

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ALEKSANDRA KOROVINA

ORGANIZACIJOS VEIKLOS TIPO POVEIKIS
ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMUI
(LYGINAMOJI ANALIZĖ PAGAL K. S. CAMERONO
IR R. E. QUINNO METODOLOGIJĄ OCAI)

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. V. Gražulis

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ORGANIZACIJOS VEIKLOS TIPO POVEIKIS
ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMUI
(LYGINAMOJI ANALIZĖ PAGAL K. S. CAMERONO
IR R. E. QUINNO METODOLOGIJĄ OCAI)

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

Prof. dr. V. Gražulis

Recenzentas

Atliko

Žimis1-01 gr. stud.

A. Korovina

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. MOKSLINĖS DISKUSIJOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS KLAUSIMU KONCEPCIJOS	9
1.1. Organizacijos sampratos evoliucija istoriniame kontekste	9
1.2. Organizacinės kultūros apibrėžties ypatumai	11
1.3. Organizacinės kultūros klasifikacija ir tyrimo lygiai	18
1.4. Organizacinės kultūros formavimo etapai.....	23
1.5. Socializacija kaip organizacinę kultūrą formuojantis aspektas.....	27
1.6. Globalizacijos įtaka organizacinei kultūrai	31
1.7. K. S. Camerono ir R. Quinno koncepcijos svarba nagrinėjant organizacinę kultūrą.....	34
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS	39
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	39
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	42
2.3. Tiriamų organizacijų charakteristikos	45
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO REZULTATAI.....	47
3.1. Vadovų „X“ ir „Y“ organizacijų organizacinės kultūros profilis	48
3.2. „X“ ir „Y“ organizacijų darbuotojų tyrimo duomenų analizė.....	50
3.3. „X“ ir „Y“ organizacijų darbuotojų organizacinės kultūros profiliai	53
3.4. Gautų tyrimo „X“ ir „Y“ organizacijose rezultatų apibendrinimas ir palyginimas	69
IŠVADOS.....	71
SIŪLYMAI	73
LITERATŪRA.....	75
ANOTACIJA	81
ANOTATION	82
SANTRAUKA	83
SUMMARY	85
PRIEDAI	87

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa	88
2 priedas. Koreliacija pagal „X“ demografinius rodiklius	91
3 priedas. Koreliacija pagal „Y“ demografinius rodiklius	92
4 priedas. Cronbach's Alpha koeficientai	93
5 priedas. ANOVA dispersinė analizė	94

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacinės kultūros užsienio ir Lietuvos mokslininkų sąvokų suvestinė	17
2 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimo suvestinė	40
3 lentelė. Klausimų blokai.....	41
4 lentelė. Anketos variantų suskirstymas pagal organizacinės kultūros tipą	41
5 lentelė. Tiriamų organizacijų narių atsakymų suvestinė	47
6 lentelė. „X“ organizacijos vadovų atsakymų procentinė sudėtis	48
7 lentelė. „Y“ organizacijos vadovų atsakymų procentinė sudėtis	49
8 lentelė. Dominuojančios kultūros tipai pagal demografinius rodiklius „X“ organizacijoje	60
9 lentelė. Koreliacijos tarp esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros „X“ organizacijoje ...	61
11 lentelė. Dominuojančios kultūros tipai pagal demografinius rodiklius „Y“ organizacijoje	68
12 lentelė. Koreliacijos tarp esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros „Y“ organizacijoje .	69

PAVEIKSLAI

1 pav. Pagrindiniai vadybos kultūros elementai.....	14
2 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros aspektai	15
3 pav. Organizacinės kultūros lygiai	18
4 pav. Teigiami ir neigiami stiprios organizacinės kultūros poveikiai	22
5 pav. Organizacinė kultūrą įtakojantis veiksniai	23
6 pav. Organizacinės kultūros formavimas	25
7 pav. Kaitos organizavimo modelis	26
8 pav. Naujo darbuotojo socializacijos modelis.....	28
9 pav. Neigiamos socializacijos pasekmės.....	30
10 pav. Kultūros lygiai nacionaliniu mastu.....	32
11 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija	35
12 pav. Konkuruojančios lyderystės, efektyvumo ir kokybės vadybos vertybės.....	36
13 pav. „X“ organizacijos vadovo organizacinės kultūros profilis	48
14 pav. „Y“ organizacijos vadovo organizacinės kultūros profilis	49
15 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų pasiskirstymas pagal lytį	50
16 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų pasiskirstymas pagal amžių	51
17 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	52
18 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų bendras darbo stažas	52
19 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų darbo stažas tiriamosiose organizacijose	53
20 pav. „X“ organizacijos darbuotojų organizacinės kultūros profilis	54
21 pav. „X“ organizacijos dominuojančios charakteristikos	55
22 pav. „X“ organizacijos valdymo stilius.....	56
23 pav. „X“ organizacijos vadovo vadovavimas darbuotojams.....	56
24 pav. „X“ organizaciją vienijantys elementai	57
25 pav. „X“ organizacijos strateginiai tikslai.....	58
26 pav. „X“ organizacijos sėkmės kriterijai.....	58
27 pav. „X“ organizacijos vadovo ir darbuotojų organizacinės kultūros profilis „dabar“ ir „pageidaujama“	59
28 pav. „Y“ organizacijos darbuotojų organizacinės kultūros profilis	62
29 pav. „Y“ organizacijos dominuojančios charakteristikos	62
30 pav. „Y“ organizacijos valdymo stilius.....	63
31 pav. „Y“ organizacijos vadovo vadovavimas darbuotojams.....	64
32 pav. „Y“ organizaciją vienijantys elementai	65
33 pav. „Y“ organizacijos strateginiai tikslai.....	65
34 pav. „Y“ organizacijos sėkmės kriterijai.....	66

35 pav. „Y“ organizacijos vadovo ir darbuotojų organizacinės kultūros profilis „dabar“ ir „pageidaujama“	67
--	----

IVADAS

Temos aktualumas. Sparčiai besikeičiančiame šiuolaikiniame pasaulyje, nuolat vykstantiems pokyčiams žmonės retai susimąsto, kad juos valdo materialiniai dalykai, tokie, kaip pinigai, materialinė gerovė, pelno siekimas. Organizacijos siekiant savo tikslų retai atkreipia dėmesį, kad tikslams pasiekti reikalinga darni komanda, darbuotojų vieningumas siekiant užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo, o tai pasiekti be tinkamai susiformavusios organizacinės kultūros būtų gana sunku įgyvendinti. Todėl siekiant efektyvumo, rezultatyvumo, verslo plėtros, išlikti konkurencingiems rinkoje, organizacijos vienas iš pagrindinių užduočių suformuoti tinkamą organizacinę kultūrą. Per paskutinius metus organizacijų vadovų požiūris į kuriamą organizacinę kultūrą įgauna svarbą. Šioje situacijoje ypatingą aktualumą įgauna požiūris į organizacinę kultūrą kaip į priemonę pakeisti verslo kultūrą, formuoti naujus vertybinius orientyrus ir ugdyti „supratingos nuosavybės“ instituciją.

Apie organizacinę kultūrą pirmieji pradėjo kalbėti užsienio autoriai E. Jaques (1952), G. Hofstede (1980), T. Peters ir R. H. Waterman (1982), E. H. Shein (1985), T. Harrison (1993), J. Martin ir P. Frost, (1995), K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1998) ir kt. Daugelis jų organizacinę kultūrą aiškino kaip organizacijos darbuotojų bendrus įsitikinimus, vertybės, nuostatas ir normas, kurių pagalba organizacija greičiau gali pasiekti savo tikslus. Pasak R. E. Quinn „organizacijos kultūra – tai vertybės ir nuostatos, kurios nulemia organizacijos santykių su aplinka turinį (R. E. Quinn, 1998.) Tarp lietuviškų autorių, kurie kalbėjo apie organizacinę kultūrą svarbu paminėti L. Šimanskienę (2002), P. Zakarevičių (2003), R. Jucevičių (1998), P. Jucevičienę (1996), J. Kasiulį ir V. Barvydienę (2001), A. Vasiliauską (2004), A. Sakalą (2003) ir kt. Organizacinės kultūros sąvoka yra plati, sampratos apibrėžimų skirtingi autoriai skirtingais laikotarpiais pateikia savaip, tačiau yra vienijančių dalykų. Lietuvos autoriai, tarp jų P. Zakarevičius (2003), L. Šimanskienė (2002), A. Kaziliūnas (2004), J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) skiria organizacinės kultūros sąvokų apibūdinimus ir pateikia *organizacinės kultūros, organizacijos kultūros, vadybos kultūros* bei *organizacijos klimato* apibrėžimus, kuriuos siūlo skirti, o ne tapatinti, kaip daugelis autorių daro dėl žodžio vertimo painiavos.

Apibendrinus ryškiausių mokslininkų nuomones, galima teigti, kad tai organizacijų įkūrėjų bei darbuotojų vertybės, tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas, elgesio normos, nuostatos, požiūriai, kurie daro įtaką organizacinės kultūros formavimui. Organizacinė kultūra skatina bendradarbiavimą tarp vadovų ir pavaldinių tuo pačiu didinant organizacijos veiklos efektyvumą užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Kiekviena organizacija turi savo tik jai būdingą išskirtinę kultūrą.

O. E. Steklova pastebi, kad šiuo metu organizacinės kultūros teorijos ir praktikos plėtra išgyvena sekantį etapą, kuriam būdingas verslininkų ir vadybininkų apmąstymas jos vaidmens svarbą organizacijos gyvenime. Organizacinė kultūra, jos nuomone, dabar yra vertinama kaip stiprus

motyvuojantis faktorius, valdymo priemonė ir personalo sąveikos su organizacija rodiklis (Стеклова, 2007, 5 psl.).

Temos naujumas. Apie organizacinę kultūrą įvairūs mokslininkai pateikia nemažai darbų, tačiau daugiausia kalbama apie organizacinės kultūros esmę bei formavimo procesą. Pateiktų darbų, kur organizacinė kultūra priklauso nuo organizacijos veiklos tipo ir atitinkamai yra formuojama Lietuvoje yra mažai. Kiekvienos atskiros organizacijos vadovai ir darbuotojai sukuria savo organizacinę kultūrą, atsinešdami savo vertybes, patirtį, įsitikinimus, kurie ir formuoja organizacinę kultūrą. Todėl labai svarbu yra aptarti organizacijos veiklos tipo poveikį formuojant organizacinę kultūrą.

Daugumos mokslininkų tyrimuose pabrėžiama organizacinės kultūros svarba, tačiau organizacinės kultūros ryšys su organizacijos veiklos tipu iki šiol nebuvo pakankamai nagrinėjamas, todėl šis bandymas ieškoti ryšio parodo darbo naujumą.

Užsienio mokslininkų K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) atlikti tyrimai parodo, kad ryšys tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo yra žymus, o susidomėjimas organizacine kultūra kiekvienais metais tik didėja. Jų pasiūlytas OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) organizacinės kultūros tyrimo modelis plačiai naudojamas užsienyje kaip efektyvus organizacinės kultūros diagnostavimo instrumentas; magistro darbe tyrimas atliktas remiantis šiuo modeliu.

Darbo problema – dažniausiai įkuriant organizaciją vadovas didelį dėmesį skiria strategijai, technologijoms ir kitiems dalykams bei iki galo nesuvokia, kokią įtaką įmonės veiklai turi organizacinė kultūra, todėl dažniausiai organizacinei kultūrai formuoti neskiriama visai ar skiriama per mažai dėmesio. Tai trukdo darbuotojams vieningai suprasti įmonės elgesio taisykles, vertybes, viziją, strategiją. Todėl tikslingiau būtų problemą apibrėžti šiuo klausimu: kaip organizacinė kultūra priklauso nuo organizacijos pobūdžio?

Darbo objektas – organizacinės kultūros tyrimas pasirinktose organizacijose.

Hipotezė – tikėtina, kad organizacinė kultūra turi savo ypatumų dėl skirtingos veiklos, vadovų nuostatų ir vertybių. Organizacinė kultūra turi nemažai panašumų ir skirtumų, pagal kuriuos galima kiekvieną kultūrą nagrinėti teoriniu aspektu. Kiekvienoje įstaigoje organizacinė kultūra skiriasi ir formuojama skirtingai, priklausomai nuo vadovybės ir organizacijos veiklos pobūdžio.

Darbo tikslas – magistrinio darbo tikslas yra išnagrinėti į organizacinės kultūros mokslinės literatūros šaltiniuose pateiktą medžiagą, atskleisti, kaip organizacinė kultūra daro įtaką organizacijos veiklai. Ištirti, kokį poveikį organizacinės kultūros formavimui turi organizacijos pobūdis.

Darbo uždaviniai:

- Išnagrinėti organizacinės kultūros sampratą teoriniu aspektu;
- Išnagrinėti organizacinės kultūros klasifikavimą ir formavimo procesą;

- Atlikti tyrimą, kokia organizacinė kultūra suformuota dvejose skirtingų veiklos tipų organizacijose, palyginti jų panašumus ir skirtumus.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė. Naudojant mokslinės literatūros šaltinių analizę siekiama suvokti organizacinės kultūros esmę, tipus, formavimosi etapus.
- Anketinės apklausos metodas. Naudojant anketinės apklausos metodą pasirinktos dvi organizacijos, gamybinė „X“ ir paslaugų „Y“, siekiant ištirti vadovų ir darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą.
- Lyginamojo metodo taikymas. Taikant lyginamąjį metodą, tikslas palyginti gamybinės ir paslaugų organizacijų patirtį.
- Statistiniai tyrimo metodai (duomenų apdorojimas su Excel ir SPSS programų pagalba)

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, tyrimo dalis, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas, priedai. Magistro baigiamas darbas parašytas remiantis J. S. Pečkaičio ir I. Mačerinskienės (2008) „Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka“. Darbo apimtis – 86 puslapiai, 5 priedai, 12 lentelių, 35 paveikslai.

1. MOKSLINĖS DISKUSIJOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS KLAUSIMU KONCEPCIJOS

1.1. Organizacijos sampratos evoliucija istoriniame kontekste

Mokslinėje literatūroje nėra vieno universalaus apibrėžimo organizacijai apibūdinti. Dabartiniame Lietuvių kalbos žodyne (2000) „organizacija – žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas“. Pirmas organizacijos sąvoką pateikė prof. Ch. Barnard, kad organizacija – tai asmenys, konkrečių bendradarbiavimo sistemų dalyviais laikomi dėl grynai funkcinių aspektų, kai bendradarbiavimo etapuose už organizacijos ribų asmuo laikomas unikaliu individualiu rinkiniu fizinių, biologinių ir socialinių veiksnių, turi ribotą pasirinkimą ir visada linkęs bendradarbiauti (Vasillopulos, 2011).

Daugelis užsienio ir Lietuvos autorių organizaciją supranta kaip socialinę sistemą. Socialinėmis sistemomis vadinami įvairūs junginiai, kurių sudedamosios dalys yra žmonės (Ginevičius, Silickas, 2008, p. 6).

A. Giddens linkęs apibrėžti organizaciją kaip didelį žmonių susivienijimą, skirtą konkrečioms tikslams pasiekti (Giddens, 2005).

B. Z. Milnerio nuomone, „Kiekvienas žmogus per visą savo gyvenimą vienaip ar kitaip yra susietas su organizacija“ (Мильнер, 2006, p. 16). Jo žodžiais, organizacija – tai sąmoningai koordinuojamas socialinis darinys, turintis tam tikras ribas ir veikiantis, kad pasiektų bendrą tikslą (Мильнер, 2006, p. 69). Toliau autorius pabrėžia, kad organizacijos iš anksto projektuojamos ir modeliuojamos tam, kad būtų galima suformuoti struktūrą, pavaldžią nustatytų tikslų siekimo interesams. Kuriant organizaciją, remiamasi vizija apie ją kaip apie organizmą, kuris veikia racionaliai ir tikslingai, turėdamas tam tikrą tikslą, ir tobulina šio tikslo siekimo metodus (Мильнер, 2006, p. 70).

J. M. George ir G. R. Jones teigia, kad organizacija susideda iš žmonių, kurių bendras darbas nukreiptas į platų tikslų rinkinio pasiekimą. Viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurių žmonės kartu veikia organizacijose – tai produktyvumo didinimas, kuris pasiekiamas darbo pasidalijimu ir specializacija (Джордж, Джоунс, 2003, p. 336).

J. L. Gibson ir kt. nuomone, visos organizacijos susideda iš žmonių. Taigi, bet kokios organizacijos efektyvumas didžiąja dalimi priklauso nuo jos darbuotojų elgesio (Гибсон и др., 2000, p. 6).

P. Zakarevičius išsako nuomonę, kad organizacijos, kaip žmonių grupės, pagrindinės charakteristikos yra bendri jos narių tikslai ir specifiniai jų tarpusavio santykiai (Zakarevičius, 2003, p. 14).

A. Vasiliauskas apibūdina organizacija šitaip: „organizacija – plačiąja reikšme suprantama kaip žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti“ (Vasiliauskas, 2004, p. 21).

R. Ginevičius ir J. Silickas teigia, kad „nuo tikslų (siekių) ir jų siekimo būdų priklauso organizacijos sandara“ (Ginevičius, Silickas, 2008, p. 7), ir toliau pabrėžia, kad „steigiamos organizacijos (plačiąja prasme) nariai turi suvokti organizacijos paskirtį ir sutikti su ja, veiklos būdais, nuostatomis. Juk organizacija – grupė žmonių, kartu siekiančių bendro tikslo“. Taigi organizacijos gimsta žmonėms bendradarbiaujant, darant vieni kitiems įtaką“ (Ginevičius, Silickas, 2008, p. 9).

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2011 m. bankroto procesai buvo baigti 1001 įmonėje, o įregistruota 10 391 nauja įmonė¹. Tai dar kartą patvirtina J. A. F. Stonerio frazė „Organizacijos atsiranda ir išnyksta, kinta, išgyvena ir vėl kinta“ (Stoner et al, 2005, p. 171).

Daugybė mokslininkų pateikia savus organizacijos apibrėžimus ir jie visi yra teisingi, kadangi kiekvienas išvelgia kažką savito, ypatingo, iki šiol netyrinėto. Kiekvienas apibrėžimas turi ryšį su tam tikra tirta organizacija, ir kaip daug egzistuoja skirtingų organizacijų, taip daug gali būti ir apibrėžimų joms nusakyti. P. F. Drucker teigia, kad egzistuoja tik organizacijos, turinčios savo stipriąsias ir silpnąsias puses bei savo tinkamumą tam tikroms veiklos sritims (Drucker, 2004).

Dažniausiai organizacija laikoma įteisinta žmonių bendrija, turinti pripažintą pavadinimą, įstatus (arba nuostatus), apibrėžtą narystę (Butkus, 2006). Tačiau organizacijų teorija šitokią žmonių bendriją suvienijančią ir paverčiančią į organizaciją bruožu laiko būtent bendro tikslo egzistavimą. Šitoks bendras tikslas suvienija organizacijos narius, jo siekiama sąmoningai, tad prireikus suderinti organizacijos narių veiksmus kyla jų valdymo poreikis. Tokį teiginį patvirtina ir P. F. Drucker savo žodžiais, kad „Organizacija yra tik priemonė, padedanti žmonėms našiau dirbti visiems kartu“ (Drucker, 2004).

Organizacijos, turinčios tikslus, privalo turėti ir savo vertybes, kurios turėtų būti pakankamai artimos darbuotojų vertybėms. Priešingu atveju nukenčia darbo efektyvumas ir rezultatai, o per tai – organizacijos tikslų siekimas (Drucker, 2004).

Viena iš organizacijos išraiškų yra įmonė. Pagal E. Bagdoną, tai – „ekonominė, savarankiška, gaminanti rinkai organizacija“. Kaip organizaciją, įmonę galima nagrinėti šiais kriterijais:

- Tai socialinė grupė, kurios tikslas – veikti bendrai;
- Tai racionaliai sutvarkyta grupė, kur žinomas darbų pasiskirstymas, atsakomybė, vadovybė ir pavaldumas;
- Tai patvari grupė su ilgai tarnaujančiomis tikslams priemonėmis (pastatai, įrenginiai), o tikslai nėra akimirksniu įvykdomi (Bagdonas, 2008, p. 12).

¹ Lietuvos statistikos departamentas, 2012, 5 psl. http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=1&cat_id=4.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacija – tai socialinė-ekonominė sistema, kurioje vyksta įvairūs veiklos procesai, surišti su tikslų įgyvendinimu, tikslams pasiekti tarp organizacijos narių formuojasi santykiai, bendravimo įgūdžiai. Organizacijų įvairovė didžiulė – kiek veiklos rūšių, tiek galima paminėti ir skirtingų organizacijų. Tačiau jas visas vienija tam tikras požymis, pagal kurį šie žmonių sambūriai ir priskiriami prie organizacijų – tai susivienijimas kažkokio bendro tikslo labui.

Organizacijų skirtumus lemia organizacijos veiklos sritis (tai – pagrindinis skiriamasis bruožas); dydis, amžius; technologija, vadovavimo stilius; struktūra; veiklos užmojis; valdymo preferencijos; pelno siekimas; kultūra; buvimo vieta (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 15).

P. Zakarevičius pateikia M. Blau ir V. Scott išdėstytas 4 organizacijų grupes, kur organizacijos yra klasifikuojamos kaip socialinės grupės:

- vieningų interesų asociacijos (kultūrinės organizacijos, profesinės sąjungos, religinės bendruomenės ir pan.);
- biznio organizacijos (pramonės ir kitų šakų fabrikai, gamyklos, prekybos įmonės, bankai, draudimo agentūros ir kt.);
- aptarnaujančios organizacijos (ligoninės, mokyklos, universitetai, teatrai ir t.t.);
- bendros naudos organizacijos (kariuomenė, policija, gamtos apsaugos agentūros, gaisrininkai, valstybės institucijos ir pan.) (Zakarevičius, 2003, p. 16).

M. Parker linkęs manyti, kad organizacijos – tai socialinės konstrukcijos, kurios yra ne tik savita visuomenės dalis su visiškai savita kultūra, tačiau, be savitumo, turi savo unikalumą (Parker, 2001, p. 231).

Apibendrinant galima pabrėžti, kad kiekvienas asmuo nuolat susiduria su organizacija nuo pat gimimo iki mirties. Išsamus organizacijos apibrėžimas leidžia suprasti organizacijų įvairovę tam tikrais aspektais. Kiekviena organizacija yra savita, tai priklauso nuo daugybės lemiančių veiksnių. Savaime suprantama, kad organizacijos yra skirtingos, tačiau ne išimtis, kad jos turi bendru bruožų, ir tai priklauso nuo įkūrėjų. Galima teigti, kad kuo aiškiau vadovybė suvokia, numato ir apibrėžia tikslus bei vertybes, tuo veiksmingiau reikiama kryptimi bus formuojama jos organizacinė kultūra, o tai lems ir organizacijos veiklą.

1.2. Organizacinės kultūros apibrėžties ypatumai

Organizacinė kultūra mokslininkų terpėje įgavo reikšmę 1980 m., tai paskatino imtis organizacinio efektyvumo šioje naujoje srityje. Organizacinės kultūros sąvoka gana plati, todėl apibrėžti keliais žodžiais nėra lengva. Įvairūs užsienio ir Lietuvos autoriai skirtingais laikotarpiais ją paaiškina savaip. Vieni supranta ją kaip organizacijos narių elgesio pasireiškimą, kiti aiškina organizacijos kultūros pasireiškimą per vertybes. Pasaulio mokslinėje literatūroje, analizuojančioje

organizacinę kultūrą, dažniausiai yra vartojamos E. H. Shein (1985), G. Hofstede (1980), T. Peters ir R. H. Waterman (1982), T. Harrison (1993), J. Martin ir P. Frost (1995), K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1998), J. A. Stoneri, F. Freeman, D. Gilbert (1999) ir daugelio kitų mokslininkų organizacinės kultūros apibrėžtys.

J. M. George ir G. R. Jones apibrėžia organizacinę kultūrą kaip visumą neformalių vertybių ir normų, kurių pagalba galima kontroliuoti tai, kaip žmonės ir grupės organizacijoje kuria santykį tarpusavyje ir su organizacijai nepriklausančiais žmonėmis bei grupėmis. Tai dar viena, mažiau formali priemonė, kurios pagalba organizacija gali turėti įtakos savo organizacijoms nariams, kad pasiekti organizacijos tikslu. (Джордж, Джоунс, 2003, p. 365).

J. M. George ir G. R. Jones pateikia dvi organizacinės kultūros vertybių rūšis:

- Galutinės vertybės (*terminal value*) - nustatytas tikslas, kurį organizacija siekia pasiekti, tai gali būti stabilumo, inovatyvumo, ekonomijos, moralės, kokybės ir kt.
- Instrumentinės vertybės (*instrumental value*) – pageidaujamas elgesys, kurį organizacija nori matyti tarp organizacijos narių. Tai gali būti tokios vertybės, kaip nuoširdus darbas, gerbti tradicijas ir vadovą, konservatizmas ir atsargumas, ekonomiškumas, kūrybingumas ir drasa, sąžiningumas, pasiruošimas rizikuoti bei aukštų standartų laikymasis.

Idealyje situacijoje instrumentinės organizacijos vertybės padeda pasiekti galutines vertybes, kurie sudaro organizacijos tikslus organizacinės kultūros formavime bei organizacijos tikslu pasiekime. J. M. George ir G. R. Jones pateiktas pavyzdys paaiškina, kad organizacija siekdama stabilumo (galutinė vertybė), gali vykdyti per atsargumą ir pavaldumą vadovams, kuriu rezultatas bus konservatizmas, kaip organizacinės kultūros vertybė. J. M. George ir G. R. Jones siūlo, kad organizacijos nariai išsirinktu reikiamas galutines ir instrumentines vertybes, kurios padės reguliuoti organizacijai svarbius elgesio tipus (Джордж, Джоунс, 2003, p. 366).

M. J. Hach ir A. L. Cunliffe, išnagrinėję organizacinės kultūros aspektus, teigia, kad organizacinė kultūra – tai organizacijos narių tam tikras gyvenimo būdas, aprašomas įvairiai, tačiau apibendrintai tai – bendrų įsitikinimų, prasmų, prielaidų, susitarimų, normų, vertybių ir žinių pripažinimas (Hach, Cunliffe, 2006, p. 175–178). Panašiai pateikia J. A. Stoner ir bendraautoriai, kad organizacinė kultūra vadina visumą „būdingų tam tikros organizacijos nariams tokių svarbių sąvokų, kaip normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai“ (Stoner et al, 2005, p. 178).

J. L. Gibson su bendraautoriais linkę teigti, kad organizacinė kultūra – tai darbuotojų jausmų ir minčių apie organizaciją visuma. Jie taip pat mano, kad organizacinė kultūra gali turėti teigiamas ir neigiamas pasekmes. Teigiamos kultūros pasekmės skatina produktyvumą, neigiamos – trukdo procesams, mažina grupių efektyvumą (Гибсон и др., 2000, p. 8).

G. Hofstede išsako prielaidą, kad organizacijos lygmenyje, kultūrą sudaro daugiausia taikoma skirtinga praktika, o ne skirtingos vertybės (Hofstede, 1999, p. 38) ir paskui paaiškina ją plačiau:

faktas, kad organizacinę kultūrą formuoja valdymo praktika, o ne kultūros vertybės, paaiškina, kodėl tokios kultūros tam tikru mastu turi būti valdomos. Vertybės formuojamos gyvenime anksti: šeimoje, mokykloje, bendraamžių rate. Pasiekus 12 metų amžių, tos vertybės jau tvirtai įspaustas ir sunkiai pakeičiamos. Darbdaviai negali keisti savo darbuotojų vertybių. Vienintelis būdas, kuriuo jie gali turėti įtakos, tai pasirenkant ir skatinant darbuotojus su pageidaujamomis vertybėmis, jei tokie kandidatai yra. Jei siekdamas keisti organizacinės kultūros darbdaviams turės pakeisti savo darbuotojų vertybes, tai būtų beviltiška užduotis. Būtent todėl, kad organizacinės kultūros laikosi daugiau paviršutiniškos praktikos, jos yra tik šiek tiek valdomos. (Hofstede, 1999, p. 39).

P. Zakarevičius formuluoja organizacinės kultūros sąvoką šitaip: „Tai tik jos nariams būdingų nuostatų (...) visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į (...) procesus ir sąlygojanti jų elgseną“ (Zakarevičius, 2003, p. 147).

A. Kaziliūnas jam iš esmės pritaria, tačiau išskiria sąvokų „klimatas“ ir „kultūra“ skirtumą, nors abi sąvokos ir atspindi tai, kaip darbuotojai suvokia darbo aplinką ir ją reprezentuoja. Organizacijos klimatas, autoriaus teigimu, „formuojasi iš organizacijos kultūros“, o kultūra apima ne tik nariams būdingas nuostatas, bet ir vidinį organizacijos klimatą. Be to, prie organizacinės kultūros sąvokos A. Kaziliūnas prijungia ir praeityje priimtus teisingus ir organizacijai naudingus sprendimus, šitaip sujungdamas organizacijos praeitį ir dabartį (Kaziliūnas, 2007, p. 152).

J. Kasiulis ir V. Barvydienė organizacinę kultūrą laiko neatskiriama susijusia su organizacijos klimatu, jų nuomonė „organizacijos klimato pagrindas – žmonių jausmai, emocijos, o kultūra – tai vertybės, interesai ir t.t.“ (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 123).

Pagal V. Gražulį „organizacinė kultūra – tai tam tikroje organizacijoje vidinį klimatą sudarantis įprastas darbuotojų tarpusavio bendravimo būdas, puoselėjantis tradicijas, vyraujančius papročius, organizacijos įvaizdį“ (Gražulis, 2012, p. 44).

Vertėtų paminėti sąvokų „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ naudojimo ypatumus. P. Zakarevičius rekomenduoja pirmąją sąvoką naudoti „nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t.t. visumą“, antrąją – nagrinėjant vieną iš kultūros charakteristikų, būdingų ne tik organizacijai, bet ir kitai sistemai (valstybei, žmonijai, tautai ir pan.), (Zakarevičius, 2003, p. 146).

Jis taip pat siūlo keisti sąvoką „organizacinė kultūra“ į sąvoką „vadybos kultūra“, šitaip išvengiant terminų painiavos. Šia sąvoka būtų apibūdinamas personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, organizacinio projektavimo klausimų nagrinėjimas (Zakarevičius, 2003, p. 147).

Detalesnė P. Zakarevičiaus siūloma vadybos kultūros sistema pateikta 1 pav. (p. 14)

VADYBOS KULTŪRA

Vadybinio personalo kultūra	Vadybinio personalo bendrosios kultūros lygis
	Vadybos mokslo žinojimo lygis
	Darbuotojų asmeninės ir dalykinės savybės, vadovavimo stilius
	Sugebėjimų vadovauti (vadovavimo meno) lygis
Valdymo procesų organizavimo kultūra	Optimalaus valdymo procesų reglamentavimas
	Vadybinio darbo racionalus organizavimas
	Modernus valdymo procesų kompiuterizavimo lygis
	Interesantų priėmimo, posėdžių pravedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra
Vadybos darbo sąlygų kultūra	Darbo aplinkos lygis (interjeras, apšvietimas, temperatūra, švara ir kt.)
	Darbo vietų organizavimo lygis
	Darbo ir poilsio režimas, relaksacijos galimybės
	Darbo sauga, sociopsichologinis mikroklimatas
Dokumentacijos sistemos kultūra	Dokumentų apiforminimo kultūra
	Optimali dokumentų paieškos ir naudojimosi sistema
	Racionalus modernių informacinių technologijų panaudojimas
	Racionali archyvinių dokumentų saugojimo sistema

1 pav. Pagrindiniai vadybos kultūros elementai

Šaltinis: Zakarevičius, 2003, p. 148

L. Šimanskienė teigia, kad šios sąvokos dažnai painiojamos todėl, kad Lietuva, neturinti savo nacionalinių valdymo mokslo teorijų, naudoja vakarų šalių ir JAV sukurtomis ir patikrintomis valdymo teorijomis, kurias kopijuoja ir pritaiko konkrečioms darbo sąlygoms. Dėl tos priežasties užsienio mokslininkų darbuose naudojamos sąvokos Lietuvoje vartojamos nepakankamai atsakingai ir net iškraipant prasmę. Autorės teigimu, „organizacinė kultūra“ dažnai įvardijama kaip „organizacijos kultūra“, nors tai visiškai skirtingos sąvokos, reiškiančios visiškai skirtingas organizacijų būsenas. L. Šimanskienės nuomone, ši painiava atsiranda dėl nepakankamo vadybos teorijų ir anglų kalbos mokėjimo, verčiant sąvokas iš anglų kalbos, o taip pat ir dėl lietuvių kalbos specialistų, kurie neįsigilino į verčiamų žodžių esmę, aplaidumo. Tačiau šių sąvokų jokių būdu negalima tapatinti (Šimanskienė, 2008).

J. Vveinhardt taip pat skiria „organizacijos kultūros“ ir „organizacinės kultūros“ skirtumus. Pasak jos, organizacijos kultūra yra labiau išorinio poveikio – nacionalinės kultūros, darbuotojų įsitikinimų, fundamentaliųjų vertybių, stereotipų – išdava. Organizacinė gi kultūra labiau formuojama iš vidaus, dirbtinai, sąmoningai (Vveinhardt, 2011).

Kaip ir visos kultūros, organizacinė kultūra susideda iš **simbolių, kalbos, vertybių, normų ir materialinės kultūros** (Matulionis, 2001, p. 32).

J. Paužuolienė ir K. Trakšėlys teigia, kad esminės organizacinės kultūros apraiškos yra **simboliai, tradicijos, ritualai ir herojai**, o svarbiausia organizacinės kultūros dalis yra bendravimas,

kai organizacijos nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis problemoms spręsti. Tad tinkamas informacijos perdavimas stiprina organizacinę kultūrą, veikia darbuotojų elgesį, skatina juos domėtis organizacija ir šitaip stiprinti bei formuoti jos kultūrą (Paužuolienė, Trakšėlys, 2009).

S. P. Robbinso nuomone, organizacinė kultūra perduodama darbuotojams įvairiomis formomis, pagrindinės iš jų yra istorijos, ritualai, materialiniai simboliai ir kalba (Robbins, 2005, p. 237).

T. Peters ir R. H. Waterman teigia, kad organizacine prasme istorijos, mitai, legendos yra labai svarbūs, kadangi jie formuoja bendras vertybes ir kultūrą (Peters, Waterman, 2004, p. 75–79).

L. Šimanskienė organizacinę kultūrą tiesiogiai sieja su komandos dvasia, lojalumu ir produktyviu bei noriu darbuotojų darbu. Organizacinę kultūrą ji mato kaip sėkmingos organizacijos veiklos užtikrinimo sąlygą (Šimanskienė, 2008).

Pagrindiniai organizacinės kultūros aspektai parodyti 2 pav.

ORGANIZACINĖ KULTŪRA

- Rizikos tolerancija;
- Pagarba savo veiklai;
- Pasitikėjimo ir atsakomybės etika;
- Žmonės;
- Emocinis pripažinimas;
- Pasitenkinimas darbu;
- Lyderystė;
- Orientacija į vartotojų vertes;
- Dėmesys detalėms ir išbaigtumui;
- Efektyvumas ir veiksmingumas.

2 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros aspektai

Šaltinis: Šimanskienė, 2002.

V. Leonavičius (2004) ir Matulionis (2001) skiria šias kultūrų įvairovę iliustruojančias sąvokas:

- **Subkultūra** – vidinių bendruomenės grupių skirtumui apibrėžti. Subkultūros atstovai dažnai turi savo slengą.
- **Kontrkultūra** – priešinimuisi bendroms normoms ir vertybėms sukurta subkultūra (hipiai, pankai ir t. t.).
- **Kultūros šokas** – psichologinis sukrėtimas, patiriamas susidūrusiu skirtingais ir neįprastais savų ar svetimų kultūrų atstovų veiksmais ar papročiais.

