

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**RIMA BERDNIKOVIENĖ**

**V I „ORO NAVIGACIJA“ ORGANIZACINĖS  
KULTŪROS BŪKLĖS ĮTAKA POKYČIŲ VALDYMUI**  
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas  
Doc. dr. A. Minkevičius**

**VILNIUS, 2012**

## TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIS ASPEKTAS.....	8
1.1. Kultūros reikšmė .....	8
1.2. Organizacinės kultūros sąvokos .....	9
1.3. Organizacinės kultūros sampratos.....	12
1.4. Organizacinės kultūros elementai .....	14
1.5. Vadovo funkcijos ir lyderystė .....	17
1.6. Organizacinės kultūros tipai.....	19
1.7. Organizacinės kultūros ypatumai viešojo sektoriaus organizacijoje.....	22
2. POKYČIŲ VALDYMO MODELIAI IR TEORIJOS .....	23
2.1. Organizacinių pokyčių teorijų apžvalga.....	24
2.2. Organizacinių pokyčių valdymo teorijos E ir O.....	26
2.3. Organizacinė kultūra, kaip organizacinių pokyčių realizavimo instrumentas .....	28
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖ ORGANIZACIJOJE .....	28
3.1. Tyrimo metodologija.....	28
3.2. Tiriamos organizacijos bendra charakteristika.....	30
3.3. Organizacinės kultūros elementų nustatymas .....	33
3.4. Organizacinės kultūros tipo ir būklės nustatymas, taikant įvairius tyrimo metodus.....	36
3.5. Tyrimų duomenys ir jų analizė.....	40
4. POKYČIŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE .....	51
4.1. Pokyčiai organizacijoje .....	51
4.2. Pokyčių valdymo analizė .....	52
5. ORGANIZACINĖS KULTŪROS BŪKLĖS ĮTAKA POKYČIŲ VALDYMUI ORGANIZACIJOJE.....	53
5.1. Organizacinės kultūros tipologijų ir pokyčių valdymo nustatymo tyrimų rezultatų analizė .....	53
IŠVADOS.....	54
REKOMENDACIJOS.....	56
ŠALTINIAI .....	56
ANOTACIJA .....	60
ANOTATION .....	61
SANTRAUKA .....	61
SUMMARY .....	62

## PRIEDAI

1 priedas. OCAI instrumentas pagal K. Cameron ir R. E. Quinn .....	60
2 priedas. Organizacinės kultūros tipų nustatymo testas pagal Ch. Hany.....	63
3 priedas. Darbo kolektyvo vadovavimo stiliaus nustatymo klausimynas.....	66
4 priedas. Vadovavimo stiliaus darbo kolektyvui nustatymo klausimyno raktas (Zacharovas - Žuravliovas) ir tyrimo rezultatai.....	69
5 priedas. VĮ „Oro navigacija“ organizacinė struktūra.....	71

## LENTELĖS

1 lentelė. Pagrindinių organizacinės kultūros sąvokų palyginimas.....	9
2 lentelė. Organizacinės kultūros tipai .....	19
3 lentelė. Organizacinių pokyčių teorijų E ir O skiriamųjų savybių palyginimas .....	25
4 lentelė. Anketos, pagal Ch. Handy, duomenys .....	44
5 lentelė. Anketos, pagal Ch. Handy, duomenys .....	45
6 lentelė. Organizacinių pokyčių teorijų E ir O skiriamųjų savybių palyginimas .....	49
7 lentelė. Bendras VĮ „Oro navigacija“ organizacijos kultūros apibūdinimas.....	51

## PAVEIKSLAI

1 pav. Organizacinės kultūros modelis .....	14
2 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija .....	28
3 pav. Organizacinės kultūros profilio diagnostikos ir įvertinimo šablonas .....	36
4 pav. Generalinio direktoriaus apklausos duomenys .....	38
5 pav. Penkių organizacijos skyrių direktorių apklausos duomenys.....	38
6 pav. Generalinio direktoriaus klausimyno atsakymų vidurkio grafinis vaizdas .....	38
7 pav. Penkių organizacijos skyrių vadovų atsakymų grafinis vaizdas .....	38
8 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal organizacijos svarbiausias charakteristikas.....	39
9 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal lyderystės ir vadovavimo stiliaus kriterijus .....	40
10 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal darbuotojų vadovavimo kriterijus.....	40
11 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal organizacijos esmę (respondentas – gen. direktorius) ..	41
12 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal strateginio kryptingumo kriterijus .....	42
13 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal sėkmės kriterijus .....	43
14 pav. Organizacinės kultūros tipai .....	46

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Vis dažniau mokslinėje literatūroje organizacinė kultūra traktuojama kaip organizacijos branduolys, „siela“, organizacijos elementas, kuris vaidina didelį vaidmenį visų organizacijos išteklių mobilizavime, inovacijų ir pokyčių valdyme. Organizacinė kultūra laikoma įrankiu, padedančiu pagerinti organizacijos efektyvumą, tačiau socialiai reikšmingoje veikloje, viešojoje organizacijoje, kurioje pelnas nėra pagrindinis efektyvumo kriterijus, ši koncepcija beveik nenaudojama, todėl tema yra aktuali. Darbe ypatingas dėmesys skiriamas organizacinės kultūros tipo identifikavimui pagal Airijos filosofo Ch. Handy ir JAV mokslininkų K. Cameron ir R. E. Quinn teorijas ir tyrimus, kurių pagalba analizuojama ar individualus tiriamos įstaigos profilis atitinka laiko iššūkius, darbuotojų charakterį, ar jis yra darnus ar prieštaringas. Kalbant apie pokyčių valdymą viešojo administravimo organizacijoje svarbu atsižvelgti į tai, jog šio tipo organizacija iš prigimties yra linkusi tarnauti visuomenei. Globalizuojantis rinkai ir vykstant nuolatiniam rinkos pokyčiams svarbu įvertinti kas įtakoja pokyčių valdymą. Radus ryšį tarp organizacinės kultūros ir pokyčių valdymo darbe siekiama atpažinti ar įstaigoje susiklostęs organizacinės kultūros tipas ir vadovavimo stilius leidžia lanksčiai, kryptingai ir operatyviai reaguoti į išorinės ir vidinės aplinkų pokyčius ir juos efektyviai valdyti.

**Problema.** Nėra nustatyta koks organizacinės kultūros tipas būtų įmonės nematerialiu turtu ir tiktų oro eismo paslaugų, ryšių, navigacijos, stebėjimo ir aviacijos informacijos paslaugų teikėjui, leistų jam įgyti konkurencinį pranašumą, dirbti efektyviai, bei formuoti organizacinės kultūros kriterijus.

**Tyrimo objektas** - Valstybinės įstaigos „Oro navigacija“ organizacinės kultūros tipas ir jo įtaka pokyčių valdymui įstaigoje.

**Tikslas** - remiantis mokslininkų diagnostinėmis metodikomis, nustatyti VI „Oro navigacija“ organizacinės kultūros tipą, jos būklę, ypatybes, vadovavimo stilių ir jo įtaka kolektyvui. Išanalizuoti organizacinės kultūros būklės įtaką strateginiam valdymui, išsiaiškinti kaip nuo jos priklauso reakcija į pokyčius, vykstančius įstaigoje. Darbo tikslui pasiekti išsikeliami šie uždaviniai:

1. atskleisti organizacinės kultūros sampratą;
2. nustatyti organizacinės kultūros elementus įmonėje;
3. diagnozuoti organizacinės kultūros tipą ir vadovavimo stilių;
4. išnagrinėti ir įvertinti pokyčių valdymo teorijas, numatyti jų taikymą;
5. nustatyti organizacinės kultūros būklės įtakos pokyčių valdymui laipsnį organizacijoje;
6. remiantis atliktu tyrimu pateikti išvadas ir pasiūlymus organizacinei kultūrai keisti.

**Mokslinio tyrimo metodai.** Organizacinės kultūros sąvokos nagrinėjamos analizuojant mokslinę literatūrą; panaudotas dedukcijos metodas, stebėjimo metodas, apklausos ir lyginimo metodas.

**Temos ištyrimas mokslinėje literatūroje.** Ligita Šimanskienė (2002) teigia, jog Lietuva neturi nacionalinių, pasaulyje pripažintų valdymo mokslo teorijų, jomis grįstų tradicijų bei praktikos, todėl darbe daugiausia naudojamos Vakarų šalių, ypač JAV, sukurtomis ir praktiškai patikrintomis teorijomis: Charles Handy (1990) „Understanding Voluntary Organisations“, Kim S. Cameron ir Robert E. Quinn (2006) „Diagnosing and changing organizational culture – based on the competing values framework“. Iš Lietuvos autorių organizacinę kultūrą nagrinėjo Povilas Zakarevičiaus (2004, 2006), Ligita Šimanskienė (2002, 2008), J. Guščinskienė (2002) surinko ir pateikė įvairių tyrėjų siūlomus organizacinės kultūros apibrėžimus. Nagrinėjant pokyčių valdymą darbe didelis dėmesys skiriamas pakankamai naujoms pokyčių *E* ir *O* valdymo teorijoms Beer M., Nohria N. (2000), kurios aiškiai parodo ryšį tarp organizacinės kultūros ir pokyčių valdymo organizacijoje.

Pirmojoje darbo dalyje apie kultūros ir organizacijos sąvokas daugiausia remiamasi O.G.Tichomirovos (Организационная культура: формирование, развитие и оценка, Санкт-Петербург, 2008) leidiniu, P. Zakarevičiaus (2004) straipsniu „Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė“, Antano Boso (2004) monografija „Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės“, J.Kvedaravičiaus (2006) vadovėliu „Organizacijų vystimosi vadyba“. Organizacinės kultūros tipologijos aprašomos remiantis K. Cameron ir R. E. Quinn (2006) „Diagnosing and changing organizational culture – based on the competing values framework“ ir G. Hofstede (1991) tipologijomis, nes jos gerai pagrįstos, remiasi diagnostikos metodais, taikomais analizuojant daugelio organizacijų kultūras, įskaitant švietimo organizacijas JAV ir Europoje. Taip pat nagrinėjant organizacinės kultūros sąvokas remtasi L. Šimanskienės (2002) leidiniu „Organizacinės kultūros formavimas“, R. Ginevičiaus ir V. Stoškaus (2007) leidiniu „Organizacijų teorija“, Edgar Schein (2004) knyga „Organizational culture and leadership“, Vladimir Mokšin (2008) straipsniu „Organizacijos kultūros keitimas“, Mats Alvesson bei Stefan Sveningsson ir kt. (2007) knyga „Changing organizational culture: cultural change work in progress“, T. Solomanidinos leidiniu „Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учеб.-метод. Материалы“ (2007). Nagrinėjant pokyčių valdymą remtasi leidiniais: J. Kvedaravičius, D. Lodienė (2002). „Pokyčiai ir organizacijų sėkmė“, Zakarevičius, P. (2003) „Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės“, Beer M., Nohria N. (2000) „Resolving the Tension between Theories *E* and *O* of Change“, Bennis W. (2000) „Emergent Change as a Universal in Organizations“. Tyrimai trečioje ir ketvirtoje darbo dalyje buvo atlikti remiantis organizacinės kultūros tipo nustatymo klausimynu pagal Charles Handy (1988), OCAI instrumentu pagal K. Cameron ir R. E. Quinn. Vadovavimo stilius

nustatomas darbuotojų vadovavimo stiliaus nustatymo klausimyno pagalba, kuri sudarė V.Zacharovas, remiantis A.Žuravlioovo klausimynu (<http://corpculture.ru/>).

**Praktiniai tyrimo rezultatai** bus aktualūs tiek VI „Oro navigacija“, tiek kitai valstybinei įstaigai, turinčiai panašią struktūrą. Šio darbo išvados ir rekomendacijomis galės pasinaudoti tiek generalinis įmonės direktorius, tiek skyrių vadovai, kas leis pasiekti geresnių rezultatų ir patobulinti organizacinę kultūrą.

**Darbo struktūra** susideda iš įvado, penkių dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbo apimtis: 71 puslapis (14 paveikslų, 7 lentelės, 4 priedai), literatūros sąraše 43 pavadinimai.

# 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIS ASPEKTAS

Igyvendinti darbo tikslus ir uždavinius, visų pirma, reikėtų išsiaiškinti kas yra organizacinė kultūra, kokia jos struktūra, iš ko ji susideda, bendrai tariant - kokie yra organizacinės kultūros elementai. Kad galima būtų nustatyti ar organizacinės kultūros būklė padeda ar trukdo reikiamų organizacijai pokyčių įvedimui, reikėtų išnagrinėti organizacinės kultūros tipus ir klasifikacijas. Pirmoje teorinėje dalyje išnagrinėjamos teorijos, kurios leis apibūdinti konkrečios organizacijos charakterį. Antroje darbo dalyje išnagrinėjamos pokyčių valdymo teorijos ir organizacinės kultūros įtaką pokyčių valdymui. Pradedant nagrinėti organizacinę kultūrą apžvelgiama ką apskritai reiškia žodis „kultūra“, nes „organizacijos“ apibrėžimas visiškai aiškus – tai didelė socialinė grupė, sudaryta tam tikriems tikslams įgyvendinti (N. Smelser, 1994, p. 169).

## 1.1. Kultūros reikšmė

Nagrinėti organizacinę kultūrą teoretikai paprastai pradeda nuo kultūros sąvokos. Išsiaiškinama kas yra kultūra, kokį vaidmenį ji vaidina žmogaus gyvenime ir organizacijos veikloje.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebima, kad žodis kultūra turi daug skirtingų reikšmių. „Culture“ (lotyniškai) - apdirbimas, ugdyimas, auklėjimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas. O. G. Tichomirova (2008) pateikia kelias kultūros sąvokas, pavyzdžiui, Žano Žako Ruso, kuris kultūrą aiškino, kaip kažką, kas atskiria žmogų nuo gamtos aplinkoje. I. G. Herdėrio kultūra - tai tas, kas suartina, skatina vystymąsi, K. Markso kultūros sąvoką, kuris XIX amžiuje praplėtes ją, įtraukė ne tik dvasinius, bet ir materialinius komponentus.

O. G. Tichomirovos ir kitų šiuolaikinių autorių, apibendrinusių kultūros tyrimus, teigimu terminas „kultūra“ pirmą kartą buvo panaudotas anglų antropologu Edvardu B. Tyloru, knygoje „Primitive Culture“, išleistoje 1871 metais. Edvardas Tailoras sakė, kad kultūra yra sudėtinga visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, teisę, moralę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, kuriuos įsigijo žmogus, kaip visuomenės narys. Kultūra yra galingas įrankis žmogaus išlikimui, tačiau jis yra trapus reiškinys. Jis nuolat kinta ir jį lengva prarasti, nes jis egzistuoja tik mūsų galvose. Nagrinėjant kultūros sąvokas susiduriama su nacionaline kultūra, istorine kultūra ir kultūra specifinių žmogaus veiklos pobūdžių. Kultūra įtraukia materialinius objektus (pastatai, raštinės kalbos ir t.t.) ir nematerialinius (žinios, įgūdžiai, pasaulėžiūra ir t.t.). Apibendrinant, galima padaryti išvadą, kad kultūra yra kažkas bendro tam tikrai grupei žmonių, kuriuos vienija tam tikra organizacija ir tam, kad kultūra egzistuotų, turi vykti bendravimas ir komunikacija tarp šių žmonių.

Kultūra atskiros organizacijos yra labiau siaura. K. S. Cameron, R. Quin (2006, p. 258) teigimu, jos ypatumai priklauso nuo individualių vertybių, nuo stiliaus ir lyderystės, nuo kalbos ir simbolių, procedūrų ir kasdieninių normų, taip pat nuo mato, kaip keičiasi sėkmė. Kitais žodžiais, visa

tai, kas nustato organizacijos bruožų unikalumą. Reikėtų pridurti, kad organizacija yra sąmoningai koordinuojamas socialinis vienetas, kurį sudaro du ar daugiau žmonių ir kuris funkcionuoja iš esmės nepertraukiamai, kad įgyvendintų bendrą tikslą ar tikslus. (S. P. Robbins, 2006, p. 21).

## 1.2. Organizacinės kultūros sąvokos

Dažniausiai žmonės nesuvokia organizacinės kultūros savo organizacijoje tol, kol ji nepradeda jiems trukdyti, todėl labai svarbu suvokti kas yra organizacinė kultūra, kaip ją atskleidžia organizacijos narių savybes, iš kokių elementų ji susideda, kaip tie elementai įtakoja organizacinę kultūrą ir apskritai, kas įtakoja visą klimatą organizacijoje.

P. Zakarevičius (2004) įvertino organizacijos kultūros sampratą kaip visiškai atitinkančią bendrąją kultūros socialinės dedamosios sampratą. Pagal šį autorių organizacijos kultūra - tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.

Ligita Šimanskiene (2002) teigia, jog Lietuva neturi nacionalinių, pasaulyje pripažintų valdymo mokslo teorijų, jomis grįstų tradicijų, bei praktikos, todėl daugiausia naudojami Vakarų šalių, ypač JAV, sukurtomis ir praktiškai patikrintomis teorijomis. Ši autorė atkreipia dėmesį į tai, kad organizacinės kultūros sąvoka dažniausiai painiojama su organizacijos kultūros sąvoka, kurios iš esmės yra visiškai skirtingos, reiškiančios skirtingas organizacijų būsenas. Labai svarbu prieš pradėdant nagrinėti organizacinę kultūrą, pabrėžti skirtumą tarp organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sąvokų. Autorės teigimu, organizacijos kultūra - tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia. Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijos kultūros. Ji, kaip jungiamoji grandis, emocinėms, kultūrinėms vertybėms, siekti bendrų organizacijos tikslų. Taigi organizacinė kultūra (organizational culture) – rus. организационная культура, bet jokia būdu ne organizacijos kultūra (organization culture) – rus. культура организации. Tarp šių sąvokų yra esminis skirtumas, todėl L. Šimanskienė pataria jų nepainioti, vartoti dvi skirtingas sąvokas: kai norima tiksliai įvardinti bet kurios organizacijos kultūrą, kur vadovybė teoriškai žino, kas tai yra, ir praktiškai formuoja, puoselėja savo organizacinę kultūrą; organizacijos kultūra, kai vadovai nežino šios sąvokos ir sąmoningai neformuoja tinkamų vertybių. Dėl minėtų priežasčių, kaip ir L.Šimanskienės leidinyje, taip šiame darbe toliau bus vartojamas organizacinės kultūros terminas. O.G.Tichomirova (2008) apibendrina organizacinės kultūros sąvokas, kurios matosi lentelėje 1. Panašiai taip susistemino organizacijos kultūrų formuojančių veiksmų sąvokas S. Stoškus ir D.Beržinskienė („Pokyčių valdymas“, 2005 psl. 226) ir T. Solomanidina (2007).



1 lentelė. Pagrindinių organizacinės kultūros sąvokų palyginimas

Autorius	Apibrėžimų turinys
<b>Organizacijos ir jos narių savybių apibrėžimai</b>	
<b>D. Oldham</b>	Metodai atlikti darbą ir tai, kaip elgtis su žmonėmis šioje organizacijoje
<b>E. H. Schein</b>	Kolektyvinis bazinis supratimas, kurį įgyja grupė išorinio prisitaikymo ir vidinio integravimo procese. Lyderystė ir kultūra iš esmės yra vienos monetos dvi pusės, kultūros generuojamos lyderių, kurie primeta grupei savo asmenines vertybes ir įsitikinimus.
<b>Б.З.Мильнер</b>	Suvokimas ir požiūris į veiklos formavimą, santykių formas, siekiant veiklos rezultatų.
<b>C.Siehl, J.Martin</b>	Organizacijos vertybės (kultūros šerdis) apibrėžia filosofiją, organizacijos misiją; kalba, istorija, legendos, ritualai, apeigos, išvaizda, drabužiai ir t.t. (kultūros formos) perteikia vertybes; kultūros išsaugojimui suformuojamos darbuotojų įdarbinimo taisyklės, treningai, mokymo programos, karjeros planavimo ir t.t.
<b>P. Hall</b>	Teiginiai, sąvokos, koncepcijos ir vertybės, kurios sukuria ramstį veiksams.
<b>Apibrėžimai, kuriuose yra organizacinės kultūros elementų išvardijimas</b>	
<b>D. Napmton</b>	Sąvokos, žinios, vertybės, materialūs objektai, oficialūs įstatymai ir neformalūs papročiai.
<b>D.Gibson; Д.Иванцевич</b>	Pripažintos vertybės, įsitikinimai, normos ir elgesio formos organizacijoje.
<b>R. Daft</b>	Bazinių vertybių, įsitikinimų, neviešų susitarimų ir normų rinkinys, kuriam pritaria visi visuomenės ar organizacijos nariai.
<b>J.Newstrom, K.Devis</b>	Egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių normų, taisyklių visuma, kuri dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>F.Luthans</b>	Stebimos elgesio reguliarios formos, normos (bendradarbių požiūris į darbą), dominuojančios vertybės, filosofija (pripažinti organizacijoje bendradarbių santykiai vienas su kitu, santykiai su klientais), taisyklės, organizacinis klimatas.
<b>P.Jucevičienė</b>	Nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas.
<b>Apibrėžimai, atsispindintys komponentų poveikio organizacijai pobūdį</b>	
<b>K.S.Cameron</b> <b>R. Quin</b>	Kas vertinga organizacijai, kokie jos vadovavimo stiliai, kalba ir simboliai, procedūros ir kasdieninės normos, kaip nustatoma sėkmė. Visa tai, kas nustato organizacijos bruožų unikalumą.
<b>P. Griffin</b>	Organizacijos vertybių rinkinys, kurios padeda savo nariams suprasti, kam buvo įkurta organizacija, kaip ji veikia, ir kas jai yra svarbu.
<b>P. Weill</b>	Santykių, veiksmų, artefaktų sistema, kuri gali atlaikyti laiko išbandymą ir formuoja tam tikros kultūros visuomenės narių pakankamai unikalią, jiems bendrą psichologiją.
<b>F.Harris,</b> <b>P.Moran</b>	Darbuotojų savęs ir savo vietos organizacijoje suvokimas; bendravimo metodai ir kalba organizacijoje; darbuotojų išvaizda, jų elgesys, tikėjimas; maitinimo, mokymosi ir vystymosi organizavimas; požiūris į laiką; santykių, tarp skirtingo rango, intelekto, patirties ir t.t. turinčių žmonių, bruožai; organizacijos vertybės, darbo etika ir motyvacija.
<b>D.Eldridg,</b> <b>A.Crombie</b>	Unikalus normų, vertybių, įsitikinimų, elgesio pavyzdžių ir t.t. rinkinys, kuris nustato grupių ir atskirų asmenų apjungimo į organizaciją metodą, leidžiantį pasiekti sau nustatytus tikslus.
<b>Apibrėžimai, traktuojantys organizacinę kultūrą kaip darnią kategoriją</b>	
<b>M. Meskon</b>	Atmosfera ar socialinis klimatas organizacijoje.
<b>E. Dzhakus</b>	Mąstymo būdai ir veikimo metodai, kurie turi būti įsisavinti arba iš dalies priimti naujoku, kad nauji kolektyvo nariai taptų „savais“.
<b>P.Jucevičienė</b>	Nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas.
<b>Apibrėžimai, atsispindintys komponentų poveikio organizacijai pobūdį</b>	
<b>K.S.Cameron</b> <b>R. Quin</b>	Kas vertinga organizacijai, kokie jos vadovavimo stiliai, kalba ir simboliai, procedūros ir kasdieninės normos, kaip nustatoma sėkmė. Visa tai, kas nustato organizacijos bruožų unikalumą.

