO PROJEKTŲ VALDYMO ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS
PROJEKTAVIMAS**
**DESIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES OF
BUSINESS PROJECT MANAGEMENT**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N20012

Verslo projektų ir programų specializacija

Vadybos studijų kryptis

| | | | |
|-------------------------------------|--|-----------|--------|
| Vadovas | doc. dr. Asta Stankevičienė | _____ | _____ |
| | | (Parašas) | (Data) |
| Konsultantas | _____ | _____ | _____ |
| | (Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė) | (Parašas) | (Data) |
| Konsultantas | _____ | _____ | _____ |
| | (Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė) | (Parašas) | (Data) |
| Lietuvių kalbos konsultantas | doc. dr. Rasuolė Vladarskienė | _____ | _____ |
| | | (Parašas) | (Data) |

Vilnius, 2013

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Vadybos studijų kryptis

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N20012

Verslo projektų ir programų specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

habil. dr. prof. Romualdas
Ginevičius

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.

Vilnius

Studentei Jūratei Malinauskaitei

Baigiamojo darbo tema: **VERSLO PROJEKTŲ VALDYMO ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS
KULTŪROS PROJEKTAVIMAS (DESIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE OF
ENTERPRISES OF BUSINESS PROJECT MANAGEMENT)**

patvirtinta 201 m.d. dekanų potvarkiu Nr.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2013 m. d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS: Suprojektuoti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacines kultūras atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimui darančius įtaką organizacinės kultūros aspektus. Įvertinti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacines kultūras, nustatyti organizacinės kultūros aspektus, darančius įtaką UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ darbuotojų pasitenkinimui, parengti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacines kultūros projektus.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

doc. dr. Rasuolė Vladarskienė

Vadovas

.....
(Parašas)

doc. dr. Asta Stankevičienė

Užduotį gavau

.....
(Parašas)

Jūratė Malinauskaitė

.....
(data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Verslo vadybos fakultetas

Įmonių ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN ISSN

Egz.sk.....

Data-.....-.....

Verslo vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Verslo projektų valdymo įmonių organizacinės kultūros projektavimas**

Autorius **Jūratė Malinauskaitė**

Vadovas doc. dr. **Asta Stankevičienė**

Kalba

lietuvių

užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbo tikslas – suprojektuoti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacines kultūras atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimui darančius įtaką organizacinės kultūros aspektus. Darbe apibrėžta organizacinės kultūros samprata, elementai. Remiantis moksline literatūra išanalizuotas organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšis, organizacinės kultūros projektavimo būdai. Tyrimo metu atlikta dviejų verslo projektų valdymo įmonių vadovų ir darbuotojų anketinė apklausa. Tyrimo metu taikytas organizacinės kultūros vertinimo metodas OCAI, ištirtas darbuotojų pasitenkinimo sąryšis su organizacine kultūra ir pateikiami UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros projektai, atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimui darančius įtaką organizacinės kultūros aspektus. Pateikti siūlomi organizacinės kultūros projektavimo etapai: esamos organizacinės kultūros nustatymas, norimos organizacinės kultūros nustatymas, organizacinės kultūros aspektų, darančių įtaką darbuotojų pasitenkinimui nustatymas, pokyčių įgyvendinimo plano sudarymas, konkrečių veiksmų planui realizuoti numatymas. Darbą sudaro šios dalys: įvadas, mokslinė literatūros šaltinių analizė, organizacinės kultūros tyrimas, organizacinės kultūros projektavimas, išvados ir pasiūlymai, literatūros šaltiniai ir priedai. Darbo apimtis – 94 psl. be priedų, 25 lentelės, 36 paveikslai, 62 bibliografiniai šaltiniai.

Prasminiai žodžiai: darbuotojų pasitenkinimas, organizacinė kultūra, organizacinės kultūros projektavimas, projektų valdymo įmonės.

Vilnius Gediminas Technical University

Business Management faculty

Department of Economics and Management of Enterprises

ISBN

ISSN

Egz.sk.....

Data-....-....

Master Degree Studies **Engineering Economics and Management** study programme Master Thesis

Title: **Designing organizational Culture of Enterprises of Business Project management**

Author **Jūratė Malinauskaitė** Academic supervisor **Assoc Prof Dr Asta Stankevičienė**

Thesis language

Lithuanian

Foreign

Anotacija

The final master work - to design JSC Yglė and JSC CCM Baltic organizational cultures regard to employee satisfaction to influence organizational culture aspects. The paper defined the concept of organizational culture elements. According to the scientific literature analyzed the organizational culture and employee satisfaction in the relationship, the organizational culture of design techniques. The study carried out in two business project management company managers and staff survey. The study applied the organizational culture assessment method OCAI, investigated the relationship between employee satisfaction and organizational culture are JSC "Yglė and JSC CCM Baltic organizational culture projects far as the satisfaction of employees to influence organizational culture aspects. The proposed organizational culture in the design phases of the existing organizational culture setting, setting the desired organizational culture, organizational culture aspects that affect employee satisfaction setting, changes in the implementation plan, specific plan of action to realize the anticipation. The work consists of the following parts: introduction, scientific analysis of the literature, organizational culture study, organizational culture, conclusions and suggestions, references and appendices. The volume of work - page 94. without additives, 25 tables, 36 figures, 62 references.

Prasminiai žodžiai: employee satisfaction, organizational culture, organizational culture design, project management enterprises

(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Jūratė Malinauskaitė, 20063454

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Verslo vadybos fakultetas

(Fakultetas)

Inžinerinė ekonomika ir vadyba, VPPfm-11

(Studijų programa, akademinė grupė)

**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

2013 m. sausio 10 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Verslo projektų valdymo įmonių organizacinės kultūros projektavimas“ patvirtintas 2011 m. spalio 21 d. dekanų potvarkiu Nr. 460vv, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Parentant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą (projektą), mane konsultavo doc. dr. Rasolė Vladarskienė.

Mano darbo vadovas doc. dr. Asta Stankevičienė.

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

Jūratė Malinauskaitė

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

TURINYS

| | |
|--|----|
| ĮVADAS | 11 |
| 1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ŠALTINIŲ ANALIZĖ | 13 |
| 1.1. Organizacinės kultūros reikšmingumas organizacijoje | 13 |
| 1.2. Organizacinės kultūros elementai ir lygiai | 18 |
| 1.3. Organizacinės kultūros vertinimo galimybės | 23 |
| 1.4. Darbuotojų pasitenkinimas darbu | 26 |
| 1.5. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąryšis..... | 32 |
| 1.6. Organizacinės kultūros projektavimas | 41 |
| 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS | 47 |
| 2.1 Tyrimo metodologija | 56 |
| 2.2 Tyrimo rezultatai | 56 |
| 2.2.1 Projektų valdymo įmonių vadovų apklausos tyrimo rezultatai | 56 |
| 2.2.2. Projektų valdymo įmonių darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai..... | 69 |
| 2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir palyginimas | 79 |
| 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS PROJEKTAVIMAS | 80 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI | 87 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS | 90 |
| PRIEDAI | 95 |

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1.1 lentelė. Skirtingų autorių organizacinės kultūros traktuotės | 14 |
| 1.2 lentelė. Skirtingų autorių organizacijos kultūros traktuotės | 14 |
| 1.1 pav. Organizacinės kultūros elementai ir lygiai remiantis E. Scheinu | 19 |
| 1.2 pav. Johnsono ir K. Sholes kultūrinis tinklas | 20 |
| 1.3 pav. Organizacijos kultūros dedamosios | 22 |
| 1.4 pav. Organizacinės kultūros įtaka organizacijos valdymui | 23 |
| 1.3 lentelė. Skirtingų autorių darbuotojų darbo pasitenkinimo traktuotės | 26 |
| 1.5 pav. Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu priežastys | 28 |
| 1.6 pav. Suaugusiųjų nepasitenkinimo savo darbu priežastys..... | 29 |
| 1.7 pav. Darbuotojų pasitenkinimo modelis..... | 31 |
| 1.8 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšis | 33 |
| 1.9 pav. IT ir telekomunikacijų bendrovės organizacinė kultūra | 35 |
| 1.4 lentelė. Ryšys tarp organizacinės kultūros tipų ir darbuotojų pasitenkinimo..... | 35 |
| 1.5 lentelė. Organizacijos vertybių hierarchija pagal svarbą darbuotojams ir organizacijai | 36 |
| 1.10 pav. Hipotetinis ryšys tarp vertybių, organizacinės kultūros, pasitenkinimo darbu ir kitų kintamųjų..... | 37 |
| 1.6 lentelė . M. Sempane ir kt. (2002) atlikto tyrimo koreliacinė analizė | 38 |
| 1.11 pav. Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąryšis | 41 |
| 1.12 pav. Organizacinės kultūros keitimo procesas | 42 |
| 1.13 pav. Organizacinės kultūros kaitos modelis | 43 |
| 2.1 pav. Konkuruojančių vertybių modelio konstrukcija | 49 |
| 2.2 pav. Organizacinės kultūros tipai | 50 |
| 2.1 lentelė. Kiekvieno vadovo atsakymų apskaičiavimo lentelės pavyzdys | 51 |
| 2.2 lentelė. Visų vadovų atsakymų apskaičiavimo lentelės pavyzdys | 52 |
| 2.3 pav. Organizacinės kultūros profilio pavyzdys | 52 |

| | |
|--|----|
| 2.3 lentelė. Organizacinės kultūros tipų ir A bloko klausimų atsakymų sąsaja | 53 |
| 2.4 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšio schema..... | 54 |
| 2.4 lentelė. Organizacinės kultūros aspektų ir pasitenkinimo darbu teiginių sąsaja | 55 |
| 2.5 lentelė. Demografiniai apklaustųjų vadovų duomenys..... | 56 |
| 2.6 lentelė. UAB „Yglė“ vadovų apklausos rezultatai | 58 |
| 2.5 pav. UAB „Yglė“ organizacinės kultūros profilis | 58 |
| 2.6 pav. UAB „Yglė“ organizacinės kultūros tikslas | 59 |
| 2.7 pav. Svarbiausias veiksnys UAB „Yglė“ istorijoje | 60 |
| 2.8 pav. UAB „Yglė“ įkvepiančių darbuotojų savybės | 60 |
| 2.9 pav. Reikšmingiausia UAB „Yglė“ simbolių reikšmė | 61 |
| 2.10 pav. Reikšmingiausia UAB „Yglė“ vertybė..... | 62 |
| 2.11 pav. UAB „Yglė“ vadovų apklausos A ir B blokų rezultatų palyginimas | 62 |
| 2.7 lentelė. UAB „CCM Baltic“ vadovų apklausos rezultatai..... | 63 |
| 2.12 pav. UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros profilis | 64 |
| 2.13 UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros tikslas | 65 |
| 2.14 pav. Svarbiausias veiksnys UAB „CCM Baltic“ istorijoje | 65 |
| 2.15 pav. UAB „CCM Baltic“ įkvepiančių darbuotojų savybės | 66 |
| 2.16 pav. Reikšmingiausia UAB „CCM Baltic“ simbolių reikšmė..... | 67 |
| 2.17 pav. Reikšmingiausia UAB „CCM Baltic“ vertybė | 67 |
| 2.18 pav. UAB „CCM Baltic“ vadovų apklausos A ir B blokų rezultatų palyginimas..... | 68 |
| 2.8 lentelė. UAB „Yglė“ darbuotojų demografiniai duomenys..... | 69 |
| 2.9 lentelė. UAB „Yglė“ patikimumo testo rezultatai | 71 |
| 2.10 lentelė. UAB „Yglė“ organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo koreliacija..... | 71 |
| 2.11 lentelė. UAB „Yglė“ priimtų hipotezių duomenys..... | 74 |
| 2.12 lentelė. UAB „CCM Baltic“ darbuotojų demografiniai duomenys..... | 74 |
| 2.13 lentelė. UAB „CCM Baltic“ patikimumo testo rezultatai | 76 |

| | |
|---|----|
| 2.14 lentelė. UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo koreliacija.. | 76 |
| 2.15 lentelė. UAB „CCM Baltic“ priimtų hipotezių duomenys | 78 |
| 2.19 pav. UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ tyrimo rezultatų palyginimas | 79 |
| 3.1 pav. Organizacinės kultūros projektavimo etapai..... | 80 |
| 3.1 lentelė. UAB „Yglė“ organizacinė kultūra | 81 |
| 3.2 lentelė. UAB „Yglė“ organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimo planas | 81 |
| 3.2 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšis UAB „Yglė“ | 83 |
| 3.3 lentelė. UAB „CCM Baltic“ organizacinė kultūra | 83 |
| 3.4 lentelė. UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimo planas..... | 84 |
| 3.3 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšis UAB „CCM Baltic“ | 85 |
| 3.4 pav. Siūlomi organizacinės kultūros projektavimo etapai..... | 86 |

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas. Šiandieninėje verslo aplinkoje, kurioje yra didelė konkurencija, vyksta daug pokyčių, organizacijai svarbu pasitelkti būdus, kurie padėtų pasiekti efektyvesnius veiklos rezultatus. Efektyvesnius veiklos rezultatus pasiekti padeda organizacinė kultūra. Tinkamai (kryptingai, padedanti siekti organizacijos tikslų) suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius (Šimanskienė, 2008). Dauguma organizacijų supranta, kad svarbus organizacijos klestėjimo veiksnys - darbuotojų pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimui darbu tiesioginį poveikį daro organizacinė kultūra. Pirmiausia organizacinę kultūrą svarbu tinkamai įvertinti. Užsienio teoretikų ir mokslininkų dažniausiai minimi yra organizacinės kultūros vertinimo metodas OCAI, Denison parengta metodologija, organizacinės kultūros suderinamumo metodas, organizacinio socialinio konteksto metodas OSC. Įvertinus organizacinę kultūrą svarbu nuspręsti ar reikia pokyčių, jei manoma, kad jų reikia, svarbu tinkamai suprojektuoti organizacinę kultūrą. Projektuojant organizacinę kultūrą svarbu nustatyti organizacinės kultūros aspektus, darančius įtaką gerai darbuotojų savijautai darbe, kadangi išsiaiškinus aspektus, lemiančius darbuotojų pasitenkinimą, galima pasirinkti priemones, padėsiančias greičiau įdiegti projektuojamą organizacinę kultūrą. Sąmoningas organizacinės kultūros projektavimas norima organizacijai linkme padeda dirbti produktyviai ir efektyviai. Literatūros apie organizacinę kultūrą pateikta nemažai Lietuvos (Purlys, 2009, Šimanskienė, 2008, Stundžė, 2010, Pociūtė, 2011, Labenskytė, 2011, Vaitiekauskaitė, 2008) ir užsienio mokslininkų (Lockwood, 2007, Zatz, 2008, Dalmann, Dudlaugsson, 2007, Glison, 2007), tačiau Lietuvoje dar trūksta patirties projektuojant organizacinę kultūrą. Ir yra ypač mažai organizacinės kultūros projektavimo patirties atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimui darančius įtaką aspektus.

Problema. Nepakankamai efektyvi UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinė kultūra, nepakankamai atsižvelgiama į organizacinės kultūros aspektus, darančius įtaką darbuotojų pasitenkinimui.

Tyrimo objektas. UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros.

Tyrimo tikslas. Suprojektuoti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūras atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimui darančius įtaką organizacinės kultūros aspektus.

Šiam tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

- įvertinti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūras;
- nustatyti organizacinės kultūros aspektus, darančius įtaką UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ darbuotojų pasitenkinimui;
- parengti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros projektus.

Taikomi tyrimo metodai:

- organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo teorinės medžiagos analizė ir apibendrinimas;
- anketinė apklausa – atliekant UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ tyrimą pateiktos dvi anketos. Viena skirta vadovams nustatyti organizacinės kultūros tipą, kita skirta darbuotojams nustatyti organizacinės kultūros aspektus, darančius įtaką darbuotojų pasitenkinimui;
- koreliacinė analizė;
- lyginimo ir sisteminimo metodas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje apibrėžiama organizacinė kultūra, jos reikšmingumas, nauda organizacijai, organizacinės kultūros elementai ir lygiai, organizacinės kultūros vertinimo galimybės. Taip pat apibrėžiamas darbuotojų pasitenkinimas darbu, analizuojamas organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąryšis bei organizacinės kultūros projektavimas. Antrojoje dalyje aprašoma organizacinės kultūros tyrimo metodologija, pateikiami atlikto projektų valdymo įmonių vadovų apklausos ir darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai bei jų apibendrinimas. Trečiojoje dalyje projektuojamos UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros ir pateikiami siūlomi organizacinės kultūros projektavimo etapai.

Tyrimo rezultatai. Atlikus tyrimą nustatyti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros tipai ir organizacinės kultūros aspektų ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšis. Atliktas tyrimas patvirtina, kad organizacinės kultūros aspektai daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui, tačiau kiekvienoje organizacijose jie skiriasi: UAB „Yglė“ - pripažinimas, pagarba ir palaikymas, bendravimas, UAB „CCM Baltic“ – palaikymas, bendravimas ir vadovavimo stilius.

Mokslinis naujumas ir praktinė nauda. Lietuvoje dar nėra atliktas organizacinės kultūros aspektų kaip pripažinimas ir pagarba, išitraukimas, palaikymas ir bendravimas, tobulėjimas ir karjeros galimybės, vadovavimo stilius ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšio projektų valdymo įmonėse tyrimas. Ištyrus kokie organizacinės kultūros aspektai daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui, galima projektuojant organizacinę kultūrą padidinti pasitenkinimą darbu ir sukurti efektyvesnę organizacinę kultūrą.

MOKSLINĖS LITERATŪROS ŠALTINIŲ ANALIZĖ

1.1. Organizacinės kultūros reikšmingumas organizacijoje

Vis konkurencingesnė ir sudėtingesnė šių dienų pasaulinė aplinka kelia organizacijoms naujus uždavinius. Pasaulio ekonomikos nuosmukis palietė daugelį organizacijų, todėl tokios organizacijos nebegali išsiskirti tradiciniais atlygiais, kaip darbo užmokestis, įvairūs priedai. Todėl organizacijos galėtų apsvarstyti kitus dalykus, pavyzdžiui, organizacinę kultūrą kaip priemonę, padedančią siekti savo tiklus ir veiksmingai įgyvendinti strategijas (Bushardt, Glascoff, Doty 2011).

Anksčiau organizacija buvo suprantama kaip negyvas, mechaninis objektas, kuriame darbuotojai tėra organizacijos-mašinos dalis, o dabar vis labiau akcentuojamas organizacijos kaip gyvo socialinio organizmo aspektas. Taigi darbuotojus pradėta vertinti kaip organizacijos turtą (Vaitkūnaitė 2006). Kiekviena organizacija turi išskirtinę kultūrą, tai yra tas pats, kas asmenybė žmogui.

Organizacijos kultūra dabartiniu metu yra prilyginama su jos siela, nes tai sudaro organizacijos intelektualinio-dvasinio kapitalo pagrindą. Naujos šiuolaikinės organizacijos kultūros supratimas reikalauja iš naujo įvertinti vertybes, vaidmenis ir visus procesus, vykstančius organizacijoje, kad kiekvienas darbuotojas turėtų galimybę naudotis visa jam reikiama informacija ir būtų pasiruošęs bendram kūrybiniam darbui. Tokių organizacijų vadovai turi užtikrinti informacijos paskirstymą tarp darbuotojų, tiekėjų ir vartotojų, sudarydami prielaidas efektyviems kultūriniais ir struktūriniais pokyčiams (Garalis 2003).

Pasak G. D. Adalsteinssono ir T. Gudlaugssono (2007), organizacinės kultūros koncepcija pastaraisiais dešimtmečiais suvaidino svarbų vaidmenį organizacijos valdymo moksliniuose tyrimuose. Tyrėjus sudomino šis reiškinys ir bendrai buvo sutarta, kad organizacijos, kurių kultūra stipri, yra daug sėkmingesnės, nei tų, kurių organizacinė kultūra silpna.

Moksliniuose darbuose yra vartojamos dvi sąvokos: organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra. Lietuvos mokslininkai nėra vieningai nutarę, kokį terminą vartoti kalbant apie organizacijos kultūrą – ar kultūra, vyraujanti organizacijoje, yra organizacinė, ar organizacijos kultūra. Remiantis L. Šimanskiene (2008), „organizacinė kultūra“ yra dirbtinė, kieno nors specialioms tikslams organizuota kultūra. Norint tiksliai įvardyti bet kurios organizacijos kultūrą, autorė siūlo vartoti dvi iš esmės skirtingas sąvokas: „organizacinė kultūra“, kai vadovybė teoriškai žino, kas yra ši kultūra, ir praktiškai ją formuoja bei puoselėja, ir „organizacijos kultūra“, kai vadovai nežino šios sąvokos ir, savaime suprantama, sąmoningai neformuoja darbuotojams tinkamų vertybių (Vveinhardt 2011). Organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai.

1 ir 2 lentelėse pateiktos organizacinės ir organizacijos kultūros sąvokų sampratos. Įvairūs autoriai šias sampratas apibrėžia skirtingai, bet visgi dėl esminių teiginių mokslininkai yra vieningi.

1.1 lentelė. Skirtingų autorių organizacinės kultūros traktuotės (sudaryta autorės)

| Autorius | Organizacinės kultūros sąvokos samprata |
|---|---|
| 1 | 2 |
| A. Sakalas (2003) | Per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą. |
| L. Šimanskienė (2002) | Sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, ji kaip jungiamoji grandis vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų. |
| L. Stundžė (2010) | Tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės individų, kurie kartu sprendžia išlikimo aplinkoje bei integravimosi organizacijoje problemas. |
| B. A. Nouri, S. Y. Tavakoli, S. A. Shokranti (2011) | Organizacinės kultūros samprata nurodo bendras organizacijos savybes, kurios apima psichologinius ir struktūrinius elementus ir paveikia darbuotojų suvokimą ir elgesį. |

Pasak J. Paužuolienės ir K. Trakšelio (2009), organizacinės kultūros sąvoka pradėta vartoti kai kurių organizacijų tyrinėtojų ir vadybininkų, norint apibrėžti bendrą organizacijos klimatą, organizacijos vertybes, charakteringus darbo su žmonėmis metodus bei veiklos tikslus.

1.2 lentelė. Skirtingų autorių organizacijos kultūros traktuotės (sudaryta autorės)

| Autorius | Organizacijos kultūros sąvokos samprata |
|-------------------------|---|
| 1 | 2 |
| P. Zakarevičius (2004) | Tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių norma, požymių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. |
| L. Aiman – Smith (2004) | Organizacijos kultūra prasideda nuo vadovavimo, sustiprinama organizacijos narių mokymusi, bei yra galinga jėga, nulemianti žmonių elgesį. |

| 1 | 2 |
|----------------------------------|--|
| S. Robbins (2003) | Vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. |
| G. Dubauskas (2006) | Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. |
| P. Vanagas (2005) | Tai organizacijos narių suvokiamos vertybės, įsitikinimai apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius. |
| J. Vveinhardt, I. Nikaitė (2008) | Organizacijos kultūra – tai jos vertybės ir elgesio normos, istorija ir ritualai, žmonės ir jų santykiai. Ji daro stiprią įtaką darbinei veiklai, turi lemiamos reikšmės organizacijos veiklos sėkmei. |

Išanalizavus įvairių autorių organizacinės ir organizacijos kultūros sąvokas, galima teigti, kad šios sąvokos iš dalies yra panašios, tačiau iš dalies skiriasi. Galima pastebėti tokius skirtumus: organizacinė kultūra yra dirbtinai kuriama, turint tam tikrą tikslą, organizacinė kultūra yra formalesnė nei organizacijos kultūra.

Daugelis užsienio ir Lietuvos tyrėjų organizacijos kultūros pagrindu laiko tai, ką organizacija turi – vertybes – tai, kas yra atnešta į organizaciją iš visuomenės arba sukurta valdymo sistemos tam, kad būtų pagrindo manipuliuoti organizacijos žmogiškaisiais ištekliais (Pociūtė 2011). Svarbiausias žmonių santykius įtakojantis kultūros elementas, yra vertybės, kurias galima apibrėžti kaip bendras tendencijas, suteikti pirmumą vienokiems ar kitokiems dalykams (Purlys 2009). Organizacijos vertybės ir yra svarbiausias veiksnys (ribojantis arba skatinantis), veikiantis organizacijoje vykstančius procesus.

Sėkminga organizacija turi turėti stiprią kultūrą, kuri gali pritraukti, išlaikyti žmonių lojalumą ir atsilyginti už pasiekimus, kadangi paprastai stipriai kultūrai yra būdingas atsidavimas ir bendradarbiavimas bendromis vertybėmis. Tam pritaria ir Č. Purlys (2009), jis teigia, kad kuriant stiprią organizacinę kultūrą labai svarbus yra vienodas pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdymas.

Pasak Shili Sun (2008), organizacinė kultūra gali būti laikoma tarsi „programinė įranga“ organizacijos viduje. Kadangi tai tarsi „programinė įranga“, vadovai turėtų atidžiai iširti ir bandyti surasti, kaip kiekvienas „programinės įrangos“ elementas veikia. Organizacinė kultūra yra svarbių vertybių, įsitikinimų ir susitarimų rinkinys, kuriuo remdamiesi nariai bendrai dalinasi mąstymu, jausmais, reakcijomis, kurie padeda vadovams priimti sprendimus ir organizuoti organizacijos veiklą.

Kiekvienoje organizacijoje yra kultūra, kuri priklausomai nuo jos stiprumo veikia darbuotojus, jų vertybes, elgesį. Stipri organizacijos kultūra pasižymi motyvacijos ir išipareigojimų generavimu.

Bendrų nuostatų stiprumas leidžia sąlygiškai lengviau pasiekti sutarimą tarp darbuotojų, susitelkti ties svarbiausiais tikslais ir uždaviniais, sumažinti potencialių konfliktų skaičių, plėtoti mokymuisi palankią aplinką ir sumažinti darbuotojų kaitą. Stipri kultūra turi unikalią absorbcijos gebą sutelkti žmones (Pociūtė 2011).

Organizacija gali tapti stipri tik tada, kai ji, siekdama veiklos efektyvumo ir konkurencingumo, pripažįsta žmones kaip svarbiausią veiksnį, nes asmenys siekia savo vertės pripažinimo, ne kaip „darbo jėga“, „personalas“, ar „žmogiškieji ištekliai“, o kaip žmonės, su kuriais elgiamsi pagarbiai ir oriai, ir kurie vertinami nepriklausomai nuo hierarchinio lygmens (Purlys, 2009).

D. Ražauskas ir J. Kvedaravičius (2010) pateikė SEMCO kompanijos pavyzdį, kuris iliustruoja, kokią gali turėti stiprią įtaką organizacinė kultūra. SEMCO – daugiau kaip trisdešimt metų veiklą vykdanči kompanija, kurią perėmė vadovauti Ricardo Simleris iš savo tėvo. Iki tol SEMCO buvo tradicinė, griežtai valdoma, biurokratinė organizacija, gaminanti įvairias dalis laivų pramonei ir pramoniniams maišytuvams. Griežtai, biurokratinėmis taisyklėmis valdoma kompanija labai nuvylė jauną jos darbuotoją – Ricardo Semlerį. Noras viską pakeisti ir sukurti kompaniją, kurioje įdomu ir malonu dirbti, buvo pagrindinis variklis, stūmęs ir iki dabar vedantis į priekį Ricardo Semlerį peržengti vis naujus stereotipinius rėmus, kas ir kaip galima, ir kas ne kompanijose, bei kaip jos turėtų funkcionuoti. Trisdešimt metų trunkanti SEMCO kaita duoda didžiulius dividendus, nors pelnas ir nėra prioritetas kompanijos tikslas, tačiau nuolatinis jo augimas ir rezultatų bei kokybės gerėjimas dar labiau skatina susidomėjimą šia kompanija. Susiformavusi organizacinė kultūra šioje kompanijoje yra labai savita ir originali. Pagrindinė SEMCO organizacinės teorijos mintis – kontrolės atsisakymas ir pasitikėjimas savo darbuotojais bei teisių ir pareigų perdavimas jiems. Svarbiausia darbo vietoje yra sukurti bendruomenę, kuriai iš tikrųjų rūpėtų kompanijos likimas ir kuri turi įtakos jos likimo gerinimui. Laisvės ir pasirinkimo suteikimas darbuotojams, kontrolės atsisakymas ir viešas kompanijos valdymas yra pagrindiniai šios unikalios organizacinės teorijos pagrindas. Praktikoje SEMCO demokratinio valdymo

principas veikia. Pagrindinės SEMCO vertybės: laisvė, demokartinis valdymas, pasitikėjimas, kontrolės atsisakymas. (Ražausaks, Kvedaravičius 2010).

Sukurti organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, tačiau stiprios organizacijos tai kuria ir rezultatai stulbina savo produktyvumu.

S. C. O. Conceicao ir B. A. Altmanas (2011) teigia, kad organizacinė kultūra yra dinamiška ir sukuria sąveiką tarp darbuotojų organizacijoje.

A. Jamesas, F. Stoneris, R. E. Freemanas (1999) organizacijų kultūrą lygina su ledkalniu, kurio matomoje dalyje yra aiškūs arba atviri aspektai – oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, struktūra, politika ir procedūros bei finasiniai ištekliai. Po vandeniū slūgso uždari arba paslėpti, neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai: bendrosios sampratos, požiūriai ir jausmai ir t. t. (Purlys 2009).

V. Pruskus ir V. Lukoševičius (2009) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip vadybos teorijos šaką, kuri siekia pagerinti našumą bei konkurencingumą sukuriant unikalią organizacijos kultūrą, įtraukiančią visus bendrovės narius. Autorių teigimu, manytina, kad dinamiška organizacijos kultūra, apimanti įvykius, ritualus bei tradicijas, didina darbuotojų lojalumą ir skatina grupės solidarumą.

Pasak E. Pociūtės (2011), organizacijos kultūros esmė tokia, kad panaudojus tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų, patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius ir didintų motyvaciją darbui.

Galima teigti, kad organizacinė kultūra, tai tarsi ideologija, dėl kurios nemažo indėlio pasiekiami tikslai.

Kryptingai kuriama organizacinė kultūra yra vienas iš organizacijos valdymo būdų, ir ne tik organizacijos vadovas, bet ir darbuotojai kuria organizacijos vertybes, normas, legendas (Paužuolienė, Trakšėlys 2009).

Teigiama, kad įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo organizacijos kultūros. Veikla gali būti tiek sėkminga, tiek nesėkminga. Vienokie kultūros bruožai lemia sėkmę, kitokie – nesėkmes. Literatūroje pateikiamas sėkmės apibrėžtis galima suklasifikuoti pagal sėkmės traktavimą:

- 1) finansiniais rodikliais (rinkos dalies, pelno, pajamų, pardavimo apimtys, akcijų kainos ir kt.) išmatuojama sėkmė;
- 2) ne finansiniais rodikliais išreikšta sėkmė (darbuotojų bei klientų pasitenkinimas), įmonės stabilumas, organizacijos efektyvumas, įmonės konkurencingumas, įmonės augimas ir plėtra, įmonės stiprumas (Vaitkūnaitė 2006).

A. Patapas ir G. Labenskytė (2011) teigia, kad žymūs užsienio organizacinės kultūros tyrinėtojai moksliniuose tyrimuose atskleidė, kad tinkamai suformuota organizacinė kultūra,

paremta išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema, daro poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Šių autorių nuomone, vienodų struktūrų organizacijų skirtingą rezultatyvumą lemia skirtinga organizacinė kultūra.

Taigi, visgi kam reikalinga organizacinė kultūra ir kokia jos paskirtis?

Pasak L. Šimanskienės (2008), nustatyta, kad organizacinė kultūra:

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

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebėta, kad nėra vieningos nuomonės dėl organizacinės kultūros apibrėžimo, bet dėl esminių teiginių mokslininkai yra vieningi. Organizacinė kultūra daro didelę įtaką darbinei veiklai, nulemia darbuotojų elgesį, vienija juos. Moksliniuose darbuose pastebimos dvi sąvokos: organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusios elgesio normos, vertybės, o organizacinė kultūra – tai sąmoningai sukurta iškeltiems organizacijos tikslams pasiekti, taigi darbe naudojama organizacinės kultūros sąvoka. Apibendrintai galima būtų teigti, kad organizacijos kultūros tikslas yra suformuoti organizacijos nariams identifiškumo jausmą, skatinanti įsipareigojimą organizacijai, jos numatytiems tikslams ir gerinti veiklos rezultatus.

1.2. Organizacinės kultūros elementai ir lygiai

Pasak J. Paužuolienės ir K. Trakšelio (2009), organizacijos išskirtinumas dažniausiai pasireiškia išskirtiniais organizacinės kultūros elementais, išskirtiniu jų atsiradimu. Šie autoriai taip

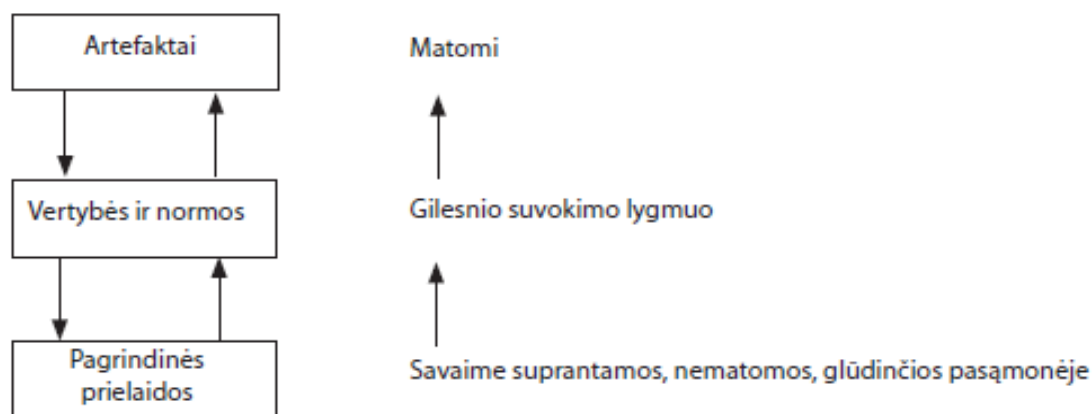
pat teigia, kad esminės vertybės, charakterizuojančios organizacinę kultūrą vienoje ar kitoje organizacijoje, yra siejamos su organizacijos simboliais, istorija, herojais, kultūrinių ryšių tinklu, ritualais bei ceremonijomis.

J. Vveinhardt (2011) pateikia organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros elementus.

Organizacijos kultūros elementai – dvasingumas, filosofija, įsitikinimai, mąstysena, nuostatos, pasaulėvoka, scenarijai.

Organizacinės kultūros elementai – vertybės, nuostatos, normos, politika, vizija ir misija, ideologija, filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas (Vveinhardt 2011).

Organizacinės kultūros elementai ir lygiai, pasak L. Stundžės (2010), skiriasi nedaug. E. Sheinas pateikė modelį, pagal kurį organizacinę kultūrą sudaro trys lygiai (1.1 pav.)