B. Z. Milneris išskiria dominuojančią kultūrą ir subkultūras. Dominuojanti kultūra, jo žodžiais, išreiškia pagrindines vertybes, kurios yra priimamos daugumos organizacijos nariu. Subkultūros plečiasi stambiose organizacijose ir atspindi bendras problemas ir situacijas, su kuriais susiduria darbuotojai, patirtį ir sprendimo būdus (Мильнер, 2006, p. 218). Autorius organizacijos subkultūras skiria į horizontalias ir vertikalias, kur kiekviena apima tam tikras vertybes iš dominuojančios kultūros ir papildomos vertybes, kurios yra būdingos tik tai grupei žmonių (Мильнер, 2006, p. 219).

Apie subkultūros kalba ir A. J. Kibanov. Autorius pabrėžia, kad „svarbus aspektas yra tai, kad organizacinė kultūra dalinama į eilę privačių kultūrų. Organizacija gali tuo pačiu turėti keletą subkultūrų“ (Кибанов, 2005, p. 517). Taip pat A. J. Kibanov aiškina, kad „organizacijoje gali tuo pačiu būti kelios kultūros: dominuojanti visos organizacijos kultūra, subkultūros, kurios priima dalį pagrindinių dominuojančios kultūros taisyklių ar normų ir savo taisyklės tam tikrame organizacijos skyriuje, savo pačios subkultūros, ir kontrkultūra – tiesioginė opozicija dominuojančios organizacinės kultūros vertybėms. Kontrkultūra paprastai atsiranda, kai asmenys arba grupės yra aplinkoje, kuri, jų manymu, negali suteikti jiems įprasto arba pageidaujamo pasitenkinimo. Kai kurios kontrkultūrų grupės gali tapti gana įtakingomis plataus masto kintančioje organizacijoje, gerokai susilpninti kultūrą išvis“ (Кибанов, 2005, p. 518).

J. M. George ir G. R. Jones skiria du labai svarbius organizacinės kultūros kilmės šaltinius. Tai organizacijos **įkūrėjas** ir organizacijos **etinės vertybės** (Джордж, Джоунс, 2003, p. 369).

Organizacijos įkūrėjas ir jo asmeninės vertybės bei įsitikinimai daro didžiulę įtaką jo kuriamos organizacijos kultūrai. Galima sakyti, kad būtent organizacijos steigėjai kuria tą sceną, kurioje vystysis organizacinė kultūra. Laikoma, kad kūrėjai organizacijos formavimo pradžioje atsiranka sau tuos žmones, kurie turi panašias vertybes ir interesus, ir kad tie žmonės dažniausiai pasisiūlo į komandą patys, kadangi jų ir steigėjų vertybės sutampa. O su laiku organizacijos nariai taip pat perima steigėjo požiūrį į galutinius organizacijos tikslus ir šitaip juos dar labiau sustiprina ir išryškina.

Etinės gi organizacijos vertybės labai dažnai tarnauja, kai vadovaujantis personalas priverstas rinktis, kas yra labiau teisinga, etiškai nestandartinėse situacijose. Tokiais atvejais, kaip, pavyzdžiui, sprendžiant, prieš kiek laiko reikėtų perspėti atleidžiamą darbuotoją apie jo atleidimą, ar leisti darbuotojams duoti kyšius tose šalyse, kur tai, nors ir neteisėta, tačiau yra įprastinė verslo reikalų tvarkymo forma. Tokiais atvejais vadovaujantis personalas kreipiasi į organizacijos etikos normas, tapusias organizacinės kultūros dalimi. Būtent šios normos nustato, kas yra teisinga ar neteisinga, susidūrus su situacija, kai tam tikri veiksmai gali padėti tam tikrai darbuotojui ar vidinei darbo grupei, bet pakenkti kitam darbuotojui ar kitai grupei. Šie niuansai padeda nuspėti, kaip organizacijos narys elgsis tam tikrose situacijose ir kokius sprendimus jis priims (Джордж, Джоунс, 2003).

M. Alvesson pabrėžia, kad organizacijos vadovai visada šiaip ar taip daro įtaką organizacinei kultūrai ir kad kultūrinis aspektas yra vienas svarbiausių visų organizacinės gyvenimo aspektų. Dažnai vadovai mano, kad kultūros reikšmė yra pernelyg perdėta, kad skirti jai dėmesio (Alvesson, 2002).

Apibendrintai organizacinės kultūros apibrėžimai, suformuoti skirtingais laikotarpiais užsienio ir Lietuvos autorių, pateikti 1 lentelėje (p. 17).

1 lentelė. Organizacinės kultūros užsienio ir Lietuvos mokslininkų sąvokų suvestinė

Užsienio autorių organizacinės kultūros apibrėžimai	
Apibrėžimas	Autorius, data, psl.
Organizacinė kultūra – tai įsitikinimų, nuostatų, vertybių, elgsenos visuma.	Shein, 2004.
Istorijos, mitai, legendos – tai svarbus pagrindas, kadangi jie neša bendras organizacinės kultūros vertybes.	Peters, Waterman Jr., 2004, p. 75
Organizacinė kultūra gali būti apibūdinta kaip „kolektyvinis sąmonės programavimas, kuris skiria vienos organizacijos narius nuo kitos“.	Hofstede, 2012.
Organizacinė kultūra – tai bendras įsitikinimų ir vertybių rinkinys organizacijos viduje.	Schermerhorn et al., 2008.
Organizacinė kultūra paprastai pasireiškia kalbos savitumu, simboliais, elgsenos normomis ir nacionaliniais jausmais.	Камерон, Куинн, 2001, p. 45
Organizacinė kultūra – tai reikšmių, idėjų ir simbolių kompleksinis modelis	Alvesson, 2002
Organizacinė kultūra – tai „būdingų tam tikros organizacijos nariams tokių svarbių sąvokų, kaip, normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai visuma“.	Stoner, 2005, p. 178
Organizacinė kultūra perduodama darbuotojams įvairiomis formomis, pagrindinės tarp jų – istorijos, ritualai, materialiniai simboliai ir kalba.	Robbins, 2005, p. 237
Kiekviena organizacija susiduria su savo įvaizdžio formavimo būtinybe – savo vertybių ir tikslų, gaminamų prekių ir suteikiamų paslaugų kokybės strategijos, civilizuotų elgsenos taisyklių ir darbuotojų etinių taisyklių, reputacijos palaikymo principų suformulavimo. Visa tai ir yra organizacinė kultūra – uždavinys, neišsprendus kurio neįmanoma pasiekti efektyvaus kompanijos darbo.	Мильнер, 2006, p. 215
Organizacinė kultūra – rinkinys svarbiausių dėsnių, kuriuos vartoja organizacijos nariai ir kurie įkūnijami paskelbtomis organizacijoje vertybėmis ir normomis, duodančiomis žmonėms elgsenos orientyrus. Šitos vertybinės orientavimosi priemonės perduodamos individams per simbolines dvasinės ir materialinės aplinkos priemones.	Кибанов, 2005, p. 515
Organizacinė kultūra – tai normų, taisyklių ir moralinių vertybių sistema, reglamentuojanti santykius tarp organizacijos narių.	Рогожин, Рогожина, 2002, p. 269
Lietuvos autorių organizacinės kultūros apibrėžimai	
Apibrėžimas	Autorius, data, psl.
„Organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius“.	Šimanskienė, 2008, p. 5.
„Organizacinė kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną“.	Zakarevičius, 2003, p. 146
„Organizacinė kultūra šalia valdymo mechanizmo (valdymo funkcijų), vadovavimo žingsnių (būtinų privalomų gebėjimų bei savybių) yra ne tik priemonė, jungianti tuos mechanizmus į darnią valdymo sistemą, bet ir visų dirbančiųjų idealoginė varomoji jėga, kurios dėka organizacija įgyvendina savo tikslus“	Seilius, 2004, p. 64
„Organizacinė kultūra – visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami organizacijos klientai.“	Vasiliauskas, 2004, p. 153
„Organizacinė kultūra gali būti spontaniška, susiformavusi savaime, be jokio tikslingo vadovų poreikio, ir gali būti specialiai formuojama“	Jucevičius, 1998, p. 220 psl.
„Organizacinė kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius“.	Jucevičienė, 1996, p. 48

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Galima teigti, kad ir užsienio, ir lietuvių autoriai savo darbuose mini daugmaž tą patį: organizacinė kultūra – tai rinkinys vertybių, įpročių, tradicijų, pažiūrų, suformuotų ir susiformavusių

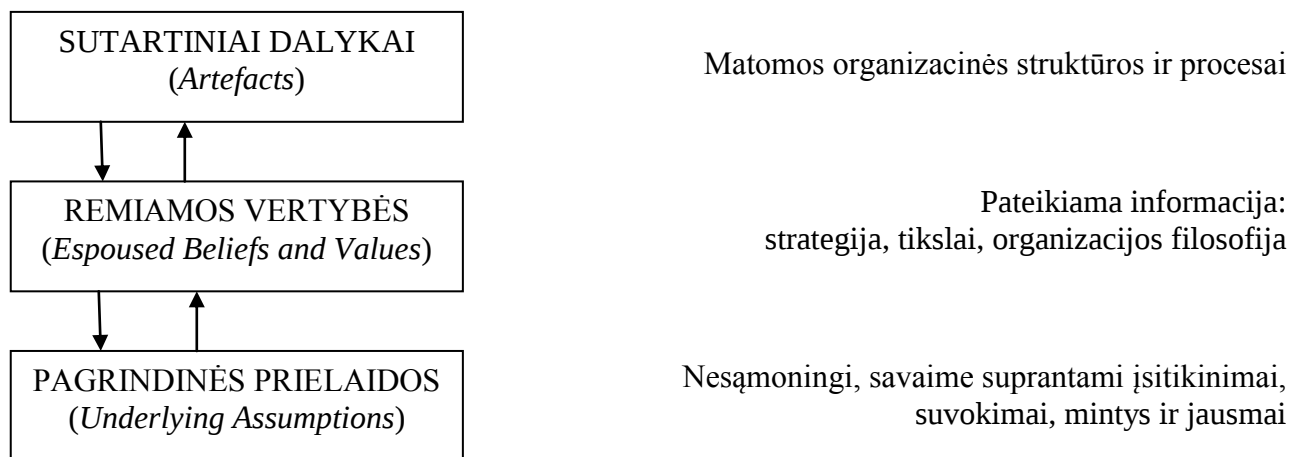
siekiant įgyvendinti bendrą tikslą, susijusį su organizacijos veiklos efektyvumu ir konkurenciniu pasisekimu. Verta paminėti, kad nors Lietuvoje ir įvyko paininga dėl žodžio reikšmės vertimo iš anglų kalbos, esmė vis tiek lieka panaši ir reiškia vertybių sistemą, pripažįstamą organizacijos narių. Šiame darbe vartojamas „organizacinės kultūros“ (angl. *Organizational Culture*) žodžių derinys, kadangi tai tiksliausia užsienio pradininkų atžvilgiu.

Daugmaž sutardami apibrėžimo formuluotėse, autoriai visgi išsako skirtingus požiūrius į tai, kaip reikėtų skirstyti organizacinės kultūros rūšis ir kokiais aspektais šias kultūras reikėtų tirti.

1.3. Organizacinės kultūros klasifikacija ir tyrimo lygiai

E. H. Shein (2004) skiria šiuos organizacinės kultūros lygius, kuriais remiantis galima analizuoti kultūrą: **sutartinius dalykus**, **remiamas vertybes** bei **pagrindines prielaidas** (žr. 3 pav.).

Sutartiniai dalykai (angl. *artefacts*) – tai pirmojo lygio procesai, matomos organizacinės struktūros; dalykai, kurie apibrėžia stebėtojų, kas yra organizacijos kultūra. Jie apima produktus, paslaugas ir grupės narių elgseną. Juos labai lengva pastebėti ir iššifruoti, tačiau gana sunku nusakyti, ką jie reiškia duotoje grupėje ir ar jie atspindi svarbias prielaidas. T. y. gana pavojinga bandant daryti išvadą remiantis tuo kas matoma ir kaip jaučiama. Jeigu asmuo pakankamai ilgai stebi artefaktus, reikšmės palaipsniui tampa aiškesnės. Tačiau, jei norima pasiekti šį lygį greičiau, suprasti jį, galima bandyti analizuoti remiamas vertybes. Tai nukelia į kitą kultūros analizės lygį (Shein, 2004, p. 26-27).



3 pav. Organizacinės kultūros lygiai

Šaltinis: sudaryta pagal Shein, 2004, p. 26

Remiamos vertybės (angl. *Espoused Beliefs and Values*) – antrasis kultūros lygis, organizacijos propaguojamos priežastys, kuriomis ji linkusi pateisinti tai, kas yra daroma. Šiame lygyje dėmesys kreipiamas į strategiją, tikslus, filosofiją, sprendimų motyvus. Kai remiamos vertybės sutampa su organizacijos narių vertybėmis, rezultatas gali būti narių susivienijimas siekti bendro tikslo

arba spręsti bendrą problemą. Nesant susivienijimo, kyla problemos vykdant organizacijos misiją ir siekiant tikslų. Norint pereiti į gilesnį kultūros supratimo lygmenį, paaiškinti sistemą ir sužinoti, kaip ją prognozuoti, reikia geriau suprasti pagrindines prielaidas (Shein, 2004, p. 28).

Pagrindinės prielaidos (angl. *Underlying Assumptions*) – trečiasis kultūros lygis, priimamas kaip savaime suprantamas, kurio nereikia propaguoti ir aiškinti. Tai įsitikinimai, suteikiantys galių „teisingai daryti dalykus“, neretai visiškai nesuformulavus ir neįgarsinus nuostatų, kurių pagalba tai atliekama. Jei tyrėjas nesugebės pakankamai tiksliai išskirti pagrindines prielaidas, jis negalės nei teisingai traktuoti remiamų vertybių, nei realiai įvertinti sutartinių organizacijos dalykų. Kitaip sakant, organizacijos kultūrą galima tinkamai suvokti tik žinant pagrindines prielaidas, nes jos yra organizacijos veiklos pagrindas (Shein, 2004, p. 30).

E. H. Shein nuomone, tik suvokus šiuos tris lygius, galima suprasti paviršinius organizacinės kultūros pasireiškimus ir reikiama juos įvertinti (Shein, 2004, p. 43).

J. L. Gibson su bendraautorais mini organizacinę kultūrą kartu su nacionaline kultūra, subkultūromis ir istorija darant įtaką organizacijos darbuotojams, struktūroms ir procesams. Kad vadovai suvoktų, kokiais būdais tai yra daroma, labai svarbu žinoti ir skirti nacionalinius kultūrinius skirtumus (Гибсон и др., 2000, p. 59).

G. Hofstede, remdamasis daugybės tyrimų duomenimis, išskyrė keturis aspektus, kuriais galima vertinti nacionalinę kultūrą:

- **Individualizmas / kolektyvizmas:** pagrindinis dėmesys vertybėms, formuojančioms žmonių ir grupių santykius.
- **Galios atstumas:** kaip smarkiai organizacija pripažįsta, kad fiziniai ir intelektualiniai žmonių skirtumai daro įtaką jų gerovei.
- **Vyriškumas / moteriškumas:** orientuojantis į vyriškumą vertinama pasitikėjimas savimi, sėkmingumas, konkurencija ir tikslo siekimas; į moteriškumą – gyvenimo kokybė, tarpusavio santykiai ir rūpinimasis silpnesniaisiais.
- **Neapibrėžtumo vengimas:** žemą šį rodiklį turinčios kultūros vertina komfortą, turi įvairias vertybes ir pakančiai žiūri į tai, kuo žmonės tiki ir ką daro; aukštą – šiais aspektais yra nepakančios ir griežtos (Hofstede, Mooij, 2011).

1991 m. M. Bondas, remdamasis savo tyrimais, pasiūlė penktą aspektą. Šio aspekto esmė remiasi konfucianistiniu dinamizmu, dabar jis taikomas net 93 pasaulio šalyse. O 2010 m. M. Minkomas pasiūlė šeštąjį aspektą, remdamasis pasauliniais vertybių tyrimo duomenimis. Šie naujieji du aspektai yra tokie²:

² <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>.

- **Ilgalaikė ar trumpalaikė perspektyva:** ilgalaikė perspektyva orientuojasi į tokias vertybes, kaip taupumas ir tikslų siekimas; trumpalaikė – į asmeninį stabilumą ir momentinę laimę.
- **Orientacija į laimėjimus arba į gerovę:** į laimėjimus orientuotos organizacijos vertina pasitikėjimą savimi, sėkmę, varžybas ir tikslo siekimą; į gerovę orientuotos organizacijos – gyvenimo kokybę, šiltus tarpusavio santykius ir rūpinimąsi silpnesniaisiais.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn skiria šiuos organizacinės kultūros tipus:

- **Klanas.** Tipiškoje klanų kultūroje stipriai išreikštas „mes“ jausmas, aukšta organizacijos atsakomybė bei dideli įsipareigojimai 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.
- **Adhokratija.** Adhokratinėi organizacinei kultūrai būdinga: novatoriškumas, veiklumas, lankstumas, eksperimentavimas, rizikingumas, individualumas, kūrybiškumas, palaikoma asmeninė iniciatyva bei laisvė. Galimas valdžios perleidimas 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.
- **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.
- **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 (Камерон, Куинн, 2001, p. 68)

Pastarasis skirstymas duotojo darbo rėmuose turi ypatingą reikšmę, kadangi praktinė dalis – tyrimas – yra pagrįsta būtent šių autorių siūlomo teorinio modelio pagrindu sudaryto klausimyno pildymu. Plačiau apie šį klausimyną ir teorinį jo pagrindimą – 1.7 skyriuje.

A. Patapas ir G. Labenskytė, matyt, remdamiesi K. S. Cameron ir R. E. Quinn autoritetu, taip pat skiria šiuos tipus, maža to, taip pat vykdo tyrimus remdamiesi šiuo modeliu pagrįstu klausimynu (Patapas, Labenskytė, 2011).

A. Aleknienė su bendraautoriais, tirdami viešojo administravimo institucijų organizacinę kultūrą, taip pat naudojo adaptuotą K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros nustatymo metodiką, tirdami esamą ir pageidaujamą viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros tipą (Aleknienė ir kt., 2006, p. 27).

N. S. Manko teigia, kad pastaraisiais metais susidomėjimas organizacinės kultūros tyrinėjimais vis didėja. Tą nulemia pokyčiai organizacijų struktūroje ir pobūdyje, destruktyvumas ir decentralizavimas, savivaldžių komandų atsiradimas. Be to, atsirado empiriniai ryšio tarp organizacijos kultūros ir jos produktyvumo įrodymai (Манько, 2009).

P. Zakarevičius (2004) ir A. Šalčius (2009) palaiko J. Schermerhorn, J. Hunt ir R. Osborn (1995) pasiūlyta būdą organizacinę kultūrą formuoti pagal keturias grupes:

- „Beisbolo komanda“: darbuotojų talentas vertinamas ir ugdomas, didelė veiksmų laisvė, pripažįstami individualūs rezultatai, atlyginimas solidus, skatinamos naujovės;
- „Klubas“: santykiai korektiški ir draugiški, gerbiami vyresnio amžiaus darbuotojai, vertinami lojalumas ir patirtis, karjera daroma žingsnis po žingsnio;
- „Tvirtovė“: veikla pastovi ir garantuotoje pusiausvyroje, saugi atmosfera, gerbiama nuomonių įvairovė;
- „Akademija“: darbas reglamentuotas ir specializuotas, garantuotas nenutrūkstamas tobulėjimas, karjera daroma sistemingai (Zakarevičius, 2004, p. 204).

S. P. Robbins skiria **stiprias** ir **silpnas** organizacines kultūras ir teigia, kad „stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir yra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita“. Organizacinės kultūros stiprumo lygis matuojamas pagrindines jos vertybes pripažįstančių ir jomis sekti pasiryžusių organizacijos narių skaičiumi. Kadangi stiprios kultūros organizacijos nariai vieningai siekia organizacijos tikslų, darbuotojų kaita yra minimali, o darna, lojalumas ir atsidavimas organizacijai – maksimalūs (Robbins, 2003).

Skirtingai nei stiprios, turinčios darnų vertybių ir normų rinkinį, organizacinės kultūros, silpnos kultūros turi tik labai neapibrėžtas rekomendacijas apie tai, kaip individas turėtų elgtis vienoj ar kitoj situacijoj. Silpnos kultūros organizacinės elgsenos koordinavimui pirmiausia naudoja ne vertybes ir normas, o formalią organizacinę struktūrą (Джордж, Джоунс, 2003, p. 371).

Stiprioms kultūroms gresia pavojus tapti pernelyg nelanksčioms. Pasikeitus situacijai, stipri kultūra gali nespėti reaguoti ir tada jai iškyla sunaikinimo grėsmė (Sakalas, 2003).

Teigiami ir neigiami stiprios organizacinės kultūros poveikiai pagal A. Sakalą parodyti 4 pav.

Teigiami	Neigiami
• Nedidelis formalaus reguliavimo poreikis; • Greitas sprendimų priėmimas ir įdiegimas; • Nedidelis kontrolės poreikis; • Stiprus motyvavimas ir bendradarbiavimo dvasia (atsakomybė už pagrindines vertybes, viziją)	• Priešingos nuomonės užgniaužimo tendencijos; • Nepakankamas lankstumas reaguojant į aplinkos pokyčius; • Emociniai barjerai; • Priešiška kolektyvo nuostata į „svetimus“

4 pav. **Teigiami ir neigiami stiprios organizacinės kultūros poveikiai**

Šaltinis: pagal Sakalas, 2003.

Remiantis aprašytais faktais, tampa akivaizdu, kad organizacija yra gyvybiškai suinteresuota kurti ir stiprinti savo kultūrą, kadangi tik stipri kultūra gali turėti didelę įtaką organizacijos veiksmingumo rodikliams ir konkurencingumui.

A. J. Kibanov teigia, kad kuo stipresnis organizacinės kultūros lygis, tuo mažiau darbuotojams reikia nurodymų, direktyvų, išsamių schemų ir instrukcijų. Be to, kuo didesnis organizacinės kultūros lygis, tuo didesnis įmonės prestižas ir konkurencingumas“ (Кибанов, 2005, p. 513).

J. M. George ir G. R. Jones, remdamiesi T. Peters ir R. Watermann, darbais, siūlo tris sėkmingai veikiančių organizacijų su stipria kultūra vertybių rinkinius:

- Vertybių realizavimas per veiksmus: darbuotojai skatinami proto ribose rizikuoti; vadovaujantis personalas įtrauktas į kasdienes operacijas, o ne tik priima sprendimus; orientuojamasi į vertybių sukūrimą.
- Vertybių realizavimas per organizacijos misiją, t. y. per tai, ką ji daro ir kaip: kultivuojamas vertingumas to, ką organizacija daro geriausiai, ir palaikoma pagrindinių veiklos šakų kontrolė; antraeilės šakos vystomos tik tiek, kiek jos greitai atsiperka.
- Vertybių realizavimas per organizacijos operacijas, susijusias su darbuotojais: darbuotojai motyvuojami veikti maksimaliai įmanomai aukštame lygyje; demonstruojamos investicijos į žmoniškuosius resursus, mokymus; darbuotojų skatinimas įsisavinti naujus įgūdžius arba tobulinti jau esamus (šitoks darbuotojų skatinimas labiausiai būdingas rytietiškoms organizacijoms) (Джордж, Джоунс, 2003, p. 371).

A. J. Kibanov teigia, kad organizacinė kultūra vertinama kaip galinga strateginė priemonė, leidžianti orientotis tarp visų organizacijos dalių ir asmenų dėl bendrų tikslų, panaudoti darbuotojų iniciatyvą, užtikrinti jų lojalumą, palengvinti bendravimą (Кибанов, 2005, p. 515).

Apibendrinant galima pastebėti, kad skirtingi autoriai siūlo savo požiūrį į organizacinės kultūros klasifikavimą: vieni skirsto pagal normų, vertybių ir įsitikinimų rinkinį, kiti – pagal nacionalinį aspektą, dar kiti – pagal personalo tarpusavio santykius. Dar organizacinės kultūros įvairių autorių yra skirstomos pagal stiprumą bei silpnumą ir pagal daugelį požymių. Daugelis tų požymių priklauso nuo

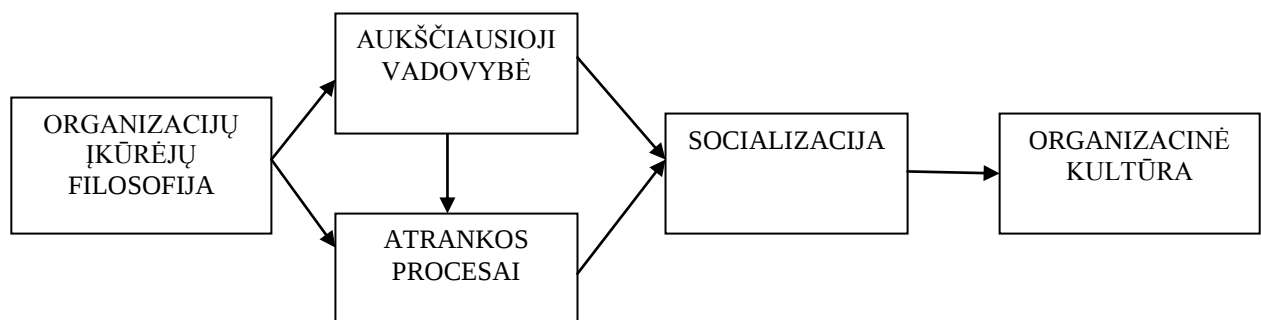
organizacijų įkūrėjų. Tai tikslinga, kadangi organizacinių kultūrų įvairovė yra labai didelė, ir tik didelė skirstomųjų požymių įvairovė padeda pakankamai gerai aprėpti visą organizacinių kultūrų visumą.

1.4. Organizacinės kultūros formavimo etapai

E. Shein teigia, kad organizacijos kultūra ir lyderystė – tai dvi vieno medalio pusės ta prasme, kad kultūros yra sukuriamos lyderių, kurie formuoja grupes ar organizacijas. Jei lyderiai nežinos kultūros, kurioje yra suleidę šaknis, tai kultūros nevaldys, o kultūra valdys juos. Kultūros suvokimas svarbus visiems, bet labiausia vadovams, jei jie ištis nori tokiais būti (Shein, 2002, p. 34).

M. Alvesson pabrėžia, kad organizacijos vadovai visada šiaip ar taip daro įtaką organizacinei kultūrai ir kad kultūrinis aspektas yra vienas svarbiausių visų organizacinės gyvenimo aspektų. Dažnai vadovai mano, kad kultūros reikšmė yra pernelyg perdėta, kad skirti jai dėmesio (Alvesson, 2002).

Pagal S. Robbins organizacinę kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai, kurie pavaizduoti 5 pav. (Robbins, 2003, p. 291)



5 pav. Organizacinė kultūrą įtakojančiai veiksniai

Šaltinis: Robbins, 2003, p. 293

Schemoje pavaizduota, kad pirmiausia organizacinę kultūrą formuoja patys jos įkūrėjai. Priklausomai nuo jų įsitikinimų, pažiūrų, pripažįstamų vertybių, nustatytų tikslų yra formuojama organizacinė kultūra. Tai savaime turi įtakos kokie bus priimti darbuotojai. Darbuotojams bus perduota kokios vertybės ir nuostatos vyrauja organizacijoje, o jie savo ruožtu spręs priimti juos arba ne. Tikslinga teigti, kad organizacijoje pirmiausiai yra formuojama būtent tokia kultūra, kuri yra priimtina jos lyderiams. Atėję nauji darbuotojai atsineša savo įsitikinimų, vertybių, pažiūrų paketą, kurie turi įtakos kuriamai organizacinei kultūrai.

Tinkamai suformuota organizacinė kultūra, pasak A. Kaziliūno, kartu su aptarnavimo profesionalumu ir suinteresuotumu diegti naujoves bei modernias technologijas, yra didelę įtaką organizacijos klestėjimui darantis veiksnys. Jis mato tikslinga formuojant organizacinę kultūrą pasinaudoti tarptautiniais kokybės vadybos standartais ir visuotinės kokybės vadybos principais (Kaziliūnas, 2004).

Remiantis L. Šimanskienės tyrimų rezultatais, kurie parodė *„kad organizacinė kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga. Todėl, kad dabartinėms organizacijoms iškyla daug problemų, kurios verčia organizacijas reaguoti į pokyčius, į vidinius bei išorinius veiksnius. Padėti žmonėms prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir susieti juos su esama organizacija gali padėti tik tinkama organizacinė kultūra. Tyrimais nustatyta, kad į kultūrinius skirtingumus bei tinkamą vadovavimą būtinai reikia atsižvelgti, kryptingai kuriant organizacinę kultūrą“* svarbu atsižvelgti, formuojant organizacijų vidinę kultūrą (Šimanskienė, 2008, p. 2)

Organizacinės kultūros raida yra procesas, kuriam turi įtakos tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Kultūra gali formotis savaime ir gali būti formuojama dirbtinai. Savaiminiam organizacinės kultūros formavimuisi, P. Zakarevičiaus (2004) nuomone, turi įtakos šie išoriniai ir vidiniai veiksniai:

Išoriniai savaiminio kultūros formavimosi veiksniai:

- *Politinė, socialinė ir teisinė aplinka;*
- *Bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai;*
- *Ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka;*
- *Gamtinė, techninė, technologinė aplinka.*

Vidiniai savaiminio kultūros formavimosi veiksniai:

- *Organizacijos strategija;*
- *Personalo kvalifikacija;*
- *Sistemų lygis;*
- *Vadovavimas.*

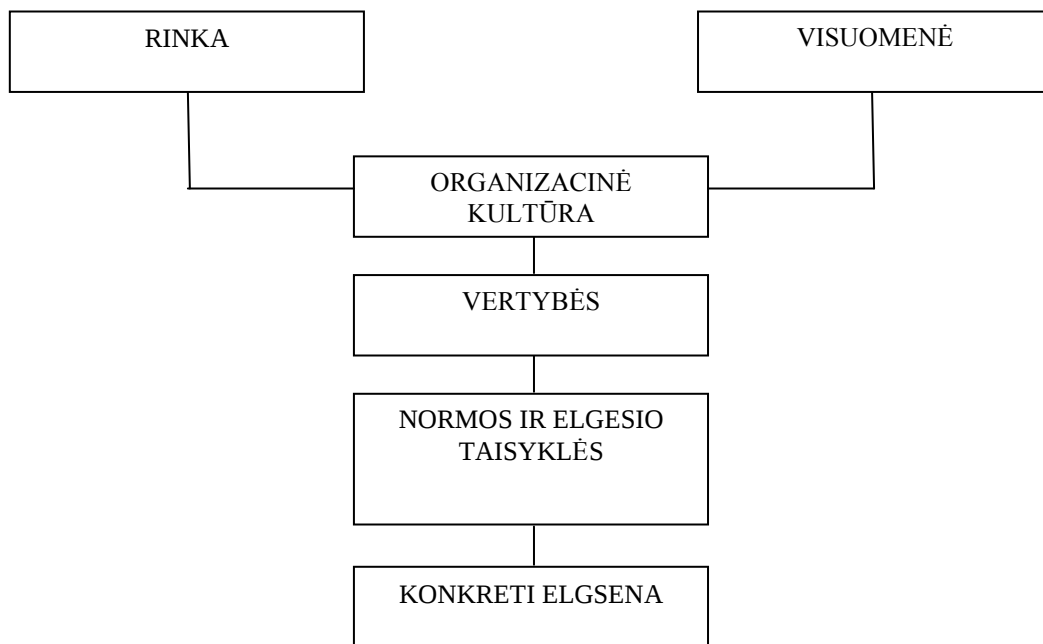
Dirbtinio (sąmoningo) organizacinės kultūros formavimo priemonės:

- *Organizacijos vertybių deklaravimas, jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas;*
- *Kodekso sudarymas ir jo laikymosi užtikrinimas;*
- *Darbuotojų tobulinimosi sistemos;*
- *Pasididžiavimo savo organizacija ir jos pasiekimais ugdomas;*
- *Tradicijų puoselėjimas, naujų kūrimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas.*

M. Andrejaitytė teigia, kad, formuojant organizacinę kultūrą, įtakos turi vidiniai ir išoriniai veiksniai. Atlikusi tyrimą ji nustatė, kad „pagrindiniai literatūroje paminėti veiksniai taip pat egzistuoja ir organizacijoje, tačiau didesnis dėmesys skiriamas vidiniams, negu išoriniams veiksniams“ (Andrejaitytė, 2012, p. 103).

Pagal B. Z. Milnerį, organizacinės kultūros formavimas (žr. 6 pav.) – tai organizacijos formuojamas vaizdas, kurį sudaro normų, taisyklių, principų visuma. Organizacinei kultūrai, autoriaus

nuomone, daro didelę įtaką nacionalinė kultūra, kuri vienaip ar kitaip nusako organizacinę kultūrą (Мильнер, 2006.).



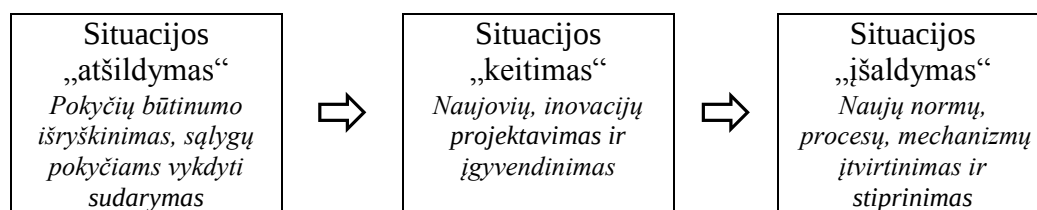
6 pav. **Organizacinės kultūros formavimas**

Šaltinis: Мильнер, 2006, p. 217

Naujai į organizaciją atėję darbuotojai atsiduria gana sudėtingoje situacijoje, mat organizacijos kultūra nėra jiems „jaugusi į kraują“. Nauji darbuotojai į organizacijos kultūrą įvedami vykdant atrankas, adaptuojant ir mokant (Zakarevičius, 2003).

Atrankos metu nauji darbuotojai susipažįsta ne tik su darbo specifika, bet ir su organizacijos vertybėmis bei nuostatomis. Pradėjęs darbą organizacijoje, darbuotojas adaptuojasi, prisitaikydamas ir prie naujų veiklos sąlygų, ir prie naujos kultūrinės aplinkos. Čia labai praverčia geranoriška kolektyvo parama. Darbuotojų mokymas taip pat turėtų apimti ne tik dalykinės bei kompetencinės kvalifikacijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą. Esant tokiam priemonių kompleksui, nauji darbuotojai netrukus įsilieja į organizaciją ir identifikuoja su organizacijos vertybėmis, idealais bei nuostatomis. (Zakarevičius, 2004).

P. Zakarevičius laiko organizacinės kultūros formavimą dualistiniu – vykstančiu savaime ir tuo pat metu reikalaujančiu dirbtinio skatinimo – procesu bei akcentuoja būtinybę sąmoningai, tačiau labai jautriai reguliuoti organizacijos kultūros kitimą, nepaliekant jo savieigai. Tam jis siūlo H. Ansoff ir K. Lewin kultūros keitimo proceso modelį, pavaizduotą 7 pav. (p. 26).



7

pav. **Kaitos organizavimo modelis**

Šaltinis: Zakarevičius, 2003, p. 155

Organizacijos kultūros keitimas žymiai sudėtingesnis nei technologiniai ar struktūriniai pokyčiai ir gali tęstis ne vienerius metus, tad jam vykstant iškyla nemažai problemų. P. Zakarevičius išskiria šias, dažniausiai pasitaikančias:

- Stiprus pasipriešinimas, jei nepakankamai svarbios ir motyvuotai išaiškintos priežastys išpažinti kitas vertybes ir idealus;
- Darbuotojų jaučiama grėsmė vidinio klimato kitimui į blogesnį ir dėl to kylantis pasipriešinimas normų kaitai;
- Grėsmė atsiskleisti silpnybėms ir savybių stokai, pokyčių baimė ir pasipriešinimas jiems;
- Neigiama kitų organizacijų patirtis ir kiti panašūs išoriniai veiksniai;
- Organizacijos vadovų neryžtingumas ar neteisingai parinkta organizacinės kultūros kaitos taktika.

