

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO  
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

TATJANA ŠVEDIENĖ  
Savivaldos institucijų administravimas

**ORGANIZACIJOS VEIKLOS TIPO POVEIKIS ORGANIZACINĖS  
KULTŪROS FORMAVIMUI  
(GAMYBINĖS IR PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ PATIRTIES  
PALYGINIMAS)**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –  
doc. dr. Vladimiras Gražulis

Vilnius, 2007

## TURINYS

PAGRINDINĖS MAGISTRINIO DARBO SAŲVOKOS .....	3
ĮVADAS .....	4
1. TEORINIS ORGANIZACINĖS KULTŪROS YPATUMŲ PRISTATYMAS .....	6
1.1. Organizacinės kultūros samprata .....	6
1.2. Požiūrio į vertybių sistemą teoriniai pagrindai .....	13
1.3. Tarpkultūrinis bendravimas organizacijose .....	19
1.4. Organizacinės kultūros tipai .....	24
1.5. Organizacinės kultūros formavimo ypatumai .....	31
1.6. Organizacinės kultūros kaita .....	35
2. UAB „BELOSVITA“ IR VSDFV VARĖNOS SKYRIAUS ORGANIZACINIŲ KULTŪRŲ TYRIMAS .....	40
2.1. Tyrimo metodika ir metodologija .....	40
2.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė .....	43
2.2.1. Tiriamų organizacijų pristatymas ir respondentai .....	43
2.2.2. UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus veiklos tipo įtakos jų organizacinei kultūrai analizė .....	48
2.2.3. UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje suformuotų organizacinių kultūrų tipai bei darbuotojų atitikties jiems analizė .....	68
3. UAB „BELOSVITA“ IR VSDFV VARĖNOS SKYRIAUS ORGANIZACINIŲ KULTŪRŲ STIPRINIMAS, ĮVERTINANT ŠIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS TIPUS .....	74
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	80
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	83
SANTRAUKA .....	87
SUMMARY .....	88
PRIEDAI .....	89

## PAGRINDINĖS MAGISTRINIO DARBO SAŲOKOS\*

**Organizacinė kultūra** – tai:

1) kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (E. H. Schein, 1992);

2) esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (P. Jucevičienė, 1996).

**Vertybės** – tai pagrindinės organizacijos koncepcijos, kurios suformuluoja organizacinės kultūros pagrindą. Jos suteikia kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir žmonių pasirinkimus, užvaldo vaizduotę. Manoma, kad žmonių grupės pripažįstamos vertybės motyvuoja ir įtakoja tai, kaip ši grupė mąsto, vertina ir kaip elgiasi (T. E. Deal, A. A. Kennedy, 1982; A. Seilius, 1998).

**Nuostatos** yra vertinamojo pobūdžio – palankūs arba nepalankūs pareiškimai apie objektus, žmones ar įvykius. Nuostatos atspindi, ką žmogus jaučia dėl kokio nors dalyko. Sakydamas „Man patinka mano darbas“, darbuotojas išreiškia savo nuostatą dėl darbo (S. P. Robbins, 2003).

**Apeigos, ritualai ir ceremonijos** yra pasikartojančių veiksmų sekos, išreiškiančios ir įtvirtinančios organizacijų vertybes bei prielaidas, padedančios išsaugoti šias vertybes bei prielaidas laikui bėgant. Todėl yra svarbu suprasti, kad esama daug įvairių organizacinių ritualų, ceremonijų ir apeigų formų (S. P. Robbins, 2003; H. M. Trice ir J. M. Beyer, 1985).

**Simboliai** išreiškia tų organizacijų vertybes ir įsitikimus. Organizacijos sukuria simbolius, jeigu jų dar nėra atsiradę savaime. Tai gali būti organizacinės kultūros materialūs ženklai, kuriuos kiekvienas pastebi ir įvardija (A. Seilius, 1998).

**Stipri organizacinė kultūra** – tai tokia kultūra, kai esminės organizacijos vertybės stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios. Stiprios organizacinės kultūros organizacijoje darbuotojų paklausus, kokios vertybės dominuoja, jie visi išvardytų panašias. Toms vertybėms prieštaraujantis elgesys yra itin netoleruojamas (L. Preikšienė, 2004).

**Organizacinės kultūros keitimas** – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas. Tai žymiai sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus (L. Šimanskienė, 2002).

---

\* Sąvokos pateikiamos grupuojant jas pagal suvokimo prasmę.

## IVADAS

Kiekvienos organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos vidinė kultūra. Organizacinė kultūra yra vienas iš svarbiausių organizacijos personalo charakteristikų. Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų. Daugelis šių charakteristikų yra organizacinės kultūros elementai. Kadangi organizacinės kultūros svarba pokyčių valdymui jau nekelia abejonių, todėl jos formavimui, modernizavimui bei tobulinimui kiekvienoje organizacijoje reikia skirti ypatingą dėmesį.

Kalbant apie organizacinę kultūrą, galima teigti, kad ji organizacijai yra tas pats, kas individui asmenybė – paslėpta, tačiau vienijanti, suteikianti prasmę, kryptį ir mobilizaciją. Nuo organizacinės kultūros priklauso, kokių tikslų organizacija gali siekti, ar ji tuos tikslus pasieks. Užsienio tyrinėtojai (R. Harrison (1970); T. E. Deal, A. A. Kennedy (1982); E. H. Schein (1985); C. H. Dodd (1987); S. P. Robbins (1991); L. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) ir kiti), o pastaraisiais metais ir Lietuvos mokslininkai (P. Jucevičienė (1996); A. Sakalas (1998); A. Seilius (1998); N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998); L. Šimanskienė (2001) ir kiti), ieškodami kelių į didesnę organizacijos veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir strateginių planų įgyvendinimą, nuolat domisi organizacinės kultūros tyrimais. Tačiau reikia pažymėti, kad daugumai Lietuvos organizacijų šis veiksnyvis dar tebėra abstrakti sąvoka. Jų vadovai neteikia didelės reikšmės organizacinei kultūrai ir nesistengia pamąstyti, kaip paruošti žmones organizacijos pokyčiams, panaudojant organizacinę kultūrą. Daugelis šiuolaikinių vadovų mąsto apie pelną (to, be abejo, reikia siekti), tačiau nesuvokia, kad pelną gali sukurti tik patenkinti savo organizacija darbuotojai, kurie bus lojalūs organizacijai ir jos siekiams<sup>1</sup>. Taigi vadovai turėtų suprasti, kokia svarbi yra organizacinė kultūra, ir kokią įtaką ji daro organizacijos tolesniam sėkmingam gyvavimui, konkurenciniam pranašumui bei strateginiam vystymui.