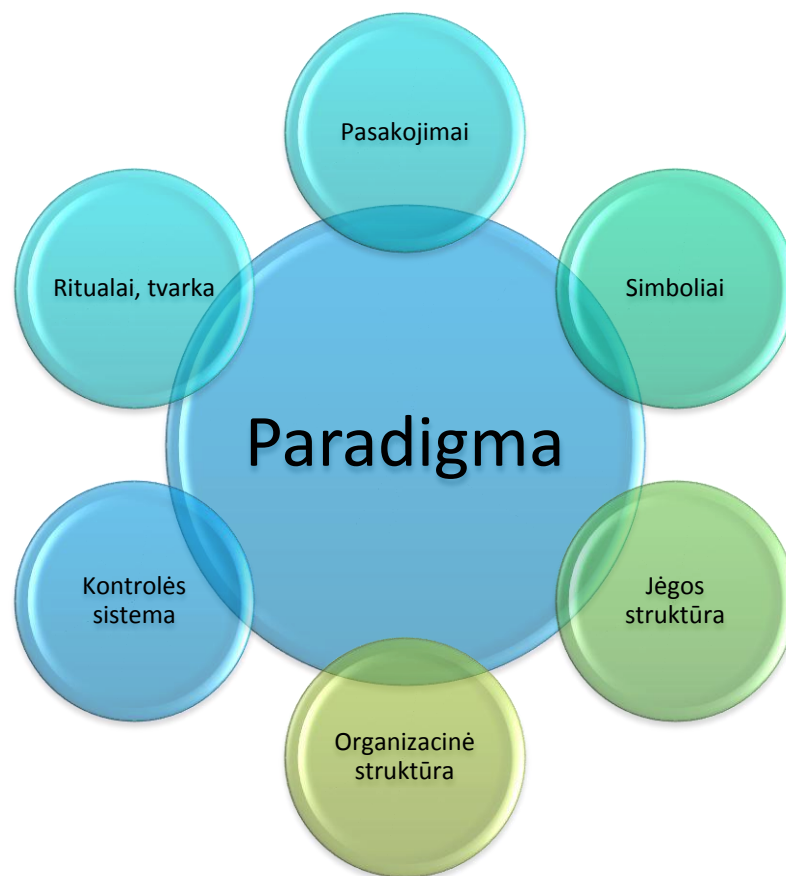


1.1 pav. Organizacinės kultūros elementai E. Scheinu (Stundžė 2010)

- 1) sutartiniai dalykai (artefaktai). Artefaktai suvokiami kaip sutartinai matomi objektai: darbuotojų aprangos kodas, fizinis patalpų planavimas, organizacijos simboliai, kalba, pasakojimai (mitai, legendos), veiksmai (apeigos, ritualai, ceremonijos), herojai, kūno kalba. Stebint organizaciją, kaip ir žmogų, pirmiausia matomi išoriniai dalykai – artefaktai (Stundžė 2010).
- 1) remiamos vertybės, normos (strategijos, tikslai, filosofijos). Tai grupės narių bendrosios vertybės ir įsitikinimai, kurie nurodo, kaip viskas turi vykti.
- 2) pagrindinės užsleptos nuostatos, prielaidos (nesąmoningi, savaime suprantami įsitikinimai, sampratos, mintys ir jausmai (pirminis vertybių ir elgesio šaltinis) (Patapas, Labenskytė 2011). Pagrindinės prielaidos – tai individų pasąmonėje glūdintys įsitikinimai, kurių jie patys nepastebi ir kurie tampa neatskiriama jų gyvenimi dalimi. Šį lygmenį pakankamai sunku ištirti, nes jis yra abstraktus. Galima teigti, kad E. Scheino organizacinės kultūros lygmenų išskyrimas yra susistemintas ir bendro pobūdžio (Stundžė, 2010).

Visi organizacinės kultūros lygiai svarbūs, tačiau vertybės rodo aukščiausią suvokimo lygį. Jei lyderių grupės vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta, tuomet palaipsniui vertybės tampa įsitikinimais, vėliau – prielaidomis. Pripažintos vertybės užsifiksuoja sąmonėje, o kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Tokiu būdu vertybės atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją – kaip žmonės turėtų komunikuoti ir elgtis (Patapas, Labenskytė 2011). Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo tampa stipresnis vienybės jausmas. Organizacijos vertybes išpopuliarino 1994 m. JAV išleistoje knygoje „Taip kuriama amžiams“ („Build to last“) pateikti Hewletto-Packardo ir Proctor & Gamble kompanijų pavyzdžiai. Juose buvo parodyta, kad šių kompanijų sėkmės laidas – stiprios organizacinės vertybės (Patapas, Labenskytė 2011). Pasak ekspresyvinės racionalaus veiksmo teorijos, joks objektyvus vertybių vertinimo palyginimas apskritai nėra įmanomas. Palyginti vertybes, kuri yra „aukštesnė“, o kuri „žemesnė“, gali tik individas ir tik subjektyviai (Vveinhardt, Nikaitė 2008). Kultūros vertybės yra tarsi orientyrai, kuriais žmonės vadovaujasi sprenddami, kas yra priimtina, o kas ne. Jos yra tarsi kriterijai, pagal kuriuos individai matuoja asmens, savo ir kitų grupių tikslų teisingumą.

L. Stundžė (2010) rekomenduoja naudoti G. Johnsono ir K. Scholes kultūrinį tinklą, kai siekiama atskleisti organizacinę kultūrą (1.2 pav.), nes naudojant šį tinklą galima identifikuoti kultūrinės prielaidas ir praktikas, kurios tampa itin svarbios keičiant organizacinę kultūrą.



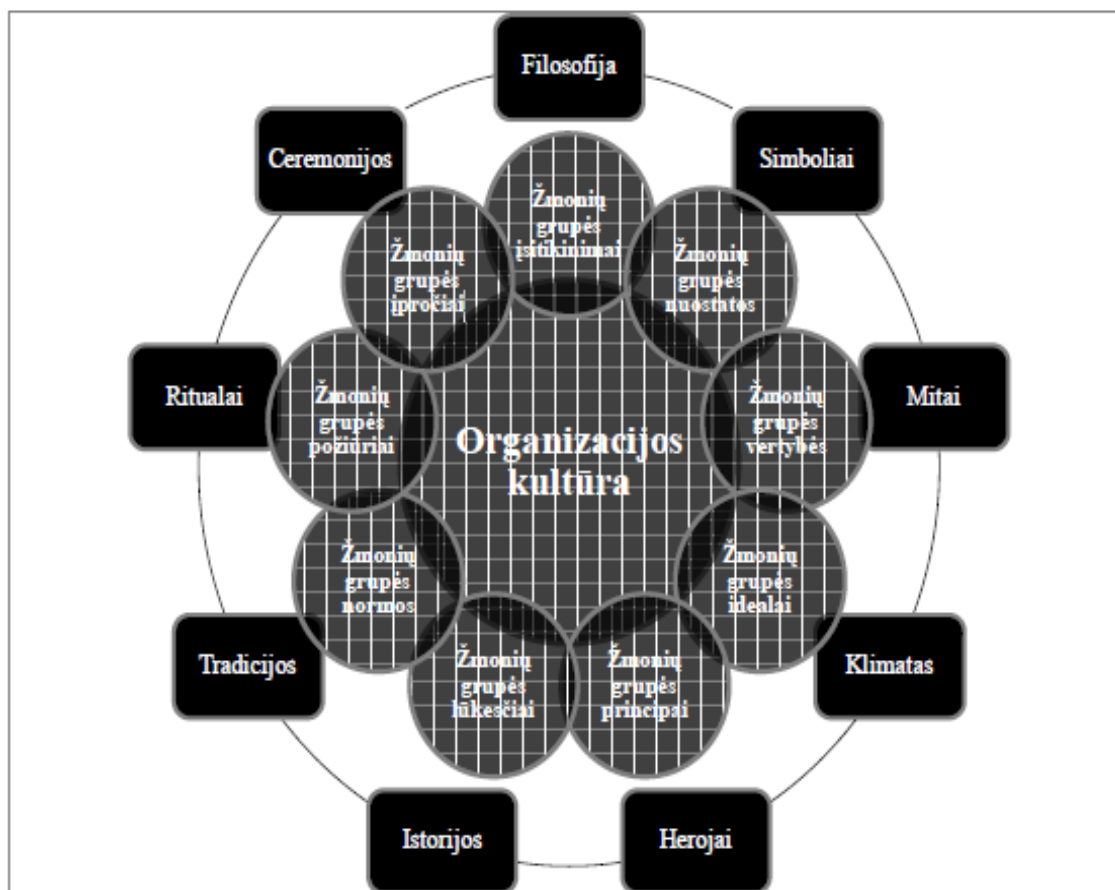
1.2 pav. G. Johnsono ir K. Scholes kultūrinis tinklas (Stundžė 2010)

Šis kultūrinis tinklas parodo, kaip organizacinės kultūros elementai sąveikauja vienas su kitu ir su bendra organizacijos strategija.

Paradigma šiame kultūriniame tinkle suprantama kaip darbo aplinkos modelis. *Pasakojimai* – tai praeities įvykiai ir žmonės, apie kuriuos kalbama ar kurie įamžino organizacijos vertybes, ar jų poelgis buvo suvoktas kaip neeilinis iškilus elgesys. Istorijos atspindi organizacijos „nueitą kelią“, kuria organizacijos savitą įvaizdį, skleidžia informaciją apie organizaciją. *Ritualai* – kasdieniniai, nusistovėję žmonių veiksmai, kuriais stengiamasi inspiruoti vienokį ar kitokį žmogaus elgesį. Jie išlaiko organizacijos vertybes, sutvirtina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vertybėmis, padeda suburti žmonių kolektyvą; *tvarka* suprantama kaip šabloniškas elgesys. *Simboliai* – vizualus organizacijos pristatymas, apimantis logotipą, aprangos kodą ir kt. *Organizacinė struktūra* apima apibrėžtą organizacijos struktūrą ir neformalų jėgos ir įtakos pasiskirstymą. *Kontrolės sistema* nusako būdus, kuriais organizacija yra kontroliuojama, ir apima kokybės, finansų ir kt. sistemas. *Jėgos struktūra* parodo, kas realiai turi sprendimų, veiksmų ir strateginių nurodymų galią, paprastai tai vadovas ar keli aukštesnio lygio vadovai. Nors šis kultūrinis tinklas yra tinkamesnis organizacinei kultūrai nustatyti, siekiant išsiaiškinti, kokios jos norima ir kaip identifikuoti skirtumus tarp jų, tačiau šio tinklo elementai gali būti naudojami kaip papildomi organizacinės kultūros elementai.

Lietuvių mokslininkas L. Stundžė (2010) pateikia šiuos kultūros lygius: vertybės, santykiai, elgsenos normos, elgsena. Mokslinėje literatūroje išskiriami tokie kultūros lygiai: vertybės, organizacijos ritualai, herojai, simboliai. P. Jucevičienės (1996) manymu, tiriant organizacinę kultūrą svarbu išskirti šiuos jos aspektus: išorinius elementus, bendrą supratimą, vyraujančią organizacijoje, kultūros taisykles ir vaidmenis. Visi šie lygiai ir juos sudarantys elementai yra susiję ir priklausomi (Stundžė 2010).

1.3 paveiksle pateikiamos organizacijos kultūros dedamosios dalys, kaip organizacijos filosofija, simboliai, mitai, klimatas, herojai, istorijos, tradicijos, ritualai, ceremonijos, ir organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, vertybių, idealų, principų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, kurią galima traktuoti kaip žmonių grupinę sąmonę, lemiančią jų reakciją į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus bei elgseną (Vveinhardt 2011).

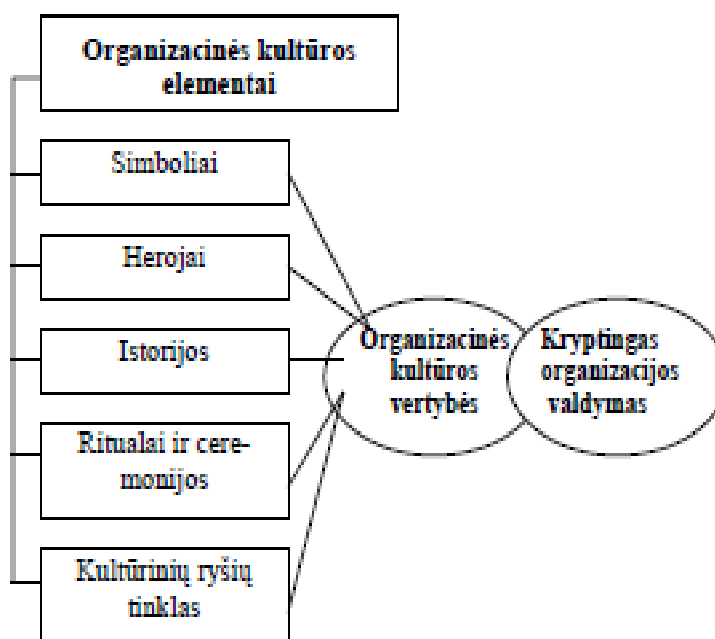


1.3 pav. Organizacijos kultūros dedamosios (Vveinhardt 2011)

Pasak D. Zatz (2008), organizacinės apeigos, simboliai, specifinis organizacijos žargonas vaidina pakankamai stiprų vaidmenį organizacijos kultūros kūrime ir palaikyme, bet nėra tokie efektyvūs galutiniams veiklos rezultatams. Šio autoriaus nuomone organizacijos kultūrai stiprią įtaką daro ir vadovas, jo vadovavimo stilius. Išnagrinėjus įvairius mokslinius požiūrius, galima teigti, kad didelis jų pasirinkimas leidžia daugeliui verslo įmonių vadovų bei savininkų, ypač teoriškai pasirengusių, sėkmingai siekti įmonių veiklos rezultatų, taikant tam tikrus mokslškai pagrįstus vadovavimo modelius (Šimanskienė 2008). Vadovavimo efektyvumas priklauso nuo darbuotojų pasitikėjimo vadovu lygio (Pociūtė 2011). Pasak mokslininkės G. Barczak (2001), darbuotojų pasitenkinimui atliekamam darbu turi įtakos vadovavimo kokybė.

Č. Purlys (2009) pateikia ir pritaria D. Zatz (2008) nuomonei, kad organizacijos apeigos, simboliai, ir specifinis organizacijos žargonas vaidina gana stiprų vaidmenį organizacinės kultūros kūrime ir palaikyme, tačiau nėra tokie efektyvūs galutiniams veiklos rezultatams. Autoriaus nuomone tokie veiksniai, kaip vadovo etika, vadovavimo stilius, tarnautojų inauguracijos, kėlimo pareigose procedūros, organizuojami susitikimai su klientais, organizacijos įžymių datų atžymėjimo bei darbuotojų pagerbimo ceremonijos, yra kur kas svarbesni organizacijos kultūros elementai, nei mitai ar herojai.

J. Paužuolienė ir K. Trakšėlys (2009) teigia, kad organizacijos kultūra daro įtaką organizacijos valdymui ir pateikia organizacinę kultūros elementus. Jie nuo pateiktų ankstesnių kultūros elementų nesiskiria, tik pasipildo naujais elementais – kultūrinių ryšių tinklu ir herojais (1.4 pav.). *Kultūrinių ryšių tinklas* – padeda suprasti, kas vyksta organizacijoje, stiprina pagrindines vertybes, parodo, kokie yra bendravimo ryšiai organizacijoje. *Herojai* – personifikuoja kultūrinės vertybes ir rodo pavyzdį kaip reikia elgtis, kuria ir stiprina organizacinę kultūrą. A. Garalis (2003) teigia, kad kultūra ir vadovybė tarpusavyje yra neatskiriama susijusios.



1.4 pav. Organizacinės kultūros įtaka organizacijos valdymui (Paužuolienė, Trakšėlys 2009)

Išanalizavus įvairių mokslininkų pateiktus organizacinės kultūros elementus ir lygius, galima pastebėti, kad jie mažai vienas nuo kito skiriasi. Dažniausiai minimi sutartiniai dalykai (organizacijos simboliai, pasakojimai, tradicijos, ritualai, ceremonijos, herojai), vertybės, normos. Ypač pabrėžiama vertybių svarba. Kuo daugiau darbuotojų pripažįsta organizacijos vertybes, tuo tampa stipresnis vienybės jausmas.

1.3. Organizacinės kultūros vertinimo galimybės

Nagrinėjant mokslinius straipsnius apžvelgiau kelis mokslininkų siūlomų organizacijos kultūros vertinimo metodus:

- Denison parengta metodologija;
- Organizacinės kultūros vertinimo metodas (OCAI);

- Organizacinės kultūros suderinamumo metodas;
- Organizacinio socialinio konteksto metodas (OSC).

Denison parengta metodologija

Organizacijos kultūros modelio pagrindą sudaro keturi kultūros bruožai: įsitraukimas, nuoseklumas, adaptyvumas ir misija. Kiekvienas iš šių bruožų yra matuojamas trimis rodikliais, o kiekvieną iš šių rodiklių įvertina penki klausimai.

Įsitraukimas – žmogiškų gebėjimų, nuosavybės ir atsakomybės kūrimas. Organizacijos kultūros, kurios apibūdinamos kaip „labai įtraukiančios“, drąsina ir skatina darbuotojų įsitraukimą, atsakomybės jausmą. Organizacijos narių indėlis pagerina sprendimų kokybę ir jų įgyvendinimą.

Nuoseklumas – apibrėžia vertybes ir sistemas, kurios yra stiprios kultūros pagrindas. Nuoseklumas yra pagrindinis integravimo, koordinavimo ir kontrolės šaltinis. Šioms organizacijoms būdinga atsidavę darbuotojai, pagrindinės vertybės, išsiskiriantis veikimo būdas, vidinio paskatinimo tendencija ir aiškus rinkinys, nusakantis, kaip reikia elgtis, o kaip ne. Nuoseklumas sukuria „stiprią“ kultūrą, paremtą bendra įsitikinimu, vertybių ir simbolių, kuriuos supranta visi organizacijos nariai, sistema.

Adaptyvumas – aplinkos poreikių transformavimas į veiklą. Organizacijos turi normų ir tikėjimų sistemą, palaikančią organizacijos gebėjimus priimti, interpretuoti ir perversti signalus iš aplinkos į vidinio elgesio pokyčius, padidinančius išlikimo, augimo ir vystimosi tikimybę. Trys adaptyvumo aspektai daro poveikį organizacijos efektyvumui. Pirmas – gebėjimas suvokti išorinę aplinką ir į ją reaguoti. Sėkmingos organizacijos yra labai susitelkusios ties savo klientais ir konkurentais. Antras – gebėjimas reaguoti į klientus organizacijos viduje, nepaisant lygmens, skyriaus ar atliekamos funkcijos. Trečias – gebėjimas perstruktūruoti ir iš naujo institucionalizuoti elgesio būdų ir prisitaikymo procesų rinkinį. Be šio gebėjimo sukurti adaptyvų atsaką organizacija negali būti efektyviai veikianti (Dalmann, Gudlaugsson 2007).

Misija – apibrėžia prasmingą ilgalaikę organizacijos kryptį. Sėkmė labiau tikėtina, kai individai ir organizacijos yra orientuoti į tikslą (Katiliūtė, Stanikūnienė 2009).

Organizacinės kultūros vertinimo metodas (OCAI)

Diagnostikos įrankis OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Pasak K. S. Kamerono, R. E. Quinno (2006), ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystimosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilių, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę. OCAI metodas plačiai taikomas visame pasaulyje.

OCAI tikslas – įvertinti šešis pagrindinius organizacinės kultūros matmenis. Nėra teisingų ar neteisingų atsakymų į pateikiamus klausimus kaip ir nėra teisingos ar neteisingos organizacinės kultūros. OCAI metodas susideda iš šešių klausimų ir kiekvienas klausimas turi 4 atsakymo alternatyvas. Profesoriai K. S. Kameronas, R. E. Quinnas sukūrė konkuruojančių verčių sistemą, kurią sudaro keturios konkuruojančios reikšmės, atitinkančios keturių rūšių organizacijos kultūros modelius. Kiekviena organizacija gali turėti šių keturių rūšių organizacinių kultūrų mišinį.

Organizacinės kultūros suderinamumo metodas susideda iš 3 etapų.

1. Organizacijos vertybių nustatymas. Svarbias pareigas organizacijoje užimantys asmenys, turintys ilgalaikę ir plačią patirtį organizacijoje, yra prašomi išrūšiuoti 54 vertybes atsakant į klausimą: „Kurios vertybės labiausiai atspindi organizacinę kultūrą jūsų įmonėje, ir kurios iš šių vertybių mažiausiai atspindi kultūrą jūsų įmonėje?“

2. Asmeninių pirmenybių vertybėms nustatymas. Siekiant išsiaiškinti individo teikiamą pirmenybę organizacinės kultūros vertybėms, jų prašoma išskirstyti 54 vertybes į kategorijas atsakant į klausimą: „Kaip jums svarbus, kad ši vertybė būtų puoselėjama organizacijoje, kurioje jūs dirbate?“ Galimi atsakymai nuo „labiausiai svarbi“ iki „mažiausiai svarbi“.

3. Apskaičiuojamas individo ir organizacijos suderinamumo balas. Jis apskaičiuojamas kiekvienam individui atskirai, palyginant individo teikiamų pirmenybių sąrašą su organizacijoje puoselėjamų vertybių sąrašu (Giedraitis 2011).

Darbuotojo ir kultūros suderinamumo validumas priklauso nuo to, kaip tiksliai sugebama įvertinti atitinkamus asmens ir kultūros aspektus.

Organizacinio socialinio konteksto metodas (OSC)

Modelis įvertina organizacijos kultūros ir klimato veiksmingas puses ir rekomenduoja pakeitimus. OSC vertina kultūrą trimis aspektais: tvirtumas, patyrimas ir pasipriešinimas. Tvirta kultūra yra tokia, kurioje darbuotojai turi ribotą pasirinkimą ir joje griežtai laikomasi taisyklių ir nuostatų. Patyrimo kultūros tipas susijęs su narių turimomis kompetencijomis ir žiniomis. Pasipriešinimo kultūros tipas rodo menką susidomėjimą darbuotojų kaita ar naujais būdais teikti paslaugas. Keturiasdešimt dviem punktais šešių taškų Likerto skalėje išmatuojama kultūra naudojant OSC metodą (Glison 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslininkų dažniausiai minimi organizacinės kultūros vertinimo metodas OCAI, Denison parengta metodologija, organizacinės kultūros suderinamumo metodas, organizacinio socialinio konteksto metodas OSC. Organizacinės kultūros vertinimo būdai yra svarbūs norint išsiaiškinti esamą organizacijos kultūrą. Įvertinus esamą, galima kurti organizacinę kultūrą, padedančią siekti organizacijos veiklos efektyvių rezultatų.

1.4. Darbuotojų pasitenkinimas darbu

Kai kurie mokslininkai personalą vertina kaip organizacijos žmonių kapitalą, todėl teigiama, kad organizacija turi orientuotis į darbuotojus, nes šis kapitalas yra vertingesnis už materialų turtą (Papšienė, Vilkaitė 2009). Pasitenkinimas darbu svarbus ne tik dėl darbuotojo geros savijautos ir psichologinės sveikatos, bet ir visos eilės laukiamų organizacinių pasekmių (Bakauskienė, Bendaravičiūtė, Krikštolaitis 2010).

Svarbiausias veiksnys bet kurios organizacijos sėkmei yra darbo jėga, kuri sukuria konkurencinį pranašumą. Pasitenkinimas darbu yra vienas iš labiausiai paplitusių veiksnių, kuris suteikia darbuotojams būti labiau motyvuotiems, atsidavusiems ir ištikimais savo darbui ir efektyviai dalyvauti siekiant organizacijos tikslų.

Toliau pateikta 1.3 lentelė su darbuotojų pasitenkinimo darbu sampratomis.

1.3 lentelė. Skirtingų autorių darbuotojų darbo pasitenkinimo traktuotės (sudaryta autorės)

| Autorius | Darbuotojų pasitenkinimo darbu sąvokos samprata |
|--|--|
| 1 | 2 |
| J. Arnold (2005) | Pasitenkinimas darbu apibūdinamas kaip maloni ar pozityvi emocinė būseną, sąlygojama požiūrio į turimą ar atliekamą darbą. |
| I. Bakauskienė, R. Bendaravičienė, R. Krikštolaitis (2010) | Pasitenkinimas darbu apibūdinamas kaip individo teigiamų nuostatų visuma užimamos pozicijos ar darbo atžvilgiu. |
| S. Chang, M. Lee (2007) | Darbo pasitenkinimas reiškia psichinį, fizinį ir aplinkos darbuotojų pasitenkinimą ir taip pat teigia, kad darbuotojų darbo pasitenkinimo mastas gali būti tiriamas. |
| I. Pagojutė (2006) | Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. |

P. Jucevičienė (1996), nagrinėdama organizacijos elgsenos klausimus, pastebi, jog vienas iš pagrindinių rodiklių, rodančių, kad organizacijoje egzistuoja problemos, yra menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu ir sparti darbuotojų kaita, todėl įmonėms vertėtų individualiau pažvelgti į darbuotojų poreikius.

Pasitenkinimas darbu atspindi žmogaus nuostatą dėl darbo. Ji gali būti neigiama arba teigiama. Specialistai sieja pasitenkinimą darbu su kitomis dviem nuostatomis: ištraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai. Darbuotojas, kuris yra patenkintas darbu, daug greičiau ištraukia į organizacijos veiklą ir prisideda prie organizacijos veiklos rezultatų gerinimo.

Pasak N. Mitchelo (2010) darbuotojų ištraukimas ne atsitiktinai yra aktuali tema šiandieniniame verslo pasaulyje. Pasaulinė praktika rodo, jog tos organizacijos, kurių darbuotojai yra daugiau ištraukę į veiklą, yra gerokai pelningesnės. Ir atvirkščiai – jei esi pelningas, vadinasi, tavo darbuotojai yra daugiau motyvuoti ir ištraukę į organizacijos gyvenimą. Aukštas darbuotojų ištraukimas į organizacijos veiklą turi daug privalumų. Organizacijos, kurių darbuotojai ištraukę, paprastai pasižymi mažesne darbuotojų kaita, puikiu klientų aptarnavimu ir geresniais finansiniais rodikliais, todėl lyderiai visuose organizacijos lygmenyse siekia sukurti darbo aplinką, maksimaliai įtraukiančią darbuotojus.

Neištraukę darbuotojai ne tik neigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus, jie negatyviai atstovauja organizaciją ir jos kultūrą. Ištraukę nariai džiaugiasi savo darbu, yra savo darbo entuziastai, lengviau atsispiria dėmesio trukdžiams, susitelkia į atliekamą užduotį ir pateikia geresnius nei vidutiniai rezultatus. Jiems patinka ieškoti naujų būdų, kaip pagerinti savo darbo aplinką ir organizacijos veiklą, jie su pasitenkinimu imasi užduočių su iššūkiu. Jų entuziazmas padeda ir kitiems nariams siekti geresnių darbo rezultatų. Jie didžiuojasi savo darbu, savo organizacija ir veikia kaip tikri savo įmonės atstovai. Kartais labai lengva atskirti ištraukusius darbuotojus nuo neištraukusių. Nedidelės organizacijos vadovas gali nesunkiai išvardinti, kurie darbuotojai yra, jo manymu, ištraukę. Didesnėje organizacijoje tiesioginio bendravimo mažiau, ir vadovams mažiau galimybių tiesiogiai stebėti žmonių elgesį ir spręsti apie jų ištraukimą. Struktūruotas įvertinimas gali padėti vadovams įvertinti ištraukimo lygį visuose organizacijos lygmenyse ir apsispręsti dėl būdų, kaip patraukti ir uždegti neištraukusius darbuotojus. Tai, kas vyksta tarp darbuotojų darbe kiekvieną dieną, gali sustiprinti darbuotojų ištraukimą arba jį susilpninti. Kadangi svarbiausią įtaką darbo aplinkai daro vadovai, natūralu, kad jų elgesys didžiąja dalimi lemia darbuotojų ištraukimą. Įvairūs tyrimai rodo, kad darbuotojo sprendimas pasilikti darbe ar ieškotis kito darbo, dirbti atmestinais ar įdėti papildomų pastangų, kitaip sakant, ištraukti į darbą ar ne, 80% priklauso nuo jo santykių su tiesioginiu vadovu (Mitchel 2010). Silpnai įsipareigoję organizacijai darbuotojai yra kur kas mažiau produktyvūs, mažiau patenkinti asmeniniu gyvenimu, labiau įsitempę ir jaučiasi nesaugūs darbe.

Jeigu darbuotojas mano, kad įmonės investicija į jį yra didelė, jis, skatinamas pareigos jausmo, atsilygina jai kruopščiu ir ištikimu darbu. Darbuotojas, kurio pagrindinis prisirišimo objektas yra atlyginimas, nesunku perpirkti pasiūlius didesnę atlygį.

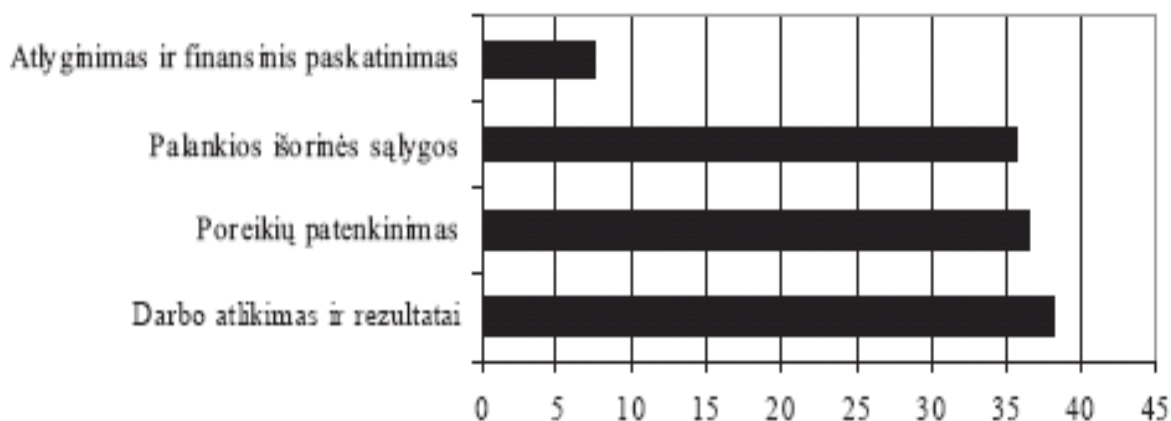
2011 m. atlikta 8000 darbuotojų, atstovavusių 35 sektorius, apklausa leido nustatyti pagrindinius darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius: įdomus darbas, iššūkiai, karjeros galimybės, ugdymas, sąžiningas darbo apmokėjimas, santykiai su bendradarbiais, palaikantis vadovavimas, supratingas vadovas, didžiavimasis organizacija, jos misija bei produktais, puiki darbo aplinka bei organizacijos kultūra, pripažinimas, įvertinimas bei pagarba, naudingas darbas, autonomija (Papšienė, Vilkaitė 2009).

M. Sempame, H. Riegero ir G. Roodto (2002) nuomone yra penki pagrindiniai pasitenkinimo darbu matmenys: darbo užmokestis, darbo pobūdis, vadovavimas, paaukštinimo perspektyva ir santykiai su kolegomis.

Darbuotojai atsakingiau atlieka savo pareigas, kada jiems yra primenama, kokie vertingi jie yra organizacijai ir kokią įtaką jie daro vartotojams. Organizacija, siekianti skatinti darbuotojų lojalumą, žmogiškųjų išteklių motyvavimo veikla turėtų siekti, kad darbuotojai jaustų, jog jie tinka organizacijai, kad žinotų, ko iš jų tikimasi ir, kaip jie padeda įgyvendinti organizacijos tikslus (Papšienė, Vilkaitė 2009).

Patenkintas darbu darbuotojas labiau stengiasi ir savo darbą atlieka geriau arba atvirkščiai – gerai savo darbą atlikęs darbuotojas yra labiau patenkintas darbu. Nepatenkinti savo darbu darbuotojai dažniau ketina palikti darbą ir atvirkščiai – patenkinti darbu darbuotojai rečiau nei nepatenkintieji keičia darbą (Gerikienė, Petrauskienė 2009). Šios autorės taip pat teigia, kad pasitenkinimas darbu skatina didžiavimąsi savo profesija ir įstaiga, kurioje darbuotojas dirba, pilietiško elgesio atsaką.

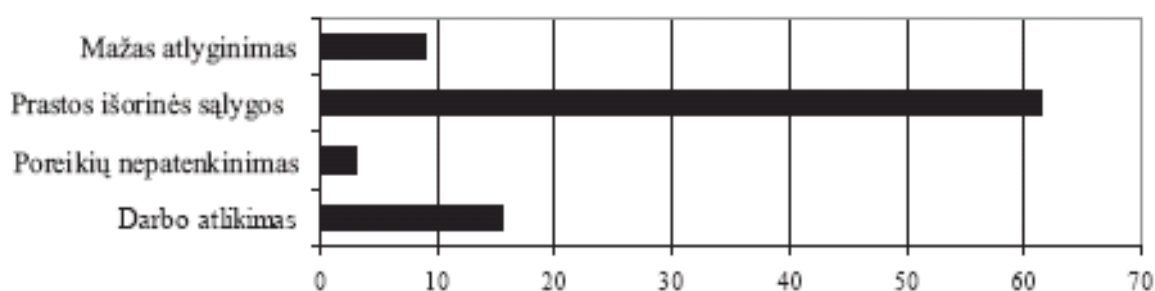
2005 m. atlikta 1013 darbingo amžiaus Lietuvos vyrų ir moterų iš įvairių šalies vietovių pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu priežasčių apklausa (1.5 ir 1.6 pav.) (Ušeckienė 2005).



1.5 pav. Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu priežastys (Ušeckienė 2005)

Rezultatai parodė, kad pasitenkinimą darbu labiausiai lemia teigiami išgyvenimai atliekant patinkantį darbą (14 proc.) ar paties tiriamojo pasitenkinimas pasiektais rezultatais (24,3 proc.).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad asmenybės poreikių darbe patenkinimas taip pat laikytas ne mažiau svarbiu pasitenkinimo veiksniumi. Tyrimo rezultatai parodė, jog galimybė bendrauti (25 proc.), dalytis savo patirtimi (4, 5 proc.), naujovių potyris (2,8 proc.), galimybė tobulėti (3,9 proc.), išgyventi atsakomybę už savo veiklą (0,4 proc.) daugiau nei trečdaliui respondentų sukelia pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimo darbu įtakojančiais veiksniais laikytinos ir išorinės prielaidos: geri santykiai kolektyve (26,3 proc.), geros darbo sąlygos (3,8 proc.), darbo įvertinimas (4,4 proc.). Daugiau nei trečdalis respondentų teigė, kad būtent tai lemia jų pasitenkinimą darbu. Šio tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad atlyginimas ir materialinis paskatinimas nėra svarbi pasitenkinimo darbu sąlyga, nes tik 6,1 proc. apklaustųjų nurodė, kad jiems pasitenkinimą darbu lemia atlyginimas, 1, 5 proc. – materialinis skatinimas.



1.6 pav. Suaugusiųjų nepasitenkinimo savo darbu priežastys (Ušėckienė 2005)

Tyrimo rezultatai rodo, kad savo nepasitenkinimą darbu apklaustieji sieja ne su darbo atlikimu ar poreikių nepatenkinimu, bet labiau su išorinėmis priežastimis, kurias būtų galima sąlygiškai suskirstyti į dar smulkesnes dvi grupes – vadybines ir santykių. Taip pat paaiškėjo, kad daugiau nei trečdaliui tiriamųjų darbe neigiamus išgyvenimus kelia prasta vadyba: nekompetentingų kolegų veikla (4, 9 proc.), vadovas (10,1 proc.), jo keliami reikalavimai (2,9 proc.), didelis darbo krūvis (8,9 proc.), prastos darbo sąlygos (3,8 proc.), priekabiavimas (0,7 proc.), papildomas darbas, viršvalandžiai (2,7 proc.), apskritai prastas organizacijos tvarkymasis (1,2 proc.), lėšų ir priemonių trūkumas (1,9 proc.). Ketvirtadalis tiriamųjų nemalonius išgyvenimus darbe sieja ir su prastais santykiais kolektyve: nuolatiniais tarpusavio nesusipratimais (13,8 proc.), įtampa (6,6 proc.), dažnomis konfliktinėmis situacijomis (3,2 proc.), nepagarbiu vadovo elgesiu (0,8 proc.).

Tyrimas taip pat parodė, kad tiriamieji labiau patenkinti savo darbu, kai jie mokosi savo darbovietėje, konsultuojasi su kolegomis, taiko informacines technologijas, kelią daug kartų savo kvalifikaciją, skiria pakankamai laiko mokymuisi.