Akivaizdu, kad keičiant organizacinę kultūrą, kartu kinta ir vadybos kultūra. Tobulinant ją reikia pertvarkyti ir operatyvinius bei organizacinius parametrus (Zakarevičius, 2004).

P. Vanagas teigia, kad „Organizacijos veiklos pobūdis daro įtaką jos kultūrai. Tam tikros organizacinės kultūros charakteristikos būdingos konkrečios pramonės šakos įmonėms“ (Vanagas, 2011, p. 235).

Pasak F. Alberoni, „norint sukurti kažką didelio ir gyvybingo, reikia, kad kam nors tai taptų gyvenimo prasme, kuriai būtų pasiaukojama, nieko negailima, ir kad būtų suburtas minimalus skaičius motyvuotų ir ištikimų asmenų. Todėl reikalingas vadovas, turintis svajonę, ir bendražygiai, kurie ja su juo dalytųsi“ (Alberoni, 2006, p. 12). Taigi, nesvarbu apie kokią įmonę ar įstaigą kalbama, svarbiausia – tai įkvepia vadovą, o po to ir darbuotojus kažką kurti ir spręsti.

A. Kaziliūnas pateikia šitokią mintį apie organizacinės kultūros suvokimą ir išmokimą: „Svarbu suvokti, kad organizacinė kultūra dažnai suvokiama ir apibūdinama tiksliais apibrėžimais, tačiau jos tiesioginį poveikį stebėti ir matuoti gana sunku. Svarbiausia, kaip jis veikia kolektyvo ir atskirų individų elgseną. Organizacinė kultūra sunkiai tiesiogiai išmokstama, greičiau perprantama per socializacijos procesą“ (Kaziliūnas, 2004, p. 163).

Taigi, organizacijos įkūrėjo ir vadovo suformuota organizacinė kultūra turėtų būti vystoma esamų darbuotojų ir perduodama naujai atėjusiems, kad šie greičiau įsiliėtų į kolektyvą, galėtų greičiau adaptuotis ir pradėti toliau vystyti bendrą tikslų pasiekimui adaptuotą organizacinę kultūrą.

1.5. Socializacija kaip organizacinę kultūrą formuojantis aspektas

J. Van Maanen ir E. H. Shein socializaciją apibūdina kaip ilgalaikį procesą. Jų nuomone, „nors socializacijos tikslas yra įamžinti kultūrą, akivaizdu, kad šis procesas neturi poveikis būtų vienodas. Asmenys reaguoja skirtingai taikomos tokios pačios sąlygos, ir, dar svarbiau, skirtingų kombinacijų socializacijos taktika gali būti iškėlė hipotezę, gaminti šiek tiek skirtingus organizacijos rezultatus“ (Shein, 1990, p. 116).

J. L. Gibson su bendraautoriais teigia, kad socializacija – tai procesas, kurio metu organizacijos nariai būna mokomi kultūros taisyklių, normų, nuomonių ir reikiamo elgesio, kuris leistų organizacijos darbuotojams efektyviai dirbti (Гибсон и др., 2000, p. 16).

Prof. V. Gražulio atlikti tyrimai parodo, kad „kas trečias darbuotojas Lietuvoje išeina iš darbo dėl nepakankamos socializacijos“ (Gražulis, 2012). Taip pat autorius teigia, kad „Lietuvos organizacijose darbuotojų socializacijos procesui trūksta sistemiškumo, todėl dažnam darbuotojui nepavyksta tinkamai įsiliesti į organizacinę kultūrą ir tapti jos sąmoningu nešėju“ (Gražulis, 2012, p. 145). Aptarkime šiek tiek plačiau socializaciją, kaip sudedamąją personalo adaptavimo dalį. I. Bakanauskienė mini šias priežastis, dėl ko socializacijos procesas, kai naujas darbuotojas perima organizacijos požiūrius, vertybes ir elgesio modelius, yra naudingas darbovietai:

- Padeda įveikti psichologinę įtampą, natūraliai jaučiame naujo kolektyve žmogaus;
- Padeda suderinti naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčius;
- Didina žmogaus pasitenkinimą darbu ir organizacija;
- Sudaroma savotiška psichologinė sutartis ir atsiranda buvimo organizacijos dalimi pojūtis (Baranauskienė, 2008, p. 194).

A. Aleknienė ir kt. pataria, kad pačiame pradiname darbuotojų socializacijos etape reikėtų supažindinti darbuotojus su organizacijos vertybėmis (Aleknienė ir kt., 2006, p. 33).

Pasak V. Leonavičiaus, socializacija – tai „procesas, kurio metu asmuo, perimdamas visuomenės vertybes, nuostatas, normas ir kitą socialinį patyrimą, tampa tos visuomenės nariu“ (Leonavičius, 2004, p. 57). Kadangi organizacijon dirbti ateina jau suaugęs žmogus, pirminė socializacija, vykstanti ankstyvaisiais žmogaus gyvenimo metais, jau būna įvykusi ir reikšmingiausia organizacijos kultūrai tampa antrinė socializacija – procesas, apimantis konkrečių vaidmenų žinojimo perėmimą.

Antrinė socializacija yra mažiau emocinga ir daugiau anoniminė, tad iškilius konfliktui tarp pirminės ir antrinės socializacijos (pvz., jei naujas darbuotojas išaugęs šeimoje, kurios vidinės kultūrinės vertybės prieštarauja organizacijos kultūrinėms vertybėms), žymiai paprasčiau tampa atmesti antrinės socializacijos metu įgytą tapatybę, kitaip sakant, atsisakyti dirbti tam tikroje organizacijoje ir atsisakyti jos vidinės kultūros. Kuo labiau industrinė yra visuomenė, tuo labiau nuo

šeimos yra atskiriama darbovietė ir tuo labiau savarankišku socializacijos veiksmu ji tampa (Leonavičius, 2004).

S. V. Rogožin ir T. V. Rogožina pabrėžia, kad organizacinės kultūros palaikymui ir vystymui labai svarbu yra sudaryti darbuotojų profesionalaus mokymo sistemą, kurios ribose darbuotojai ne tik išmoka profesinių įgūdžių, bet ir perima bendravimo su likusiais organizacijos darbuotojais taisykles. Organizacijos kultūros tobulinimui taip pat padeda darbuotojų stažuotės kitose organizacijose (Рогожин, Рогожина, 2002).

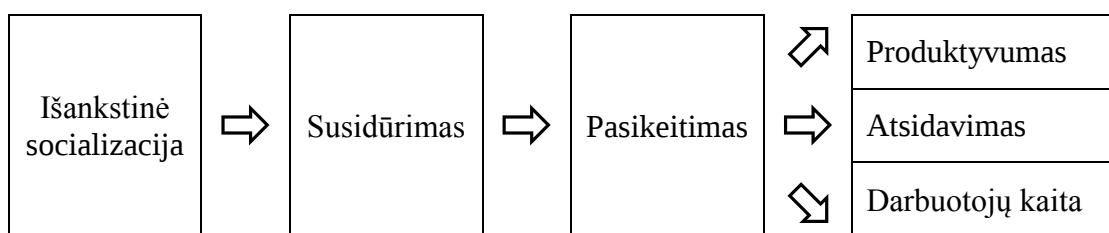
V. Leonavičiaus nuomone, organizacija tėra viena iš daugelio sudedamųjų visuomenės dalių, tad socializacijai skirtus visuomenės dėsnius galima pritaikyti ir organizacijai. Taip pat galima paminėti ir organizacijai taikytinus socializacijos tipus:

- Numatanti socializacija, išankstinis paruošimas brandai: aptinkama šeimose, puoselėjančiose paveldimas profesijas;
- Resocializacija: pakeitimas tikrovės, sukonstruotos pirminės socializacijos metu; sudėtingas uždavinys, bet lengvesnis, jei kartu su tikrove pasikeičia ir pati aplinka;
- Totaliai institutuota resocializacija, būdinga institucijoms, kur visi dalyviai priversti elgtis pagal unifikuotas taisykles, pvz., kariuomenė, ligoninė, kalėjimas ir pan.;
- Atvirkštinė socializacija, kai keičiamas ne socializacijos objektas (šiuo atveju darbuotojas), o pats socializacijos veiksnys (darbovietė) (Leonavičius, 2004, p. 64).

S. B. Robbins skiria šiuos naujokų socializacijos kolektyve etapus:

- **Išankstinė socializacija**, kai darbuotojas įgauna tam tikrų vertybių dar neatėjęs į organizaciją, tarkim, mokymo įstaigoje, profesinio orientavimo metu ir pan.;
- **Susidūrimas**, kai darbuotojas įsijungia į organizaciją ir jo lūkesčiai susiduria su darbo organizacijoje tikrove;
- **Pasikeitimo etapas**, kai darbuotojo lūkesčiai ir kultūra adaptuojasi prie organizacijos tikslų ir kultūros, o organizacija motyvuoja jai pageidautiną pasikeitimą.

Praėjęs šiuos socializacijos etapus, naujokas įsilieja į kolektyvą, suteikdamas organizacijai pageidaujamas pasekmes: padidėjusį produktyvumą, išaugusį atsidavimą ir nedidelę darbuotojų kaitą, (Robbins, 2003). Trumpai naujoko socializacijos procesas pavaizduotas 8 pav.



8 pav. Naujo darbuotojo socializacijos modelis

Aukščiau pavaizduotiems socializacijos etapams pritaria ir V. Gražulis, laikantis darbuotojų socializacijos trijų etapų modelį (išankstinė socializacija, adaptacija ir integracija) „veiksminga priemonė, vertinant individo galimybes įsitraukti į organizacijos gyvenimą ir tapti jai įsipareigojusi, lojaliu“ (Gražulis ir kt., 2012, p. 86).

Viena iš didesniųjų problemų dirbant su personalu – tai darbinės adaptacijos valdymas. A. J. Kibanovas teigia, kad adaptacija – tai darbuotojo ir organizacijos abipusis prisitaikymas, pagrįstas laipsnišku naujojo darbuotojo įsigyvenimu į naujas profesines, socialines ir organizacines darbo sąlygas (Кибанов, 2005, p. 358).

Abipusės – kitais žodžiais tariant, darbinės, – adaptacijos procesas bus tuo sėkmingesnis, kuo smarkiau kolektyvo normos ir vertybės yra priimanamos kaip naujojo darbuotojo normos ir vertybės, kuo greičiau ir geriau jis priims ir įsisavins savo socialinį vaidmenį naujajame kolektyve. A. J. Kibanovas išskiria dvi adaptacijos rūšis – pirminę ir antrinę adaptaciją (Кибанов, 2005, p. 359).

Pirminė adaptacija susijusi su darbo specifika, darbo funkcijomis; antrinė – su naujoko prisiderinimu prie socialinių elgesio normų, priimtų naujajame kolektyve, ir su tokių darbuotojo ir kolektyvo tarpusavio santykių sukūrimu, kurie garantuotų efektyviausią darbą bei abiejų pusių materialinių ir dvasinių poreikių patenkinimą. Nepriklausomai nuo šių rūšių skirtumų, jos labai susijusios tarpusavyje ir jų poveikis smarkiai persipina (Кибанов, 2005, p. 359).

Žmogaus prisitaikymas prie kintamų gyvenimo sąlygų – tai adaptacija, kai santykiai tarp žmogaus ir jį supančios aplinkos traktuojami kaip pusiausvyros ir palaikymo procesas (Tidikis, 2003, p. 609).

Suprantama kad geriausiai būtų organizacijoje turėti darbuotojų, veikiančių su vadovo žinia, skirtų atsakyti už sėkmingą adaptaciją. Tačiau tai sunku įgyvendinti mažose ar vidutinėse įmonėse. Dėl to adaptacija, mano manymu, ne visada yra sėkminga. Tokios funkcijos, pagal Kibanovą, turėtų būti nukreiptos būtent į tuos darbuotojus, kuriems reikalinga pagalba, ar tai būtų jauni darbuotojai be patirties, ar pagyvenusiems žmonėms, susiduriantiems su sunkumais keičiantis technologijoms, ar moterims, atėjusioms po vaiko priežiūros atostogų ir pan. (Кибанов, 2005, p. 367).

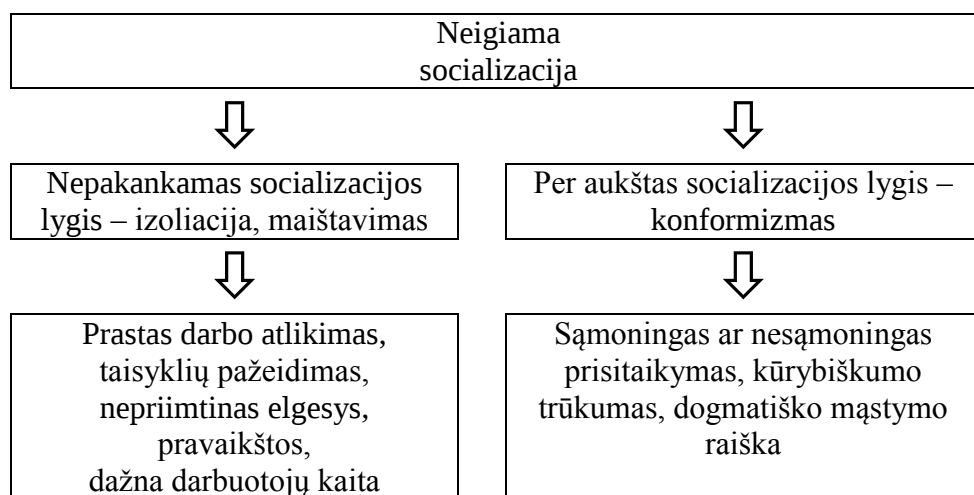
S. P. Robbins skiria veiksmingiausius organizacinės kultūros perdavimo naujam darbuotojui būdus: pasakojimus, ritualus, materialius simbolius ir kalbą, kas daugiau ar mažiau atkartoja aukščiau minėtas organizacinės kultūros sudedamąsias dalis (Robbins, 2003).

Daugelyje organizacijų klaidžioja istorijos, susijusios dažniausiai su įkūrėjais: apie taisyklių laužymą, staigų paturtėjimą, darbo jėgos sumažinimą, reakciją į praeities klaidas ir pan. Paprastai tai pamokančios istorijos, turinčios aiškų moralą ir paaiškinančios dabar vykdomos praktikos priežastis bei kilmę. Tarp klasikinių organizacinę kultūrą įtvirtinančių ritualų S. P. Robbins mini kasmetinius „Mary Kay Cosmetics“ firmos apdovanojimus, primenančius cirko ir „Mis Amerika“ rinkimų hibridą

bei spektaklį ir skelbiančius visiems darbuotojams, kad atkakliai dirbdami jie taip pat gali susilaukti sėkmės (Robbins, 2003, p. 294).

J. A. M. Stoner ir kt. pabrėžia, kad kalba – tai anksčiau ar vėliau kiekvienoje organizacijoje susiklostantis unikalių terminų žodynas, skirtas apibūdinti svarbiausiems įrenginiams, operacijų deriniams, įvykiams, klientams ar produktams, tiesiogiai susijusiems su tam tikru veiksmu. Maždaug pusę metų naujas darbuotojas būna versta užverčiamas naujais terminais, kuriuos įsisavinęs ir pradėjęs vartoti galų gale tampa tikru komandos nariu (Stoner, 2005).

Sėkmingos socializacijos pasekmės – darbuotojų ir organizacijos abipusė nauda, tačiau yra ir nesėkminga socializacija, dėl kurios atsiranda įvairios pasekmės. V. Gražulis ir B. Bazienė (2009) įvardija nepakankamą arba per aukštą nesėkmingą darbuotojų socializaciją. Neigiamos socializacijos pasekmės, remiantis šių autorių pateikta medžiaga, pavaizduotos 9 pav.



9 pav. Neigiamos socializacijos pasekmės

Šaltinis: adaptuota pagal Gražulis, 2012, p. 79

V. Gražulis ir B. Bazienė teigia, kad „nesėkmingos socializacijos pasekmės – nepasitenkinimas darbu, pravaikštos, neigiamas socialinis psichologinis klimatas – paveikia organizacijos darbo efektyvumą, ir priešingai, sėkminga socializacija sukuria abipusę naudą“ (Gražulis, Bazienė, 2009, p. 345).

Apibendrinant galima pabrėžti, kad organizacinė kultūra ir socializacija glaudžiai susijusios tuo aspektu, kad be naujų darbuotojų socializacijos ir sąmoningo adaptavimo prie naujų darbo sąlygų, organizacinė kultūra netektų pakankamo palaikymo ir nukentėtų jos tolygus formavimasis bei vystymasis, taip pat sulėtėtų naujų darbuotojų įsiliejimas į bendrą organizacijos tikslų siekimą.

1.6. Globalizacijos įtaka organizacinei kultūrai

Globalizacija yra dėsningas kultūros ir civilizacijos produktas. A. Laurinavičius jos atsiradimą sieja su didžiausiais geografiniais atradimais, transporto, informacinių sistemų plėtra ir kitais mokslo laimėjimais. Globalizacija sudaro galimybes augti ekonomikos ir žmonių gerovei, bet vienodų plėtros sąlygų nesukuria. Prie gerovės augimo ji prisideda, jei sudaromos geros sąlygos ryšiams su užsienio šalimis ir jei pati šalis pasitelkia savo intelektą išnaudoti savo galimybėms (Laurinavičius, 2009).

I. Pikturnaitė teigia globalizaciją daranti įtaką pokyčiams organizacijose kartu su informacinių technologijų plėtra ir brangstančiais ištekliais; prognozuoja, kad organizacijų vadovams neliks kito kelio, kaip tapti lyderiais, o ne tik administratoriais, ir pranašauja ne pavaldinių ir vadovų, o komandinio darbo ateitį (Pikturnaitė, 2005, p. 5). Taigi, iš jos žodžių galima daryti išvadą, kad toliaregis vadovas turėtų siekti formuoti organizacijos kultūrą šia kryptimi.

L. Šimanskienė mato pasaulinės globalizacijos įtaką organizacinei kultūrai per vertybinių prioritetų kaitą. Kuriantis naujoms globalioms organizacinėms formoms atsiranda jungimosi į monopolijas tendencija, stiprėja konkurencija, kas kelia naujus iššūkius valdymui. Per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą – visi darbuotojai daugiau ar mažiau tampa įtraukiami į organizacijos valdymą ir tokiu būdu palengvina veiklos derinimą, sprendimų priėmimą ir šitaip padidina organizacijos šansus išlikti bei pasiekti savo tikslų (Šimanskienė, 2008).

J. A. F. Stoner su bendraautorais apibrėžia globalizaciją kaip organizacijos pripažinimą, kad verslas gali būti plėtojamas peržengiant vienos šalies ribas (Stoner et al, 2005, p. 123). Taip pat jie skiria tris sudedamuosius globalizacijos reiškinių veiksnius: *artimumą*, *vietą* ir *požiūrį*.

Vadovai dabar dirba žymiai artimiau nei anksčiau, su žymiai daugiau vartotojų, konkurentų ir tiekėjų. Tai pasiekama naudojantis šiuolaikinėmis komunikacijos technologijomis ir išties sumažina ar panaikina atstumus. Organizacijos vieta ir organizacijos operacijų (padalinių, gamybos cechų, techninio aptarnavimo centrų, skambučių ir konsultavimo centrų) vieta gali būti skirtingose valstybėse. Šitokia besiplečianti praktika apibūdinama „multinacionalinio valdymo“ terminu.

Be to, globalizacija keičia požiūrį į vadybos praktiką tarptautiniu mastu. Naujasis požiūris skatina domėtis visu pasauliu ir dalyvauti viso pasaulio ekonomikoje (Stoner et al, 2005).

A. Giddens mini didelių organizacijų struktūros pakitimus, siekiant tapti mažiau biurokratiškomis ir lankstesnėmis. Vienas iš tokių pokyčių yra tas, kad vakarietiškos įmonės iš dalies perima japoniškų valdymo sistemų bruožus. Anot A. Giddens, tai „administracijos vadovams daugiau tartis su žemesnio lygio darbuotojais, atlyginimą ir atsakomybę sieti su darbo organizacijoje stažu, už darbo rezultatus vertinti veikiau grupes negu individus“ (Giddens, 2005, p. 347).

„Toyota“, turinti automobilių surinkimo gamyklas JAV ir 1993 m. Paskelbusi planus gaminti visus „Honda Accord“ ir „Civic“ automobilius, kurie būtų parduodami JAV, vietinėse gamyklose Ohajuje, gali būti puikus globalinės organizacinės kultūros pavyzdys.

J. K. Liker ir M. Hoseus mini, kad kompanija „Toyota“, kurdama gamybinę bazę naujoje šalyje, pirmiausia kruopščiai ištiria vietos sąlygas ir tai, kaip prie jų galima pritaikyti turimą organizacinę kultūrą. Pvz., JAV Kentukio valstijoje, Džordžtauno mieste kuriamai gamyklai tai užtruko net 15 metų (Лайкер, Хоцеус, 2011).

Kompanijos vadovybė įsitikinusi, kad nesant stiprios ir gerai išvystytos organizacinės kultūros kompanijoje ir visose pasaulio šalyse esančiose gamyklose, „Toyota“ prarastų didelę dalį savo konkurencingumo. „Toyota“ deda daug pastangų vystyti bendrai gamybinei kultūrai net tarp cechų ir administracinių padalinių. Tarkim, kadru darbuotojai kurį laiką praleidžia dirbdami cechuose. „Toyotai“ nebūdinga leisti darbuotojui didžiąją savo laiko dalį praleisti už kompiuterio, šitaip izoliuojant save nuo kitų darbuotojų, kuriančių pridėtinę vertę.

Pereinant nacionalines ribas, atsiranda papildomi organizacinės kultūros lygiai: tam tikros vietovės kultūra, organizacijos kultūra, padalinio kultūra ir individų kultūra. Šie lygiai pavaizduoti 10 pav.



10 pav. Kultūros lygiai nacionaliniu mastu

Šaltinis: Лайкер, Хоцеус, 2011, p. 19

Tam tikra įmonė egzistuoja ir organizacinės, ir vietovės bei nacionalinės kultūros aplinkoje. „Toyota“ gamybinės linijos Džordžtaune kultūra šiek tiek skirsis nuo tokios pat linijos Prinstone, Indianos valstijoje kultūros. Skiriasi vietovės, įmonių ir žmonių istorija, buvę ir esami vadovai... visa tai daro įtaką gamybos kultūrai.

Globalėjančių kompanijų vadovų požiūrį į kultūros skirtumus J. A. F. Stoner ir kt., remdamasis H. Perlmutter ir D. R. Heenan darbais, skiria į tris grupes:

- **Etnocentriški** vadovai laiko užsienio šalis ir jų gyventojus žemesniais už savo šalies.
- **Policentriški** vadovai visas šalis laiko skirtingomis ir sunkiai suprantamomis, leidžia skirtingose šalyse esančių padalinių vadovams veikti savarankiškai.
- **Geocentriški** vadovai pripažįsta skirtingų šalių pranašumus ir trūkumus bei stengiasi remtis efektyviausiais skirtingų šalių metodais ir praktikomis (Stoner et al, 2005, p. 141).

Kompanijų globalizacija trunka ilgai ir formuoja santykius tarp vadovų, kurių kultūros sampratos gali kardinaliai skirtis, nes skirtingais keliais vystėsi šimtus, jei ne tūkstančius metų. Klasikinis atvejis – JAV ir Japonijos istoriniai ir kultūriniai skirtumai.

Pavienių japonų vadovų elgesys gali būti įvairus, tačiau yra keletas bendrų dalykų, pagal kuriuos japonų vadovų elgesys skiriasi nuo amerikiečių vadovų. Japonai „labiau rūpinasi ilgalaikėmis savo sprendimų pasekmėmis, jie dažniau linkę prarasti dabar dėl ateities gerovės. Jie taip pat skatina savo darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus, laukia pasiūlymų iš savo darbuotojų ir pripažįsta juos“ (Stoner et al, 2005, p. 145). Šitoks darbuotojų dalyvavimas japonus vadovus, panašu, labiau sulaiko nuo greitų ir vienašalių sprendimų. Taip pat labiau subtilus ir mažiau tiesioginis yra japonų vadovų ir pavaldinių bendravimas. Japonų vadovai labiau nei JAV vadovai stengiasi susipažinti su savo pavaldiniais kaip su individais, rūpintis jų gerove ne tik darbe.

J. A. F. Stoner ir kt., sutinka, kad japonams būdingą vadovavimo stilių kitų šalių vadovai gali – ir ateityje privalėtų – sėkmingai pritaikyti savo organizacijose. Maža to, Stoner pripažįsta japoniškąjį valdymo stilių turint visas prielaidas tapti globalinio valdymo stiliumi.

J. M. George ir G. R. Jones mini globalųjį mokymą – tai „mokymas, kaip reikia valdyti santykius su organizacijomis užsienyje ir kaip reaguoti į vartotojų iš viso pasaulio poreikius“ (Джордж, Джоунс, 2003, p. 431). Pirmiausia, vadovai, dirbantys užsienyje, gali ištirti pigių gamybinių medžiagų tiekimo šaltinius ir geriausias vietas produkcijos surinkimui. Dar jie gali pasinaudoti savo buvimu svetur, kad ištirtų vietinių kompanijų meistriškumą ir gamybos niuansus.

Kad globaliose kompanijose nesusidarytų daug skirtingų nacionalinių subkultūrų, J. M. George ir G. R. Jones pataria formuoti bendrą, globalią organizacinę kultūrą, kuri būtų stipresnė už atskiras subkultūras, sukuriant bendras globalias vertybes ir normas, skatinančias susitelkimą ir organizuotumą (Джордж, Джоунс, 2003, p. 433).

Apibendrinant galima teigti, kad nacionalinė kultūra turi įtakos organizacinei kultūrai, nes, formuodama darbuotojų pasaulėžiūrą nuo pirmųjų gyvenimo metų, ji kartu nustato ir organizacinės kultūros formavimosi kryptį. Pastaraisiais metais ypač išsiplietė rinkos ribos, padidėjo apsikeitimas tiekėjais, importas ir eksportas, technologijų bei patirties parėmimas iš kaimyninių šalių.

Lietuviškos organizacijos organizacinė kultūra susieta su globaliąja organizacine kultūra pradedant jau tuo, kad studentai, prieš pradėdami darbą lietuviškoje organizacijoje, dažnai būna įgavę patirtį ir įsisavinę organizacinę kultūrą svečiose šalyse, mokydami ten pagal mainų programas. Jie grįžta į lietuviškas organizacijas, jau turėdami organizacinės kultūros ir patirties bagažą, ir savo atneštomis žiniomis daro įtaką lietuviškų organizacijų organizacinei kultūrai.

Be to, organizacijos, kurios turi filialus, partnerius ar prekybos vietas užsienyje, turi smarkiai paisyti kitos šalies vertybių, normų, įsitikinimų ir pagal tai adaptuoti savo organizacinę kultūrą.

1.7. K. S. Camerono ir R. Quinno koncepcijos svarba nagrinėjant organizacinę kultūrą

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) savo knygoje „Organizacinės kultūros diagnostika ir keitimas“ pateikia optimalų organizacinės kultūros tyrimo ir vertinimo instrumentą – OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*) klausimyną. Šio klausimyno esmė – šešių klausimų įvertinimas procentine sudėtimi. Jo tikslas – rezultatyviai ir nuodugnai iširti būtent tuos organizacijos aspektus, kurie sudaro organizacijos kultūros pagrindą. Jo pagrindinė nauda – esamos organizacinės kultūros nustatymas. Šis klausimynas taip pat padeda pakankamai tiksliai nustatyti kultūrą, kurios organizacijos nariai norėtų siekti.

OCAI klausimynas yra sudarytas remiantis teoriniu modeliu, vadinamu „**Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija**“ (Камерон, Куинн, 2001, p. 61). Remiantis šiuo modeliu, visas organizacines kultūras galima skirstyti į keturis pagrindinius tipus, trumpai aptartus aukščiau. Maža to, kadangi organizacijos kultūra formuoja pagrindines organizacijos vertybes, galima teigti, kad organizacinės kultūros tipas gali atspindėti ir kitas organizacijos charakteristikas. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija gali pasitarnauti nustatant požiūrį į naujo projekto organizacijoje sukūrimą, taip pat organizacijos vystimosi ciklo stadijas, organizacinę kokybę, efektyvumo teorijas, lyderystės stilių, žmoniškųjų resursų valdymo tipą bei vadovaujančio personalo profesinės patirties reikšmę.

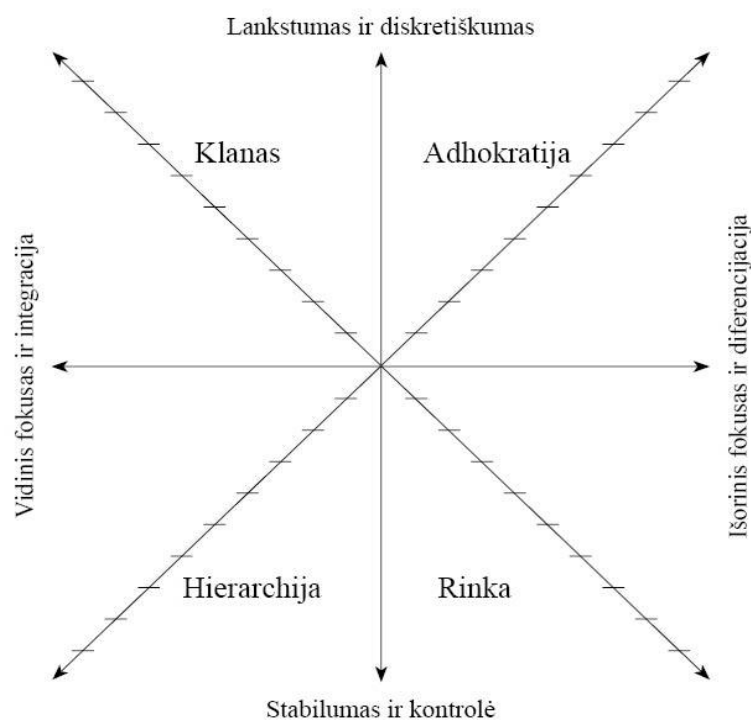
Aptariamoji konkuruojančių vertybių konstrukcija buvo gauta empiriniu keliu, o praktinis panaudojimas leido įrodyti, kad išoriškai ji neprieštarauja pati sau, bei padėjo integruoti įvairių autorių pasiūlytus skirtingus parametrus. Konstrukcija suderinta su gerai žinomomis ir visuotinai priimtomis kategorijų sistemomis, kuriomis remiasi žmonių mąstymo modeliavimas, vertybių suvokimas, informacijos apdorojimo būdai. Šios sistemos rekomenduojamos daugelio psichologų, tokių kaip K. G. Jungas, I. B. Majorsas, K. S. Briggsas ir kiti.

Kuriant rėminę konkuruojančių vertybių konstrukciją, buvo remiamasi pagrindinių efektyviųjų organizacijų indikatorių tyrimais. Trisdešimt devyni tokie indikatoriai sudaro visokeriopų požymių, pagal kuriuos galima būtų išmatuoti organizacijos efektyvumą, sąrašą. Kadangi trisdešimt devyni

indikatoriai – tai šiek tiek per daug praktiniam panaudojimui organizacijose, kiekvienas jų buvo ištirtas statistinės analizės priemonėmis ir išskirtos keturios pagrindinės indikatorių grupės, kurias galima pamatuoti pagal du matus.

Pirmasis matas leidžia atskirti lankstumą, diskretiškumą ir dinamizmą pabrėžiančius kriterijus nuo stabilumą, tvarką ir kontrolę pabrėžiančių kriterijų. Antrasis matas skiria vidinę orientaciją, integraciją ir vienybę pabrėžiančius kriterijus nuo išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją pabrėžiančių kriterijų.

Abu matai formuoja keturis kvadrantus, kurių kiekvienas – tai raiškus organizacijos efektyvumo indikatorių rinkinys. Šių indikatorių, rodančių, ką būtent žmonės vertina organizacijos veiklos rodikliuose, tarpusavio ryšys parodytas 11 pav.



11 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

Šaltinis: Камерон, Куинн, 2001, p. 106

Organizacijos efektyvumo indikatoriai parodo tai, kaip žmonės, dirbantys tiriamoje organizacijoje, mato tai kas gera, teisinga ir priimtina. Kitaip sakant, pagrindines vertybes, pagal kurias organizacija yra vertinama.

Pagrindinės vertybės, esančios skirtinguose tos pačios ašies galuose, yra priešpriešoje viena kitai, t. y. lankstumas prieštarauja stabilumui, orientacija į vidų – orientacijai į išorę. Šitaip dvi ašys formuoja kvadrantus, prieštaraujančius vienas kitam ir konkuruojančius vienas su kitu diagonaliaja kryptimi. Pvz., viršutinis kairysis kvadrantas parodo vertybes, pabrėžiančias vidinį, organinį fokusą, o apatinis dešinysis – išorinį, kontroliuojamąjį fokusą.

Kiekvienam kvadrantui duotas pavadinimas, apibūdinantis jo pagrindines charakteristikas. Tai, kaip išvardyta anksčiau, ir yra *klanas*, *adhokratija*, *rinka* ir *hierarchija*. Šie pavadinimai pagrįsti mokslinė literatūra, kurioje nupasakojama, kaip laikui bėgant tam tikros organizacinės vertybės susiję su tam tikromis organizacijų formomis. Keturi kvadrantai, susiformavę statistinės analizės metu, tiksliai atspindi pagrindinių organizacijų formų, pasiūlytų mokslo apie organizacijas, požymiams. Be to, jie atitinka pagrindines vadybos teorijas apie organizacinę sėkmę, lyderystės vaidmenį ir vadovaujančio personalo profesionalią patirtį.

Trumpai sakant, kiekvienas kvadrantas – tai bazinių prielaidų, orientacijų ir vertybių, t. y. kaip tik tų elementų, kurie ir sudaro organizacinę kultūrą, – rinkinys. Taigi, OCAI klausimynas, pagrįstas rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija, – tai būtent tas instrumentas, kurio pagalba galima nustatyti dominuojančią organizacijoje kultūrą, jos stiprumą, tipą bei darną.

Kadangi konkuruojančių vertybių konstrukcija suformuota remiantis fundamentaliausiomis prielaidomis apie tai, kaip organizacijos veikia ir kaip jos yra valdomos, nieko keisto, kad šios konstrukcijos dėka galima aprašyti ir kitas organizacijų puses.

Lankstumas ir individualumas				Išorinė pozicija ir diferencijacija
Vidinė kontrolė ir integracija	Kultūros tipas: Lyderio tipas: Efektyvumo kriterijai: Vadybos teorija:	klaninė padėjėjas; auklėtojas; tėvas. sutelktis; moralinis klimatas; žmoniškųjų resursų vystymas. dalyvavimas sustiprina atsidavimą darbui.	Kultūros tipas: Lyderio tipas: Efektyvumo kriterijai: Vadybos teorija:	
			adhokratinė novatorius; verslininkas; pranašas. rezultatas; kūryba; augimas. naujovės kuria naujus resursus.	
Kontrolė ir stabilumas	Kultūros tipas: Lyderio tipas: Efektyvumo kriterijai: Vadybos teorija:	hierarchinė koordinatorių; mokytojas; organizatorių. rentabilumas; savalaikiškumas; stabilus funkcionavimas. kontrolė gerina rentabilumą.	Kultūros tipas: Lyderio tipas: Efektyvumo kriterijai: Vadybos teorija:	
			rinkos prižiūrėtojas; varžovas; gamintojas. rinkos dalis; tikslų siekimas; konkurentų nugalėjimas. konkurencija gerina produktyvumą.	

12 pav. Konkuruojančios lyderystės, efektyvumo ir kokybės vadybos vertybės

Šaltinis: Камерон, Куинн, 2001, p. 81

12 pav. (p. 36) pavaizduota (Камерон, Куинн, 2001, p. 81), kaip konkuruojančių vertybių konstrukciją galima pritaikyti vertinant lyderystės, efektyvumo ir kokybės vadybos vertybes.