Nors daugelyje literatūros šaltinių nagrinėjama organizacinės kultūros samprata, jos formavimas ir keitimas, tačiau dar nepakankamai dėmesio yra skiriama skirtingų veiklų organizacijoms, mažai akcentuojama, ar organizacijos veiklos pobūdis turi įtakos jos kultūrai, ar ne. Mokslinėje literatūroje, analizuojant organizacinės kultūros naudą organizacijai, beveik nediskutuojama ir apie paties žmogaus atitikimą vienai ar kitai organizacinei kultūrinei aplinkai, bei kokiais kriterijais vadovaudamiesi asmenys pasirenka tam tikrą darbovietę.

---

<sup>1</sup> Šimanskienė L. Organizacinės kultūros samprata ir diagnostika // Lietuvos ūkio ekonominės ir vadybinės problemos. VDU doktorantų konferencijos medžiaga, 1999; Sakalas. A., Savanevičienė A. Įmonės krizių vadyba. – Kaunas: Technologija, 2003. P. 94, 191.

Šio **darbo tikslas** – išanalizuoti organizacijos veiklos tipo poveikį organizacinės kultūros formavimui lyginant gamybinės organizacijos – uždarnosios akcinės bendrovės (toliau UAB) „Belosvita“ – ir paslaugų organizacijos – Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (toliau VSDFV) Varėnos skyriaus – patirtį.

**Darbo objektas** – UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus organizacinės kultūros.

**Darbo uždaviniai:**

- 1) pristatyti teorinius organizacinės kultūros ypatumus;
- 2) atlikus sociologinę apklausą, palyginti UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje egzistuojančias organizacines kultūras bei jas formuojančias vertybių sistemas;
- 3) nustatyti tiriamose organizacijose suformuotų organizacinių kultūrų tipus bei patikrinti, kiek jose dirbantys darbuotojai tuos tipus atitinka;
- 4) tyrimo rezultatų pagrindu parengti UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus organizacinių kultūrų stiprinimo programas.

Darbe iškeliami **hipotezė** – organizacijos veiklos tipas daro didelę įtaką organizacinės kultūros formavimui.

**Darbo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė ir palyginimas.
2. Stebėjimas.
3. Anketavimas.
4. Dokumentų analizė.
5. Palyginamoji analizė.

Pirmoje šio darbo dalyje pristatomos ir palyginamos įvairių užsienio bei Lietuvos mokslininkų nuomonės apie organizacinės kultūros sampratą, jos funkcijas, tipus, reikšmę ir teikiamą naudą organizacijos veiklai, analizuojami kultūros formavimo bei keitimo ypatumai.

Antroje darbo dalyje atliekamas kokybinis ir kiekybinis tyrimas: lyginamos gamybinėje ir paslaugų organizacijose (UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje) egzistuojančios organizacinės kultūros, jas formuojančios vertybės, nustatomi organizacinių kultūrų tipai bei patikrinama, ar šiose organizacijose dirbantys darbuotojai tuos tipus atitinka.

Trečioje dalyje, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pateikiamos tiriamoms organizacijoms rekomenduojamos organizacinių kultūrų stiprinimo programos.

# 1. TEORINIS ORGANIZACINĖS KULTŪROS YPATUMŲ PRISTATYMAS

## 1.1. Organizacinės kultūros samprata

Žodis „*kultūra*“ (lot. *cultura*) reiškia išsiauklėjimą, išsilavinimą, vystymąsi. Tai svarbi sąvoka, padedanti suprasti visuomenės, žmonių grupes. Kultūra plačiąja prasme suprantama kaip sudėtinga samplaika nuostatų, elgesio modelių, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, derančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad kiekvienas mokslas savaip apibūdina kultūrą, suteikdamas jai naujas ypatybes ir formas. Pavyzdžiui, kultūra antropologine ir istorine prasme yra tam tikros grupės ar visuomenės šerdis – visa tai, kas būdinga jos narių tarpusavio santykiams bei santykiams su pašaliniais, ir kaip jie gauna tai, ko siekia. Sociologai į kultūrą žvelgia kaip į visumą ir prasmingus laiko net mažiausius kultūros elementus, todėl jų manymu, svarbu juos atkoduoti, kad galima būtų įvertinti jų reikšmingumą. Filosofas V. Kavolis teigia, kad kultūros visumos, kaip proceso suvokimas yra tam tikrų savybių vystymas<sup>2</sup>. Anot F. Luthans, lygiai kaip genčių kultūros turi savo totemus ir tabu, diktuojančius kaip kiekvienas genties narys privalo elgtis kitų genties narių ir pašaliečių atžvilgiu, taip ir organizacijos turi savo kultūrą, valdančią jų narių elgesį<sup>3</sup>.