Viena plačiausiai taikomų F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija teigia, kad veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui ar nepasitenkinimui darbu apima dvi grupes:

- Išorinius, arba higienos veiksnius, kurie yra susiję su darbo aplinka ir darbo įtaka darbuotojų nepasitenkinimui darbu, t.y. organizacijos politika, vadovavimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, atlyginimas, statusas ir saugumas;

- Vidinius, arba motyvacinus veiksnius, kurie daro įtaką pasitenkinimui darbu (asmeniniai pasiekimai, pripažinimas, atsakomybės laipsnis, asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybės (Bakauskienė, Bendaravičiūtė, Krikšolaitis 2010).

Kitas požiūris į darbuotojų pasitenkinimą darbu jungia abi šias veiksmių grupes ir teigia, kad pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo paties darbo charakteristikų, ir nuo to, kiek jos atitinka asmeninius žmogaus lūkesčius (Bakauskienė, Bendaravičiūtė, Krikšolaitis 2010).

C. Seta ir kt. (2000) tvirtina, kad labai svarbus faktas įsisamoninant pasitenkinimo darbu diversiškumą yra tas, kad pasitenkinimas darbu pastebimai skiriasi įvairiose darbuotojų grupėse. Stebimi demografinių charakteristikų – amžiaus, lyties, darbinės patirties ir išsilavinimo, taip pat užimamų pareigų, karjeros etapų, kultūrų, darbo aplinkos efektai darbuotojų pasitenkinimui darbu (Bakauskienė, Bendaravičiūtė, Krikšolaitis 2010). L. Ušeckienė (2005) teigia, kad su amžiumi pasitenkinimas darbu didėja, taip pat juo didesnio tirtos asmens darbo stažas, tuo labiau jie yra patenkinti savo darbu.

Taigi organizacijos siekdamas motyvuoti darbuotojus susiduria su atskirų darbuotojų grupių diferenciacijos problema. Sprendimai, priimti atsižvelgiant į vyraujančią grupę, gali visiškai netikti mažesniajai grupei, bet ne mažiau reikšmingai. Kita vertus, individualizuotas pasitenkinimo darbu užtikrinimas reikalauja didesnių laiko sąnaudų ir, svarbiausia, aiškaus žinojimo kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotojų grupę ir individą, teigia I. Bakanauskienė ir kt. (2005).

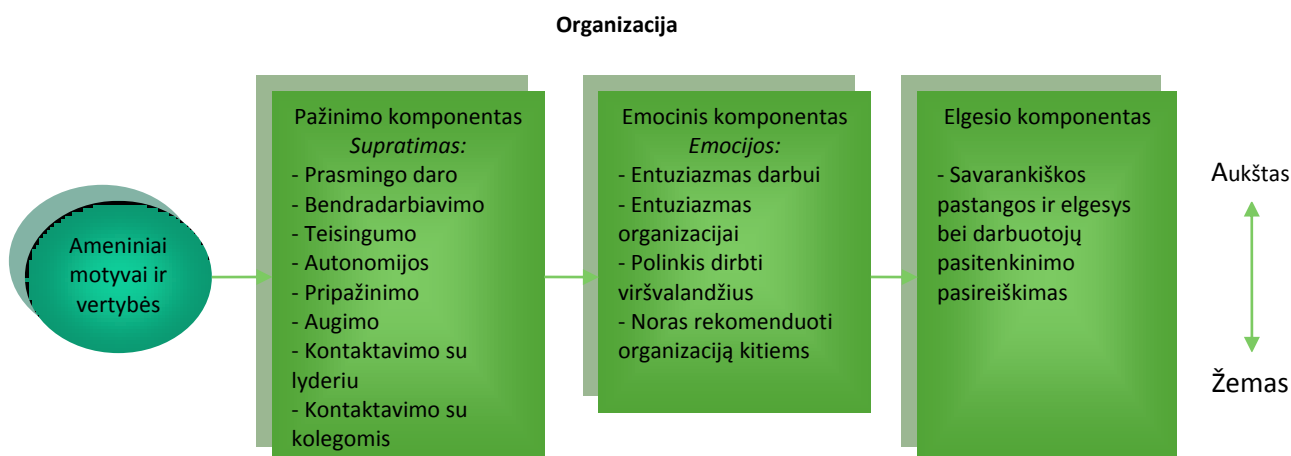
Daugumoje įmonių didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu finansinėmis priemonėmis yra ribotos galimybės, todėl svarbu nustatyti nematerialinius veiksnius, sukeliančius darbuotojų pasitenkinimą darbu ir juos palaikyti ar, nustačius problemines sritis, atitinkamai stiprinti. Darbuotojai, kuriems jų darbas yra įdomus, yra emociškai prisirišę prie organizacijos, aktyviai, su didžiuliu entuziazmu dalyvauja savo darbe ir visa tai atneša pasisekimą organizacijai (Markos, Sridevi 2010). Darbdaviai dabar supranta, kad sutelkiant dėmesį į darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje, gali sukurti efektyviau ir našiau dirbančius darbuotojus.

2004 m. Didžiojoje Britanijoje atliktas tyrimas parodė, kad esminis veiksnys, skatinantis darbuotojų įsipareigojimą organizacijoje, yra dalyvavimas priimant sprendimus ir galimybė išsakyti savo idėjas (Markos, Sridevi 2010). S. Markosas (2010) taip pat iškelia klausimą – kodėl įmonės turėtų investuoti į darbuotojų dalyvavimą? Atsakymas yra, nes darbuotojų dalyvavimas yra gerokai susipynęs su svarbiais verslo rezultatais. Tyrimai parodė teigiamą ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo bei organizacijos veiklos rezultatų: darbuotojų išsaugojimo, našumo, pelningumo, klientų lojalumo.

D. Zigarmi, D. Houson ir D. Witt (2007) pateikė aštuonis pagrindinius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų pasitenkinimui:

- Prasmingas darbas. Prasmingas darbas yra tada, kai žmonės jaučia, kad jų darbas organizacijoje yra įvertintas ir prisideda prie organizacijos didesnio tikslo.
- Bendradarbiavimas. Darbuotojai supranta organizacinę aplinką bei kultūrą, kuri motyvuoja ir įkvepia žmones dirbti kartu, pagerina visų narių bendradarbiavimą, paskatinimą, pagalbą vienas kitam. Daug pasiekusių organizacijų pagrindinis bruožas yra bendra galia, bendravimas, dalyvavimas ir komandinis darbas.
- Sąžiningumas. Darbuotojai suvokia aplinką, kurioje darbo atlygis, krūvis yra teisingi, žmonės elgiasi pagarbiai ir vadovai veikia etiškai.
- Savarankiškumas. Darbuotojai suvokia tokią aplinką, kurioje jie turi mokymus, paramą ir įgaliojimus priimti sprendimus. Reikia sukurti tokią aplinką, kurioje valdymo stilius yra bendradarbiavimas ir dalyvavimas.
- Pripažinimas. Darbuotojai suvokia tokią aplinką, kurioje jie yra giriami, pripažįstami ir vertinami kolegų ir jų lyderių už pasiekimus, kurioje gauna pinigines kompensacijas už šiuos pasiekimus, ir kurioje jie prisideda prie teigiamų santykių su kitais žmonėmis.
- Augimas. Darbuotojai suvokia tokią aplinką, kurioje jie turi galimybę mokytis, tobulėti profesinėje srityje, plėtoti įgūdžius, kurie vedą į pažangą ir karjeros augimą.
- Sąsaja su lyderiu. Darbuotojai suvokia aplinką, kurioje jie pasitiki lyderiu ir kur lyderis deda pastangas sudaryti asmeninį ryšį su jais.
- Bendravimas su kolegomis. Darbuotojai suvokia aplinką, kurioje jie pasitiki savo kolegomis ir kai kolegos stengiasi sudaryti asmeninį ryšį su jais be profesionalių darbo santykių. Žmonės nori rūpintis kitais ir jie nori, kad jais rūpintųsi. Žmonės turi poreikį prisijungti.

Toliau pateiktas darbuotojų pasitenkinimo organizacijoje modelis (1.7 pav.).



1.7 pav. Darbuotojų pasitenkinimo modelis (Zigarmi, Houson, Witt 2007)

1.7 paveiksle matyti, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo asmeninių motyvų ir vertybių, kurie organizacijoje susideda iš trijų komponentų - pažinimo, emocinio, elgesio, kurie skaidosi dar smulkiau. Kuo daugiau šių komponentų dalių darbuotojas jaučia, tuo labiau yra patenkintas darbu.

Apibendrintai galima teigti, kad norint išlaikyti gerus darbuotojus organizacijoje, yra svarbu suteikti tokias darbo sąlygas ir aplinką, kuriose darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu, nes tokie organizacijos nariai atneša daug geresnius darbo rezultatus nei nepatenkinti darbuotojai. O juk pagrindinis organizacijų tikslas – efektyvi ir rezultatyvi veikla. Patenkinti darbuotojai labiau įsitraukia į darbą, atlieka jį našiau. Dažniausiai darbuotojai yra patenkinti, kai yra galimybė bendrauti, dalytis savo patirtimi, išsakyti savo idėjas, tobulėti, kai yra geri santykiai su kolegomis, vadovais ir kai įvertina už gerai atliktą darbą.

1.5. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąryšis

Organizacijos pretendavimas į lyderio vaidmenį XXI amžiuje galimas tikrai visiškai išlaisvinant darbuotojų intelektualinį - dvasinį potencialą (Garalis 2003). Pasak N. R. Lockwoodo (2007) darbuotojų dalyvavimas šiandieninėje konkurencinėje rinkoje yra kaip lemiamas vairuotojas.

L. Šimanskienė (2008) teigia, kad organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija, tik problema ta, kad sunku yra sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet pastoviai ir reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje. Todėl organizacinės kultūros kūrimas ir puoselėjimas bei vertybių suderinamumas su organizacijos darbuotojais yra svarbi tiek mokslinė, tiek praktinė problema. Jeigu darbuotojai sutapatina save su organizacija, tai jau yra didelis laimėjimas. Jie suvokia, kad jei bus gerai visai organizacijai, vadinasi bus gerai ir jiems.

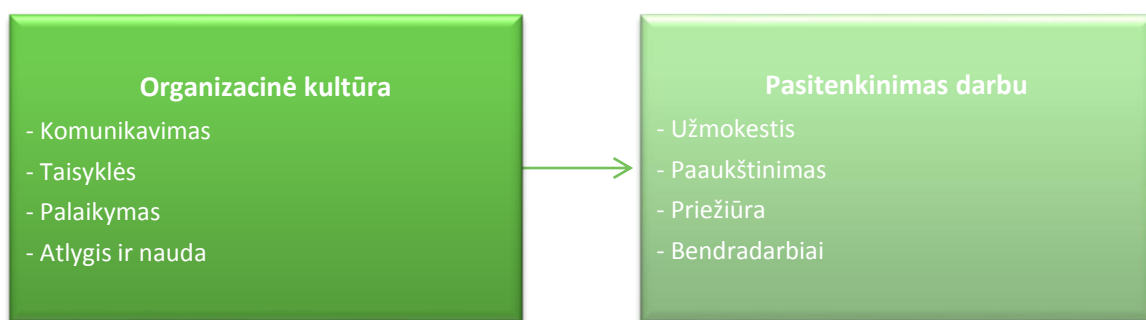
Mokslininkai, įvairiai aiškindami organizacijos kultūrą, yra vieningos nuomonės, kad organizacijų kultūra gali turėti lemiamą įtaką jų veiklos efektyvumui bei darbinio gyvenimo kokybei. Kiekviena organizacija turi kultūrą, kuri keičia darbuotojų elgesį ir požiūrį teigiamai arba neigiamai į darbo vietą (Khan ir kt. 2010).

Stiprios kultūros organizacijos nariai vieningai sutaria dėl jos tikslų. Ši tikslų vienybė sukuria darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Šios ypatybės mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją (Robbins 2003).

Organizacinė kultūra yra tiesioginis poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu. Organizacijos, kurios yra lankstesnės, sukuria stipresnę ryšį ir gauna didesnę atlygį ir naudą, sukuria didesnę darbuotojų pasitenkinimo lygį ir visa tai organizaciją veda link didesnės sėkmės (Khan ir kt. 2010).

Pasak N. R. Lockwood (2007), nors organizacinė kultūra dažnai laikoma „minkšta“ koncepcija, ji gali duoti gerus verslo rezultatus. Organizacijos privalo suteikti darbuotojams bendradarbiavimą, bendravimą, patikimumą.

Toliau pateiktas 1.8 paveikslas, kuriame matyti, kad nuo organizacinės kultūros veiksnių, kaip komunikavimas, taisyklės, palaikymas, atlygis ir nauda, priklauso darbuotojo pasitenkinimo darbu veiksniai, kaip užmokestis, paaukštinimas, priežiūra, bendradarbiai.



1.8 pav. Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąryšis (Khan ir kt. 2010)

Akivaizdu, kad organizacinė kultūra tiesiogiai susijusi su darbuotojų elgsena, jų pasitenkinimu ar nepasitenkinimu darbu, ketinimais palikti jį. Stipri ir tinkama organizacinė kultūra skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes, gerina darbo procesus bei didina organizacijos veiklos efektyvumą.

Pasak E. Katilūtės ir B. Stanikūnienės (2009), kai kurie tyrėjai sveikatos priežiūros organizacijų kultūrą nagrinėja kaip veiksnių, įtakojančių personalo pasitenkinimą darbu, jo nusiteikimą likti dirbti institucijoje. Nors autoriai kalba apie sveikatos priežiūros organizacijas, galima būtų taikyti šį teiginį visoms organizacijoms.

Remiantis Denison organizacinės kultūros vertinimo metodologija, organizacijos kultūros, kurios apibūdinamos kaip „labai įtraukiančios“, drąsina ir skatina darbuotojų išitraukimą, atsakomybės jausmą. Organizacijos narių įnašas pagerina sprendimų kokybę ir jų įgyvendinimą.

J. Paužuolienė, K. Trakšelys (2009) teigia, kad darbuotojai siekia dirbti organizacijose, kur su jais elgiamasi sąžiningai, paisoma jų interesų.

Pasak V. Bellou (2010) paaiškėjo, kad asmenys linkę patirti didesnę pasitenkinimo darbu lygį tada, kai jų gebėjimai, vertybės ir patirtis gali būti naudojami darbo aplinkoje ir kai jų lūkesčiai yra patenkinami.

M. Sempane ir kt. (2002) teigia, kad pasitenkinimas darbu gali turėti įtakos darbuotojo elgesiui, pavyzdžiui, pravaikštomis, skundams ir nuoskaudoms, įprastiniam darbo nepasitenkinimui, išėjimui iš darbo.

Organizacinė kultūra kuriama remiantis vertybėmis, šios vertybės veikia organizacijos valdymą ir perduodamos savo nariams. Vertybės daro poveikį žmogui, jo teikiams prioritetams, priimamiems sprendimams ir elgesiui organizacijoje (Paužuolienė, Trakšėlytė 2009).

Pasak M. Sempone, H. Riegerio ir G. Roodto (2002) organizacija pritraukia žmones su tomis pačiomis vertybėmis kaip ir ji. Darbuotojai, kurie turi tas pačias vertybes, taip pat traukia tas organizacijas. Darbuotojai, kurių vertybių sistema atrodo nesuderinama su organizacijos, išeis, kai tik labiau pasireikš šie nesuderinamumai.

Darbuotojai gali būti pritraukti į organizaciją, kuri, jų suvokimu, turi panašias vertybes kaip ir jie patys. Iš kitos pusės, organizacijos taip pat stengiasi atrinkti tokius kandidatus, kurie yra linkę puoselėti tas pačias vertybes. Nauji darbuotojai yra įtraukiami į socializacijos procesą ir asimiliuojami jo eigoje, arba palieka organizaciją, jeigu joje nepritaupo.

Viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris ugdo išipareigojimą organizacijai. Darbuotojai praranda domėjimąsi organizacija, kurios kultūrinė vertybė yra tik rentabilumas, nes jaučia, kad jų vertybės ir įsitikinimai organizacijai nėra svarbūs (Paužuolienė, Trakšėlytė 2009).

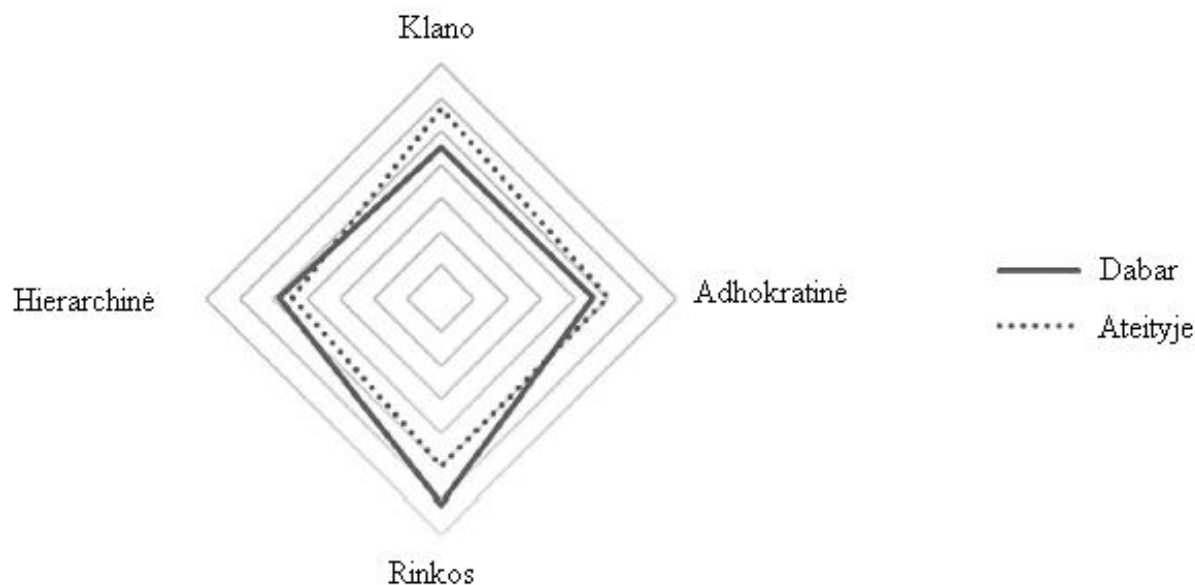
Vertybės nusako svarbiausius vidinių požiūrių dalykus, jomis galima išreikšti savo santykį su kitais darbuotojais, taip pat jos gali būti kriterijus ir priemonės tikslui pasiekti. Organizacijos vertybių sistema suteikia kryptingumą veiklos tikslams, politikai ir strategijoms. Vienas iš pagrindinių vertybių sistemos uždavinių – suteikti organizacijos nariams jos identiškumo suvokimą. Kai darbuotojo asmeniniai tikslai bei vertybės sutaps su organizacijos tikslais, jis jausis daug laisvesnis ir kompetentingas organizacijoje (Gagne, Deci 2005).

Vertybės yra suvienijanti, suderinanti ir viena kryptimi nukreipianti organizacijos narių pastangas jėga. Sveikos, stiprios kultūros puoselėjimas, pagrįstas daugumai organizacijos narių priimtinomis vertybėmis, suteikia įmonei didelį potencialą. Ieškant sėkmingo kontakto tarp organizacijos ir darbuotojo, pagrindinis dėmesys teiktinas ne tik motyvavimui sistemai kurti, bet ir visų organizacijos narių bendroms vertybėms įvertinti. Vertybė asmeniui yra motyvas veikti, todėl tai yra stiprus veiksmų stimulus. Jei individų, organizacijos vertybės priešingos, yra didelė tikimybė kilti konfliktams, darbuotojų stresui. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad jeigu darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, tai didina emocinį išipareigojimą organizacijai. Lojalus darbuotojas tikisi, kad ir organizacija bus jam lojali. Lojalumo ir išipareigojimo organizacijai kertinis akmuo yra pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas sąžiningumu ir teisingumu. Pasitikėjimas skatina produktyvumą daug labiau nei kitos motyvavimo priemonės.

D. Diskienė ir V. Goštautas (2010) atliko tyrimą informacijų technologijų ir telekomunikacijos bendrovėje. Jie tyrė ryšį tarp organizacinės kultūros, vertybių ir darbuotojų pasitenkinimu darbu. Duomenys buvo gauti apklausos būdu, klausimynai išdalinti įmonės

darbuotojams. Klausimyną atsakė 80 darbuotojų. Tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų individualių ir organizacinių vertybių, organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo.

Organizacijos kultūra buvo diagnozuota pagal K. S. Kamerono ir R. E. Quinno organizacinės kultūros vertinimo metodą OCAI (1.9 pav.)



1.9 pav. IT ir telekomunikacijų bendrovės organizacinė kultūra (Diskienė, Goštautas 2010)

Respondentų atsakymai rodo, kad organizacijoje vyrauja rinkos kultūra, antra pagal atsakymus vyraujanti kultūrą hierarchinę. Daugiausia norinčiųjų buvo, kad padidėtų klano kultūra ir adhokratinė. 1.4 lentelėje parodyta atlikta koreliacinė analizė tarp organizacinės kultūros tipų ir pasitenkinimu darbu.

1.4 lentelė. Ryšys taro organizacinės kultūros tipų ir darbuotojų pasitenkinimo (Didkienė, Goštautas 2010)

| Kultūros tipas | Pirsono koreliacija su pasitenkinimu darbu | p reikšmė |
|-------------------------------------|--|-----------|
| Klano kultūra dabar | 0.327** | 0.003 |
| Klano kultūra ateityje | 0.000 | 0.997 |
| Adhokratinė kultūra dabar | 0.000 | 0.998 |
| Adhokratinė kultūra ateityje | -0.240* | 0.032 |
| Rinkos kultūra dabar | -0.254* | 0.023 |
| Rinkos kultūra ateityje | 0.139 | 0.218 |
| Hierarchinė kultūra dabar | -0.173 | 0.124 |
| Hierarchinė kultūra ateityje | -0.084 | 0.460 |

** Koreliacija yra statiškai reikšminga, nes $p < 0,01$.

* Koreliacija yra statiškai reikšminga, nes $p < 0,05$.

Tyrimo rezultatai rodo, kad trijų organizacinės kultūros tipų koreliacija reikšminga su darbuotoju pasitenkinimu. Darbuotojai, kurie mano, kad organizacijoje vyrauja klano kultūra, yra

labiau patenkinti darbu. Darbuotojai, kurie mano dirbantis rinkos kultūroje, yra mažiau patenkinti darbu. Tie, kurie yra mažiau patenkinti darbu, norėtų adhokratinės kultūros. Nustatyta, kad vadovų ir pavaldinių pasirinkimai skiriasi: vadovai pageidauja rinkos ir adhokratinės kultūros tipų, o darbuotojai nori klanų ir hierarchinės kultūros tipų.

Respondentai turėjo reitinguoti organizacijos deklaruojamas vertybes atsižvelgiant į jų svarbą. D. Diskienės ir V. Goštauto (2010) tyrimo rezultatai parodė, kad tiriant darbuotojų pasitenkinimą nėra reikšmingų skirtumų atsižvelgiant į darbuotojų išsilavinimą, amžių, darbo stažą ar darbuotojo statusą (vadovai, pavaldiniai). 1.5 lentelėje parodytos vertybės darbuotojams: atsakomybė, aktyvumas, bendradarbiavimas ir atvirumas.

1.5 lentelė. Hierarchija organizacijos vertybių pagal svarbą darbuotojams ir organizacijai (Diskienė, Goštautas 2010)

| Organizacijos vertybės | Svarba darbuotojams | | Svarba organizacijai | |
|---|---------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
| Atvirumas (mes atvirai bendraujame ir esame atviri technologijoms ir pokyčiams) | 2.80 | 1.096 | 2.99 | 1.101 |
| Atsakomybė (santykiai su klientais, bendradarbiais ir visuomene yra pagrįsti atsakomybe, ir mes padarome tai, ką žadame) | 1.79 | 0.914 | 2.12 | 0.864 |
| Aktyvumas (mes suprantame verslo aplinką ir kuriame pridėtinę vertę klientams ir akcininkams) | 2.62 | 1.143 | 1.82 | 0.989 |
| Bendradarbiavimas (santykiai su klientais ir bendradarbiais yra pagrįsti pagarba) | 2.75 | 1.021 | 3.04 | 0.972 |

Pastaba: kuo mažesnis vidurkis, tuo svarbesnė vertė

Organizacinės vertybės, kurios yra organizacinės kultūros dalis, daro didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui.

Pageidaujamos organizacijos kultūros (adhokratinė ir klanų) įgyvendinimas yra vienas iš būdų, kaip padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Vadovai turėtų stengtis naudoti metodus, kurie yra susiję su klanų ir adhokratinės kultūra. Klanų kultūra gali būti sukurta formuojant darbuotojų komandą, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, parengti žmogiškųjų išteklių strategiją apmokyti darbuotojus, skatinti atvirą bendravimą tarp vadovų ir pavaldinių. Adhokratinė kultūra gali būti sukurta patenkinant kūrybinius darbuotojų poreikius, diegiant inovacijas, teikiant atlygį už kūrybiškumą ir kūrybinį problemų sprendimą, atlyginant už bendradarbiavimą, už bandymą rasti veiksmingus kūrybinius problemos sprendimo būdus ir sprendimų priėmimus.

Taigi galima daryti išvadą, kad šis tyrimas parodė didelį ryšį tarp organizacinės kultūros, vertybių ir darbuotojų pasitenkinimo.

Daugelis mokslininkų nustatė patvirtinamuosius įrodymus apie ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo (Sempene, Rieger, Roodt 2002). Šie autoriai taip pat teigia, kad pasitenkinimas darbu yra pagrindinis veiksnys siekiant išlaikyti aukštos kokybės ir efektyvias paslaugas, kurios tiesiogiai padidina organizacijos našumą (Gunlu, Aksarayli, Sahin 2009).

Toliau pateiktas 1.10 pav., kuriame matyti, kad nuo organizacinės kultūros, asmeninių ir organizacinių vertybių priklauso pasitenkinimas darbu, o nuo to priklauso įsipareigojimas, lojalumas organizacijai, produktyvumas, efektyvumas.



1.10 pav. Hipotetinis ryšys tarp vertybių, organizacinės kultūros, pasitenkinimo darbu ir kitų kintamųjų (Diskienė, Goštautas 2010)

D. Ražauskas ir J. Kvedaravičius (2010) moksliniame darbe apžvelgia darbo kultūrą SEMCO kompanijoje. Šioje kompanijoje vertinamos tokios vertybės: liberalumas, laisvė, dogmų atsisakymas. Kiekvienam darbuotojui stengiamasi sudaryti maksimaliai geras darbo sąlygas, suteikiant visas reikiamas darbo priemones. Tačiau kitaip nei daugumoje kompanijų, SEMCO neturi kabinetų, tik daugybe augalų skiriančių darbuotojus. Taip skatinamas kompanijos atvirumas ir bendravimas. Organizacija savo radikalumu išsiskiria ir tuo, kad darbuotojai netgi neturi nuolatinės darbo vietos. Jie pagal pageidavimą gali dirbti keliuose įmonės filialuose, esančiuose skirtinguose miesto dalyse, tam, kad lengviau susiplanuotų savo dienotvarkę ir planus. Taip skatinamas neprisirišimas prie darbo aplinkos ir ieškojimas naujovių. Norintiems ir sugebantiems savo darbus atlikti namuose tai taip pat yra leidžiama. SEMCO kaip kompanija prisiima žymiai didesnę atsakomybę už darbuotojus nei reikalauja įstatymai. Toks kompanijos elgesys darbuotojams formuoja saugumo jausmą ir sukuria ne draugišką atmosferą, kuri veda prie produktų kokybės ir didesnio darbuotojų pasitenkinimo darbu. Stebint kompaniją ir jos darbo kultūrą atrodo, kad nesant kontrolės ir prievartos darbas turėtų sustoti, tačiau vyksta atvirkštinis procesas, kadangi kompanija pasitiki darbuotojais ir dalinasi su jais pelnu, tačiau jų nekontroliuoja, tokioje organizacinėje kultūroje žmonės atsiskleidžia ir sukuria sinergijos efektą, nes grupelė yra vedama natūralių lyderių, atsiradusių proceso metu.

Pasak Č. Purlio (2009), darbuotojų pasitenkinimą veikia tokie kultūros elementai kaip dėmesys procesų detalėms, elgsenos reglamentai, vadovavimo stilius, dominuojančios vertybės.

Pasitenkinimas darbu didžiausias tada, kai asmenybė dera su profesija, kai dirbdamas vienokį ar kitokį darbą žmogus nejaučia vidinio pasipriešinimo. Na o stipri organizacija pasižymi motyvacijos ir įsipareigojimo generavimu. T. Yafangas (2011) taip pat teigia, kad organizacinė kultūra ir pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susiję. Stipri organizacinė kultūra turi bendrą vertybių ir elgesio kodeksą savo darbuotojams, kuris turi jiems padėti atlikti užduotis ir pasiekti iškeltus tikslus. E. Pociūtė (2011) savo moksliniame darbe teigia, kad tada, kai asmeninės darbuotojų savybės, vertybės bei siekiami tikslai sutinka su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis bei normomis, galima tikėtis efektyviausių darbo rezultatų. Kad darbuotojas būtų patenkintas, reikalinga organizacinė aplinka, jos kultūra, kuri lemia nematerialinių asmens poreikių patenkinimą. Patenkinti tokie poreikiai tampa motyvais, kurie turi didelę įtaką darbo atlikimo kokybei bei patirčiai toje organizacijoje. Taigi stipri organizacinė kultūra pasižymi tikros motyvacijos ir įsipareigojimo generavimu. Bendrų nuostatų stiprumu galima lengviau pasiekti darną tarp darbuotojų, susitelkti ties svarbiausiais tikslais ir uždaviniais, sumažinti potencialių konfliktų skaičių, plėtoti mokymuisi palankią aplinką ir sumažinti darbuotojų kaitą.

Atlikti moksliniai tyrimai parodė, kad organizacinė kultūra veikia kaip socialinės kontrolės sistema ir gali turėti įtakos darbuotojų požiūriui ir elgesiui per vertybes ir įsitikinimus, veikiančius organizaciją (Diskienė, Goštautas 2010). Buvo įrodyta, kad organizacinė kultūra turi tiesioginę įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir atsidavimui (Diskienė, Goštautas 2010).

M. Sempane ir kt. (2002) atliko tyrimą, kuriame tyrė organizacinės kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Mokslininkai iškėlė hipotezę „Tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimu darbu yra teigiamas reikšmingas ryšys“, kurią patvirtino. Kad nustatytų ar yra ryšys bei koks ryšio stiprumas, atliko koreliacinę analizę. Tyrime dalyvavo darbuotojai, dirbantys organizacijoje, teikiančioje paramą vaikams iš neturtingų šeimų. Darbuotojams buvo pateikti klausimynai. Į juos atsakė 121 darbuotojas. Koreliacinės analizės rezultatai pateikti 1.6 lentelėje.

1.6 lentelė. M. Sempane ir kt. (2002) atlikto tyrimo koreliacinė analizė

| | Organizacinės kultūros klausimynas | „Minesotos“ darbuotojų pasitenkinimo klausimynas |
|---|---|---|
| Organizacinės kultūros klausimynas | 1,000 | - |
| „Minesotos“ darbuotojų pasitenkinimo klausimynas | 0,743** | 1,000 |

** Koreliacija yra statistškai reikšminga, nes $p < 0,01$.

Taigi hipotezė „Tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu yra teigiamas reikšmingas ryšys“ patvirtino. Pirsono koreliacijos koeficientas yra 0,743 ir parodo kad tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo yra teigimas ir stiprus ryšys.

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

L. Šimanskienė ir T. Tarasevičius (2010) teigia, kad yra nepakankamai nagrinėtas ryšys tarp organizacinės kultūros elementų, darbuotojų požiūrio į pasitenkinimą darbu ir vadovų tipų. Jie taip pat teigia, kad kuriant organizacinę kultūrą svarbus vaidmuo tenka vadovams. Autoriai, rašantys apie organizacinę kultūrą, ją pačia pateikia kaip svarbų dalyką, bet neparodo jos vietos valdymo procese. Šie autoriai konstatuoja, kad organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimo, ištikimybės organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų, tuo tarpu vadovai dėl sumažėjusio vadovavimo pavaldiniams gali susitelkti ties svarbesniais strateginiais organizacijos reikalais. Kai darbuotojai nepasitiki savo organizacija, kurioje dirba, vadovais, su kuriais jie dirba, į visa organizacijos iniciatyvas, naujoves sureaguoja labai skeptiškai (Malinauskaite, 2012). Patys aktyviausi ir talentingiausi pakankamai lengvai randa kitų pasiūlymų ir palieka organizaciją. Organizacija lieka su darbuotojais, nenorinčiais ar negalinčiais keisti darbo. Sunku tikėtis iš tokių žmonių puikaus darbo. Tik sudarant darbuotojams sąlygas savigarbos, pripažinimo ir saviraiškos poreikius patenkinti, organizacija iš tiesų prisideda prie darbo motyvacijos didinimo. Žmonės daug laiko praleidžia darbe, todėl darbo aplinkos kokybė yra svarbus motyvuojantis veiksnys, kadangi tai atspindi rūpinimąsi darbuotoju ir pagarbą jam. Atrasdami laiko padėkoti darbuotojams už gerą darbą, vadovai paskatina juos ir toliau gerai dirbti organizacijai. Dažnas laimėjimų ir pasiekimų viešas pripažinimas yra viena iš vertingiausių komandos motyvacinių priemonių. Taikant moralinio poveikio priemones, darbuotojams yra sudaromas psichologinis komfortas. Svarbiausias veiksnys, kuris turi įtakos darbuotojų įsipareigojimui, yra vadovo – darbuotojų santykiai. Vadovas sukuria ryšį tarp darbuotojų ir organizacijos. Kultūra gali lemti sėkmingą valdymą sustiprinus pasitikėjimą tarp vadovų ir darbuotojų (Diskienė, Goštautas 2010). Tyrimas parodė, kad darbuotojai, kurie pasitiki savo vadovais, labiau didžiuojasi organizacija ir labiau linkę jausti, kad jie panaudoja savo individualius gebėjimus savo sėkmei ir organizacijai. Pasak N. R. Lockwood (2007) vadovai, kurie demonstruoja žemiau paminėtas savybes, skatina darbuotojų įsipareigojimą:

- 1) stiprus atsidavimas įvairovėms;
- 2) atsakomybės prisiėmimas sėkmes ir nesėkmės atvejais;
- 3) sąžiningumo ir principingumo demonstravimas;
- 4) pagalba ieškant sprendimų, sprendžiant problemas;

- 5) pagarba darbuotojams ir jų priežiūra, kaip individualių asmenų;
- 6) nustatymas realių veiklos lūkesčių;
- 7) pasitenkinimo pasisiekimams pademonstravimas.

Organizacijos turėtų peržiūrėti vadovų valdymą, kurie prižiūri darbuotojus ir dėl to praranda vertingus talentus kitoms organizacijoms.

Organizacinė kultūra veikia organizacijos produktyvumą, kokybę, įsipareigojimą, darbuotojų savarankiškumą ir moralinį elgesį. Gauti mokslininkų rezultatai rodo, kad organizacinė kultūra turi teigiamą įtaką darbuotojų požiūriui ir mastymo būdai (Nouri, Tavakoli, Shokrani 2011). Pasak S. C. Bushardto, D. W. Glascoffo, D. H. Doty (2011), pagrindinis veiksnys, lemiantis darbuotojų elgesį yra organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra gali turėti įtakos: darbuotojų motyvacijai, darbuotojų nuotaikai, produktyvumui ir efektyvumui, darbo kokybei, inovacijoms ir kūrybingumui, darbuotojų požiūriui darbo vietoje (Sun 2008). N. R. Lockwoodas (2007) teigia, kad darbuotojų lojalumas turi būti užtarnautas per sąžiningumą ir pagarbą organizacinėje kultūroje. Viename iš organizacinių tyrimų pabrėžiama, kad pagarba užima svarbų vaidmenį darbuotojų įsitraukimui į organizaciją. Tyrimas pabrėžia, kai sukuriama organizacinė kultūra, kurioje su darbuotojais elgiamasi oriai ir pagarbiai, skatinamas lojalumas ir įsitraukimas.