Daugiau nei 80 proc. K. S. Cameron ir R. E. Quinn tirtų organizacijų galima apibūdinti vienu ar daugiau tipų, nusakomų rėminės konstrukcijos. Tos organizacijos, kurios neturėjo tam tikro dominantinio kultūros tipo, siekė arba nuslėpti savo kultūrą, arba pabrėžti priklausomybę visiems keturiems tipams.

Tarkim, vyraujant hierarchinei kultūrai, efektyviausi yra vadovai, kurie rezultatui pasiekti rėmėsi savo pavaldiniais ir sutiko su lyderystės stiliumi, t. y. buvo geri egzistuojant organizuojančiam, kontroliuojančiam, valdomam ir palaikomam rentabilumui. Organizacijoje dominuojant rinkos kultūrai, vadovai palaiko tendenciją siekti didžiausio efektyvumo, remdamiesi biznio mechanizmais, spausdami savo organizaciją ir aplenkdami konkurentus. Kai organizacijoje dominuoja klaninė kultūra, efektyviausi būna tie vadovai, kurie tam tikra prasme atstoja tėvus, brigadininkus, auklėtojus, linkę siekti geresnių darbo sąlygų, visada pasiruošę palaikyti ir padėti. Organizacijose, kur dominuoja adhokratinė kultūra, efektyviausi yra lyderiai, kurie demonstruoja verslumą, pramatymą, novatoriškumą, kūrybingumą ir pasiruošimą rizikuoti.

Nesunku pastebėti, kad labiausiai efektyvus būna tas lyderystės stilius, kuris siekia atitikti vyraujančią organizacijoje kultūrą.

Organizacinis efektyvumas nustatomas šitaip. Hierarchinėse kultūrose labiausiai vertinami yra rentabilumas, savalaikiškumas, tolygus funkcionavimas ir galimybė prognozuoti. Rinkos kultūroje – tikslų siekimas, konkurentų aplenkimas, rinkos dalies padidinimas ir pavyzdinės finansinės apyvartos pasiekimas. Klaninėje kultūroje – organizacijos susitelkimas, aukšta moralė, samdomų darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis, žmoniškųjų resursų vystymas ir brigadinis darbas. Adhokratinėje kultūroje – nauja produkcija, kūrybingas problemų sprendimas, novatoriškos idėjos ir augimas naujose rinkose.

Konkuruojančių vertybių konstrukcija leidžia nustatyti taip pat ir pakankamai tvirtą kokybės vadybos faktorių rinkinį. Jei į juos atsižvelgiama kuriant kokybės vadybos sistemą, sėkmingumo rodikliai ženkliai išauga. Siekiant pasiekti aukščiausią kokybės vadybos lygį bet kurioje organizacijoje, reikia panaudoti veiklos sritis, tvirtai susijusias su visuose keturiuose grafiko kvadrantuose esančiomis vertybėmis. Rinkos kultūrai būdinga produktyvumo gerinimas, partnerystė su tiekėjais ir vartotojais, vartotojų įtraukimas į produkcijos planavimą ir projektavimą. Klaninei kultūrai būdinga įgaliojimų suteikimas, brigadų formavimas, samdomų darbuotojų įtraukimas į verslą. Adhokratinėi kultūrai būdinga siekis nustebinti ir sužavėti pirkėją, nepertraukiamo tobulėjimo ir kūrybingo problemų sprendimo garantija. Trumpai sakant, didžiuma nesėkmingų kokybės vadybos įdiegimo atvejų pasižymi tuo, kad ne visų keturių kvadrantų elementai buvo realizuojami.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001), darydami išvadas iš David Ulrich tyrimo, taip pat teigia, kad konkuruojančių vertybių konstrukciją galima panaudoti ir tiriant adekvataus personalo valdymo didelėje organizacijoje aprūpinimą. Efektyvus personalo vadovas privalo parūpinti, kad organizacijoje būtų įdarbinta personalo, atstovaujančio kiekvienam iš keturių organizacinės kultūros tipų ir tuo pačiu, kad samdomas personalas turėtų tarnauti pageidaujamos organizacinės kultūros stiprinimui. Tarkim, hierarchijos kultūros stiprinimui reikia pasamdyti administratorių, kuris sutelks dėmesį reinžinierijos ir racionalios infrastruktūros kūrimo procesus. Klaninės gi kultūros stiprinimui reikia samdyti samdomų darbuotojų kuratorių, kuris reaguos į jų poreikius ir darys įtaką atsidavimui bei darbo jėgos žmoniškųjų savybių vystimuisi.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Organizacijoms veikiant šiuolaikiniame globaliame pasaulyje, kuris reikalauja lankstumo ir mokėjimo prisitaikyti, kai inovacijos ir technologijų augimas sparčiai auga, būtinybė yra mokėti prisitaikyti prie įvairių iškilusių situacijų, kad išgyventi ir likti konkurencingoms. Daugelio mokslininkų tyrimais paremtos išvados kalba apie organizacinės kultūros svarbą, kaip pagrindinę priemonę organizacijai pasiekti aukštą lygį. Atlikta mokslinės literatūros nagrinėjamos problemos aspektų analizė reikalauja pagrįstumo praktiniu požiūriu, todėl buvo pasirinktas atitinkamas tyrimo metodas, kurio pagalba siekiama diagnozuoti vyraujančią organizacinę kultūrą.

Tyrimo objektas – organizacijų „X“ ir „Y“ organizacinė kultūra.

Tyrimo problema – tiriamų organizacijų organizacinė kultūra nėra laikoma esminiu dalykų sėkmės kriterijais. Pasirinktose dvejose organizacijose vadovai visiškai neskiria dėmesio organizacinei kultūrai, jos formavimui. Organizacinė kultūra formavosi savaime, be jokių sąmoningų veiksmų.

Tyrimo hipotezės – ieškant atsakymų išspręsti iškilusią tyrimo problemą, buvo iškeltos šios hipotezės:

1. Organizacijos veiklos tipas daro įtaką organizacinės kultūros ypatumams, kas lemia skirtingą organizacinę kultūrą.
2. Vadovų ir darbuotojų požiūris į organizacijoje vyraujančią bei pageidaujamą ateityje organizacinę kultūrą yra skirtingas, kas turi neigiamą poveikį organizacijos veiklai.

Tyrimo tikslas – ištirti pasirinktose organizacijose vyraujančią organizacinę kultūrą. Atlikus tyrimą nustatyti, kokiam tipui pagal pasirinktąOCAI modelį priklauso organizacinė kultūra ir apibendrinti gautus tyrimo rezultatus. Tyrimo tikslui pasiekti užbrėžiami sekantis praktinio tyrimo uždaviniai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti „X“ ir „Y“ organizacijų vyraujančią organizacinę kultūrą.
2. Nustatyti dominuojančią organizacinę kultūrą tiriamosiose organizacijose ir palyginti jas tarpusavyje.
3. Palyginti vadovų ir darbuotojų požiūrį į vyraujančią organizacinę kultūrą.
4. Atlikti tyrimą ir pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Tyrimo metodų parinkimas – siekiant, kad būtų įgyvendinti iškelti tyrimo uždaviniai, tyrimas buvo atliktas naudojant kiekybinį tyrimo metodą, darbuotojų anketavimas (uždarytas tyrimo instrumentas), kuriuo siekta atskleisti darbuotojų ir vadovų nuomonę apie organizacinę kultūrą. Tyrimui pasirinkta anketa (žr. 1 priedą) adaptuota pagal K. S. Cameron ir P. E. QuinnOCAI

organizacinės kultūros diagnostikos modelį, kuri suskirstyta į septynis blokus. Anketoje pateikti teiginiai naudojant *ipsative* vertinimo skalę, atitinka iškeltam tyrimo tikslui bei teorinės medžiagos apžvalgai pagrįsti. Anketos klausimai yra uždaro tipo, siekiant sutaupyti respondentų laiką, tokie duomenys yra statistiškai lengviau ir greičiau apdorojami. Anketoje respondentams pateikti klausimų blokai, kurie apibūdina organizacijos savybes, jos vadovavimo stilių, strateginius tikslus, sėkmės kriterijus.

Tyrimo imties skaičiavimas - tyrimo imtį sudarė „X“ 31 ir „Y“ 23 darbuotojų ir vadovų apklausa, duomenys gauti iš „X“ 30 ir „Y“ 22 respondentų. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad tyrimo rezultatų patikimumas yra 95 % „X“ ir „Y“ organizacijose. Darbo tyrimas reikalauja, kad patikimumas ir reprezentatyvumas būtų kuo didesnis, todėl atliekant tyrimą, turėtų būti taikoma 5 % dydžio paklaida, norint gauti 95 % patikimumo duomenis. Atlikto tyrimo imtis nustatyta pagal Paniotto formulę (Паниотт, 1986.) Tiriamą imtį turi reprezentuoti tiriamos visumos dydį.

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

n – reikalingas imties dydis;

Δ - 0,05 paklaida (5%);

N – tiriamos visumos dydis

Tyrimo imties skaičiavimai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimo suvestinė

X organizacija		Y organizacija	
Rodiklis	Kiekybinė išraiška	Rodiklis	Kiekybinė išraiška
Tinkamos visumos dydis N	31	Tinkamos visumos dydis N	23
Imties dydis n	29	Imties dydis n	22
Patikimumo tikimybė P		Patikimumo tikimybė P	
Paklaida Δ	0,05	Paklaida Δ	0,05

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Gauti tyrimo duomenys apdoroti su SPSS programos (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) 17.0 versija. „SPSS vienas labiausiai paplitusių statistinės informacijos apdorojimo programinių paketų“ (Pukėnas, 2009). Priklausomybės ir ryšio tarp kintamųjų analizei buvo naudojama programa SPSS *Paired Samples T-test*. Tyrimo rezultatai pateikiami procentine išraiška lentelėse bei paveiksluose (sudarytose naudojantis *Microsoft Office Excel 2007* programa). Gauti tyrimo rezultatai buvo lyginami tarpusavyje. Remiantis K. S. Cameron ir R. E. Quinn Cronbacho alfa koeficientų parodymais dydžiai OCAI instrumente svyruoja nuo 0,71 iki 0,79, kas yra visai pakankama. Nors K. S. Cameron ir R. E. Quinn savo instrumentą aprašančioje literatūroje ir teigia, kad instrumento patikimumas ir validumas jau yra įrodyti, buvo nuspręsta patikrinti šį faktą, tiriant atskirai esamus ir pageidaujamus organizacinės kultūros apraiškų požymius. Ryšys tarp esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros yra stiprus, tačiau statistiškai nereikšmingas.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn rekomenduoja tiriamiesiems tikslams pasirinkti tą statistinę priemonę, kuri geriausiai atitinka tyrimo tikslą ir duoda tiksliausią atsakymą į pagrindinį tyrimo klausimą (Камерон, Куинн, 2001, p. 221). Atliekant tyrimą Cronbacho alfa koeficientas buvo panaudotas bandant nustatyti OCAI rodiklių tarp „dabar“ ir „pageidaujama“ patikimumą. Šių patikimumo koeficientų reikšmės buvo nustatytos kiekvienam kultūriniam tipui. Šitokiu būdu testo patikimumas buvo patvirtintas (žr. 4 priedą).

Tyrimo organizavimas – Tyrimas buvo atliktas 2013 m. sausio–vasario mėn., tiriamųjų apklausa buvo atlikta vieną kartą, „X“ ir „Y“ organizacijų darbuotojams ir vadovams buvo išdalinta 54 anketų, iš kurių gražino 52 užpildytų anketų. Klausimyną sudarė septyni blokai:

3 lentelė. Klausimų blokai

Eil. Nr.	Klausimų blokai	Atsakymų variantai	Tikslas
1.	Organizacijos dominuojančios charakteristikos (angl. <i>dominant characteristic</i>)	1A, 1B, 1C, 1D	Nustatyti, kokios organizacinės kultūros rūšiai priskirtinos pagrindinės bendrosios organizacijos savybės.
2.	Valdymo stilius (angl. <i>organizational leaders</i>)	2A, 2B, 2C, 2D	Nustatyti, kokio valdymo stiliaus, būdingo vienai ar kitai organizacinei kultūrai, laikosi organizacijos vadovybė.
3.	Vadovavimas darbuotojams (angl. <i>management of employees</i>)	3A, 3B, 3C, 3D	Nustatyti, kokios organizacinės kultūros apraiškos pasireiškia organizacijos vadovybės ir darbuotojų tarpusavio santykiuose.
4.	Organizaciją vienijantys elementai (angl. <i>organization glue</i>)	4A, 4B, 4C, 4D	Nustatyti, pagal kokius dominuojančius organizacinės kultūros požymius yra palaikomas organizacijos narių tarpusavio ryšys.
5.	Strateginiai tikslai (angl. <i>strategic emphases</i>)	5A, 5B, 5C, 5D	Nustatyti, į kokias pagrindines skirtingų organizacinės kultūros tipų vertybes yra orientuojama organizacija.
6.	Sėkmės kriterijai (angl. <i>criteria of success</i>)	6A, 6B, 6C, 6D	Nustatyti, kas yra laikoma didžiausia sėkme organizacijoje ir kaip tai parodo vyraujančią organizacinės kultūros apraišką.
7.	Demografiniai rodikliai	7A, 7B, 7C, 7D, 7E	Surinkti pagalbinę statistiką, parodančią organizacijos narių požiūrio priklausomybę nuo jų amžiaus ir darbo organizacijoje stažo.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

4 lentelė. Anketos variantų suskirstymas pagal organizacinės kultūros tipą

Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
1A	1B	1C	1D
2A	2B	2C	2D
3A	3B	3C	3D
4A	4B	4C	4D
5A	5B	5C	5D
6A	6B	6C	6D

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn

Atsakant į anketos klausimus tiriamieji užtruko 10–15 min. Prieš tyrimą visi tiriamieji buvo informuoti apie tyrimo konfidencialumą bei informacijos grįžtamąjį ryšį vadovybei. Gauti organizacijų vadovų sutikimai tyrimui atlikti.

Tyrimo rezultatų analizė – statistiškai apdorojus gautus duomenys pateikiama analizė, yra palyginama „X“ ir „Y“ organizacinė kultūra.

Tyrimo etikos principai – pagal Lietuvos mokslininko etikos kodeksą (1999), moksliniai tyrimai neturi kenkti žmonėms ir aplinkai, neįžeidžiant jų teisių, orumo, dalyvavimas yra savanoriškas, o rezultatai skelbiami objektyvus. Pagal R. Tidikį, „mokslininkas turi laikytis etikos principų tiek rinkdamas duomenis, tiek pateikdamas darbo turinį“ (Tidikis, 2003, p. 598). Remiantis šiuo kodeksu tyrimas yra savanoriškas, informacija dėl anonimiškumo respondentams pateikta. Tyrimo rezultatai pateikiami objektyviai, suprantama kalba.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Organizacinės kultūros tyrimui atlikti buvo pasirinktas pasaulyje pripažintų mokslininkų K. S. Cameron ir P. E. Quinn (1999) pateiktas organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*). OCAI diagnostikos instrumentas paremtas teoriniu modeliu, vadinamu „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“, skirtas įvertinti organizacinę kultūrą šešiais lygiais, kuriu pagalba yra nustatomos vaizdas kokiomis vertybės organizacija vadovaujasi ir koks organizacinės kultūros tipas pasireiškia daugiausiai.

Organizacijos naudoja OCAI instrumentą dėl įvairių priežasčių³:

- OCAI suteikia informaciją apie tai, kas, darbuotojų nuomone, yra svarbu. Šia prasme jis gali būti naudojamas siekiant sužinoti, ar darbuotojai yra patenkinti.
- OCAI taip pat gali būti naudojamas nulinio matavimo taškas prieš įgyvendinant įmonės pokyčius. Kai šie pakeitimai bus padaryti, gali būti atliktas antrasis vertinimas.
- OCAI padeda gerinti vidinę komunikaciją, jei organizacijos poskyriuose dirba skirtingų kultūrų ar tautybių darbuotojai.
- OCAI yra naudinga priemonė jungimams arba pertvarkymams.
- OCAI taip pat gali būti naudojamas, jei yra didelė darbuotojų kaita.

OCAI instrumento pagalba galima diagnozuoti dominuojančią organizacinės kultūros tipą pasirinktoje organizacijoje. K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) teigia, kad diagnostikos modelis OCAI atitinka metodologinius tyrimų reikalavimus, t.y. jis yra veiksmingas (validus) ir patikimas.

³ <http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/OCAI-use>.

Instrumento patikimumas ir validumas atspindi tai, kaip tiksliai instrumentas matuoja kultūros tipą. Remiantis statistiniais patikimumo rodiklių (Cronbacho alfos) koeficientų parodymais, patikimumo dydžiai šiame instrumente svyruoja nuo 0,71 iki 0,79, kas yra visai pakankama. Validumas parodo, kiek iš tiesų pamatuojamas reiškinys, kurį reikia išmatuoti. OCAI instrumento atveju validumas geriausiai įrodomas kultūros tipo atitikimu tos sferos, kurioje organizacija veikia, efektyvumui, sprendimų pobūdžiui ir naudojamai strategijai. Nė vienas iš daugelio atliktų tyrimų nepaneigė instrumento validumo, o tai jau yra gana svarus rodiklis (Камерон, Куинн, 2001, p. 211–213).

Šis diagnostikos instrumentas yra plačiai naudojamas ne tik užsienyje, bet ir Lietuvoje.

OCAI instrumentas suskirstytas į šešias dimensijas, kurias respondentas vertina tyrimo metu, tai:

1. Organizacijos dominuojančios charakteristikos (angl. *dominant characteristic*);
2. Valdymo stilius (angl. *organizational leaders*);
3. Vadovavimas darbuotojams (angl. *management of employees*);
4. Organizaciją vienijantys elementai (angl. *organization glue*);
5. Strateginiai tikslai (angl. *strategic emphases*);
6. Sėkmės kriterijai (angl. *criteria of success*).

Pateiktų dimensijų pagalba yra nustatomas organizacinės kultūros profilis, kurio pagalba nustatoma dominuojanti organizacinė kultūra organizacijoje.

Kiekvienas iš šešių pagrindinių klausimų numato keturias atsakymų alternatyvas, tarp kurių siūloma padalyti 100 proc. sumą, apvalinant ją iki 5 proc.: 0, 5, 10, 15, 20 ir t. t. Didžiausia procentinė balų dalis suteikiama tai alternatyvai, kuri daugiau už kitas primena pildančiam klausimyną darbuotojui jo organizaciją. Mažiau būdinga organizacijai alternatyva įvertinama mažesne procentine dalimi, visiškai nebūdinga – mažiausia dalimi. Būtina įsitikinti, kad galutinė įvertinimų suma sudaro 100 proc.

Klausimynas turi dvi vertinimo skiltis – „Dabar“ ir „Pageidautina“. Skiltis „Dabar“ pildoma vertinant dabartinę situaciją organizacijoje, skiltis „Pageidautina“ – vertinant tai, kuo, apklausiamojo nuomone, organizacija turėtų tapti už penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Apskaičiavimai remiantis OCAI reikalauja labai nesudėtingos aritmetikos.

Pirmiausia reikia gauti skilties „Dabar“ visų šešių klausimų atsakymų A vidurkį, sudėjus atsakymų balus ir padalijus gautą skaičių iš 6. Taip pat reikėtų pasielgti ir su visais atsakymais B, C ir D.

Lygiai taip pat reikėtų pasielgti ir su skiltimi „Pageidautina“.

Galų gale – svarbiausia dalis: gautų rezultatų interpretavimas, priskyrimas tam tikro tipo organizacinės kultūros požymiams ir grafiko, atspindinčio tiriamos organizacijos kultūros „paveikslą“,

braižymas. Šis grafikas – tai tiriamos organizacinės kultūros profilis, o jo braižymas – vienas pirmųjų žingsnių esamos kultūros gerinimo kryptimi.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) nurodo mažų mažiausiai šešis standartinius organizacinės kultūros profilio interpretavimo variantus:

- Pagal dominuojantį esamą kultūros tipą. Didžiausią įvertį turintys kvadrantai nurodo dominuojantį organizacijoje kultūros tipą, o tai leidžia numatyti dominuojančias prielaidas, stilius ir vertybes, taip pat leidžia paremti organizacijos sėkmingumą derinant jos kultūros tipą prie aplinkinės konkurencingos aplinkos kultūros tipo.
- Pagal skirtumą tarp esamo ir pageidaujamo kultūros tipo. Galima numatyti pageidaujamą pokyčių maršrutą, ypatingą dėmesį sutelkiant ten, kur skirtumas didesnis nei 10 punktų.
- Pagal dominuojančio esamo kultūros tipo stiprumą. Kuo didesnis įvertinimas, tuo stipresnė yra tiriamoje organizacijoje kultūra. Tačiau nėra jokios idealios kultūros diagramos, kiekviena organizacija privalo pati nustatyti, kokio stiprumo reikėtų kultūros, orientuodamasi į verslo aplinką.
- Pagal skirtingų kultūros atributų pusiausvyrą. Ideali pusiausvyra – kai visi atributai vienodai pabrėžia priklausomybę skirtingoms kultūroms ir ypatingai nekrypsta nė į vienos pusę. Jei dermės nėra, susidaro nemenkas nepatogumas, bet atsiranda stipresnė motyvacija kultūrą keisti.
- Pagal esamo organizacijos profilio palyginimo su vidutiniškais statistiniais tokio tipo organizacijų profiliais rezultatus. K. S. Cameron ir R. E. Quinn pateikia suvidurkintą organizacinės kultūros profilį (Камерон, Куинн, 2001, p. 115), paremtą statistine tyrimų duomenų baze. Jei matyti didelis skirtumas, verta paklausti savęs, ar tiriamos organizacijos kultūra atitinka reikalavimus tos aplinkos, kurioje ji veikia? Jei organizacijos kultūros profilis skiriasi nuo vidutinio profilio, būdingo tai industrijai, tai gali reikšti, kad tiriamą organizaciją turi kažkokį unikalų konkurentinį privalumą, tačiau gali reikšti ir kad egzistuoja kažkoks neatitikimas aplinkos reikalavimams.
- Pagal tiriamos organizacijos tendencijų suderinamumą su bendromis tendencijomis, išryškėjusiomis per daugiau nei 10 OCAI klausimyno taikymo metų. Pasak K. S. Cameron ir R. E. Quinn, esminės tendencijos yra šios:
 - Aukščiausieji vadovai siekia klaninio vertinimo;
 - Adhokratinė dedamoji paprastai gauna žemiausią įvertinimą;
 - Su laiku organizacijose atsiranda tendencija pabrėžti polinkį į hierarchinę ir klaninę kultūras;
 - Tampa populiariu propaguoti lyderystę, o ne vadovavimą;
 - Kultūros profiliai kartais atrodo gana paradoksaliai.

2.3. Tiriamų organizacijų charakteristikos

Tyrimui atlikti buvo pasirinktos dvi privataus sektoriaus organizacijos – gamybinė ir paslaugas teikianti. Organizacijų pavadinimai lieka konfidenciali informacija pagal vadovų bei akcininkų pageidavimus.

„X“ organizacija – gamybinė įmonė, veikianti rinkoje nuo 1998 m., kurios pagrindinė veikla yra profesionali gaminių gamyba, atitinkančius kliento ir standartų reikalavimus. Tai unikaliu bei nestandartinių gaminių gamyba. Organizacija užsakymus vykdo ne tik Lietuvoje bet ir užsienyje. Organizacija nuolat plečia savo veiklą, kiekvienais metais aptarnauja vis daugiau užsakovų bei domisi inovatyviomis technologijomis. Įmonė nuolat gauna išsamią naujausią informaciją apie įvairias gamybos sferas, tiekėjus, gamintojus ir jų pasiekimus tarptautinėje rinkoje, kolegų patirtį, siūlomas naujas paslaugas ir technologinius sprendimus. Gamybos cechai įrengti modernią įrangą pagal naujausias technologijas. Nuo 1999 metų sėkmingai vykdo didelius Tarptautinės inžinerijos akademijos (TIA) bei Tarptautinės mokslo ir verslo integravimo akademijos (TMVIA) užsakymus, o 2000 m. tapo jų nare. Įmonės didžiausias dėmesys sutelktas ties naujausių technologijų, pelno ir konkurencijos. Šiuo metu organizacijoje dirba 31 darbuotojas, darbuotojų kaita pakankamai didelė, įmonė nėra sukūrusi vizijos, misijos, kas mano manymu organizaciją nesujungia į vieną komandą.

„Y“ organizacija – paslaugas teikianti organizacija, įsteigta 2001 m. Savo veiklą pradėjo rinkdama, rūšiuodama ir ruošdama perdirbti antrines žaliavas. Organizacija daug dėmesio skyrė atliekų tvarkymo technologijos tobulinimui bei naujovių diegimui. Organizacijoje dirbo daugiau kaip 50 žmonių, šiuo metu organizacijos darbuotojų skaičius sumažėjo iki 23 darbuotojų. Nors organizacija išgyvena dabar sunkius metus savo veikloje vadovaujasi visais technologiniais ir aplinkosaugos atliekų tvarkymo reikalavimais, laikosi Valstybinės atliekų tvarkymo strategijos ir veiksmų programos matmenų nuostatų ir reikalavimų. Gauti visi reikalingi Vyriausybės leidimai bei įregistruoti Aplinkos apsaugos ministerijos atliekas tvarkančių įmonių registre. 2004 m. įmonė pradėjo didmeninę prekybą įvairia plastmasės žaliava ir pakavimo medžiagomis: polietilenu, polipropilenu, polistirenu, poliamidu. Didelė produkcijos dalis importuojama iš Europos, Rusijos, Baltarusijos. Visa žaliava turi įmonių gamintojų suteiktus kokybės sertifikatus. Produktų kokybės priežiūra visose gamybos stadijose leidžia užtikrinti ne tik optimalų produktų kainos ir kokybės santykį, bet ir patenkinti klientų poreikius ir net viršyti jų lūkesčius. Didelį dėmesį organizacija skiria savo tiekėjams.

2005 m. buvo sėkmingai įvykdyta įmonės reorganizacija, kas leido sutelkti didesnę dėmesį į antrinių žaliavų rinkimą, rūšiavimą ir dalinį perdirbimą. Ženkliai padidėjo renkamos žaliavos kiekiai ir kokybė. Dalis lietuviškos žaliavos yra utilizuojama užsienyje. Įmonė yra sukūrusi savo šūkį, kuris vienija darbuotojus vardan bendro organizacijos tikslo.

Paslaugas teikiančios organizacijos valdymo ypatybė yra ta, kad paslauga turi būti pradėta teikti tada, kai to panori vartotojas, ir todėl paslaugos teikimo procesas glaudžiai susietas su paklausa (Butkus, 2007, p. 26).

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO REZULTATAI

Šiame baigiamo darbo skyriuje yra analizuojami ir vertinami gauti tiriamų organizacijų tyrimo duomenys bei aprašomi jų rezultatai. Organizacinės kultūros tyrimas, remiantis K. S. Cameron ir R. E. Quinn modeliu OCAI, – tai nesudėtingas ir patogus būdas nustatyti vyraujančią organizacinę kultūrą, ypač privataus sektoriaus organizacijose, kurios siekia pelno, lyderiavimo, būti konkurencingomis, bet tam skiria mažai laiko. Neypatingai nori gaišti laiką organizacinės kultūros propagavimui ir patys darbuotojai, kurie, nuolat skubėdami, nenoriai dalyvauja apklausose. Atliktas tyrimas leido nustatyti „X“ ir „Y“ organizacijose dominuojančią organizacinę kultūrą ir leido numatyti, kokią ji turėtų būti ateityje atsižvelgiant į vadovo ir darbuotojų nuomonę.

Tyrimo dalyviai – „X“ ir „Y“ organizacijos vadovai ir darbuotojai – vertino dabartinę ir pageidaujamą organizacinę kultūrą pagal 7 blokus (žr. 5 lent.) (toliau tyrimo lentelių ir paveikslų šaltiniai – sudaryti darbo autorės). Gauti duomenys buvo analizuojami Microsoft Office Excel ir SPSS programomis ir pateikti lentelėse bei paveiksluose. Abiejų organizacijų duomenys suvesti į nurodytas programas, apskaičiuoti statistiniai rodikliai. Nors OCAI yra tarptautiniu mastu pripažintas modelis, SPSS programa buvo ieškoma ryšio tarp esamos ir pageidaujamos kultūros tarp tiriamųjų. Naudojant Cronbach's alpha matavimo priemonę vadovo ir darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui nustatyta, kad patikimumas yra žemas dėl mažos tiriamųjų imties (žr. 4 priedą).

Naudojant SPSS, kultūros tipų ir skirtingų demografinių dimensijų koreliacijos koeficientas (žr. 2 ir 3 priedą) parodė, kad jei kai kur ir buvo nustatytas stiprus koreliacinis ryšys, jis nevisur buvo statistiškai reikšmingas. Keliami prielaida, kad tam didžiausią įtaką turėjo mažas respondentų skaičius. Dispersinė analizė ANOVA (žr. 5 priedą) buvo pasirinkta tikrinti vidurkių lygybei kaip programa, mažiau jautri imčiai, pagal visas demografines kategorijas nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų kategorijų. Tačiau skirtumų nepastebėta. Visi statistiškai reikšmingi skirtumai buvo didesni nei ($p \leq 0.05$) tarp visų kategorijų: lyties, amžiaus ir t. t. Taip pat ir chi kvadratas neparodė jokio reikšmingumo.

5 lentelė. Tiriamų organizacijų narių atsakymų suvestinė

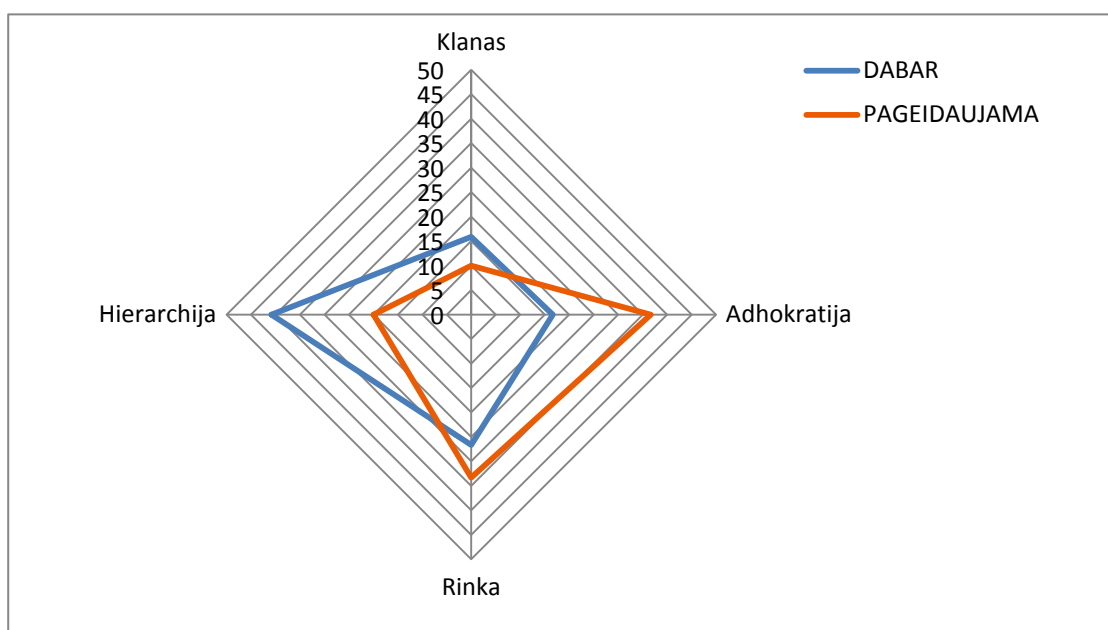
Eil. Nr.	Klausimų blokai	Dabar	Pageidaujama
1.	Organizacijos dominuojančios charakteristikos (angl. <i>dominant characteristic</i>)	1A, 1B, 1C, 1D	1A, 1B, 1C, 1D
2.	Valdymo stilius (angl. <i>organizational leaders</i>)	2A, 2B, 2C, 2D	2A, 2B, 2C, 2D
3.	Vadovavimas darbuotojams (angl. <i>management of employees</i>)	3A, 3B, 3C, 3D	3A, 3B, 3C, 3D
4.	Organizaciją vienijantys elementai (angl. <i>organization glue</i>)	4A, 4B, 4C, 4D	4A, 4B, 4C, 4D
5.	Strateginiai tikslai (angl. <i>strategic emphases</i>)	5A, 5B, 5C, 5D	5A, 5B, 5C, 5D
6.	Sėkmės kriterijai (angl. <i>criteria of success</i>)	6A, 6B, 6C, 6D	6A, 6B, 6C, 6D
7.	Demografiniai rodikliai	7A, 7B, 7C, 7D, 7E	7A, 7B, 7C, 7D, 7E

3.1. Vadovų „X“ ir „Y“ organizacijų organizacinės kultūros profilis

Pavaizduoti „X“ ir „Y“ organizacijų kultūrų profiliai, kaip juos mato organizacijų vadovai. Iš „X“ organizacijos vadovo gauti duomenys (žr. 6 lent.) nustatant organizacinę kultūrą pavaizduoti grafiškai (13 pav.)

6 lentelė. „X“ organizacijos vadovų atsakymų procentinė sudėtis

Atsakymai	Dabar	Pageidaujama
Klanas (A)	15,8%	10,0%
Adhokratija (B)	16,7%	36,7%
Rinka (C)	26,7%	33,3%
Hierarchija (D)	40,8%	20,0%
Viso:	100%	100%



13 pav. „X“ organizacijos vadovo organizacinės kultūros profilis

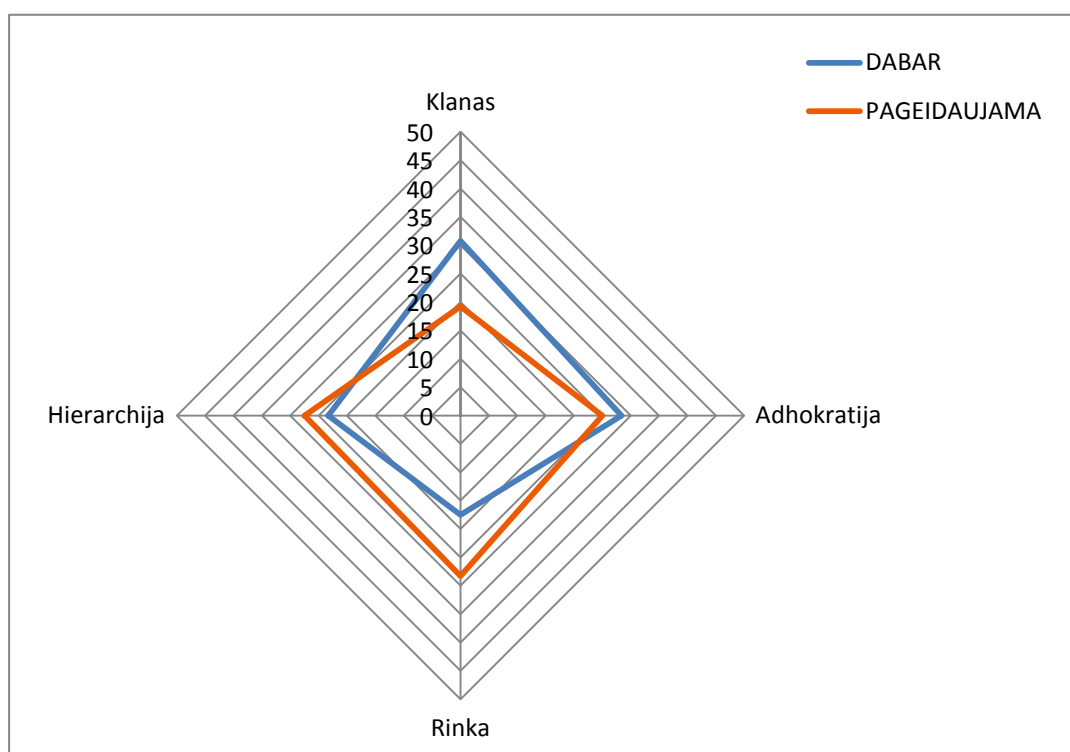
13 pav. parodyta, kokia „X“ organizacijos vadovo nuomone, yra organizacinė kultūra dabar ir kokia ji turėtų būti po penkių metų, siekiant veiklos efektyvumo. „X“ organizacijos vadovo nuomone, ryškiai vyrauja hierarchinės organizacinės kultūros tipas (D = 40,8%) ir mažiausiai klanas – (A = 15,8%). Tai reiškia, kad organizacija formalizuota ir griežtai struktūrizuota, žmonės dirbdami vadovaujasi nustatytais procedūromis, lyderiai didžiuojasi savo racionalių mąstymu ir organizuotumu. Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Sėkmės rodikliai – tai tiekimo patikimumas, grafikų laikymasis ir maži kaštai. Rinkos (C = 26,7%), adhokratijos (B=16,7%). Siekdamas veiklos efektyvumo vadovas, keistų esamą padėtį ir dėmesį skirtų daugiausiai adhokratijos (B = 36,7%) ir rinkos (C = 33,3%) kultūroms, suteikdamas daugiau dinamiškumo ir kūrybos darbui, didindamas darbuotojų riziką ir savarankiškumą, vienydamas organizaciją per reputaciją, sėkmę,

novatoriškumą. Tačiau per daug nesirūpinant ir nekontroliuojant savo darbuotojus, tai parodo mažas klanų (A = 10,0%) ir hierarchijos (D = 20,0%) tipų pasireišimas.