Kultūra organizacijoje egzistuoja panašiai, kaip visuomenėje ir žmoguje. Ji susideda iš daugelio neapčiuopiamų dalykų, tokių kaip: vertybės, nuostatos, įsitikinimai, elgesio normos, tradicijos. Tai menkai matoma ir ne visada pastebima jėga, kuri veikia organizacijos veiklą ir pati atsiskleidžia per ją. Tai jėga, verčianti žmones judėti. Kiekvienas žmogus turi kažką individualaus, ką psichologai vadina „asmenybe“. Asmenybę sudaro santykinai ilgalaikės ir pastovios savybės. Kai apibūdiname žmogų kaip nuoširdų, novatorišką, konservatyvų ar panašiai – mes apibrėžiame individualias jo savybes. Organizacinė kultūra yra tas pats, kas individui asmenybė – paslėpta, tačiau vienijanti, suteikianti prasmę, kryptį ir mobilizaciją.

Organizacinės kultūros terminas atsirado socialinės antropologijos moksle. Ankstesnėje sąvokoje, naudojamoje dar 1950 m., vietoje šio termino buvo naudojamas terminas „organizacijos klimatas“. Kadangi organizacijos klimatas apima tik vidinius organizacinės kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, savijautą ir vertybinę orientaciją organizacijoje, neapimdamas organizacijos išorės aspektų, todėl jau 1951 m. E. Jaques veikale „Besikeičianti gamyklos kultūra“ minima organizacinės kultūros sąvoka. Tačiau, nežiūrint į tai, kad praėjo

---

<sup>2</sup> Kavolis V. Kultūrinė psichologija. - Vilnius: Baltos lankos, 1995. P. 48.

<sup>3</sup> Luthans F. Organizational Behavior. - McGraw Hill, Inc., 1992.

daugiau negu pusė amžiaus, dar ir šiomis dienomis organizacinė kultūra nėra vienareikšmiškai apibrėžta ir ši terminą įvairūs mokslininkai traktuoja savaip.

Dauguma užsienio autorių (R. E. Quinn, E. H. Schein, O. Reilly, T. Peters ir R. Waterman) organizacinės kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje. Jie teigia, kad vertybinė orientacija atsispindi darbuotojų pasakojimuose, atsiminimuose, bei turi lemiamą reikšmę organizacijos ir aplinkos sąveikai. Panašiai mano ir L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig sakydami, kad organizacinė kultūra – tai vertybių, mitų, įsitikinimų, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdymo procese<sup>4</sup>. Reikia pažymėti, kad E. H. Schein pateikia ir kitą, supaprastintą apibrėžimą. Autorius aiškina, jog organizacinė kultūra – tai patarimų ir nurodymų rinkinys, kuris pateikiamas darbuotojams, kad jie lengviau galėtų įveikti problemas<sup>5</sup>. J. C. Spender, pateikdamas organizacinės kultūros apibrėžimą visiškai neakcentuoja jos vertybinio pobūdžio. Jis teigia, jog organizacinė kultūra – tai pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių. Iš šio apibrėžimo galima suprasti, kad organizacinė kultūra siejama psichologiniu, emociniu bendrumu, egzistuojančiu tarp darbuotojų<sup>6</sup>. W. G. Ouchi ir A. L. Wilkins mano, kad organizacinė kultūra - tai jos pasireiškimo formos – simboliai, tradicijos, istorijos, o tikrasis organizacinės kultūros turinys (vertybės) – tai šių simbolių, tradicijų, istorijų sukurtos kokybės<sup>7</sup>. J. Newstrom ir K. Davis teigia, kad organizacinė kultūra – tai egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalinasi visi darbuotojai tarpusavyje, ir kad organizacinės kultūros idėja reiškiasi gana abstrakčiai, nes mes negalime jos pamatyti, prie jos prisiliesti, tačiau ji egzistuoja ir plečiasi<sup>8</sup>.

Nežiūrint į apibrėžimų skirtumus, esminiais aspektais visi užsienio mokslininkai pritaria, kad organizacinė kultūra gali turėti lemiamos įtakos organizacijų veiklai bei darbinio gyvenimo kokybei.

Organizacine kultūra domisi ir Lietuvos mokslininkai. A. Seiliaus nuomone organizacinė kultūra – tai šiuolaikinio valdymo pamatas bei verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys, taip pat pirmas žingsnis, skatinantis tokią veiklą<sup>9</sup>. A. Sakalas teigia, kad organizacinė kultūra – tai per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius

<sup>4</sup> Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. P. 214.

<sup>5</sup> Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. - Санкт-Петербург: Питер, 2002.

<sup>6</sup> Spender J. C. Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement. Blackwell, 1989 // [http://www.jcspender.com/uploads/Industry\\_recipes.pdf](http://www.jcspender.com/uploads/Industry_recipes.pdf); prisijungimo laikas 2007 05 22.

<sup>7</sup> Ouchi W. G., Wilkins A. L. Organizational culture. - Journal Article in Annual review of sociology, 11, 1985 // <http://www.getcited.org/pub/103368921>; prisijungimo laikas 2007 06 15.

<sup>8</sup> Newstrom J., Davis K. Organizational Behavior. Human Behavior at Work. – University of Minnesota. Duluth, 1997.

<sup>9</sup> Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998. P. 79.

reiškinius ir plėtrą<sup>10</sup>. Anot L. Šimanskienės, organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti labai specifinė, išskirtinė iš kitų panašių organizacijų, ji, kaip jungiančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas bendriems organizacijos tikslams pasiekti per žmonių dvasines, emocines, kultūrinės vertybes<sup>11</sup>. P. Jucevičienė mano, kad organizacinė kultūra – tai nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas<sup>12</sup>. Šiai nuomonei pritaria P. Vanagas ir Š. Abramavičius, kurie teigia, kad organizacinė kultūra yra priimtų ir palyginus stabilių įsitikinimų, nuostatų ir vertybių visuma, kurių laikomasi organizacijos viduje ir kurie pasireiškia per individų elgesį<sup>13</sup>.