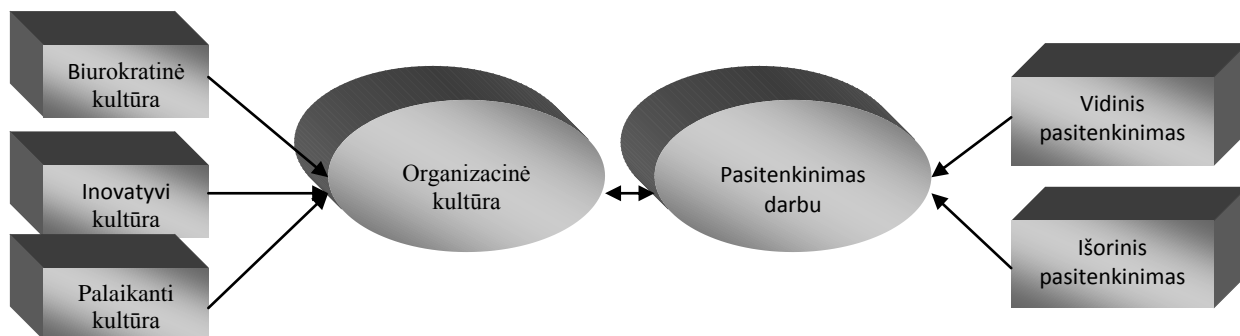
D. B. Lundo (2003) nustatė teigiamą ryšį tarp klano (itin lanksti), artefaktai (akcentuojamas kūrybiškumas, inovacijos, gebėjimas prisitaikyti) kultūrų ir pasitenkinimo darbu ir neigiamus santykius tarp rinkos (pabrėžiamas tikslų pasiekimas, konkurencija) ir hierarchijos (pabrėžiamas efektyvumas, sklandus funkcionavimas) kultūrų. Didžiausias pasitenkinimo darbu lygis yra tikėtinas tada, kai kultūra yra palaikanti, inovatyvi ir mažiausias, kai kultūra yra biurokratinė (Bellou 2010).

Organizacinės kultūros vertybės kaip pagarba žmonėms, inovacijos, stabilumas ir atkaklumas turi vienodai stiprią asociaciją su emociniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu ir informacijos keitimusi (Chang, Lee 2007). Pavyzdžiui, asmenys su dideliu savarankiškumu ir aukštais pasiekimų motyvais turės didesnę pasitenkinimą organizacinėje kultūroje su laisva priežiūra ir laimėjimų, teikiančių pasitenkinimą, pabrėžimu (Chang, Lee 2007).

Kaip teigia S. Changas ir M. Lee (2007), galima rasti daug mokslininkų patvirtinimų reikšmingo ryšio tarp organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu. Tai reiškia, kad organizacinė kultūra gali iš tikrųjų paveikti pasitenkinimą darbu. Taigi jei darbuotojų didesnę dalis tapatinasi su organizacine kultūra, pasitenkinimo darbu mastas bus didesnis natūraliai. Taigi galima daryti išvadą, kad organizacinė kultūra labai teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Organizacinės kultūros aspektai apima tokias savybes, kaip atvirumas, bendradarbiavimas, komandinis darbas, mokymasis iš klaidų, komunikavimas, koordinavimas, problemų sprendimas, ir jie yra išmatuojami (Hall ir kt. 2010). Šios savybės gali turėti įtakos darbo pasitenkinimui ir

našumui. Toliau pateiktas 1.11 pav., kuriame matyti organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąryšis.



1.11 pav. Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu sąryšis (Bigliardi ir kt. 2012)

1.11 paveiksle matyti, kad organizacinė kultūra gali būti biurokratinė, inovatyvi, palaikanti, nuo šių galimų kultūrų priklauso pasitenkinimas darbu, kuris gali būti vidinis bei išorinis.

- Biurokratinė kultūra, kuriai būdinga hierarchija, aiškūs įgaliojimai, organizuotas ir sistemingas darbas. Biurokratinė organizacija yra pripažįstama kaip netinkama išlaikyti kūrybingus ir ambicingus žmones, nes ten yra aiškios taisyklės ir reglamentai, kurie gali slopinti naujas idėjas ir apriboti darbuotojų žinių iš įvairių šaltinių naudojimą naujų produktų ir paslaugų kūrimui.
- Inovatyvi kultūra. Įdomi ir dinamiška ir ji suteikia kūrybinę darbo aplinką.
- Palaikanti kultūra. Pasižymi pasitikėjimu, skatinimu, bendradarbiavimu ir orientavimusi į santykius. Tai skatina atvirą ir harmoningą darbo vietą.

Apibendrinat galima teigti, kad organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšis yra labai svarbus norint išlaikyti darbuotojus organizacijoje. Apžvelgus mokslinę literatūrą, dažniausiai minimi tokie organizacinės kultūros aspektai kaip pripažinimas, pagarba, įsitraukimas, palaikymas, bendravimas, tobulėjimas, karjeros galimybės, vadovavimo stilius, vertybės. Šiandieniniame pasaulyje nepatenkintas darbuotojas yra nederlingas darbuotojas, todėl labai svarbu žinoti, kas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu organizacijoje.

1.6. Organizacinės kultūros projektavimas

Organizacinės kultūros projektavimas norima organizacijai linkme padeda įmonei dirbti iš tiesų produktyviau, pasiekti efektyvesnių veiklos rezultatų. Nepaisant tobulėjančios technologijos ir pramonės, organizacijos kultūra yra neginčijamas socialinis reiškinys ir kaip pagrindinis veiksnys organizacijos sėkmei.

Organizacinės kultūros projektavimas prieinamas kiekvienai įmonei, tačiau reikalaujantis pakankamai laiko – ne kelių dienų, mėnesių, o kelių metų sąmoningo, kryptingo darbo.

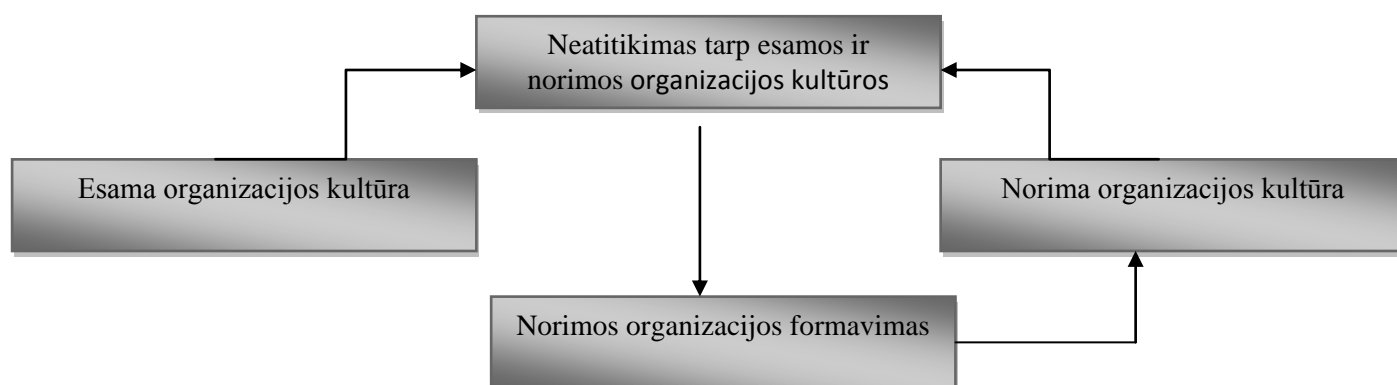
Svarbiausias organizacinės kultūros šaltinis – organizacijos įkūrėjai, jie tradiciškai daro didžiausią poveikį formuodami pradinę kultūrą. Įkūrėjo veiksmai ir sprendimai dažnai remiasi asmenine patirtimi, vertybėmis ir taisyklėmis. Pirmąją kolektyvą steigėjas formuoja kaip bendraminčių komandą. Vėliau darbuotojai keičiasi, tačiau vertybės ir normos, kurias įskiepijo pradininkai, išlieka (Budinienė, Svirskienė 2006). Kokios nori organizacinės kultūros, sprendžia vadovai. Jie savo žodžiais ir elgesiu nustato normas, kuriomis įtvirtinamas supratimas kiek laisvės vadovai gali suteikti pavaldiniams, ar pageidautina rizikuoti, už ką gali būti apdovanoti, pakelti atlyginimai, kokia pageidaujama apranga ir pan.

L. Budinienė ir G. Svirskienė (2006) suformavo tokius organizacinės kultūros projektavimo žingsnius:

1. nustatyti, kokia organizacinė kultūra šiuo metu egzistuoja;
2. išsiaiškinti, kokios organizacinės kultūros reikėtų siekti;
3. nustatyti neatitikimus tarp esamos ir norimos kultūros;
4. sudaryti pokyčių įgyvendinimo planą, nurodant konkrečius terminus;
5. numatyti konkrečius veiksmus planui realizuoti.

Kad kultūros pokyčiai būtų efektyvūs, reikia įtraukti visus darbuotojus (organizacinės kultūros pokyčių negalima valdyti įsakymu), akcentuoti rezultatus, siekti, kad organizacinės kultūros keitimas išsiskverbtų į kiekvieną organizacijos aspektą, kad kiek įmanoma daugiau žmonių laimėtų dėl tokio pasikeitimo, duoti pakankamai laiko pakeitimams įsitvirtinti.

Toliau pateiktas organizacinės kultūros keitimo procesas (1.12 pav.). Šis modelis atitinka L. Budinienės ir G. Svirskienės (2006) pateiktus organizacinės kultūros keitimo žingsnius.



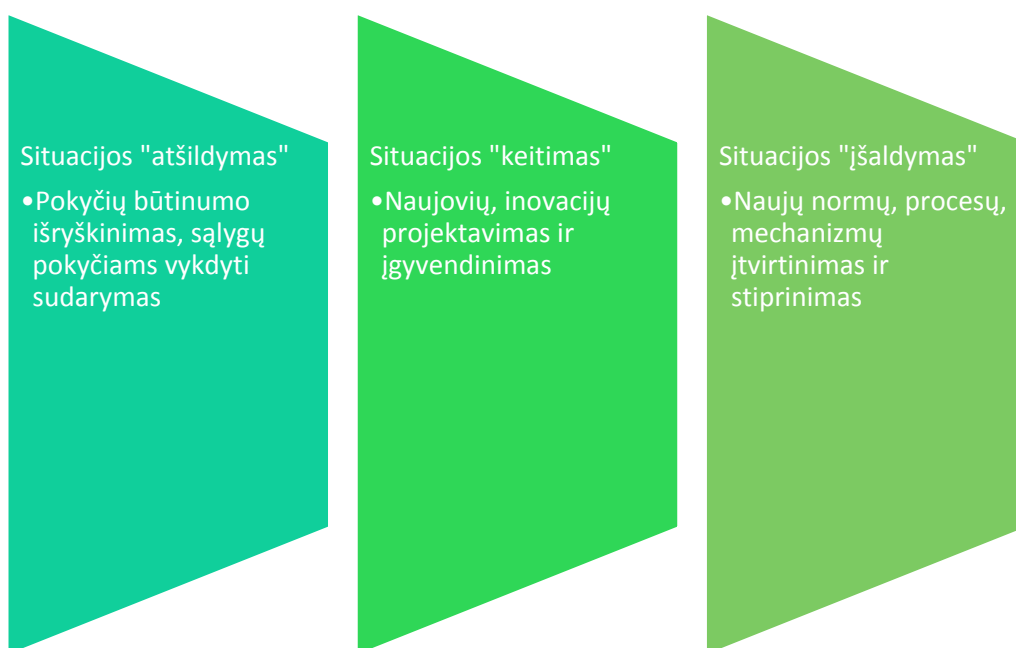
1.12 pav. Organizacinės kultūros keitimo procesas (Vaitiekauskaitė 2008)

1.12 paveiksle matyti, kad pirmiausia reikia identifikuoti esamą organizacijos kultūrą, tada nustatyti norimą, ir jas palyginti (Vaitiekauskaitė 2008).

Pasak L. Budinienės ir G. Svirskienės (2006), organizacinės kultūros projektavimo procesą geriausia pradėti esant šioms sąlygoms:

1. *Jauna ir maža organizacija*. Kuo jaunesnė organizacija, tuo kultūra silpnesnė. Be to, naujas vertybes lengviau pateikti mažoms organizacijoms.
2. *Egzistuoja arba sukuriama gili krizė*. Tai šokas, kuris smarkiai sukrečia bei paveikia organizaciją (pvz., finansinė krizė, svarbaus kliento praradimas).
3. *Vadovų pasikeitimas*. Kai naujuoju vadovu tampa žmogus iš šalies, padidėja tikimybė, kad bus įdiegtos naujos kultūrinės vertybės. Be to, tai signalas darbuotojams, kad pradeda „pūsti permainų vėjai“.
4. *Silpna kultūra*. Silpną kultūrą daug lengviau pakeisti negu stiprią.

P. Zakarevičius (2004) siūlo 1.13 paveiksle pateiktą organizacinės kultūros keitimo variantą.



1.13 pav. Organizacinės kultūros kaitos modelis (Zakarevičius 2004)

1.12 paveiksle matomas organizacinės kultūros kaitos modelis dalijamas į tris etapus. Situacijos „atšildymas“ reikalingas tam, kad organizacijos vadovai iš šalies pamatytų ir priimtų pokytį kaip būtinybę. Situacijos „keitimas“ – tai naujovių, inovacijų projektavimas ir įgyvendinimas, naujų vertybių įdiegimas. Situacijos „iššaldymas“ – tai naujų normų, procesų įtvirtinimas, sustiprinimas, kuris gali būti per mokymus, socializaciją, atranką.

Organizacinės kultūros keitimo projektavimo dažniausiai pasitaikančios problemos (Zakarevičius 2004):

- Vertybės, idealai, pažiūros, įsitikinimai – tai ne baldai ar drabužiai, kurių neatitikimą naujoms funkcijoms ar maldai galima pastebėti, nustatyti, fiksuoti akivaizdžiai. Priežastys išpažinti kitas vertybes ir idealus, keisti pažiūras ir įsitikinimus turi būti labai svarbios ir labai motyvuotai išaiškintos. Kitu atveju pasipriešinimas pasikeitimams gali būti ypač stiprus.
- Elgesio, moralės, teisės normos įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius. Keičiant šias normas, savaime keisis ir organizacijos narių santykiai, santykių kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius. Darbuotojai gali jausti grėsmę gero mikroklimato pasikeitimui ir blogesnį ir priešintis normų kaitai.
- Siekius pakeisti įpročius, įgūdžius darbuotojai dažnai suvokia kaip pavojaus šaltinį, išbalansuojantį jų stabilios, garantuotos veiklos būseną. Keičiant įpročius, įgūdžius galbūt gali atsiskleisti darbuotojų silpnybės, kai kurių savybių stoka, todėl atsiranda pokyčių baimė ir pasipriešinimas jiems.
- Pasipriešinimą kultūros keitimui gali sąlygoti ir išorinės aplinkos veiksniai. Tai gali būti neigiami kitų organizacijų, kuriose keitimas buvo nelabai sėkmingas, pavyzdžiai, tyčinė konkurentų įtaka skleidžiant neigiamo pobūdžio gandus arba kokie nors kiti atvejai.
- Kultūros keitimo nesėkmių priežastimi gali būti organizacijos vadovų neryžtingumas, nesugebėjimas įtikinti darbuotojus pokyčių nauda, neteisingai parinkti pertvarkymo būdai ir priemonės.

L. Budinienė ir G. Svirskienė (2006) mano, kad organizacinės kultūros keitimai yra sudėtingi ir užimantys daug laiko (3 – 5 ar net 10 metų), be to, apima beveik visas organizacijos veiklos sritis: organizacinę struktūrą, įvairias sistemas (gamybos, įvertinimo, atrankos, kokybės), personalo politiką, strategiją, vadovavimo stilių, vadovų kompetenciją ir t.t. Šių autorių nuomone organizacinės kultūros pokyčių nebus, jei jų nerems organizacijos darbuotojai. Todėl šiems pokyčiams būtina iš anksto rengtis, planuoti ir įtikinti darbuotojus, kad pasikeitimai neišvengiami, kadangi darbuotojai, o ypač darbininkai, turintys ilgesnį darbo stažą, neigiamai žiūri į pasikeitimus įmonėje. Ilgesnį laiką dirbantiems darbuotojams esama organizacinė kultūra tampa įprasta, jie net neįsivaizduoja kitokios kultūrinės atmosferos. Sudėtingiau atėjus į darbą naujokams. L. Budinienė ir G. Svirskienė (2006) mano, kad jie turėtų pereiti šiuos etapus:

1. *Atranka*. Pradinis įėjimas į organizacinę kultūrą etapas. Darbuotojai supažindinami ne tik su būsimuoju darbo specifika, pareigomis, teisėmis, bet ir su organizacijos vertybinėmis orientacijomis bei nuostatomis.

2. *Adaptacija* (socializacija). Tai darbuotojo prisitaikymas prie veiklos sąlygų ir kultūrinės aplinkos. Adaptavimosi sėkmė priklauso ir nuo naujo darbuotojo asmeninių savybių, charakterio, ir nuo bendradarbių grupės, į kurią jis atėjo.
3. *Mokymas*. Susirinkimai, seminarai, mokymai darbo vietoje.

Galima išskirti pagrindinius sąmoningo poveikio, įtakojančio organizacijos kultūros turinį, priemones ir būdus:

- Organizacijos nariams svarbių ir priimtinių vertybių, idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas, o taip pat kasdieninis jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas, tuo įtikinant darbuotojus, kad šios vertybės tikrai reikšmingos jų gyvenime.
- Veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą atmosferą, mikroklimatą, skatinimo sistemą. Principų ar normų nepaisymas turi sukelti darbuotojų nejaukumo, netikrumo jausmus.
- Darbuotojų tobulinimosi sistemos, kurios turinys orientuotas į organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimą, organizavimas. Tobulinimas turi apimti ne tik kompetencinės kvalifikacijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą.
- Sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais ir pan., realizavimas.
- Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas, istorijų ir mitų perdavimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, ankstesniais laikais ypač pasižymėjusių darbuotojų (herojų) garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas (Zakarevičius 2004).

Norint, kad darbuotojai greičiau prisitaikytų prie vykstančių pokyčių organizacijoje, reikia jiems suteikti informaciją apie organizacijoje suformuotus tikslus, nurodyti vadovo poziciją bei motyvuoti. Tačiau didelę reikšmę turi ir tai, ar darbuotojo vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, darbuotojas turi save sutapatinti su organizacijos tikslais. Kitaip atsiranda grėsmė arba organizacijos išlikimui arba darbuotojo išlikimui organizacijoje.

P. Vanagas (2005) išskiria tokias organizacinės kultūros keitimo proceso veiklos sritis:

- *Organizacijos darbuotojų keitimas*. Pakeitus darbuotojus, einančius atsakingas pareigas, galima pakeisti organizacijoje įsitvirtinusius požiūrius ir įsitikinimus. Todėl personalo parinkimas, įdarbinimas, atleidimas yra keitimo proceso dalis. Ypač didelę įtaką turi naujų darbuotojų priėmimas į vadovaujančias pareigas. Naujieji vadovai gali suteikti organizacijai naujų idėjų, naują ateities viziją, o tai jau veikia kaip organizacinės kultūros keitimo veiksnys.

- *Darbuotojų darbo vietų organizacijoje keitimas.* Darbuotojų pervedimas iš vieno padalinio į kitą, gali padaryti didelę įtaką organizacinei kultūrai, kadangi įvairiuose organizacijos padaliniuose paprastai atsiranda skirtingų pokultūrių.
- *Tiesioginį darbuotojų suvokiamų vertybių, įsitikinimų ir požiūrių keitimas, jų elgsenos keitimas.* Kolektyvo lyderiai, pareigybių etalonai, grupinio valdymo metodai, formalus bendravimas, aiškinamasis darbas ir vadovų mokymas keičia ir formuoja žmonių požiūrius ir įsitikinimus. Kolektyvo lyderiai bei pareigybių etalonai turi suprasti, kad jų elgsenos, požiūriai ir įsitikinimai yra tarsi pavyzdys kitiems darbuotojams. Autorius siūlo formalias grupines diskusijas, pvz., rytinės „penkiaminutės“, darbinių komandų pasitarimai, kokybės būreliai. Kuria kryptimi pasikeis įsitikinimai, priklauso nuo diskusijos objekto, turinio, vedimo būdo, krypties, grupės sudėties bei vadovo sugebėjimų. Darbuotojų požiūrius keičia tokios priemonės kaip konferencijos, vaizdinės informacijos demonstravimai, sienlaikraščiai, informaciniai biuleteniai, įmonės laikraščiai. Labai svarbu darbuotojams pateikti informaciją tokiu būdu, kad ji būtų pastebėta, priimta ir išliktų darbuotojų saugumo jausmas bei atsirastų motyvavimas keistis. Svarbus veiksnys darbuotojų požiūrio keitimui yra organizacijos vadovų mokymas. Taip pat gali būti į kursus siunčiami tie darbuotojai, kurie organizacijoje mokys kitus.
- *Organizacijos įvaizdžio keitimas* Turi būti ugdomas palankus vartotojų ir darbuotojų požiūris į organizaciją. Autoriaus nuomone, organizacijos įvaizdis formuojamas pasitelkus vidinę ir išorinę reklamą, saugant organizacijos vardą, įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą, puoselejant organizacijos tradicijas (įvairias šventes, renginius), skelbiant apie organizacijos veiklos sėkmę masinės informacijos priemonėse.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės kultūros projektavimas yra sudėtingas ir ilgalaikis procesas. Norint suprojektuoti tinkamą organizacinę kultūrą pirmiausiai reikia nustatyti esamą, paskui siektiną, jas palyginti ir rasti neatitikimus. Nustačius priemonės neatitikimams pašalinti, reikėtų įvertinti galimą pasipriešinimą pokyčiams ir pradėti keitimo procesą. Keitimo procese svarbu atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Stipri, tinkamai suprojektuota organizacinė kultūra padeda įgyvendinti strateginius tikslus, stiprina išipareigojimus ir darbuotojų tarpusavio santykius.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS

2.1 Tyrimo metodologija

Šio tyrimo tikslas yra ištirti pasirinktų verslo projektų valdymo įmonių esamą organizacinę kultūrą ir kokios tikisi ateityje, taip pat ištirti organizacinės kultūros aspektų, t.y. pripažinimo – pagarbos, įsitraukimo, palaikymo – bendravimo, tobulėjimo – karjeros galimybių, vadovavimo stiliaus sąryšį su darbuotojų pasitenkinimu ir kokią įtaką šis sąryšis daro įmonių organizacinei kultūrai.

Tyrimui rengiamos dvi anketos. Viena skirta vadovams – tai organizacinės kultūros nustatymo klausimynas, kita skirta visiems darbuotojams, kuria siekiama ištirti pasirinktų organizacinės kultūros aspektų sąryšį su darbuotojų pasitenkinimu.

Anketinė apklausa pasirinkta dėl to, kad:

- 1) gaunama objektyvesnė informacija, kadangi užtikrinamas didesnis anonimiškumas. Klausimai, susiję su darbuotojų pasitenkinimu yra pakankamai jautri tema, todėl darbuotojai jaučiasi saugiau atsakydami raštu;
- 2) mažesnės laiko sąnaudos;
- 3) lengvesnis ir greitesnis duomenų apdorojimas.

Šiam tyrimui pasirinktos dvi verslo projektų valdymo įmonės UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“.

UAB „Yglė“ veikla orientuota į kompleksinę paslaugą – visą projektų ir specializuotų statybos darbų procesų valdymą ir įgyvendinimą bei visą pastatų priežiūrą.

UAB „CCM Baltic“ veikla koncentruojasi į pagrindines statybų verslo kryptis: gyvenamieji ir negyvenamieji pastatai, gamtos saugos statiniai, kultūros paveldo statiniai, inžineriniai tinklai, projektavimo darbai ir projektų valdymas.

UAB „Yglė“ dirba 220 darbuotojų, iš jų 8 vadovai.

UAB „CCM Baltic“ dirba 107 darbuotojai, iš jų 6 vadovai.

Apklausai visumos imtis skaičiuota pagal formulę (Viederytė 2007):

$$n = \left(\frac{e}{z} \right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}, \quad (1)$$

čia: n – reikiamas imties dydis;

z – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (kai patikimumo laipsnis 95 %, $z = 1,96$; kai patikimumo laipsnis 99 %, $z = 2,58$);

p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas;

e – atrankos klaida (maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų);

N – visumos dydis.

Atliekant UAB „Yglė“ vadovų anketinę apklausą planuojama apklausti 8 įmonės vadovus, siekiant gauti 95 % patikimumo laipsnį, norima atrankos klaida – 3 % ir proporcija – 50 %. Apskaičiavus pagal šią formulę apklausti reikia visus 8 vadovus. Norint atlikti UAB „Yglė“ visų darbuotojų apklausą, planuojama apklausti 220 įmonės darbuotojus, siekiant gauti 95 % patikimumo laipsnį, norima atrankos klaida – 3 % bei proporcija – 50 %. Apskaičiavus pagal šią formulę apklausti reikia ne mažiau nei 183 darbuotojus.

Atliekant UAB „CCM Baltic“ vadovų anketinę apklausą planuojama apklausti visus 6 vadovus, siekiant gauti 95 % patikimumo laipsnį, norima atrankos klaida – 3 % ir proporcija – 50 %. Apskaičiavus pagal visumos imties formulę, reikia apklausti visus vadovus. Norint atlikti UAB „CCM Baltic“ darbuotojų apklausą planuojama apklausti visus 107 darbuotojus, siekiant gauti 95 % patikimumo laipsnį, norima atrankos klaida – 3 % ir proporcija – 50 %. Apskaičiavus pagal šią formulę apklausti reikia 97 darbuotojus.

Organizacinės kultūros tipo nustatymas

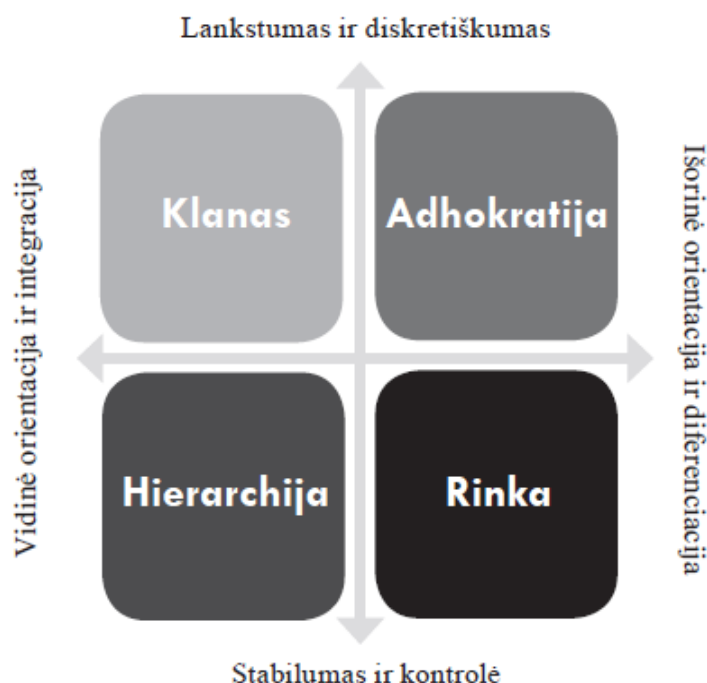
Tiriant vyraujančią organizacinės kultūros tipą pasirinkta anketinė vadovų apklausa. Anketa susideda iš trijų blokų: A, B ir C (Pilna anketa pateikta A priede).

Pagrindinis anketinės apklausos blokas yra B. B bloke nustatomas organizacinės kultūros tipas pagal amerikiečių mokslininkų K. S. Kamerono ir R. E. Quinno organizacinės kultūros įvertinimo įrankįOCAI. Pasirinktas šis organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas, kadangi jis turi tokius privalumus:

- **Praktiškumas.** Organizacinės kultūros įvertinimo įrankisOCAI apima esminius kultūros pokyčius, kurie įvardyti kaip atsakingi už organizacijos sėkmę.
- **Savalaikiškumas.** Įvertinimo bei pokyčių strategijos parinkimo procesai gali būti įgyvendinami per priimtina laiką.
- **Įtraukimas.** Procesas leidžia įtraukti bet kurį organizacijos narį, bet ypač svarbu įtraukti tuos narius, kurie yra atsakingi už organizacijos veiklos kryptį ir vadovauja esminiems pokyčiams.
- **Kiekybinis ir kokybinis įvertinimas.** Procesas remiasi kiekybiniu pagrindinių kultūros matavimų įvertinimu ir pagrįstas kokybinių metodais, įskaitant organizacijos istoriją, simbolius.

- Lengvai įvykdomas. Šis vertinimo ir keitimo procesas gali būti įgyvendinamas organizacijos jėgomis, daugiausiai vadovybės.
- Pagrįstumas. Organizacinės kultūros vertinimo procesas įgauna prasmę ne tik žmonėms išsigilinant į savo organizaciją, jis taip pat paremtas plačia empirine literatūra bei moksliskai pagrįstu pagrindu (Kameron, Quinn 2006).

OCAI įrankis yra paremtas R. E. Quinno ir J. Rohrbaugho konkuruojančių vertybių modeliu. Konkuruojančių vertybių modelio teorija pagrįsta atliktų efektyvių organizacijų tyrimų išsamiais empiriniais duomenimis, kurių pagrindą sudaro efektyvumo kriterijai ir indikatoriai (Labenskytė, Patapas 2011). Pasak K. S. Kamerono ir E. R. Quinno (2006), konkuruojančių vertybių modelis laikomas vienas iš penkiasdešimties svarbiausių modelių vadybos mokslo istorijoje.



2.1 pav. Konkuruojančių vertybių modelio konstrukcija (Labenskytė, Patapas 2011)

2.1 paveiksle pavaizduota konkuruojančių vertybių modelio konstrukcija susideda iš dviejų dimensijų: pirma dimensija lankstumas ir diskretiškumas prieš stabilumą ir kontrolę, antra dimensija – vidinė orientacija ir integracija prieš išorinę orientaciją ir diferenciaciją. Abi dimensijos sudaro keturis kvadrantus. Šie kvadrantai atitinka keturis kultūros tipus: klaną, adhokratiją, rinką ir hierarchiją, kuriuose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą.

2.2 paveiksle apibūdinti visi keturi OCAI organizacinės kultūros tipai.

| | |
|---|--|
| <p>KLANAS. Tipiškoje klanų kultūroje stipriai išreikštas „mes“ jausmas, aukšta organizacijos atsakomybė bei dideli išpareigojimai darbuotojams. Būdinga: komandinis darbas, vieningas kolektyvas, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, pageidaujamos kokybės diskusijos, didesnių įgaliojimų darbuotojams perdavimas, didelis dėmesys moraliniam darbuotojų klimatui, humaniškos, draugiškos darbo aplinkos sukūrimas</p> | <p>ADHOKRATIJA. Adhokratinei organizacinei kultūrai būdinga: novatoriškumas, veiklumas, lankstumas, eksperimentavimas, rizikingumas, individualumas, kūrybiškumas, palaikoma asmeninė iniciatyva bei laisvė. Galimas valdžios perdavimas individui ar tikslinei komandai, priklausomai nuo problemos, kurią tuo metu reikia spręsti. Svarbiausia yra unikalių ir naujų produktų ar paslaugų pateikimas, gebėjimas pasiruošti reaguoti į greitai kintančias sąlygas, būti inovacijų lyderiais</p> |
| <p>HIERARCHIJA. Hierarchijos, arba biurokratinė organizacinė, kultūra apibūdinama M. Vėberio biurokratinio modelio septyniais bruožais: taisyklės, specializacija, nuasmeninimas, atrankos sistema, grįsta įvertinimu, hierarchija, atskira nuosavybė, apskaita. Darbo vieta formalizuota ir struktūruota. Organizaciją darbe vienija vadovavimasis nustatytais griežtomis formaliomis taisyklėmis ir procedūromis, oficiali politika. Labai svarbu sklandus veiklos palaikymas, stabilumas, nuspėjamumas, efektyvumas</p> | <p>RINKA. Rinkos organizacinė kultūra funkcionuoja kaip rinka, t. y. orientuota į išorinę, o ne į vidinę aplinką. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į išorinius santykius su klientais, įtraukiant tiekėjus, vartotojus, profesines sąjungas, teisinės institucijas ir kt. Šiai kultūrai būdinga pelno siekimas, galutiniai rezultatai, galia rinkos nišose. Rinkos kultūros logika – aiškus tikslas ir agresyvi strategija. Pagrindinių tikslų – produktyvumo ir konkurencinių galimybių – pasiekama dėl stipraus susitelkimo į išorinių pozicijų užtikrinimą ir jų kontrolę. Svarbus konkurentų nugalėjimas konkurencinėje kovoje ir lyderiavimas</p> |

2.2 pav. Organizacinės kultūros tipai (Labenskytė, Patapas 2011)

OCAI klausimynas susideda iš šešių dalių:

- 1) svarbiausios organizacinės kultūros tipų charakteristikos;
- 2) bendras lyderiavimo stilius organizacijoje;
- 3) darbuotojų valdymas;
- 4) vienijamoji organizacijos esmė;
- 5) strateginiai tikslai;
- 6) sėkmės kriterijai.

Visoms šioms šešioms dalims pateikiami keturi alternatyvūs atsakymai (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija). Vadovai turi paskirstyti 100 % šioms keturioms alternatyvoms, taip, kaip mano, kad būdinga jų vadovaujama organizacijai (Fralinger ir kt. 2007). Atsakymams yra pateiktos 2 skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltyje „Dabar“ reikia apibūdinti taip, kokia organizacija yra dabar, o skiltyje „Numatoma ateityje“ apibūdinti taip, kokia organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Apskaičiuojant organizacijoje vyraujančią organizacinės kultūros tipą pirmiausia reikia susumuoti kiekvieno vadovo visus atsakymus A iš skilties „Dabar“. Paskui gautą sumą padalinti iš šešių, kad būtų gaunamas A atsakymų vidurkis. Tokie skaičiavimai padaromi ir su B, C, D alternatyvomis. Visi šie skaičiavimai atliekami ir su „Numatoma ateityje“ skilties duomenimis. Žemiau pateiktas organizacinės kultūros tipo pagal OCAI skaičiavimo lentelės pavyzdys (2.1 lentelė), kuriame turėtų būti įrašomi aukščiau aprašyti skaičiavimai.