„Y“ organizacijos vadovo gauti duomenys (žr. 7 lent.) nustatant organizacinę kultūrą pavaizduoti grafiškai (14 pav.).

7 lentelė. „Y“ organizacijos vadovų atsakymų procentinė sudėtis

Atsakymai	Dabar	Pageidaujama
Klanas (A)	30,8%	19,2%
Adhokratija (B)	28,4%	25,0%
Rinka (C)	17,5%	28,3%
Hierarchija (D)	23,3%	27,5%
Viso:	100%	100%



14 pav. „Y“ organizacijos vadovo organizacinės kultūros profilis

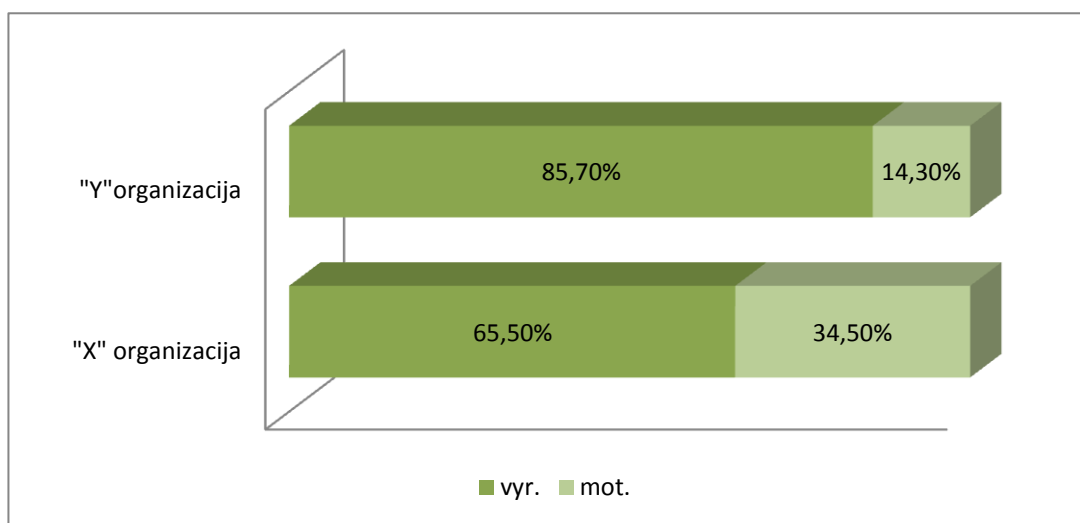
14 pav. pavaizduota, kokia, „Y“ organizacijos vadovo nuomone, yra organizacinė kultūra dabar ir kokia ji turėtų būti po penkerių metų, siekiant veiklos efektyvumo. „Y“ organizacijos vadovo nuomone, dabar daugiausiai vyrauja klaninė (A = 30,8%) kultūra, o tai reiškia, kad tai labai draugiška darbo vieta, kurios žmonės turi labai daug vienijančių bruožų. Organizacija panaši į didelę šeimą, o jos sėkmė – tai rūpinimasis žmonėmis, komandinis darbas, darbuotojų dalyvavimas versle ir sutarimas. Tačiau pasireiškia ir adhokratinė (B = 28,4%), hierarchinė (D = 23,3%) bei mažiausiai rinkos (C = 17,5%), nors atotrūkis tarp kultūros tipų nėra žymus, galima teigti, kad organizacija nėra rinkos lyderė, kovinga konkurentė bei agresyvios strategijos šalininkė pasitelkiant vadovo nuomone. Ateityje vadovas, keisdamas organizacinę kultūrą, pageidautų stiprinti daugiausia rinkos tipui (C = 28,3%)

priskiriama organizacinę kultūrą. Tai parodo norą lyderiauti, pelno siekimą, aiškiu tikslų formavimas bei rezultatų siekimas, visa tai parodo ko trūksta dabartinėje situacijoje, esant globalizacijai, ekonominiam augimui, rinkos konkurencijai.

Lyginant dviejų organizacijų – „X“ ir „Y“ – organizacinę kultūrą 13 pav. ir 14 pav., matyti, kad ji skirtinga, taip pat ir skirtingai norėtų matyti organizacinę kultūrą po penkių metų vadovai. Tai dar kartą patvirtina iškeltą hipotezę, kad skirtingą veiklą vykdančių organizacijų organizacinė kultūra skiriasi.

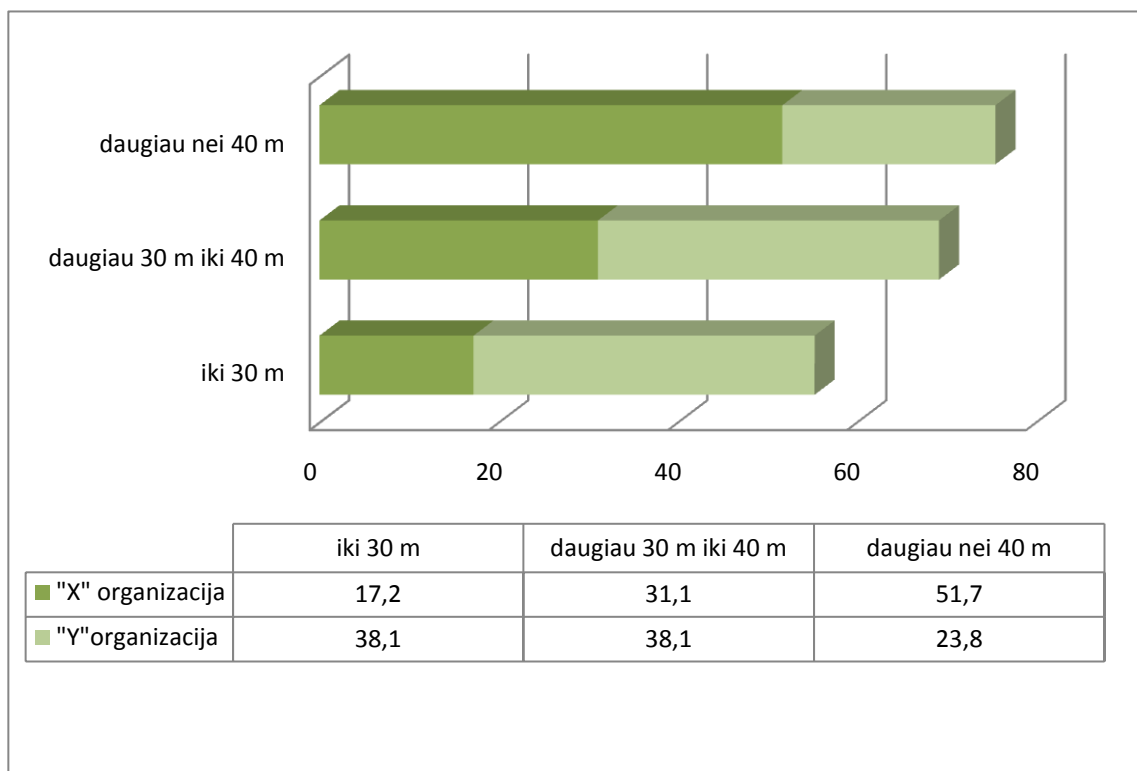
3.2. „X“ ir „Y“ organizacijų darbuotojų tyrimo duomenų analizė

Tyrimo metu buvo apklausti gamybinės („X“) ir paslaugų („Y“) organizacijos darbuotojai. Demografiniai respondentų rodikliai vykdant tyrimą pavaizduoti žemiau paveiksluose. Kaip matyti iš 15 pav., didžioji abiejų organizacijų darbuotojų dauguma yra vyrai. Tačiau „X“ organizacijoje, nepriklausomai nuo to, kad tai gamybinė organizacija, moterų daugiau nei „Y“ – paslaugų – organizacijoje.



15 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų pasiskirstymas pagal lytį

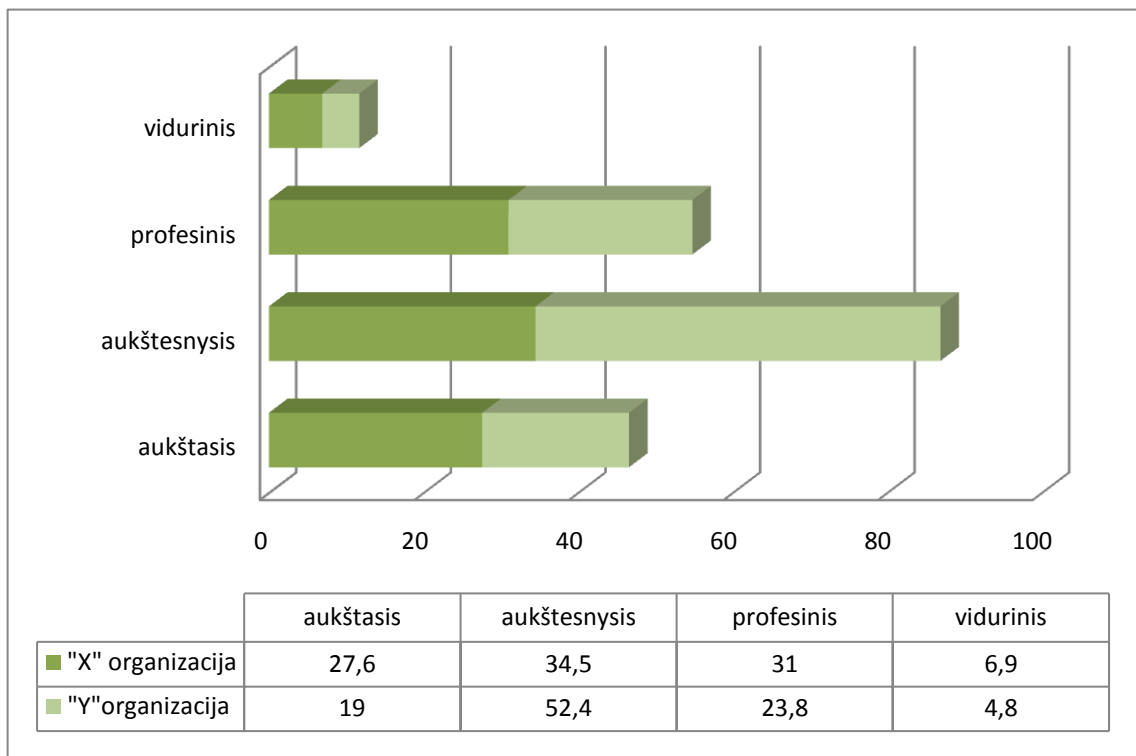
Kaip matyti iš 16 pav. (p. 51), darbuotojų amžius organizacijose yra iš principo panašus, tai vidutinio darbingumo asmenys. Iš pateiktų duomenų galima daryti prielaidą, kad organizacijos linkusios įdarbinti jau turinčius patirtį, kompetentingus darbuotojus. „X“ organizacijoje dirbančiajam jauniausiam respondentui 23 metai, vyriausiam 59 metai, amžiaus vidurkis – 40 metų (39,93). „Y“ organizacijoje jauniausiam respondentui buvo 20, vyriausiam 51 metai. Amžiaus vidurkis – 34 metai (33,71).



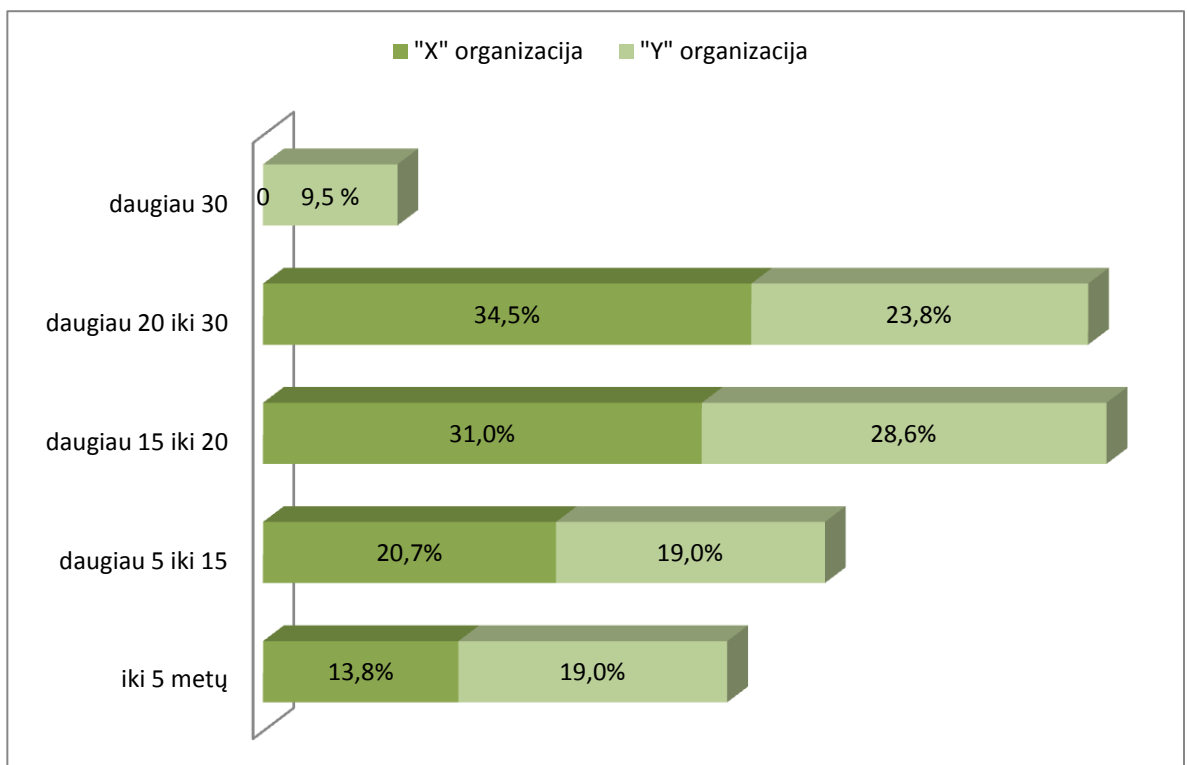
16 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų pasiskirstymas pagal amžių

17 pav. matomas nagrinėjamų organizacijų respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, didžiausia dalis abiejų organizacijų respondentų turi aukštesnįjį išsilavinimą. Profesinį ir aukštąjį išsilavinimą turi apytiksliai panašus abiejų organizacijų darbuotojų skaičius. Tik vidurinį išsilavinimą turi mažiausioji dalis, galima spėti, kad ir jauniausioji. Organizacijų veikla nereikalauja aukštojo išsilavinimo, todėl tai nėra reikšmingas rodiklis priimant į darbą bei atliekant darbo funkcijas, svarbiausia organizacijoje – darbo patirtis.

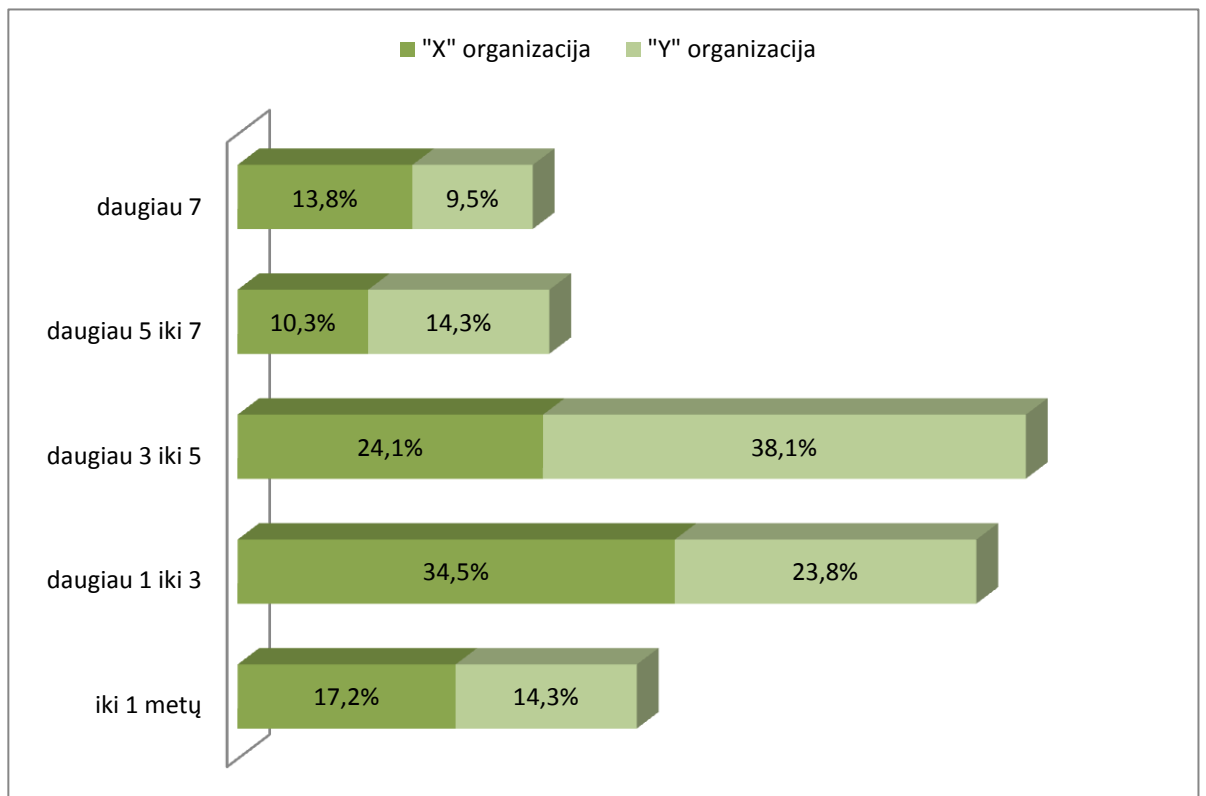
18 pav. (p. 52) pavaizduotas bendras respondentų įgytas darbo stažas, kuris reikalauja dėmesio tiriant organizacinę kultūrą. Tik turėdamas pakankamai nemažą stažą darbuotojas gali tinkamai įvertinti ir išsaugoti esamą organizacinę kultūrą bei perduoti tradicijas ir susiformavusias vertybes naujiems darbuotojams. „X“ ir „Y“ organizacijose panašus skaičius darbuotojų su 15–20 ir 20–30 metų darbo stažu. Tokie darbuotojai atitinkamai vertina organizacijose vyraujančią kultūrą bei bendrą darbinę atmosferą.



17 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą



18 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų bendras darbo stažas



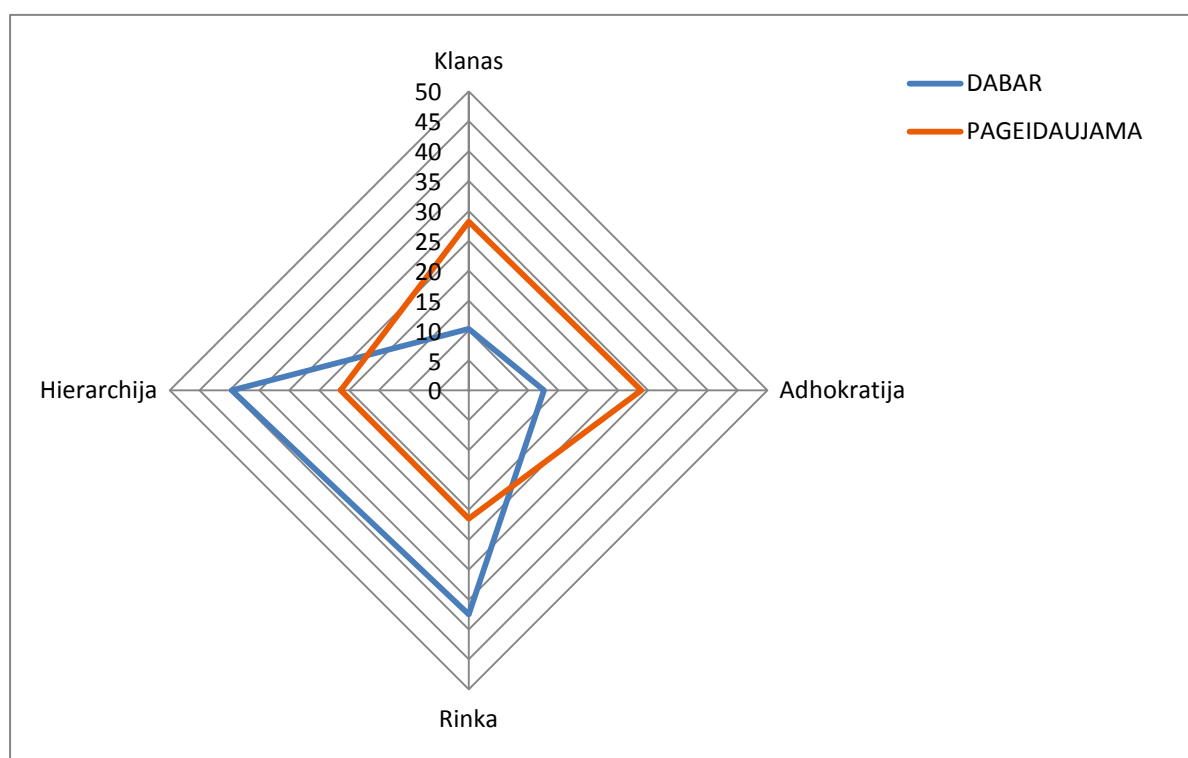
19 pav. „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų darbo stažas tiriamosiose organizacijose

Analizuojant organizacinę kultūrą svarbi yra organizacijos darbuotojų kaita, ar organizacijoje ilgai dirbantys asmenys yra susipažinę su organizacijos vertybėmis bei nuostatomis ir jas priima. Iš 19 pav. matyti, kad „X“ ir „Y“ organizacijų respondentų darbo stažas organizacijose yra pakankamai mažas, dauguma darbuotojų organizacijose dirba daugiausiai 1–3 ir nuo 3–5 metai, mažiausia dalis dirba iki 7 metų, iki 1 metų dirba 17,2 % darbuotojų „X“ ir 14,3 % „Y“ organizacijos darbuotojų. Suprantama, tam turi įtakos ir ekonominė padėtis, ir organizacijų ne ilgas gyvavimas, tačiau, esant dažnai darbuotojų kaitai, tai atsiliepia organizacijos organizacinei kultūrai, kadangi ilgą laiką dirbantys darbuotojai labiau linkę puoselėti organizacijos vertybes, žino jos istoriją ir galės tinkamai perteikti ją naujai atėjusiems dirbti.

3.3. „X“ ir „Y“ organizacijų darbuotojų organizacinės kultūros profiliai

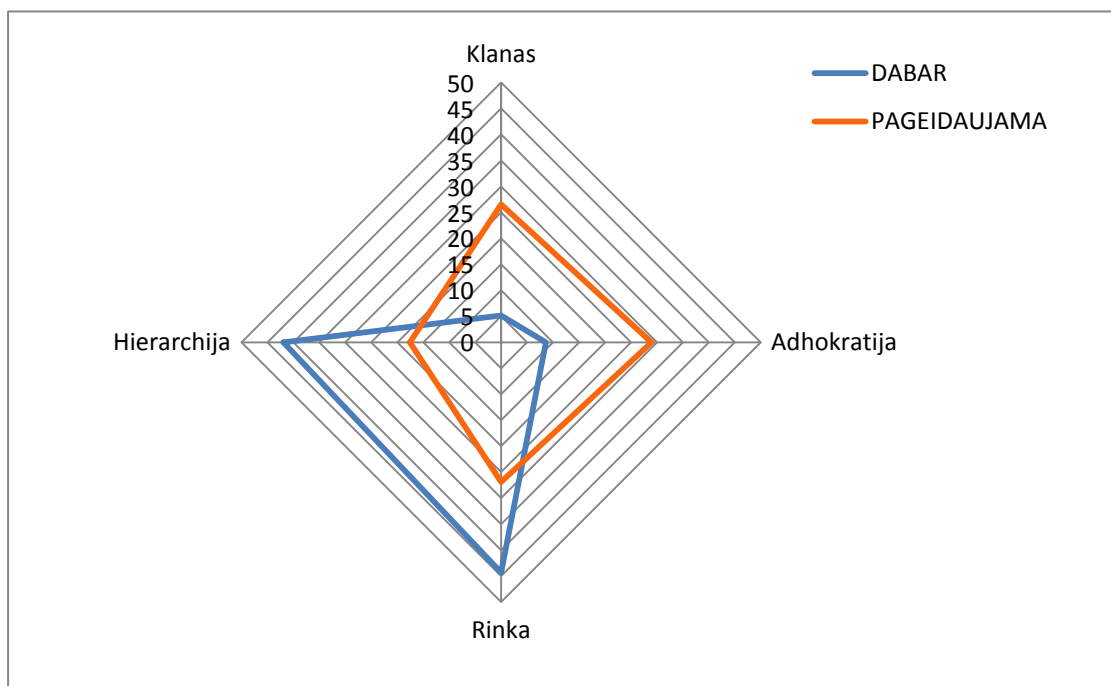
Toliau atitinkamai pavaizduoti „X“ ir „Y“ organizacijų dominuojančios organizacinės kultūros profiliai, kaip juos mato organizacijų darbuotojai.

Gamybos („X“) organizacijos darbuotojų tyrimo rezultatai



20 pav. „X“ organizacijos darbuotojų organizacinės kultūros profilis

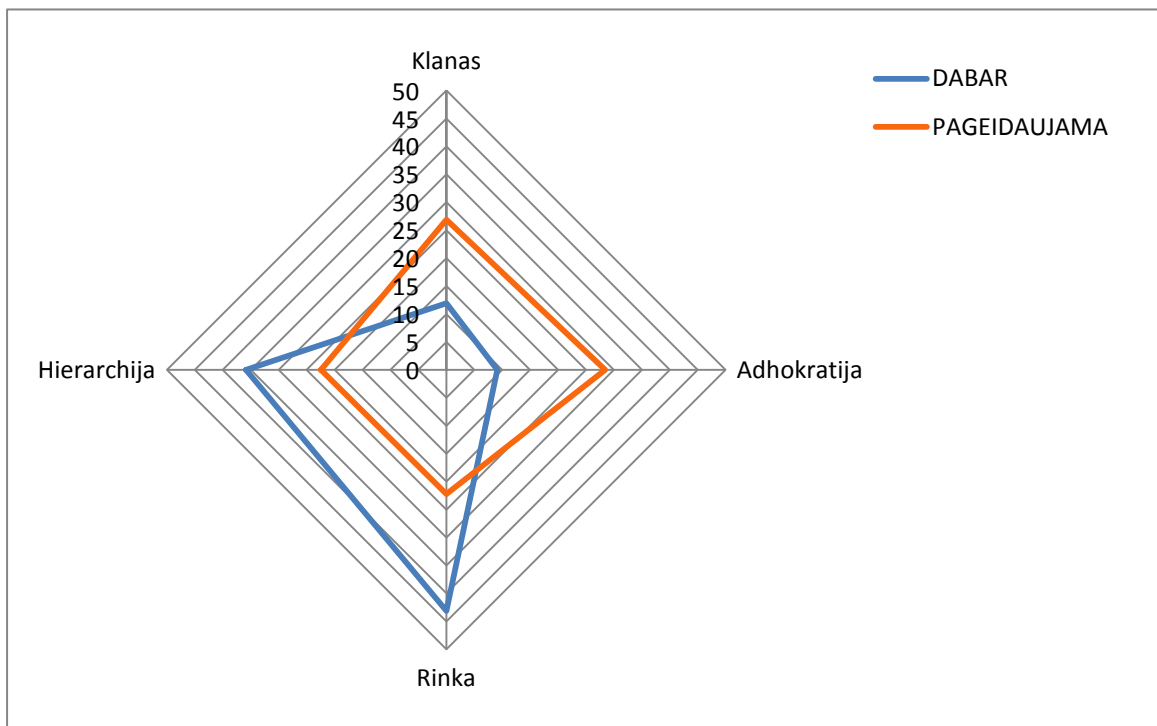
„X“ organizacijos darbuotojų atsakymai parodė (20 pav.), kad dominuojanti organizacinė kultūra yra hierarchinė ($D = 39,6\%$) bei rinkos ($C = 37,5\%$), mažiausiai pasireiškia adhokratinė ($B = 12,6\%$) ir klaninė ($A = 10,3\%$) organizacinė kultūra, kas sutampa su vadovo pateiktais duomenimis. Darbuotojų manymu, organizacinė kultūra remiasi biurokratijos bruožais ir nuasmeninimu, o pagrindinis dėmesys skiriamas ne vidiniams, o išoriniams veiksniams, tokiems kaip klientai, tiekėjai, vartotojai. Gauti rezultatai taip pat parodė, kokia yra darbuotojų pageidaujama organizacinė kultūra ateityje – adhokratinės ($B = 28,9\%$), klaninės ($A = 28,2\%$), rinkos ($C = 21,5\%$) ir hierarchijos ($D = 21,4\%$). Pageidaujama organizacinė kultūra, darbuotojų nuomone, turi būti esant kiekvieno tipo pasireiškimui beveik tolygiai. Siekiant sėkmės, organizacinė kultūra turėtų būti orientuota į rinką, darbuotojus, inovatyvumą, rezultatus, konkurenciją, kontrolę, atsidavimą darbui ir kt.



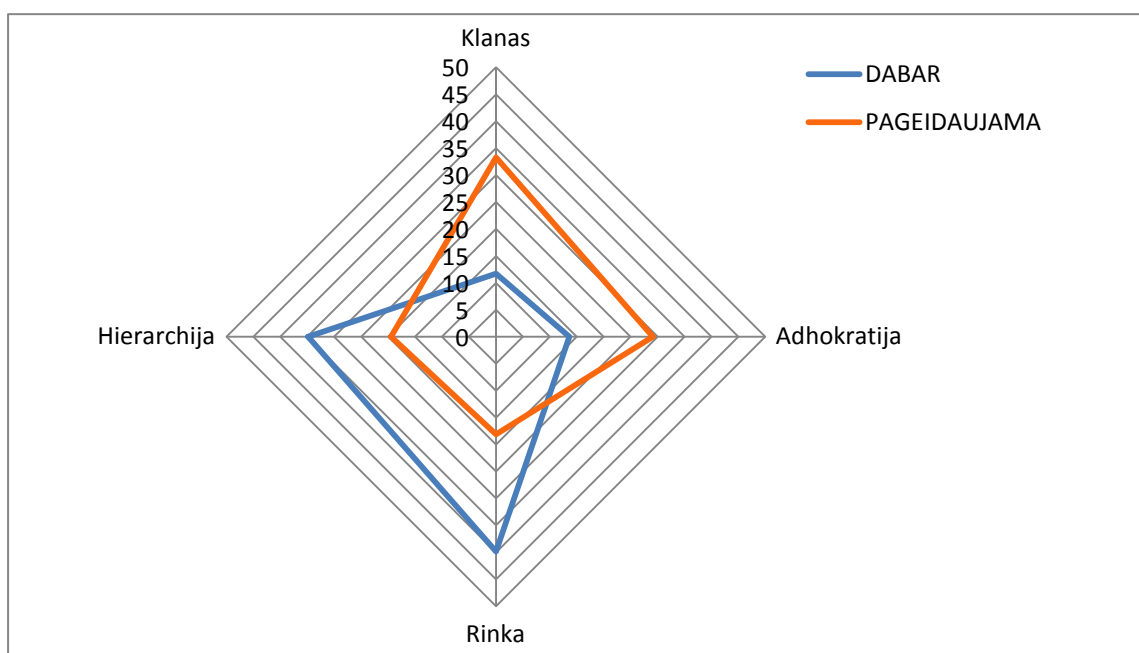
21 pav. „X“ organizacijos dominuojančios charakteristikos

Darbuotojų gautų atsakymų rezultatai parodė (21 pav.), kad organizacijos dominuojančios charakteristikos daugiausiai pasireiškia hierarchijos ($D = 41,9\%$) ir rinkos ($C = 44,3\%$) tipais, labai mažai klano ($A = 5,2\%$) ir adhokratijos ($B = 8,6\%$). Galima teigti, kad organizacijos savybės, remiantis gautais atsakymais, yra linkusios į stabilumą, kontrolę, tačiau siekiama orientuotis į vartotojų poreikių pokyčius ir produktyvumo gerinimą. Ateityje darbuotojai organizacinę kultūrą norėtų matyti ženkliai pasikeitusią, darbuotojai norėtų, kad organizacija būtų mažiau formali, daugiau adhokratijos tipo ($B = 28,9\%$), rinkos ($C = 26,9\%$) ir klano ($A = 26,6\%$), o mažiausiai – hierarchijos ($D = 17,6\%$) tipo.

Kaip matyti iš 22 pav. (p. 56), darbuotojų nuomone, valdymo stilius organizacijoje yra orientuotas į išorę, santykius su klientais, tai liudija rinkos tipas ($C = 43,1\%$). Taip pat vadovavimo stilius yra grindžiamas hierarchija ($D = 41,9\%$), formalus ir oficialus. Mažiausiai pasireiškia adhokratijos ($B = 8,6\%$) ir klano ($A = 5,2\%$). Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galiam teigti, kad darbuotojų netenkina toks valdymo stilius, jie norėtų, kad organizacijoje vyrautų adhokratijos tipas ($D = 28,4\%$), kur palaikomas kūrybiškumas, asmeninė iniciatyva, bei klano tipas ($A = 26,9\%$), kur vyrautu komandinis darbas, darbuotoju dalyvavimas veikloje, draugiškas ir vieningas kolektyvas. Tačiau hierarchijos ($D = 22,4\%$) ir rinkos ($C = 22,2\%$) tipai irgi pasireiškia nemažai, tai galima paaiškinti, kad darbuotojai dar nėra pasirengę visiškai pakeisti ir atsisakyti drausmės, nurodymų, kontrolės, konkurencinio lyderiavimo.