Apibendrinant tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų nuomones, galima daryti išvadą, kad, norint suformuluoti kuo tikslesnę organizacinės kultūros apibrėžimą, jame reikėtų sujungti šiuos kriterijus:

- vertybių sistemą;
- jos pripažinimą tarp organizacijos narių;
- jos pasireiškimo formas ir būdus.

Todėl šiame darbe, analizuojant organizacinę kultūrą, remsimės P. Jucevičienės pateiktu apibrėžimu, kuris, autorės nuomone, pakankamai tiksliai atspindi organizacinės kultūros esmę:

*Organizacinė kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius<sup>14</sup>.*

Apibūdindami organizacinę kultūrą, daugelis tyrinėtojų (E. H. Schein (1992); J. Kotter, J. Heskett (1992), R. Jucevičius (1998) ir kt.) išskiria du jos *lygius*:

- Matomą organizacinę kultūrą, kuri pasireiškia tuo, kaip žmonės elgiasi, kokios tradicijos yra organizacijoje, simboliai ir daugelis kitų galimų išraiškos atributų.
- „Tikrąją“, paslėptą, kuri yra gilesnių psichologinių veiksnių – vertybių ir lūkesčių - rezultatas.

Norint suvokti organizacinės kultūros esmę, reikia įvertinti tris svarbius problemas pjūvius ir aspektus:

1. **Objektyvų – subjektyvų.** Objektyviosios organizacinės kultūros charakteristikos – visa, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi fiziniai jos atributai (pastatai,

<sup>10</sup> Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 34.

<sup>11</sup> Šimanskienė L. Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 18, 2001. P. 113.

<sup>12</sup> Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996. P. 32.

<sup>13</sup> Vanagas P., Abramavičius Š. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija // Ekonomika ir vadyba – 98: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. – Kaunas: Technologija, 1998.P. 435.

<sup>14</sup> Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996. P. 33.



simboliai, ritualai ir ceremonijos ir pan.). Subjektyvūs aspektai – tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos.

2. **Kokybinį – kiekybinį.** Kokybinis aspektas – kaip žmonės organizacinę kultūrą interpretuoja, apibrėžia, suvokia. Kiekybiniai aspektai – priešingai, išreiškia, ką žmonės sako apie organizacinę kultūrą.

3. **Perteikiančiojo - priimančiojo.** Šis aspektas labai svarbus objektyvumo požiūriu, nes dviejų žmonių tos pačios organizacijos organizacinės kultūros vertinimas gali labai skirtis. Išorės stebėtojas matys vienokius reiškinius ir juos vertins savaip, o organizacijos darbuotojas tą patį gali įsivaizduoti visiškai kitaip. Tai lems informuotumo lygis ir skirtingas tų pačių reiškinių suvokimas, interpretavimas, vertinimas<sup>15</sup>.

H. M. Trice ir J. M. Beyer teigia, kad matomą organizacinę kultūrą geriausiai atspindi<sup>16</sup>:

- **Ritualai ir ceremonijos.** Tai specialiai parengta ir kruopščiai apgalvota kolektyvinės veiklos išraiška, naudojama specialių progų metu. Ji gali būti labai įvairių rūšių. Integravimo į organizaciją ritualai naudojami glaudesniai žmonių subūrimui, gerų tarpusavio santykių ir klimato sukūrimui, naujų žmonių jungimui į organizaciją. Šis ritualas buvo ir yra vienas iš ryškiausių daugelyje Lietuvos organizacijų (pavyzdžiui, pirmasis atlyginimas, Kovo 8-oji, viso kolektyvo išvykos ir kt.). Be jo, organizacijose būna perėjimo į naujas pareigas ar kitą socialinį statusą, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priemonių bei daugelis kitų ritualų.

- **Istorijos.** Jos paprastai atspindi organizacijos nueitą kelią, sėkmingus jos veiksmus, ypač išryškina žmones, kurie prisidėjo prie to, kad organizacija yra tokia, kokia yra. Gana dažnai kuriami mitai ir legendos, į kuriuos įeina nedidelė tikrųjų įvykių dalis, tačiau jie žadina vaizduotę, kuria organizacijos savitumo įvaizdį.

- **Simboliai.** Tai ir pastatų forma, spalvos, apranga, firminis vardas, specialūs simboliai, atspindintys atskiras veiklas, ir daugelis kitų. Nors iš pirmo žvilgsnio tai atrodo nelabai svarbu, tačiau iš tiesų tai neretai žymia dalimi lemia bendrą organizacijos sėkmę. Dažnai simboliai yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė, ir jų patrauklumas, arba, priešingai – neišraiškingumas, gali sąlygoti vienokią ar kitokią vartotojų elgseną.

- **Kalba.** Neretai organizacijos sukuria savą specifinę kalbą, pasireiškiančią įvairiais šūkiiais, terminais, suprantamais ir reikšmingais tik joms. Išmokdami šią kalbą, organizacijos nariai patvirtina, kad jie pripažįsta organizacinę kultūrą ir šitaip elgdamiesi padeda ją išsaugoti.

---

<sup>15</sup> Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. P. 219-220.

<sup>16</sup> Trice H. M., Beyer J. M. The cultures of work organizations. - Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J., 1993. P. 98.

S. P. Robbins atlikta analizė parodė, kad organizacinę kultūrą iš esmės perteikia ir taip išskiria organizaciją iš kitų šios septynios savybės<sup>17</sup>:

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

Vertinant organizaciją pagal šias savybes, galima susidaryti vaizdą apie jos organizacinę kultūrą. Šis vaizdas tampa supratimo, ką organizacijos nariai bendrai jaučia, kaip jie veikia ir kaip turėtų elgtis, pagrindu.