(Sudaryta autorės pagal: Соломанидина Т.О., 2007, p.4; Тихомирова О. Г., 2008, p.11 )

Apibendrinus literatūroje sutinkamus įvairių autorių organizacinės kultūros sampratas, interpretavimus galima teigti, jog organizacinė kultūra yra labai reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas – tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių sistema, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones, bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, vystymas, turimos organizacinės kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.

Iš pateiktos lentelės 1 aiškiai matosi, kad organizacinės kultūros teoretikai, pagrinde sieja ją su vertybėmis, įsitikinimais, normomis, elgesiu, simbolika, papročiais, tačiau norėusi pabrėžti, kad žmonės, dirbantys organizacijoje, yra organizacinės kultūros pagrindiniai veikėjai. Labai svarbu suvokti, kad nuo žmonių, nuo to kas dedasi jų galvose, kaip jie reaguoja į pokyčius, kaip jie moka bendrauti ir bendradarbiauti, priklauso ir tai, kaip organizacijos vertybės, tradicijos, papročiai ir kiti organizacinės kultūros elementai įtakos organizacijos sėkmei.

Išsiaiškinus, kas yra organizacinė kultūra, kyla klausimas, kam ji reikalinga ir kokia yra jos paskirtis. L. Šimanskienė (2008) atsako į šį klausimą:

1. Kultūra užtikrina tapatumo jausmą. Kuo tiksliau apibrėžiamos organizacijos vertybės ir vaizdiniai, tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijos užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį;
2. Kultūra ugdo atsidavimą organizacijos misijai. Kai kada žmonėms naudinga peržengti savo interesų ribas (pavyzdžiui, jaudintis, kaip tai juos paveiks). Bet esant stipriai vienijančiai kultūrai žmonės pradeda jaustis didelės, griežtai apibrėžtos visumos dalimi ir išitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms, kam reikalinga organizacija;
3. Kultūra – pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė;
4. Kultūra padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius;
5. Kultūra padeda pripažinti kiekvieno žmogaus vertingumą;
6. Kultūra leidžia siekti atvirumo dėl bendravimo galimybių;
7. Esant stipriai kultūrai susiklosto draugiški santykiai su bendradarbiais;
8. Kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Kultūra nukreipia darbuotojų žodžius ir poelgius, aiškindama, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje, kas ypač naudinga naujokams.

E. Scheino (1990) teigimu organizacinė kultūra būtina tam, kad išspręstų šias organizacijos problemas:

1. išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos;
2. integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas gebėjimas išgyventi ir prisitaikyti.

### 1.3. Organizacinės kultūros sampratos

S. P. Robbins (1989) siūlo organizacinę kultūrą analizuoti remiantis dešimčiai charakteristikų, kurios labiausiai vertinamos organizacijoje. Autoriai teigia, kad kada išanalizuojamos visos charakteristikos matosi, kurie dalykai organizacijos nariams labai svarbūs, kurie mažiau, kurios organizacijos sistemos dalys funkcionuoja darniau ir efektyviau, o kur dar reikia padirbėti.

Autorius siūlo nagrinėti organizacinę kultūrą remiantis:

1. Asmenine iniciatyva, t.y. atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės, kurią darbuotojas turi tiriamojame organizacijoje, laipsniu,
2. Rizikos laipsniu - kiek darbuotojui leidžiama rizikuoti,
3. Veiksmų kryptingumu: organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko ji tikisi iš savo darbuotojų,
4. Veiksmų suderinamumu, kai atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus,
5. Vadovų palaikymu (pagalba ir domėjimasis darbuotojais),
6. Kontrole: taisyklių ir instrukcijų išaiškinimas bei tikrinimas, kaip jų laikomasi,
7. Identifikavimu, t.y. kiekvieno darbuotojo susitapatinimas su organizacija,
8. Apdovanojimų sistema: nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, kaip tai fiksuojama,
9. Konfliktų lygiu: kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisę konfliktuoti,
10. Bendradarbiavimu, išreikštu formalia hierarchija.

Nustatyti organizacinės kultūros įtaka organizacijai svarbu diagnozuoti jos būklę. T. Solomanidina (2007) pateikia Deal T., Kennedy A. (Corporate Cultures, the Rite and Rituals of Corporate Life, 1988) stiprios ir silpnos organizacinės kultūros apibrėžimus. Šių autorių teigimu stipriosios kultūros yra tos, kurios susideda iš tokių elementų:

- ▲ Stiprios ir vienijančios organizacinės filosofijos ir misijos;
- ▲ Lyderis, kuris pasitiki kitais ir kuriuo tiki;
- ▲ Atviri komunikacijos kanalai ir prieiga prie aukščiausių vadovų;
- ▲ Ypatingas dėmesys skiriamas klientui ir paslaugų teikimui;
- ▲ Pasitenkinimo ir priklausomybės jausmas būdingas visiems;
- ▲ Visais palaikančių ceremonijų, ritualų, tradicijų egzistavimas, bendras emocinis pakėlimas, liečiantis darbą ir ateitį;
- ▲ Pasitenkinimo jausmas, susijęs su atlikimo meistriškumu, investuoto į bendrą veiklą pastangomis ir atlygiu.

### **Stiprių kultūrų požymiai:**

- Nusistatymas „visada veikti“, nepasiduoti;
- Niekada neprarasti kliento iš akiračio;
- Autonomija ir verslininkystės dvasia; sėkmingai veikiančios įmonės organizuojamos į didesnius skyrius, kurie motyvuoti rizikuoti, būti kūrybiškais ir novatoriškais;
- Darbo našumas, priklausantis nuo žmonių. Kultūra remiasi atsidavimu, garbe, orumu, tikėjimu žmonėmis. Tai įtakoja darbo našumo didėjimą.
- Aktyvi verslininkystė;
- Nusistatymas „neatsidalinti nuo pagrindinės veiklos“, t.y. nesižavėti diversifikacija;
- Laikytis paprastų formų. Pernelyg didelis administratorių ir kitų etatų skaičius, kuris atveda prie neefektyvumo;
- Lanksčios ir kietos organizacijos kombinavimas; kieta organizacija, kuri remiasi pagrindinėmis vertybėmis, suderinant lanksčią struktūrą.

### **Silpnų kultūrų požymiai:**

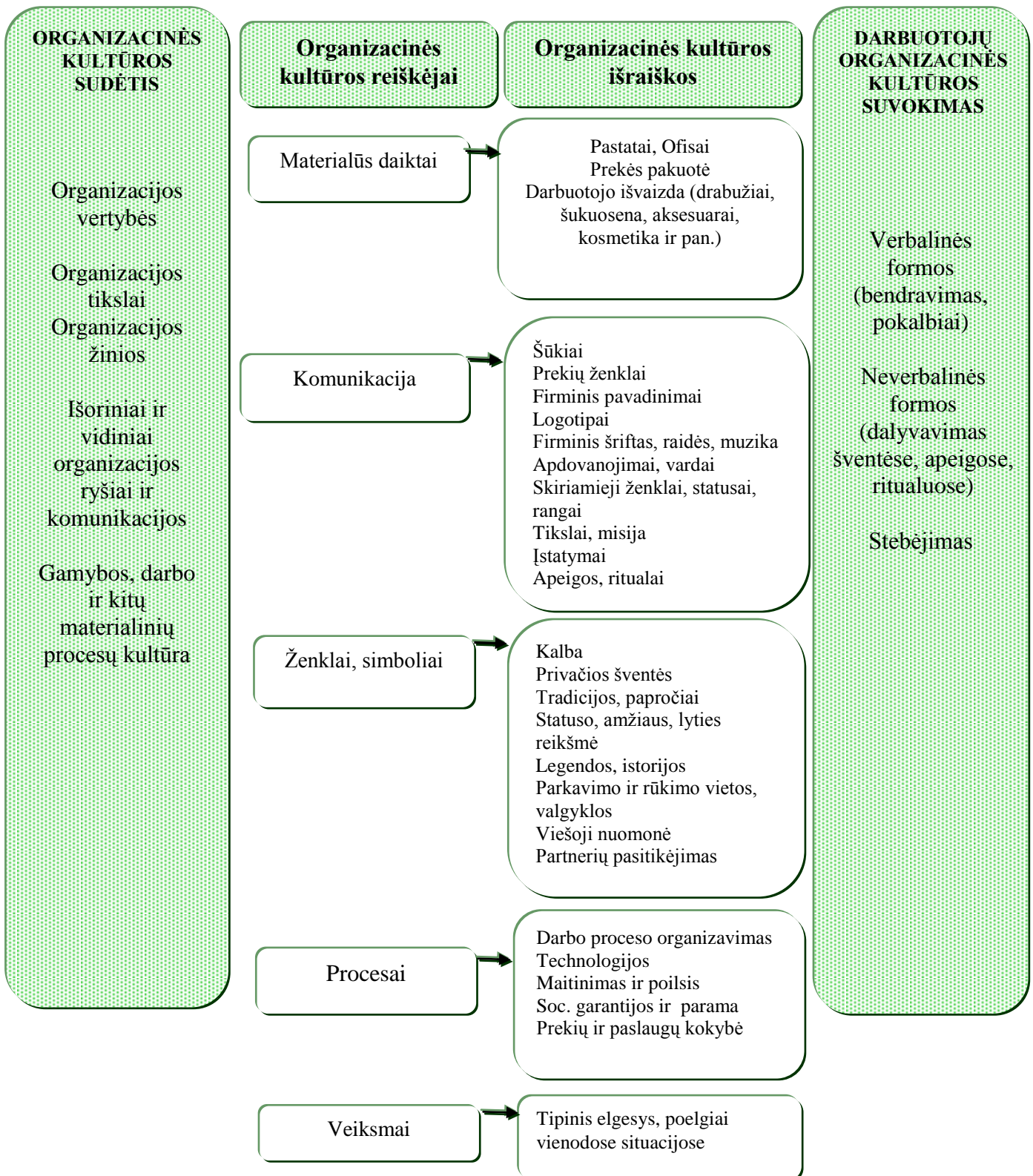
- Organizacijos „veikėjai“ destruktivūs;
- Neorganizuoti kasdieninio gyvenimo ritualai;
- Neturi aiškių vertybių ir įsitikinimų;
- Turi trumpalaikę, į save nukreiptą, strategiją;
- Egzistuoja tarpasmeninės problemos, kova tarp atskirų grupių; nėra komandos ir dalyvavimo jausmo.

Organizacinės kultūros būklė priklauso ne tik nuo dirbančių organizacijoje žmonių savybių, bet ir nuo organizacijos gyvavimo ciklo, tipo, išorinės aplinkos veiksnių, kuriems diagnozuoti yra sukurta nemažai būdų.

## **1.4. Organizacinės kultūros elementai**

Organizacinės kultūros elementai ir lygiai pateikiami įvairių mokslininkų (E. Schein, G. Johnson, K. Sholes, T. E. Deal, A. Kennedy, L.Šimanskienės, V. Pruskaus, P. Jucevičienės).

Grafiškai, organizacinė kultūra gali būti pavaizduojama kaip modelis, kuris remiasi organizacinės kultūros sudedamųjų tarpusavio sąveika, jos nešiotojais, išorinės apraiškos tipais, organizacijos darbuotojų suvokimo ir įsisavinimo būdais (O.G. Tichomirova, 2008) (žr. pav.1).



**1 pav. Organizacinės kultūros modelis**

(Sudarytas autorės pagal Tuxomupova O. Г., 2008, p.14)

Išanalizavus praktišką ir teoretinį organizacinės kultūros sąvokas, galima padaryti išvadą, kad organizacinės kultūros sąvoka susideda iš objektyvių ir subjektyvių elementų. Subjektyvūs elementai-

tai būtų: įsitikinimai, vertybės, ritualai, tabu, būdai ir mitai, susiję su organizacijos istorija ir savo garsiųjų narių (lyderių) gyvenimu, pripažintos komunikacijos normos. Jie sudaro organizacinės kultūros pagrindą, kuriam būdingas vadovavimo stilius, problemų sprendimo būdai, vadovų elgesys. Objektyvūs elementai atspindi organizacijos materialinę pusę, pavyzdžiui: simbolika, spalvos, komfortas ir interjero dizainas, pastatų išorinė išvaizda, architektūra, įranga, baldai.

R. Ackoff (1981) teigia, kad organizacija yra sistema, kurią sudaro keli elementai:

1. Kiekvieno elemento elgsena veikia visos sistemos žmonių elgseną,
2. Elementų įtaka visumai yra nepriklausoma, kai kurie elementai veikia savarankiškai,
3. Sistemos elementai yra taip susieti, kad negali atsirasti visiškai nepriklausomos grupės.

Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai - materialūs daiktai: pastatai, ofisai, prekės pakuotė, darbuotojo išvaizda (drabužiai, šukuosena, aksesuarai, kosmetika ir pan.). Šie materialūs simboliai pasako darbuotojams kas yra svarbu, kiek aukščiausioji vadovybė pageidauja lygybės ir koks elgesys (pavyzdžiui: rizikingas, konservatyvus, autoritarinis, aktyvus, individualistinis, socialus) yra tinkamas (Stephen P. Robbins, 2003). Kaip pavyzdį galima palyginti dvi biudžetines įstaigas: vienos aplinka yra labai graži, yra tvora, pastato fasadas renovuotas, įstaigoje įvestas dress-kodas, o kitos įstaigos, galbūt mažiau finansuojamos, aplinka nepatrauki, pastato fasadas nesuremontuotas. Iš karto susidaro teigiamas ar neigiamas įspūdis apie įstaigas.

Ženkliai, simboliai, ritualai – tai tas, kuo organizacija pasižymi. Galbūt nuolat surengia konkursus, šventes savo darbuotojams, organizuoja unikalius atrankos kriterijus. Pavyzdžiui, organizacijoje kiekvieną rytą susirenka darbuotojai ir dainuojamas šalies ar tos organizacijos himnas.

Komunikacija - kalba, legendos, tradicijos. Stephen P. Robbins (2003) teigia, kad darbuotojams kultūra perduodama įvairiais būdais, iš kurių veiksmingiausi - pasakojimai, ritualai, materialūs simboliai ir kalba. Darbuotojai vieni kitiems pasakoja įvykius, susijusius su kompanijos įkūrėjais, taisyklių laužymu, staigų praturtėjimu, darbo jėgos sumažinimu, darbuotojų perkėlimu, reakciją į praeities klaidomis. Darbuotojai taip pat pataria kaip reikia prisitaikyti prie organizacijos reikalavimų. Šios istorijos susieja dabartį su praeitimi ir paaiškina kodėl dabar vykdoma būtent tokia praktika.

Taip pat organizacinę kultūrą sudaro darbo proceso organizavimas, darbuotojų tarpusavio santykiai, darbuotojų požiūris į darbą ir, be abejo, organizacijos vertybės ir jos tikslai. S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) žodžiais, organizacijos vertybių sistema gali būti apibūdinta:

- Individualių ir organizacijos tikslų bei interesų atitikimu,
- Santykiais su vartotojais ir klientais,
- Organizacijos socialiniu indėliu,

- Etiško produkto ir veiklos suvokimu,
- Bendradarbiavimo ir valdymo aspektais: kultūra, įsipareigojimais ir atsiribojimais, lankstumu, operatyvumu, tolerantiškumu, bendravimu ir kt.

Apie organizacijos kultūrą galima spręsti iš pasakojimų ir mitų, sklidančių apie įmonę, iš įmonės darbuotojų kalbos, ritualų, tradicijų, iš klimato, vyraujančio organizacijoje ir kitų kultūros pasireiškimo elementų. (Narijauskas, 2006).

Analizuojant organizacinės kultūros elementus, labai svarbu atkreipti dėmesį net į smulkiausias detales, įsigilinti į kiekvieną jos elementą, įsiklausyti į darbuotojų poreikius ir nuomonę, stebėti organizacijos veiklą iš šalies ir dalyvauti joje.

### **1.5. Vadovo funkcijos ir lyderystė**

Mats Alvesson savo knygoje „Understanding organizational culture“ (New Delfi, 2002, p.43) rašė, kad svarbi vadovo užduotis – pamėginti valdyti savo pavaldinių idėjas ir supratimo būdus. Autoriaus žodžiais, vadovai susiję su techniniais procesais, biudžetu, informacinėmis sistemomis. Autorius labai teisingai pabrėžia vadovų teigiamą reikšmę personalui. Visa vadovavimo veikla vyksta kultūros kontekste, kuris susideda ne tik iš organizacijos kultūros, bet ir iš aplinkos kultūros, pramoninės kultūros ir pavaldumo kultūros.

Nagrinęjant organizacinės kultūros sąvokas dauguma teoretikų išskiria vadovo ar lyderio vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą. Stephen P. Robbins (2003) rašo, kad vadovybės veiksmai daro svarbų poveikį kompanijos kultūrai. Savo žodžiais ir elgesiu aukščiausieji vadovai nustato normas, kurios prasiskverbia į visą organizaciją, įtvirtindamos supratimą: ar pageidautina rizikuoti; kiek laisvės vadovai turėtų suteikti savo pavaldiniams; kaip reikia rengtis; už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaukštinta pareigose, suteikti kiti apdovanojimai ir panašiai.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) pateikia P. Herfey, K. Blanchard pagrindinę gyvenimo ciklo teoriją, pagal kurią susiejamas vadovavimo stilius ir darbuotojų brandumas. Joje numatomi keturi vadovavimo stiliai atsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimą atsakyti už savo elgesį, siekti numatytų tikslų bei jų patirties.

*Nurodymų stilius.* Vadovas daug dėmesio skiria užduotims įvykdyti ir nepakankamai domisi pavaldinių santykiais. Šis stilius visiškai pateisinamas, kai pavaldiniai nenori arba negali atsakyti už konkrečios užduoties įvykdymą.

*Idėjų perdavimas.* Vadovas pakankamai daug dėmesio skiria ir užduotims, ir darbuotojų santykiams. Pavaldiniai norėtų dirbti savarankiškai ir atsakyti už atliktą darbą, tačiau negali, nes yra nepakankamai subrendę. Todėl vadovas, įvertinęs darbuotojų pastangas, teikia savo idėjas pavaldiniams ir šitaip skatina juos veikti.



*Dalyvavimo stilius.* Šį vadovavimo stilių atitinka aukštas pavaldinių brandumo laipsnis. Vadovas gali paskatinti darbuotojus padėdamas jiems, o ne primesdamas savo nurodymus. Iš esmės, vadovas ir pavaldiniai kartu priima sprendimus.

*Delegavimo stilius.* Pavaldiniai kompetentingi savarankiškai spęsti uždavinius ir atsakyti už jų rezultatus. Be to, jie pareiškia norą prisiminti atsakomybę. Vadovas leidžia pavaldiniams veikti savarankiškai, t.y. deleguoja jiems savo teises ir įgaliojimus.

Robert C. Apleby (2009) pateikia tokį lyderiavimo apibrėžimą: „tai vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus entuziastiškai ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams; lyderis prisiima atsakomybę dėl grupės uždavinių įgyvendinimo, todėl būtina, kad abi pusės nuolat pasitikėtų ir norėtų bendradarbiauti viena su kita“.

L. Šimanskienė (2002) teigia, kad vadovavimo stilius yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera norint juos paveikti ir pažadinti norą siekti organizacijos tikslo. Autorė pateikia kelių vadovavimo stilių apibrėžimus:

*Autokratinio stiliaus vadovas* turi pakankamai valdžios ir stiprų autoritetą, todėl primeta savo valią kitiems, jie nevertina pavaldinių savarankiškumo, trūksta pagarbos pavaldinių atžvilgiu. L. Šimanskienės nuomone, kad, jeigu organizacijai vadovauja šio stiliaus vadovas, tik jis ir formuos organizacinę kultūrą, spręs, kurias vertybes diegti darbuotojams, ir nurodys, kaip to siekti. A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) teigimu šis valdymo stilius ugdo nepasitikėjimą.

*Demokratinis vadovavimo stilius* remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000). Vadovas demokratas linkęs daugumą klausimų spręsti pasitardamas su pavaldiniais, tačiau sprendimus priima pats. Vadovas demokratas skatina darbuotojus dirbti komandomis, prisiimti atsakomybę, jam svarbu ne tiek darbo eiga, kiek rezultatai. Demokratinio stiliaus vadovas kuria organizacinę kultūrą kartu su savo darbuotojais. Darbuotojai išsako savo nuomonę, kartu siekia organizacijos tikslų. Vadovas su pavaldiniais elgiasi mandagiai ir pagarbiai.

*Liberalusis vadovavimo stilius* pasižymi minimalia vadovo kontrole, nes darbuotojas pats sprendžia, ką ir kaip daryti. Tokio stiliaus vadovas vengia rizikuoti ar konfliktuoti; jis pasižymi silpna valia ir silpnais organizavimo gebėjimais, tačiau yra garbėtroška. Liberalus vadovas didelės įtakos kuriant organizacinę kultūrą neturės (L. Šimanskienė, 2002), todėl organizacijose, kuriose vadovaujama liberaliuoju stiliumi, organizacinė kultūra bus kuriama tarsi netyčia. Kryptingos veiklos, tokiu atveju, autorės teigimu, vargu ar galima tikėtis, nes vadovas nenori kištis į organizacijos reikalus.

Turint omeny, kokį svarbų vaidmenį vaidina vadovas organizacijoje, aktualus tampa G. A. Cole (1997) teiginys, pateiktas L. Šimanskienės, kad vadovavimui svarbūs lyderio sugebėjimai, užduoties pobūdis, komanda, organizacinė kultūra, puoselėjamos vertybės, vadovavimo stilius (pav.2).

## 1.6. Organizacinės kultūros tipai

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

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

L. Šimanskeinė (2002) aprašo keletą organizacinė kultūros tipologijų, pvz. J. Sonnefeld, kuris išskyrė šias: beisbolo komanda, klubas, akademija, tvirtovė.

*Beisbolo komanda.* Darbuotojų talentas įvertinamas ir ugdomas. Plati veikimo laisvė. Pripažįstami kiekvieno individualūs rezultatai. Solidus atlyginimas. Skatinamas naujovių diegimas.

*Klubas.* Korektiški, draugiški santykiai. Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams. Vertinamas lojalumas, patirtis. Karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“.

*Tvirtovė.* Garantuotas veiklos pastovumas ir pusiausvyra. Vyrauja saugumo atmosfera. Gerbiama nuomonių įvairovė.

*Akademija.* Darbas aiškiai reglamentuotas, specializuotas. Garantuotas nuolatinis tobulėjimas. Užtikrinamas sisteminsi karjeros vystymasis.

R.Harrison išskiria keturių organizacijų kultūras (Zakarevičius, 2004):

1. *Valdžios kultūra.* Tai mažoms įmonėms būdinga kultūra, kuomet pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Tokiose įmonėse būna nedaug biurokratijos ir taisyklių, įmonė gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius.

2. *Vaidmens kultūra.* Ši kultūra siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiu pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas. Ši kultūra būdinga nenutrūkstamos gamybos įmonėms, draudimo bendrovėms, bankams. Tokia kultūra sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai.