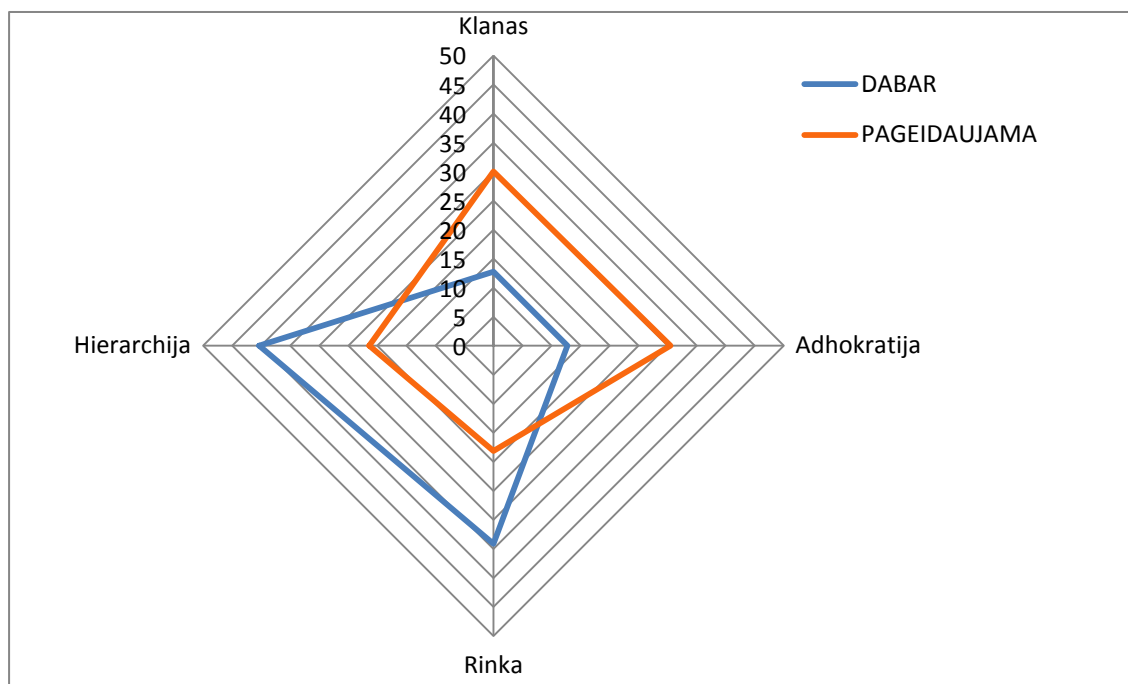
22 pav. „X“ organizacijos valdymo stilius



23 pav. „X“ organizacijos vadovo vadovavimas darbuotojams

23 pav. matyti, kad respondentų nuomonės pasiskirstė link esančio rinkos ($C = 39,8\%$) ir hierarchijos ($D = 34,8\%$) vadovavimo tipo, mažiau – link adhokratijos ($B = 13,6\%$) ir klanų ($A = 11,7\%$). Toks vadovavimas pasireiškia agresyvumu bei ryžtingumu, dėmesys nukreiptas į išorinius veiksniai, tokius kaip konkurentai. Pabrėžiamas darbuotojų ryžtingumas tikslams pasiekti, pageidaujama aktyvaus pačių darbuotojų dalyvavimo. Ateityje pageidaujamas vadovavimas darbuotojams būtų daugiausiai klanų ($A = 33,3\%$) ir adhokratijos ($B = 29,1\%$), mažiau pageidautinas –

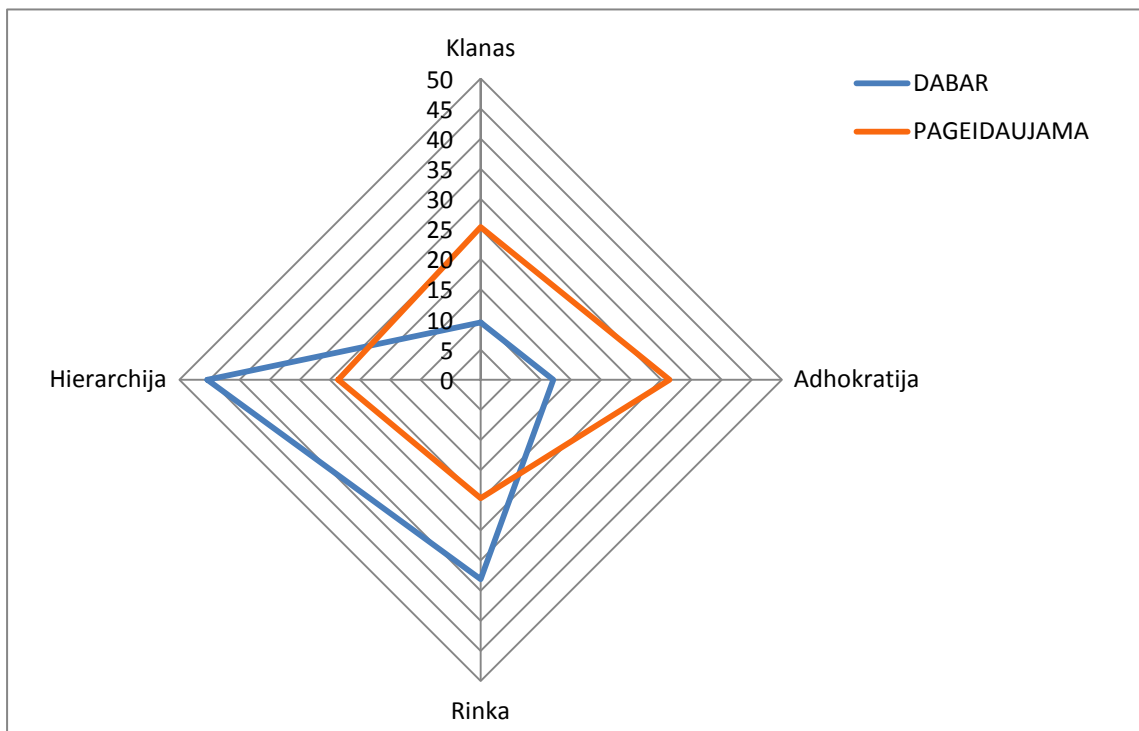
hierarchijos ($D = 19,5\%$) ir rinkos ($C = 18,1\%$) tipų. Tikslinga būtų apibūdinti tokį darbuotojų pasirinkimą kaip norą matyti vadovavimą, daugiau orientuotą į darbuotojus, pabrėžiant jų asmenybę, pasitikėjimą ir pagarbą. Vadovavimas grindžiamas novatoriškumu ir lankstumu. Tokie pokyčiai yra gana kardinalūs, perėjimas iš kontrolės bei išorinės orientacijos į lankstumą ir vidinę orientaciją, todėl reikalauja papildomo svarstymo ir tolygaus perėjimo, nors ir nėra garantijos ar pasiseks, reikia ieškoti sprendimo.



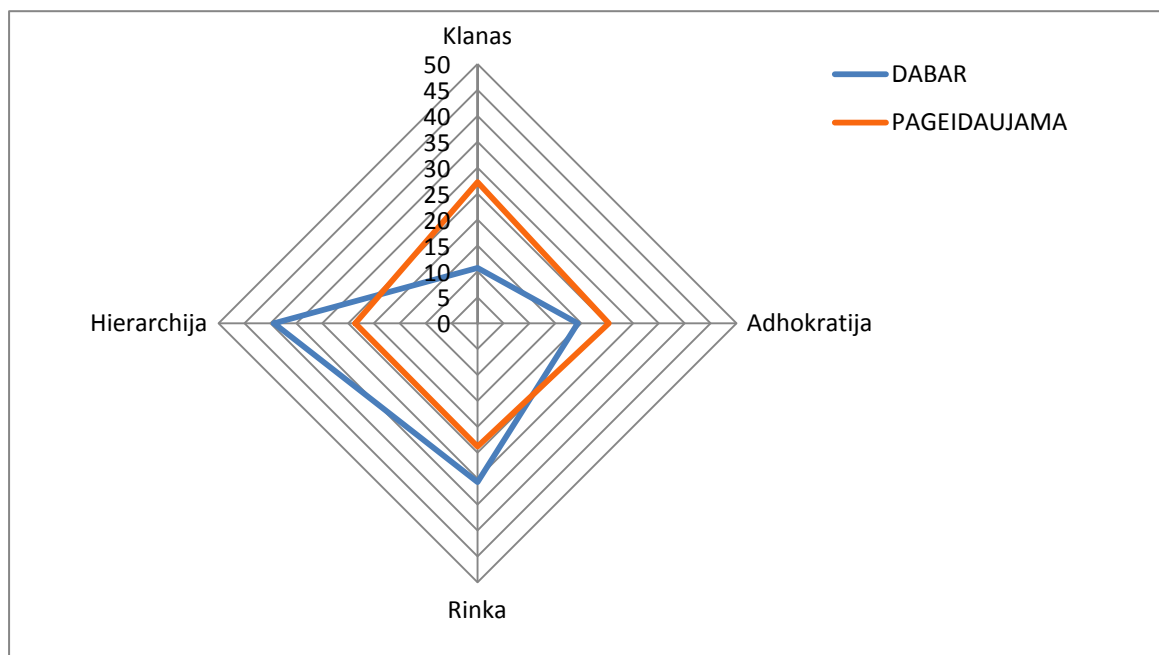
24 pav. „X“ organizaciją vienijantys elementai

Iš pateikto 24 pav. matyti, kad organizaciją vienijantys elementai priskiriami hierarchiniam ($D = 40,3\%$) ir rinkos tipui ($C = 34,1\%$), ir mažiau – klanui ($A = 12,8\%$) bei adhokratijos ($B = 12,8\%$) tipams. Tai reiškia, kad daugiausiai organizaciją vienija oficiali politika, formalios taisyklės, sklandus veiklos palaikymas, sutelkiamas siekiamo tikslo įgyvendinimui dėmesys, noras laimėti prieš konkurentus, pergalė rinkoje. Ateityje darbuotojai labiau pageidautų adhokratijos ($B = 30,5\%$) ir klanui ($A = 30,0\%$), o mažiau – hierarchijos ($D = 21,4\%$) bei rinkos ($C = 18,1\%$) tipų organizacinės kultūros pasireiškimo organizaciją vienijančių elementų aspektu.

Darbuotojų nuomone, organizacijos strateginius tikslus (25 pav., p. 58) žymiai nusako hierarchijos tipas ($D = 45,3\%$), šiek tiek mažiau – rinkos ($C = 33,1\%$), adhokratijos ($B = 12,1\%$) ir mažiausiai – klanui ($A = 9,5\%$) tipas. Kalbant apie strateginius tikslus, ateityje darbuotojai savo pageidavimus pasiskirstė be žymaus atotrūkio, kiekvienam tipui maždaug panašiai: klanas ($A = 25,3\%$), hierarchija ($D = 23,6\%$), rinka ($C = 19,7\%$), išsiskiriant tik šiek tiek daugiau adhokratijai ($B = 31,4\%$).



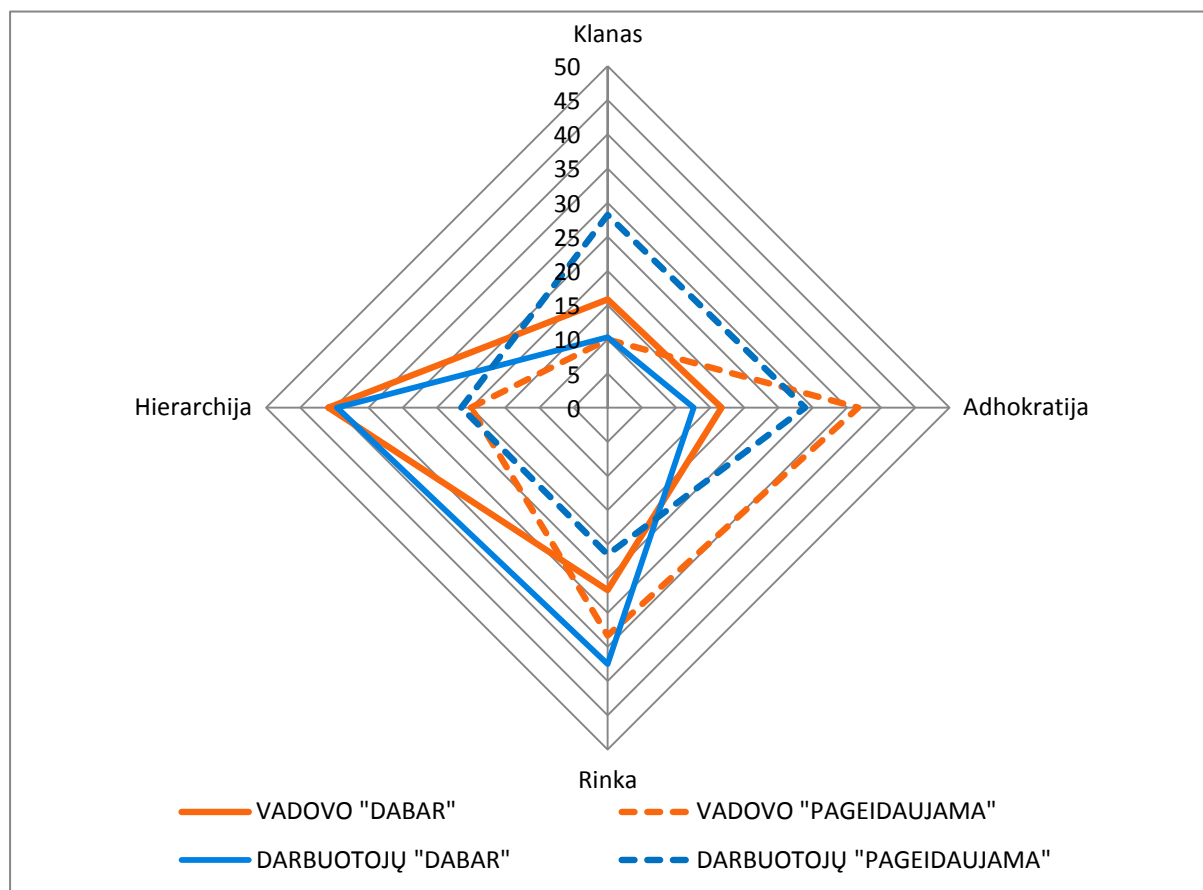
25 pav. „X“ organizacijos strateginiai tikslai



26 pav. „X“ organizacijos sėkmės kriterijai

26 pav. vaizduoja, kad dabartinius organizacijos sėkmės kriterijus darbuotojai vertino daugiausiai priskirdami hierarchijos tipui ($D = 39,3\%$), rinkos ($C = 30,7\%$), mažiau adhokratijos ($B = 19,3\%$) ir klano ($A = 10,7\%$) tipams. Tačiau interpretuojant gautus atsakymus galima teigti, kad, jų nuomone, sėkmė priklauso nuo įvairių kriterijų, tai parodo ir gauti rezultatai pageidaujamai kultūrai kurie rodo beveik vienoda pasiskirstymą tarp keturių tipų – klano ($A = 27,2\%$), adhokratijos ($B =$

25,3%), rinkos (C = 23,8%), hierarchijos (D = 23,6%). Galima sutikti, kad esant visų organizacinės kultūros tipų apraiškoms, organizacija galės greičiau pasiekti sėkmę, nei vystydama vieną tipą, kuris gali nesutapti su aplinka, ypač stiprėjant konkurenciniams ir ekonominiams veiksniams, vystantis technologijoms ir inovacijoms.



27 pav. „X“ organizacijos vadovo ir darbuotojų organizacinės kultūros profilis „dabar“ ir „pageidaujama“

27 pav. siekiama parodyti bei palyginti, kaip pasiskirstė vadovo ir darbuotojų nuomonė apie vyraujančią organizacinės kultūros tipą. Labai aiškiai matosi, kad vadovas ir darbuotojai, vertindami organizacinę kultūrą, buvo objektyvūs, nes daugiausiai pasireiškia hierarchijos tipas tiek vadovo (D = 40,8%) tiek darbuotojų (D=39,6%) vertinime, toliau atitinkamai rinkos – vadovo (C = 26,7%) / darbuotojų (C = 37,5%), mažiau adhokratijos – vadovo (C = 16,7%) / darbuotojų (C = 12,6%) ir klando – vadovo (A = 15,8%) / darbuotojų (A = 10,3%). Tačiau ateityje organizacinę kultūrą norėtų ženkliai matyti pasikeitusia tiek vadovas, tiek darbuotojai, bet pakeisti jie ją norėtų skirtinga linkme: vadovas norėtų keisti link adhokratijos (B = 36,7%) ir rinkos (C = 33,3%), o darbuotojai – link klando (A = 28,2%) ir adhokratijos (B = 28,9%). Esant tokiam nuomonių pasiskirstymui bus pakankamai sunku įgyvendinti pageidaujamus pokyčius, kadangi, daugumos darbuotojų nuomone, reikia stiprinti klando ir adhokratijos kultūros tipus, tapti lankstiesiems, leisti organizacijos nariams dalyvauti priimant

sprendimus bei dalyvauti veikloje ir daugiau atsisakyti hierarchinės ir rinkos tipų kultūros pasireiškimo.

8 lentelė. Dominuojančios kultūros tipai pagal demografinius rodiklius „X“ organizacijoje

Demografiniai rodikliai	Išraiška %	Dominuojantis kultūros tipas	Išraiška %	Ateityje pageidaujamas kultūros tipas
Vyras	39,56	Hierarchijos	28,95	Adhokratijos
Moteris	39,67	Hierarchijos	29,00	Adhokratijos
iki 30 m	40,33	Hierarchijos	26,50	Klano
30-40	38,61	Hierarchijos	29,54	Klano
daugiau nei 40 m	39,94	Hierarchijos	30,50	Adhokratijos
Aukštasis	39,90	Hierarchijos	31,25	Adhokratijos
Aukštesnysis	39,17	Hierarchijos	27,67	Adhokratijos
Profesinis	39,81	Hierarchijos	28,15	Adhokratijos
Vidurinis	39,58	Hierarchijos	30,42	Klano
Iki 5 metų	40,63	Hierarchijos	27,29	Adhokratijos
Daugiau 5 iki 15	37,78	Hierarchijos	30,56	Klano
Daugiau 15 iki 20	39,72	Hierarchijos	30,19	Adhokratijos
Daugiau 20 iki 30	40,17	Hierarchijos	30,58	Adhokratijos
Iki 1 metų	40,33	Rinkos	30,67	Adhokratijos
Daugiau 1 iki 3	38,83	Hierarchijos	28,08	Klano
Daugiau 3 iki 5	39,52	Hierarchijos	27,86	Klano
Daugiau 5 iki 7	41,39	Hierarchijos	34,72	Adhokratijos
Daugiau 7	39,79	Hierarchijos	30,83	Adhokratijos

8 lentelėje pateikti duomenys apie tai, kaip organizacinės kultūros tipas esamojoje ir pageidaujamojoje situacijose pasiskirstė lyties, amžiaus, išsilavinimo bei stažo atžvilgiais. Dominuojanti hierarchijos tipo kultūra aiškiai išreikšta nepriklausomai nuo demografinių rodiklių, tik naujiems darbuotojams, kurie organizacijoje pradirbo nedaug metų, atrodo, kad vyrauja rinkos kultūra. Galima daryti prielaidą, kad per trumpą laiką darbuotojui sunku tiksliai nustatyti, kokia organizacinė kultūra vyrauja, dar kai tai hierarchinė ir tiesiog niekas nepaaiškina bei neperduoda vertybių, tradicijų. Pageidaujama organizacinę kultūrą ateityje daugiausiai norėtų matyti adhokratijos, ir vyrai, ir moterys, vyresnio amžiaus bei pradirbę daugiau kaip penkerius metus. Klaninės kultūros pageidautų jaunesni darbuotojai neturintys didelio bendro darbo stažo bei organizacijoje pradirbę neilgai.

Norint nustatyti santykį tarp esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros tipo buvo panaudota *Paired Samples T-test* koreliacija. Organizacinės kultūros tipų esamos (A, B, C, D) ir pageidaujamos (AA, BB, CC, DD) kintamieji vidurkių (kurie priklauso tai pačiam respondentui), skirtumai sugrupuotuose duomenyse yra statistiškai reikšmingi. Suporuotos reikšmės parodė, kad egzistuoja ryšys tarp esamos ir pageidaujamos kultūros tipų. 9 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai, ryškiai pažymėti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų esamos ir pageidaujamos kultūros yra teigiamas ryšys, koreliacija.

Atlikto skaičiavimo siektinas tikslas yra išsiaiškinti, ar yra reikšmingas skirtumas tarp dviejų identiškų kultūros tipų esamos kultūros ir pageidaujamos kultūros. Galima pastebėti, kad nustatyti reikšmingi skirtumai tarp klaninės, adhokratinės, rinkos ir hierarchijos esamos ir pageidaujamos

situacijos. Klano tipas labiau išreikštas pageidaujant ateityje ($t = -22,282$; $p = 0,000$) nei klano tipas dabar. Taip pat ir adhokratinė kultūra labiau išreikšta pageidaujamojoje situacijoje ($t = -17,447$; $p = 0,000$), o rinkos kultūros apraiškų dabar esama daugiau nei pageidaujama ateityje ($t = 14,099$; $p = 0,000$), tai rodo ir vidurkių skirtumai tarp esamos ir pageidaujamos situacijos hierarchijos kultūros tipo apraiškose ($t = 24,767$; $p = 0,000$).

9 lentelė. Koreliacijos tarp esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros „X“ organizacijoje

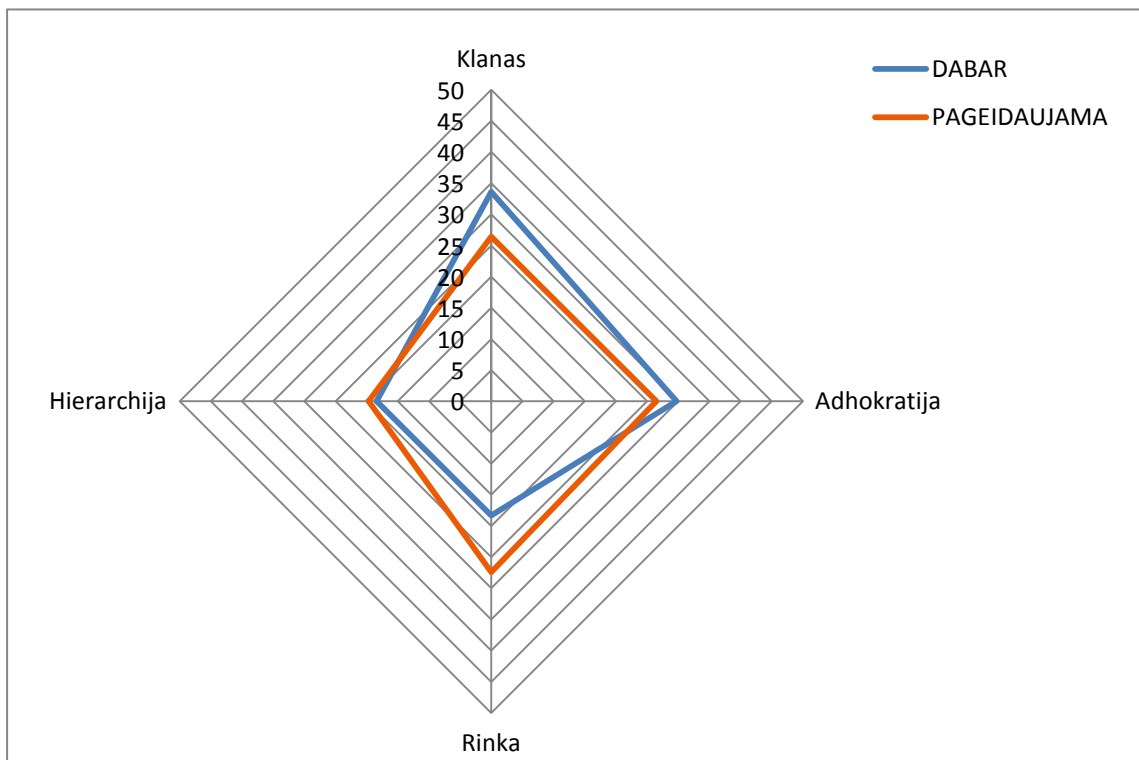
Kultūros tipas	Žymėjimas	t-kriterijus	p-reikšmė
Klano	A-AA	-22,282	.000
Adhokratijos	B-BB	-17,447	.000
Rinkos	C-CC	14,099	.000
Hierarchijos	D-DD	24,767	.000

*A-AA; B-BB; C-CC; D-DD – esamas ir pageidaujamas kultūros tipas.

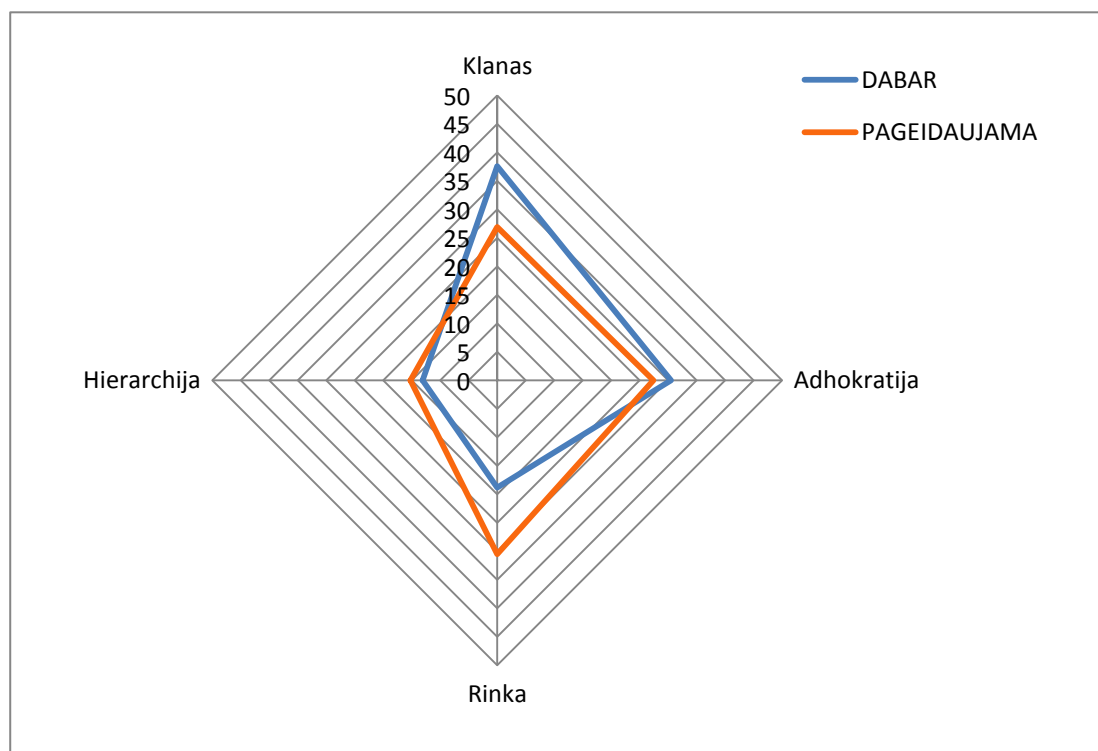
Su SPSS gautas koreliacijos koeficientas (žr. 2 priedą) tarp kultūros tipų ir skirtingų demografinių dimensių parodė, statistškai reikšmingą ($p < 0,05$) silpną koreliaciją ($p = 0,031$; $r = 0,401$) tarp darbo stažo ir pageidaujamos adhokratijos tipo kultūros. Tai reiškia, kad jaunesni arba mažesnį darbo stažą turintys darbuotojai pageidaujamą adhokratijos tipo kultūrą įvertino prasčiau nei didesnį darbo stažą turintys darbuotojai. Logiškai mąstant, ir pagal amžių turėtų būti tas pats, tačiau ($p = 0,058$; $r = 0,355$), taip gavosi dėl „p“ reikšmės jautrumo respondentų skaičiui.

Paslaugų („Y“) organizacijos darbuotojų tyrimo rezultatai

Vertinant „Y“ organizacijos darbuotojų organizacinės kultūros profilį (28 pav.) daugiausiai pasireiškia klano ($A = 33,6\%$) tipas bei adhokratijos ($B = 29,7\%$) tipas, mažiau reikšmės suteikiama rinkos ($C = 18,3\%$) ir hierarchijos ($D = 18,4\%$) tipams. Remiantis gautais rezultatais galima pabrėžti, kad tai draugiško kolektyvo ir vienybės jausmo turinti organizacija. Darbuotojai tokioje organizacijoje yra pasiruošę aukotis ir rizikuoti vardan organizacijos. Darbuotojų manymu, pageidaujama būtų keisti ateityje priskiriant daugiausiai rinkos ($C = 27,4\%$), adhokratijos ($B = 26,5\%$) ir klano ($A = 26,4\%$), hierarchijos ($D = 19,7\%$) beveik visiškai nekeičiant. Galima daryti išvadą, kad esant klano tipo organizacinei kultūrai, kai vyrauja pasitikėjimas, organizacijos darbuotojai taip pat pasiruošę rezultatams ir proveržiui į konkurencijos rinką, yra linkę nugalėti.



28 pav. „Y“ organizacijos darbuotojų organizacinės kultūros profilis

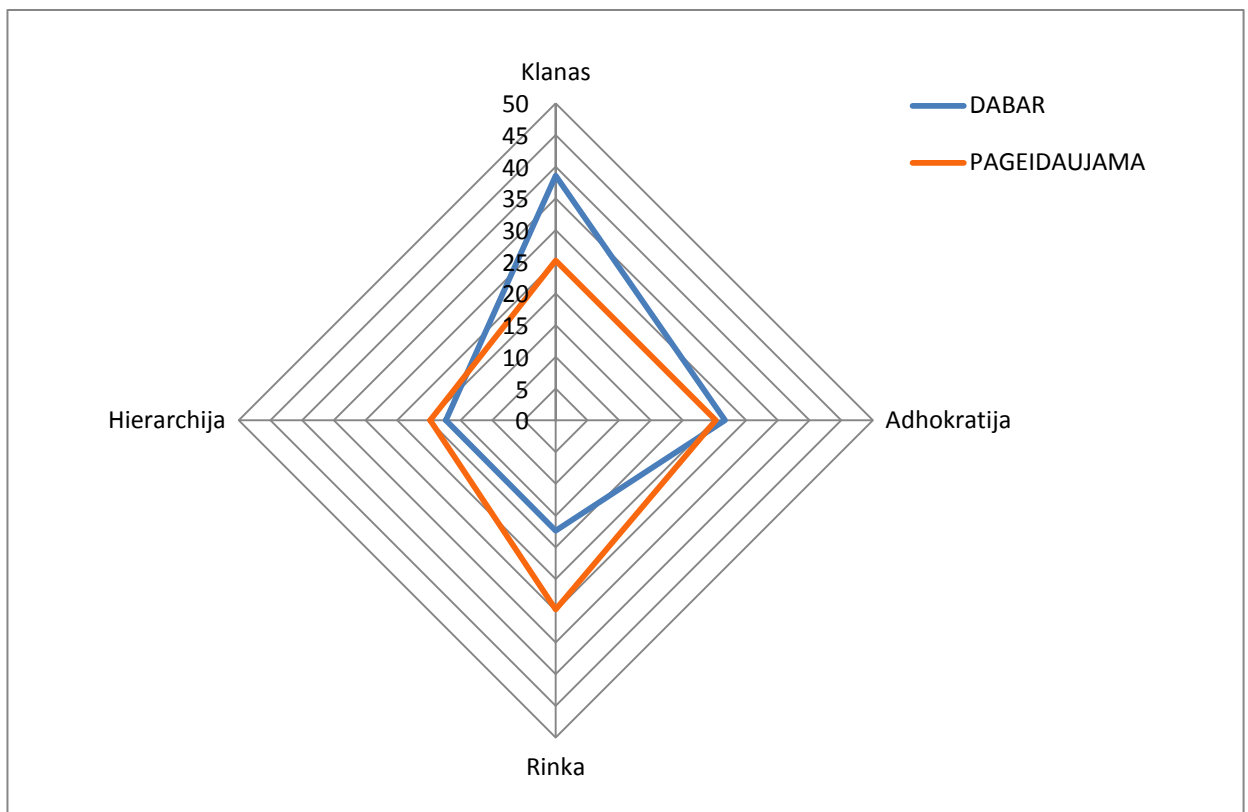


29 pav. „Y“ organizacijos dominuojančios charakteristikos

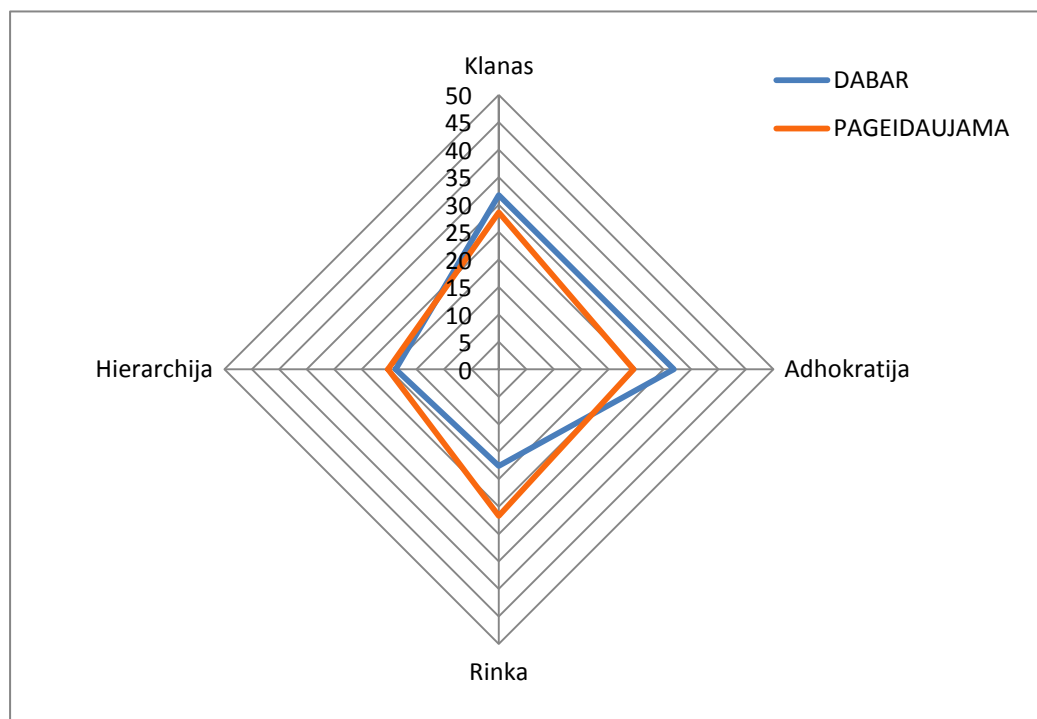
Gauti rezultatai pavaizduoti 29 pav. parodo „Y“ organizacijos dominuojančią charakteristiką, daugiausiai priskiriamą klanų tipui (A = 37,6%) bei adhokratijos (B = 30,5%) tipui. Mažiau – rinkos (C = 18,8%) ir hierarchijos (D = 13,1%) tipų pasireiškimas. Ateityje, darbuotojų nuomone, reikėtų

keisti daugiau link rinkos (C = 30,5%) ir adhokratijos (B = 27,4%) organizacinės kultūros tipų bei sumažinti klaninės (A = 26,9%) kultūros tipo apraiškas, hierarchijos (D = 15,2%) tipo beveik nekeičiant. Remiantis darbuotojų rezultatais galima apibūdinti organizaciją, kaip gero klimato, pasitikėjimo ir komandinio darbo vieta. Tačiau ateityje vis dėl to darbuotojai norėtų daugiau veiksmo, konkurencijos, eksperimentuoti bei rizikuoti, tapti ne tik darnia komanda tačiau ir lyderiais, pasiekti rezultatų, kas keltu pasididžiavimą, organizacijos augimą verslo srityje.

Iš 30 pav. matyti, kad valdymo stilius pasižymi vyraujančiais klando (A = 38,6%) kultūros požymiais, šiek tiek mažiau pasireiškia adhokratijos (B = 26,7%) tipas. Mažiausias rinkos (C = 17,4%) ir hierarchijos (D = 17,3) tipų pasireiškimas. Esant klando tipui, vadovas yra kaip „tėvas“, rūpinasi savo pavaldiniais, dalyvauja ir padeda bei rūpinasi bendru klimatu. Ateityje pageidaujama daugiau rinkos (C = 29,8%) tipo pasireiškimo, maždaug po vienodai klando (A = 25,2%) ir adhokratijos (B = 25,2%), bei mažiau hierarchijos (D = 19,8). Galima daryti prielaidą, kad, esant tokiam valdymui, organizacija nėra rinkos lyderė ir konkurencijos nugalėtoja, dažniausiai tokiu atveju darbuotojai pernelyg globojami, nuo ko gali nukentėti produktyvumas.