Organizacinės kultūros tyrinėtojai, siekdami tiksliau apibūdinti esminius jos bruožus, vadovaudamiesi įvairiais kriterijais, grupuoja organizacinę kultūrą į atskirų tipų grupes. Šis grupavimas padeda nustatyti ne tik galimų konkrečių tipų naudą organizacijai, bet ir žmogaus galimybes adaptuotis vienoje ar kitoje organizacijos kultūrinėje aplinkoje<sup>18</sup>. Organizacinės kultūros tipų įvairovę apžvelgsime 1.4. skyriuje.

Visose organizacijose egzistuoja organizacinės kultūros, tačiau ne visos kultūros vienodai įtakoja darbuotojus. E. H. Schein traktuoja organizacinę kultūrą ne kaip šalutinį, o kaip sudėtinį organizacijos veiksnį, kuris daro įtakoją individų elgsenai bei prisideda prie organizacijos veiklumo. Nuo to, koks vaidmuo tenka organizacinei kultūrai, priklauso ar ji yra *stipri*, ar *silpna*. Organizacijos narių ėjimas išvien ir savęs tapatinimas su organizacija yra organizacinės kultūros matas<sup>19</sup>. T. E. Deal ir A. A. Kenedy teigia, kad sėkmingai dirbanti organizacija turi stiprią ir darnią organizacinę kultūrą, kuri įtakoja darbuotojus susivienyti su

<sup>17</sup> Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 284.

<sup>18</sup> Gražulis V. Asmens vertybinio vertinimo svarba, nustatant jo priklausymą organizacinei kultūrai (Vilniaus kolegijos Ekonomikos fakulteto studentų tyrimo pagal Č. Handžio bei R. Harrisono klasifikacijos principus rezultatai) // Tarptautinės mokslinės konferencijos "Aktualne trendy na trhu prace a v politike zamestnavania" medžiaga. – Trenčinas (Slovakija): Trenčino A. Dubčekovo vardo universitetas, 2007. P. 45.

<sup>19</sup> Vanagas P., Abramavičius Š. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija // Ekonomika ir vadyba – 98: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. – Kaunas: Technologija, 1998. P. 436.

organizacijos tikslais ir noru juos įgyvendinti<sup>20</sup>. S. P. Robbins tvirtina, kad stipri organizacinė kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir yra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita. Ji pasižymi tuo, kad organizacijos pagrindinės vertybės yra ir labai puoselėjamos, ir jas visi plačiai pripažįsta<sup>21</sup>. Apibendrinant autorių nuomones, galima teigti, kad, kuo labiau darbuotojai palaiko organizacijos esmines vertybes, tuo stipresnė yra organizacinė kultūra. Tačiau dar daugelis organizacijų aiškiai neišskiria, kas yra svarbu, o kas ne. Šio aiškumo stoka yra silpnos organizacinės kultūros savybė.

Reikia pažymėti, kad A. Sakalas atkreipia dėmesį į tai, kad stipri organizacinė kultūra gali turėti ne tik privalumų, bet ir trūkumų<sup>22</sup>. Ji gali tapti organizacijos nenoro keistis viena iš priežasčių, nes šie pokyčiai greičiausiai bus susiję ir su pasikeitimais organizacinėje kultūroje.

Pastebėta, kad organizacinė kultūra retai yra vienalytė, todėl dažniausiai ją būtina vertinti, atsižvelgiant į ją sudarančias *subkultūras*, kaip skirtingų vertybių rinkinių, kultūros formų, pasireiškimo charakteristikų ir kitų dalykų, būdingų žmonių grupei organizacijoje, visumą. Subkultūros paprastai sudarytos iš pagrindinių organizacinės kultūros vertybių, pridodant subkultūros narių unikalias vertybes (pavyzdžiui, apskaitos skyrius gali turėti savo unikalų subkultūrą, pripažįstančią pagrindines bendros organizacinės kultūros vertybes ir papildomas vertybes, kurias propaguoja tik apskaitos skyriaus darbuotojai). Kuo unikalesnės subkultūros vertybės, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrai organizacinei kultūrai. Praktiškai kiekvienoje organizacijoje egzistuoja subkultūros pagal neformalias ir formalias grupes. Neformalias grupes sudaro draugai, dažnai jos suformuojamos siekiant ilgalaikių ir trumpalaikių bendrų tikslų. Formalios grupės formuojamos pagal darbą, technologijas, užduotis, skyrius, hierarchinius skirtumus<sup>23</sup>. Tokiu atveju, kai visi organizacijos padaliniai, skyriai turi savo skirtingas kultūras, sunkiau kalbėti apie bendrą, visai organizacijai būdingą organizacinę kultūrą, tačiau tai daryti reikia, nes būtent bendra organizacinė kultūra suteikia organizacijai išskirtinių bruožų, apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su išorine aplinka.

Nagrinėjant organizacinės kultūros sampratą, pastebime, kad tiek gamybinėse, tiek paslaugų organizacijose labai svarbus yra tarpkultūrinis bendravimas. Pastaraisiais metais ne tik Lietuvos gyventojai važiuoja dirbti į užsienį, bet ir kitų šalių gyventojai atvažiuoja dirbti į mūsų šalį. Vykstant šiems procesams, Lietuvos, kaip ir kitų šalių, organizacijos susiduria su margaspalve darbo jėga, kuri įneša savo indėlį į tose organizacijose egzistuojančias

<sup>20</sup> Deal T. E., Kenedy A. A. Corporate Cultures. – Mass, 1982. P. 49.

<sup>21</sup> Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 286.

<sup>22</sup> Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 38.

<sup>23</sup> Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. P. 225.

organizacinės kultūros. Plačiau apie tarpkultūrinį bendravimą organizacijose pakalbėsime 1.3. skyriuje.