2.1 lentelė. Kiekvieno vadovo atsakymų apskaičiavimo lentelės pavyzdys (sudaryta autorės)

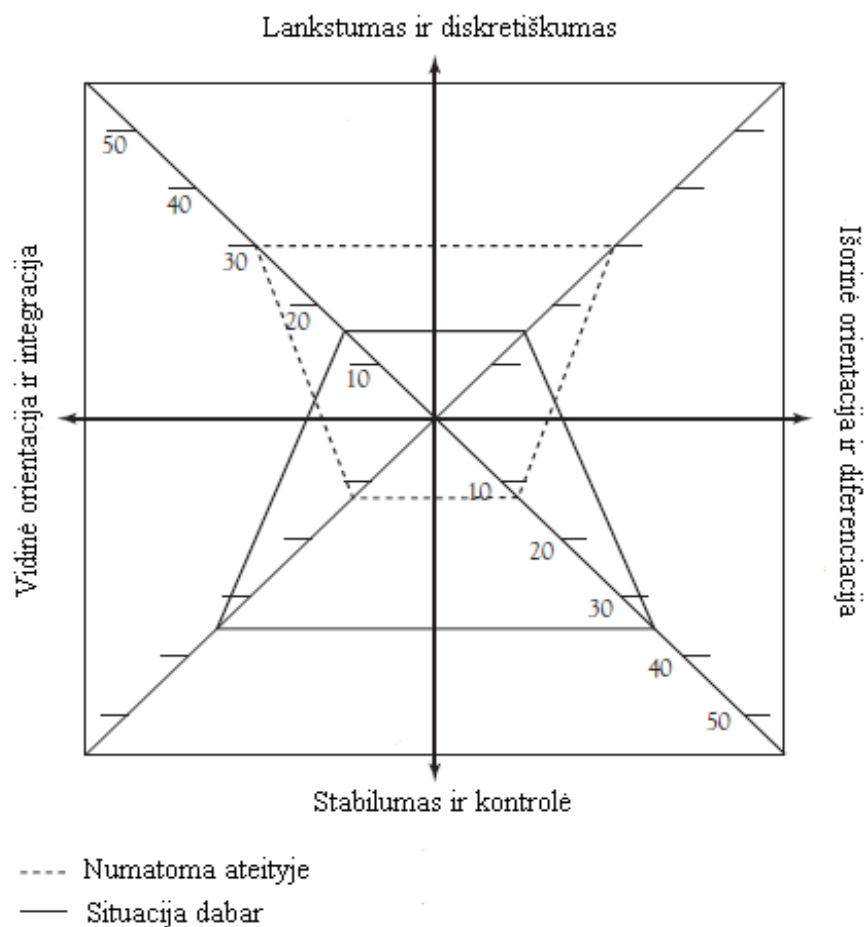
| Skaičiavimo „Dabar“ balai | | | | Skaičiavimo „Numatoma ateityje“ balai | | | |
|---------------------------|----|----------------------|----|---------------------------------------|----|----------------------|----|
| | 1A | | 1B | | 1A | | 1B |
| | 2A | | 2B | | 2A | | 2B |
| | 3A | | 3B | | 3A | | 3B |
| | 4A | | 4B | | 4A | | 4B |
| | 5A | | 5B | | 5A | | 5B |
| | 6A | | 6B | | 6A | | 6B |
| Visų A atsakymų suma | | Visų B atsakymų suma | | Visų A atsakymų suma | | Visų B atsakymų suma | |
| Sumos vidurkis | | Sumos vidurkis | | Sumos vidurkis | | Sumos vidurkis | |
| | 1C | | 1D | | 1C | | 1D |
| | 2C | | 2D | | 2C | | 2D |
| | 3C | | 3D | | 3C | | 3D |
| | 4C | | 4D | | 4C | | 4D |
| | 5C | | 5D | | 5C | | 5D |
| | 6C | | 6D | | 6C | | 6D |
| Visų C atsakymų suma | | Visų D atsakymų suma | | Visų C atsakymų suma | | Visų D atsakymų suma | |
| Sumos vidurkis | | Sumos vidurkis | | Sumos vidurkis | | Sumos vidurkis | |

Tokiu būdu apskaičiuojami kiekvieno vadovo atsakymai ir įrašomi į bendrą atsakymų lentelę, kurios pavyzdys pateiktas 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė. Visų vadovų atsakymų apskaičiavimo lentelės pavyzdys (sudaryta autorės)

| Skaičiavimo „Dabar“ balai | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Balai | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Vidurkis |
| A | | | | | | | | | |
| B | | | | | | | | | |
| C | | | | | | | | | |
| D | | | | | | | | | |
| Skaičiavimo „Numatoma ateityje“ balai | | | | | | | | | |
| Balai | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Pozicija | Vidurkis |
| A | | | | | | | | | |
| B | | | | | | | | | |
| C | | | | | | | | | |
| D | | | | | | | | | |

Apskaičiavus keturias alternatyvas (A, B, C, D), sukonstruojamas grafinis šių apskaičiavimų vaizdas.



2.3 pav. Organizacinės kultūros profilio pavyzdys (Kameron, Quin 2006)

Sukonstravus organizacinės kultūros profius, duomenys interpretuojami dviem pjūviais:

- Šiuo metu dominuojančios kultūros tipas;
- Ateityje norimos organizacinės kultūros tipas.

Siekiant išsamiau ištirti ir nustatyti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros tipą anketinėje apklausoje vadovams, papildomai tiriamas organizacinės kultūros tikslas, elementai (A blokas). A blokas yra anketos pradžioje, dėl to, kad tai yra lengvesnė šios anketos klausimų dalis. Kiekvienas klausimo atsakymo variantas yra sietinas prie vieno iš keturių organizacinės kultūros tipų pagal OCAI metodą (išskyrus penktąjį klausimą, į kurį atsakius *nežinau*, šeštąjį klausimą reikia praleisti) (2.3 lentelė).

2.3 lentelė. Organizacinės kultūros tipų ir A bloko klausimų atsakymų sąsaja (sudaryta autorės)

| Organizacinės kultūros tipas | 1 klausimo atsakymo variantas | 2 klausimo atsakymo variantas | 3 klausimo atsakymo variantas | 4 klausimo atsakymo variantas | 6 klausimo atsakymo variantas | 7 klausimo atsakymo variantas |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Klanas | 1 | 1 | 1 | 1; 2 | 2 | 3; 7; 9 |
| Adhokratija | 4 | 4 | 2 | 5; 6 | 4 | 1; 4 |
| Hierarchija | 3 | 3 | 4 | 3; 4 | 3 | 5; 6 |
| Rinka | 2 | 2 | 3 | 7; 8 | 1 | 2; 8 |

Anketos C dalis yra demografinė. Manoma, kad demografiniai veiksniai potencialiai gali daryti įtaką vertinant požiūrį į organizacinę kultūrą. Anketoje vertinami šie demografiniai veiksniai:

- lytis;
- amžius;
- užimamų pareigų pozicija vadovavimo grandinėje;
- išsilavinimas;
- darbo laikas įmonėje.

Organizacinės kultūros aspektų ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšio nustatymas

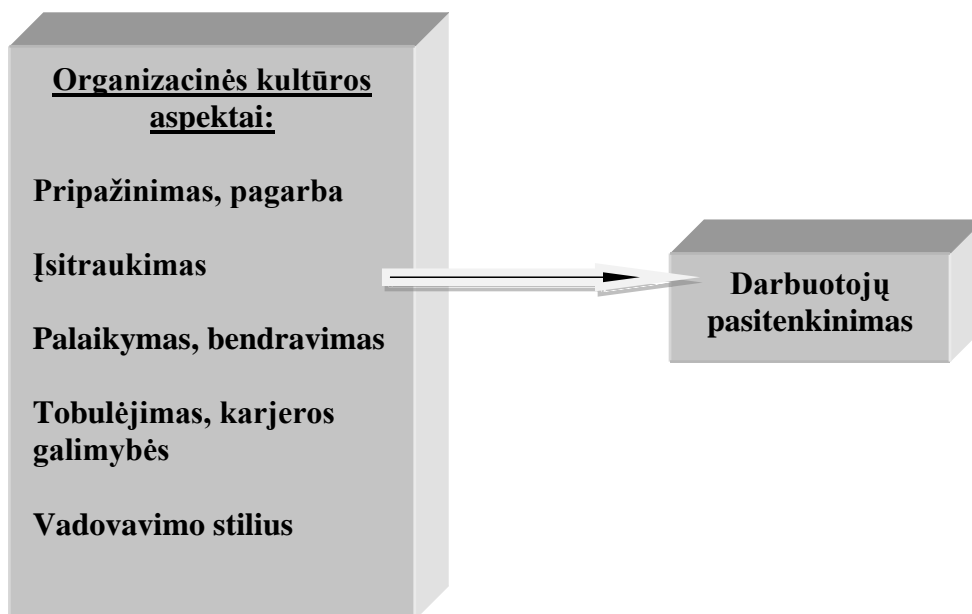
Tiriant organizacinės kultūros aspektų ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšį pasirinkta anketinė UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ darbuotojų apklausa. Anketa susideda iš septynių blokų: A, B, C, D, R, F ir G.

Tyrimas bus atliekamas kiekybinio pobūdžio. Šiame tyrime organizacinės kultūros aspektai yra nepriklausomi kintamieji, darbuotojų pasitenkinimas – priklausomas kintamasis. Organizacinės kultūros aspektai pasirinkti remiantis literatūros analize.

Remiantis literatūros analize ir mokslininkų atliktais tyrimais galima daryti išvadą, kad organizacinė kultūra pagerina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Todėl iškeliamą tokią hipotezę:

H1: Organizacinės kultūros aspektai kaip pripažinimas, pagarba, įsitraukimas, palaikymas, bendravimas, tobulėjimas, karjeros galimybės bei vadovavimo stilius yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Sąryšis tarp organizacinės kultūros aspektų ir darbuotojų pasitenkinimo pavaizduotas 2.4 paveiksle.



2.4 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšio schema (sudaryta autorės)

Organizacinė kultūra yra tarsi konstrukcija iš daugybės sudedamųjų dalių, todėl svarbu įvertinti kiekvieną aspektą. Anketos klausimyne blokai A, B, C, D ir E skirti organizacinės kultūros aspektams. A blokas skirtas pripažinimui ir pagarbai, B – įsitraukimui, C – palaikymui, bendravimui, D – tobulėjimui, karjeros galimybėms, E – vadovavimo stiliui. F blokas skirtas pasitenkinimu darbu teiginiams. Klausimynui naudojama Likerio skalė. Naudojant šį metodą, darbuotojų prašoma įvertinti teiginius penkiabalėje skalėje, kuri yra nuo 1 = visiškai nesutinku iki 5 = visiškai sutinku. 2.4 lentelėje nurodyti organizacinės kultūros aspektų teiginiai, kurie naudojami klausimyne.

2.4 lentelė. Organizacinės kultūros aspektų ir pasitenkinimo darbu teiginių sąsaja (sudaryta autorės)

| Organizacinės kultūros aspektai | | Pasitenkinimo darbu (F) teiginių nr. |
|--|--------------|---|
| Blokas | Teiginių nr. | |
| A (pripažinimas, pagarba) | 1 | 1 |
| | 2 | 16 |
| | 3 | 7 |
| | 4 | 13 |
| B (įsitraukimas) | 1 | 18 |
| | 2 | 17 |
| | 3 | 12 |
| | 4 | 15 |
| C (palaikymas, bendravimas) | 1 | 11 |
| | 2 | 8 |
| | 3 | 3 |
| | 4 | 6 |
| D (tobulėjimas, karjeros galimybės) | 1 | 19 |
| | 2 | 10 |
| | 3 | 4 |
| | 4 | 20 |
| E (vadovavimo stilius) | 1 | 5 |
| | 2 | 9 |
| | 3 | 14 |
| | 4 | 2 |

Pilna anketa, skirta darbuotojams, yra B priede.

Tyrimas bus atliekamas su duomenų apdorojimo programine įranga SPSS 20. Pirmiausia bus atliekamas patikimumo testas – Cronbacho alfa koeficiento nustatymas. Šis koeficientas remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija bei įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį. Kuo Cronbacho alfa koeficientas yra artimesnis 1, tuo klausimynas yra patikimesnis. Paskui bus atliekama koreliacinė analizė. Atliekant šią analizę išmatuojamas kiekybinių kintamųjų ryšio stiprumas Pirsono koreliacijos koeficientu.

Koreliacijos koeficiento vertinimas yra toks:

- 0,00 – 0,19 - labai silpnas tarpusavio ryšys;
- 0,20 – 0,39 - silpnas ryšys;
- 0,40 – 0,69 - vidutinis ryšys;
- 0,70 – 0,89 - stiprus ryšys;
- 0,90 – 1,00 - labai stiprus tarpusavio ryšys.

Teigiamos koeficiento reikšmės reiškia tiesioginę priklausomybę, neigiamos – atvirkštinę priklausomybę. Kiekvienas organizacinės kultūros aspekto teiginys (nepriklausomas kintamasis) atitinka tam tikrą darbuotojų pasitenkinimo darbų teiginį (priklausomas kintamasis). Nuo Pirsono koreliacijos koeficiento analizės priklausys kurie hipotezės organizacinės kultūros aspektai bus priimtini, kurie ne. Jei visi 4 organizacinės kultūros aspekto teiginiai (nepriklausomi kintamieji)

koreliuoja su atitinkamais darbuotojų pasitenkinimo teiginiais (priklausomi kintamieji) bei p reikšmė yra reikšminga, hipotezė yra priimama.

G blokas skirtas yra demografiniams veiksniams. Kaip jau minėta vadovų anketos metodinėje dalyje, manoma, kad demografiniai veiksniai potencialiai gali daryti įtaką vertinant požiūrį į organizacinę kultūrą. Anketoje vertinami šie demografiniai veiksniai:

- lytis;
- amžius;
- užimamų pareigų pozicija vadovavimo grandinėje;
- išsilavinimas;
- darbo laikas įmonėje.

Taigi tyrimui parengtos dvi anketos. Viena skirta vadovams – organizacinės kultūros nustatymo klausimynas. Organizacinės kultūros nustatymas bus atliekasm organizacinės kultūros nustatymo metodu OCAI. Kita anketa skirta darbuotojams – organizacinės kultūros aspektų sąryšio su darbuotojų pasitenkinimu klausimynas, kurio atsakymai bus vertinami koreliacine analize. Tyrimui pasirinktos dvi verslo projektų valdymo įmonės – UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“. Tyrimo metu gauti rezultatai bus panaudoti projektuojant organizacinę kultūrą.

2.2 Tyrimo rezultatai

Kaip jau buvo minėta tyrimo metodologinėje dalyje, tyrime buvo atliekamos dvi anketinės apklausos – vadovų ir darbuotojų. Pirmiausia pateikiami abiejų įmonių vadovų anketos tyrimo rezultatai, paskui darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.

2.2.1 Projektų valdymo įmonių vadovų apklausos tyrimo rezultatai

Tyrime dalyvavo dvi projektų valdymo įmonės: UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“. UAB „Yglė“ dalyvavo aštuoni vadovai, UAB „CCM Baltic“ – šeši vadovai.

2.5 lentelėje pateikti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ vadovų demografiniai duomenys.

2.5 lentelė. Demografiniai apklaustųjų vadovų duomenys (sudaryta autorės)

| <i>UAB „Yglė“ vadovų demografiniai duomenys</i> | | |
|---|---------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Lytis | Vyras | 6 |
| | Moteris | 2 |

| 1 | 2 | 3 |
|---|-------------------------------|---|
| Amžius | 20 – 29 m. | 1 |
| | 30 – 39 m. | 4 |
| | 40 – 49 m. | 1 |
| | < 50 m. | 2 |
| Užimamų pareigų pozicija vadovavimo grandinėje | Auščiausio lygio vadovas | 1 |
| | Vidurinėsios grandies vadovas | 6 |
| | Žemutinėsios grandies vadovas | 1 |
| Išsilavinimas | Aukštasis | 8 |
| | 6 - 10 m. | 6 |
| | < 10 m. | 2 |
| <i>UAB „CCM Baltic“ vadovų demografiniai duomenys</i> | | |
| Lytis | Vyras | 4 |
| | Moteris | 2 |
| | 30 – 39 m. | 3 |
| | 40 – 49 m. | 2 |
| | < 50 m. | 1 |
| Užimamų pareigų pozicija vadovavimo grandinėje | Auščiausio lygio vadovas | 1 |
| | Vidurinėsios grandies vadovas | 5 |
| Išsilavinimas | Aukštasis | 8 |
| Darbo stažas | 6 - 10 m. | 5 |
| | < 10 m. | 2 |

2.5 lentelėje matyti, kad didesnė dalis vadovų yra vyrai. UAB „Yglė“ 6 vadovai yra vyrai ir 2 moterys vadovės. UAB „CCM Baltic“ 4 vadovai vyrai ir 2 vadovės moterys. Nuo lyties dažnai priklauso kaip yra vadovaujama organizacijoje. Pasak L. Stundžės (2010) moterys vadovės dažniau nei vyrai vadovai vadovauja demokraciniu stiliumi, moterys mėgsta tartis su pavaldiniais ir apskritai pasižymi pagarba ir dėmesiu kiekvienam. Vadovų amžius pakankamai įvairus. Iš pateiktų duomenų visi vadovai turi aukštąjį išsilavinimą. Toks rezultatas buvo tikėtinas, kadangi paprastai vadovauja išsilavinę, įgyję aukštąjį išsilavinimą darbuotojai. Visi vadovai išdirbę daugiau nei 6 metus įmonėse. Analizuojant organizacinę kultūrą yra svarbus kriterijus vadovų darbo stažas. Vadovai, išdirbę ilgesnį laiką labiau pažįsta organizaciją, gali įvertinti dabartinę organizacinę kultūrą bei kokios norėtų ateityje.

UAB „Yglė“ vadovų apklausos tyrimo rezultatai

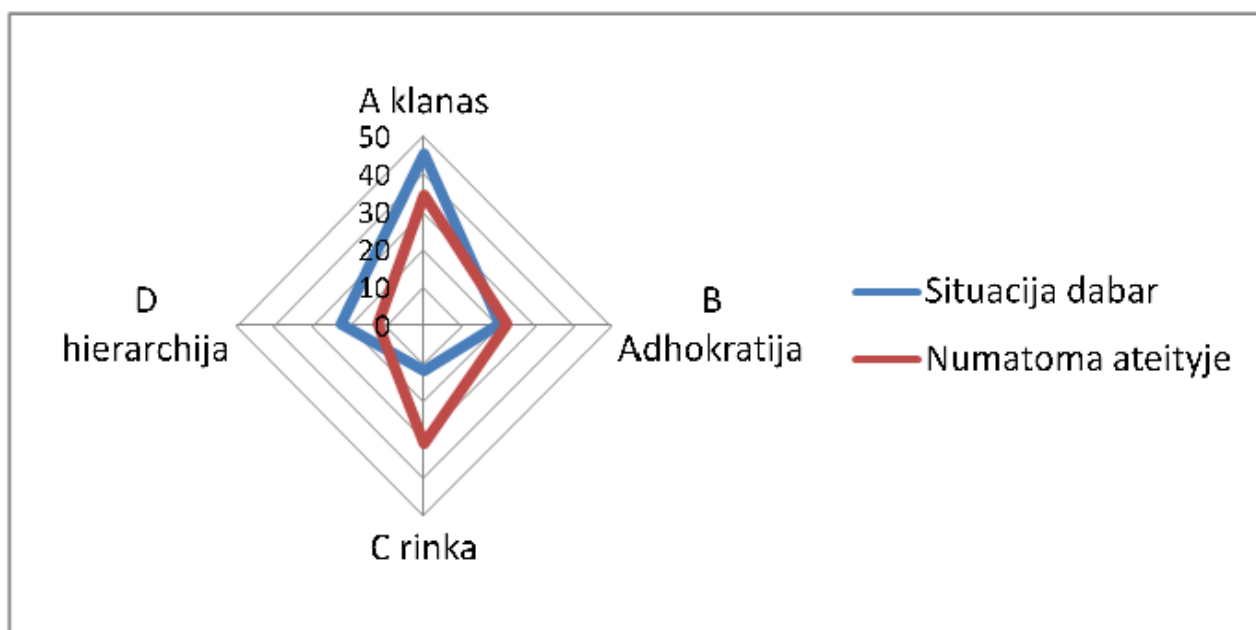
Organizacinės kultūros tipo nustatymas

Apklausus UAB „Yglė“ vadovus, gauti duomenys (žr. 2.6 lentelę), buvo perkelti į grafiką (žr. 2.5 pav.), kuriame pavaizduota kokia šiuo metu yra organizacinė kultūra ir kokią norėtų vadovai matyti ateityje.

2.6 lentelė. UAB „Yglė“ vadovų apklausos rezultatai (sudaryta autorės)

| Atsakymų vidurkis | DABAR | ATEITYJE |
|-------------------|--------------|--------------|
| Klanas (A) | 46 % | 34 % |
| Adhokratija (B) | 20 % | 22 % |
| Rinka (C) | 12 % | 31 % |
| Hierarchija (D) | 22 % | 12 % |
| VISO | 100 % | 100 % |

2.6 lentelėje pateikti duomenys rodo, kaip UAB „Yglė“ vadovai vertina dabartinę organizacinę kultūrą ir kokios organizacinės kultūros tikisi ateityje.



2.5 pav. UAB „Yglė“ organizacinės kultūros profilis (sudaryta autorės)

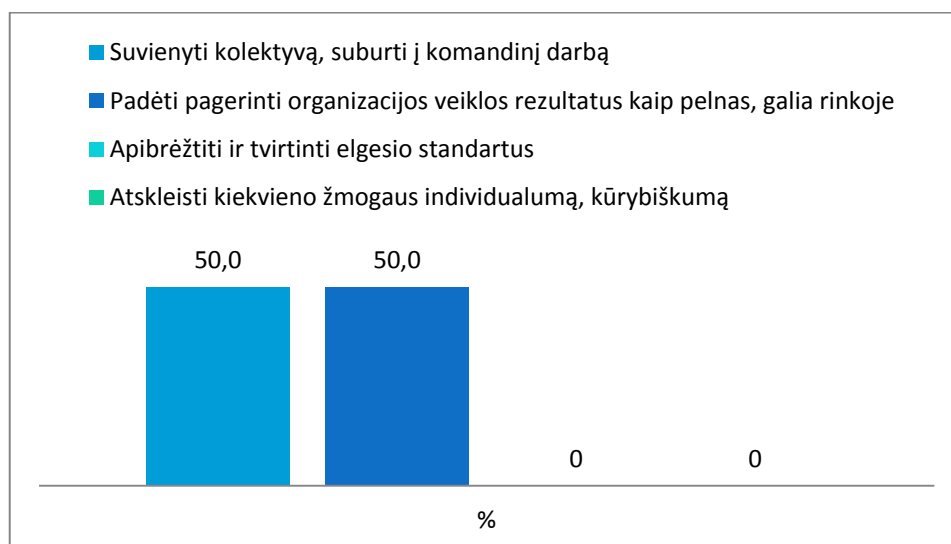
2.5 paveiksle matyti, kad dabartinėje situacijoje įmonėje dominuoja klanų kultūra (46 %), adhokratinės (20 %) ir hierarchinės (22 %) kultūros tipai įmonėje dominuoja mažiau, o mažiausiai dominuoja rinkos kultūra (12 %). Taigi organizacinės kultūros tipas mišrus.

Iš 2.5 paveikslo matyti kad ateityje UAB „Yglė“ vadovai norėtų padidinti rinkos kultūrą (nuo 12 % iki 31 %, net 19 %), kad adhokratinė kultūra būtų didesnė neženkliai (nuo 20 % iki 22 % , padidėtų tik 2 %), o susilpninti norėtų klano kultūrą (nuo 46 % iki 34 %, net 8 %) ir hierarchinę kultūrą (nuo 22 % iki 12 %, net 10 %). Vadinasi, ateityje norėtų daugiau matyti klano ir rinkos kultūrų bruožų, tačiau organizacinės kultūros tipas išlieka vistiek mišrus.

Toliau pateikti paveikslai, kuriuose matyti vadovų atsakymai į klausimus apie organizacijos kultūros tikslus ir elementus. Atsakymams į klausimą apie reikšmingiausią tradiciją šioje įmonėje paveikslo nėra, kadangi visi 8 vadovai atsakė, kad reikšmingiausia tradicija šioje įmonėje yra šventės, iškylos, gimtadienių paminėjimai ir panaši veikla. Tai atspindi klano kultūrą.

Paveiksluose matyti visi atsakymai į pateiktus klausimus, išskyrus atsakymą *kita*, tačiau šio pasirinkimo nei viename vadovas nepasirinko.

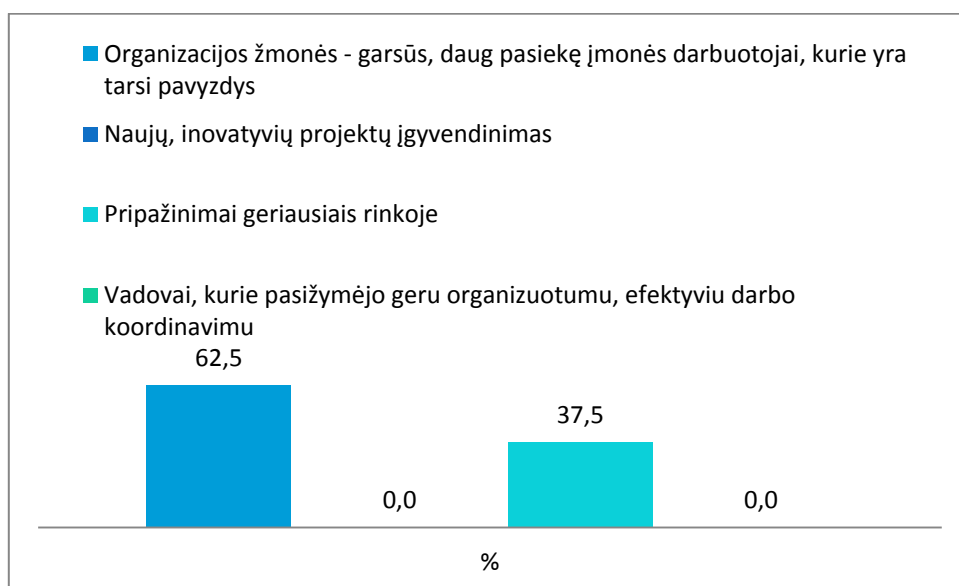
UAB „Yglė“ organizacinės kultūros tikslas



2.6 pav. UAB „Yglė“ organizacinės kultūros tikslas (sudaryta autorės)

2.6 paveikslo duomenys rodo, kad 50 % vadovų UAB „Yglė“ organizacinės kultūros tikslas yra suvienyti kolektyvą, suburti į komandinį darbą ir 50 % vadovų organizacinės kultūros tikslas yra padėti pagerinti organizacijos veiklos rezultatus kaip pelnas, galia rinkoje. Ši vadovų atsakymai atspindi norimą ateityje organizacinę kultūrą, kadangi tikslas suvienyti kolektyvą, suburti į komandinį darbą atspindi klano kultūrą, o tikslas pagerinti organizacijos veiklos rezultatus kaip pelnas, galia rinkoje - rinkos kultūrą.

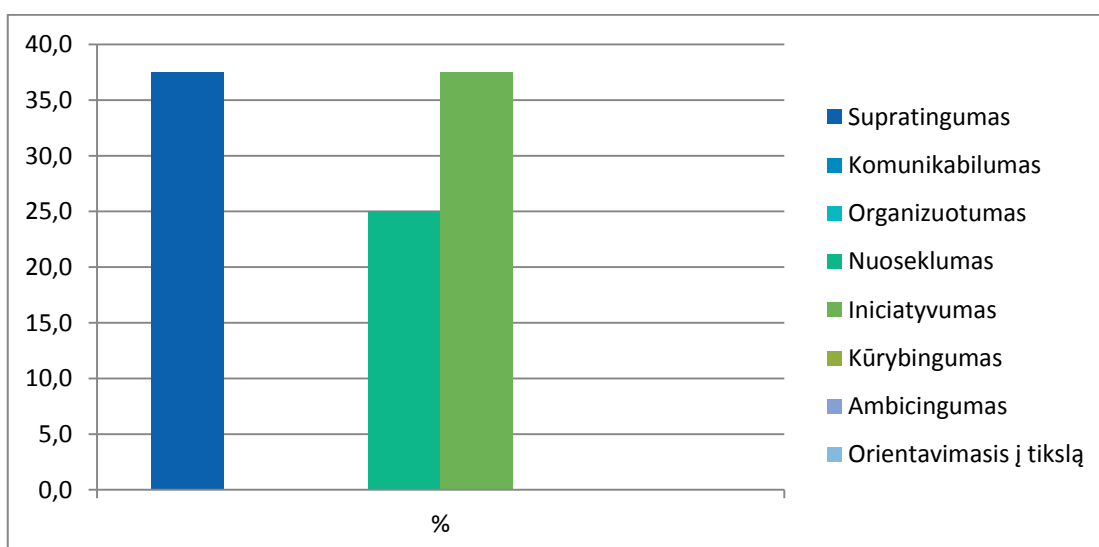
Svarbiausias veiksnys UAB „Yglė“ istorijoje



2.7 pav. Svarbiausias veiksnys UAB „Yglė“ istorijoje (sudaryta autorės)

Kas svarbiausia vadovams UAB „Yglė“ istorijoje parodyta 2.7 paveiksle. Matyti, kad daugiausia, t. y. 62,5 % vadovų svarbiausia įmonės istorijoje organizacijos žmonės – garsūs, daug pasiekę įmonės darbuotojai, kurie yra tarsi pavyzdys. 32,5 % vadovų svarbiausia įmonės istorijoje pripažinimai geriausiai rinkoje. Šie atsakymai taip pat atspindi klando ir rinkos kultūras.

UAB „Yglė“ įkvepiančių darbuotojų savybės

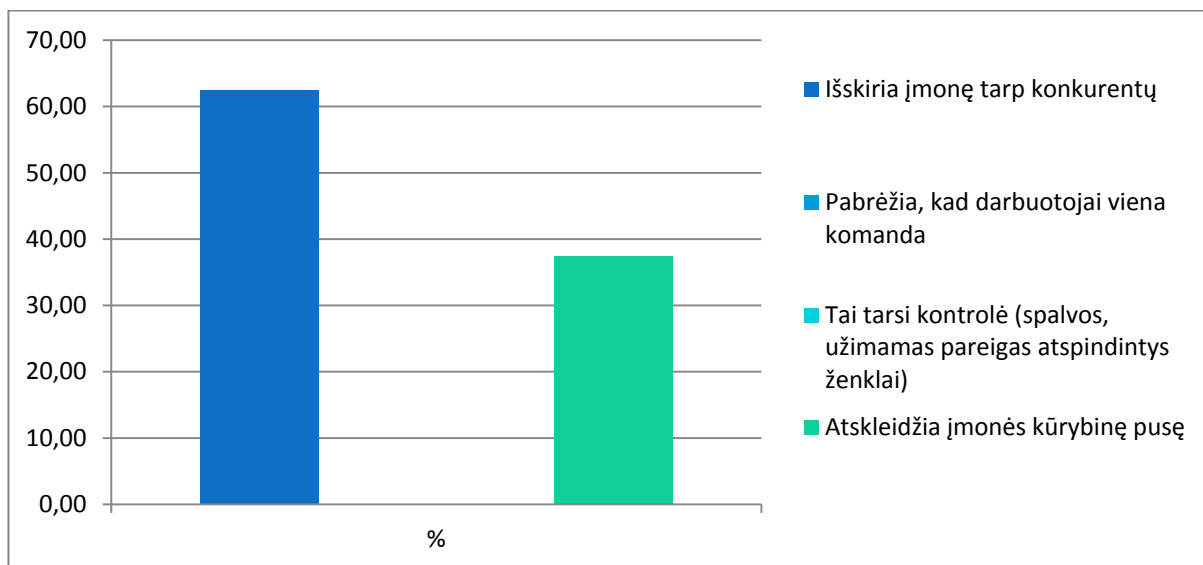


2.8 pav. UAB „Yglė“ įkvepiančių darbuotojų savybės (sudaryta autorės)

Vadovų buvo paprašyta prisiminti darbuotoją, kuris dažniausiai juos įkvepia ar paskatina dirbti ir atsakyti į klausimą kokia savybe įkvepiantis žmogus pasižymi. 2.8 paveiksle matyti, kad vadovus labiausiai įkvepia supratingumu ir iniciatyvumu pasižymintys žmonės (po 37,5 %). 25 % vadovų atsakė, kad įkvepiantis žmogus pasižymi nuoseklumu. Atsakymai priskiriami skirtingiems organizacinės kultūros tipams: supratingumas – klano kultūrai, iniciatyvumas – adhokratinei kultūrai, nuoseklumas – hierarchinei. Supratingumas surinko daugiausia atsakymų, tai atspindi esamą organizacinę kultūrą pagal OCAI tyrimo rezultatus.

Reikšmingiausia UAB „Yglė“ simbolių reikšmė

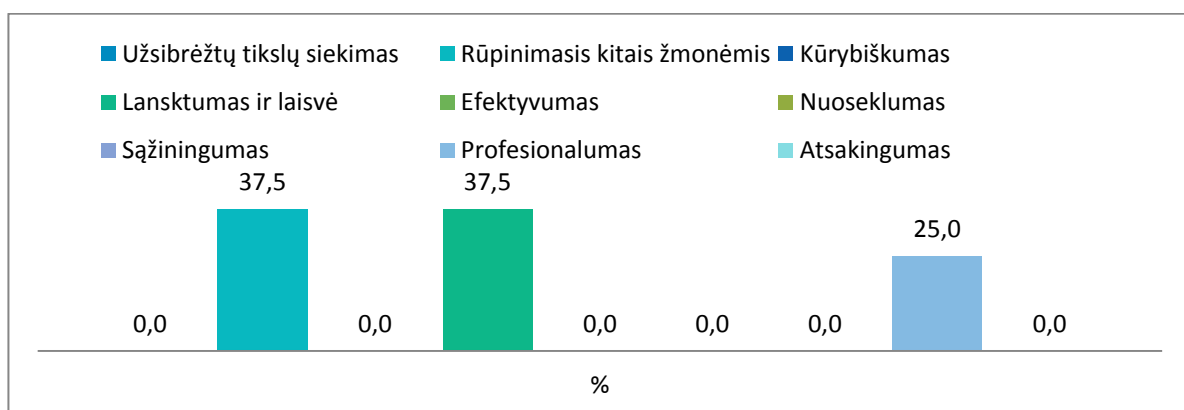
Visi vadovai į pateiktą klausimą „Ar, Jūsų nuomone, įmonės simboliai yra svarbūs organizacinės kultūros simboliai?“ atsakė teigiamai, todėl 2.9 paveiksle pateikti atsakymai į klausimą „Kokia, Jūsų nuomone, reikšmingiausia įmonės simbolių (logotipas, atributika, užimamas pareigas atspindintys ženklai, spalvos ir t.t.) reikšmė?“.



2.9 pav. Reikšmingiausia UAB „Yglė“ simbolių reikšmė (sudaryta autorės)

2.9 paveiksle matyti, kad daugiausiai vadovų (net 62,5 %) reikšmingiausia įmonės simbolių reikšmė yra tai, kad išskiria įmonę tarp konkurentų, 37,5 % vadovų simboliai atskleidžia įmonės kūrybinę pusę. Išskyrimas įmonės tarp konkurentų – tai rinkos kultūros atspindėjimas, o kūrybinės pusės atskleidimas – adhokratinės.