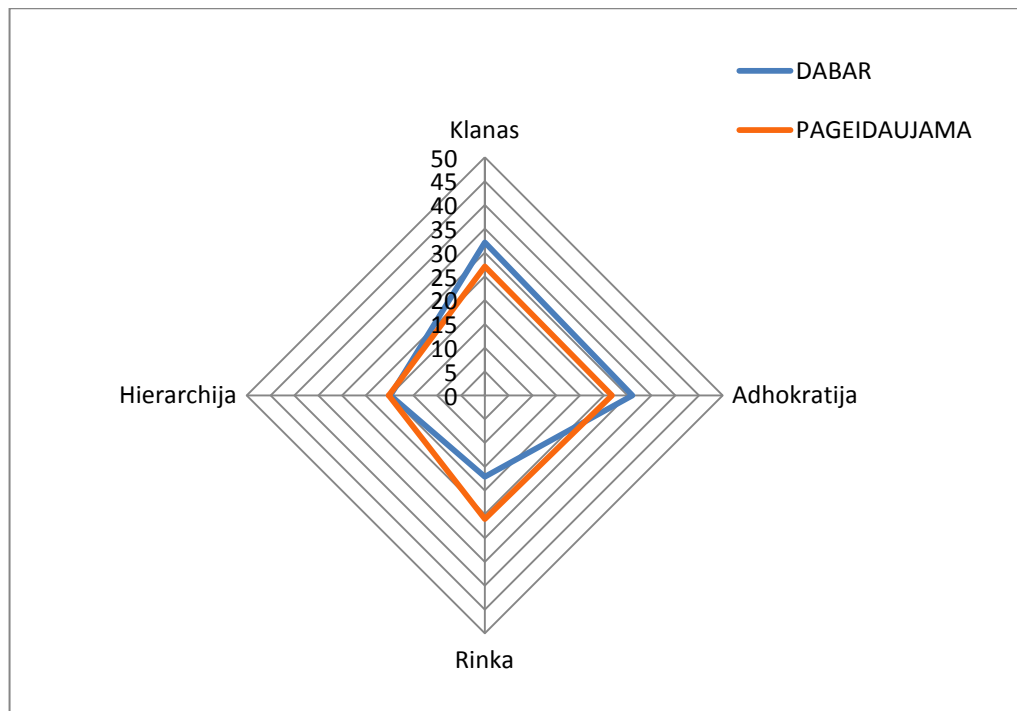
30 pav. „Y“ organizacijos valdymo stilius



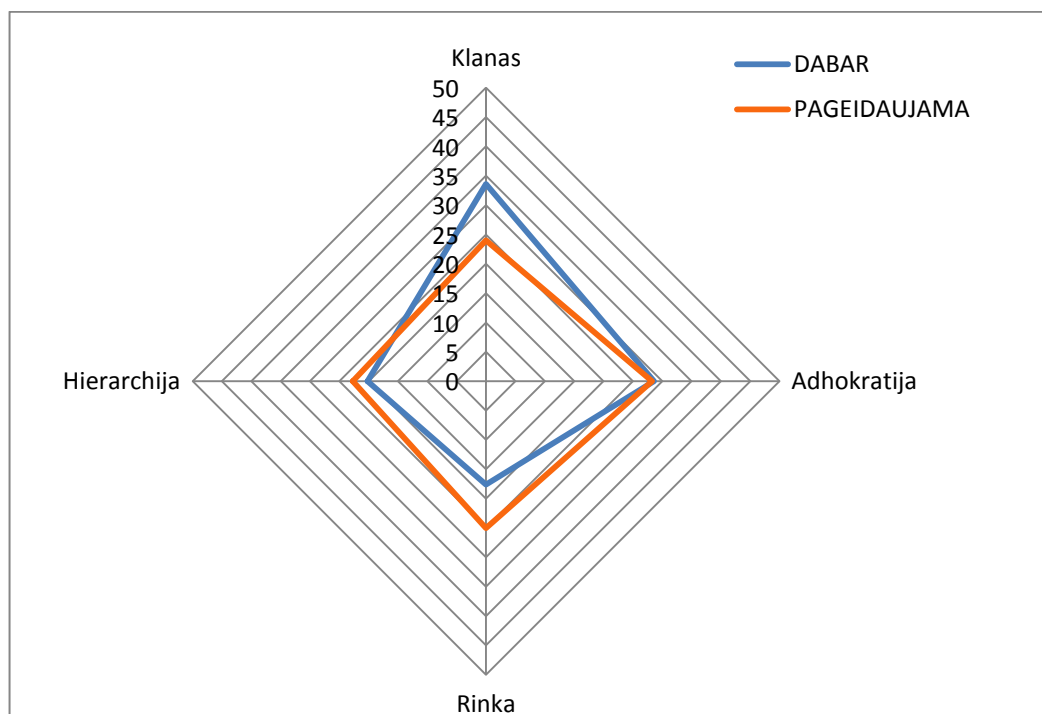
31 pav. „Y“ organizacijos vadovo vadovavimas darbuotojams

Iš 31 pav. matyti, kad, darbuotojų nuomone, organizacijoje „Y“ vyrauja adhokratinės (B = 31,9%) ir klaninės (A = 31,7%) organizacinės kultūros vadovavimo apraiškos, šiek tiek mažiau – hierarchijos (D = 18,8%), o rinkos – mažiausiai (C = 17,6%), Darbuotojai dėmesį skirtų klando (A = 28,6%) ir rinkos (C = 26,7%) tipams, norint organizacijos veiklos sėkmės ateityje. Tačiau visiškai neatsisakant adhokratijos (B = 24,5%) ir hierarchijos (D = 20,2%). Galima daryti prielaidą, kad darbuotojams, esant tokiam pasiskirstymui, trūksta rinkos tipo pasireiškimo, tokio kaip pelno siekimas, galutinių rezultatų įgyvendinimas bei organizacijos agresyvesnės strategijos, jie pageidautų jas stiprinti. Esant stipresnei rinkos kultūrai, galimai padidėtų organizacijos lyderiavimo pozicijos, kas motyvuotų darbuotojus tiek finansine, tiek pasididžiavimo išraiška.

32 pav. (p. 65) duomenimis, organizaciją vienija tarpusavio pasitikėjimas, pasireiškiant daugiausiai klando (A = 32,1%) tipui, tobulinimas ir inovacijos pasireiškiant tai adhokratijos (B = 31,0%) tipui. Mažiau yra hierarchijos (D = 19,8%) ir rinkos (C = 26,0%) tipo elementų. Darbuotojų nuomonė apie tai, kaip reiktų keisti organizacijos vienijančią esmę ateityje, pasiskirstė panašiai: priskiriant kiekvienam tipui organizacinės kultūros, klando (A = 27,1%), adhokratijos (B = 26,7%), rinkos (C = 26,0%) ir hierarchijos (D = 20,2%) požymių. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojams sudėtinga pasirinkti ir nusakyti organizacijos efektyvumo ateities viziją ir jie linkę netelkti dėmesio ties kuria nors viena išraiška.



32 pav. „Y“ organizaciją vienijantys elementai

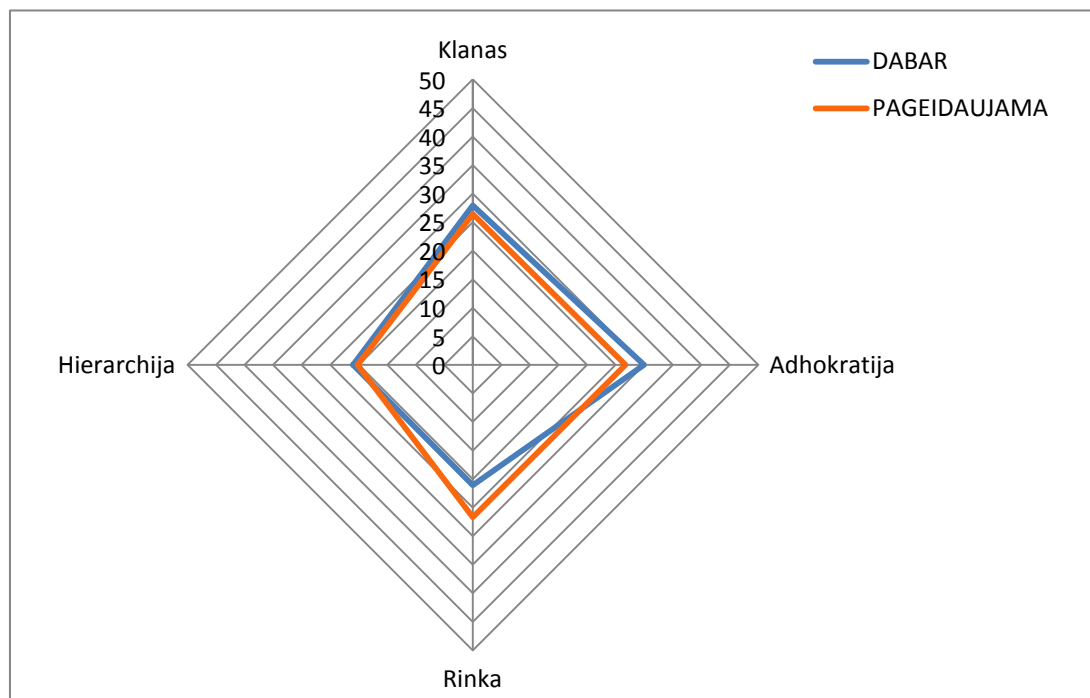


33 pav. „Y“ organizacijos strateginiai tikslai

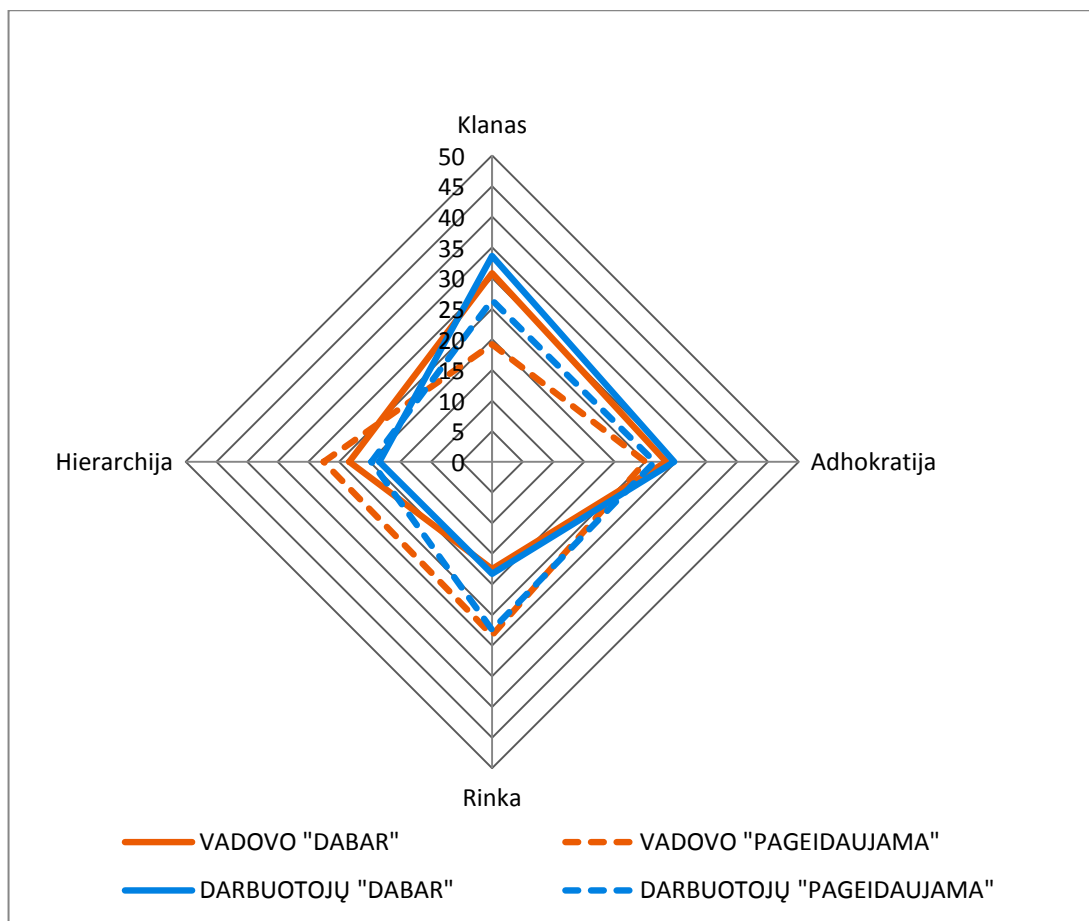
33 pav. pavaizduotas darbuotojų nuomonių pasiskirstymas apie organizacijos strateginius tikslus, ir matyti, kad daugiausiai organizacija skiria dėmesio atvirumui, pasitikėjimui, moralei, kas rodo klanų tipo (A = 33,6%) kultūros apraiškas, taip pat organizacija siekia išbandyti naujas galimybes savo veikloje, ir tai rodo adhokratijos tipo (B = 28,6%) apraiškas, organizacija mažiausiai yra orientuota į rinkos laimėjimą (rinkos tipas (C=17,6%)), kontrolė, pelningumas, stabilumas ir

funkcionavimas yra priskiriami strategijos tikslams (hierarchijos tipas (D=20,2%)). Kaip turėtų organizacija formuoti strateginius tikslus ateityje, darbuotojų nuomonė pasiskirstė šitaip: adhokratijos tipas (B = 28,3%), rinkos tipas (C = 25,0%), klanas tipas (A = 24,0%) ir hierarchijos tipas (D = 22,7%).

34 pav. matyti, kad darbuotojų nuomonių pasiskirstymas tarp esamų ir pageidaujamų organizacijos sėkmės kriterijų nėra žymus, visi tipai pasireiškia maždaug panašiu stiprumu. Organizacijos samdomų darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis, komandinis darbas dabar (A = 27,9%) / pageidaujama (A = 26,4%) – klanas tipo organizacinė kultūra beveik nesikeičia. Naujos produkcijos, idėjų novatoriškumas bei augimas ir plėtra naujose rinkose dabar (B = 30,0%) / pageidaujama (B = 26,7%) – adhokratinė kultūra. Sėkmės kriterijai esant rinkos kultūrai pasireiškia rinkos užkariavimas, konkurentų aplenkimas bei tikslų siekimas dabar (C = 21,1%) / pageidaujama (C = 26,7%), skiriasi tik 5,5%. O hierarchinė kultūra skiriasi nepilnu procentu dabar (D = 21,0%) / pageidaujama (D = 20,2%), vertinant sėkmės kriterijus pagal tokią kultūrą yra savalaikiškumas, prognozavimas, koordinavimas ir kt.



34 pav. „Y“ organizacijos sėkmės kriterijai



35 pav. „Y“ organizacijos vadovo ir darbuotojų organizacinės kultūros profilis „dabar“ ir „pageidaujama“

Iš 35 pav. matyti nežymus vadovo ir darbuotojų nuomonių skirtumas tarp esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros. „Y“ organizacijos organizacinė kultūra yra vidutiniška, kiekvienas organizacinės kultūros tipas turi pasireiškimą dabartinėje situacijoje ir ateityje, todėl galima spręsti, kad tai daugmaž tenkina ir darbuotojus, ir vadovą. Vadovo nuomone, dabar daugiausiai pasireiškia klanas ($A = 30,8\%$) ir adhokratijos ($B = 28,4\%$) tipo kultūra, darbuotojų panašūs apibūdinimai – klaninė ($A = 33,6\%$) ir adhokratinė ($B = 29,7\%$). Mažiausiai pasireiškia rinkos tipo organizacinė kultūra – vadovo ($C = 17,5\%$) / darbuotojų ($C = 18,3\%$). Hierarchijos tipas dabar, vadovo nuomone, ($D=23,3\%$) pasireiškia daugiau nei apie tai galvoja darbuotojai ($D = 18,4\%$). Ateityje organizacinės kultūros profilį tiek vadovas, tiek darbuotojai norėtų matyti nelabai pasikeitusiu. Daugiausiai ateityje pageidautu rinkos kultūros vyrovimo vadovas ($C = 28,3\%$) / darbuotojai ($C = 27,4\%$), vadovas norėtų palyginus pakankamai daug stiprinti hierarchinį kultūros tipą ($D = 27,5\%$), o darbuotojai, atvirkščiai, norėtų daugiau adhokratijos ($B = 26,5\%$) ir klanas ($A = 26,4\%$) tipų pasireiškimo, mažiausiai – hierarchinio tipo ($D = 19,7\%$). Vadovas mažiausiai norėtų klanas kultūros tipo pasireiškimo ($A = 19,2\%$). Galima pabrėžti, kad vadovo požiūris į veiklos efektyvumą ateityje siejamas su rinkos ir hierarchijos kultūros tipais – organizuotumu, tikslo siekimu, valdomu ir palaikomu rentabilumu,

produktyvumu, konkurenciniu pranašumu, tačiau siekiant tokios organizacinės kultūros vadovas turėtų būti atitinkamai pasirengęs tokiam vadovavimui bei strategijai. Darbuotojų, kaip aukščiau minėta, pageidaujama organizacinė kultūra šiek tiek skiriasi palyginus su vadovu, todėl planuojant keisti organizacinę kultūrą šioje organizacijoje, būtina pasiekti vadovo ir pavaldinių nuomonių konsensumą.

11 lentelė. Dominuojančios kultūros tipai pagal demografinius rodiklius „Y“ organizacijoje

Demografiniai rodikliai	Išraiška %	Dominuojantis kultūros tipas	Išraiška %	Ateityje pageidaujamas kultūros tipas
vyras	33,38	Klano	27,27	Rinkos
moteris	34,72	Klano	28,33	Rinkos
iki 30 m	33,54	Klano	28,54	Rinkos
30-40	33,44	Klano	27,29	Klano
daugiau nei 40 m	33,83	Klano	27,50	Klano
aukštasis	34,58	Klano	28,96	Klano
aukštesnysis	33,33	Klano	27,65	Rinkos
profesinis	34,83	Klano	28,17	Rinkos
vidurinis	31,67	Rinkos	30,00	Rinkos
Iki 5 metų	32,50	Klano	29,38	Rinkos
Daugiau 5 iki 15	34,58	Klano	27,71	Rinkos
Daugiau 15 iki 20	33,89	Klano	27,08	Rinkos
Daugiau 20 iki 30	31,83	Klano	28,17	Klano
Daugiau 30	37,08	Klano	27,92	Klano
Iki 1 metų	32,22	Klano	28,33	Rinkos
Daugiau 1 iki 3	34,33	Klano	28,67	Rinkos
Daugiau 3 iki 5	33,54	Klano	29,58	Klano
Daugiau 5 iki 7	36,67	Klano	31,67	Rinkos
Daugiau 7	29,17	Klano	27,92	Rinkos

Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų apie tai, kaip pasiskirstė nuomonės apie dominuojantį organizacinės kultūros tipą pagal demografinius rodiklius, matyti, kad tai klano tipo kultūra. Pagal tyrimo rezultatus organizacijoje yra visų kultūros tipų pasireiškimas tik jų išraiška yra mažesnė. Pateiktuose duomenyse galime pastebėti, kad darbuotojai, turintys tik vidurinį išsilavinimą, mano, kad daugiau pasireiškia rinkos kultūra, tačiau tokių darbuotojų yra nedaug, todėl tai nežymūs rodikliai. Ateityje darbuotojai su aukštuoju išsilavinimu, vyresni nei 40 metų bei turinys didelį darbo stažą ir pradirbę 3–5 metus organizacijoje – ir vyrai, ir moterys – pageidautų klano tipo organizacinės kultūros. Jaunesni darbuotojai, turintys aukštesnįjį, profesinį ir vidurinį išsilavinimą, neturintys didelio bendro darbo stažo, organizacijoje pradirbę iki 1 metų bei nuo 5 ir daugiau, linkę matyti rinkos kultūros tipo apraiškas.

Santykiui tarp esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros tipo nustatyti buvo panaudota *Paired Samples T-test* koreliacija. Organizacinės kultūros tipų esami (A, B, C, D) ir pageidaujamos (AA, BB, CC, DD) kintamieji vidurkių (kurie priklauso tai pačiam respondentui) skirtumai sugrupuotuose duomenyse yra statistiškai reikšmingi. Suporuotos reikšmės parodė, kad egzistuoja ryšys tarp esamos ir pageidaujamos kultūros tipų. 12 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Ryškiai

pažymėti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų esamos ir pageidaujamos kultūros yra teigiamas pozityvus ryšys, koreliacija.

12 lentelė. Koreliacijos tarp esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros „Y“ organizacijoje

Kultūros tipas	Žymėjimas	t-kriterijus	p-reikšmė
Klano	A-AA	6.257	.000
Adhokratijos	B-BB	3.077	.006
Rinkos	C-CC	-6.418	.000
Hierarchijos	D-DD	-1.287	.213

*A-AA; B-BB; C-CC; D-DD – esamos ir pageidaujamos kultūros tipas.

Skaičiavimo tikslas yra išsiaiškinti, ar yra reikšmingas skirtumas tarp dviejų identiškų kultūros tipų esamos kultūros ir pageidaujamos kultūros. Galima pastebėti, kad nustatyti reikšmingi skirtumai tarp klaninės, adhokratinės ir rinkos esamos ir pageidaujamos kultūros, išskyrus hierarchinės esamos ir pageidaujamos kultūros. Klano tipas labiau išreikštas dabar ($t = 6,257$; $p = 0,000$) nei klano tipas ateityje pageidaujamas. Taip pat ir adhokratinė kultūra labiau išreikšta esamojoje situacijoje ($t = 3,077$; $p = 0,006$), o rinkos kultūra pageidaujama daugiau nei rinkos esama ($t = -6.418$, $p = 0,000$), tai rodo ir vidurkių skirtumai tarp esamos ir pageidaujamos situacijos.

Su SPSS gautas koreliacijos koeficientas tarp kultūros tipų ir skirtingų demografinių dimensių parodė, kad buvo nustatytas stiprus koreliacinis ryšys (žr. 3 priedą), tačiau jis nebuvo statistiškai reikšmingas. Keliamo prielaida, kad tam didžiausią įtaką turėjo mažas respondentų skaičius.

3.4. Gautų tyrimo „X“ ir „Y“ organizacijose rezultatų apibendrinimas ir palyginimas

Remiantis gautais gamybos „X“ organizacijos vadovo bei darbuotojų apklausos rezultatais, galima daryti išvadą, kad vadovo ir darbuotojų nuomonė dėl šiuo metu dominuojančios hierarchijos kultūros tipo sutampa. Tačiau pasireiškia ir adhokratijos, ir rinkos kultūros tipų. Esant vyraujančiai hierarchijos tipo kultūrai įtakos turi organizacijos formalios taisyklės ir oficiali politika. Organizacijos dėmsys sutelktas ties kontrolę, klaidų ieškojimo bei stabilumą.

Ateityje organizacinę kultūrą norėtų ženkliai matyti pasikeitusia tiek vadovas, tiek darbuotojai, bet pakeisti ją norėtų skirtinga linkme: vadovas norėtų keisti link adhokratijos ir rinkos, o darbuotojai – link klano ir adhokratijos. Esant tokiam nuomonių pasiskirstymui bus pakankamai sunku įgyvendinti pageidaujamus pokyčius, kadangi, daugumos darbuotojų nuomone, reikia stiprinti klano ir

adhokratijos kultūros tipus, tapti lankstiams, leisti organizacijos nariams dalyvauti priimant sprendimus bei dalyvauti veikloje ir daugiau atsisakyti hierarchinės ir rinkos tipų kultūros pasireiškimo. Tačiau galima pradžioje bandyti stiprinti adhokratijos kultūrą, kadangi jai pritaria tiek vadovas tiek darbuotojai, o toliau spręsti dėl kitų pokyčių.

Pagal paslaugų „X“ organizacijos vadovo bei darbuotojų apklausos rezultatus paaiškėjo, kad vyrauja klando tipo kultūra, nustatant dominuojančią kultūrą jie buvo vieningi, kaip ir „X“ organizacijose, tačiau ateityje pageidautų skirtingai formuoti organizacinę kultūrą, vadovas – link rinkos, hierarchijos ir adhokratijos su nedideliu skirtumu, ir mažiausiai klando kultūrai, o darbuotojai – rinkos, klando ir adhokratijos, o hierarchijos nenorėtų. Organizacija veikia lanksčiai, atsižvelgdama į darbuotojų poreikius, organizacijos nariai veikia vieningai su atsidavimu darbui. Tai lankstumo ir vidinio balanso proporcija.

Palygius organizacijas tarpusavyje, pastebėtas skirtingų organizacinės kultūros dominavimas: gamybos organizacijoje dominuoja hierarchinės kultūros tipas, paslaugų organizacijoje – klando tipas. Tai patvirtino iškelta pirmą tyrimo hipotezę, kad „organizacijos veiklos tipas daro įtaką organizacinės kultūros ypatumams, kas lemia skirtingą organizacinę kultūrą“. Tačiau organizacijose pastebėtas ir kitų kultūrų pasireiškimas. K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) teigia, kad turi būti visu kultūros tipų pasireiškimas ir kad yra sudėtinga, kai viena dominuojanti kultūra smarkiai iššoka į vieną iš kvadrantų. Gauti rezultatai taip pat parodė, kad vadovo ir darbuotojų nuomonės dėl esamos kultūros sutampa, tai parodo objektyvų respondentų organizacinės kultūros vertinimą, tačiau paneigia antros iškeltos hipotezės pasitvirtinimą, kad „vadovų ir darbuotojų požiūris į vyraujančią organizacijoje organizacinę kultūrą yra skirtingas, kas turi neigiamą poveikį organizacijos veiklai“. Nors dėl esamos kultūros organizacijos vadovai ir darbuotojai sutaria, tačiau dėl pageidaujamos – ne. Ir „X“, ir „Y“ organizacijų vadovai ir darbuotojai skirtingai pageidautų matyti organizacinę kultūrą kaip veiklos ir efektyvumo rodiklį. Svarbu pastebėti, kad labiausiai efektyvus būna tas vadovavimo stilius, kuris siekia atitikti vyraujančią organizacijoje kultūrą.

Esant tam tikram kultūros dominavimo atvejui, norint tinkamai formuoti organizacinę kultūrą, vadovams reikės vienaip ar kitaip rasti kompromisą tarp pageidaujamos kultūros ir realybės diktuojamų sąlygų; tarp savo ir darbuotojų ateities organizacinės kultūros vizijų. Organizacinės kultūros formavimas yra ilgas ir neskubus vyksmas, ir nėra garantijos, kad laikui bėgant nepakis pageidaujamas organizacinės kultūros modelis, neprireiks vėl iš naujo ieškoti būdų suformuoti organizacinę kultūrą pagal pakitusį modelį; nepakis vadovybė, turinti visiškai kitas ateities organizacinės kultūros vizijas. Tuomet vėl rekomenduotina būtų ištirti organizaciją remiantis OCAI klausimynu ir daryti naujas išvadas pagal naujus duomenis.

IŠVADOS

- Išnagrinėjus daugelio užsienio bei Lietuvos mokslininkų požiūrių į organizacinės kultūros koncepciją, galima teigti, kad kiekvienas autorius skirtingais laikotarpiais organizacinės kultūros apibrėžimą pateikia savaip, tačiau vyrauja bendra nuomonė, kad tai veiklos efektyvumo, konkurencinio pranašumo priemonė organizacijos darnai veiklai, užtikrinant darbuotojų įsipareigojimą ir pastovumą organizacijai, bei tikslų siekimo priemonė.
- Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, kad daug įvairių autorių siūlo savaip klasifikuoti, skirstyti bei formuoti ar keisti organizacinę kultūrą, tai priklauso nuo organizacinės kultūros daugybės sudedamųjų dalių: organizacijos įkūrėjų, pobūdžio, joje dirbančių darbuotojų ir t. t. Todėl galima teigti, kad organizacinė kultūra, turėdama daug panašumų, yra iš principo ir visiškai skirtinga kiekvienu atveju. Organizacinės kultūras labai patogu skirstyti į klanines, adhokratinės, hierarchines ir rinkos, kadangi šis skirstymas, suvienydamas savyje daugybę tyrimų, įvykdytų per daug metų, ir sujungdamas pripažintų vertybių visumą, padeda greitai ir efektyviai nustatyti vyraujančią organizacijoje organizacinę kultūrą. Šiuo skirstymu remiantis ir atliktas dviejų organizacijų organizacinių kultūrų tyrimas.
- Organizacinė kultūra glaudžiai susijusi su naujų darbuotojų socializacija, kadangi naujo darbuotojo adaptavimosi metu atitinkamai vyksta abiejų pusių prisiderinimas viena prie kitos: kinta ir darbuotojo, ir šiek tiek – organizacijos tikslai ir siekiai.
- Formuojant organizacinę kultūrą, pastaraisiais metais pravartu atsižvelgti į globalinių organizacijų aspektus, sudaryti bendrą, globalią organizacinę kultūrą, kuri būtų stipresnė už atskiras subkultūras ir skatintų susitelkimą ir organizuotumą, tuo pačiu derinant su kitose šalyse esančia nacionaline kultūra ir išlaikant pradines bei esmines organizacijos vertybes.
- Darbe aprašytas ir tyrimui panaudotas OCAI modelis sudarytas remiantis „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“ pasirodė esąs puikus instrumentas rezultatyviam ir patikimam organizacinės kultūros diagnozavimui, bei pagrindinių aspektų, sudarančių organizacinės kultūros ištyrimui. Be to, remiantis OCAI klausimyno sukūrėjų K. S. Cameron ir R. E. Quinn aprašyta metodika, yra labai paprasta numatyti, kokia linkme reikėtų organizacijų vadovams nukreipti savo pastangas, kad jie galėtų suformuoti organizacinę kultūrą taip, kaip pageidauja.
- Kadangi organizacijose „X“ ir „Y“ nustatytas organizacinės kultūros tipas reikalauja tam tikrų kardinalių keitimo žingsnių, yra tikslinga ištirti šių dviejų organizacijų organizacinės kultūras nuodugniau, remiantis K. S. Cameron ir R. E. Quinn siūlomu MSAI modelius, kuris leidžia tiksliau nustatyti, kokių priemonių ir veiksmų geriausia imtis duotoje organizacijoje.

- Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino mokslinėje literatūroje pateiktus faktus ir parodė, kad tiriamų organizacijų organizacinė kultūra skiriasi, kaip ir buvo tikėtasi keliant hipotezę darbo pradžioje. Taip atsitinka dėl skirtingos organizacijų veiklos bei skirtingų organizacijų vadovų nuostatų ir vertybių.
- Tiriamų organizacijų vadovų ir darbuotojų nuomonės apie esamą organizacinę kultūrą sutampa, o apie pageidaujamą ateityje – skiriasi ir „X“, ir „Y“ organizacijose. Darbuotojų ir vadovų nuomonių nesutapimai turi neigiamą įtaką tolesniam organizacinės kultūros formavimui, nes kompromiso ieškojimas gali sulėtinti formavimo procesą.
- Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad darbuotojai, vertindami esamą organizacinės kultūros situaciją, linkę labiau pabrėžti kurį nors vieną organizacinės kultūros tipą, o numatydami pageidaujamą, linkę paskirstyti vertinimus kiekvienam tipui maždaug po lygiai.
- Gamybinėje organizacijoje aiškiai pasireiškia hierarchinio tipo organizacinė kultūra tiek vadovo, tiek darbuotojų nuomone. Tačiau yra, nors ir silpnesnių, adhokratijos, rinkos ir klando tipo apraiškų.
- Paslaugų organizacijoje daugiausiai pasireiškia klando ir adhokratijos kultūros tipai, ir yra šiek tiek rinkos bei hierarchijos tipų apraiškų.
- Ir „X“, ir „Y“ organizacijose į organizacinės kultūros formavimo svarbą žiūrima gana aplaidžiai, nėra nė vieno žmogaus, kuris būtų nors šiek tiek atsakingas už organizacinės kultūros formavimą ir puoselėjimą, esminių organizacinės kultūros nuostatų laikymąsi.
- Galima teigti, kad įvade iškelti darbo uždaviniai sėkmingai išspręsti ir darbo tikslas pasiektas: tyrimas atliktas remiantis nustatyta metodologija, vyraujančios tiriamose organizacijose organizacinės kultūros nustatytos ir trumpai palygintos tarpusavyje.

SIŪLYMAI

- Įvertinusi organizacinės kultūros įtaką organizacijos veiklai, tiriamų organizacijų vadovams darbo autorė siūlo atkreipti didesnę dėmesį į tai, kaip organizacinė kultūra daro įtaką organizacijos veiklos sėkmingumui ir atvirkščiai – kaip organizacijos veikla priklauso nuo organizacinės kultūros, o taip pat perimti užsienio organizacijų patirtį formuojant organizacinę kultūrą pagal savo poreikius ir tikslus.
- Atliktas tyrimas parodė, kad organizacijose „X“ ir „Y“ nustatytas organizacinės kultūros tipas reikalauja tam tikrų keitimo žingsnių, todėl autorė siūlo, ir toliau remiantis K. S. Cameron ir R. E. Quinn mokslininkų rekomendacijomis, dar sykį specializuotai atlikti organizacinės kultūros lygio tyrimą pagal OCAI modelį ir atlikti papildomą organizacinės kultūros tyrimą pagal MSAI modelį. MSAI modelis – tai svarbus priedas prie organizacinės kultūros formavimo priemonių, leidžiantis nustatyti, kokio būtent pobūdžio pokyčius įgyvendinti šiuo metu yra verčiausia tiriamojame organizacijoje.
- Prieš priimant galutinį sprendimą, kuria kryptimi reikėtų formuoti organizacijos organizacinę kultūrą, vadovui reikėtų atidžiai pažvelgti į save ir savo charakterį ir pačiam sau atsakyti į klausimą – ar sugebės jis vykdyti kardinalius pokyčius, jeigu jie neatitiks jo charakterio savybių ir prieštaras jo prigimčiai.
- Kaip parodė tyrimo rezultatai, tiriamųjų organizacijų darbuotojų ir vadovų lūkesčiai apie tai, kokia turėtų ateityje būti organizacija, gana smarkiai skiriasi. Norit sėkmingai įgyvendinti būsimos organizacinės kultūros viziją, vadovui reikėtų pasiekti konsensą tarp savo ir savo pavaldinių pageidavimų tikslų.
- Tikslinga paskirti vieną asmenį, kuris būtų atsakingas toje organizacijoje už organizacinės kultūros diegimą, propagavimą, periodišką vertinimą ir formavimą, taip pat socializuoti naujai priimtus darbuotojus, palaipsniui juos įvedant į nusistovėjusią organizacijos kultūrą.
- Gamybinė organizacija „X“, kurioje tyrimo metu vyrauja hierarchinė organizacinė kultūra, siekdama kompromiso tarp adhokratijos ir rinkos (vadovo pageidavimu) bei klaninės (darbuotojų pageidavimu) kultūros, turėtų dėmesingai išlaviruoti formuodama savo kultūrą visomis trimis pageidaujamomis kryptimis, tačiau išskirti 2–3 bazinius postulatus, kurie įkūnytų neliečiamas ir nekintančias organizacinės kultūros vertybes. K. S. Cameron ir R. E. Quinn pateikia detalius žingsnius, padedančius pasiekti organizacinės kultūros pokyčių reikiama kryptimi, sąrašus.
- Paslaugų organizacijai („Y“), kurioje tyrimo metu galima pastebėti visų tipų organizacinės kultūros požymių, o ateityje vadovas norėtų vystyti organizacinę kultūrą šiek tiek link hierarchijos tipo, o darbuotojai – link klaninės kultūros tipo, ir abi organizacijos pusės norėtų šiek tiek vystyti organizacinę kultūrą link rinkos tipo, galima būtų siūlyti suvienyti savo

pastangas formuojant organizacinę kultūrą rinkos tipo link, bet numatyti ir kelias priemones iš aukščiau paminėto organizacinės kultūros formavimo žingsnių sąrašo, kurios leistų organizacinei kultūrai truputį pakisti ir hierarchijos, ir klaninės kultūros tipo link.