3. *Užduoties kultūra.* Tai kultūra, orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms kultūroms, kuomet rezultatas kuriamas grupės žmonių. Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus resursus ir reikiamus žmones į reikiamą vietą. Grupė gali būti greitai sukurta konkrečiam projektui ar užduočiai.

4. *Asmens kultūra*. Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tai gali būti juridinės įmonės, architektų arba gydytojų sąjungos, konsultacijų įmonės. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma. (Zakarevičius, 2004, Karjeros centras, 2004).

**2 lentelė. Organizacinės kultūros tipai**

		Ch. Handy (1978)	P. Akoff (1985)	G.Minsberg (1998)	K. S. Cameron, R. Quin (2001)	Gyvenimo ciklo stadija
<b>Kriterijai</b>	1	nėra	nėra	nėra	Fokusavimas į išorinę ar vidinę aplinką	
	2	nėra	nėra	nėra	Lankstumas-pastovumas	
<b>Kultūros tipai</b>	1	Vadovavimo kultūra	Paprasta struktūra	Partizaniška kultūra	Klaninė kultūra	Vaikystė
	2	Vaidmens kultūra	Mechaninė ir profesionali biurokratija	Korporacinė kultūra	Biurokratinė kultūra	Jaunystė
	3	Užduoties kultūra	Divizioninė kultūra	Verslininkystės kultūra	Rinkos kultūra	Brandumas
	4	Asmenybės kultūra	Autokratija	Konsultacinė kultūra	Autokratinė kultūra	Senatvė

Teoretikai ir praktikai, nagrinėję organizacinę kultūrą pasiūlė daug kultūros tipologijų, pavyzdžiui A.Sakalas (1998) ir A. Seilius (1998) (Zakarevičius, 2004, Leonaitė, 2003) siūlo išskirti šiuos tipus: paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra. S. Deal ir A. Kennedy (1982) (Zakarevičius, 2004, Šimanskienė, 2002) išskyrė tokius tipus: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra. Keletą organizacinės kultūros tipologijų, kurios nepaminėtos šiame skyriuje, pateikta lentelėje 2.

Didžiausiai dėmesys atkreipiamas į vadybos eksperto K.S. Cameron (2001) modelį, kuriuo pagal visas organizacines kultūras galima suskirstyti į keturis tipus. Skirstant į tipus organizacinė kultūra yra vertinama pagal dvi kriterijų dimensijas:

- lankstumas, veiksmų laisvė ir dinamiškumas prieš stabilumą, tvarką ir kontrolę;
- vidinė orientacija, integracija ir vienybė prieš išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją. (Cameron, 2001, Denison, 2000, Narijauskas, 2006).

K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2001) sukurtame organizacinės kultūros modelyje išskiriami šie keturi organizacinės kultūros tipai:

*Hierarchinė kultūra* būdinga organizacijai, fokusuojančiai dėmesį į vidinį palaikymą kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole. Organizacijose, kurioje vyrauja hierarchinė kultūra darbo vieta yra formalizuota ir struktūrizuota. Lyderiai – racionaliai mąstantys koordinatoriai ir organizatoriai. Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Sėkmė nustatoma, remiantis mažom sąnaudom ir kalendorinių grafikų atlikimu. Personalo valdymas susitelkęs ties užimtumo užtikrinimu ir ilgalaikio prognozavimo garantavimu.

*Rinkos kultūra.* Organizacija fokusuojanti dėmesį į išorės pozicijas, kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole. Pagrindinis organizacijos rūpestis yra nustatytų užduočių įvykdymas ir tikslų pasiekimas. Lyderiai – tvirti vadovai ir griežti konkurentai. Organizaciją vienija noras laimėti. Įdėmus dėmesys skiriamas reputacijai ir organizacijos sėkmei. Sėkmė nustatoma rinkos dalimi ir išsiskverbimo į rinką laipsniu.

*Adhokratinė kultūra.* Organizacija fokusuojanti dėmesį į išorės pozicijas kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones. Žmonės pasiruošę rizikuoti, lyderiai – novatoriai. Organizaciją vienija atsidavimas eksperimentavimui ir novatoriškumui. Sėkmė reiškia unikalių ir naujų produktų gamyba. Skatinama asmeninė iniciatyva ir laisvė.

*Klaninė kultūra.* Organizacija fokusuojanti dėmesį į vidinį lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis ir turinti gerą jausmą vartotojų atžvilgiu, lyderiai – auklėtojai. Organizaciją vienija ištikimybė ir tradicijos. Didelę reikšmę turi moralinis klimatas, kolektyvo vieningumas. Sėkmė nustatoma, remiantis geranoriškumu vartotojo atžvilgiu ir rūpinimosi žmonėmis (O. G. Tichomirova, 2008).

Prieduose pateiktas testas, kuris leis nustatyti organizacinės kultūros tipą konkrečioje organizacijoje pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn.

Šiuolaikiniame pasaulyje tiek politika, tiek ekonomika yra labai nestabilios, technologijos labai sparčiai tobulėja. Tokia sparčiai kintanti aplinka reikalauja pastovios kaitos ir iš daugelio verslo šakų organizacijų. Dar niekada ekonominėje vakarų pasaulio bendruomenėje nebuvo taip stipriai teisingi Čarlzo Darvino žodžiai: “išlieka ne stipriausia ir net ne protingiausia rūšis - išlieka ta, kuri geriausiai prisitaiko”. Kadangi natūraliai iškyla klausimas, kuris organizacijos kultūros tipas labiausiai palaiko diegiamus pokyčius (Narijauskas, 2006), trečioje darbo dalyje aptariama kas įtakoja pokyčių valdymą organizacijoje.

Verslo kultūros ypatumams visada palieka pėdsaką organizacijos veiklos specifika. Apžvelgus įvairias organizacinių kultūrų klasifikacijas ir tipologijas, reikėtų aptarti organizacinės kultūros specifiką viešojo administravimo organizacijos.

## 1.7. Organizacinės kultūros ypatumai viešojo sektoriaus organizacijoje

J. Palidauskaitė (2007) nagrinėdama viešojo administravimo organizacijos bruožus laikosi nuomonės, kad viešasis administravimas kaip profesija meta ne vieną iššūkį, reikalaujantį aiškios ir principingos tarnautojų pozicijos. Pagrindinis iššūkis visuomenės tarnautojams kaip piliečių ir valdžios atstovams yra valdyti ir tuo metu paklusti. Autorė išskiria administracines vertybes: nešališkumą, atranką ir kilimą, remiantis nuopelnais, specializaciją ir patyrimus, informacijos naudojimą, analizuojant visuomeninius reikalus, užrašus visuomeninės tarnybos tęstinumui palaikyti, vadovavimą profesinės etikos normomis, sprendimus, paremtus efektyvumu ar ekonomija.

J. Palidauskaitė (2007) pateikia demokratijos reikšmę viešajame administravime ir teigia, kad demokratijai svarbus pasitikėjimas eiliniaais visuomenės tarnautojais, dirbančiais valstybiniame sektoriuje, jų kompetencija. Visuomenės tarnautojai turi sugebėti įvertinti, kokią reikšmę turės jų sprendimai ar veiksmai atskirų piliečių, jų grupių, visuomenės interesams. Dirbdami jie turi paisyti bendrų visuomenės vertybių, gerbti piliečių teises, atsižvelgti į jų lūkesčius. Visuomenės tarnautojai turi būti patikėtiniai, žinantys jų valią. Todėl ir menkas egoistinis tarnautojų elgesys pakerta visuomenės pasitikėjimą ir konkrečiais tarnautojais, ir bendrai visa valdžia.

Labai aiškiai apie viešojo administravimo valdymo ypatybes rašo F.S. Butkus savo straipsnyje “Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės“ (2002). Jis akcentuoja, kad viešojo administravimo organizacijos savo darbo vartotojams dažniausiai teikia intelektinį produktą – informaciją arba paslaugą. Intelektinių produktų valdymo procese naudojamos darbo priemonės taip pat gali būti intelektinės (formulės, dėsniai, priklausomybės, įstatymai, reglamentai ir kt.). Jos gali būti saugomos ne tik organizacijai priklausančiose informacijos saugyklose, bet ir kvalifikuotų darbuotojų atmintyse. Tai kelia papildomų darbo priemonių apsaugos bei darbuotojų skatinimo ir kvalifikacinio ugdymo problemų, todėl į organizacijos darbo aplinką patenka ir pats vartotojas, kuriam reikia papildomo ypatingo dėmesio.

Autorius teigia, kad intelektinį produktą teikiančiose organizacijose labai problematiška laiduoti aukštą produkto kokybę dėl to, kad tų produktų įvairovė labai didelė, ir net panašios paskirties produktai dažnai turi skirtingų bruožų. Tų produktų kokybės valdymas neturi tokio pagrindo, kokį turi gaminių ir paslaugų kokybės valdymas, besiremiantis pakankamai išplėtotais jų kokybės vertinimo teoriniais pagrindais. Todėl tenka remtis pačių darbuotojų patirtimi ir sukauptomis žiniomis, kurių dažnai mažiau turi net už darbo kokybę atsakingi jų tiesioginiai vadovai. Dėl paties gavinio vertimo produktu proceso nematerialumo jo eiga laike sunkiai kontroliuojama ir valdoma.

Straipsnyje akcentuojama ne tik darbuotojo žinių ir įgūdžių svarba, bet ir dorovinės jo nuostatos, susitapatinimas su organizacija. Akcentuojama, kad visos organizacijos, ypač teikiančios

intelektinius produktus ir paslaugas, turėtų tiksliai ir aiškiai suformuluotus pagrindinius tikslus, kurie būtų išdėstyti tų organizacijų veiklos nuostatuose.

Suprantant korporacinės kultūros viešojo administravimo organizacijose svarbą, būtina, kad jose būtų tinkamai atrinkti darbuotojai. Tose organizacijose turėtų dominuoti darbuotojai, kuriems svarbiausi gyvenimo įprasminimo ir pagalbos kitiems, o ne pinigų poreikiai. Idealiu atveju piniginis užmokestis už darbą viešajame administravime turėtų būti suprantamas kaip deramo gyvenimo lygio pagrindas, arba, F. Herzberg žodžiais tariant, kaip higiena, o ne kaip paskata (F.S. Butkus, 2002).

## **2. POKYČIŲ VALDYMO MODELIAI IR TEORIJOS**

Mokslo ir technikos pažanga paskatino socialinius, ekonominius ir politinius pokyčius. Sugebėjimas ar nesugebėjimas reaguoti į vykstančius pokyčius gali nulemti visuomenės, kalbant apie konkrečią organizaciją, ir organizacijos vystymosi raidą (L. Šimanskienė, 2002).

Lietuvoje labai mažai publikacijos lietuvių kalba apie pokyčių valdymą. Kadangi vykstant globalizacijos procesams dauguma organizacijų neišvengiamai susiduria su pokyčiais, dėl teorijos žinių ir praktikos trūkumo, vadovai paprastai priima sprendimus, atsižvelgiant į savo patirtį ir intuiciją. Nagrinėjant pokyčių valdymo teoriją tampa aišku, kad to nepakanta, nes organizacijos pokyčių įgyvendinimas tai sudėtingas procesas, reikalaujantis iš vadovo psichologijos, filosofijos ir technologijos žinių.

### **2.1. Organizacinių pokyčių teorijų apžvalga**

Robert C. Apleby (2009) akcentuoja, kad būtent vadovas privalo suprasti pokyčius ir būti pasirengusiam juos įgyvendinti. Autoriaus žodžiais, efektyviai dirbantis vadovas turi tikėtis nuolatinių pokyčių, vertinti juos kaip tikrai naudingą neišvengiamybę. Vadovai būtinai turi skirti laiko išnagrinėti aplinkybėms, kylančioms dėl priešinosi pokyčiams. Jie dirbs efektyviau tuomet, kai supras, kodėl žmonės priešinosi pokyčiams, nes galės parinkti metodus pasipriešinimui įveikti. Robert C. Apleby (2009) pateikia pasipriešinimo pokyčiams šaltinius:

1. Nesuvokimas, jog pokyčiai būtini. Kartais nepasitikima pokyčius inicijuojančiais žmonėmis arba darbuotojai jaučia, kad jie neinformuojami apie tikrąsias pakeitimų priežastis,
2. Netikrumas dėl pokyčių pasekmių jų gyvenimui. Žmonės gali abejoti, ar jiems pavyks dirbti naujais metodais, ir nerimauti, ar tikrai išsaugos darbą,
3. Savanaudiškumas. Kartais darbuotojai priešinosi pokyčiams, manydami, kad pokyčiai atims tai, ką jie vertina. Tai gali būti prestižo arba finansinės naudos praradimas.

L. Šimanskeinė (2002) pateikė N. Makiavelio (1998) pasipriešinimo fenomeną: „Nieko nėra sunkesnio, kaip imtis ko nors naujo, nieko nėra rizikingesnio, negu nukreipti arba labiau neapibrėžto, negu vadovauti, sukuriant naują tvarką, todėl kad naujovių priešai bus tie, kuriems bus gerai esant senai tvarkai“. Autorė apibendrinus daro išvadas, kad pokyčių valdymas sietinas su organizacinės kultūros keitimu ir yra sudėtinga mokslinė bei praktinė problema, kurią sudaro žmonių mąstymo keitimas, keičiant organizacinę kultūrą, suvienijant darbuotojų protines ir dvasines galias, kad būtų įgyvendinti norimi organizacijos tikslai, vykstant neišvengiamiems pokyčiams.

V. Obrazcovas (2006) pateikia 10 kultūros elementų, kuriuos reikia turėti omenyje, jeigu norima įgyvendinti pokyčius:

1. Galiojančios taisyklės ir politika. Patarimas - atsisakyti taisyklių ir veiksmų, trukdančių įgyvendinti naujus metodus, procedūras; sukurti kitas taisykles; pasiūlyti naujus darbo procesų standartus.
2. Tikslas ir rezultato įvertinimas. Patarimas - nustatyti tikslo ir rezultato įvertinimo standartus, kurie padės įgyvendinti norimus pokyčius; konkretizuoti tikslo pritaikymą, pavyzdžiui nustatyti tikslo ir rezultato įvertinimo standartus darbuotojams, atliekantiems procesą, kurį reikia keisti.
3. Papročiai ir normos. Patarimas - vengti papročių ir normų, skatinančių senų darbo metodų naudojimą; priimti tokius papročius ir normas, kurie paremtų naujus metodus, pavyzdžiui, pakeisti aiškinamuosius raštus, kaip informacijos platinimo organizacijoje metodus, į tiesioginius savaitinius valdytojų ir darbuotojų susitikimus.
4. Mokymai. Patarimas - vengti mokymų, kurie įtvirtina senus darbo metodus; pasirūpinti, kad žmonės galėtų pasinaudoti naujais darbo įgūdžiais nedelsiant.
5. Ceremonijos ir šventės. Patarimas - organizuoti ceremonijas ir šventes, kurios įtvirtina naujus darbo būdus, metodus, pavyzdžiui, atskirai apdovanoti darbuotojus už nuopelnus įvykdžius užduotis arba sėkmingai vykdant pokyčius.
6. Valdymo personalo elgesys. Patarimas - apibrėžti darbo vertinimo tikslus ir parinkti darbuotojų elgesio standartus; organizuoti mokymus; atvirai pripažinti nuopelnus ir apdovanoti vadybininkus, kurie įgyvendina pokyčius; bausti darbuotojus, kurie nekeičia savo elgesio.
7. Apdovanojimai ir nuopelnų pripažinimas. Patarimas - neskirti apdovanojimų ir nepripažinti nuopelnų tiems darbuotojams, kurie stiprina senus darbo metodus; nustatyti ryšį tarp apdovanojimų ir užduočių, skirtų pokyčiams įgyvendinti, įvykdymo.
8. Pranešimai. Pranešimus, kurie stiprina senus darbo metodus pakeisti tais, kurie remia naujus. Norint parodyti ištikimybę permainingoms, reikėtų platinti pranešimus naujais būdais; naudoti naujus ryšio kanalus iki permainingų pradžios, jų įgyvendinimo metu ir juos įgyvendinus.

Patarimas - padaryti bendravimo ryšį abipusiu, siekiant reguliarios atsakomosios reakcijos į vykdomas permainas iš vadovų ir darbuotojų pusės.

9. Materiali aplinka. Patarimas - sukurti aplinką, kuri skatintų permainas; kilnoti vadovus ir darbuotojus, kuriems teks kartu dirbti; panaudoti „virtualius ofisus“, skatinti žmones dirbti už ofiso ribų ir palaikyti telekomunikacinį ryšį tarp žmonių, kuriems būtina bendrauti per atstumą.

10. Organizacinė struktūra. Patarimas - sukurti tokią organizacinę struktūrą, kuri stiprintų gamybinio proceso pokyčius. (Galpin T. Connecting Culture to Organization Change// HR Magazine, 1996, March, p. 84-90).

Cituojant V. Obrazcovą galima pasakyti, kad tai tikriausiai pats svarbiausias ir akivaizdžiausias iš visų patarimų, įgyvendinant pokyčius. Žmonės, dalyvaujantys priimant sprendimus ir aptariantys, ką reikės pakeisti ne tik mieliau palaiko pokyčius, bet dėl dalyvavimo šiame procese, faktiškai keičiasi patys. Jie, padėdami priimti sprendimus dėl organizacijos ateities mokosi galvoti apie ją naujai, atvirai reikšti savo nuomonę, spręsti konfliktus, atsiradusius komandoje, atlaikyti mūšius su vadovais, bendrauti su sau lygiais; jie mokosi mąstyti ir veikti kūrybiškai, skaityti būtiną literatūrą, pasirodyti publikai, rašyti tinkamomis temomis ir t.t. Taigi, jie tampa piliečiais, aktyviais piliečiais, turinčiais valdžią, gerai informuotais, sąmoningais, linkusiais tobulinti sistemą, kurioje gyvena ir dirba.

## 2.2. Organizacinių pokyčių valdymo teorijos E ir O

Įgyvendinat pokyčius organizacijoje visada egzistuoja tam tikra rizika, todėl labai svarbu turėti teorines žinias valdant juos. Beer, M., Nohria, N. (2000) pateikia pakankamai naujas pokyčių valdymo teorijas, kurių labai aiškius apibrėžimus galima rasti J. Andriuščenko straipsnyje „Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai“. Šis autorius pateikia dvi priešingas koncepcijas, numatančias atitinkamas permainų strategijas, kurios remiasi prielaidomis apie permainų tikslus bei priemones ir yra vadinamos E ir O pokyčių valdymo teorijomis (Beer, M., Nohria, N., 2000)

J. Andriuščenko, remiantis Beer, M., Nohria, N. pokyčių valdymo teorijomis, aprašo jas.

Vadovai, kurie renkasi teoriją E, paprastai, taiko griežtus ir drastiškus metodus, įgyvendina pokyčius iš viršaus į apačią, vadovauja autoritarinius stiliumi, atkreipiant dėmesį į struktūros ir sistemų sukūrimą. Jie yra įsitikinę, kad pokyčius gali įgyvendinti tik vadovas, neatsižvelgiant į darbuotojų nuomonę ir neįtraukiant juos į pokyčių procesą. Šios pokyčių valdymo pagrindu yra finansinis darbuotojų motyvavimas. Šioje situacijoje vadovas turi būti labai stipri asmenybė, turinti daug patirties, teorinių žinių ir įgūdžių.

Vadovai, kurie renkasi teoriją O, paprastai orientuoti į darbuotojų apmokymą, vystymą, pokyčius įgyvendina iš apačios į viršų. Daug dėmesio skiriama darbuotojų emocinių įsipareigojimu



įsitraukti į organizacijos vystymo procesą. Kai darbuotojai sutapatina savo tikslus su organizacijos tikslais, įsitraukia į pokyčių valdymą, kai jiems sudaroma proga dalyvauti organizacijos gyvenime jie pajunta poreikį reikštis.

Pokyčių valdymo teoretikai Beer, M., Nohria, N. Teorijos O valdymo objektu laiko organizacinę kultūrą, kadangi didelis dėmesys skiriamas darbuotojų vertybėms ir elgesiui. Šioje situacijoje organizacinė kultūra vaidina didelį vaidmenį, nes palaiko aukštą veiklos lygmenį ir asmeninius darbuotojų tikslus.

**3 lentelė. Organizacinių pokyčių teorijų E ir O skiriamųjų savybių palyginimas**

<b>Pokyčių tikslas ir priemonės</b>	<b>Teorija E</b>	<b>Teorija O</b>
<b>Tikslas</b>	Maksimizuoti ekonominę vertę	Plėtoti organizacinius gebėjimus
<b>Vadovavimas</b>	Iš viršaus į apačią	Bendradarbiaujant
<b>Pokyčių objektas</b>	Valdymo struktūra ir sistemos	Organizacinė kultūra
<b>Planavimas</b>	Pokyčių planavimas ir programavimas	Staigiai atsirandantys pokyčiai
<b>Motyvacija</b>	Finansinės paskatos	Įvairių paskatų derinys
<b>Konsultantų dalyvavimas</b>	Aktyvus. Parengtų technologijų ir sprendimų panaudojimas	Neaktyvus. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą

(Šaltinis: J. Andriuščenko, 2008)

Išnagrinėjus pokyčių valdymo teorijas, galima daryti išvadas, kad pokyčių valdymo teorijos pasirinkimas priklauso nuo:

- ▲ problemos dydžio ir jos savybių. Pavyzdžiui, jeigu organizacija susidūrė su rimtomis problemomis, kurias reikia operatyviai spręsti, greičiausiai bus pasirinkta teorija E.
- ▲ darbuotojų asmeninių bruožų. Kiek darbuotojai yra išsilavinę ir koks jų požiūris į darbą. Išsilavinę ir kūrybingi darbuotojai, greičiausiai pasirinktų teoriją O, ir atvirkščiai, darbuotojai, neturintys pakankamo išsilavinimo, neiniciatyvūs, žiūrinti į darbą tik kaip į finansų šaltinį, greičiausiai negalės vadovui priimti sprendimų ir jis pasirinks pokyčių valdymo teoriją E.
- ▲ darbo pobūdžio. Jeigu darbas yra monotoniškas ir nuobodus, darbuotojas sunku būtų įsitraukti į vadovavimo procesą, tokiu atveju, reikėtų konkrečiai reglamentuoti ir organizuoti darbą, kas būdinga

Teorijai E. Organizacijoje, kuri reikalauja kūrybingumo, iniciatyvos, nestandartinių sprendimo metodų, labai tiktų Teorija O, nes tokiu atveju reikėtų nukreipti jėgas į darbuotojų vystymąsi, jų organizacinių sugebėjimų tobulinimą ir kurti „besimokančią organizaciją“.

▲ vadovavimo stiliaus ir vadovo vertybinės orientacijos. Vadovas, kuris orientuojasi į pelno siekimą, kuris taiko autokratinį vadovavimo stilių, be abejo, pasirinks Teoriją E. Vadovas, kuris yra socialiai orientuotas ir taiko demokratinį stilių, pasirinks Teoriją O.

Beer, M., Nohria, N. (2000) laikosi nuomonės, kad maksimaliai pasiekti organizacijos rezultatų įmanoma kombinuojant abi teorijas, tačiau, kadangi tos teorijos labai giliai prieštarauja viena kitai, kombinavimas reikalauja labai talentingo ir pasiruošusio lyderio. Nesėkminga ir neapgalvota kombinacija gali labai pakenkti organizacijai, todėl geriau rinkti arba „drastišką“ arba „švelnų“ pokyčių valdymo metodą.