Reikšmingiausia UAB „Yglė“ vertybė

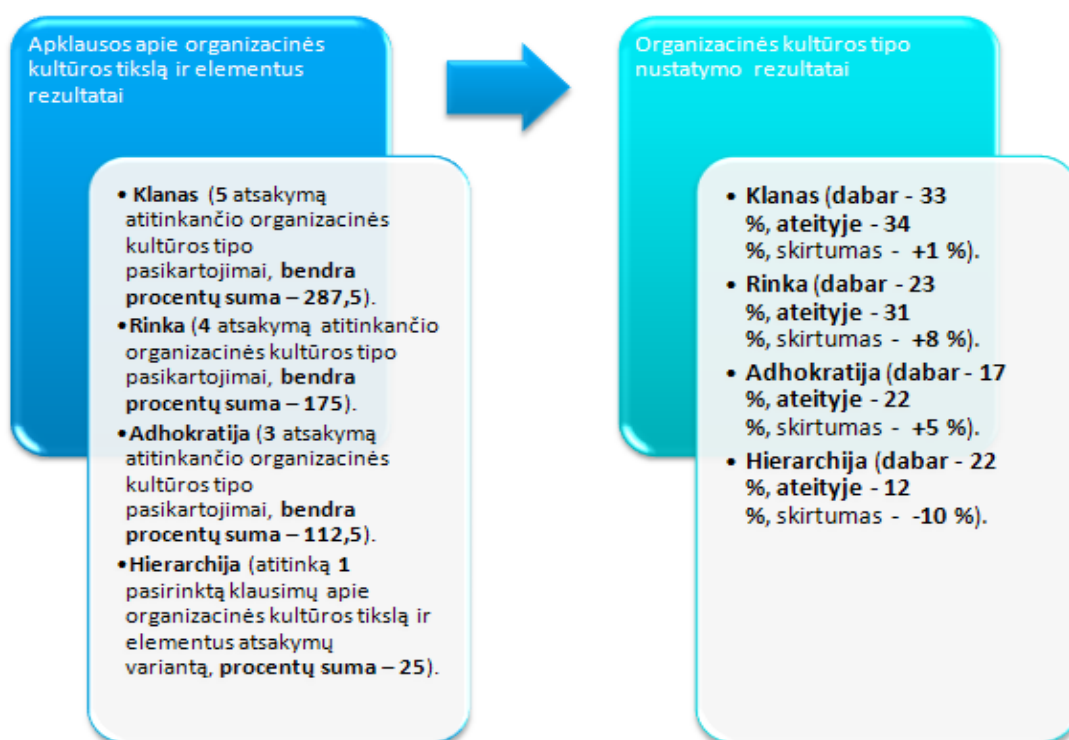


2.10 pav. Reikšmingiausia UAB „Yglė“ vertybė (sudaryta autorės)

2.10 paveiksle matyti, kad reikšmingiausia UAB „Yglė“ vertybė yra rūpinimasis kitais žmonėmis (37,5 %) – klanų kultūros bruožai. Tiek pat apklaustųjų atsakė, kad jiems reikšmingiausia įmonės vertybė yra lankstumas ir laisvė – adhokratinės kultūros bruožai, o 25 % vadovų reikšmingiausia UAB „Yglė“ vertybė yra profesionalumas – labiausiai atspindi rinkos kultūros tipą.

UAB „Yglė“ vadovų apklausos tyrimo rezultatų apibendrinimas

2.11 paveiksle palyginti vadovų apklausos apie organizacinės kultūros tikslą ir elementus rezultatai su organizacinės kultūros tipo nustatymo rezultatais.



2.11 pav. UAB „Yglė“ vadovų apklausos A ir B blokų rezultatų palyginimas (sudaryta autorės)

Klano kultūra. Sulyginus A (organizacinės kultūros tikslas, elementai) ir B (organizacinės kultūros tipo nustatymas) apklausos bloką rezultatus matyti, kad rezultatai atitinka, t.y. ir A dalies klausimai surinko daugiausia klano kultūros tipo atsakymų, ir B dalyje daugiausia procentų dabar ir ateityje surinko klano kultūra. Taigi vadovų nuomone organizacijoje daugiausia jaučiasi klano kultūros bruožai.

Rinkos kultūra. A bloko rezultatai rodo, kad rinkos kultūra yra antrasis pagal pasirinktų atsakymų dažnumą atitinkantis organizacinės kultūros tipas. B dalyje vadovai nori, kad rinkos kultūra padidėtų 8 %, tačiau ji vistiek bus šiek tiek mažesnė nei klano kultūra. Taigi A bloko rezultatai atitinka B bloko rezultatus.

Adhokratijos kultūra. A bloko rezultatai rodo, kad adhokratijos kultūra yra trečiasis pagal pasirinktų atsakymų dažnumą atitinkantis organizacinės kultūros tipas. B dalyje vadovai nori, kad adhokratijos kultūra padidėtų 5 %, tada ji vyraus mažiau už rinkos kultūrą, bet daugiau už hierarchinę kultūrą. Taigi A bloko rezultatai atitinka B bloko rezultatus.

Hierarchijos kultūra. A bloko rezultatai rodo, kad hierarchijos kultūra yra paskutinis pagal pasirinktų atsakymų dažnumą atitinkantis organizacinės kultūros tipas. A bloko rezultatai atitinka B bloko rezultatus. Vadovai nori, kad UAB „Yglė“ būtų kuo mažiau griežtų taisyklių, kontrolės.

UAB „Yglė“ organizacinės kultūros tipas dabar ir ateityje yra mišrus.

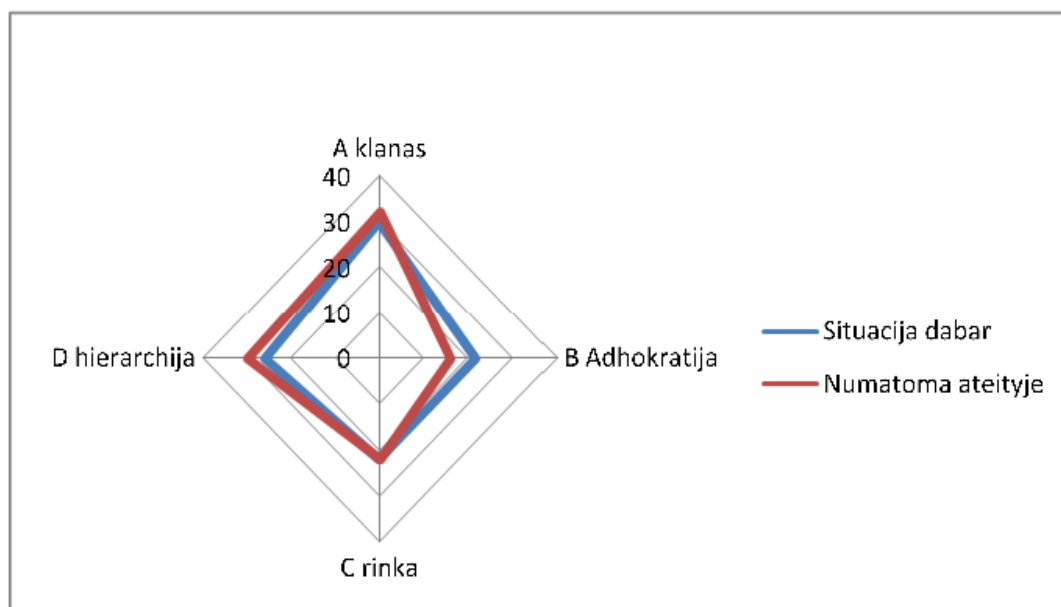
UAB „CCM Baltic“ vadovų apklausos tyrimo rezultatai

Toliau išanalizuosime UAB „CCM Baltic“ vadovų apklausos duomenis (žr. 2.8 lentelę), kurie buvo perkelti į grafiką (žr. 2.12 pav.). Grafike pavaizduota kokia šiuo metu yra organizacinė kultūra ir kokią norėtų vadovai matyti ateityje.

2.7 lentelė. UAB „CCM Baltic“ vadovų apklausos rezultatai (sudaryta autorės)

| Atsakymų vidurkis | DABAR | ATEITYJE |
|--------------------------|--------------|-----------------|
| Klanas (A) | 30 % | 32 % |
| Adhokratija (B) | 22 % | 16 % |
| Rinka (C) | 22 % | 22 % |
| Hierarchija (D) | 26 % | 30 % |
| VISO | 100 % | 100 % |

2.7 lentelėje pateikti duomenys rodo, kaip UAB „CCM Baltic“ vadovai vertina dabartinę organizacinę kultūrą ir kokios organizacinės kultūros tikisi ateityje.



2.12 pav. UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros profilis (sudaryta autorės)

2.12 paveiksle matyti, kad dabar dominuoja klan organizacinė kultūra (30 %), šiek tiek mažiau hierarchinė (22 %), adhokratinė kultūra įmonėje dominuoja 22 %, tiek pat (22 %) rinkos kultūra. Taigi organizacinės kultūris tipas mišrus.

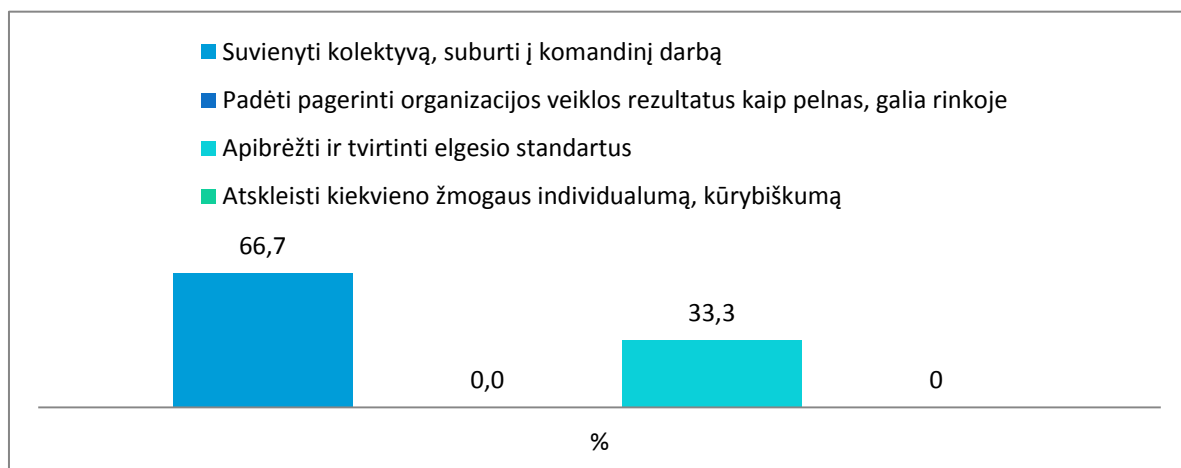
Iš 2.12 paveikslas matyti, kad nors šiuo metu vyrauja klan ir hierarchijos kultūra, ateityje UAB „CCM Baltic“ vadovai norėtų dar labiau sustiprinti šias organizacines kultūras: klan kultūra padidinti nuo 30 % iki 32 % (+ 2 %), hierarchijos kultūrą nuo 22 % iki 30 % (+ 8 %). Adhokratijos kultūra norėtų, kad būtų mažesnė (nuo 22 % iki 16 %, sumažėtų 6 %), rinkos kultūrą norėtų kad išliktų tokia pati (22 %). Vadinasi, ateityje norėtų matyti daugiau klan ir hierarchinės kultūros bruožų, tačiau organizacinės kultūros tipas išlieka vistiek mišrus.

Toliau pateikti paveikslai, parodantys kaip atsakė UAB „CCM Baltic“ vadovai į klausimus apie organizacijos kultūros tikslus ir elementus. Kaip ir UAB „Yglė“, taip ir UAB „CCM Baltic“ atsakymams į klausimą apie reikšmingiausią tradiciją šioje įmonėje paveikslas nėra, kadangi visi 6 vadovai atsakė, kad reikšmingiausia tradicija šioje įmonėje yra šventės, iškylos, gimtadienių paminėjimai ir panaši veikla. Tai atspindi klan kultūrą. Vadinasi vadovams svarbu, kad kolektyvas jaustųsi vieningas, tarsi komanda.

Paveiksluose matyti visi atsakymai į pateiktus klausimus, išskyrus atsakymą *kita*, kadangi šiame atsakyme vadovai galėjo įrašyti savo atsakymą, tačiau šio pasirinkimo nei viename vadovas nepasirinko.

UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros tikslas

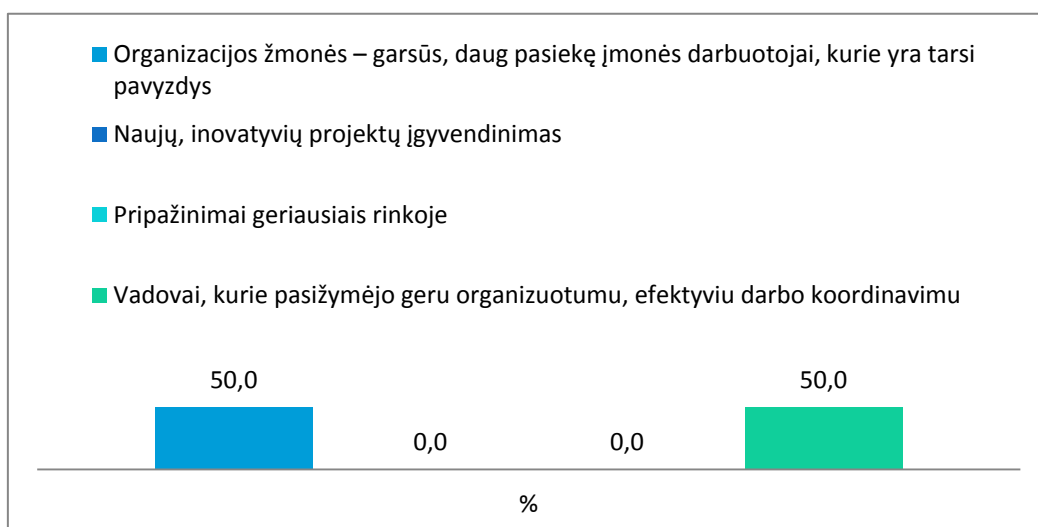
Pirmiausia vadovų buvo klausiama koks organizacinės kultūros tikslas. Atsakymai pavaizduoti 2.13 paveiksle.



2.13 pav. UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros tikslas (sudaryta autorės)

2.13 paveiksle matyti koks UAB „CCM Baltic“ vadovų nuomone organizacinės kultūros tikslas. 66,7 % vadovų mano, kad organizacinės kultūros tikslas yra suvienyti kolektyvą, suburti į komandinį darbą – tai klanų kultūros bruožai, atspindintys šiuo metu vyraujančią UAB „CCM Baltic“ organizacinę kultūrą. 33,3 % vadovų atsakė, kad organizacinės kultūros tikslas – apibrėžti ir tvirtinti elgesio standartus. Toks atsakymas atspindi hierarchinę kultūrą, vadinasi dalis vadovų nori matyti daugiau hierarchinės kultūros UAB „CCM Baltic“.

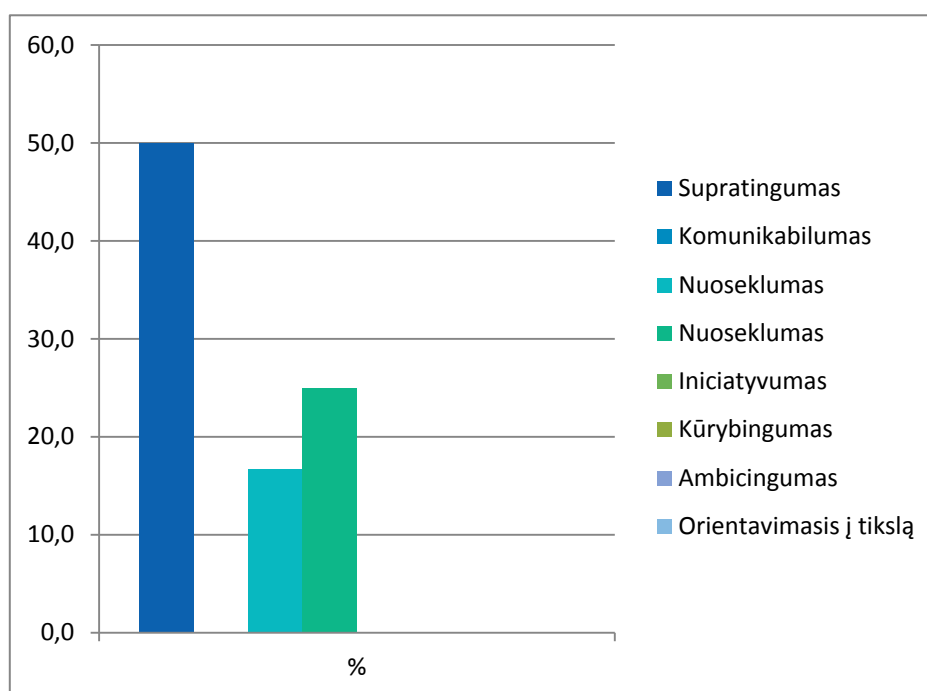
Svarbiausias veiksnys UAB „CCM Baltic“ istorijoje



2.14 pav. Svarbiausias veiksnys UAB „CCM Baltic“ istorijoje (sudaryta autorės)

2.14 paveiksle matyti, ką UAB „CCM Baltic“ vadovai laiko svarbiausiu veiksniumi įmonės istorijoje. 50 % apklaustųjų atsakė, kad svarbiausias veiksnys įmonės istorijoje organizacijos žmonės – garsūs, daug pasiekę įmonės darbuotojai, kurie yra tarsi pavyzdys. Tai atspindi klano kultūrą. Tiek pat apklaustųjų atsakė, kad svarbiausias veiksnys UAB „CCM Baltic“ istorijoje – vadovai, kurie pasižymėjo geru organizuotumu, darbo koordinavimu. Tai jau parodo hierarchinę kultūrą. Nenuostabu, kad norima padidinti šio kultūros tipo įtaką organizacijoje, kadangi pusė vadovų labiau vertina organizuotumą, efektyvų darbo koordinavimą.

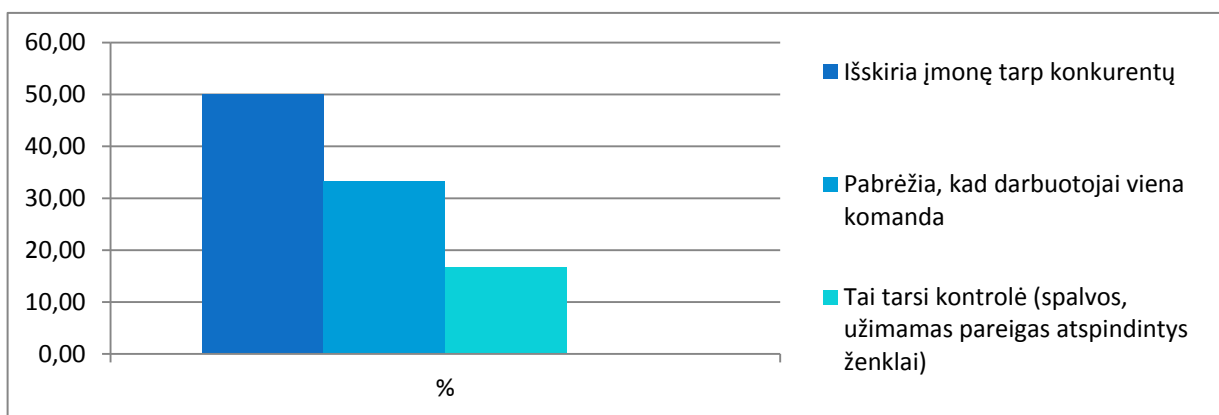
UAB „CCM Baltic“ įkvepiančių darbuotojų savybės



2.15 pav. UAB „CCM Baltic“ įkvepiančių darbuotojų savybės (sudaryta autorės)

UAB „CCM Baltic“ vadovų buvo prašoma prisiminti darbuotoją, kuris dažniausiai juos įkvepia ar paskatina dirbti ir atsakyti į klausimą „Kokia savybė jis (ji) labiausiai pasižymėjo?“. 2.15 paveiksle matyti vadovų atsakymai. 50 % apklaustųjų pasirinko atsakymą „supratingumas“ tai – klano kultūros bruožas. 33 % pasirinko atsakymą „organizuotumas“ ir 16,7 % atsakė – „nuoseklumas“, tai hierarchinės kultūros bruožai. Taigi pusė vadovų pasirinko klano kultūros bruožus, pusė – hierarchinės. Nenuostabu, kad norima organizacinė kultūra yra klano ir hierarchinė.

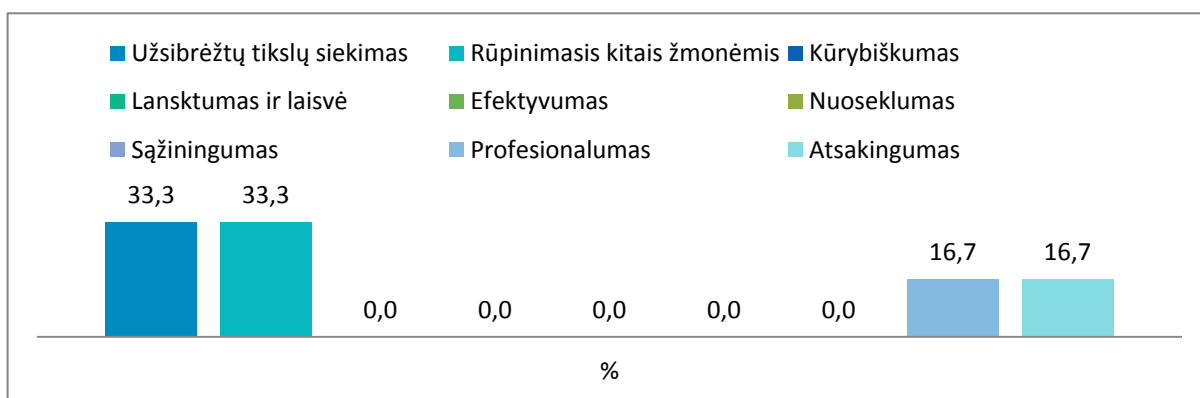
Reikšmingiausia UAB „CCM Baltic“ simbolių reikšmė



2.16 pav. Reikšmingiausia UAB „CCM Baltic“ simbolių reikšmė (sudaryta autorės)

UAB „CCM Baltic“ vadovų nuomone, reikšmingiausia įmonės simbolių reikšmė yra tai, kad išskiria įmonę tarp konkurentų (50 %) – tai rinkos kultūros atspindėjimas. 33,3 % apklaustųjų mano, kad simboliai pabrėžia, kad darbuotojai viena komanda (klando kultūra) ir likę 16,7 % mano, kad simboliai tarsi kontrolė (spalvos, užimamas pareigas atspindintys ženklai) – tai hierarchinės kultūros tipo bruožai.

Reikšmingiausia „CCM Baltic“ vertybė

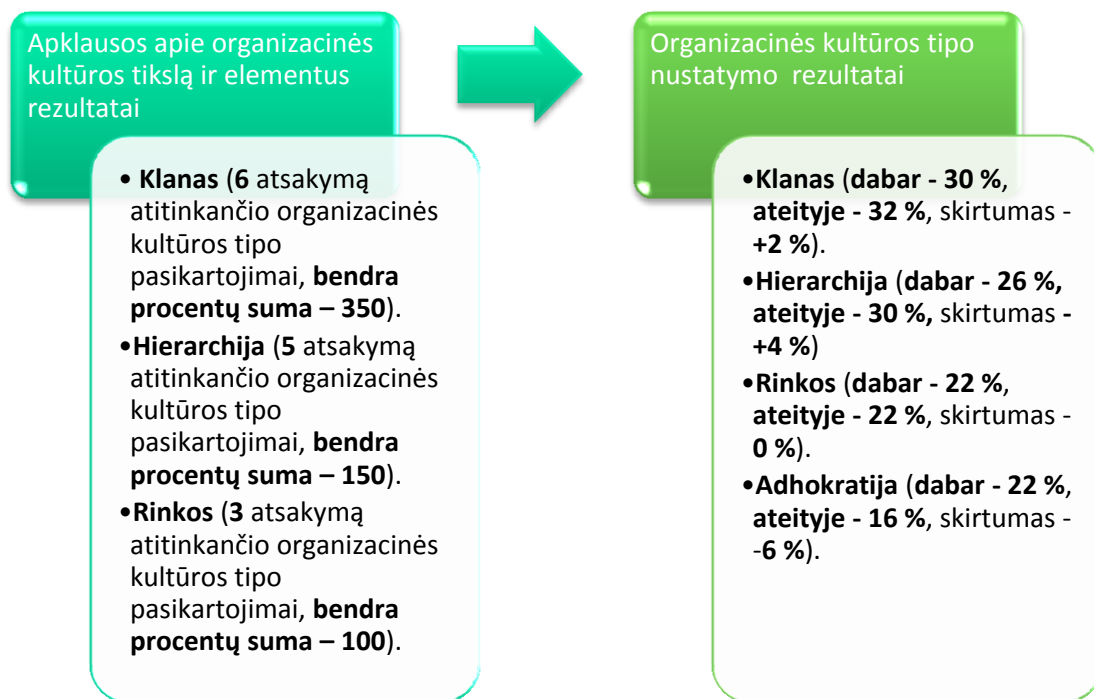


2.17 pav. Reikšmingiausia UAB „CCM Baltic“ vertybė (sudaryta autorės)

2.17 paveiksle matyti kokia UAB „CCM Baltic“ vadovų buomone reikšmingiausia įmonės vertybė. Po 33,3 % atsakė, kad reikšmigiausia UAB „CCM Baltic“ vertybė yra užsibrėžtų tikslų siekimas (rinkos kultūra) ir rūpinimasis kitais žmonėmis (klando kultūra). Po 16,7 % atsakė, kad rekšmingiausia įmonės vertybė - nuoseklumas (hierarchinė kultūra) ir atsakingumas (klando kultūra). Taigi net 50 % atsakymų surinko klando organizacinės kultūros tipas, kuri atspindi esamą situaciją įmonėje.

UAB „CCM Baltic“ vadovų apklausos tyrimo rezultatų apibendrinimas

2.18 paveiksle palyginti UAB „CCM Baltic“ vadovų apklausos apie organizacinės kultūros tikslą ir elementus rezultatai su organizacinės kultūros tipo nustatymo rezultatais.



2.18 pav. UAB „CCM Baltic“ vadovų apklausos A ir B blokų rezultatų palyginimas (sudaryta autorės)

Klano kultūra. Apklausos apie organizacinės kultūros tikslą ir elementus rezultatai ir organizacinės kultūros tipo nustatymo rezultatai parodė, kad organizacijos vadovai labiausiai nori, kad vyrautų klano kultūra. Šiuo metu ji daugiausiai ir vyrauja, nors vadovai nori, kad ji padidėtų dar 2 procentais.

Hierarchijos kultūra. A (organizacinės kultūros tikslas, elementai) bloko rezultatai rodo, kad hierarchijos kultūra yra antrasis pagal pasirinktų atsakymų dažnumą atitinkantis organizacinės kultūros tipas. Nors vadovai nori, kad hierarchijos kultūra padidėtų 4 %, tačiau ji vistiek bus šiek tiek mažesnė nei klano kultūra. Taigi A bloko rezultatai atitinka B bloko rezultatus.

Rinkos kultūra. Anketos dalies apie organizacinės kultūros tikslą ir elementus rezultatai rodo, kad rinkos kultūra yra trečiasis pagal pasirinktų atsakymų dažnumą atitinkantis organizacinės kultūros tipas. Organizacinės kultūros tipo nustatymo rezultatai rodo, kad rinkos kultūra išliktų tokia pati. Vadinasi vadovai patenkinti dabartine rinkos kultūros užimama dalimi.

Adhokratijos kultūra. A bloko rezultatai rodo, kad adhokratijos kultūra yra paskutinis pagal pasirinktų atsakymų dažnumą atitinkantis organizacinės kultūros tipas. B dalyje matyti, kad

vadovai norėtų adhokratijos kultūros sumažėjimo 6 %. A bloko rezultatai atitinka B bloko rezultatus. Vadovai nori, kad UAB „CCM Baltic“ būtų mažiau individualumo ir laisvės.

UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros tipas dabar ir ateityje yra mišrus.

2.2.2. Projektų valdymo įmonių darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Šiame poskyryje aprašomi duomenų analizės rezultatai, gauti apklausus projektų valdymo įmonių darbuotojus. Šios apklausos tyrimo pagrindinis tikslas yra ištirti organizacinės kultūros aspektų kaip nepriklausomų kintamųjų ir dabuotojų pasitenkinimo kaip priklausomo kintamojo sąryšį. Tikslas yra patvirtinti arba paneigti tyrimo metodologinėje dalyje iškeltą hipotezę.

Pirsono koreliacijos koeficientas naudojamas įvertinant tiesinio ryšio stiprumą tarp nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo. Siekiant nustatyti klausimyno skalės vidinį nuoseklumą buvo naudojamas Cronbacho alfa koeficientas. Siekiant apibūdinti respondentų profilį buvo gauti tokie demografiniai duomenys: lytis, amžius, užimamų pareigų pozicija, išsilavinimas, darbo stažas įmonėje.

UAB „Yglė“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Iš viso buvo išplatinta 220 anketų darbuotojams, susigražintos 192 anketos.

Buvo naudojama dažnių analizė norint ištirti UAB „Yglė“ darbuotojų demografinius duomenis: lytį, amžių, užimamų pareigų poziciją, išsilavinimą, darbo stažą. (žr.2.8 lentelę).

2.8 lentelė. UAB „Yglė“ darbuotojų demografiniai duomenys (sudaryta autorės)

| Demografinė charakteristika | | Dažnis | % |
|-----------------------------|-------------------------------|--------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Lytis | Vyras | 112 | 58,3 |
| | Moteris | 80 | 41,7 |
| Amžius | 20 – 29 m. | 61 | 31,8 |
| | 30 – 39 m. | 68 | 35,4 |
| | 40 – 49 m. | 40 | 20,8 |
| | < 49 m. | 23 | 12,0 |
| Užimamų pareigų pozicija | Auščiausio lygio vadovas | 1 | 0,5 |
| | Vidurinėsios grandies vadovas | 2 | 1,0 |
| | Žemutinėsios grandies vadovas | 5 | 2,7 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------|-------------------------------------|-----|------|
| | Vadovaujamų pareigų neužima | 184 | 95,8 |
| Išsilavinimas | Aukštasis | 122 | 63,5 |
| | Aukštesnysis | 51 | 26,6 |
| | Vidurinis | 5 | 2,6 |
| | Nebaigtas aukštasis (mokosi) | 14 | 7,3 |
| Darbo stažas | < 1 m. | 5 | 2,6 |
| | 1 – 5 m. | 90 | 46,9 |
| | 6 - 10 m. | 57 | 29,7 |
| | < 10 m. | 40 | 20,8 |

2.8 lentelėje matyti, kad iš 192 respondentų 112 yra vyrų (58,3 %) ir 80 moterų (41,7 %). L. Stundžė (2010) teigia, kad organizacijos kultūros elementų priešybės turi labai aiškias sąsajas su lytimis: akivaizdu, kad vienos kultūrose geriau jaučiasi moterys, kitose vyrai. Vyriškos kultūros pasižymi dominavimu, jėga ir orientaciją į rezultatus, moteriškosios – koncentruojasi į tarpasmeninius santykius ir yra orientuotos į procesus. 61 respondentas yra 20 – 29 metų (31,8 %), 68 respondentai 30 – 39 metų (35,4 %), 40 respondentų 40 – 49 metų (20,8 %) ir 23 respondantai vyresni nei 49 metai (12 %). Su amžiumi patenkinimas darbu didėja. Pasak L. Ušeckienės (2005) mažiausiai patenkinti savo darbu būna darbuotojai, kuriems yra sukakę 25 metai ar mažiau, kiek daugiau patenkintų yra tie žmonės, kurie yra nuo 26 iki 55 metų, o daugiausia patenkintų savo darbu yra tie, kuriems daugiau nei 55 metai. Dėl to tikėtina, kad dauguma UAB „Yglė“ darbuotojų nėra visiskai patenkinti savo darbu. 184 darbuotojai vadovaujamų pareigų neužima (95,8 %), o likusieji 8 darbuotojai yra vadovai (4,2 %). Dauguma turi aukštąjį išsilavinimą – net 122 darbuotojai (63,5 %), 51 darbuotojas turi aukštesnįjį išsilavinimą (26,6 %), vidurinį turi tik 5 darbuotojai (2,6 %), o nebaigtą aukštąjį išsilavinimą (mokosi) turi 14 darbuotojų (7,3 %). Nustatyta, kad aukštesnio išsilavinimo žmonės yra labiau patenkinti darbu nei menkesnio. (Ušeckienė, 2005). Dauguma darbuotojų, net 90 (46,9 %), dirba 1 – 5 metus įmonėje, 6 – 10 metų darbo stažą šioje įmonėje turi 57 darbuotojai (29,7 %), daugiau kaip 10 metų dirbančių šioje įmonėje yra 40 (20,8 %), o mažiau nei 1 metus tik 5 (2,6 %). Kuo didesnis darbo stažas, tuo daugiau darbuotojų būna patenkintų savo darbu. Darbuotojai, kurie dirba 6 ir daugiau metų įmonėje sudaro 50,5 %, likusi dalis dirba mažiau nei 6 metus. Tikėtina, kad pasiskirstymas darbo patenkinimo atžvilgiu bus panašus.

Klausimynų patikimumo nustatymas

Pirmiausia buvo atliktas patikimumo testas, kuris nustatė klausimų, suskirstytų blokais, patikimumą.

2.9 lentelė. UAB „Yglė“ patikimumo testo rezultatai (sudaryta autorės)

| Kintamieji | Teiginių skaičius | Cronbacho alfa koeficientas |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| A. Pripažinimas, pagarba | 4 | 0,721 |
| B. Įsitraukimas | 4 | 0,723 |
| C. Palaikymas, bendravimas | 4 | 0,731 |
| D. Tobulėjimas, karjeros galimybės | 4 | 0,747 |
| E. Vadovavimo stilius | 4 | 0,718 |
| F. Darbuotojų pasitenkinimas | 20 | 0,753 |

2.9 lentelėje pateiktas anketos klausimynų, suskirstytų blokais, patikimumas. Cronbacho alfa reikšmės tiek nepriklausomų (organizacijos kultūros aspektai - pripažinimas, pagarba; įsitraukimas; palaikymas, bendravimas; tobulėjimas, karjeros galimybės; vadovavimo stilius) ir priklausomo (darbuotojų pasitenkinimas) kintamųjų laikomos priimtinomis, kadangi visos reikšmės yra didesnės nei 0,7.

Koreliacinė analizė

Toliau pateikiamos tyrimo metu gautos Pirsono koreliacijos koeficiento reikšmės (žr. 2.10 lentelę). Analizė atliekama siekiant nustatyti sąryšį tarp organizacinės kultūros aspektų teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo teiginių.

2.10 lentelė. UAB „Yglė“ organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo koreliacija (sudaryta autorės)

| Nepriklausomas kintamasis | Priklausomas kintamasis | Pirsono koreliacijos koeficientas, r | p |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| A1 | F1 | 0,658** | 0,000 |
| A2 | F16 | 0,706** | 0,000 |
| A3 | F7 | 0,451** | 0,000 |
| A4 | F13 | 0,568** | 0,000 |
| B1 | F18 | -0,359** | 0,000 |
| B2 | F17 | 0,081 | 0,265 |
| B3 | F12 | -0,558** | 0,000 |

2.10 lentelės pabaiga

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|-----|----------|-------|
| B4 | F15 | 0,001 | 0,989 |
| C1 | F11 | 0,788** | 0,000 |
| C2 | F8 | 0,537** | 0,000 |
| C3 | F3 | 0,691** | 0,000 |
| C4 | F6 | 0,474** | 0,000 |
| D1 | F19 | 0,590** | 0,000 |
| D2 | F10 | 0,076 | 0,292 |
| D3 | F4 | -0,094 | 0,194 |
| D4 | F20 | 0,159* | 0,027 |
| E1 | F5 | -0,327** | 0,000 |
| E2 | F9 | 0,341** | 0,000 |
| E3 | F14 | -,338** | 0,000 |
| E4 | F2 | 0,037 | 0,606 |

** Koreliacija yra statistškai reikšminga, nes $p < 0,01$.

* Koreliacija yra statistškai reikšminga, nes $p < 0,05$.

2.10 lentelėje matyti, kad minėtus kriterijus atitinka A (pripažinimas, pagarba) ir C (palaikymas, bendravimas) organizacinės kultūros aspektai, šie nepriklausomi kintamieji koreliuoja su atitinkamais darbuotojų pasitenkinimo teiginiais – priklausomais kintamaisiais bei p reikšmė mažesnė už 0,01.

Hipotezės tikrinimas

H1(a): Organizacinės kultūros aspektai kaip pripažinimas, pagarba yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Buvo tiriamas sąryšis tarp organizacinės kultūros aspektų kaip pripažinimas, pagarba teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo atitinkamų teiginių. Gauti rezultatai rodo, kad yra teigiami ryšiai tarp šių kintamųjų ($r = 0,658$; $r = 0,706$; $r = 0,451$; $r = 0,568$; $n = 192$; $p < 0,01$). Ryšys taro kintamųjų yra reikšmingas, nes koreliacija yra vidutinio stiprumo. Todėl hipotezė H1(a) priimama.