Mokslininkai, tyrinėdami organizacinę kultūrą, pažymi, kad ji atlieka nemažai *funkcijų*. S. P. Robbins teigia, kad<sup>24</sup>:

- organizacinė kultūra apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo;
- organizacinė kultūra sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių;
- organizacinė kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas;
- organizacinė kultūra sustiprina socialinės sistemos stabilumą (galima sakyti, kad kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusia, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti);
- organizacinė kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

P. Vanagas papildo šį sąrašą šiomis funkcijomis<sup>25</sup>:

- organizacinė kultūra pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- organizacinė kultūra nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus.

Paminėtos organizacinės kultūros funkcijos yra vertingos ir organizacijai, ir darbuotojui. Organizacinė kultūra sustiprina atsidavimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda organizacijai. Darbuotojo požiūriu organizacinė kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti ir kas yra svarbu.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad nors įvairūs užsienio ir Lietuvos autoriai skirtingai apibrėžia organizacinę kultūrą, dėl esminių sampratos teiginių dauguma jų yra vieningi: organizacinė kultūra – tai vertybės ir įsitikinimai, kurie remia ir palaiko organizacijos tikslus ir gali turėti lemiamos įtakos organizacijos veiklai bei jos darbinio gyvenimo kokybei. Organizacinė kultūra leidžia išskirti organizaciją iš kitų tarpo, stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir formuoja jų elgesį bei požiūrius, padeda išlaikyti organizacijos vieningumą.

Kadangi šiame darbe vadovaujamasi nuostata, kad organizacinė kultūra yra esminių vertybių sistema, šios sistemos teorijos plačiau bus aptartos kitame skyriuje.

---

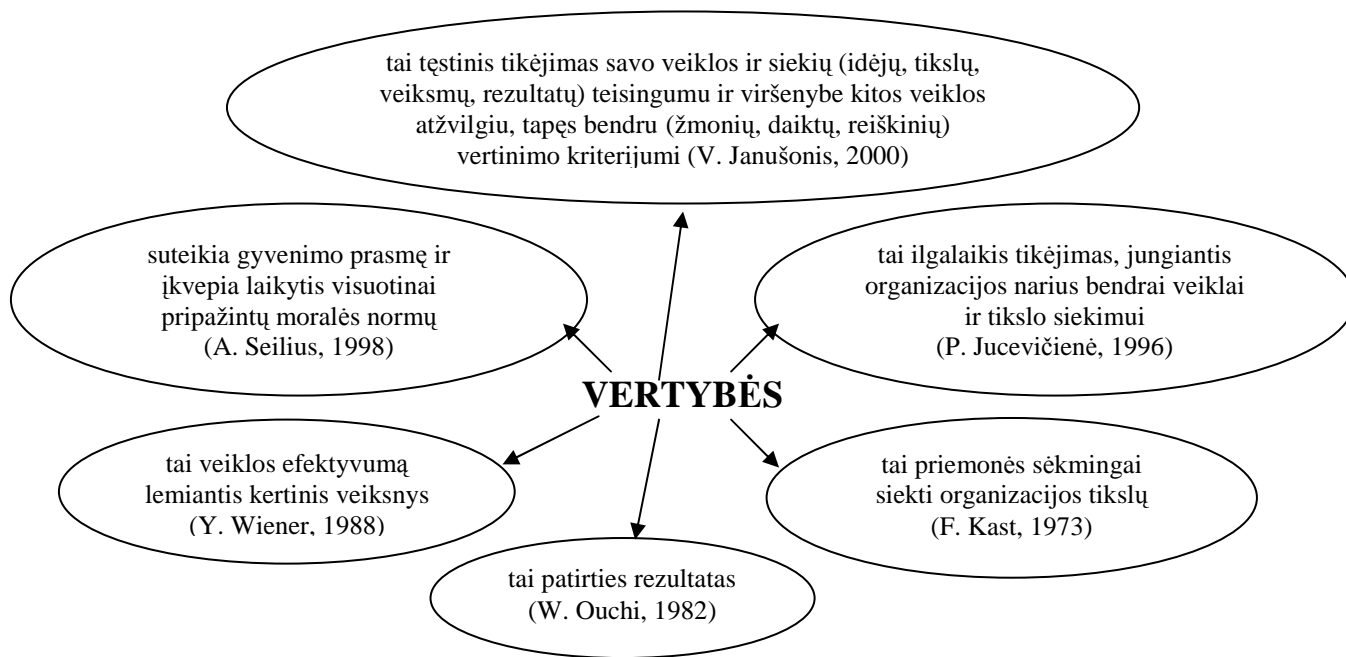
<sup>24</sup> Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 287.

<sup>25</sup> Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija, 2004. P. 231-232.

## 1.2. Požiūrio į vertybių sistemą teoriniai pagrindai

„Vertybė“ yra filosofinė sąvoka, susijusi su doro gyvenimo ir moralės temomis. XIX – XX a. vertybės buvo plačiai tyrinėjamos sociologijos ir psichologijos mokslų, tačiau buvo eliminuotos iš ekonomikos mokslo. Įvairios ekonominės teorijos žmogaus elgesį organizacijoje grindė vien naudos ir pelno motyvacija. Tačiau jau XX a. antroje pusėje į žmogų pradėta žiūrėti kaip į asmenybę, esančią tam tikroje visuomenės aplinkoje bei turinčią „dorovinį“ kapitalą, kurį sudaro kalba, patirtis, išmintis, moralė, savimonė ir kiti dalykai. Pastaraisiais dešimtmečiais vis labiau įsigali požiūris, kad organizacija negali egzistuoti be tam tikros vertybių sistemos. Vadybos teorijose apie vertybes kalbama, kaip apie vieną iš organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių<sup>26</sup>.

Terminas „vertybė“, kaip ir „organizacinė kultūra“, traktuojamas gana įvairiai. Skirtingi autoriai nevienodai apibrėžia vertybės sąvoką (žr. 1 pav.).