### **2.3. Organizacinė kultūra, kaip organizacinių pokyčių realizavimo instrumentas**

L. Šimanskienė (2002) pateikia Ansoff (1965) išmastytus, kad organizacija, kuri nori veikti sėkmingai, turi būti lanksti kintančioms veiklos sąlygoms. Svarbi metodologinė šios koncepcijos reikšmė ta, kad procesų, vykstančių organizacijos aplinkoje, pačios organizacinės kultūros ir valdymo potencialo tarpusavio ryšys bei svarba yra neabejotini.

Iš pateiktų teorijų galima padaryti tokias išvadas:

Pirma, nagrinėti verslo organizacijų tipai turi savo kultūras ir reikalauja iš darbuotojų jos laikytis.

Antra, egzistuojanti kultūra rodo ne tik kaip priimami sprendimai, bet ir tai, kaip organizacija reaguoja į pokyčius, kaip vertina savo darbuotojų pastangas ir iniciatyvumą.

Trečia, kultūra rodo organizacijos galimybės taikytis prie kintančios aplinkos - rodo vidinį ir išorinį jos potencialą. (V. Pruskis 2002).

Kuo stipresnė yra organizacinė kultūra, tuo efektyviau įgyvendinami pokyčiai, sklandžiau vyksta pokyčių valdymas, nes stipri organizacinė kultūra pasižymi darbuotojų profesionalumu, atsidavimu, garbe, orumu, tikėjimu žmonėmis. Esant stipriai vienijančiai kultūrai žmonės pradeda jaustis didelės, griežtai apibrėžtos visumos dalimi ir įsitraukia į visos organizacijos darbą (L. Šimanskienė, 2002).

### 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖ ORGANIZACIJOJE

#### 3.1. Tyrimo metodologija

Organizacinės kultūros tyrimo procesas yra sudėtingas, nes norima sužinoti dalykus, kuriuos sunku diagnozuoti: vertybes, simbolių prasmę, vadovavimo subtilybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją ir t.t. (L. Šimansienė, 2008). Daugelis autorių, iš jų Shein, 1992; Denison, 1990; Deal, Kennedy, 1982, Denison, 1995 ir kiti, pateikia organizacinės kultūros diagnostavimo būdus, dažniausiai naudojami: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn; Organizational Culture Index (OCI), sukurtas R. Cooke ir C. Lafferly, bei D. R. Denison modelis. (Aiman-Smith, 2004, Fisher, Alford, 2000, Denison, 1995).

Užsienio autorių mokslinės literatūros analizė parodo, kad yra du pagrindiniai būdai nagrinėti organizacinę kultūrą:

1. Kokybinis (organizacijos dokumentų analizė, monografinis stebėjimas ir nuodugnus interviu).
2. Kiekybinis (standartizuoti klausimynai).

Pasirinktoje organizacijoje VĮ „Oro navigacija“ kokybinio tyrimo pagalba buvo ištirti tokie organizacinės kultūros aspektai:

- ▲ verbalinis folkloras;
- ▲ organizacijoje susiformavusios taisyklės, tradicijos, ceremonijos ir ritualai;
- ▲ organizacijos dokumentai, apibrėžiantys jos funkcionalumą;
- ▲ susiformavusi vadovavimo praktika.

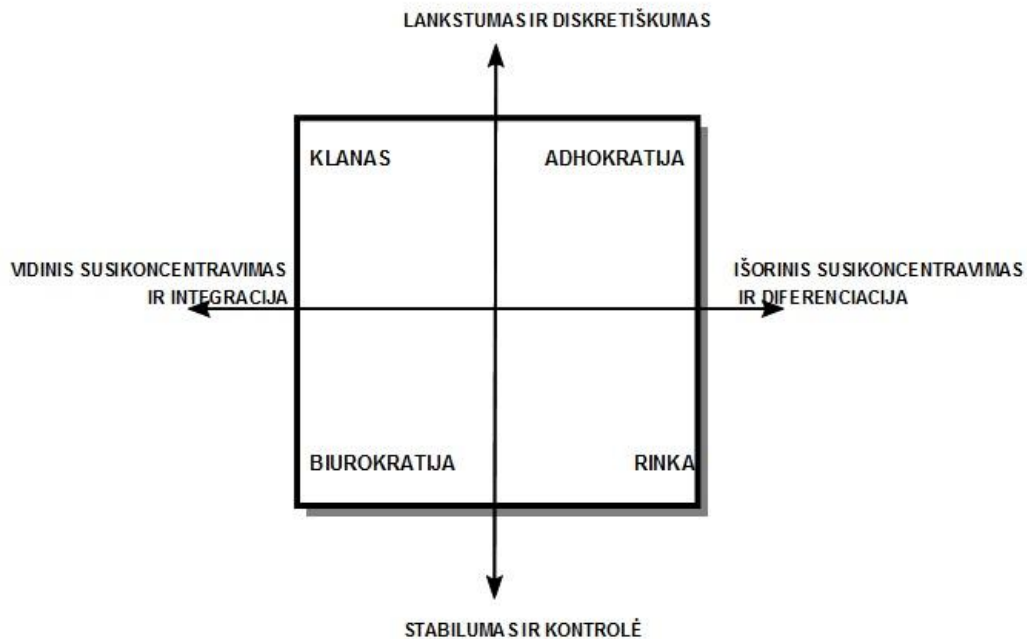
Organizacinės kultūros tyrimo kokybinis metodas – interviu, pasirinktas kaip priemonė nustatyti kontaktą su organizacijos personalu. Šiuo metodo pagalba gauta kokybinė informacija, kurios beveik neįmanoma gauti nagrinėjant dokumentus ir pateikiant anketas. Interviu padėjo sužinoti darbuotojų nuomonę apie organizaciją, jos resursus, vystymosi sunkumus, bei motyvacijos lygį. Interviu metu darbuotojai pateikė pasiūlymus kaip tobulinti darbą, pateikti informaciją apie vidinius konfliktus, neformalius ryšius ir kitą privačią informaciją.

Organizacinės kultūros kokybinio tyrimo pagalba ištirta organizacijos istorija, įvykiai, pasakojimai, gauta informacija apie asmenybes, su kuriais siejama organizacinė kultūra.

Susiformavusi valdymo praktika organizacijoje taip pat yra svarbus informacijos šaltinis siejamas su vyraujančią organizacinę kultūrą. Kiek įmonėje dominuoja autoritarinis valdymas, kaip yra priimami sprendimai (sprendimus priima siauras ratas žmonių arba leidžiama daugeliui darbuotojų dalyvauti svarbiausių sprendimų rengime), vyraujančios kontrolės sistemos, kiek darbuotojai yra informuoti apie situaciją organizacijoje – visą tai valdymo praktikos pagrindiniai bruožai, kurie turi įtakos organizacinės kultūros pagrindiniams komponentams.

Nagrinėjant VĮ „Oro navigacija“ organizacinę kultūrą buvo pasirinkti šie kiekybinių metodų instrumentai:

- Organizacinės kultūros tipų nustatymo testas pagal Ch. Handy;
- OCAI instrumentas pagal K. Cameron ir R. E. Quinn;
- Organizacinės kultūros lygio nustatymo klausimynas;
- Darbo kolektyvo vadovavimo stiliaus nustatymo klausimynas.



## 2 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

(Sudaryta autorės pagal: K. Cameron, R. Quinn, 2001)

Diagnostikos instrumentas OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Cameron (2001) teigia, kad ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystymosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę (žr. 4 pav.). Cameron teigia, kad diagnostikos instrumentas OCAI atitinka metodologinius tyrimų reikalavimus. Šis diagnostikos instrumentas yra plačiai naudojamas ne tik užsienyje (buvo apklausta virš 10000 vadovų bei daugiau nei 1064 verslo organizacijų), bet ir Lietuvoje. (Cameron, 2001, Narijauskas, 2006).

Akivaizdus skirtumas tarp vietinių ir užsienio organizacijų neužgožia to bendro, kas daro jas panašiomis. Visos organizacijos turi prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, organizacijos pokyčiai turėtų vykti proporcingai aplinkos kaitos greičiui ir gilumai. Sąlygos, kuriomis organizacija egzistuoja reikalauja atoveiksmio, nesant kuriam organizacija nustoja egzistuoti.

Darbas su Kim Cameron ir Robert Quinn technologija padeda nustatyti organizacinės kultūros tipologijos teorinį pagrindą ir išsiaiškinti kaip sukonstruota organizacijos vertybių, apibrėžiančių tam tikrą organizacijos tipologiją, rėminė konstrukcija. Šios struktūros bazė - organizacinių rodyklių, charakterizuojančių pagrindinių organizacijos efektyvumo indikatorių faktinį lygį, analizė ir sugretinimas. Organizacijos efektyvumo rodikliai – indikatoriai, tai esminės organizacijos vertybės, sprendžiant iš kurių gali susidaryti nuomonė apie įmonę ir jos organizacinę kultūrą.

### 3.2. Tiriamos organizacijos bendra charakteristika

Valstybinė įmonė „Oro navigacija“ yra oro eismo paslaugų, ryšių, navigacijos, stebėjimo ir aviacijos informacijos paslaugų teikėjas civilinės aviacijos reikmėms Lietuvos Respublikos oro erdvėje, kuri 2001 metais pratęsė valstybinės įmonės „Lietuvos Respublikos civilinės aviacijos direkcija“ veiklą. Valstybės įmonė yra iš valstybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka valstybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Valstybės įmonės tikslas – teikti viešąsias paslaugas, gaminti produkciją ir vykdyti kitą veiklą siekiant tenkinti viešuosius interesus.

Įmonė yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo.

Tyrimo pradžioje buvo išnagrinėti organizacijos dokumentai: įstatai, ataskaitos, strateginiai veiklos planai. Remiantis dokumentu, pateiktu įmonės interneto svetainėje [www.ans.lt](http://www.ans.lt), analize galima aiškiai išsivaizduoti įmonės veiklos kryptis:

- Oro eismo paslaugų teikimas;
- Oro eismo įrangos priežiūra;
- Oro eismo dokumentų rengimas;
- Orlaivių paieškos ir gelbėjimo darbų koordinavimas;
- Tarptautinių civilinės aviacijos organizacijų programų įgyvendinimas.
- Organizacijos veiklos ataskaitose atsispindi jos tikslai:
- Vykdyti Lietuvos Respublikos tarptautinius įsipareigojimus oro navigacijos paslaugų teikimo srityje;
- Nuolat gerinti teikiamų oro eismo paslaugų kokybę;
- Tobulinti Lietuvos Respublikos oro erdvės struktūrą;
- Operatyviai atsiliepti į oro erdvės naudotojų pasiūlymus;
- Nuolat kelti įmonės specialistų kvalifikaciją;
- Plėsti oro eismo paslaugų rinką;
- Laiku reaguoti į rinkos pokyčius ir užtikrinti nuolatinį ryšių, stebėjimo, skrydžių;
- Valdymo ir informacijos perdavimo sistemų modernizavimą;
- Racionaliai naudoti įmonės finansinius, ekonominius ir žmonių išteklius.

2008 - 2009 metais organizaciją, kaip ir kitas Lietuvos rinkos dalyvius, smarkiai rezonavo ekonominės krizės padariniai. Tai paskatino daryti pokyčius organizacijoje. Išanalizavus įmonės veiklos ataskaitas galima drąsiai teigti, tad VĮ „Oro Navigacija“ nuolat vykdo pokyčius. Drastiškiausias iš jų 2009 metais - mažinant sąnaudas, ekonominės krizės akivaizdoje penktadaliu buvo sumažintas darbuotojų atlyginimus, o vadovų – dar didesne dalimi. Tačiau darbuotojai, suvokdami šių pokyčių būtinumą išlaikė, generalinio direktoriaus Algimanto Raščiaus manymu, supratingą įmonės kolektyvo laikyseną. Organizacijos generalinio direktoriaus žodžiais, nepaisydami patirtų nuostolių, darbuotojai adekvačiai suprato įmonės ir apskritai aviacijos situaciją, ir laikini neigiami pokyčiai socialinėje sferoje nesukėlė prieštaravimų ar aštresnių diskusijų. Tai parodo aukštą darbuotojų kompetencijos lygį.

Nagrinėjant VĮ „Oro navigacija“ organizacinę kultūrą, analizuojant organizacijos strateginį 2011-2015 m. veiklos planą, akivaizdžiai pastebimas fokusas į personalą. Planavimo proceso metu, įmonė stengiasi išlaikyti pusiausvyrą tarp esamo personalo poreikio ir turimo darbuotojų skaičiaus, atsižvelgia į ateityje numatomas sąlygas rinkoje ir įmonėje, esamas grėsmes ir iššūkius bei galimą jų įtaką įmonės veiklai. Organizacijoje taikomi įmonių išteklių planavimo metodai leidžia įmonei turėti vienus geriausių personalo efektyvumo ir našumo rodiklius Europoje.

Remiantis aukščiau išdėstytais faktais, jau galima numatyti, kad VĮ „Oro navigacija“ turi daugiau stiprios organizacinės kultūros bruožų. Tą nuomonę taip pat patvirtina organizacijos kokybės politika ir vadovybės įsipareigojimai:

- Nuolat ugdyti darbuotojų kompetenciją, siekti suvokimo, mokymo gerinimo;
- Suteikti sąlygas darbuotojams kokybiškai ir naršiai dirbti, užtikrindama socialines garantijas ir geranorišką savitarpio supratimo atmosferą;
- Pripažinti darbuotojų nuopelnus, kūrybinę iniciatyvą ir skatinti juos siekti geresnių rezultatų;
- Suteikti sąlygas realizuoti idėjas ir pasiūlymus, įvertinti jų praktinę naudą.

Įmonėje nemažai dėmesio skiriama personalo strategijai rengti, vykdoma personalo ugdymo programa bei rengiamas personalo kvalifikacijos tobulinimo ir motyvavimo projektas. Parengtas personalo poreikio planavimo dokumentas, kuriame aprašyta planavimo tvarka, personalo planavimo scenarijai suderinti su įmonės strateginiu veiklos planu.

2011 m. VĮ „Oro navigacija“ dirbo 317 žmonių, tarp jų – 92 skrydžių vadovai. 188 iš jų turi aukštąjį išsilavinimą, du – nebaigtą aukštąjį, 97 darbuotojai – aukštesnį vidurinį ir 30 vidurinį išsilavinimą. 8 mokosi universitete. „Oro navigacijos“ pasiekti veiklos rodikliai – tai daugelio įmonės žmonių nepriekaištingo darbo ir nuoširdžių pastangų rezultatas.

Nagrinėjant VĮ „Oro navigacija“ organizacinę kultūrą, apibendrinant organizacijos dokumentų analizę, norėtųsi atkreipti dėmesį į specialiai įkurtą organizacijos Mokymo centrą, kuris

organizuoja darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, testavimą, kursus. Pavyzdžiui, 2010 metais Mokymo centre vyko skrydžių vadovų tęstiniai kursai: skrydžių valdymo treniruoklių, radijo ryšio frazeologijos, aviacijos anglų kalbos, skrydžių saugos, jos valdymo ir žmogaus veiksnio bei nuotolinio mokymo pagal Eurokontrolės Liuksemburgo institute parengtus modulius. Įdiegus naujus oro erdvės valdymo elementus, 2010 metais taip pat vyko daugiau, nei paprastai kursų skrydžių valdymo treniruokliu EUROCAT-X. Skrydžių vadovai mokėsi ir pradėtu eksploatuoti Aerodromo skrydžių valdymo treniruokliu. Skrydžių valdymo elektronikos specialistai sėkmingai baigė tęstinio mokymo kursus, skirtus CAA licencijoms pratęsti. Šiuose kursuose pagal Mokymo centro naujai parengtas programas, dalyvavo ryšių, navigacijos, radiolokacijos ir duomenų tvarkymo specialistai. Mokymo centre anglų kalbą tobulino 32 įvairių įmonės skyrių darbuotojai. Siekiant efektyviau panaudoti specialistų gebėjimus derinti profesijas, aštuoniems Navigacijos ir Radiolokacijos skyrių darbuotojams buvo surengti kursai pagal generalinio direktoriaus patvirtintas programas. Tokiu būdu Navigacijos skyriaus technikai galėjo dirbti Radiolokacijos skyriuje ir atvirkščiai. Tačiau mokėsi ne tik inžinieriai ir skrydžių vadovai – įvairiuose kursuose dalyvavo ir kitų profesijų įmonės darbuotojai. Specialistų kvalifikacijos tobulinimas neapsiribojo Lietuvoje surengtais kursais. Profesiniuose kursuose Eurokontrolės institute (Liuksemburge, Belgijoje, Vokietijoje ir Prancūzijoje) kvalifikaciją kėlė 27 įmonės specialistai. THALES kursuose Štutgarte dalyvavo Navigacijos skyriaus, Paryžiuje – Skrydžių informacijos skyriaus inžinieriai, Rygos aeronavigacijos institute – ONI skyriaus vyresnysis specialistas, Singapūre – AGKC koordinatorius.

2011 metais I ketvirtį Mokymo centre tęstinio mokymo kursus baigė 53 skrydžių vadovai. Buvo organizuoti treniruoklio EXPERT 3D kursai pagal Aerodromo skrydžių vadovo mokinio programą 2 skrydžių vadovams, įgūdžių įgijimo darbo vietoje kursai – 2 įmonės skrydžių vadovams.

Profesiniuose kursuose Eurokontrolės institute Liuksemburge kvalifikaciją kėlė 15 specialistų, tarp jų 6 licencijuoti elektronikos specialistai, vykdantys su saugą susijusias užduotis, Kijevo ICAO mokymo centre mokėsi 1 saugumo darbuotojas, Didžiojoje Britanijoje anglų kalbą tobulino 9 darbuotojai. Įmonės Mokymo centre Aviacijos anglų kalbos mokėsi skrydžių vadovų, buvo organizuoti bendrosios anglų kalbos kursai 8 įmonės darbuotojams. Aviacijos saugumo kursuose mokėsi 115 darbuotojų. Kituose kursuose ir seminaruose savo žinias tobulino 12 darbuotojų.

Dokumentų, tokių kaip įsakymai, nurodymai, įstatai, analizė parodo, kad apdovanojimų ir bausmių sistema atitinka viena kitą, parodo motyvacijos sistemą. Informacijos, pateiktos įmonės dokumentuose, analizė padėjo atskleisti pagrindinį vadovo suvokimą apie vadovavimo procesą – organizacijoje nėra ryškių biurokratijos bruožų, nustatyti tikslai ir duoti pažadai įvykdomi, daug resursų skiriama personalui, išlaikomi stiprūs ir šilti darbuotojų santykiai. Dokumentų analizė taip pat parodė, kad veiksmai, formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą yra sąmoningi ir kryptingi.

Reikėtų pažymėti, kad ne visada dokumentų analizė gali padėti identifikuoti tuos kitus organizacinės kultūros aspektus. Pavyzdžiui, organizacijos vadovas moraliai paskatina darbuotojus, tačiau tai neatsispindi įmonės dokumentuose.

### 3.3. Organizacinės kultūros elementų nustatymas

Pasiekti organizacinės kultūros tyrimo rezultatų padėtų trys uždaviniai:

1. Aiškiai suvokti pagrindines vertybes, prioritetus, nuostatas, kurias įvykdo perspektyvios organizacijos strategijos misija;
2. Išsiaiškinti kokios kultūros vertybės padės ar trukdys realizuoti organizacijos strateginius tikslus;
3. Įvertinti kaip susiklosčiusi organizacinė kultūra skiriasi nuo kultūros, kurią suformavo vadovybė.

Praktikoje ne visada susiformavusi organizacinė kultūra skatina personalo efektyvią veiklą. Jeigu darbuotojai nepageidauja prisiimti atsakomybės, parodyti iniciatyvą tai mažina pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovybės. Pateikiamas autorės konkretus pavyzdys: pradedant analizuoti organizacinę kultūrą VĮ „Oro navigacija“ buvo kreiptasi tiesiogiai į generalinį įmonės direktorių, kuris neabejodamas iš karto sutiko bendradarbiauti, pateikiant reikiamą informaciją tyrimui. Bendradarbiavimas buvo inicijuotas ir iš „apačios“ pradedant nuo pačių darbuotojų, tačiau tarp jų kilo įtarimas ir niekas iš apklaustųjų nesutiko dalyvauti apklausoje, nors buvo informuoti, kad įmonės generalinis direktorius leido atlikti tyrimą. Generaliniam direktoriui asmeniškai paprašius darbuotojų prisidėti prie magistrinio darbo tyrimo, visi sutiko. Šis darbuotojų elgesys parodė, kad organizacinė įmonės struktūra labiau primena hierarchiją, kurioje sprendimai priimami iš „viršaus į apačią“, o vadovavimo būdas labiau primena demokratinį, kai vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti pasitardamas su pavaldiniais, tačiau sprendimus priima pats. Šitą prielaidą bandysime paneigti ar įrodyti klausimynų pagalba.

Vertybės, nuostatos, kurios lemiamai įtakoja organizacijos darbuotojų elgesį neperduodamos raštiškai dokumentuose, įstatuose ir instrukcijose.

Sekantis organizacinės kultūros komponentas, kurį reikėtų išskirti yra organizacijos herojai. Istorijose, kurios perduodamos nuo vieno darbuotojo kitam aprašomi tie herojai – organizacijos nariai, kurių elgesio pavyzdys propaguoja vertybes ir prioritetus, kurie susiformavo organizacijoje. Tiriamoje organizacijoje herojaus pavyzdžiu galima pavadinti Strateginės plėtros skyriaus vadovę. Kolektyve šią darbuotoją laiko organizacijos varikliu, generatoriumi. Ji rodo gerą pavyzdį sėkmingam darbui, jos asmeniniai charakterio bruožai, tokie kaip atsakingumas, taktiškumas, empatija atitinka stipriai organizaciniai kultūrai. Taip susiklostė, kad šios darbuotojos pasiekimai simbolizuoja tai, kaip reikėtų elgtis organizacijoje. Ji pozityviai vertina save, pasitiki savimi, gerbia ir vertina savo pavaldinius,



moka paskatinti darbuotojus už atliktą darbą, ji yra gera, kompetentinga mokytoja ir moka bendrauti su savo kolegomis.

Paprastai, organizacijoje egzistuoja mitai, legendos, istorijos kurios niekur negali būti aprašomos, jos perduodamos iš lūpų į lūpas. Būtent jose atsispindi pagrindiniai bruožai, kurie susiformavę organizacijoje. VI „Oro navigacija“ darbuotojai nuolat kalba apie darbuotojus, kurie dirbo labai senai, kai kurių jau nebėra gyvųjų tarpe, tačiau nuolat iš lūpų į lūpas perduodamos istorijos, kad organizacijoje dirbo Tėvinės garbę ginantys žmonės, kurių dėka susiformavo stipri organizacinė kultūra, bei dosnumo, ryžtingumo, drąsumo ir kilniaširdiškumo pavyzdžiai.

Istorijos apie organizacijos herojų parodo sėkmės pasiekiamumą, pateikia mėgdžiojimo pavyzdžius; nustato darbo standartus; motyvuoja darbuotojus.