H1(b): Organizacinės kultūros aspektai kaip išitraukimas yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Buvo tiriamas sąryšis tarp organizacinės kultūros aspekto kaip išitraukimas teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo atitinkamų teiginių. Gauti rezultatai rodo, kad yra neigiami ryšiai tarp dviejų porų kintamųjų ($r = -0,359$; $n = 192$; $p = 0,000$ – silpnas ryšys; $r = -0,558$; $n = 192$; $p < 0,01$ – vidutinio

stiprumo ryšys), kitų dviejų kintamųjų poros ryšiai nėra reikšmingi ($r = 0,081$; $r = 0,001$; $n = 192$; $p > 0,01$). Taigi hipotezė H1(b) atmetama.

H1(c): Organizacinės kultūros aspektai kaip palaikymas, bendravimas yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Buvo tiriamas sąryšis tarp organizacinės kultūros aspektų kaip palaikymas, bendravimas teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo atitinkamų teiginių. Gauti rezultatai rodo, kad yra teigiami ryšiai tarp šių kintamųjų ($r = 0,788$; $r = 0,537$; $r = 0,691$; $r = 0,474$; $n = 192$; $p < 0,01$). Ryšys taro kintamųjų yra reikšmingas, nes koreliacija yra vidutinio stiprumo. Todėl hipotezė H1(c) priimama.

H1(d): Organizacinės kultūros aspektai kaip tobulėjimas, karjeros galimybės yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Buvo tiriamas sąryšis tarp organizacinės kultūros aspektų kaip tobulėjimas, karjeros galimybės teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo atitinkamų teiginių. Gauti rezultatai rodo, kad yra teigiamas ryšys tarp dviejų porų kintamųjų ($r = 0,590$; $n = 192$; $p < 0,01$ – vidutinis ryšys; $r = 0,159$; $n = 192$; $p < 0,05$ – labai silpnas tarpusavio ryšys), tarp kitų dviejų porų kintamųjų ryšiai nėra reikšmingi ($r = 0,076$; $r = -0,094$; $n = 192$; $p > 0,01$). Taigi hipotezė H1(d) atmetama.

H1(e): Organizacinės kultūros aspektai kaip vadovavimo stilius yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Buvo tiriamas sąryšis tarp organizacinės kultūros aspekto kaip vadovavimo stilius teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo atitinkamų teiginių. Gauti rezultatai rodo, kad yra neigiamas ryšys tarp dviejų porų kintamųjų ($r = -0,327$; $r = -0,338$ $n = 192$; $p < 0,01$ – silpnas ryšys), tarp kitos poros kintamųjų yra teigiamas ryšys ($r = 0,341$; $n = 192$; $p < 0,01$), tarp ketvirtosios poros kintamųjų reikšmingo ryšio nėra ($r = 0,037$; $n = 192$; $p > 0,01$). Taigi hipotezė H1(e) atmetama.

UAB „Yglė“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikus UAB „Yglė“ darbuotojų apklausą buvo nustatyti organizacinės kultūros aspektai, susiję su darbuotojų pasitenkinimu.

2.11 lentelėje pateiktos priimtose hipotezės ir kintamųjų ryšių gauti duomenys.

2.11 lentelė. UAB „Yglė“ priimtų hipotezių duomenys (sudaryta autorės)

| Priimta hipotezė | Ryšys |
|--|---|
| <i>H1(a): Organizacinės kultūros aspektai kaip pripažinimas, pagarba yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.</i> | Teigiami, vitutinio stiprumo ryšiai tarp kintamųjų. r = 0,658; r = 0,706; r = 0,451; r = 0,568; n = 192; p < 0,01 |
| <i>H1(c): Organizacinės kultūros aspektai kaip palaikymas, bendravimas yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.</i> | Teigiami, vitutinio stiprumo ryšiai tarp kintamųjų. r = 0,788; r = 0,537; r = 0,691; r = 0,474; n = 192; p < 0,01 |

2.11 lentelėje matyti, kad organizacinės kultūros aspektai kaip pripažinimas, pagarba ir palaikymas, bendravimas yra labai susiję su UAB „Yglė“ darbuotojų pasitenkinimu. Vadinasi projektuojant UAB „Yglė“ organizacinę kultūrą reikia atsižvelgti į šiuos aspektus, tokiu būdu bus lengviau įdiegti norimą organizacinę kultūrą.

UAB „CCM Baltic“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Tyrimo rezultatų apskaičiavimas ir jų eiliškumas buvo atlikti analogiškai kaip ir su UAB „Yglė“ apklausos duomenimis.

Pateikiami UAB „CCM Baltic“ darbuotojų demografiniai duomenys atlikti remiantis dažnių analize (žr. 2.12 lentelę).

2.12 lentelė. UAB „CCM Baltic“ darbuotojų demografiniai duomenys (sudaryta autorės)

| Demografinė charakteristika | | Dažnis | % |
|-----------------------------|-------------------------------|--------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Lytis | Vyras | 78 | 78,8 |
| | Moteris | 21 | 21,2 |
| Amžius | 20 – 29 m. | 30 | 30,3 |
| | 30 – 39 m. | 31 | 31,3 |
| | 40 – 49 m. | 28 | 28,3 |
| | < 49 m. | 10 | 10,1 |
| Užimamų pareigų pozicija | Auščiausio lygio vadovas | 1 | 1,0 |
| | Vidurinėsios grandies vadovas | 5 | 5,1 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------|---|----|------|
| | Vadovaujamų pareigų neužima | 93 | 93,9 |
| Išsilavinimas | Aukštasis | 50 | 50,5 |
| | Aukštesnysis | 33 | 33,3 |
| | Vidurinis | 4 | 4,0 |
| | Nebaigtas aukštasis (mokosi) | 12 | 12,1 |
| Darbo stažas | < 1 m. | 6 | 6,1 |
| | 1 – 5 m. | 45 | 45,5 |
| | 6 - 10 m. | 38 | 38,4 |
| | < 10 m. | 10 | 10,1 |

2.12 lentelėje matyti, kad UAB „CCM Baltic“ dirba gerokai daugiau vyrų (78,8 %) ir tik 21,2 % moterų. Kadangi UAB „CCM Baltic“ dirba daugiau vyrų, nenuostabu, kad norima sustiprinti hierarchinę kultūrą, nes, pasak L. Stundžės (2010) moterims nebūdinga išlaikyti griežtą hierarchinę struktūrą, jos į sprendimų priėmimą linkusios įtraukti visus grupės narius, atsižvelgti į jų visų siūlymus ir mintis. Darbuotojų amžius labai įvairus. 30,3 % yra nuo 20 iki 29 metų, 31,3 % yra nuo 30 iki 39 metų, 28,3 % yra nuo 40 iki 49 metų amžiaus ir 10,1 % yra vyresni nei 49 metų. Nuo darbuotojų amžiaus priklauso pasitenkinimas darbu. Kuo žmonės vyresni, tuo labiau darosi patenkinti darbu. Kadangi amžius UAB „CCM Baltic“ yra įvairus, manoma, kad atsakymai bus įvairūs. Anketą atsakė visi vadovai, likusieji 93,9 % darbuotojai. Pusė apklaustųjų (50,5 %) įgyję aukštąjį išsilavinimą, 33,3 % turi aukštesnįjį išsilavinimą, vidurinį įgyję tik 4,0 % ir nebaigę aukštojo (mokosi) 12,1 %. Kuo aukštesnį išsilavinimą įgyję darbuotojai, tuo, L. Ušeckienės (2005) teigimu, labiau patenkinti savo dabu nei menkesnį išsilavinimą turintys darbuotojai. Dauguma darbuotojų (net 45,5 %) dirba įmonėje nuo 1 iki 5 metų, 38,4 % dirba nuo 6 iki 10 metų, daugiau kaip 10 metų dirba 10,1 % darbuotojų ir mažiau nei 1 metus dirba 6,1 %. Darbo stažas taip pat turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui, kuo didesnę darbo stažą turi darbuotojai, tuo labiau patenkintas savo darbu, bei tuo daugiau gali įvertinti organizacinę kultūrą.

Klausimynų patikimumo nustatymas

Kaip ir tiriant pirmosios verslo projektų valdymo įmonės apklausos duomenis, taip ir šiai įmonei buvo atliktas patikimumo testas, kuris nustatė klausimų, suskirstytų blokais, patikimumą.

2.13 lentelėje pateikti anketos klausimynų, suskirstytų blokais, patikimumas.

2.13 lentelė. UAB „CCM Baltic“ patikimumo testo rezultatai (sudaryta autorės)

| Kintamieji | Teiginių skaičius | Cronbacho alfa koeficientas |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| A. Pripažinimas, pagarba | 4 | 0,713 |
| B. Įsitraukimas | 4 | 0,715 |
| C. Palaikymas, bendravimas | 4 | 0,733 |
| D. Tobulėjimas, karjeros galimybės | 4 | 0,710 |
| E. Vadovavimo stilius | 4 | 0,763 |
| F. Darbuotojų pasitenkinimas | 20 | 0,780 |

Cronbacho alfa reikšmės tiek nepriklausomų (organizacijos kultūros aspektai - pripažinimas, pagarba; įsitraukimas; palaikymas, bendravimas; tobulėjimas, karjeros galimybės; vadovavimo stilius) ir priklausomo (darbuotojų pasitenkinimas) kintamųjų laikomos priimtinos, nes visos reikšmės yra didesnės nei 0,7. Vadinasi galimi tolesni skaičiavimai remiantis klausimynų atsakymais.

Koreliacinė analizė

2.14 lentelėje pateiktos UAB „CCM Baltic“ tyrimo metu gautos Pirsono koreliacijos koeficientų reikšmės. Šiuo koeficientu remiamasi kurie hipotezėje pateikti organizacinės kultūros aspektai yra priimami, kurie atmetami.

2.14 lentelė. UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo koreliacija (sudaryta autorės)

| Nepriklausomas kintamasis | Priklausomas kintamasis | Pirsono koreliacijos koeficientas, r | p |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| A1 | F1 | 0,164 | 0,105 |
| A2 | F16 | -0,141 | 0,163 |
| A3 | F7 | -0,017 | 0,866 |
| A4 | F13 | 0,438** | 0,000 |
| B1 | F18 | -0,371** | 0,000 |
| B2 | F17 | -0,121 | 0,232 |
| B3 | F12 | -0,558** | 0,000 |
| B4 | F15 | -0,172 | 0,089 |
| C1 | F11 | 0,507** | 0,000 |
| C2 | F8 | 0,505** | 0,000 |
| C3 | F3 | 0,438** | 0,000 |
| C4 | F6 | 0,448** | 0,000 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|-----|----------|-------|
| D1 | F19 | 0,016 | 0,033 |
| D2 | F10 | 0,298** | 0,003 |
| D3 | F4 | -0,404** | 0,000 |
| D4 | F20 | 0,379** | 0,000 |
| E1 | F5 | 0,347** | 0,000 |
| E2 | F9 | 0,405** | 0,000 |
| E3 | F14 | 0,529** | 0,000 |
| E4 | F2 | 0,475** | 0,000 |

** Koreliacija yra statistškai reikšminga, nes $p < 0,01$.

* Koreliacija yra statistškai reikšminga, nes $p < 0,05$.

Hipotezės tikrinimas

H1(a): Organizacinės kultūros aspektai kaip pripažinimas, pagarba yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Buvo tiriamas sąryšis tarp organizacinės kultūros aspektų kaip pripažinimas, pagarba teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo atitinkamų teiginių. Gauti rezultatai rodo, kad tarp trijų porų kintamųjų ryšio nėra ($r = 0,164$; $r = -0,141$; $r = -0,017$; $n = 99$; $p > 0,01$). Tarp vienos poros kintamųjų yra teigiamas ryšys ($r = 0,438$; $n = 99$; $p < 0,01$ – vidutinis ryšys). Taigi hipotezė H1(a) atmetama.

H1(b): Organizacinės kultūros aspektai kaip išitraukimas yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Buvo tiriamas sąryšis tarp organizacinės kultūros aspekto kaip išitraukimas teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo atitinkamų teiginių. Gauti rezultatai rodo, kad yra neigiami ryšiai tarp dviejų porų kintamųjų ($r = -0,371$; $n = 99$; $p = 0,000$ – silpnas ryšys; $r = -0,558$; $n = 99$; $p < 0,01$ – vidutinio stiprumo ryšys), kitų dviejų kintamųjų poros ryšiai nėra reikšmingi ($r = 0,121$; $r = 0,172$; $n = 99$; $p > 0,01$). Taigi hipotezė H1(b) atmetama.

H1(c): Organizacinės kultūros aspektai kaip palaikymas, bendravimas yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Buvo tiriamas sąryšis tarp organizacinės kultūros aspektų kaip palaikymas, bendravimas teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo atitinkamų teiginių. Gauti rezultatai rodo, kad yra teigiami ryšiai tarp šių kintamųjų ($r = 0,507$; $r = 0,505$; $r = 0,438$; $r = 0,448$; $n = 99$; $p < 0,01$). Ryšys taro kintamųjų yra reikšmingas, nes koreliacija yra vidutinio stiprumo. Todėl hipotezė H1(c) priimama.

H1(d): Organizacinės kultūros aspektai kaip tobulėjimas, karjeros galimybės yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Buvo tiriamas sąryšis tarp organizacinės kultūros aspektų kaip tobulėjimas, karjeros galimybės teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo atitinkamų teiginių. Gauti rezultatai rodo, kad yra teigiamas ryšys tarp dviejų porų kintamųjų ($r = 0,298$; $r = 0,379$; $n = 99$; $p < 0,01$ – silpnas ryšys), tarp vienos poros kintamųjų ryšys yra neigiamas ($r = -0,404$; $n = 99$; $p < 0,01$), tarp dar kitos poros kintamųjų ryšio nėra ($r = 0,016$; $n = 99$; $p > 0,01$), Taigi hipotezė H1(d) atmetama.

H1(e): Organizacinės kultūros aspektai kaip vadovavimo stilius yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Buvo tiriamas sąryšis tarp organizacinės kultūros aspekto kaip vadovavimo stilius teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo atitinkamų teiginių. Gauti rezultatai rodo, kad yra teigiami ryšiai tarp šių kintamųjų ($r = 0,347$ – silpnas ryšys; $r = 0,405$; $r = 0,529$; $r = 0,475$; $n = 99$; $p < 0,01$). Ryšys taro kintamųjų yra reikšmingas, nes tarp trijų kintamųjų koreliacija yra vidutinio stiprumo. Todėl hipotezė H1(e) priimama.

UAB „CCM Baltic“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų apibendrinimas

2.15 lentelėje pateiktos priimtose hipotezės ir kintamųjų ryšių gauti duomenys.

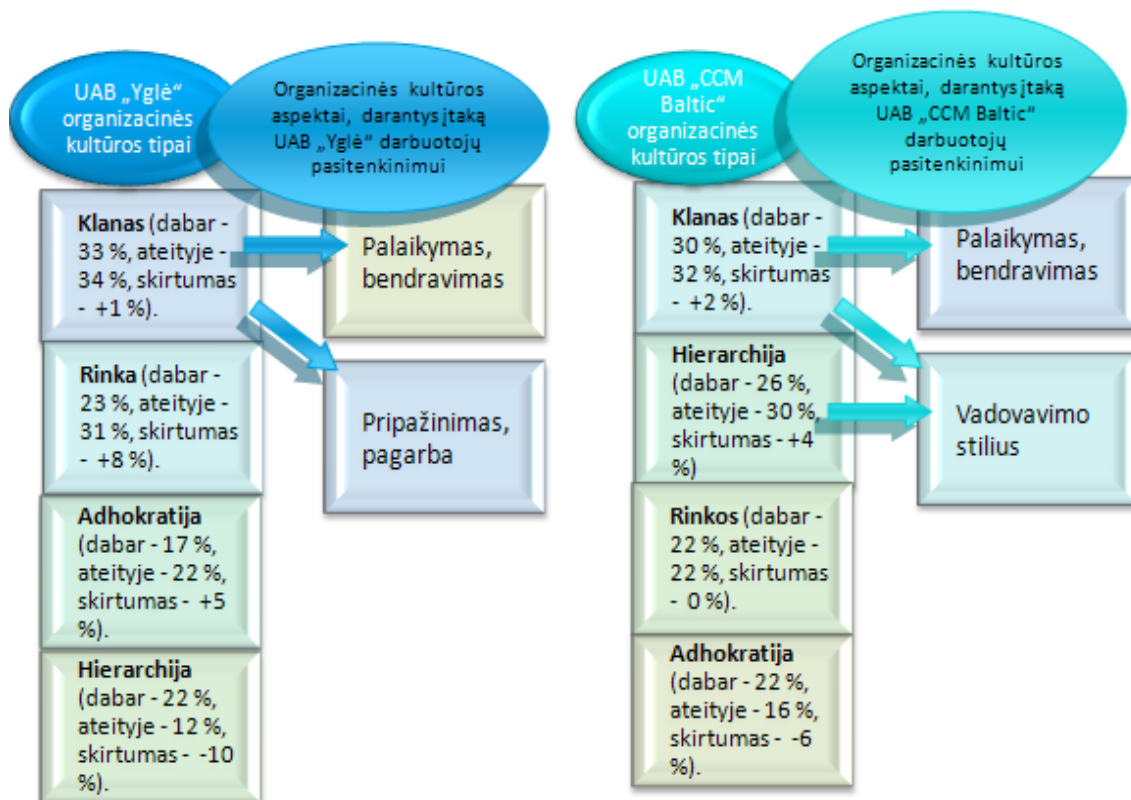
2.15 lentelė. UAB „CCM Baltic“ priimtų hipotezių duomenys (sudaryta autorės)

| Priimta hipotezė | Ryšys |
|---|--|
| <i>H1(c): Organizacinės kultūros aspektai kaip palaikymas, bendravimas yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.</i> | Teigiami, vidutinio stiprumo ryšiai tarp kintamųjų. $r = 0,507$; $r = 0,505$; $r = 0,438$; $r = 0,448$; $n = 99$; $p < 0,01$ |
| <i>H1(e): Organizacinės kultūros aspektai kaip vadovavimo stilius yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.</i> | Teigiami ryšiai tarp kintamųjų. $r = 0,347$ – silpnas ryšys; $r = 0,405$, $r = 0,529$, $r = 0,475$ – vidutinio stiprumo ryšys; $n = 99$; $p < 0,01$ |

Atlikus UAB „CCM Baltic“ darbuotojų apklausą buvo nustatyti organizacinės kultūros aspektai, susiję su darbuotojų pasitenkinimu. Organizacinės kultūros aspektai kaip palaikymas, bendravimas ir vadovavimo stilius yra labai susiję su UAB „CCM Baltic“ darbuotojų pasitenkinimu. Organizacinės kultūros aspektų sąsajos su darbuotojų pasitenkinimu nustatytas padės projektuojant UAB „CCM Baltic“ organizacinę kultūrą.

2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir palyginimas

Šiame poskyryje pateikiamas kiekvienos organizacijos vadovų ir darbuotojų apklausų rezultatų sąsaja ir organizacijų apklausų rezultatų palyginimas.



2.19 pav. UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ tyrimo rezultatų palyginimas (sudaryta autorės)

2.19 paveiksle pavaizduotas UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ tyrimo rezultatų palyginimas. Šiame paveiksle matyti gauti šių dviejų įmonių organizacinės kultūros tipai ir organizacinės kultūros aspektai, darantys įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Atlikus UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ vadovų ir darbuotojų apklausas matyti, kad rezultatai yra skirtingi.

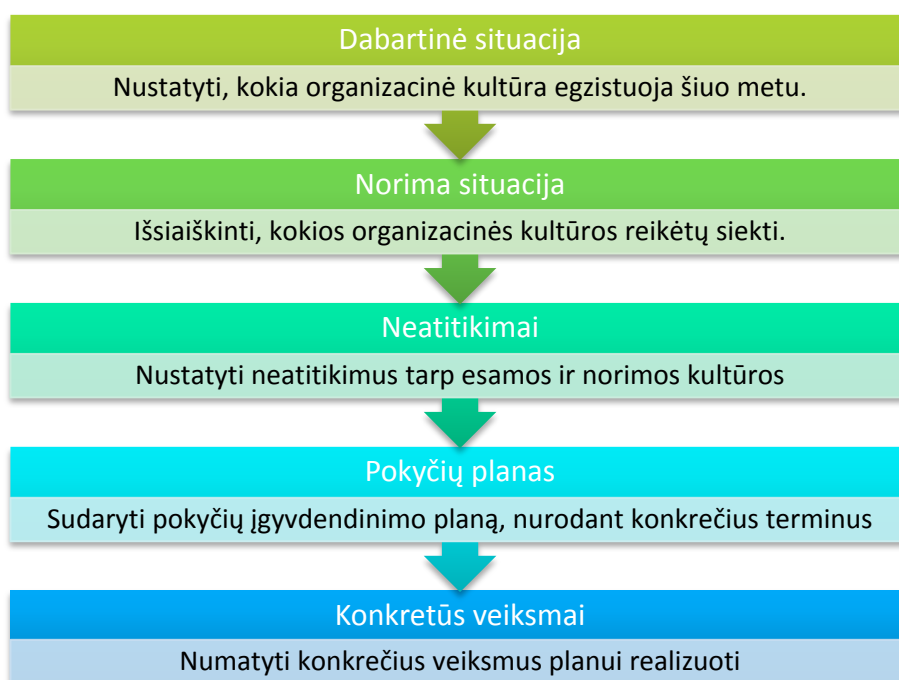
UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšio tyrimo rezultatai padės sukurti motyvacines priemones projektuojant norimą organizacinę kultūrą, kadangi tyrimo metu nustatyta kurie UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros aspektai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Nėra nei blogos, nei geros organizacinės kultūros, todėl nors ir organizacijų rezultatai skirtingi, abi siektinos organizacinės kultūros yra geros. Svarbu, kad organizacinės kultūros projektavimo priemonės būtų suderintos su darbuotojų pasitenkinimu. Taip ir lengviau įdiegti norimą organizacinę kultūrą ir sulaukti geresnių veiklos rezultatų.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS PROJEKTAVIMAS

Išanalizavus apklausos duomenis, kuriame UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ norimos organizacinės kultūros projektai. Organizacinės kultūros pokyčiai nėra trumpalaikiai projektai, jie gali užtrukti 3 – 5 metus ar net 10 metų. Vadovų anketinėje apklausoje buvo prašoma apibūdinti kokia vadovų nuomone turėtų tapti po penkerių metų organizacija, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Tad pasirenkamas organizacinės kultūros pokyčių projekto laikas 3 metai.

Organizacinės kultūros projektavimas susideda iš etapų pagal L. Budinienė ir G. Svirskienė (2006) (žr. 3.1 pav.) kurie buvo minėta literatūros analizėje.



3.1 pav. Organizacinės kultūros projektavimo etapai (Budinienė, Svirskienė 2006)

Pirmas ir antras žingsnis, t.y. šiuo metu egzistuojančios ir norimos organizacinės kultūros nustatymas buvo atliktas amerikiečių mokslininkų K. S. Camerono ir R. E. Quinno organizacinės kultūros įvertinimo įrankiu OCAI.

UAB „Yglė“ organizacinės kultūros projektavimas

UAB „Yglė“ įkurta 1995 m. ir joje dirba 220 darbuotojų. UAB „Yglė“ klientams bei partneriams pateikia tokią informaciją apie save: „Mes siekiame būti geriausi ir visur pirmauti, tačiau kartu gerbiame savo Klientą, savo Partnerį, savo Bendradarbį, savo Valstybę ir jos įstatymus, nes tik jų visų klestėjimas yra ir mūsų sėkmės laidas bei visos visuomenės gerovė“.

Projektuojame UAB „Yglė“ organizacinę kultūrą pagal L. Budinienės ir G. Svirskienės (2006) pateiktus organizacinės kultūros projektavimo etapus.

Dabartinė situacija, norima situacija ir neatitikimai

3.1 lentelėje matyti, kad UAB „Yglė“ dabartinė situacija, norima situacija ir neatitikimai.

3.1 lentelė. UAB „Yglė“ organizacinė kultūra (sudaryta autorės)

| Atsakymų vidurkis | DABAR | ATEITYJE | Organizacinės kultūros tipo skirtumas |
|--------------------------|--------------|-----------------|--|
| Klanas (A) | 33 % | 34 % | + 1 % |
| Adhokratija (B) | 17 % | 22 % | + 5 % |
| Rinka (C) | 23 % | 31 % | + 8 % |
| Hierarchija (D) | 22 % | 12 % | - 10 % |
| VISO | 100 % | 100 % | - |

UAB „YGLĖ“ pateikta informacija apie save atitinka klanų kultūrą. Stipriai išreikštas „mes“ jausmas bei pagarba bendradarbiams. Tačiau informacijoje apie įmonę skelbia, kad siekia būti geriausi ir visur pirmauti bei gerbia klientus ir partnerius – dėmesio sutelkimas į išorinius santykius. Šis apibūdinimas atitinka rinkos kultūrą. Taigi informaciniame pranešime apie UAB „Yglė“ matyti, kad tiek svarbu bendruomeniškumo jausmas, pagarba darbuotojams, tiek svarbu siekis pirmauti ir būti geriausiaisiais. Dabartinėje situacijoje labiau išgalėjęs bendruomeniškumo jausmas ir pagarba darbuotojams, t. y. klanų kultūra.

Pokyčių įgyvendinimo planas, konkretūs veiksmai

Norint įgyvendinti siektiną kultūrą turi būti sudarytas pokyčių įgyvendinimo planas (žr. 3.2 lentelę).

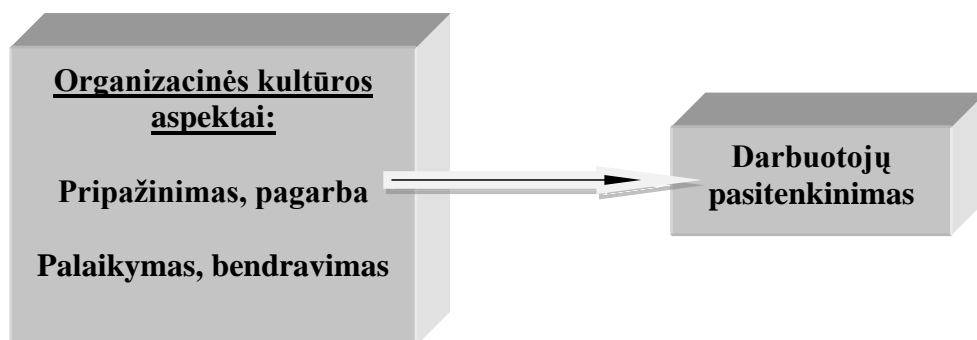
3.2 lentelė. UAB „Yglė“ organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimo planas (sudaryta autorės)

| Sprendimas | Priemonės | Vykdyto laikotarpis |
|-----------------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Padidinti darbuotojų iniciatyvumą | 1. Aptarti visų rangų vadovams su aukščiausio rango vadovu darbuotojų motyvavimo sistemą – nustatyti skiriamą priedą už pateiktą ir pripažintą naudingą organizacijos veiklai idėją. 2. Susirinkimo metu paaškinti motyvavimo sistemą: už pasiūlymą idėją, kurią pripažįsta vadovas skiriamas priedas. | 2013-03-01 – 2013-03-10 2013-03-11 – 2013-03-20 |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Viešas darbuotojų pripažinimas | 1. Susirinkimų metu viešai pagirti darbuotojus už naujas idėjas, kurios prisidėjo prie įmonės darbo, veiklos gerinimo rezultatų. | Nuolat |
| Įmonės vizijos perteikimas darbuotojams | 1. Aptarti viziją su vadovais, kad visi vadovai organizacijos viziją suvoktų vienodai. 2. Organizuoti susirinkimai, kuriuose darbuotojams perteikiama organizacijos vizija. Susirinkimu metu apč pabrėžiami įmonės tikslai pirmauti rinkoje. | 2013-03-10 – 2013-03-20 2013-03-21 – 2016-03-01 |
| Kokybės diskusijos | 1. Vadovų diskusijos apie darbo kokybę. Organizuojamos tik vadovų diskusijos apie darbuotojų atliekamą darbą, tobulinimo galimybes, apsikeitimas idėjomis, pastebėjimais. Taip pat aptariami ir pastebėjimai apie klientus, tiekėjus ir kt. 2. Kokybės diskusijos tarp darbuotojų. Į šias diskusijas įtraukiami visi darbuotojai. Iš klausomi darbuotojų pastebėjimai apie atliekamą darbą. Darbuotojų prašoma išsakyti idėjas apie atliekamą veiklą, pastbėjimus apie klientus, tiekėjus ir kt. | Nuolat |
| Atributikos įsigijimas | 1. Įvertinti atributikos poreikį. 2. Suderinti kiek skiriama lėšų. 3. Rasti tiekėją ir su juo sudaryti sutartį. | 2012-03-01 – 2012-04-01 2012-04-02 – 2012-04-20 2012-04-21 – 2012-05-15 |
| Sumažinti darbuotojų kontrolę | 1. Surengti vadovų susirinkimą, kuriame iš klausyti visų vadovų siūlymus kaip sumažinti darbuotojų kontrolę. 2. Surengti susirinkimą, kuriame aptarti priimtus kontrolės mažinimo būdus su darbuotojais. 3. Sumažinti vadovų patikrinimus kaip atliekamos užduotys, diegti kitus priimtus kontrolės mažinimo būdus. 2. Suteikti darbuotojams daugiau laisvės priimant sprendimus. | 2013-03-01 – 2013-03-20 2013-03-21 – 2013-03-30 2013-04-01 – 2015-04-01 Nuolat |
| Suteikti darbuotojams didesnius įgaliojimus | 1. Vadovai turi išrinkti darbuotojus, kuriems priskirs didesnius įgaliojimus. 2. Aptarti su pasirinktais darbuotojais jiems priskirtus įgaliojimus. 3. Tris mėnesius kas savaitę aptarti paskirtų įgaliojimų atlikimą. Jei kažkas atliekama ne taip – padėti, paaiškinti kaip geriau atlikti. 4. Po trijų mėnesių, jei darbuotojas įgaliojimus atlieka gerai, patikrinimų dažnį sumažinti (pagal paskirtų įgaliojimų atlikimo kokybę). | 2013-03-01- 2013-03-20 2013-03-21 – 2013-04-10 2013-04-11 – 2013-07-11 Nuo 2013-07-11 nuolat (dažnis individualus) |
| Organizuoti susitikimus su skyrių vadovais | 1. Organizuoti susitikimus su vadovais. 2. Aptarti su vadovais organizacijos tikslus. 3. Apie priimtus sprendimus informuoti darbuotojus. | Nuolat |

3.2 lentelėje matyti UAB „Yglė“ organizacinės kultūros pokyčių planas, priimti sprendimai ir priemonės. Organizacinės kultūros projektavimo etapuose - sudaryti pokyčių įgyvendinimo planą, nurodant konkrečias priemones, svarbiausia priimti reikšmingus sprendimus, parinkti tinkamas priemones, nulemenčias organizacinės kultūros pokyčius norima linkme.

Priemonės parinktos atsižvelgiant į organizacinės kultūros aspektus, darančius įtaką UAB „Yglė“ darbuotojų pasitenkinimui (žr.3.2 pav.).



3.2 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšis UAB „Yglė“ (sudaryta autorės)

3.2 paveiksle matyti, kad organizacinės kultūros aspektai pripažinimas, pagarba ir palaikymas, bendravimas daro įtaką UAB „Yglė“ darbuotojų pasitenkinimui. Šiuos organizacinės kultūros aspektus galima priskirti klanų kultūros tipui. Vadinasi organizacinės kultūros projektavimo priemonės turi būti pasirinktos atsižvelgiant į tai, t.y. jos turi sukurti humanišką, draugišką darbo aplinką, kiekvienas darbuotojas turi jaustis svarbus ir reikalingas organizacijoje.

UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros projektavimas

UAB „CCM Baltic“ dirba 107 darbuotojai. Įmonės vizija – „Tapti pripažinta ir žinoma statybos kompanija“.

Projektuojame UAB „YGLĖ“ organizacinę kultūrą pagal L. Budinienės ir G. Svirskienės (2006) pateiktus organizacinės kultūros projektavimo etapus analogiškai kaip ir UAB „YGLĖ“.

Dabartinė situacija, norima situacija ir neatitikimai

3.3 lentelėje matyti, kad UAB „CCM Baltic“ dabartinė situacija, norima situacija ir neatitikimai.

3.3 lentelė. UAB „CCM Baltic“ organizacinė kultūra (sudaryta autorės)

| Atsakymų vidurkis | DABAR | ATEITYJE | Organizacinės kultūros tipo skirtumas |
|--------------------------|--------------|-----------------|--|
| Klanas (A) | 30 % | 32 % | + 2 % |
| Adhokratija (B) | 22 % | 16 % | - 6 % |
| Rinka (C) | 22 % | 22 % | 0 % |
| Hierarchija (D) | 26 % | 30 % | + 4 % |
| VISO | 100 % | 100 % | - |

3.2 lentelėje matyti, kad kaip ir dabar, taip ir ateityje UAB „CCM Baltic“ vadovai organizacijoje nori matyti daugiausiai vyraujančias klano ir hierarchijos kultūras. Adhokratijos kultūros bruožai nori, kad jaustųsi mažiausiai. Nors organizacijos vizija „Tapti pripažinta ir žinoma statybos kompanija“, tačiau vadovų nuomone nereikia kelti rinkos kultūros, kadangi rinkos kultūra lieka tokia pati.

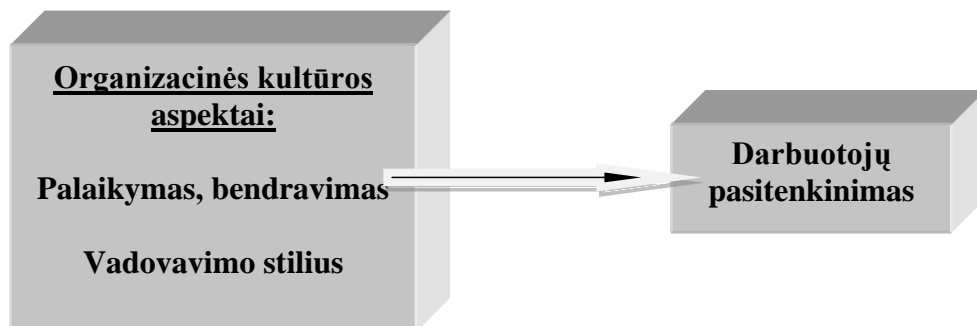
Pokyčių įgyvendinimo planas, konkretūs veiksmai

Norint įgyvendinti siektiną kultūrą turi būti sudarytas pokyčių įgyvendinimo planas (žr. 3.4 lentelę).