1 pav. Įvairūs mokslininkų požiūriai į vertybių sampratą

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant daugelio užsienio ir Lietuvos mokslininkų apibrėžimus, galima sakyti, kad *vertybės* - tai pagrindinės organizacijos koncepcijos, kurios suformuluoja organizacinės kultūros pagrindą, suteikia kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir žmonių pasirinkimus, užvaldo vaizduotę, motyvuoja ir įtakoja darbuotojų mąstymą, vertinimą ir elgesį.

<sup>26</sup> Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU, 2004.

Nors vertybių samprata yra įvairiai interpretuojama, tačiau, pasak P. Jucevičienės, galima išskirti vieną vertybės ypatumą, kurį autoriai skirtingai atskleidžia – vertybė visada kažkam priskiriama<sup>27</sup>.

Dažniausiai vertybės analizuojamos trijuose lygmenyse<sup>28</sup>:

- visuomenės,
- organizacijos,
- individo.

Visos išvardintos vertybės nėra izoliuotos viena nuo kitos, jos yra struktūriškai susietos, viena kitą veikia, nes jų visų pagrindas yra žmogus. Kai kuriems žmonėms tam tikros vertybės gali būti „gilios“ ar savaime suprantamai esminės, nes yra pagrįstos fundamentaliais įsitikinimais apie žmogaus prigimtį ir tikslą. Kitos vertybės gali būti daugiau ar mažiau „paviršutiniškos“, nes grindžiamos paprasčiausiai teikiant pirmenybę vienai ar kitai<sup>29</sup>.

*Visuomeninės vertybės* yra įkūnytos įstatymuose, apima pagrindinius demokratijos principus ir idealus. Jos yra privalomos visiems tos visuomenės nariams ir padeda žmonėms gyventi kartu, nes yra pripažįstamos žmonių, kurių moraliniai įsitikinimai skiriasi.

Kiekviena organizacija taip pat turi savo veiklos taisykles ir normas, kurios nulemia jos vidaus ir išorės santykius, pagrįstus bendru *organizacijos vertybių* pagrindu. Bendrosios vertybės yra tai, ką visuomenė pripažįsta kaip ypač svarbius ir reikšmingus dalykus organizacijos gyvenime. Viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris išugdo įsipareigojimą organizacijai. Šiomis vertybėmis nusakomi<sup>30</sup>:

- pagrindiniai organizacijos tikslai,
- pageidautini būdai šiems tikslams pasiekti,
- pagrindinės darbuotojų pareigos organizacijoje,
- elgesio būdai, reikalingi efektyviam darbo atlikimui,
- taisyklių ir principų rinkinys, skatinantis organizacijos identiškumą ir sutelktumą.

Organizacijos vertybės paprastai kyla iš organizacijos tradicijų arba remiasi vadovų „žavesiu“, tai yra sąlygotos autoritetingų lyderių, kurie dažniausiai būna organizacijos įkūrėjai<sup>31</sup>. Tradicijomis paremtos vertybės yra giliai įsišaknijusios organizacijos veikloje, nes yra perduodamos iš kartos į kartą. Šios vertybės yra stabilesnės ir atsilaiiko prieš individų ar

<sup>27</sup> Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996. P. 52.

<sup>28</sup> McLaughlin T. H. Šiuolaikinė ugdymo filosofija: demokratiškumas, vertybės, įvairovė. – Kaunas: Technologija, 1997. P. 145.

<sup>29</sup> Ten pat. P. 146.

<sup>30</sup> Šimanskienė L. Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 18, 2001. P. 114.

<sup>31</sup> Wiener Y. Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance // Academy of Management Review, 1988.

situacijos įtaką, suteikdamos organizacijos veiklai stabilumą bei nuspėjamumą. Vadovų „žavesiu“ paremtos vertybės yra sąlygotos stiprių lyderių, kurie veiksmais siunčia signalus apie savo vertybes. Nepaisant to, kad jos gali būti įvardijamos kaip bendros vertybės, tačiau tai yra vadovų išreikštos vertybės. Nors organizacijos darbuotojai, siekdami supanašėti su lyderiais, pasisavina jų vertybinę orientaciją bei įsitikinimus, tačiau šios vertybės yra ne tokios stabilios ir dažniausiai sunyksta lyderiui pasitraukus<sup>32</sup>.

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė teigia, kad vadovų vertybės - tai jų elgesiu būdingi tikslai, pareigos, interesai, jausmai ir įsitikinimai<sup>33</sup>. Autorių nuomone, vadovų vertybių sistema abstraktesnė ir labiau orientuota į ateitį nei pavaldinių. Vadovams labiau rūpi organizaciniai tikslai nei pavaldiniams. Tačiau abejonių nekyla, kad vadovai turi formuoti organizacijos vertybių skalę, kuri atspindėtų laukiamą rezultatą. Suformuoti aiškia vertybių sistemą ir įkvėpti jai gyvybę – tai daugiausia, ką gali duoti vadovas. Kai išryškintos vertybės, darbuotojams lengviau suprasti savo poziciją tų vertybių atžvilgiu. Jos tampa prioritetinėmis, nuosekliomis ir patvariomis. Siekiant vertybes tobulinti, būtina jas aptarti kolektyve, kad kiekvienas darbuotojas galėtų atpažinti savo požiūrį, pažiūras, jausmus<sup>34</sup>.

Teisingai suformuotos vertybės yra varomoji kokybės sistemos jėga. Jos turi atsispindėti planuojant, organizuojant ir kontroliuojant kokybės procesą bei mokyti ir skatinti žmones dirbti tik gerai. Siekiant darbo kokybės, L. Šimanskienė akcentuoja šiuos dalykus<sup>35</sup>:

- 1) įvardyti kokybės viziją, kad tai žinotų ir klientai;
- 2) kiekvienas darbuotojas privalo žinoti misiją, ir kaip jie jos turi siekti, taip pat dauguma turi pritarti vyraujančioms vertybėms;
- 3) personalo politika, kuriai būdinga skatinimo sistema, apdovanojimais.