Kaip ir daugelyje kitų organizacijų, gyvenimas VI „Oro navigacija“ paklūsta tam tikrai sistemai formalių ir neformalių taisyklių. Formalių taisyklių susiformavimo pavyzdžiu tapo vidinės tvarkos taisyklės. Neformalios taisyklės susijusios su tarpusaviu kolegų bendravimu, su „pavaldinio-vadovo“ santykiais, apranga, profesionaliu žargonu ir t.t. Daugelyje organizacijų darbuotojai griežtai laikosi rašytiniu taisyklių, kad palaikyti gamybos efektyvumą tam tikrame lygyje, tačiau tiriamoje organizacijoje taip nėra. Nors darbuotojų pareigos ir atsakomybė griežtai reglamentuotos pareigybės nuostatomis, darbuotojai palaikant vienas kitą, gali susikeisti pamainomis, ilgiau padirbti, atlikti papildomą darbą ar padėti vienas kitam. Tai dar kartą įrodo, kad organizacijos klimatas yra labai palankus, draugiškas ir šiltas.

Normos ir vertybės, kultivuojamos organizacijoje, perduodamos ir išvirtinamos per ceremonijas, procedūras, ritualus.

Atrenkant pretendentes į darbo vietą VI „Oro navigacija“, atsižvelgiama ne tik į jo kvalifikaciją, patirtį ir kompetenciją, bet į psichologinę būseną, pasiruošimą, mokėjimą bendrauti ir dirbti tiek kolektyve, tiek savarankiškai. Priimant į darbą būtinai supažindinama su istorija, tradicijomis, su pagrindinėmis organizacijos vertybėmis, normomis, taisyklėmis. Šis apmokymo momentas padeda įsitraukti naujokams į organizacinę kultūrą.

Siekiant didesnės darbuotojų sanglaudos, siekiant sukurti palankią, draugišką moraliai-psichologinę atmosferą organizacijoje vyksta šventiniai vakarai tam tikra organizacijos proga, kurių metu apdovanojami darbuotojai, pasiekę aukštų rezultatų arba buvo išskirtinai aktyvūs ir iniciatyvūs. Per tokius ritualus darbuotojai labiau pažįsta vienas kitą, tai padeda susidaryti komandos dvasiai, solidarumui tarp darbuotojų. Tai labai svarbu organizacijai, nes ji drąsiai pasitinka naujus laiko pokyčius ir ieško naujų tikslų įgyvendinimo kelių. Organizacijoje kokybiški pokyčiai, reformos, inovacijos virsta ne tik tikslu, bet ir savotišku kultu.

2010 metais organizacijoje tęsėsi konstruktyvus dialogas tarp administracijos ir profesinių sąjungų. Jaukų mikroklimatą įmonėje kūrė tradiciniai proginiai renginiai, naujametinės šventės.

Įmonės garbę vairiuose turnyruose gynė į klubą „Radaras“ susibūrę futbolo mėgėjai bei krepšinio komanda „Navigacija“. Aktyviai, kaip įprasta, veikė žvejų klubas „Vokė“. 2010 metais įmonėje dirbo 90 moterų, tarp jų – 16 skrydžių vadovių. Geras prasmingos veiklos ir poilsio organizavimo pavyzdys įmonėje buvo prieš septynerius metų įkurtas moterų klubas „Suoma“, dabar vienijantis 62 darbuotojas. Klubo veikla neapsiribojo vien teatrų bei parodų lankymu, kelionėmis po Lietuvą ir į užsienį. Dalyvaudamos labdaringoje veikloje, įmonės moterys finansiškai parėmė Labdaros ir paramos fondą „Rugutė“, vaikų dienos centrą „Nendrė“, Lietuvos katalikių moterų sąjungos vaikų ir jaunimo paramos centrą.

Išsamiau organizacinės kultūros tyrimu gali vadinti tuomet, kai aptariami ir kiti organizacinės kultūros komponentai, tokie kaip:

1. elgesio normos ir elgesio modeliai;
2. organizacijos narių vaidmens organizacijoje suvokimas;
3. valdymo stiliai;
4. bendravimo ir komunikacijos kultūra,
5. verslo etiketas;
6. įgaliojimai ir atsakomybės metodai;
7. konfliktų valdymo sistema.

Personalas organizacinę kultūrą supranta kaip draugiškus tarpusavio santykius, palankų psichologinį klimatą darbe, tikėjimą savo jėgomis, grupiniu darbu, karjeros galimybes, materialinę ir moralinę motyvaciją.

Pagrindinis motyvacinės funkcijos tikslas VĮ „Oro navigacija“ yra užtikrinti, kad visi komandos nariai aiškiai atliktų savo darbą remiantis deleguotomis pareigomis ir planu, o taip pat atitiktų poreikius siekti savo, bei kolektyvinių tikslų. Vadovavimo procese darbuotojai, atliekantys savo darbą gerai yra skatinami, o atskiri žmonės ar grupės koordinuojami taip, kad visi skyriaus darbuotojai dirbtų siekiant bendrų tikslų.

Kiekvienas bendrovės darbuotojas, nuo jo priėmimo į darbą momento, jaučia, kad susivienija su organizacija, jaučia vienybės dvasią ir priima organizacines vertybes. Psichologinis klimatas bendrovėje draugiškas, nepastebėta agresyvios konkurencijos.

Siekiant išvengti darbuotojų perdegimo, taikomas technologijų perdavimas ir savireguliacijos įgūdžių treniravimas, psihogimnastiniai pratimai ir žaidimai, meditacijos pratimai, situacijų modeliavimas, darbas su psichologu, suteikiamos sąlygos atsipalaiduoti darbo vietoje.

### 3.4. Organizacinės kultūros tipo ir būklės nustatymas, taikant įvairius tyrimo metodus

Tam, kad išsiaiškinti ar organizacinė kultūra trukdo ar padeda organizacijos vadovams įgyvendinti pokyčius, reikėtų nustatyti jos tipą ir ištirti darbuotojų įsitraukimą.

Per pastaruosius dvidešimt metų buvo siūloma labai daug organizacijos kultūros esminių požymių matavimo būdų. Paminėtini tokie šios srities mokslininkai, kaip K. S. Cameron, D. R. Ettington, J. Martin, H. Trice ir J. Beyer, D. R. Arnold ir L. M. Capella, kurie pasiūlė matuoti kultūros silpnumą, stiprumą, T.E. Deal ir A.A. Kennedy, G. Hofstede ir daugelis kitų. Tokios matavimų gausos viena iš priežasčių yra ta, kad organizacijos kultūra išsiskiria savo platumu ir apima visas organizacijos veiklos sferas (Cameron, Quinn, 2001).

Norint nustatyti esamą ir norimą organizacinės kultūros tipą VI „Oro navigacija“, visų šios organizacijos skyrių vadovams buvo pateiktas OCAI instrumentas pagal K. Cameron ir R. E. Quinn (žr. priedą 2), kuri susideda iš dviejų dalių: pirmos, kurioje siekiama nustatyti vadovų sąmonėje suformavusį organizacijos įvaizdį ir antros, kuri leidžia mums nustatyti jo norimą kompanijos įvaizdį.

Iš viso anketą užpildė 6 vadovai: generalinis direktorius, finansų ir ekonomikos direktorė, oro eismo vadybos direktorius, strateginės plėtros direktorė, technikos direktorius, infrastruktūros ir išteklių tarnybos viršininkas.

OCAI instrumente yra šeši skyriai:

1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos,
2. Lyderystės ir vadovavimo stilius
3. Darbuotojų įtraukimas į vadovavimą
4. Organizacijos esmė
5. Strateginis kryptingumas
6. Sėkmės kriterijai

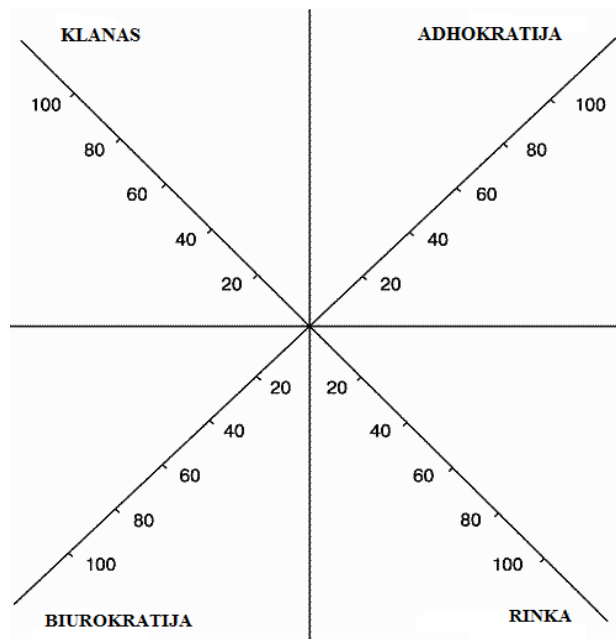
Kiekvienam klausimui siūlomi keturi galimi variantai, kurie atspindi organizacijos būklę. Respondentui suteikiama galimybė paskirstyti 100 balų tarp keturių galimybių tokiu santykiu, koku jie egzistuoja organizacijoje šiuo metu. Tuomet reikėtų pakartoti šią operaciją, tačiau respondentas, paskrisdamas 100 balų turėtų vadovautis busima orientacija, atvaizduojant organizacijos modelį taip, kaip juo nuomone ji turėtų atrodyti idealiai. Būtent todėl atsakymai suskirstyti į du pasirinkimus: "Dabar" ir "Pageidautina". Respondentui paskirsčius balus apskaičiuojamas balų vidurkis, kuris buvo suteiktas kiekvienam variantui A,B,C,D skaitmeniniu atitikmeniu. Ši procedūra yra atliekama du kartus: atsakymų grafai „Dabar“ ir atsakymų grafai „Pageidautina“.

Apskaičiuotus vidurkius, skalėje pažymimi taškai, atitinkamai variantų raidėms (A, B, C, D). To pasėkoje šie taškai sujungiami linijomis ir įgauna netaisyklingo keturkampio formą. Kadangi klausimynas sudarytas iš dviejų atsakymų grafų, turėtų gautis du keturkampiai.

Akivaizdūs keturkampio krypties ir formos skirtumai parodys kiek reali situacija organizacijoje reikalauja pokyčių, kiek radikaliai jie turi būti įvedami ir kokioje plokštumoje turi būti įgyvendinami pokyčiai. Kokiu būdu tai tampa akivaizdu? Esmė tame, kad keturkampių viršūnės yra tam tikrose zonose (A, B, C, D), kurioms atitinka tam tikri kultūros tipai. Kiekvienam kultūros tipui būdingos savo charakteristikos: tai ir vadovavimo tipų, ir veiklos efektyvumo kriterijai, ir valdymo teorijos, ir daug daugiau.

Visos aukščiau pateiktos grafinės procedūros turi būti pakartotos kiekvienam iš šešių anketos klausimų.

Atlikus minėtą tyrimą, atsiranda galimybė atlikti detalią analizę kiekvienam iš šešių svarbiausių konkrečios organizacijos būdingų ypatumų. Papildomai šis tyrimas padės suvokti į ką reikia atkreipti dėmesį, kas reikalauja neatidėliotinų pokyčių ir leis sugretinti esamą situaciją su pageidaujamu idealiu modeliu, operatyviau parinkti reikiamus įrankius ir restruktūrizavimo būdus, atsižvelgiant į kiekvieną kryptį.



### 3 pav. Organizacinės kultūros profilio diagnostikos ir įvertinimo šablonas

(Sudaryta autorės pagal Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2005))

Siekiant nustatyti generalinio direktoriaus vadovavimo stilių, minėtų skyrių vadovams, išskyrus patį generalinį direktorių, buvo pateiktas „Darbo kolektyvo vadovavimo stiliaus nustatymo

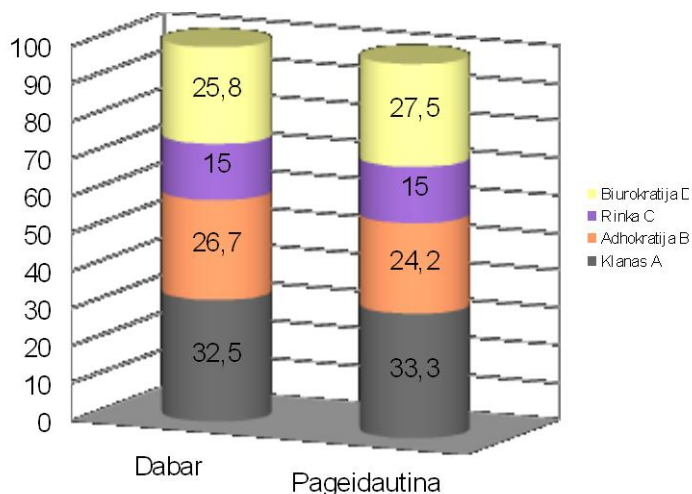
klausimynas“ (žr. priedą 4). Analizuojant anketos atsakymų visumą nustatomas dominuojanti vadovavimo stilius: autoritarinis, demokratinis ar liberalus. Šis tyrimas leidžia apibrėžti organizacijos generalinio direktoriaus vadovavimo stilių ir vadovo-lyderio tipą.

Ištirti organizacinę kultūrą nepakanka apklausti tik organizacijos skyriaus vadovus, todėl buvo pasirinkti du organizacijos skyriai ir diagnozuota organizacinė kultūra juose, pateikiant „Organizacinės kultūros tipų nustatymo testą pagal Charles Handy“ (žr. priedą 3) darbuotojams. Anketos autorio nuomone, vienos organizacijos evoliucijos procese galima atsekti visus kultūrų tipus. Taip, besiformuojantis organizacijai, dominuoja valdžios kultūra, organizacijos augimo etape - vaidmens kultūra, o organizacijos plėtros etape gali susiformuoti užduoties ar asmenybės kultūra. Organizacijos suirimo etape gali būti naudojama bet kuri iš keturių kultūrų tipas. Anketos pagal Ch. Handy pagalba galima pamatyti ne tik tai, kaip darbuotojai mato organizacinę kultūrą, bet ir kaip ji atitinka jų lūkesčius, o taip pat pamatyti kiek ji sutampa su skyriaus subkultūra. Strateginės plėtros skyriuje apklausoje dalyvavo 8 darbuotojai, Skrydžių srautų planavimo ir duomenų doravimo skyriaus – 10 darbuotojų. Bendrai, tyrime dalyvavo 24 respondentai, tarp jų: generalinis direktorius, skyriaus vadovai ir darbuotojai.

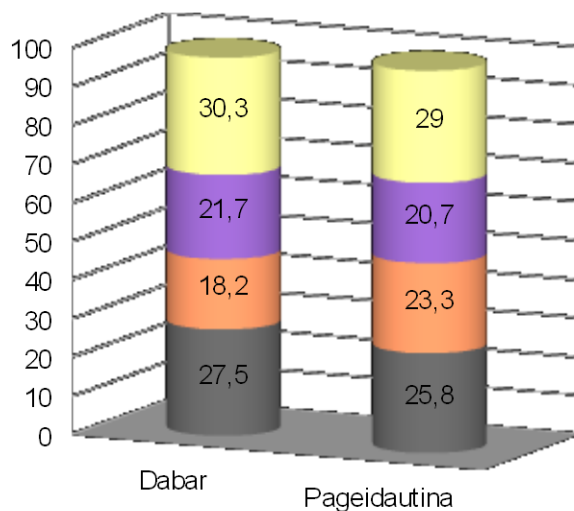
### 3.5. Tyrimų duomenys ir jų analizė

Remiantis atliktu tyrimu iššifruojami tyrimo rezultatai pagal prieduose pateiktus klausimynų ir anketų raktus. Nustatoma koks organizacinės kultūros tipas susiformavo organizacijoje, kokia atmosfera vyrauja organizacijoje, koks yra vadovo vadovavimo stilius, ar jis priimtinas darbuotojams. Nustatoma organizacinės kultūros būklė - ar organizacinė kultūra yra stipri ar silpna. Tyrimo duomenų analizę pradėta nuo generalinio direktoriaus atsakymų. Apskaičiavus pasirinktų alternatyvų vidurkius matosi (pav. 6), kad direktoriaus akimis dabartinė situacija organizacijoje nedaug skiriasi nuo pageidautinos. Organizacijoje vyrauja klaninė kultūra. Tai parodo, kad organizacijoje fokusuojamas dėmesys į darbuotojų poreikius, jų patenkinimą. Svarbiausia vertybę tokioje organizacijoje tampa dėmesys personalui ir tikėjimas, kad jie gauna viską, kad būtų patenkinti ir sėkmingai dirbtų. Didelę reikšmę turi moralinis klimatas, kolektyvo vieningumas, sukuriama draugiška darbo aplinka.

Skyriaus vadovų apdorotų ir susistemintų duomenų analizė parodo (4 pav., 5pav.), kad organizacijoje dominuoja hierarchinė kultūra (Moda (toliau M) =30,3). Jų manymu, toks kultūros tipas tinkamiausias organizacijoje. Už kitus kultūros tipus respondentai pasisako sekančiai: rinka (M=21,7), adhokratija (M=18,2), klanas (M=27,5). Ateityje, respondentų nuomone, organizacijos kultūra neturėtų labai nukrypti nuo hierarchinio tipo (M=29), tačiau turėtų suaktyvėti novatoriškumas, veiklumas, eksperimentavimas (adhokratija M=23,3), šiek tiek sumažėti rinkos kultūros bruožai (M=20,7) ir adhokratinės kultūros savybės (M=25,8).

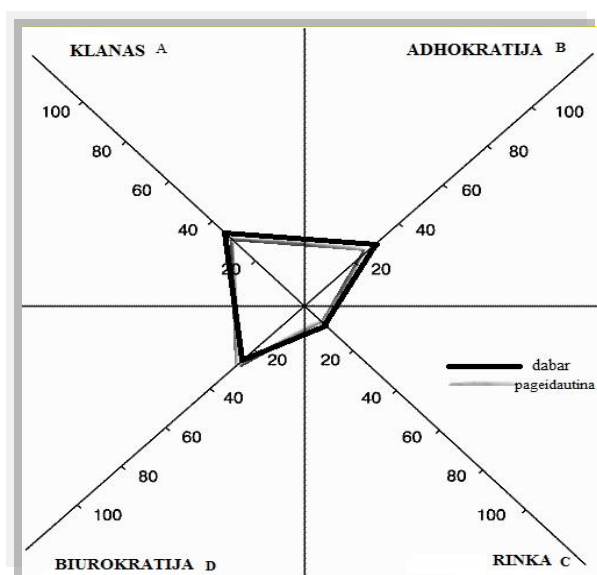


4 pav. Generalinio direktoriaus apklausos duomenys

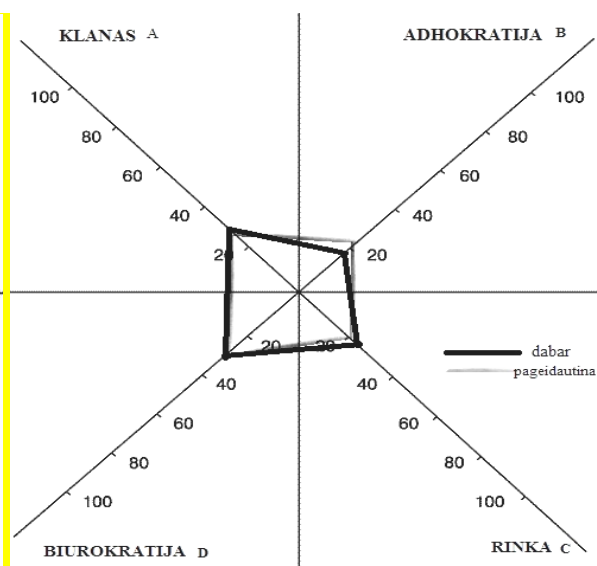


5 pav. Penkių organizacijos skyrių direktorių apklausos duomenys

Tyrimo rezultatai parodo, kad to ir siekia direktorius, nors ir pastebimas adhokratiinių įgūdžių sumažėjimas ateityje. Nuosekliai išanalizavus anketą pastebima, kad tas skirtumas atsirado vertinant svarbiausiais organizacijos charakteristikas. Direktorius nelinkęs organizacijos klimato priskirti prie verslininkiško. Remiantis anketos bendrais duomenimis galima padaryti išvadą, kad ateityje direktorius norėtų griežčiau kontroliuoti darbuotojus, aktyviai skatinti kontrolę ir produktyvumą. Palyginimui apskaičiuotas visų skyrių vadovų atsakymų vidurkis (pav. 7).



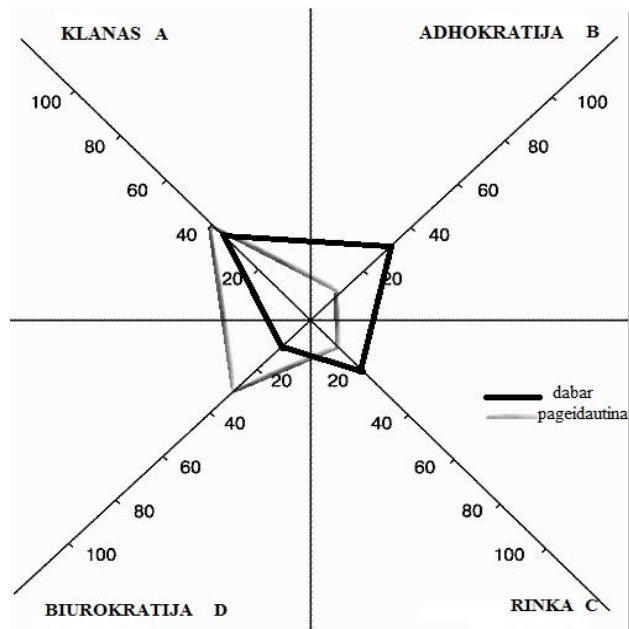
6 pav. Generalinio direktoriaus klausimyno atsakymų vidurkio grafinis vaizdas



7 pav. Penkių organizacijos skyrių vadovų atsakymų grafinis vaizdas

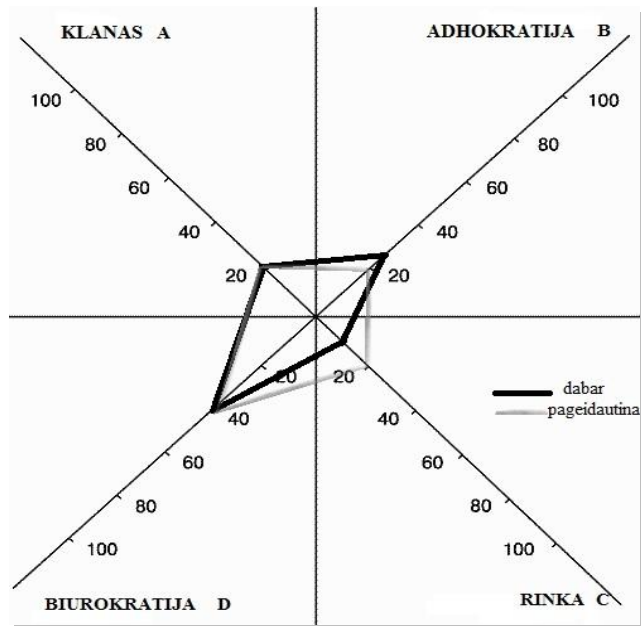
Vertinant esamas svarbiausias organizacijos charakteristikas skyriaus vadovai, 5 respondentai, vienodai paskirstė balus tarp klaninės, hierarchinės ir rinkos kultūros (M=27), mažesnę balą skiriant adhokratijai (M=19). Matosi akivaizdus skirtumas su generalinio direktoriaus nuomone. Tikėtina, būdamas organizacijos svarbiausiu žmogumi, jis ją vertina kaip savo darbo rezultatą, todėl ji direktoriui atrodo novatoriška ir veikli. Skyriaus vadovai, organizaciją vertina „iš apačios“, todėl formalios taisyklės ir oficiali politika labiau juntama jų atsakymų rezultatuose.