3.4 lentelė. UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimo planas (sudaryta autorės)

| Sprendimas | Priemonės | Vykdymo laikotarpis |
|---|--|--|
| Sustiprinti kontrolę | <ol style="list-style-type: none"> 1. Darbo laiko sąnaudų apskaičiavimas (darbuotojas turi stengtis atlikti tuos darbus, kurie gali būti apibrėžti laiko sąnaudomis, per tam skirtą laiką). 2. Reguliarus užduočių atlikimo patikrinimas kiekvieną pirmadienį. Su kiekvienu darbuotoju aptariami praėjusios savaitės atlikti darbai ir planuojami kitos savaitės. 3. Komandiniai darbai aptariami kiekvieną penktadienį. Darbo aplinkos sukūrimas turi būti draugiškas, t.y. aptarimo forma neturi būti griežta ar įsakmi. Darbuotojai turi jaustis kaip viena svarbi komanda organizacijai. 4. Darbuotojus vertinti neformaliai, t.y. jei darbuotojas daro klaidas (ne nuolat pasikartojančias), nebausti už jas, o padėti nenukrypti nuo dienotvarkės, suteikti papildomos medžiagos, patarimų kaip atlikti užduotį. | <p>2013-03-01 – 2013-03-29</p> <p>Nuo 2013-04-01 nuolat</p> <p>Nuo 2013-04-01 nuolat</p> <p>Nuolat</p> |
| Sustiprinti komandinį darbą | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aptarti visų rangų vadovams su aukščiausio rango vadovu darbuotojų motyvavimo sistemą – nustatyti skiriamą priedą už komandinio darbo atlikimą. 2. Susirinkimo metu paašškinti motyvavimo sistemą: už komandinį darbo užduoties atlikimą, kurį įvertina vadovas, skiriamas priedas. 3. Atliekant užduotis, įgyvendinat projektus sudaryti darbuotojų komandas. Darbui komandose motyvuoti tuo, kad nuo bendro užduoties atlikimo priklausys komandos narių priedas, kuris bus paskirstytas vienodai. | <p>2013-03-01 – 2013-03-10</p> <p>2013-03-11 – 2013-03-20</p> <p>Nuolat</p> |
| Suteikti darbuotojams didesnius įgaliojimus | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovai turi išrinkti darbuotojus, kuriems priskirs didesnius įgaliojimus. 2. Aptarti su pasirinktais darbuotojais jiems priskirtus įgaliojimus. 3. Pirmadieniais, per atliktų darbų patikrą aptarti su darbuotoju įgaliojimų atlikimą. Jei kažkas atliekama ne taip – padėti, paašškinti kaip geriau atlikti. | <p>2013-03-01- 2013-03-20</p> <p>2013-03-21 – 2013-04-10</p> <p>Nuolat</p> |
| Organizuoti susitikimus su skyrių vadovais | <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizuoti susitikimus su vadovais. 2. Aptarti su vadovais organizacijos tikslus. 3. Apie priimtus sprendimus informuoti darbuotojus. | Nuolat |

3.4 lentelėje matyti UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros pokyčių planas, priimti sprendimai. Labai svarbu nustatyti konkrečius veiksmus, kokiomis priemonėmis bus įgyvendinti sprendimai. Priemonės parinktos atsižvelgiant į organizacinės kultūros aspektus, darančius įtaką UAB „CCM Baltic“ darbuotojų pasitenkinimui (žr.3.3 pav.).



3.3 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšis UAB „CCM Baltic“ (sudaryta autorės)

3.3 paveiksle matyti, kad organizacinės kultūros aspektai palaikymas, bendravimas ir vadovavimo stilius daro įtaką UAB „CCM Baltic“ darbuotojų pasitenkinimui. Palaikymą, bendravimą galima priskirti klanų kultūros bruožams, o vadovavimo stilius pagal darbuotojų tyrimo rezultatus matyti, kad pageidaujamas turintis ir hierarchinių ir klanų kultūros bruožų. Vadinasi organizacinės kultūros projektavimo priemonės turi būti pasirinktos atsižvelgiant į tai, t.y. jos turi sukurti humanišką, draugišką darbo aplinką, kiekvienas darbuotojas turi jaustis svarbus ir reikalingas organizacijoje. UAB „CCM Baltic“ darbuotojams patinka neformalus bendravimas su vadovu, o taisyklės ir darbo tvarka neapsunkina atliekamo darbo, darbuotojams svarbu, kad užduočių atlikimo eigoje žinotų ar jos atliekamos gerai.

Organizacinės kultūros projektavimo apibendrinimas

Šiame skyriuje pateikti UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros projektai. Nustatytos dabartinės situacijos, norimos situacijos, neatitikimai, sudarytas pokyčių planas, parinktos priemonės jam įgyvendinti. Pokyčio plano priemonės, parinktos atsižvelgiant į kiekvienos įmonės organizacinės kultūros aspektus, darančius įtaką darbuotojų pasitenkinimui.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu padeda gerinti įmonės veiklos rezultatus. Kuo labiau darbuotojai patenkinti darbu, tuo produktyviau dirba. Todėl siūloma į organizacinės kultūros projektavimo etapus įtraukti organizacinės kultūros aspektų, darančių įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu nustatymą.

Toliau pateikti siūlomi organizacinės kultūros projektavimo etapai (3.4 pav.)



3.4 pav. Siūlomi organizacinės kultūros projektavimo etapai (sudaryta autorės)

Nustačius organizacinės kultūros aspektus, darančius įtaką darbuotojų pasitenkinimui, siūloma atsižvelgti kuriant organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimo plano priemones. Kadangi pasirinktas priemones siūloma rinktis tokias, kurios derinamos su darbuotojų pasitenkinimui darančiais įtaką aspektais, tikėtina, kad organizacinės kultūros įdiegimo laikas sumažės – darbuotojai greičiau priims diegiamą organizacinę kultūrą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus darbą galima daryti tokias išvadas:

1. Remiantis lietuvių ir užsienio autorių moksline literatūra, išanalizuota organizacinės kultūros reikšmingumas organizacijoje, elementai, lygiai, darbuotojų pasitenkinimo samprata, organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšis, organizacinės kultūros pokyčių metodai ir priemonės. Pagrindiniai teorinės dalies apibendrinimai yra šie:
 - Nėra vieningos nuomonės dėl organizacinės kultūros apibrėžimo, bet dėl esminių teiginių mokslininkai yra vieningi. Moksliniuose darbuose pastebimos dvi sąvokos: organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros. Organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra turi panašumų – tai vertybės, nuostatos, filosofija, tačiau pagrindinis skirtumas yra tas, kad organizacijos kultūra yra savime susidariusi, o organizacinė yra sąmoningai sukurta dažniausiai organizacijos vadovybės. Magistro baigiamajame darbe naudojama organizacinės kultūros sąvoka. Organizacinė kultūra daro didelę įtaką darbinei veiklai, nulemia darbuotojų elgesį, vienija juos. Organizacijos kultūros tikslas yra suformuoti organizacijos nariams vienybės jausmą, skatinanti išipareigojimą organizacijai, jos numatytiems tikslams ir gerinti veiklos rezultatus.
 - Organizacija susideda iš elementų ir lygių. Skirtingų autorių pateikti organizacijos elementai ir lygiai skiriasi nedaug. Dažniausiai minimi sutartiniai dalykai (organizacijos simboliai, pasakojimai, tradicijos, ritualai, ceremonijos, herojai), vertybės, normos. Ypač pabrėžiama vertybių svarba. Kuo daugiau darbuotojų pripažįsta organizacijos vertybes, tuo tampa stipresnis vienybės jausmas.
 - Darbe apžvelgti organizacinės kultūros vertinimo metodai OCAI, Denison parengta metodologija, organizacinės kultūros suderinamumo metodas, organizacinio socialinio konteksto metodas OSC.
 - Apžvelgtos mokslininkų pateikiamos darbuotojų darbo pasitenkinimo sampratos. Norint išlaikyti gerus darbuotojus organizacijoje, yra svarbu suteikti tokias darbo sąlygas ir aplinką, kuriose darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu, nes tokie organizacijos nariai atneša daug geresnius darbo rezultatus nei nepatenkinti darbuotojai. Dažniausiai darbuotojai yra patenkinti, kai yra galimybė bendrauti, dalytis savo patirtimi, išsakyti savo idėjas, tobulėti, kai yra geri santykiai su kolegomis, vadovais ir kai įvertina už gerai atliktą darbą.
 - Apžvelgti kelių mokslininkų tyrimai, kurie patvirtina organizacinės kultūros įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšis yra labai svarbus norint išlaikyti darbuotojus organizacijoje. Apžvelgus mokslinę literatūrą,

dažniausiai minimi tokie organizacinės kultūros aspektai kaip pripažinimas, pagarba, įsitraukimas, palaikymas, bendravimas, tobulėjimas, karjeros galimybės, vadovavimo stilius, vertybės.

- Organizacijos kultūros keitimo projektai vykdomi keliais etapais. Pirmiausia turi būti ištirta esama organizacinė kultūra, paskui norima bei išanalizuojami gautų rezultatų skirtumai. Paskui turi būti sudaromas pokyčių įgyvendinimo planas ir nurodyti konkretūs veiksmai. Nustaćius priemones neatitikimams pašalinti, reikėtų įvertinti galimą pasipriešinimą pokyčiams ir pradėti keitimo procesą. Keitimo procese svarbu atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Stipri, tinkamai suprojektuota organizacinė kultūra padeda įgyvendinti strateginius tikslus, stiprina išsipareigojimus ir darbuotojų tarpusavio santykius.
2. Analitinėje magistro darbo dalyje išskiriami tokie pagrindiniai rezultatai:
- Tyrimui parengtos dvi anketos. Viena skirta vadovams – organizacinės kultūros nustatymo klausimynas, kita anketa skirta darbuotojams – organizacinės kultūros aspektų sąryšio su darbuotojų pasitenkinimu klausimynas. Organizacinės kultūros nustatymui pasirinktas organizacinės kultūros nustatymo metodas OCAI. Organizacinės kultūros aspektų ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšio tyrime iškelta hipotezė: Organizacinės kultūros aspektai kaip pripažinimas, pagarba, įsitraukimas, palaikymas, bendravimas, tobulėjimas, karjeros galimybės bei vadovavimo stilius yra labai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Nuo Pirsono koreliacijos koeficiento analizės priklausė kurie hipotezės organizacinės kultūros aspektai buvo priimti, kurie atmesti. Tyrimui pasirinktos dvi verslo projektų valdymo įmonės – UAB „Yglė“ ir UAB „CCM Baltic“.
 - UAB „Yglė“ vadovų apklausos tyrime dalyvavo 8 vadovai. Tyrimo metu nustatytas organizacinės kultūros tipas dabar ir ateityje. UAB „Yglė“ organizacinės kultūros tipas dabar ir ateityje yra mišrus.
 - UAB „CCM Baltic“ vadovų apklausos tyrime dalyvavo 6 vadovai. Tyrimo metu nustatytas organizacinės kultūros tipas dabar ir ateityje. UAB „CCM Baltic“ organizacinės kultūros tipas dabar ir ateityje yra mišrus.
 - UAB „Yglė“ darbuotojų apklausos tyrime dalyvavo 192 darbuotojai. Atlikus darbuotojų pasitenkinimo ir organizacinės kultūros sąryšio tyrimą gauta, kad reikšmingi yra šie organizacinės kultūros aspektai: pripažinimas, pagarba ir palaikymas, bendravimas.
 - UAB „CCM Baltic“ darbuotojų apklausos tyrime dalyvavo 99 darbuotojai. Atlikus darbuotojų pasitenkinimo ir organizacinės kultūros sąryšio tyrimą gauta, kad reikšmingi yra tokie organizacinės kultūros aspektai: palaikymas, bendravimas ir vadovavimo stilius.
3. Projektinėje magistrinio darbo dalyje, remiantis atlikto tyrimo rezultatais ir teorine literatūros analize, pateikiami organizacinės kultūros keitimo projektai. Projektavimo etapais

susidėjo iš dabartinės organizacinės kultūros situacijos nustatymo, norimos situacijos nustatymo, neatitikimų tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros, pokyčio plano sudarymo, nurodant konkrečias priemones planui realizuoti. Pokyčio plano priemonės, parinktos atsižvelgiant į kiekvienos įmonės organizacinės kultūros aspektus, darančius įtaką darbuotojų pasitenkinimui.

4. Kadangi darbuotojų pasitenkinimas darbu padeda gerinti įmonės veiklos rezultatus, siūloma į organizacinės kultūros projektavimo etapus įtraukti organizacinės kultūros aspektų, darančių įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu nustatymą. Taigi siūlomi organizacinės kultūros projektavimo etapai: esamos organizacinės kultūros nustatymas, norimos organizacinės kultūros nustatymas, organizacinės kultūros aspektų, darančių įtaką darbuotojų pasitenkinimui nustatymas, pokyčių įgyvendinimo plano sudarymas, konkrečių veiksmų planui realizuoti numatymas. Į darbuotojų pasitenkinimui darančiais įtaką aspektus siūloma atsižvelgti pasirenkant pokyčių įgyvendinimo plano priemones. Į tai atsižvelgiant tikėtina, kad organizacinės kultūros įdiegimo laikas sumažės – darbuotojai greičiau priims diegiamą organizacinę kultūrą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Adalsteinsson, G. D.; Gudlaugson, T. 2007. Can a specific Icelandic organizational culture explain the success of Icelandic businesses in foreign expansion? in *19th Nordic Academy of Management Conference "The Future of Nordic Business Schools"*, 64–71.

Aiman-Smith, L. 2004. *Organizational Culture. What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation*. [interaktyvus][žiūrėta 2011-12-15]. Prieiga per internetą: <http://cims.ncsu.edu/documents/WDWK_culture.pdf>.

Allame, S. M.; Nouri, B. A.; Tavakoli, S.Y.; Shokrani S.A.R. 2008. Effect of Organizational culture on Success of Knowledge Management system's implementation (Case Study: Saderat bank in Isfahan province). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business* 2(9): 321–346.

Altman, B. A.; Conceicao, S.C.O. 2011 Training and Development Process and Organizational Culture Change. *Organization Development Journal* 29(1): 33–43.

Arnold, J. 2005. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* [interaktyvus] [žiūrėta 2012-10-15]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books/about/Work_Psychology.html?id=3BXgICHVpkUC&redir_esc=y>.

Bakanauskienė, I.; Bendaravičienė, R.; Krikštolaitis, R. 2010. Pasitenkinimu darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 22(3): 22–32.

Barczak, G. 2001. Factors influencing product development team satisfaction. *European Journal of Innovation management* 4(1): 32–36.

Bellou, V. 2010. Emerald Article: Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International* 15(1): 4–19.

Bigliardi, B.; Dormio, A. I.; Galati, F.; Shiuma, G. 2012. The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *The journal of information and knowledge management system* 42 (1): 36–51.

Budinienė, L.; Svirskienė G. 2006. Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunujų mokslininkų darbai*. 2 (9): 55–59.

Bushardt, S. C.; Glascoff, D.W.; Doty D. H. 2011 Organizational culture, formal reward structure, and effective strategy implementation: a conceptual model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 15 (2): 57–70.

Cameron, K. S.; Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Franciskas: Jossey-Bass leidykla. 242 p.

Chang, S.; Lee M. 2007. Emerald Article: A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*. 14(2): 155–185.

Dalman, G.; Gudlaugsson, T. 2007. Can a specific Icelandic organizational culture explain the success of Icelandic businesses in foreign expansion? in *19th Nordic Academy of Management Conference "The Future of Nordic Business Schools"*, 2–15.

Diskienė, D.; Goštautas, V. 2010. Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction. *Current Issues of Business and Law*. 5(2): 295–319.

Dubauskas, G. 2006. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. 162 p.

Gagne, M.; Deci, E.I. 2005. Self – determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26: 331–362.

Garalis, A. 2003. Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika* 69:1–12.

Glison, C.; Landsverk, J.; Schoenwald, S.; Kelleher, K.; Hoagwood, K. E., Mayberg, S., Green, P. 2007. Assessing and Changing Organizational Culture And Climate for Effective Services, *Research on Social Work Practice*. 17 (6): 736–747.

Gerikienė, V.; Petrauskienė, J. 2009. Profesinio pasitenkinimo veiksniai ir jų grįžtamasis ryšys su bendruomenės slaugytojų pasitenkinimu darbu. *Medicinos teorija ir praktika*. 15 (4): 399–404.

Giedraitis, A. 2011. Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybų suderinamumą. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 2(26):69–75.

Gunlu, E.; Aksarayli, M.; Sahin Percin, N. 2009. Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22(5), 693–717.

Hall, C. B.; Brazil, K., Wakefield, D.; Lerer, T.; Tennen, H. 2010. Organizational Culture, Job Satisfaction, and Clinician Turnover in Primary Care. *Journal of Primary Care and Community Health* 1 (1): 29–36.

Jusevičienė, P. 1996. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 284 p.

Yafang, T. 2011. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *Tsai BMC Health Services Research* 11 (98) 1–9.

Katiliūtė, E.; Stanikūnienė, B. 2009. N liginės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas. *Ekonomika ir vadyba* 14: 575–581.

Khan, V.; Mariyum, A.; Pasha, N.; Hasnain, A. 2011. Impact of Organization Culture on the Job Satisfaction of the Employees (Banking Sector of Pakistan). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 35:1–9.

Kvedaravičius, J.; Ražauskas, D. 2010. Žiedinės organizacinės kultūros pritaikymas Lietuvos rinkai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 20 (1): 1–8.

Labenskytė, G.; Patapas, A. 2011. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, *Viešoji politika ir administravimas* [Public Policy and Administration] 10 (4): 589–603.

Lockwood, N. R., 2007. *Leveraging employee engagement for competitive advantage*. *Research Quarterly* [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-15]. Prieiga per internetą <<http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/07marresearchquarterly.pdf>>.

Lukoševičius, V.; Pruskus, V. 2009. *Organizacijų kultūra*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. 202 p.

Lund, D. B. 2003. Emerald Article: Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business and industrial marketing* 18 (3): 219–236.

Nikaitė, I.; Vveinhardt, J., 2008. Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 1(17): 176–186.

Nouri, B. A.; Tavakoli S. Y.; Shokrani, S. A. 2011. Effect of Organizational culture on Success of Knowledge Management system's implementation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2 (9): 321–346.

Markos, S.; Sridevi, M. S. 2010. Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management* 5(12): 89–96.

Malinauskaite, J. 2012. Organizacijos kultūros įtaka organizacijos veiklos rezultatams, iš *Verslas XXI amžiuje* [Business in XXI Century]: 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje 2012 m. vasario 2 d., straipsnių rinkinys. Vilnius: Technika.

Mitchell, N. 2010. *Employee Engagement: the rules of engagement* [interaktyvus][žiūrėta 2011-12-15]. Prieiga per internetą <<http://www.managerofchoice.co.uk/docs/roewhitepaper.pdf>>.

Pagojutė, I. 2006. Konsultantų pasitenkinimo darbu didinimas organizacijoje. *Jaunasis mokslininkas* 3(1): 25–31.

Papšienė, P.; Vilkaitė, N. 2009. Vartotojų lojalumas kaip efektyvios žmoniškųjų išteklių vadybos rezultatas. *Journal of Management* 14 (2): 127–134.

- Paužuolienė, J.; Trakšėlys, K. 2009. Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba*. 14(2): 157–162.
- Pociūtė E. 2011. Organizacijos kultūros veiksnių įtaka darbuotojų motyvacijai: teorinis aspektas, iš *Studentų mokslinės konferencijos „Jaunasis mokslininkas“*, įvykusios Kaune 2011 m. balandžio 28 d., straipsnių rinkinys. Kaunas: Akademija, 126–130.
- Purlys Č., 2009. Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų tyrimai: Sisteminis vertinimas* 49: 97–108.
- Robbins, S. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p.
- Sakalas, A. 2003. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 277 p.
- Sempene, M., Rieger, H., Roodt, G. 2002. Job Satisfaction in Relation to Organizational culture. *Journal of Industrial Psychology* 28 (2): 23–30.
- Shili S. 2008. Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*. 3 (12): 137–141.
- Simosi, M.; Xenikou, A. 2010. The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(10): 1598–1616.
- Stripeikis, O.; Ramanauskas, J. 2011. Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 1 (25): 224–230.
- Stundžė, L. 2010. Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*. (53): 63–85.
- Sun, S. 2008. Organizational Culture and Its Themes, *International Journal of Business and management* 3 (12): 137–141.
- Šimanskienė, L. 2008. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 15(4): 1–6.
- Šimanskienė, L. 2002. *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 206 p.
- Šimanskienė, L.; Tarasevičius, T. 2010. Organizacijos kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 20(1): 1–8.
- Ušėckienė, L. 2005. Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu ir tęstinio mokymosi sąsaja. *Pedagogika* 79: 85–90.
- Vanagas, P. 2005. Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 34: 23-30.

Vaitiekauskaitė, R. 2008. Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai, iš *Mechanika, medžiagų inžinerija, pramonės inžinerija ir vadyba: 11-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos Mokslas – Lietuvos ateitis*“, vykusios Vilniuje 2008 m. balandžio 24–25 d., straipsnių rinkinys. Vilnius: Technika, 191–197.

Vaitkūnaitė, V. 2006. Susijusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verklas: teorija ir praktika*. 7 (1): 45–53.

Viederytė, R. 2007. *Rinkotyra*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 145 p.

Vveinhardt, J., 2011. Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 5(29): 221–230.

Zakarevičius, P. 2004. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. 230: 201–209

Zatz, D. 2008. Organizational Culture. *Tools to turn information into action*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-11]. Prieiga per internetą: < <http://www.toolpack.com/culture.html> >.

Zigarmi, D.; Houson, D.; Witt., D. 2007. Employee Passion - The New Rules of Engagement. *The Ken Blanchard Companies* [interaktyvus] [žiūrėta 2012-05-15]. Prieiga per Internetą: < http://www.kenblanchard.com/img/pub/employee_passion.pdf >.

PRIEDAI

A priedas

ANKETA VADOVAMS

Gerbiamas respondente,

Esu VGTU Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų studentė Jūratė Malinauskaitė ir rašau magistro baigiamąjį darbą „Verslo projektų valdymo įmonių organizacinės kultūros projektavimas“. Šios anketos tikslas ištirti nustatyti įmonės organizacinės kultūros tipą.

Norėčiau, kad į visus klausimus atsakytumėte nuoširdžiai ir pateiktumėte tikrąją savo nuomonę.

Anketa anoniminė. Garantuoju, kad Jūsų atsakymai į šioje anketoje pateiktus klausimus bus panaudoti tik magistro baigiamajame darbe. Jei Jus domina šio tyrimo rezultatai, galite susisiekti elektroniniu paštu malinauskaite.jurate@gmail.com.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

A. Organizacinės kultūros tikslas, elementai.

1. Nurodykite, Jūsų nuomone, organizacinės kultūros tikslą. Pasirinkite vieną variantą.

1. Suvienyti kolektyvą, suburti į komandinį darbą
2. Padėti pagerinti organizacijos veiklos rezultatus kaip pelnas, galia rinkoje
3. Apibrėžti ir tvirtinti elgesio standartus
4. Atskleisti kiekvieno žmogaus individualumą, kūrybiškumą
5. Kita (įrašykite) _____

2. Pažymėkite, Jūsų nuomone, reikšmingiausią tradiciją šioje įmonėje. Pasirinkite vieną variantą.

1. Šventės, iškylos, gimtadienių paminėjimai ir panaši veikla
2. Darbuotojų apdovanojimas už pasiekimus
3. Susirinkimų organizavimas
4. Darbuotojų paskatinimas už naujas idėjas
5. Kita (įrašykite) _____

3. Kas Jums svarbiausia įmonės istorijoje? Pasirinkite vieną variantą.

1. Organizacijos žmonės – garsūs, daug pasiekę įmonės darbuotojai, kurie yra tarsi pavyzdys
2. Naujų, inovatyvių projektų įgyvendinimas
3. Pripažinimai geriausiais rinkoje

4. Vadovai, kurie pasižymėjo geru organizuotumu, efektyviu darbo koordinavimu

5. Kita (įrašykite) _____

4. Prisiminkite darbuotoją, kuris dažniausiai Jus įkvepia ar paskatina dirbti. Kokia savybė jis (ji) labiausiai pasižymi? Pasirinkite vieną variantą.

1. Supratingumas

2. Komunikabilumas

3. Organizuotumas

4. Nuoseklumas

5. Iniciatyvumas

6. Kūrybingumas

7. Ambicingumas

8. Orientavimasis į tikslą

9. Kita (įrašykite) _____

5. Ar, Jūsų nuomone, įmonės simboliai yra svarbūs organizacinės kultūros simboliai? Jei atsakėte ne arba nežinau, 6 klausimą praleiskite.

1. Taip

2. Ne

3. Nežinau

6. Kokia Jūsų nuomone, reikšmingiausia įmonės simbolių (logotipas, atributika, užmamas pareigas atspindintys ženklai, spalvos ir t.t.) reikšmė? Pasirinkite vieną variantą.

1. Išskiria įmonę tarp konkurentų

2. Pabrėžia, kad darbuotojai viena komanda

3. Tai tarsi kontrolė (spalvos, užmamas pareigas atspindintys ženklai)

4. Atskleidžia įmonės kūrybinę pusę

5. Kita (įrašykite) _____

7. Kokia, Jūsų nuomone, reikšmingiausia įmonės vertybė? Pasirinkite vieną variantą.

1. Kūrybiškumas

2. Užsibrėžtų tikslų siekimas

3. Rūpinimasis kitais žmonėmis

4. Lansktumas ir laisvė (nėra griežtos kontrolės, kiekvienas gali išsakyti laisvai savo nuomonę, pateikti idėjas ir t.t.)

5. Efektyvumas

6. Nuoseklumas

7. Sąžiningumas

8. Profesionalumas

9. Atsakingumas

10. Kita (įrašykite) _____

B. Organizacinės kultūros tipo nustatymas.

Šioje anketos dalyje kiekvienoje iš šešių skilčių yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Prašau, paskirstykite 100% šioms alternatyvoms taip, kaip Jums atrodo, kad yra būdinga Jūsų organizacijai. Didžiausią procentinę dalį turėtumėte skirti tai alternatyvai, kuri labiausiai primena Jūsų organizaciją. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30, ...) ir penkių (5, 15, 25, 35, ...).

Atkreipkite, prašau, dėmesį į tai, kad atsakymams yra pateiktos 2 skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltyje „Dabar“ norėčiau, kad organizaciją apibūdintumėte taip, kokia ji yra dabar, o skiltyje „Numatoma ateityje“ apibūdintumėte taip, kokia jūsų organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Pateiktiems teiginiams nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, taip, kaip nėra teisingos ar neteisingos kultūros. Tam, kad organizacinės kultūros nustatymas būtų maksimaliai tikslus, pasistenkite įdėmiai perskaityti teiginius ir atsakinėti kiek įmanoma objektyviau.

Pildymo pavyzdys:

Jeigu, atsakinėjant į pirmą klausimą, Jums atrodo, kad A alternatyva labai primena Jūsų organizaciją, B ir C alternatyvos vienodai šiek tiek charakteringos, o D visiškai nebūdinga, tai procentinius balus turėtumėte paskirstyti taip: A – 55%, B, C – 20%, D – 5%. Būtinai, prašau, įsitikinkite, kad bendra atsakymų suma sudarytų 100%. Viso: 100% 100%

| <i>1.</i> | <i>Svarbiausios charakteristikos</i> | <i>Dabar</i> | <i>Numatoma ateityje</i> |
|------------------|--|---------------------|---------------------------------|
| A. | Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro. | | |
| B. | Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti. | | |
| C. | Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą. | | |
| D. | Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių | | |

| | | | |
|-----------|---|---------------------|---------------------------------|
| | veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros. | | |
| | Viso: | 100% | 100% |
| 2. | <i>Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje</i> | <i>Dabar</i> | <i>Numatoma ateityje</i> |
| A. | Tai monitoringo pavyzdys, stengimasis padėti ir išmokyti. | | |
| B. | Tai verslumo, novatoriškumo, polinkio į riziką pavyzdys. | | |
| C. | Tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys. | | |
| D. | Tai koordinacijos, tikslios organizacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys. | | |
| | Viso: | 100% | 100% |
| 3. | <i>Darbuotojų valdymas</i> | <i>Dabar</i> | <i>Numatoma ateityje</i> |
| A. | Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus. | | |
| B. | Individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas. | | |
| C. | Didelis reiklumas, griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas. | | |
| D. | Užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių stabilumas. | | |
| | Viso: | 100% | 100% |
| 4. | <i>Vienijamoji organizacijos esmė</i> | <i>Dabar</i> | <i>Numatoma ateityje</i> |
| A. | Organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis. | | |
| B. | Organizaciją vienija pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui, siekimas pirmauti. | | |
| C. | Organizaciją vienija akcentas siekti tikslo ir uždavinių įgyvendinimo. Nuolat aptariamose temose – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir pergalė. | | |
| D. | Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Būtina planinė organizacijos veiklos eiga. | | |
| | Viso: | 100% | 100% |
| 5. | <i>Strateginiai tikslai</i> | <i>Dabar</i> | <i>Numatoma ateityje</i> |
| A. | Žmonių ugdyimas, aukštas pasitikėjimas. Atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyme. | | |
| B. | Naujų resursų gavimas, naujų problemų sprendimas, naujovių aprobavimas. | | |
| C. | Konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Tikslinis jėgų koncentravimas ir siekimas nugalėti rinkoje. | | |
| D. | Nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas. | | |
| | Viso: | 100% | 100% |
| 6. | <i>Sėkmės kriterijai</i> | <i>Dabar</i> | <i>Numatoma ateityje</i> |
| A. | Žmogiškųjų resursų plėtra, komandinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu ir rūpinimasis žmonėmis. | | |
| B. | Unikalių ir naujų paslaugų kūrimas. Tai paslaugų lyderis ir novatorius. | | |

| | | | |
|-----------|---|------|------|
| C. | Pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje. | | |
| D. | Rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai. | | |
| | Viso: | 100% | 100% |

C. Demografiniai duomenys.

1. Jūsų lytis.

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius.

- < 20m.
- 20-29 m.
- 30-39 m.
- 40-49 m.
- > 50 m.

3. Jūsų užimamų pareigų pozicija vadovavimo grandinėje.

- Aukščiausiojo lygio vadovas
- Vidurinėsios grandies vadovas
- Žemutiniosios grandies vadovas

4. Jūsų išsilavinimas.

- Aukštasis
- Aukštesnysis
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis (mokausi)

5. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

- < 1 m.
- 1 – 5 m.
- 6-10 m.
- >11 m.

Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!

Sėkmės darbuose!

B priedas

ANKETA DARBUOTOJAMS

Gerbiamas respondente,

Esu VGTU Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų studentė Jūratė Malinauskaitė ir rašau magistro baigiamąjį darbą „Verslo projektų valdymo įmonių organizacinės kultūros projektavimas“. Šios anketos tikslas ištirti įmonės organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo sąryšį.

Norėčiau, kad į visus klausimus atsakytumėte nuoširdžiai ir pateiktumėte tikrąją savo nuomonę.

Anketa anoniminė. Garantuoju, kad Jūsų atsakymai į šioje anketoje pateiktus klausimus bus panaudoti tik magistro baigiamajame darbe. Jei Jus domina šio tyrimo rezultatai, galite susisiekti elektroniniu paštu malinauskaite.jurate@gmail.com.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

Prašau, pažymėkite prie kiekvieno teiginio Jums labiausiai tinkantį atsakymą:

1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

A. Pripažinimas, pagarba

1. Įmonėje vyrauja supratimas, kad visi darbuotojai svarbūs, nesvarbu kokias pareigas užima.

1 2 3 4 5

2. Už pasiekimus mes gauname pinigines kompensacijas.

1 2 3 4 5

3. Darbuotojų laimėjimai ir pasiekimai pripažįstami viešai.

1 2 3 4 5

4. Įmonė gerbia ir rūpinasi savo darbuotojais.

1 2 3 4 5

B. Įsitraukimas

1. Vadovas visada skatina kiekvieno darbuotojo dalyvavimą sprendžiant problemas.

1 2 3 4 5

2. Kiekvienas darbuotojas gali išsakyti savo idėjas.

1 2 3 4 5

3. Dažnai organizuojama organizacijos laisvalaikio veikla.

1 2 3 4 5

4. Darbuotojai dirba noriai, neskaičiuoja kiekvienos papildomos darbo minutės.

1 2 3 4 5

C. Palaikymas, bendravimas

1. Žmonės įmonėje elgiasi sąžiningai.
1 2 3 4 5
2. Vadovas palaiko atliekant svarbias užduotis.
1 2 3 4 5
3. Kolegų bendravimas yra draugiškas ir šiltas.
1 2 3 4 5
4. Darbuotojai gali pasitikėti vieni kitais.
1 2 3 4 5

D. Tobulėjimas, karjeros galimybės

1. Darbuotojai atlieka tokius darbus, kuriuose gali panaudoti visas savo žinias ir įgūdžius.
1 2 3 4 5
2. Darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, mokymuose.
1 2 3 4 5
3. Kiekvienas darbuotojas gali pakilti pareigose.
1 2 3 4 5
4. Darbuotojai skatinami išmėginti naujas užduotis.
1 2 3 4 5

E. Vadovavimo stilius

1. Vadovas tiksliai apibrėžia užduotis ir tiksliai išaiškina darbuotojams ką, kada ir su kuo jiems daryti.
1 2 3 4 5
2. Darbuotojai visada gali ateiti patarimo pas vadovą ir vadovas visada padeda kuo gali.
1 2 3 4 5
3. Vadovas dažnai tikrina kaip atliekamos užduotys.
1 2 3 4 5
4. Vadovas paskirsto atsakomybes ir kontroliuoja užduočių atlikimą tik esant būtinam reikalui.
1 2 3 4 5

F. Pasitenkinimas darbu

Prašau, pažymėkite prie kiekvieno teiginio Jums labiausiai tinkantį atsakymą:

1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 1. | Jaučiu, kad kaip darbuotojas esu vertinamas/branginamas. | | | | | |
| 2. | Atliekant darbą man svarbu laisvės suteikimas (silpna kontrolė). | | | | | |
| 3. | Man patinka mano bendradarbiai. | | | | | |
| 4. | Mano darbe tikrai yra per mažai galimybių paaukštinimui. | | | | | |
| 5. | Taisyklės ir darbo tvarka apsunkina mano atliekamą darbą. | | | | | |
| 6. | Darbe nėra daug barnių (vidinės konkurencijos, apkalbų ir t.t.) ir kovos. | | | | | |
| 7. | Jei aš įdedu papildomų pastangų į savo darbą, tai nelieka nepastebėta. | | | | | |
| 8. | Aš nesijaučiu gerai, kai atliekant svarbią užduotį nejaučiu vadovo palaikymo. | | | | | |
| 9. | Man patinka, kad su vadovu galiu bendrauti neformaliai. | | | | | |
| 10. | Jaučiu, kad dirbdamas šį darbą tobulėju. | | | | | |
| 11. | Viena iš man svarbių vertybių yra sąžiningumas. | | | | | |
| 12. | Man patinka dalyvauti įmonės organizuojamuose vakarėliuose, išvykose (ar kitoje laisvalaikio formoje). | | | | | |
| 13. | Jaučiuosi gerbiamas vadovo ir savo kolegų. | | | | | |
| 14. | Man svarbu, kad užduočių atlikimo eigoje žinočiau ar jos atliekamos gerai. | | | | | |
| 15. | Dirbdamas jaučiu pasididžiavimą. | | | | | |
| 16. | Jaučiuosi nevertinamas įmonėje, kai pagalvoju apie savo darbo užmokestį. | | | | | |
| 17. | Man yra svarbu, kad įmonėje būtų išklausomos ir mano idėjos. | | | | | |
| 18. | Kai neišklausoma mano nuomonė sprendžiant problemas, atrodo, kad mano darbas yra beprasmiškas. | | | | | |
| 19. | Jaučiu, kad galiu panaudoti visas savo sukauptas žinias ir gebėjimus. | | | | | |
| 20. | Aš dažnai gaunu naujas, man dar neišbandytas užduotis, kurias leidžia man tobulėti. | | | | | |

G. Demografiniai duomenys

1. Jūsų lytis.

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius.

- < 20m.
- 20-29 m.
- 30-39 m.
- 40-49 m.
- > 50 m.

3. Jūsų užimamų pareigų pozicija vadovavimo grandinėje.

- Aukščiausiojo lygio vadovas
- Vidurinėsios grandies vadovas
- Žemutiniosios grandies vadovas
- Vadovaujamų pareigų neužimu

4. Jūsų išsilavinimas.

- Aukštasis
- Aukštesnysis
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis (mokausi)

5. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje ?

- < 1 m.
- 1 – 5 m.
- 6-10 m.
- >11 m.

Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!

Sėkmės darbuose!