LITERATŪRA

1. Alberoni F. Menas vadovauti. – Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2006. – 184 p. ISBN 9955-545-29-1
2. Aleknienė A. ir kt. Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra. Visuomenės modernizavimas ir Europos Sąjungos plėtra: naujieji iššūkiai // Viešasis administravimas. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006, Nr. 10. – 27-36 p. – ISSN 1648-4541. <http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8a388a30-d826-492e-b5f2-7a7d41ecb7dd%40sessionmgr110&vid=5&hid=115> [žiūrėta 2012.11.27.]
3. Alvesson M. Understanding organizational culture. – London: SAGE Publications Ltd, 2002. – 214 p. – ISBN 0-7619-7005-3. <http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?vid=7&sid=eb4a6b78-dbd4-44ca-be56-c9f2ed074c4d%40sessionmgr113&hid=116&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e000xww&AN=251137> [žiūrėta 2012.11.27.]
4. Andrejaitytė M. Organizacijos kultūros formavimą lemiantys veiksniai ir jų vertinimas // Jaunasis mokslininkas: socialiniai mokslai, straipsnių rinkinis. Aleksandro Stulginskio universitetas, Akademija, 2012. – 98-103 p. – ISSN 1822-9913 http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2012/JM_2012_straipsniu_rinkinys.pdf [žiūrėta 2013.01.11.]
5. Bagdonas E. Verslo pradmenys: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2008. – 265 p. – ISBN 978-9955-25-426-3
6. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 343 p. – ISBN 978-9955-12-431-3
7. Butkus F. S. Vadyba: mokomoji knyga. – Vilnius: VGTU leidykla „Technika“, 2007. – 200 p. – ISBN 978-9955-28-082-8
8. Butkus F. S. Darbas. Vadyba. Gyvenimas: vadovėlis gyvenimui. – Vilnius: Eugrimas, 2006. – 248 p. – ISBN 9955-682-39-6
9. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas, IV leidimas. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000. – 967 p. – ISBN 5-420-01242-1
10. Dromantaitė A. ir kt. Organizacinės elgsenos pagrindai: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 267 p. – ISBN 978-9955-19-365-4
11. Drucker P. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius, 2004. – ISBN 9949-10-533-1
12. Giddens A. Sociologija. – Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2005. – 684 p. – ISBN 9986-850-54-1

13. Ginevičius R., Silickas J. Sisteminio įmonių valdymo pagrindai: vadovėlis. – Vilnius: VGTU leidykla Technika, 2008. – 276 p. – ISBN 978-9955-28-355-3
14. Gražulis V. Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo galimybės // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012. 3 (27). – 145-155. – ISSN 1648-9098. http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_3_27/grazulis.pdf [žiūrėta 2013.01.18.]
15. Gražulis V., Bazienė B. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė // *Filosofija. Sociologija. Lietuvos mokslų akademijos leidykla*, 2009. T. 20. Nr. 4, –344–353 p. <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2009/4/344-353.pdf> [žiūrėta 2013.01.25.]
16. Gražulis, V. ir kt. Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 408 p. – ISBN 9789955194514. <http://ebooks.mruni.eu/skaitykla.mruni.eu/pdfreader/darbuotojas-organizacijos-koordinai-sistemoje-mogikojo-potencialo-vystymo-perspektyvos> [žiūrėta 2013.01.27.]
17. Hatch M. J., Cunliffe A. L. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Second edition. – New York: Oxford university press, 2006. – 370 p. – ISBN 978-0-19-926021-8
18. Hofstede G. <http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html> [žiūrėta 2012.09.22.]
19. Hofstede G. Problems remain, but theories will change: The Universal and the Specific in 21st-Century Global Management // *Organizational Dynamics*. Published by Elsevier Inc, 1999. V.28 (1) – 34-44 p. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261600800054> [žiūrėta 2013.01.30.]
20. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1996. – 46 p. – ISBN 9986-13-433-1
21. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas: monografija: Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 220 p. – ISBN 9986-418-07-0
22. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija: vadovėlis. – Kaunas: KTU, Technologija, 2001. – 327 p. – ISBN 9955-09-078-2
23. Kaziliūnas A. Kokybės vadyba: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007. – 396 p. – ISBN 978-9955-19-071-4
24. Kaziliūnas A. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika // *Viešojo politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2004. Nr. 9. – ISSN 1648-2603. https://aleph-library-lt.skaitykla.mruni.eu/F/C2B78II6CCPPJHITCSTH9DGFMSM77DGGHGBURSA98JY13XA3MT-86197?func=service&doc_library=MRU02&doc_number=000003087&line_number=0001&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA [žiūrėta 2012.06.27.]

25. Laurinavičius A. Intelektinės nuosavybės apsauga tarptautinėje prekyboje: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009. – 270 p. – ISBN 978-9955-19-133-9
26. Leonavičius, V. Sociologija: vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004. – 288 p. – ISBN 9955-530-84-7
27. Lietuvos mokslininko etikos kodeksas // Mokslo Lietuva, 1999 m. balandžio 22 d., Nr. 8 (188). 7 p. <http://lms.lt/?q=lt/node/2942> [žiūrėta 2013.01.15.]
28. Lietuvos statistikos departamentas. Įmonių bankrotas. – Vilnius, 2012. – ISSN 2029-3771 http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=1&cat_id=4 [žiūrėta 2012.10.15.]
29. Matulionis A. V. Sociologija. Homo Liber, 2001. – 197 p. – ISBN 9955-449-35-7
30. Parker M. Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work. First published. – London: SAGE Publications Ltd., 2000. – 266 p. – ISBN 07619 5243 8 http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/e000xww_309832_AN?sid=15ca118b-2b65-49fd-bbf6-bbd369c00007@sessionmgr14&vid=10&format=EB&ppid=pp_256 [žiūrėta 2013.02.16.]
31. Patapas A., Labenskytė G. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, Nr. 4 (T 10), – 589-603 p. – ISSN 1648-2603 (print), – ISSN 2029-2872(online) https://aleph-library-lt.skaitykla.mruni.eu/F/FJ7VBJ73B2ISGEGQVICMJD6A37SQV1RRADR5H6BJ5CY4M1ITRD-26083?func=service&doc_library=MRU02&doc_number=000010644&line_number=0001&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA [žiūrėta 2013.01.14.]
32. Pečkaitis J., Mačerinskienė I. Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomasis leidinys. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2008. – 80 p. - ISBN 978-9955-19-083-7 http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/strateginio_valdymo_katedra/magistriniu_darbu_temos/magistrinio_instrukcija_2008.pdf [žiūrėta 2012.07.14.]
33. Paužuolienė J., Trakšėlys K. Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje // Vadyba: Journal of Management. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2009 Nr. 14(2). – 157-162 p. – ISSN 1648-7974. http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2%2814%29.pdf [žiūrėta 2013.01.14.]
34. Peters, T., Waterman Jr. R. H. In Search of Excellence. – London: Profil books Ltd., 2004. – 360 p. – ISBN 1-86197-716-6
35. Piktornaitė I. Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. – Klaipėda: Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija. http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV03_Piktornaite.pdf [žiūrėta 2013.01.14.]

36. Pukėnas K. Kokybinių duomenų analizės SPSS programa: mokomoji knyga. – Kaunas: LKKA, 2009. – 93 p. – ISBN 9955-622-18-0.
http://www.lkka.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokybyr_biniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf [žiūrėta 2013.02.21.]
37. Robbins S. P. Essentials of Organizational Behavior. Eighth edition. – USA: Person Education Ltd., 2005. – 330 p. – ISBN 0-13-129017-7
38. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 376 p. – ISBN 9986-850-46-0
39. Sakalas A. Personalo vadyba: vadovėlis (2-oji pataisyta ir papildyta laida). – Vilnius: UAB leidykla „Margi raštai“, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X
40. Schein E. H. Organizational culture and leadership: Third Edition. – San Francisco: Jossey-Bass, 2004. – 437 p. – ISBN 0-7879-6845-5
41. Schein E. H. Organizational culture. American Psychologist. 1990. Colrytight 1990 by the American Psychological Association, Inc. 0003-066X/90/S00.75 Vol. 45, No. 2. – 109-119 p.
<http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf> [žiūrėta: 2013.02.10.]
42. Schermerhorn J. et al. Organizational Behavior: Tenth edition. – USA: Copyright by John Wiley and Sons, 2008. – ISBN 13978-0-470-08696-4
43. Stoner J. A. F. et al. Vadyba (4-asis. leid.). – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 662 p. – ISBN 9986-850-30-4
44. Šalčius A. Organizacijos valdymas: mokomoji knyga. – Vilnius: VU Tarptautinė valdymo mokykla, 2009. – 188 p. – ISBN 978-609-408-011-1
45. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika: metodinė mokomoji knyga. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008. – 88 p. – ISBN 978-9955-183-10-5
46. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas: monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002. – 206 p. – ISBN 9955-456-63-9
47. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2008, Nr. 15(4). – 6 p. – ISSN 1822-6760. <http://vadyba.asu.lt/15/175.pdf> [žiūrėta 2012.09.12.]
48. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 628 p. – ISBN 9955-563-26-5
49. Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba: vadovėlis, 2-oji laida. Kaunas: Technologija, 2004. – 427 p. – eISBN 978-609-02-0094-0 http://www.ebooks.ktu.lt/einfo/105/visuotines_kokybes_vadyba/ [žiūrėta 2013.01.04]

50. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas (antrasis leidimas). – Kaunas: Technologija, 2004. – 384 p. – ISBN 9955-09-594-6
51. Vasillopulos Ch. International Journal of Business and Social Science // Barnard's Surprise: Competence as a Moral Quality. No. 12; July 2011. <http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=654570c9-121e-4464-bfcc-d21d93068071%40sessionmgr112&vid=14&hid=105> [žiūrėta 2013.01.03]
52. Vveinhardt J. Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 5 (29) Mokslo darbai. – 221-230 p. – ISSN 1822-6760 [http://vadyba.asu.lt/29/ManagementKaunas5\(29\).pdf](http://vadyba.asu.lt/29/ManagementKaunas5(29).pdf) [žiūrėta 2012.06.15]
53. Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004. 30. – 201-209 p. – ISSN 1392-1142. <http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=731bf33d-2eec-44aa-ab8b-605db5b44ded%40sessionmgr112&vid=6&hid=114> [žiūrėta 2012.07.07.]
54. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. – Kaunas: VDU leidykla, 2003. – 176 p. – ISBN 9955-530-58-8
55. Гибсон Дж. Л. и др. Организации. Поведение. Структура. Процессы. Учебник для ВУЗов (8-е издание). Пер. с англ. – Москва: Инфра-М, 2000. – 662 с. – ISBN 5-86225-901-5
56. Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение. Основы управления. Учеб. Пособие для вузов / Перевод с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – Москва: Юнити, 2003. – 463 с. – ISBN 5-238-00512-1
57. Камерон К. С., Куинн Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры / Перевод. с англ. под. ред. И. В. Андреевой. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 320 с. – ISBN 5-318-00283-8
58. Кибанов А. Я. и др. Управление персоналом организации: учебник, высшее образование. / Под редакцией д.э.н., профессора А.Я. Кибанова (3-е изд., доп. и перераб.). – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 638 с. – ISBN 5-16-002273-2
59. Лайкер Дж., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний / Перевод. с англ. под. ред. М. Самсонова (Сокр. пер. с англ. 2-е изд.) – Москва: Альпина Паблишер, 2011. – 354 с. – ISBN 978-5-9614-1676-3
60. Манько Н.С. Диагностика корпоративной культуры на предприятиях Екатеринбурга. Научно-информационный журнал // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право, 2009.04.07. (4). – ISSN 2076-2852. <http://vestnik.uapa.ru/issue/2009/04/07/> [žiūrėta 2012.08.12.]
61. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник, высшее образование. (5-е изд., перераб. и доп.). – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 720 с. – ISBN 5-16-002548-0

62. Паниотто В. И. Качество социологической информации: Методы оценки и процедуры обеспечения / АН УССР, Ин-т философии. – Киев: Наукова думка, 1986. – 206 с.
<http://socioline.ru/pages/vipaniotto-vsmaksimenko-kolichestvennyye-metody-v-sotsiologicheskikh>
[žiūrēta 2013.02.12.]
63. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учебное пособие. – Москва: Издательство Экзамен, 2002. – 320 с. – ISBN 5-94692-040-5
64. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 р. – ISBN 978-5-9795-0171-0
65. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: Теория и практика менеджмента / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с. – ISBN 5-318-00573-X
<http://www.alleng.ru/d/manag/man317.htm> [žiūrēta 2012.08.18.]

ANOTACIJA

Korovina A. Organizacijos veiklos tipo poveikis organizacinės kultūros formavimui / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 86 p.

Magistro darbe nagrinėjama organizacinės kultūros koncepcija, išnagrinėti ir susisteminti įvairių užsienio ir Lietuvos autorių pateikti organizacinės kultūros formavimo ypatumai, tipai ir lygiai. Nagrinėjama globalizacijos svarba organizacinės kultūros kontekste. Pabrėžiama socializacijos, kaip naujo darbuotojo įsiliejimo į organizaciją ir jos kultūrą, įtaka tolesniam organizacinės kultūros formavimui. Organizacinė kultūra nurodoma kaip svarbus organizacijos veiklos sėkmingumo ir konkurencingumo pagrindas. Tyrimo tikslas – ištirti ir palyginti organizacijose vyraujančią organizacinę kultūrą, nustatyti, kokiam tipui yra priskiriama tiriamų organizacijų organizacinė kultūra, remiantis tarptautiniu mastu pripažintu užsienio mokslininku K. S. Cameron ir R. E. Quinn pasiūlytuOCAI modeliu. Patvirtinamos darbo autorės iškeltos hipotezės, kad organizacinė kultūra skirtingo veiklos pobūdžio organizacijose skiriasi.

Pagrindiniai žodžiai: organizacija, organizacinė kultūra, vadybos kultūra, organizacijos klimatas, socializacija, globalizacija, organizacinės kultūros diagnostavimas.

ANOTATION

Korovina A. Impact of Activity Type of Organisation to Formation of Organisational Culture / Human Resources Management Master Thesis. Supervisor Professor Dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012. – 86 p.

The present Master's thesis examines the concept of organisational culture, analyses and systematises organisational culture formation characteristics, types and levels presented by various Lithuanian and foreign authors. The importance of globalisation is discussed in the context of organisational culture. Impact of socialization as the incorporation of a new employee to the organization and its culture, for further development of the organisational culture is emphasised. The organisational culture of the organisation is considered an important basis for success and competitiveness. The aim of the research is to investigate and compare the prevailing organisational culture in organisations, to establish the type of corporate culture of organisations surveyed, based on the internationally recognised OCAI model proposed by foreign scientists K. S. Cameron and R. E. Quinn. The findings of the author hereof raised the hypothesis that the organisational culture differs in organisations with different activities

Key words: organisation, organisational culture, management culture, organisational climate, socialisation, globalisation, organisational culture diagnosis.

SANTRAUKA

Korovina A. Organizacijos veiklos tipo poveikis organizacinės kultūros formavimui / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 86 p.

Organizacinė kultūra tapo užsienio, o vėliau ir Lietuvos mokslininkų diskusijų objektu, ir jų žodžius galima apibendrinti šitaip: organizacinė kultūra – tai darbuotojų bendri įsitikinimai ir vertybės, kurių pagalba organizacija gali greičiau pasiekti savo tikslų. Kiekviena organizacija turi tik jai būdingą išskirtinę kultūrą. Organizacinė kultūra skatina bendradarbiavimą tarp vadovų ir pavaldinių, tuo pačiu didindama organizacijos veiklos efektyvumą. Apie organizacinę kultūrą įvairūs mokslininkai pateikia nemažai darbų, tačiau daugiausia kalbama apie jos esmę bei formavimo procesą. Darbų, kuriuose nagrinėjamas organizacinės kultūros formavimas priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio yra mažai. Didėjant rinkos globalizacijai yra labai svarbu aptarti organizacijos veiklos pobūdžio poveikį formuojamai organizacinei kultūrai.

Tikėtina, kad organizacinė kultūra turi savo ypatumų, tokių kaip veiklos tipas, vadovų nuostatos ir vertybės. Organizacinė kultūra turi nemažai panašumų ir skirtumų, pagal kuriuos galima kiekvieną kultūrą nagrinėti. Kiekvienoje įstaigoje organizacinė kultūra skiriasi ir formuojama skirtingai, priklausomai nuo vadovybės ir organizacijos veiklos tipo.

Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad ryšys tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo yra žymus ir susidomėjimas organizacine kultūra kiekvienais metais vis didėja. Tai dar karta parodo temos aktualumą. Dažniausiai įkuriant organizaciją vadovas daug dėmesio skiria organizacijos veiklos strategijai, technologijoms ir kitiems dalykams bei iki galo nesuvokia, kokią įtaką įmonės veiklai turi organizacinė kultūra. Tai kaip tik sudaro ir darbo, ir tyrimo problemą.

Tyrimo tikslas – ištirti pasirinktose organizacijose vyraujančią organizacinę kultūrą. Atliktas tyrimas, remiantis tarptautiniu mastu pripažintu mokslininku K. S. Cameron ir R. E. Quinn pasiūlytu OCAI modeliu, leido nustatyti, kokiam tipui priklauso organizacinė kultūra, buvo palyginti ir apibendrinti gauti tyrimo rezultatai. Darbo autorės iškelta hipotezė, kad organizacinė kultūra skirtingo veiklos pobūdžio organizacijose skiriasi remiantis tyrimo gautais rezultatais patvirtino. Vadovo ir darbuotojų požiūris į esamą organizacinę kultūrą yra vieningas, skiriasi tik pageidaujama. Tai patvirtino iš dalies antrą hipotezę, kad vadovų ir darbuotojų požiūriai į esamą bei pageidaujamą organizacinę kultūrą skiriasi.

Darbą sudaro įvadas, pirmas skyrius, kuriame išnagrinėta organizacinės kultūros koncepcija, jos klasifikavimas bei formavimas, antrame skyriuje pateikta metodologija remiantis K. S. Cameron ir R. E.

Quinn instrumentu OCAI, trečiame skyriuje pateikti gauti tyrimo rezultatai apie dominuojančia organizacijose organizacinę kultūrą bei jų palyginimas, pateikti išvados ir siūlymai.

SUMMARY

Korovina A. Impact of Activity Type of Organisation to Formation of Organisational Culture / Human Resources Management Master Thesis. Supervisor Professor Dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012. – 86 p.

Organisational culture has become a subject for foreign and later Lithuanian scientists' debate and their words can be summarised as follows: organisational culture is a set of common beliefs and values of employees through which an organisation can quickly reach its goals. Every organisation has its own unique culture. Organisational culture encourages cooperation between managers and subordinates, thus increasing the effectiveness of the organisation. Various scientists have presented many works on organisational culture, but mostly focus on the nature and formation process thereof. There are not many works on the dependence of organisational culture formation upon the nature of the organisation activity. Taking into account the increasing globalisation of markets it is very important to discuss the organisation's activity impact for emerging organisational culture.

It is likely that organisational culture has its own characteristics, such as type of activity, management attitudes and values. Organisational culture has a number of similarities and differences, which can be examined for each culture. Organisational culture of every institution is unique and shaped in different ways, depending on the management and organisation activity type.

Scientific studies suggest that the relationship between organisational culture and organisational performance is significant and interest in organisational culture is growing every year. This again shows the relevance of the topic. In most cases, when establishing the organisation, its leader focuses on the corporate strategy, technology, and other subjects, and not fully realise the impact of the organisational culture to the activity of the company. This makes the problem of research and the thesis.

The aim of the research is to investigate the prevailing organisational culture of the selected organisations. The study, conducted in accordance with the OCAI model proposed by internationally recognised scientists K. S. Cameron and R. E. Quinn, allowed to reveal the type of organisational culture, the results were compared and summarised. The results of the study suggest that the author's supposition about the difference of organisational culture in companies with different activities was true. Attitude of the manager and the staff towards the current organisational culture is unified; the only difference is what is preferred. This partly confirmed the second hypothesis that manager's and employees' views of the current and desired organisational culture are distinct.

The Thesis consists of an introduction, the first chapter, which examines the organisational culture concept, its classification and formation; the second chapter containing the methodology based on K. S. Cameron and R. E. Quinn instrument OCAI; the third section presenting the results of analysis of

the prevailing corporate culture of organisations and comparison thereof; provided conclusions and recommendations.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

ANKETA

Gerb. Respondente,

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto magistrantė Aleksandra Korovina atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti organizacijoje vyraujančią organizacinę kultūrą ir kokiomis vertybėmis vadovaujasi.

Tyrimo anketa yra anoniminė, Jūsų pateikti atsakymai nebus niekur skelbiami, bus pateikti tik apibendrinti tyrimo rezultatai. Jūsų sąžiningi ir objektyvūs atsakymai padės suprasti organizacijoje vyraujančią organizacinę kultūrą, kokios iškyla problemos bei kaip jas sumažinti.

Kiekvienoje iš šešių skilčių yra pateikti 4 variantai (A, B, C, D). Jūs turite paskirstyti 100% tarp variantų taip, kaip Jums atrodo, kad yra būdinga Jūsų organizacijai. Didžiausią procentinę dalį skirkite tam variantui, kuris labiausiai primena Jūsų organizaciją. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30, ...) ir penkių (5, 15, 25, 35, ...). Atkreipkite dėmesį į tai, kad atsakymams yra pateiktos 2 skiltys: „Dabar“ ir „Pageidaujama“. Skiltyje „Dabar“ apibūdinkite organizaciją, kokia ji yra Jums dabar. Skiltyje „Pageidaujama“ apibūdinkite, kokia Jūsų organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Į pateiktus teiginius nėra neteisingų ar teisingų atsakymo variantų, kaip nėra teisingos arba neteisingos kultūros, siekiama sužinoti tik Jūsų nuomonę.

Atsakydami į anketą Jūs užtruksite 10–15 min.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką, suteiktą naudingą informaciją ir bendradarbiavimą!

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami.

1. Organizacijos dominuojančios charakteristikos		Dabar	Pageidaujama
A	Organizacija yra unikali savo savybėmis. Ji yra tarsi didelė šeima. Dirbantys joje žmonės, atrodo, turi daug bendro.		
B	Organizacija yra labai dinamiška ir versli. Žmonės yra pasirengę aukotis ir rizikuoti vardan organizacijos.		
C	Organizacija yra orientuota į rezultatus. Daugiausia dėmesio skiriama užduoties vykdymui. Žmonės yra orientuoti į konkuravimą ir užsibrėžtų tikslų pasiekimą.		
D	Organizacija griežtai struktūrizuota ir griežtai kontroliuojama. Žmonių veiksmai paprastai nustatomi formaliai, pagal oficialią tvarką.		
Viso		100	100
2. Bendras vadovavimo stilius organizacijoje		Dabar	Pageidaujama
A	Vadovavimo stilius organizacijoje pasireiškia per stebėjimą, norą padėti ir mokyti.		
B	Vadovavimo stilius organizacijoje yra verslumo, inovatyvumo ir polinkio rizikuoti pavyzdys.		
C	Vadovavimo stilius organizacijoje yra efektyvumo, agresyvumo, dėmesio sutelkimo į rezultatus pavyzdys.		

D	Vadovavimo stilius organizacijoje yra koordinavimo, aiškaus ir tikslaus organizavimo, sklandus reikalų vykdymo pelningumo link pavyzdys. Viso	100	100
3. Vadovavimas darbuotojams		Dabar	Pageidaujama
A	Palaikomas komandinis darbas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.		
B	Skatinama idividuali rizika, darbuotojų inovatyvumas, laisvė priimant sprendimus, savitumas.		
C	Vyrauja aukšti reikalavimai, griežtas konkurencijos siekimas, pasiekimų skatinimas.		
D	Darbo saugumas, reikalaujant paklusnumo ir stabilumo santykiuose Viso		
4. Organizaciją vienijanti esmė		Dabar	Pageidaujama
A	Organizaciją vienija išipareigojimas ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas atsakingumo lygis.		
B	Organizaciją vienija išipareigojimas inovacijoms ir tobulinimui. Siekimas pirmauti.		
C	Organizaciją vienija siekiamo tikslo įgyvendinimas ir uždavinių sprendimas. Pagrindinės aptariamos temos – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir pergalė.		
D	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Svarbu išlaikyti sklandžią organizacijos veiklos eigą. Viso		
5. Strateginiai tikslai		Dabar	Pageidaujama
A	Organizacija daugiausiai dėmesio skiria humaniškam vystymuisi, pasitikėjimui, atvirumui ir bendradarbiavimui.		
B	Organizacija daugiausia dėmesio skiria naujų išteklių įsigijimui ir naujiems iššūkiams. Siekia išbandyti naujas galimybes.		
C	Organizacija pabrėžia konkurencinius veiksmus ir pasiekimus. Dominuoja įtampa, atiduodant visas jėgas laimėti rinkoje		
D	Organizacija pabrėžia, pastovumą ir stabilumą. Svarbiausia pelningumas, kontrolė, veikimo sklandumas. Viso		
6. Sėkmės kriterijai		Dabar	Pageidau-

			jama
A	Organizacija apibrėžia sėkmę, kaip žmogiškųjų išteklių (personal) plėtrą, komandinį darbą, rūpinimąsi darbuotojais ir priežiūra.		
B	Organizacija apibrėžia sėkmę, kaip unikalių arba naujausių produktų turėjimą. Sėkmės esmė - produkcijos lyderė ir novatorė.		
C	Organizacija apibrėžia sėkmę, kaip rinkos laimėjimą ir pergalę prieš konkurentus. Sėkmės esmė – būti rinkos lyderiais.		
D	Organizacija apibrėžia sėkmę, kaip pelningumo, patikimo pristatymo, sklandžiu tvarkaraščiu ir mažų gamybos sąnaudų visumą. Viso	100	100
7. Demografiniai rodikliai			
1.	Jūsų lytis? ☐ Moteris ☐ Vyras		
2.	Jūsų amžius?		
3.	Jūsų išsilavinimas?		
4.	Jūsų bendras darbo stažas: ☐ Iki 5 metų ☐ Daugiau 5 iki 15 ☐ Daugiau 15 iki 20 ☐ Daugiau 20 iki 30 ☐ Daugiau 30		
5.	Jūsų darbo stažas šioje įmonėje: ☐ Iki 1 metų ☐ Daugiau 1 iki 3 ☐ Daugiau 3 iki 5 ☐ Daugiau 5 iki 7 ☐ Daugiau 7		

2 priedas. Koreliacija pagal „X“ demografinius rodiklius

„X“ organizacijos esamos ir pageidaujamos kultūros tipo koreliacijos pagal demografinius rodiklius

Kultūros tipas	Koreliacija	Lytis	amžius	stažas	stažas įmonėje
A	Pearson Correlation	.039	.054	-.064	.104
	p-reikšmė	.842	.782	.742	.591
	N	29	29	29	29
B	Pearson Correlation	.146	-.090	-.223	-.078
	p-reikšmė	.450	.644	.246	.687
	N	29	29	29	29
C	Pearson Correlation	-.114	.000	.086	-.097
	p-reikšmė	.557	1,000	.658	.616
	N	29	29	29	29
D	Pearson Correlation	.022	.023	.121	.126
	p-reikšmė	.910	.904	.531	.516
	N	29	29	29	29

Esamos kultūros tipas: A – klanas; B – adhokratija; C – rinkos; D – hierarchijos.

Kultūros tipas	Koreliacija	Lytis	amžius	stažas	stažas įmonėje
AA	Pearson Correlation	-.242	-.007	.039	.049
	p-reikšmė	.205	.970	.841	.801
	N	29	29	29	29
BB	Pearson Correlation	.006	.355	.401*	.230
	p-reikšmė	.975	.058	.031	.229
	N	29	29	29	29
CC	Pearson Correlation	-.021	-.192	-.254	-.031
	p-reikšmė	.914	.319	.183	.874
	N	29	29	29	29
DD	Pearson Correlation	.279	-.192	-.208	-.323
	p-reikšmė	.143	.319	.279	.087
	N	29	29	29	29

Pageidaujamos kultūros tipas: AA – klanas; BB – adhokratija; CC – rinkos; DD – hierarchijos.

3 priedas. Koreliacija pagal „Y“ demografinius rodiklius

„Y“ organizacijos esamos ir pageidaujamos kultūros tipo koreliacijos pagal demografinius rodiklius

Kultūros tipas	Koreliacija	Lytis	amžius	stažas	stažas įmonėje
A	Pearson Correlation	.127	.102	.102	-.046
	p-reikšmė	.583	.659	.659	.844
	N	21	21	21	21
B	Pearson Correlation	.022	.084	.067	-.009
	p-reikšmė	.924	.716	.774	.969
	N	21	21	21	21
C	Pearson Correlation	.092	-.423	-.411	-.124
	p-reikšmė	.693	.056	.064	.593
	N	21	21	21	21
D	Pearson Correlation	-.254	.349	.353	.207
	p-reikšmė	.266	.121	.117	.369
	N	21	21	21	21

Esamos kultūros tipas: A – klanas; B – adhokratija; C – rinkos; D – hierarchijos.

Kultūros tipas	Koreliacija	Lytis	amžius	stažas	stažas įmonėje
AA	Pearson Correlation	-.029	.400	.411	.050
	Sig. (2-tailed)	.902	.073	.064	.830
	N	21	21	21	21
BB	Pearson Correlation	.035	.052	.045	.135
	Sig. (2-tailed)	.881	.822	.846	.558
	N	21	21	21	21
CC	Pearson Correlation	.073	-.242	-.232	.025
	Sig. (2-tailed)	.753	.291	.311	.915
	N	21	21	21	21
DD	Pearson Correlation	-.077	-.106	-.123	-.145
	Sig. (2-tailed)	.740	.649	.596	.531
	N	21	21	21	21

Pageidaujamos kultūros tipas: AA – klanas; BB – adhokratija; CC – rinkos; DD – hierarchijos.

4 priedas. Cronbach's Alpha koeficientai

„X“ organizacijos Cronbach's Alpha koeficientai:

	Cronbach's Alpha	N elementai
A	.567	6
B	.460	6
C	.345	6
D	.417	6
AA	.490	6
BB	.464	6
CC	.526	6
DD	.327	6

*N elementai – remiantis 6 klausimų blokais. A (klano); B (adhokratijos); C (rinkos); D (hierarchijos) – esamos kultūros tipas; AA (klano); BB (adhokratijos); CC (rinkos); DD (hierarchijos) – pageidaujamos kultūros tipas.

„Y“ organizacijos Cronbach's Alpha koeficientai:

	Cronbach's Alpha	N elementai
A	.400	6
B	.569	6
C	.759	6
D	.553	6
AA	.599	6
BB	.485	6
CC	.715	6
DD	.666	6

*N elementai – remiantis 6 klausimų blokais. A (klano); B (adhokratijos); C (rinkos); D (hierarchijos) – esamos kultūros tipas; AA (klano); BB (adhokratijos); CC (rinkos); DD (hierarchijos) – pageidaujamos kultūros tipas.

5 priedas. ANOVA dispersinė analizė

Sutartiniai ženklai:

A – klano tipas, dabartinėje situacijoje;

B – adhokratijos tipas, dabartinėje situacijoje;

C – rinkos tipas, dabartinėje situacijoje;

D – hierarchijos tipas, dabartinėje situacijoje;

AA – klano tipas, pageidaujama ateityje;

BB – adhokratijos tipas, pageidaujama ateityje;

CC – rinkos tipas, pageidaujama ateityje;

DD – hierarchijos tipas, pageidaujama ateityje.

ANOVA lytis

		Kvadratų suma	df	Kvadratų vidurkis	F	p-rekšmė
A	Between Groups	4.635	1	4.635	.313	.583
	Within Groups	281.674	19	14.825		
	Total	286.310	20			
B	Between Groups	.198	1	.198	.009	.924
	Within Groups	400.000	19	21.053		
	Total	400.198	20			
C	Between Groups	4.635	1	4.635	.161	.693
	Within Groups	547.415	19	28.811		
	Total	552.050	20			
D	Between Groups	22.575	1	22.575	1.313	.266
	Within Groups	326.698	19	17.195		
	Total	349.272	20			
AA	Between Groups	.270	1	.270	.016	.902
	Within Groups	327.971	19	17.262		
	Total	328.241	20			
BB	Between Groups	.138	1	.138	.023	.881
	Within Groups	113.619	19	5.980		
	Total	113.757	20			
CC	Between Groups	2.916	1	2.916	.102	.753
	Within Groups	545.563	19	28.714		
	Total	548.479	20			
DD	Between Groups	2.431	1	2.431	.114	.740
	Within Groups	406.366	19	21.388		
	Total	408.796	20			

ANOVA amžius

		Kvadratų suma	df	Kvadratų vidurkis	F	p-rekšmė
A	Between Groups	.494	2	.247	.016	.985
	Within Groups	285.816	18	15.879		
	Total	286.310	20			
B	Between Groups	5.372	2	2.686	.122	.885
	Within Groups	394.826	18	21.935		
	Total	400.198	20			

C	Between Groups	47.050	2	23.525	.839	.449
	Within Groups	505.000	18	28.056		
	Total	552.050	20			
D	Between Groups	55.054	2	27.527	1.684	.214
	Within Groups	294.219	18	16.345		
	Total	349.272	20			
AA	Between Groups	33.102	2	16.551	1.009	.384
	Within Groups	295.139	18	16.397		
	Total	328.241	20			
BB	Between Groups	2.246	2	1.123	.181	.836
	Within Groups	111.510	18	6.195		
	Total	113.757	20			
CC	Between Groups	17.524	2	8.762	.297	.747
	Within Groups	530.955	18	29.497		
	Total	548.479	20			
DD	Between Groups	11.192	2	5.596	.253	.779
	Within Groups	397.604	18	22.089		
	Total	408.796	20			

ANOVA stažas

		Kvadratų suma	df	Kvadratų vidurkis	F	p-rekšmė
A	Between Groups	49.064	4	12.266	.827	.527
	Within Groups	237.245	16	14.828		
	Total	286.310	20			
B	Between Groups	84.516	4	21.129	1.071	.403
	Within Groups	315.683	16	19.730		
	Total	400.198	20			
C	Between Groups	116.842	4	29.210	1.074	.402
	Within Groups	435.208	16	27.201		
	Total	552.050	20			
D	Between Groups	94.492	4	23.623	1.484	.254
	Within Groups	254.780	16	15.924		
	Total	349.272	20			
AA	Between Groups	75.718	4	18.929	1.199	.349
	Within Groups	252.523	16	15.783		
	Total	328.241	20			
BB	Between Groups	3.074	4	.768	.111	.977
	Within Groups	110.683	16	6.918		
	Total	113.757	20			
CC	Between Groups	43.271	4	10.818	.343	.845
	Within Groups	505.208	16	31.576		
	Total	548.479	20			
DD	Between Groups	55.845	4	13.961	.633	.646
	Within Groups	352.951	16	22.059		
	Total	408.796	20			

ANOVA stažas įmonėje

		Kvadratų suma	df	Kvadratų vidurkis	F	p-rekšmė
A	Between Groups	75.916	4	18.979	1.443	.265
	Within Groups	210.394	16	13.150		
	Total	286.310	20			
B	Between Groups	23.439	4	5.860	.249	.906
	Within Groups	376.759	16	23.547		
	Total	400.198	20			
C	Between Groups	151.379	4	37.845	1.511	.246
	Within Groups	400.671	16	25.042		
	Total	552.050	20			
D	Between Groups	68.810	4	17.202	.981	.445
	Within Groups	280.463	16	17.529		
	Total	349.272	20			
AA	Between Groups	136.481	4	34.120	2.847	.059
	Within Groups	191.759	16	11.985		
	Total	328.241	20			
BB	Between Groups	3.334	4	.834	.121	.973
	Within Groups	110.422	16	6.901		
	Total	113.757	20			
CC	Between Groups	129.243	4	32.311	1.233	.336
	Within Groups	419.236	16	26.202		
	Total	548.479	20			
DD	Between Groups	37.378	4	9.345	.403	.804
	Within Groups	371.418	16	23.214		
	Total	408.796	20			