Apibūdinant svarbiausias organizacijos charakteristikas direktorius daugiausiai balų skyrė klaninei kultūrai. Jo manymu, organizacijoje dominuoja šeimos atmosfera ir neformalus santykiai tarp darbuotojų, joje palaikoma asmeninė iniciatyva bei laisvė, tačiau ateityje pageidautų, kad darbas būtų griežčiau kontroliuojamas (pav. 9).

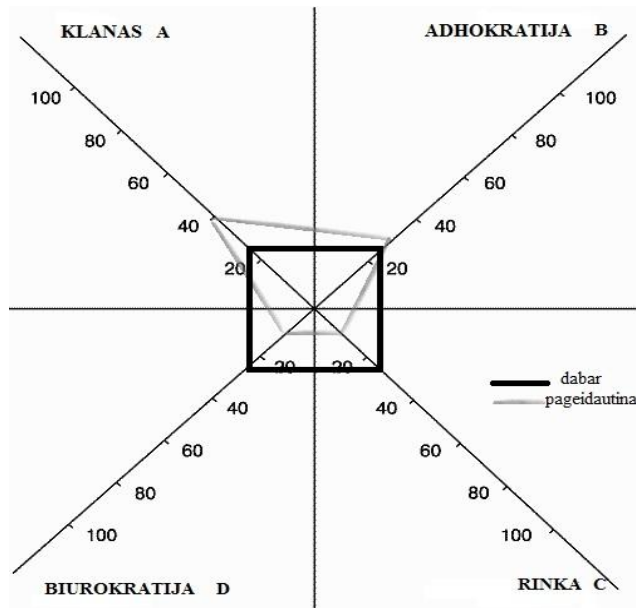


**8 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal organizacijos svarbiausias charakteristikas  
(respondentas – gen. direktorius)**

Analizuojant generalinio direktoriaus atsakymus, vertinant lyderystės ir vadovavimo stilių, labai akivaizdžiai matosi, kad lyderiai laikosi biurokратиšku principu, ir nesiekia to keisti ateityje. Skyrių vadovų nuomonė apie vadovavimą nežymiai skiriasi: hierarchijai jie skyrė didžiausius balus (M=41), jų manymu veikla yra efektyviai organizuota, procesai atitinka užduotims. Adhokratiškam vadovavimui jie skyrė mažiau (M=21), klanui (M=19), rinkos tipui mažiausiai (M=17). Ateityje minėtiems kriterijams pageidautina didėjimo tendencija: adhokratija (M=25), rinka (M=19), hierarchija (M=42), išskyrus adhokratiją (M=16), jų manymu kolektyvas per daug susidraugavo, kad tapo sunku įvesti griežtą kontrolę ir planuoti reorganizacijas ir pokyčius.



**9 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal lyderystės ir vadovavimo stiliaus kriterijus  
(respondentas – gen. direktorius)**



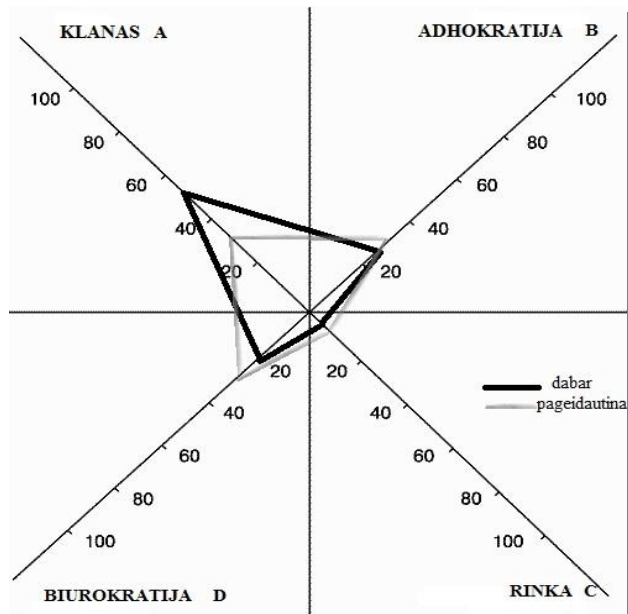
**10 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal darbuotojų vadovavimo kriterijus  
(respondentas – gen. direktorius)**

Darbuotojų vadovavimas ir išitraukimas į darbo procesą organizacijos generalinio direktoriaus manymu (Pav. 11), vienodai atitinka keturias kultūros tipologijas ( $M=25$ ). Jis mano, kad organizacijos darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimo procese, turi platų veiklos pasirinkimą, yra skatinami pateikti idėjas, pažangiai dirbti, siekti gerų rezultatų, tuo tarpu, laikosi saugos reikalavimų ir kitų



organizacijos pareiginių nuostatų. Ateityje vadovas norėtų sumažinti tik konkurencijos spaudimo įtaką darbuotojams ir šiek tiek labiau paskatinti kūrybinių idėjų pateikimą. Skyriaus vadovai mato daugiau kolegialumo organizacijoje (klanas  $M=29$ ) ir norėtų kad dalyvavimas sprendimų priėmimo procese būtų pastebimesnis, tai parodo klanų atsakymų vidurkis skiltyje „pageidautina“ ( $M=34$ ). Skirtingai nuo direktoriaus, skyrių vadovai adhokratiniam tipui skyrė mažiau balų ( $M=11$ ), nors ateityje jų lūkesčiai dėl šios kultūros keitimo nėra dideli. Respondentai paskirstė sekančiai likusius balus: rinka ( $M=26$ ), hierarchija ( $M=28$ ). Jų manymų dar vienas kriterijus turi padidėti: klanas ( $M=34$ ), rinkos - sumažėti ( $M=21$ ), o hierarchijos nuspėjami ir stabilūs santykiai visiškai tenkina respondentus. Jie nenorėtų jų keisti.

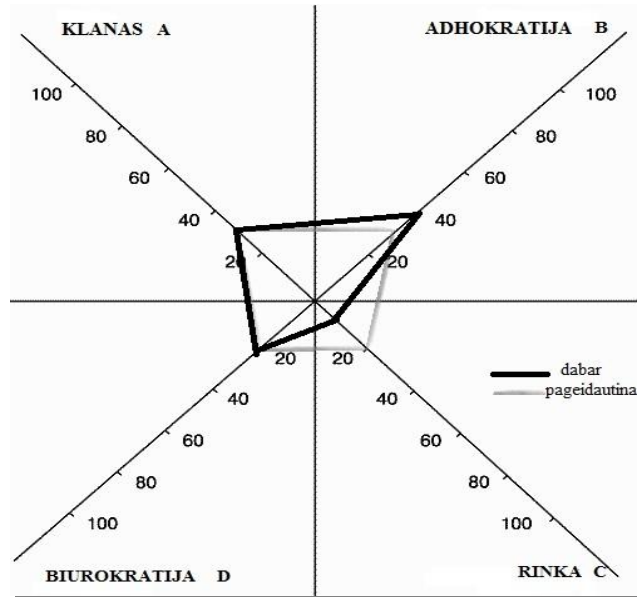
Organizacijos esmė generalinio, direktoriaus nuomone (Pav. 12), atitinka klanų kultūros tipologijai ( $M=50$ ). Jo manymu, organizacijoje vyrauja bendradarbiavimas ir lojalumas, tačiau numato, kad ateityje šis modelis keisis, prioritetai pasiskirstys beveik vienodai: organizacija stengsis būti pasiruošusiai inovacijoms, pokyčiams, iš dalies daugiau orientuotis ir į pajamas (nors tai valstybinė įmonė, ji stengsis dirbti ne tik nenuostolingai, bet ir uždirbti) ir „be abejo, griežčiau laikyti formalių taisyklių ir procedūrų. Skyriaus darbuotojai savo balus paskirstė sekančiai: „dabar“ – klanas ( $M=31$ ), adhokratiija ( $M=15$ ), rinka ( $M=21$ ), hierarchija ( $M=29$ ); „pageidautina“ – klanas ( $M=23$ ), adhokratiija ( $M=24$ ), rinka ( $M=17$ ), hierarchija ( $M=32$ ). Apibendrinant duomenis, galima daryti išvadą, kad skyriaus vadovai jaučia didesnę kontrolę, pastebi didesnę orientaciją į pajamas, tačiau nelaiko organizaciją novatoriška ir lojalia personalo atžvilgiu, lyginant su generalinio direktoriaus nuomone.



**11 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal organizacijos esmę (respondentas – gen. direktorius)**

Konkurencijos veiksmai, siekimas nugalėti rinkoje – tai mažiausiai išskirtini generalinio direktoriaus organizacijos bruožai, nors ateityje jis planuoja gilinti rinkos kultūros įgūdžius (Pav. 13).

Direktoriaus nuomone, organizacija fokusuojama į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą (adhokratija  $M=40$ ), naujų resursų gavimą ir taikymą. Skyriaus darbuotojai mažiau akcentuoja adhokratinės kultūros dominavimą ( $M=26$ ), jie norėtų, kad ateityje šie organizacijos bruožai tobulėtų ( $M=31$ ). Balų paskirstymas tarp kitų kriterijų buvo beveik tolygus: „dabar“ – klanas ( $M=25$ ), rinkas ( $M=22$ ), hierarchija ( $M=25$ ); „pageidautina“ – klanas ( $M=26$ ), rinkas ( $M=21$ ), hierarchija ( $M=21$ ).



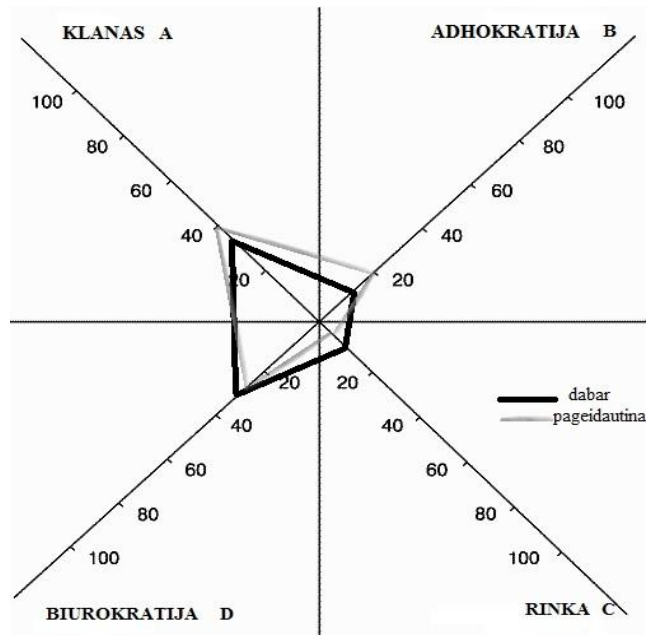
**12 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal strateginio kryptingumo kriterijus  
(respondentas – gen. direktorius)**

Sėkmės kriterijai dabartyje, tiek generalinio direktoriaus nuomone, tiek skyriaus vadovų nuomone labiau orientuoti į klaną ir hierarchinės kultūros tipologiją. Tai visiškai pateisinama nuomone, kadangi organizacija yra viešoji ir ją labiau kontroliuoja, ji turi vadovautis įsakymais, įstatymais, nuostatomis bei kitomis taisyklėmis. Kaip ir kituose atsakymuose organizacijos vadovas pripažįsta (Pav. 14), kad reikia skatinti novatoriškumą, kūrybingumą, veiklumą ir laisvę.

Skyriaus vadovai taip pat mato, kad organizacija yra rentabili, patikima, tiksliai nustato savo tikslus ir planus (hierarchinis  $M=32$ ), bei rūpinasi savo darbuotojų gerove (klanas  $M=34$ ), tačiau nėra ypač lanksti (adhokratija  $M=17$ ) ir stengimasis tapti lydere ne ypač pastebimas (rinkas  $M=17$ ). Ateities vizija respondentai paskirstė taip: klanas ( $M=31$ ), adhokratija ( $M=24$ ), rinkas ( $M=17$ ), hierarchija ( $M=28$ ).

Atlikus išsamią klausimyno duomenų analizę galima padaryti išvadą, kad VI „Oro navigacija“ kultūra turi pakankamai daug biurokratijos bruožų, tai pateisina organizacijos brandumas ir

tai, kad įmonės darbuotojų kolektyvas nėra jaunas iniciatyvus ir energingas, tačiau pastebima tendencija į veiklumo, kūrybiškumo, novatoriškumo skatinimą, ypač tai pastebi generalinis organizacijos direktorius.



**13 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal sėkmės kriterijus**  
(respondentas – gen. direktorius)

Organizacijoje dominuoja klaninė kultūra – dominuoja šeimos atmosfera, žmonės turi daug bendro, vyrauja tarpusavio palaikymas, sprendimų kolegialumas, kolektyvinis darbas, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, aukštas pasitikėjimas darbuotojais, rūpinimasis žmonėmis, tačiau visą tai, ką daro darbuotojai valdo procedūros. Organizacija laikosi kartu tradicijų ir ištikimybės dėka. Organizacijos išipareigojimų lygis yra labai aukštas, tačiau hierarchinės ir klaninės kultūros kombinacijos dėka, darbuotojai direktorių laiko lyderiu, tiki juo, todėl jam pavyksta sėkmingai sustyguoti darbo procesus ir išlaikyti stabilią poziciją.

Išanalizavus vadovybės nuomonę apie susiklosčiusią ir numatomą organizacinę kultūrą, norėtusi įvertinti ir paprastų darbuotojų nuomonę ir nustatyti klimata, vyraujantį skyriuose. Tam buvo pasirinkti du organizacijos skyriai, kurių darbuotojams buvo pateiktas organizacinės kultūros tipų nustatymo testas pagal Ch. Handy. Atsakant į klausimus respondentai turėjo galimybę įvertinti situacijas: „turi būti“, „mūsų organizacijoje“, mūsų skyriuje“. Testo rezultatų pagalba nustatomas organizacinės kultūros tipas: užduoties kultūra, vadovavimo, vaidmens ir asmenybės kultūra.

Išanalizavus Skrydžių srautų planavimo ir duomenų dorojimo skyriaus (toliau –skyrius 1) darbuotojų (10 respondentų) atsakymus pastebimas akivaizdus skirtumas tarp vaizduojamos organizacijos tipo ir atmosferos skyriuje (4 lentelė).

Skyriuje 1 darbuotojai mano, kad organizacijoje turi vyrauti vaidmens kultūra, kuri siejama su biurokratija, kuomet generalinis vadovas yra centrinė, visą organizacijos veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Respondentai visiškai prieštarauja, kad jų organizacijoje būtų asmenybės kultūros savybių. Vertinant organizacijoje esančią situaciją respondentai atsakė, kad joje dominuoja užduoties kultūra ir yra daug vaidmens kultūros savybių.

**4 lentelė. Ch. Handy anketos duomenys**

	TAIP TURI BŪTI				MŪSŲ ORGANIZACIJOJE				MŪSŲ SKYRIUJE			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
<b>1.</b>	-	4	3	1	3	2	2	1	1	2	1	4
<b>2.</b>	2	4	2	-	2	1	3	2	2	2	3	1
<b>3.</b>	2	5	1	-	1	3	3	1	2	1	2	3
<b>4.</b>	3	5	-	-	1	3	2	2	1	3	2	2
<b>5.</b>	3	5	-	-	1	1	4	2	1	2	1	4
<b>6.</b>	2	1	5	-	1	2	5	-	1	2	3	2
<b>7.</b>	3	3	2	-	1	3	3	1	-	2	1	5
<b>8.</b>	1	2	5	-	1	4	2	1	2	3	1	2
<b>9.</b>	3	4	1	-	2	2	3	1	3	-	3	2
<b>10.</b>	5	2	1	-	1	5	2	-	1	3	2	2
<b>Viso:</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>27</b>

Respondentų manymu, jų organizacijos veikla orientuota į užduočių sprendimą ir projektų įgyvendinimą, reglamentuota griežtomis taisyklėmis ir nuostatomis, tačiau savo skyriaus klimatą jie apibūdina visiškai kitaip. Skyriaus 1 darbuotojai mano, kad jų kolektyve didelis dėmesys skiriamas asmeniniams darbuotojų bruožams, sugebėjimams, mokėjimui bendrauti ir komunikuoti, tačiau skyriaus darbuotojams tai netrukdo laikytis pareiginių nuostatų.

Išanalizavus Strateginės plėtros skyriaus (toliau –skyrius 2) darbuotojų (8 respondentai) atsakymus taip pat pastebimas akivaizdus skirtumas tarp vaizduojamos organizacijos tipo ir atmosferos skyriuje (5 lentelė).

Skyriaus 2 ir Skyriaus 1 darbuotojų nuomone yra panaši, jie mano, kad organizacijoje turėtų dominuoti vaidmens ir valdžios kultūra, kuomet organizacija turi griežtą hierarchinę struktūrą, sprendimai priimami vienašališku generalinio direktoriaus sprendimu, darbuotojų veikla griežtai reglamentuota pareiginėmis nuostatomis, pagrindiniu valdžios šaltiniu tampa ne asmeniniai bruožai, o užimama pozicija hierarchijoje.

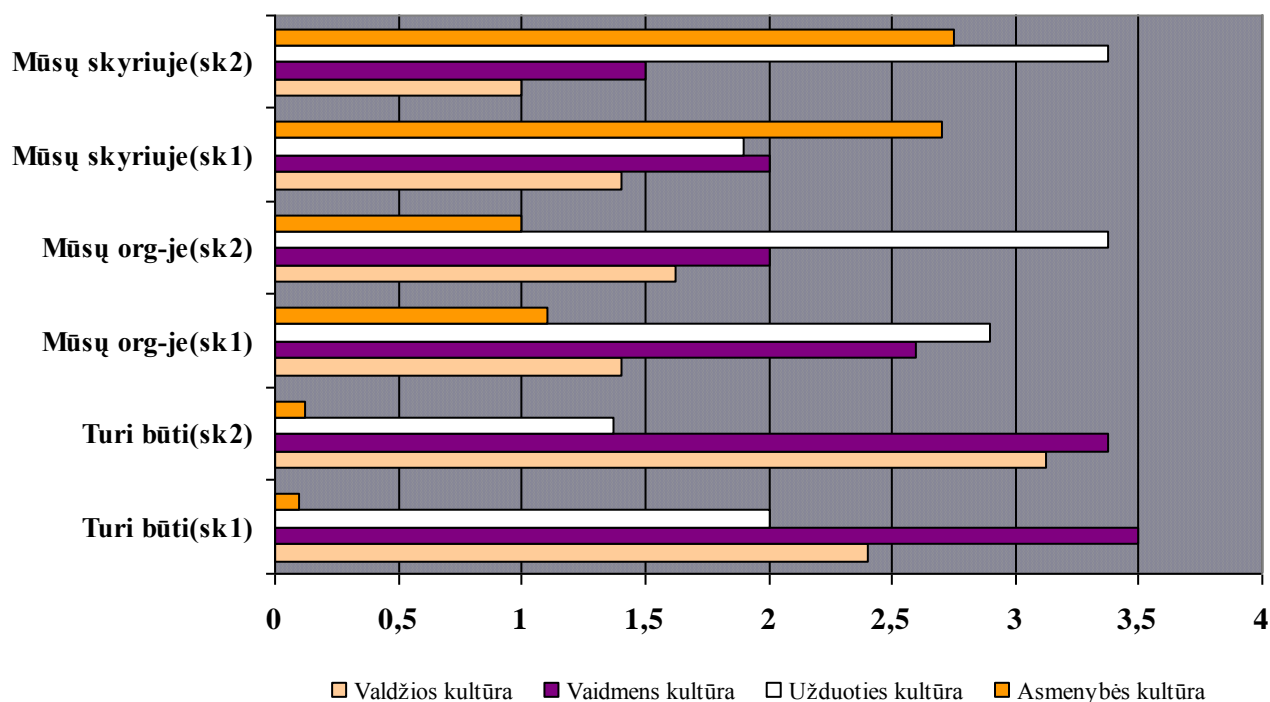
**5 lentelė. Anketos, pagal Ch. Handy, duomenys**

	TAIP TURI BŪTI				MŪSŲ ORGANIZACIJOJE				MŪSŲ SKYRIUJE			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
<b>1.</b>	5	3	-	-	2	1	5	-	1	-	2	5
<b>2.</b>	1	5	2	-	3	-	4	1	2	-	4	2
<b>3.</b>	4	1	3	-	1	2	4	1	1	1	4	2
<b>4.</b>	1	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3
<b>5.</b>	3	5	-	-	2	1	4	1	1	1	2	4
<b>6.</b>	4	3	1	-	1	1	5	1	1	2	3	2
<b>7.</b>	2	4	2	-	1	4	2	1	1	3	2	2
<b>8.</b>	5	2	1	-	1	5	1	1	-	3	3	2
<b>Viso:</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>22</b>

Bendrai, organizacinę kultūrą respondentai įvertina kaip orientuotą į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą (užduoties kultūra). Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus resursus ir reikiamus žmones į reikiamą vietą. Tokios organizacijos efektyvumą nulemia darbuotojų aukšta kompetencija, profesionalumas ir kooperatyvus grupinis darbas.

Duomenų vidurkis pavaizduojamas grafiškai, kad suprasti abiejų skyrių nuomonių skirtumus ir apibendrinti jų atsakymus (Pav. 14).

Pačiame Skyriuje 2 dominuoja vaidmens ir asmenybės kultūra. Toks skyrius sugeba sėkmingai dirbti stabilioje aplinkoje, todėl kad teisė priimti sprendimus plačiai paskirstyta, klimatas skyriuje pakankamai stabilus ir konservatyvus.



**14 pav. Organizacinės kultūros tipai**

Pateiktoje lentelėje matyti, kad abiejų skyrių darbuotojų nuomone, organizacijoje turi vyrauti hierarchija, ji turi būti charakterizuojama griežtu funkcijų ir pareigų paskirstymu, darbas turi būti reglamentuotas taisyklėmis ir procedūromis. Tokia organizacijos vizija susidaro greičiausiai todėl, kad VĮ „Oro Navigacija“ darbuotojų amžius daugiau, negu 30 metų, dirba daug žmonių virš 40-50 metų, jų darbo stažas organizacijoje pakankamai ilgas, todėl jie, dirbdami valstybinei įstaigoje jų suvokimas apie organizacija yra nusistovėjęs, jie mano, kad kuo didesnė kontrolė organizacijoje, tuo ji efektyviau dirba.

Apibūdinant savo organizaciją darbuotojai pažymi, kad organizacijoje pakanka biurokratinių bruožų, tačiau kultūra suformuota remiantis specifiniais įgūdžiais ir skirta specifinių užduočių sprendimui. Tokia kultūra susiformuoja tokiais atvejais, kai su užduotimis gali susitvarkyti tik kvalifikuoti specialistai, turintys atitinkamas žinias.

Nors skyrių darbuotojai mano, kad jų organizacijoje turėtų dominuoti vaidmens kultūra, iš pateikto grafiko (Pav. 15) matosi, kad skyriuose yra visiškai kitaip. Juose yra visų keturių kultūrų tipai, tačiau, nors ir labai netikėtai, išryškėja asmenybės kultūros dominavimas. Skyriuose centrinis punktas yra asmenybė. Skyrius su asmenybės kultūra visų pirma tarnauja ir padeda savo nariams. Valdžia tokiam skyriuose remiasi profesionalumu ir sugebėjimu komunikuoti.

Ch. Handy nuomone, vienoje organizacijoje jos evoliucijos procese galima stebėti visas kultūras. Jo pateikto testo pagalba, atlikus išsamų tyrimą galima padaryti išvada, kad šiuo momentu VĮ

„Oro navigacija“ dominuoja valdžios kultūra, kuomet pagrindinis generalinis direktorius yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Ši organizacija funkcionuoja remiantis taisyklių sistema, procedūromis, veiklos standartais, kurių laikymasis turi garantuoti jos efektyvumą. Yra aiški specializacija, gerai surašytos atskiros funkcijos, atliekamos darbuotojais ir skyriais. Skyrių tarpusavio veikla reguliuojama vaidmeninėmis ir bendradarbiavimo procedūromis, organizuojami susirinkimai, posėdžiai, susitikimai. Valdžios įgaliojimai priklauso ne nuo asmeninių savybių ir kompetencijos, o nuo padėties, užimamos hierarchijoje.

Teorinėje darbo dalyje nemažai minėta apie vadovo bruožų ir lyderio svarbą kolektyve, todėl „Darbo kolektyvo vadovavimo stiliaus nustatymo klausimyno“ (Priedas 4) pagalba buvo nustatytas generalinio įstaigos vadovo. Darbo kolektyvo vadovavimo stiliaus nustatymo klausimyne pateiktos 16 teiginių grupių, charakterizuojančių vadovo dalykinius bruožus. Kiekviena grupė susideda iš trijų teiginių, pažymėtų raidėmis: a,b,c. Respondentui reikėjo išsirinkti vieną, kuris labiausiai, atitinka vadovo bruožui. Anketa buvo pateikta tiems patiems respondentams (penkių skyrių vadovams). Remiantis tyrimo rezultatai vienareikšmiškai galima pasakyti, kad generalinis vadovas taiko demokratinį vadovavimo stilių. Priede nr. 5 pateikta informacija kaip pasiskirstė respondentų atsakymai: autoritariniam stilius buvo skirta 12 balų, liberaliajam – 8 ir demokratiniam – 59 balai. Tai parodo, kad darbuotojai (šiuo atveju tiesiogiai pavaldūs direktoriui – skyriaus vadovai) įtraukiami į valdymą ir sprendimų priėmimą. Direktorius linkęs daugumą klausimų spręsti pasitardamas su pavaldiniais, tačiau sprendimus priima pats, jis skatina darbuotojus dirbti komandomis, prisiimti atsakomybę, jam svarbu ne tiek darbo eiga, kiek rezultatai. Organizacijos direktorius kuria organizacinę kultūrą kartu su savo darbuotojais ir su savo pavaldiniais elgiasi mandagiai ir pagarbiai.

Atlikus išsamią tyrimo analizę susidaro galutinis vaizdas apie organizaciją, jos organizacinę kultūrą. Tyrimo respondentų duomenimis VI „Oro navigacija“ organizacinė kultūra susideda iš tokių komponentų:

- Formalizuotas ir struktūrizuotas darbas;
- Oficiali politika;
- Stabilumas, nuspėjamumas, efektyvumas;
- Komandinis darbas;
- Vieningas kolektyvas;
- Darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje;
- Draugiški santykiai su bendradarbiais;
- Orientacija į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą ;
- Vertinama aukšta darbuotojų kompetencija;
- Lyderis, kuris pasitiki kitais ir kuriuo tiki;
- Atviri komunikacijos kanalai ir prieiga prie aukščiausių vadovų ir t.t.

Visi minėti požymiai yra stiprios organizacinės kultūros požymiai, tačiau labai svarbu pažymėti, kad organizacijoje lieka labai ryškūs hierarchijos požymiai ir trūksta veiklumo, entuziazmo ir novatoriškumo. Stiprios organizacinės kultūros požymiai leis įmonei priimti teisingus sprendimus, būti stabiliai ir patikimai, tačiau vykstant nuolatiniams pasikeitimams rinkoje sunkiau prie jų prisitaikyti, esant konservatyviam ir neryžtingam. Adhokratiškos ir rinkos kriterijų trūkumas gali trukdyti įvesti inovacijas ir būti šiuolaikiniai.

## **4. POKYČIŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE**

### **4.1. Pokyčiai organizacijoje**

Valstybės įmonė „Oro navigacija“ nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise, tai gali turėti įtakos įvedant pokyčius organizacijoje. Turint ribotą biudžetą, organizacija vis dėl to remdamasi Lietuvos respublikos įstatymais, atitinkamais teisės aktais ir Europos Komisijos atitinkamų reglamentų reikalavimais prisitaiko prie rinkos pokyčių, pavyzdžiui: 2011 m. įmonėje vykdoma keturiolika projektų, kurie susiję su skrydžių valdymo centrų įrangos modernizavimu, oro erdvės struktūros keitimu ir atsakomybės ribų nustatymu, ryšių, navigacijos ir stebėjimo priemonių ir infrastruktūros atnaujinimu, automatinio skrydžių duomenų apsikeitimo su kaimyninių skrydžių valdymo centrais bei optimizuotos informacijos mainų infrastruktūros diegimu. Atsižvelgiant į teisės aktų bei procesų pakeitimus, atnaujintos šešios kokybės vadybos sistemos procedūros, Oro eismo vadybos (OEV) pakeitimų leistinų rizikos lygių skaičiavimo metodika, įmonės OEV rizikos klasifikavimo schema, kurią turi taikyti saugos vertinimo dalyviai nustatant saugos tikslus planuojamiems ir diegiamiems OEV pakeitimams. Atitinkamai pakeista įmonės saugos procedūra, reglamentuojanti saugos ir rizikos vertinimo bei analizės proceso valdymą, toliau tobulinami kiti kokybės bei oro eismo vadybos saugos dokumentai. Įgyvendinama automatinės saugos monitoringo sistemos (angl.– ASMT) projekto baigiamąjį etapą, Eurokontrolė organizavo sistemos administratorių ir naudotojų bei jos pagalba sukauptų duomenų apdorojimo mokymus. Suteikta žinių, kaip dirbti su ASMT, kaip doroti jos kaupiamus duomenis ir rengti statistiką, išsiaiškinta dėl tam tikrų techninių problemų sprendimų būdų. Įmonės darbuotojų kvalifikacija tobulinama, vadovaujantis įmonės Kokybės vadybos sistemos procedūra „Personalo mokymas“, darbuotojų ugdymo reglamentu ir CAA patvirtintu Mokymo centro veiklos vadovu. Visi šie dokumentai kasmet peržiūrimi bei tobulinami pagal vis didėjančius ICAO ir Eurokontrolės kvalifikacinius reikalavimus. 2011 metų I pusmetį bendras kursų dalyvių skaičius 552 žmonės. Kvalifikacijos tobulinimo kursuose užsienyje dalyvavo 47 darbuotojai. Įmonės Mokymo centre mokėsi 475 darbuotojai. Aviacijos saugumo kursuose mokėsi 263 įmonės darbuotojai.



VĮ „Oro navigacija“ pokyčiai yra neišvengiami. Organizaciniai pokyčiai įmonėje nukreipti į efektyvumo didinimą. Vadovybė įtaria, kad organizacijos personalas taip pat pagerins veiklos rodiklius, tačiau įvedant pokyčius darbuotojai negatyviai reaguoja. Priežastis - žmoniškas faktorius, tai yra normalu, darbuotojai bijo prarasti darbo vietą, netekti turimo statuso, praranda pasitikėjimą savimi, tampa irzlūs ir pradeda dirbti neefektyviai. Todėl labai svarbų vaidmenį pokyčių valdyme vaidina direktorius ir susiformavusi organizacinė kultūra.

## 4.2. Pokyčių valdymo analizė

Kadangi tyrimui pasirinkome pokyčių valdymo teorijas E ir O, pagal teoretikų pateiktą lentelę (Lentelė 3, Organizacinių pokyčių teorijų E ir O skiriamųjų savybių palyginimas), atlikus kokybinius tyrimus organizacijoje (dokumentų analizę, interviu, stebėjimą), galima modifikuoti lentelę pagal pasirinktą organizaciją, išryškinant VĮ „Oro navigacija“ būdingus prioritetus.

Organizacijos prioritetų paskirstymas dar kartą patvirtina nuomonę, kad minėtos teorijos efektyviausiai taikomos kartu, priklausomai nuo situacijos. Kadangi įmonė yra viešoji, pelno siekimas nėra jos pagrindinis tikslas. Organizacija, atsižvelgiant į Europos standartus, kitų organizacijų vykdomų pokyčių praktiką, stengiasi pasitempti, neatsilikti, žygiuoti koja į koją su šiuolaikinėmis technologijomis, todėl labiausiai stengiasi patobulinti organizacinius sugebėjimus ir organizacinę kultūrą. Vadovybė laikosi nuomonės, kad kvalifikuotas, išprusęs, kompetetingas personalas ir stiprūs, sustyguoti ryšiai tarp vadovų ir pavaldinių duos geriausių rezultatų ir padės išlaikyti gerą organizacijos įvaizdį.

6 lentelė. Organizacinių pokyčių teorijų E ir O skiriamųjų savybių palyginimas

Pokyčių tikslas ir priemonės	Teorija E	Teorija O
<b>Tikslas</b>	Maksimizuoti ekonominę vertę	Plėtoti organizacinius gebėjimus
<b>Vadovavimas</b>	Iš viršaus į apačią	Bendradarbiaujant
<b>Pokyčių objektas</b>	Valdymo struktūra ir sistemos	Organizacinė kultūra
<b>Planavimas</b>	Pokyčių planavimas ir programavimas	Staigiai atsirandantys pokyčiai
<b>Motyvacija</b>	Finansinės paskatos	Įvairių paskatų derinys
<b>Konsultantų dalyvavimas</b>	Aktyvus. Parengtų technologijų ir sprendimų panaudojimas	Neaktyvus. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą

(sudaryta autorės pagal Andriuščenka, J., 2008)

Organizacijos vadovybė mano, kad pinigine motyvacija yra gerai, tačiau didesnę dėmesį skiria emociniam įsitraukimui, suprantant, kad jeigu pradžioje įvesti piniginius skatinimus ir esant nestabiliai organizacijos padėčiai juo reikėtų apriboti, tai sulaužytų darbuotojų pasitikėjimą. Teorijos O taikymas leidžia organizacijoje išlaikyti pasitikėjimą, kas leidžia neskausmingai įvedinėti inovacijas ir pokyčius. Teorijos O pasirinkimą greičiausiai lemia ir direktoriaus asmeninės charakteristikos. Kaip parodė vadovavimo stiliaus nustatymo testo analizė jis yra demokratinis.

## **5. ORGANIZACINĖS KULTŪROS BŪKLĖS ĮTAKA POKYČIŲ VALDYMUI ORGANIZACIJOJE**

Organizacinė kultūra atspindi ilgametę patirtį, susiformavusią organizacijoje, kuri padeda žmonėms dirbti. Santykius ir kolektyvines normas, kurios sudaro organizacinę kultūrą labai sunku pakeisti, tačiau paveikti juos galima ir galiausiai pakeisti juos visiškai galima. Vadovas, kuris nusprendė reorganizuoti kultūrą ar įvesti kitus organizacinius pokyčius, turi būti labai atsargus, nes tai turės įtakos su jautriomis žmonių problemomis. Pagarba ir kantrybė kitų žmonių vertybių ir įsitikinimų atžvilgiu – svarbūs bruožai, kuriuos turi turėti vadovas. Štai čia ir slypi organizacinės kultūros būklės įtaka pokyčių valdymui organizacijoje – susiformavusi organizacinė kultūra ir mokėjimas ją įtakoti.

### **5.1. Organizacinės kultūros tipologijų ir pokyčių valdymo nustatymo tyrimų rezultatų analizė**

Apibendrinant visą VI „Oro navigacija“ atliktą tyrimą, reikėtų suvesti visus gautus rezultatus į vieną bendrą lentelę, kurioje vaizdžiai matytųsi organizacinės kultūros būklė, vadovavimo stilius ir bendras organizacijos klimatas. Tai leis padaryti išvadas ir suvokti kokią įtaką pasirinktam pokyčių valdymo modeliui daro susiformavusi organizacinė kultūra.

7 lentelėje matosi, kad VI „Oro navigacija“ generalinio direktoriaus vadovavimo stilius yra demokratinis, jo manymu organizacinė kultūra yra klaninė, ateityje norėtų išlaikyti stabilumą ir didinti kontrolę. Kiti organizacijos vadovai mano, kad organizacija ir hierarchinio tipo, jų vizija sutampa su generalinio direktoriaus. Skyriaus darbuotojai jaučiasi laisviau, jų manymu organizacinė kultūra yra „užduoties“, orientuota į personalą.

Pokyčiai organizacijoje valdomi skiriant didelį dėmesį darbuotojų vertybėms ir elgesiui. Organizacijoje organizacinė kultūra vaidina didelį vaidmenį, nes palaiko aukštą veiklos lygmenį ir asmeninius darbuotojų tikslus.

7 lentelė. Bendras VI „Oro navigacija“ organizacijos kultūros apibūdinimas

	<b>Pavadinimas</b>	<b>Apibūdinimas</b>	<b>Ateities vizija</b>
<b>Dominuojantis organizacinės kultūros tipas (pagal K. Cameron ir R. E. Quinn) gen. direktoriaus akimis</b>	<i>Klanas</i> (vidinis susikcentravimas ir integracija)	Būdingas komandinis darbas, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, didelis dėmesys darbuotojų moraliniam klimatui, draugiška aplinka.	Taps lankstesnė, bet liks stabili ir patikima.
<b>Dominuojantis organizacinės kultūros tipas (pagal K. Cameron ir R. E. Quinn) skyrių vadovų akimis</b>	<i>Hierarchija</i> (stabilumas ir kontrolė)	Organizaciją vienija nustatytos griežtos formalios taisyklės, procedūros, oficiali politika ir jų laikymasis.	Tapti lankstesniai, bet likti Tą patį stabiliai ir patikimai
<b>Dominuojantis organizacinės kultūros tipas (pagal Ch. Handy) skyrių darbuotoju nuomone</b>	<i>Užduoties kultūra</i>	Orientavimas į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą.	Vaidmens ir valdžios kultūra
<b>Direktoriaus vadovavimo stilius</b>	<i>Demokratinis</i>	Valdžios pasidalijimas, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą	

## IŠVADOS

Atlikus VI „Oro navigacija“ organizacinės kultūros tyrimą panaudojant OCAI ir kitus instrumentus teikiamos šios išvados:

1. Generalinis įmonės direktorius laikosi demokratiško vadovavimo stiliaus (Priedas 5), kuria palankias sąlygas organizacijos narių bendravimui ir bendradarbiavimui, tačiau įvertinus vadovavimą pagal kitus kriterijus jis atrodo griežtas ir konservatyvus, konstatuotinas jo organizacinių įgūdžių trūkumas, naujų idėjų inicijavimo, versliškumo trūkumas (pav. 8, pav. 9). Vadovas savo pareigose jaučiasi stabiliai ir įveda pokyčius tik tokius, kurie yra neišvengiami, kuriuos diktuoja išorinė aplinka.

2. Valdant pokyčius generalinis direktorius taiko pokyčių valdymo teoriją O: skatina darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir jos tobulinimą, sprendimus priima bendradarbiaudamas su pavaldiniais. Esant stipriai organizacinei kultūrai, tikslingai naudojamos priemonės įtikina darbuotojus, kad pokyčiai yra būtini, sumažina jų pasipriešinimą pokyčiams. Įvedant pokyčius, darbuotojai lengviau adaptuojasi, patyria mažiau streso, nes jaučia organizacijos stabilumą ir pasitiki vadovu.

3. Esanti organizacinė kultūra atspindi organizacijos vadovų orientavimąsi į bendrą tikslą siekti gerų veiklos rezultatų. Egzistuoja kolektyvinių renginių kompleksas, kuris palaiko šiltus darbuotojų tarpusavio santykius ir formuoja „sveiką“ klimatą kolektyve.

4. Egzistuoja aiškiai suformuluotos organizacijos misija, strategija, daugumos darbuotojų palaikomos vertybės. Aptinkamos orientuotos į personalą organizacijos tradicijos ir ceremonijos, tačiau nėra darbuotojų elgesio ir tarpusavio santykių kodekso, vadovybės informacija lėtai pasiekia darbuotojus, nes nepakankamai pasinaudojama šiuolaikinėmis informacinių technologijų galimybėmis, o dėl to atsiranda nesusipratimų.

5. Įstaiga vadovaujasi Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos įstatymais, standartais ir priderina prie jų savo nuostatas ir organizacinės kultūros savybes. Darbuotojai organizacinę kultūrą vertina kaip biurokратиška (pav. 7), tačiau demokratinis generalinio direktoriaus vadovavimo stilius leidžia integruoti į kolektyvą kolektyviškumą ir lojalumą.

6. Tyrimo rezultatai rodo, kad įstaigos vadovui trūksta lankstumo ir novatoriškumo, o šiuolaikiškai organizacija be šių savybių, kaip ir be kūrybiško mąstymo, sunku siekti aukšto statuso visuomenėje.

## REKOMENDACIJOS

VĮ „Oro navigacija“ nėra būtinumo atlikti gilius organizacinės kultūros pokyčius, nes yra aiškiai suformuota misija, veiklos strategija, kolektyvas vienodai vaizduoja organizacinius tikslus. Minėti faktoriai leidžia efektyviai dirbti pasirinkta kryptimi, tačiau rekomenduojama sudaryti aiškią organizacinės kultūros normatyvinę bazę, kurioje būtų reglamentuotas darbuotojų elgesys, jų tarpusavio santykiai.

Įstaigai reikalingas vertybių nuolatinis palaikymas ir vystymas, o pokyčiai vykdomi palaipsniui, kad nauji kultūros elementai neprieštarautų esamai vertybių sistemai. Reikėtų siekti, kad pokyčius priimtų ir palaikytų visų padalinių vadovai, nes tik tokiu atveju, organizacinės kultūros tobulinimas ir pokyčiai skatins įstaigos klestėjimą.

Nustatytiems organizacinių įgūdžių, naujų idėjų inicijavimo, versliškumo, informacijos sklaidos įstaigoje trūkumams pašalinti siūloma:

- ▲ organizacinės kultūros būklei diagnozuoti ir pokyčiams projektuoti pritraukti profesionalius ir kompetentingus konsultantus, turinčius naujų idėjų, o į pokyčių valdymo procesą įtraukti aktyvius ir kompetentingus įstaigos darbuotojus. Jų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese ir pokyčių valdyme turėtų kompensuoti organizacinių įgūdžių trūkumą, padidinti valdymo veiksmų kolegialumą ir kokybę bei pagerinti darbuotojų vadybinius įgūdžius;
- ▲ sudaryti ir taikyti standartą, užtikrinanti būtiną informacijos srautų ir jų mainų kokybę įstaigoje, plačiau naudojantis šiuolaikiškų informacinių technologijų duomenų perdavimo galimybėmis. Tai padėtų išvengti nesusipratimų ir palaikytų pasitikėjimą tarp vadovų ir darbuotojų;
- ▲ organizuoti verslumo ugdymo renginius įstaigos darbuotojams, siekti, kad jie įgytas žinias taikytų savo veikloje;
- ▲ siekti platesnio vadybinių metodų taikymo įstaigos veikloje, atsisakant biurokratinio administravimo.

## ŠALTINIAI

### Mokslinė literatūra

1. Andriuščenka, J. (2008). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai– Akademija. – P. 12–23. ISSN 1822-6760. (EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete)
2. Beer, M., Nohria, N. (2000). Resolving the Tension between Theories *E* and *O* of Change // Breaking the Code of Change. – Boston: Harvard Business School Press.
3. Bennis, W. (2000). Emergent Change as a Universal in Organizations // Breaking the Code of Change. – Boston: Harvard Business School Press.
4. Bosas A. (2004). Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
5. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and changing organizaitonal culture. New Jersey: John Wilei and Sons.
6. Cameron, K., Kim, M., Whetten D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulance. Administrative Science Quartely, p. 222–240.
7. Colenso, M. (1990). Kaizen strategies for Successful Organizational Change. – Financial Times: Prentice Hall.
8. Driskill, G. W. And Brenton, A. L. (2005). Organizational culture in action. London: SAGE.
9. Handy, Ch. (1990), Understanding Voluntary Organisations, p. 86, 88, 90, 92, ISBN 0-14-01438-6. Panaudota leidus Penguin Books Ltd.
10. Hofstede, Geert. (1994) Cultures and organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival: Software of the Mind. London.
11. Galbraith, J. (2000). The Role of formal Structures and Processes // Breaking the Code of Change. – Boston: Harvard Business School Press.
12. Ghoshal, S., Barlett, C. (2000). Rebuilding for Behavioral Context // Breaking the Code of change. – Boston: Harvard Business School Press.
13. Gimžauskienė E. (2007). Organizacijų veiklos vertinimo sistemas. Kaunas: Technologija.
14. Jensen, M. (2000). Value Maximization and the Corporate Objective Function // Breaking the Code of Change. – Boston: Harvard Business School Press.
15. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
16. Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų valdymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

17. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius. (Prieiga per Internetą: <http://www.inovacijos.lt>).
18. Kvedaravičius, J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. – Kaunas: VDU.
19. Kvedaravičius, J. Lodienė, D. (2002). Pokyčiai ir organizacijų sėkmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 21. – Kaunas.
20. Kvedaravičius, J., Dagtė, I. (2006). Mokslo sistemos pokyčių vadyba: ryškėjantis konceptualaus modelio kontūrai. Nr. 38. – Kaunas: VDU.
21. Melnikas, B. (1995). Menedžmentas ir transformacijos Rytų Europos šalyse. – Vilnius: LKA.
22. Neill, T., Mindrum, C. (2000). Human Performance that Increases Business performance // Breaking the Code of Change. – Boston: Harvard Business School Press.
23. Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V, ir kt. (2004). Projektų valdymas. Kaunas: Technologija.
24. Patapas A., Labenskytė G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.// Viešoji politika ir administravimas = Public Policy and Administration: mokslo darbų žurnalas. – ISSN 1648-2603. – Vilnius. – 2011, T. 10, Nr. 4, p. 589-603
25. Robbins S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
26. Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. New Jersey: John Wiley and Sons.
27. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
28. Šimanskienė L. (2008) Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
29. Svenin, A., Alvesson, M. And Sveningsson, S. (2007). Changing organizational culture: cultural change work in progress. London: Routledge.
30. Wruck, K. (2000). Compensation, intensives and Organizational Change // Breaking the Code of Change. – Boston: Harvard Business School Press.
31. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. – Kaunas: VDU.
32. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 38. – Kaunas: VDU.
33. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, P. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. – Kaunas: VDU.
34. Иванова, Е. Ю., Приходько, В. И. (2006). Теория организации. – Москва: КНОРУС.
35. Широкова, Г. В. (2005). Управление организационными изменениями. – Москва.
36. Соломанидина Т.О. (2007). Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учеб.-метод. материалы. М.: ИНФРА-М,

37. Тихомирова О. Г. (2008) Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Санкт-Петербург.

### **Teisės aktai ir dokumentai**

38. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas // Valstybės žinios, 2007-07-12, Nr.77-3046.

39. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160.

40. Nacionalinės darnaus vystymosi švietimo 2007 – 2015 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 2 d. nutarimu Nr. 1062.

### **Interneto priegigos**

41. [EBSC Ohost Research Databases: http://web.ebscohost.com/ehost/](http://web.ebscohost.com/ehost/) Organizational culture in implementing quality management system// COSTACHE, Bogdan Mihai, FUNAR, Stefan Petni, ADAMESCU, Dorina Annals of DAAAM & Proceedings, January 1, 2009, 1463-1465, 2p; (2010-12-03)

42. [EBSC Ohost Research Databases: http://web.ebscohost.com/ehost/](http://web.ebscohost.com/ehost/) The Relationship between Organizational Culture and Staff Productivity Public Organizations// Chegini, Mehrdad Goudarzvand Journal of Social Sciences, March 1, 2010, 6, 127-130,3p; (2010-12-03)

43. Organizacinės kultūros tipų diagnostikos anketos. Анкета по диагностике типа организационной культуры (Handy Ch., Hofstede G.) (Prieiga per Internetą: PR- Портал. <http://www.hr-portal.ru/>)

44. Organizacinės kultūros tipų diagnostikos anketos. Darbuotojų vadovavimo stiliaus nustatymo anketa, organizacinės kultūros tipų ekspress-diagnozavimas (Prieiga per Internetą: Институт корпоративной культуры <http://corpculture.ru/> ).



**Berdnikovienė R.** Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas.

Vadovas doc. dr. A. Minkevičius. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. - 71 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atskleidžiama organizacinės kultūros samprata, išnagrinėjamos pokyčių valdymo teorijos, nustatoma organizacinės kultūros būklės įtaka pokyčių valdymui, išskiriami viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatumai Valstybinės įmonės „Oro navigacija“ pavyzdžiu.

Diagnostinėje darbo dalyje, remiantis įvairiais mokslininkų pateiktais instrumentais nustatomi šios įstaigos organizacinės kultūros elementai; diagnozuojamas organizacinės kultūros tipas ir vadovavimo stilius; iškeliamos problemos ir pateikiami jų sprendimo būdai.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacinė kultūra, organizacinės kultūros diagnozavimas, pokyčiai organizacijoje, pokyčių valdymas.

## ANOTATION

**Berdnikovienė R.** Master's Work in Public administration „The impact of status of organizational culture on change management in State Enterprise “Oro Navigacija”. Supervisor assoc.prof. dr. A. Minkevicius. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 73 p.

The present final Master's thesis reveals the concept of organizational culture, analyzes change management theories, defines the impact of status of organizational culture on change management, distinguishes the peculiarities of management of public administration organizations, following the example of State Enterprise “Oro Navigacija”.

Following instruments, presented by various scientists, the elements of organizational culture of the present enterprise are identified; the type of organization culture and management style is diagnosed; problems are raised and their solutions are presented in diagnostic part of paper.

**Key Words:** organizational culture, diagnosing organizational culture, changes in organization, change management.

## SANTRAUKA

**Berdnikovienė R.** Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas „VĮ „Oro navigacija“ organizacinės kultūros būklės įtaka pokyčių valdymui“. Vadovas doc. dr. A. Minkevičius - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. - 71 p.

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali tuo, kad viešųjų organizacijų organizacinė kultūra mažai tyrinėta, o jos koncepcija Valstybinės įstaigos „Oro navigacija“ suvokiama kitaip.

Darbo tikslas – nustatyti šios įstaigos organizacinės kultūros tipą, įvertinti jos būklę, ypatybes, bei įtaką pokyčių valdymui.

Mokslinės literatūros analizės dalyje nustatytas ryšys tarp organizacinės kultūros ir pokyčių valdymo organizacijoje.

Tyrimo dalyje pasinaudota Ch. Handy, K. Cameron ir R. E. Quinn teorijomis ir diagnostiniais instrumentais. Minėtais instrumentais nustatyti įstaigos organizacinės kultūros elementai ir tipas, diagnozuota jos būklė. Įstaigos darbuotojai organizacinę kultūrą vertina kaip biurokратиška, pasigenda naujų idėjų inicijavimo, inovacijų, versliškumo.

Darbe taip pat nustatyta organizacinės kultūros įtaka pokyčių valdymui įmonėje. Pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

## SUMMARY

**Berdnikovienė R.** Master's Work in Public administration „The impact of status of organizational culture on change management in State Enterprise “Oro Navigacija”. Supervisor assoc.prof. dr. A. Minkevicius. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 73 p.

The theme of final Master's thesis of public administration is relevant because of the fact that organizational culture has not been much researched yet and its concept is perceived differently by State Enterprise “Oro Navigacija”.

Objective of paper – to determine the type of organizational culture of aforementioned enterprise, its peculiarities and impact on change management.

The section of scientific literature analysis identifies the relation between organizational culture and change management in organization.

Theories and diagnostic instruments of Ch. Handy, K. Cameron and R. E. Quinn were used in research section. The elements and type of organizational culture of enterprise were determined, its status was diagnosed, using the mentioned instruments. The employees of enterprise consider organizational culture as bureaucratic, miss initiation of new ideas, innovations and entrepreneurship.

The paper also determines the impact of cultural organization on change management in enterprise. Conclusions and recommendations are presented.

**PRIEDAI****1 PRIEDAS****OCAI INSTRUMENTAS PAGAL K. CAMERON IR R. E. QUINN****Gerbiamas respondente,**

Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studijų magistrantė Rima Berdnikovienė atlieka tyrimą, kuriuo tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros būklę ir jos įtaką pokyčių valdymui.

Ši anketa yra visiškai anoniminė, joje nereikia nurodyti savo vardo ir pavardės. Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Mano magistrantūros baigiamajame darbe atsispindės tik statistiškai apibendrinti tyrimo rezultatai.

Kiekvienos organizacijos kultūra yra savita, todėl mažesnę ar didesnę procentą nedarys įtakos organizacijos įvaizdžiui, bus nustatomas tik organizacinės kultūros tipas ir ir klimatas Jūsų skyriuje, todėl pasistenkite atvirai ir kiek įmanoma objektyviai atsakyti į pateiktus klausimus.

Anketoje yra šeši skyriai su keturiomis alternatyvomis ( A, B, C, D). Maloniai prašome pasirinkti 100% šioms alternatyvoms taip, kaip Jums atrodo, kad yra būdinga Jūsų organizacijai. Didžiausią procentinę dalį skirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai primena Jūsų organizaciją. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30,...) ir penkių (5, 15, 25, 35, ...).

Anketoje atsakymams yra pateiktos 2 skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltyje „Dabar“ reikėtų apibūdinti taip, kokia ji yra dabar. Skiltyje „Numatoma ateityje“ - kokia Jūsų organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

*Pildymo pavyzdys:* Atsakinėjant į pirmą klausimą, Jūsų nuomonė, alternatyva B primena Jūsų organizaciją, A ir C alternatyvos taip pat tinka, tik jų apibūdinimas iš dalies atitinka organizaciją, o D visiškai nebūdinga, tai procentinius balus galima būtų paskirstyti taip: A , C–15 %, B-65%, D – 5%. Bendra atsakymų suma turi sudaryti – 100%.

	<b>Svarbiausios charakteristikos</b>	Dabar	Pageidautina
A	Šeimos atmosfera. Neformalūs kontaktai. Žmonės turi daug bendro.		
B	Dinaminė atmosfera. Verslininkystės klimatas. Žmonės pasiruošę aukotis ir rizikuoti. Orientacija į sėkmės pasiekimą.		
C	Veikla orientuota į rezultatą, užduočių vykdymą. Rungtyniavimas.		
D	Kieta struktūra. Aiškūs įgaliojimai. Formalios taisyklės ir kontrolė.		
	Viso	100%	100%
	<b>Lyderystės ir vadovavimo stilius</b>		
A	Monitoringo pavyzdys. Savitarpio palaikymas, siekimas padėti ir išmokyti. Bendradarbių vystymas.		
B	Inovacijos. Pasiruošimas priimti rizikingus sprendimus. Verslininkystės mąstymas.		
C	Tiesumas, dalykiškumas, agresyvumas. Veikla orientuota į tikslus.		
D	Efektyvumas. Tikslus darbo koordinavimas. Darbo procesai atitinka verslo užduotims.		
	Viso	100%	100%
	<b>Samdomų darbuotojų vadovavimas</b>		
A	Sprendimų kolegialumas. Kolektyvinis darbas. Dalyvavimas sprendimų priėmimo procese.		
B	Platus veiklos pasirinkimas. Kūrybinių idėjų palaikymas. Individualūs užduočių sprendimai.		
C	Aukšti gamybos standartai. Konkurencijos spaudimas. Pažangų skatinimas.		
D	Užimtumo garantavimas. Nuspėjami ir stabilūs santykiai. Saugos reikalavimų ir taisyklių laikymasis.		
	Viso	100%	100%
	<b>Organizacijos esmė</b>		
A	Bendradarbių lojalumas. Tarpusavio pasitikėjimas. Vidiniai įsipareigojimai.		
B	Pasiruošimas inovacijoms. Augimo ir lyderystės siekimas.		
C	Orientacija į pajamas. Aukšto darbo našumo ir tikslų siekimas.		
D	Formalių taisyklių, planinio veiksmo laikymasis. Įsišaknijusios struktūros. Organizacijos ateities aprūpinimas.		
	Viso	100%	100%

	<b>Strateginis kryptingumas</b>		
A	Humaniškas plėtojimas. Didelis pasitikėjimas. Atvirumas ir bendrininkavimas.		
B	Naujų resursų įsigijimas ir taikymas. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Naujovių aprobavimas, naujų problemų sprendimas.		
C	Tikslų pasiekimas. Konkurenciniai veiksmai, siekimas nugalėti rinkoje.		
D	Produktyvumo didinimas. Sklandaus procesų vykdymo palaikymas. Stabilumas ir tęstinumas.		
	Viso	100%	100%
	<b>Sėkmės kriterijai</b>		
A	Darbuotojų gerovė. Teigiamas darbuotojų vystymasis. Darbuotojų pasiruošimas veikti.		
B	Unikalių ir naujų paslaugų kūrimas. Paslaugų lyderis ir novatorius.		
C	Pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje.		
D	Rentabilumas. Tikslus terminų planavimas. Garantuotas aprūpinimas.		
	Viso	100%	100,00 %

## CHARLES HANDY ORGANIZACINĖS KULTŪROS TIPŲ NUSTATYMO TESTAS

### Gerbiamas respondente,

Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studijų magistrantė Rima Berdnikovienė atlieka tyrimą, kuriuo tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros būklę ir jos įtaką pokyčių valdymui.

Norėčiau atkreipti Jūsų dėmesį į tai, kad ši anketa yra visiškai anoniminė (nereikia nurodyti savo vardo ir pavardės). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Mano magistrantūros baigiamajame darbe atsispindės tik statistiškai apibendrinti tyrimo rezultatai. Remiantis testo rezultatais galima bus suprasti ne tik kaip Jūs (darbuotojai) matote organizacinę kultūrą, bet ir kaip ji atitinka Jūsų lūkesčius.

Anketos atsakymams yra pateikiamos dvi skiltys „Taip turėtų būti“ ir „Mūsų organizacijoje“. Maloniai prašome ties kiekviena skiltimi pažymėti tą atsakymą, kuris labiausiai tinka apibūdinant Jūsų organizaciją, o skiltyje „Taip turėtų būti“ - pažymėti Jūsų lūkesčius atitinkantį atsakymą.

#### 1. Sprendimai priimami tu, kas:

- A) turi didesnę negu kiti valdžią
- B) pareigybės įgaliotas
- C) labiau kompetentingas šiuo klausimu
- D) siekia prisiimti įsipareigojimus.

Taip turėtų būti..... Mūsų organizacijoje..... Mūsų skyriuje .....

#### 2. Išteklių paskirstomi remiantis:

- A) vienašališku vadovo sprendimu
- B) esamomis taisyklėmis ir procedūromis
- C) veiklos interesais
- D) darbo atlikėjų patogumu

Taip turėtų būti..... Mūsų organizacijoje..... Mūsų skyriuje .....

#### 3. Geras darbuotojas – tai:

- A) pareigingas ir drausmingas

- B) tiksliai vykdamasis savo pareigas
- C) iniciatyvus, motyvuotas į rezultatą
- D) lojalus, malonus bendraujant

Taip turėtų būti..... Mūsų organizacijoje..... Mūsų skyriuje .....

4. Skatinimo ir bausmės taikymas remiasi:

- A) vadovybės sprendimu
- B) esama raštiška motyvacijos ir vidinės tvarkos sistema
- C) darbuotojo asmenybės tipu ir specifika
- D) personalo interesais

Taip turėtų būti..... Mūsų organizacijoje..... Mūsų skyriuje .....

5. Geras kolektyvas – tai:

- A) drausmingas
- B) gerai struktūrizuotas ir profesionalus
- C) profesionalus su palaikymo ir savitarpio pagalbos atmosfera
- D) draugiškas ir linksmas

Taip turėtų būti..... Mūsų organizacijoje..... Mūsų skyriuje .....

6. Laimėjimų pasiekia žmonės:

- A) gerai suprantantys vadovybės nuostatas
- B) tiksliai atliekantys savo pareigas ir atitinkantys organizacijos nuostatomis
- C) motyvuoti ir išprusę
- D) komunikabilūs, palaikantys gerus santykius su visais

Taip turėtų būti..... Mūsų organizacijoje..... Mūsų skyriuje .....

7. Darbuotojas, turintis pakankamai įgūdžių, atlieka savo darbą ne labai gerai, todėl

kad:

- A) nepakankama kontrolė



- B) nepakankamai aiškiai sudarytos pareiginės instrukcijos
- C) jis nepakankamai motyvuotas ir orientuotas į rezultatą
- D) jam nesuteikė pakankamai resursų arba jis kažkuo nepatenkintas

Taip turėtų būti..... Mūsų organizacijoje..... Mūsų skyriuje .....

8. Geras vadovas:

- A) ryžtingas, autoritarinis, turi didelę įtaką
- B) tiksliai formuojantis uždavinius aukštesnio lygio tikslų rėmuose
- C) mokantis motyvuoti, lavinti žmones ir plėtoti verslą
- D) sudarantis pozityvią atmosferą kolektyve

Taip turėtų būti..... Mūsų organizacijoje..... Mūsų skyriuje .....

Maloniai prašome atsakyti dar į keletą klausimų:

Jūsų amžius.....

Jūsų darbo stažas dabartinėse pareigose (metais).....

Nuoširdžiai dėkojame už kantrybę!

Sėkmės darbuose!

**DARBO KOLEKTYVO VADOVAVIMO STILIAUS NUSTATYMO KLAUSIMYNAS**

(Zacharovas-Žuravliovas)

**Gerbiamas respondente,**

Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studijų magistrantė Rima Berdnikovienė atlieka tyrimą, kuriuo tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros būklę ir jos įtaką pokyčių valdymui.

Norėčiau atkreipti Jūsų dėmesį į tai, kad ši anketa yra visiškai anoniminė (nereikia nurodyti savo vardo ir pavardės). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Mano magistrantūros baigiamajame darbe atsispindės tik statistiškai apibendrinti tyrimo rezultatai. Remiantis testo rezultatais galima bus nustatyti vadovo vadovavimo stilių ir vadovo tipą darbo kolektyve.

**Instrukcija:** prieš Jus 16 teiginių grupių, charakterizuojančių vadovo dalykinius bruožus. Kiekviena grupė susideda iš trijų teiginių, pažymėtų raidėmis: a,b,c. Jums reikėtų atidžiai perskaityti visus trys teiginius kiekvienos grupės sudėtyje ir išsirinkti vieną, kuris labiausiai, Jūsų nuomone, atitinka Jūsų vadovo bruožui. Pažymėkite išrinktą teiginį ženklu „+“ šalia pasirinktos raidės.

1. a) aukštesnioji vadovybė reikalauja, kad apie visus darbus būtų pranešta asmeniškai jam;
- b) stengiasi viską spręsti kartu su pavaldiniais, vienašališkai priima sprendimą tik skubiais klausimais;
- c) kai kurie svarbūs reikalai sprendžiami faktiškai be vadovo dalyvavimo, jo pareigas atlieka visi.
2. a) visada kažką įsakinėja, reikalauja;
- b) įsakinėja taip, kad norisi atlikti;
- c) įsakinėti nemoka.
3. a) stengiasi, kad jo pavaduotojai būtų kvalifikuoti specialistai;
- b) vadovui nesvarbu, kas dirba jo pavaduotoju, pagalbininku;
- c) jis siekia, kad pavaduotojai ir pagalbininkai atliktų savo pareigas nepriekaištingai.
4. a) jam svarbu tik plano vykdymas, o ne darbuotojų tarpusavio santykiai;
- b) nesuinteresuotas darbu, formaliai žiuri į darbą;

- c) sprendžiant gamybinės užduotis, stengiasi sudaryti gerus žmonių kolektyve tarpusavio santykius.
5. a) greičiausiai jis konservatyvus, nes bijo naujovių;  
b) pavaldinių iniciatyva nepriimtina vadovui;  
c) palaiko darbuotojų savarankiškumą.
6. a) nepyksta kritikuojamas, atsižvelgia į kritiką;  
b) nemėgsta, kai jį kritikuoja ir nesistengia to slėpti;  
c) klausosi kritikos, net ruošiasi imtis veiksmų, tačiau nieko nenuveikia.
7. a) susidaro įspūdis, kad vadovas bijo atsakyti už savo veiksmus;  
b) įsipareigojimus paskirsto tarp savęs ir pavaldinių;  
c) vadovas vienašališkai priima sprendimus arba atšaukia juos.
8. a) reguliariai tariasi su pavaldiniais, ypač su patyrusiais darbuotojais;  
b) pavaldiniai ne tik pataria, bet ir gali duoti nurodymus savo vadovui;  
c) neleidžia, kad pavaldiniai jam patartų, tuo labiau prieštarautų.
9. a) paprastai tariasi su pavaldiniais arba žemesniais vadovais, tik ne su savo pavaldiniais;  
b) reguliariai bendrauja su savo pavaldiniais, informuoja apie esamus reikalus, problemas, kurias reikės spręsti;  
c) atlikti tam tikrą darbą jam neretai tenka įtikinėti savo pavaldinius.
10. a) visada kreipiasi į pavaldinius maloniai ir geranoriškai;  
b) bendraujant su pavaldiniais dažnai abejingas;  
c) su pavaldiniais būna netaktiškas ir net šturkštus.
11. a) kritinėse situacijose vadovas blogai susitvarkys su savo pareigomis;  
b) kritinėse situacijose vadovas, paprastai, pereina prie šturkštesnių vadovavimo metodų;  
c) kritinės situacijos nekeičia vadovo vadovavimo būdo.
12. a) pats sprendžia net ir tuos klausimus, kuriuos ir pats ne visai gerai išmano;  
b) jeigu kažko nežino, tai nebijo to parodyti ir kreipiasi pagalbos į kitus;  
c) jis negali pats veikti, laukia „spyrio“ iš šalies.

13. a) greičiausiai, jis nelabai reiklus žmogus;  
b) jis reiklus, bet taip pat ir teisingas  
c) apie jį galima pasakyti, kad jis būna pernelyg griežtas ir net priekabus.
14. a) kontroliuojant rezultatus, visada pastebi teigiamą pusę, giria pavaldinius;  
b) visada labai griežtai kontroliuoja pavaldinių ir kolektyvo darbą;  
c) kontroliuoja darbą retkarčiais.
15. a) vadovas moka palaikyti drausmę ir tvarką;  
b) dažnai pavaldiniams daro pastebėjimus, papeikimus;  
c) negali įtakoti drausmei.
16. a) vadovui dalyvaujant, pavaldiniams visą laiką tenka dirbti įsitempus;  
b) su vadovu įdomu dirbti;  
c) pavaldiniai palikti dirbti savo nuožiūra.

Maloniai prašome atsakyti dar į keletą klausimų:

Jūsų amžius.....

Jūsų darbo stažas dabartinėse pareigose (metais).....

Nuoširdžiai dėkojame už kantrybę!

Sėkmės darbuose!

**VADOVAVIMO STILIAUS DARBO KOLEKTYVUI NUSTATYMO KLAUSIMYNO  
RAKTAS (ZACHAROVAS -ŽURAVLIOVAS) IR TYRIMO REZULTATAI**

**AUTORITARINIS STILIUS**

Klausimo nr.	Atsakymų variantai			Klausimo nr.	Atsakymų variantai		
	a	b	c		a	b	c
1	2 A			9	1A		
2	A			10			A
3			1A	11		3A	
4	A			12	A		
5		A		13			A
6		2A		14		A	
7			3A	15		A	
8			A	16	A		

**LIBERALUS STILIUS**

Klausimo nr.	Atsakymų variantai			Klausimo nr.	Atsakymų variantai		
	a	b	c		a	b	c
1			L	9			L
2			1L	10		L	
3		L		11	L		
4		L		12			L
5	3L			13	2L		
6			1L	14			L
7	L			15			L
8		1L		16			L

**DEMOKRATINIS STILIUS**

Klausimo nr.	Atsakymų variantai			Klausimo nr.	Atsakymų variantai		
	a	b	c		a	b	c
1		3D		9		4D	
2		3D		10	5D		
3	4D			11			2D
4			5D	12		5D	
5			2D	13		3D	
6	2D			14	5D		
7		2D		15	5D		
8	4D			16		5D	

## VĮ „ORO NAVIGACIJA“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

**GENERALIS  
DIREKTORIUS**Generalinio direktoriaus  
patarėjasGeneralinio direktoriaus  
padėjėjasRyšių su visuomene  
atstovas**Finansų ir ekonomikos  
direktorė**

Finansų skyrius

Ekonomikos skyrius

**Oro eismo vadybos  
direktorius**Regiono skrydžių  
valdymo centrasVilniaus aerodromo  
valdymo centrasAeronautikos gelbėjimo  
koordinacijos centrasŠiaulių skrydžių  
valdymo centrasOro eismo vadybos  
skyriusSkrydžių srautų planavimo  
ir duomenų dorojimoOro navigacijos ir  
informacijos**Strateginės plėtros  
direktorius**Strateginės plėtros direktoriaus  
pavadootojasStrateginės plėtros  
skyriusMokymo  
centrasOEV saugos ir kokybės  
vadybos skyrius**Technikos  
direktorius**Technikos direktoriaus  
pavadootojasTechnologinių sistemų  
tinklų administratoriusTechnologinių sistemų  
administratorius

Energetikos skyrius

Ryšių skyrius

Informacinių  
technologijų skyriusSkrydžių  
informacijos skyrius

Radiolokacijos skyrius

Navigacijos skyrius

**Infrastruktūros ir išteklių  
 tarnybos viršininkas**Dokumentų valdymo  
skyriusEksplotacijos ir  
aprūpinimo grupėSaugumo  
skyriusDarbuotojų saugos  
ir sveikatos tarnybaVidaus audito  
tarnybaKauno skrydžių  
valdymo centrasPalangos skrydžių  
valdymo centrasJuridinis ir personalo  
skyrius