Reikia pažymėti, kad pastaruoju metu organizacijos misijos ir vizijos įvardijimas tampa aktualių klausimų ne tik viešajame, bet ir privačiame sektoriuje. Vis daugiau verslo organizacijų, nepriklausomai nuo jų veiklos pobūdžio, kuria ir pristato misijas, vizijas, o tuo pačiu akcentuoja ir vertybes, kuriomis vadovaujasi savo veikloje. Puikus tokios organizacijos pavyzdys – SEB Vilniaus bankas (žr. 2 pav.).

---

<sup>32</sup> Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. - Kaunas: Technologija, 1998. P. 99.

<sup>33</sup> Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. Komunikacija: teorija ir praktika. - Kaunas: Technologija, 2005. P. 78.

<sup>34</sup> Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. - Kaunas: Technologija, 2001. P. 110.

<sup>35</sup> Šimanskienė L. Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 18, 2001. P. 118.



**2 pav. SEB Vilniaus banko vertybės**

Šaltinis: Interneto prieiga: <http://www.seb.lt/lt/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB+4>; prisijungimo laikas 2007 10 02.

Darbo kokybės problemos daugeliu atvejų priskirtinos dorovinei kategorijai. Visa tai tiesiogiai veikia darbuotojų bendravimo kultūrą darbe. Bendravimo kultūra ir gamybos kultūra yra glaudžiai susijusios. Gamybos kultūrą sudaro: organizacijos aplinkos, teritorijos tvarka ir švara, technologinio proceso kultūra, mokslo bei technikos pažanga, gamybos valdymo metodai ir priemonės, gamybinė sanitarija ir darbo apsauga, darbo vietų estetika, darbuotojų kvalifikacija ir bendras išsilavinimas. Visa tai daugiau ar mažiau turi įtakos ir bendradarbių bendravimo kultūrai. Jeigu darbuotojai darbe patiria psichologinį komfortą, tikėtina kad bus geri ir gamybiniai rezultatai. Psichologinis komfortas apibūdinamas kaip itin palanki aplinka efektyviam darbui, kurioje vyrauja demokratiški tarpusavio santykiai, pasitikėjimas, mokėjimas suprasti bendradarbių, nusiteikimas jam padėti, asmeninių ir kolektyvo tikslų bendrumas.

Siekiant puoselėti bendras organizacijos vertybes, būtina plėtoti bendradarbiavimą organizacijoje įvairiomis komunikacijos priemonėmis – tiek bendraujant tiesiogiai, tiek raštu, elektroniniu paštu ar telefonu. Gero bendradarbiavimo laidas - organizacijos svarbiausių tikslų ir prioritetų žinojimas bei susitapatinimas su jais<sup>36</sup>. Jeigu pavieniai asmenys ar grupės dirba našiai ir entuziastingai siekia bendro tikslo, tuomet neiškils rimtų konfliktų, o ir laiko jiems nebus. Problema yra ta, kad komunikacijos pašmonės lygis yra toli gražu netobulas. Dėl skirtingų žmonių nevienodo suvokimo, gali nutikti taip, kad siunčiamas pranešimas skirsis nuo gaunamo pranešimo. Neteisingo (gal skirtingo) supratimo priežasčių galima rasti tarp skirtingų kultūrų žmonių. Žodiniai ir nežodiniai signalai skirtingose kultūrose turi skirtingą reikšmę. Kai kuriose kultūrose "taip" išreiškiamas galvos linktelėjimu, o kitose - galvos pakratymu. Kai kuriose kultūrose tylėjimas yra dorybė, o kitose – yda. Pagyros ir komplimentai kai kuriose kultūrose yra savaime suprantamas dalykas, o kitose laikomi įsiteikimu. Todėl ir organizacijoje tylėjimas, kai

<sup>36</sup> Christensen P. A., Hansen J. L. Harmonija ir produktyvumas: įvadas į vadybą ir darbo ekologiją. – Vilnius: Enciklopedija, 1996.



gaunami įpareigojimai, kai kuriais atvejais gali aiškiai rodyti, kad reikalai bus atlikti. Kitais atvejais jis lygiai taip pat gali reikšti, kad nepritariama iš esmės, ir galima neabejoti, jog darbas nebus padarytas<sup>37</sup>.

Pagrindines vertybes, kurių reikalaujama iš darbuotojų organizacijoje ir už jos ribų, nurodo etiniai lūkesčiai<sup>38</sup>. Tokias vertybes sudaro patikimumas, garbingumas ir pasitikėjimas. Neturint šių vertybių, darbuotojų lojalumas organizacijos atžvilgiu gali labai kristi, o jo neigiamas poveikis organizacijos veiklai gali būti milžiniškas. Jeigu darbuotojas išitraukia į abipusį psichologinį susitarimą su organizacijos vadovybe, tai yra gerai. Jeigu šio nerašyto susitarimo yra laikomasi, laimi abi pusės. Norint formuoti organizacinę kultūrą, reikėtų išnagrinėti, ko konkrečiai kiekvienos organizacijos nariai tikisi iš šios organizacijos.

Taigi vertybės gali būti analizuojamos ir trečiuoju lygmeniu – *individuo*. Individo arba asmeninės vertybės yra įvairios ir gausios, atspindinčios visuomenės, žmonijos priimtas vertybes. Priešingai nei visuomeninės, jos yra išeinančios už reikalavimų visiems visuomenės nariams ribų ir yra dalis pasirinkimų galimybių, dėl kurių žmonės gali kurti savo gyvenimą.

Žmonės labai skiriasi sugebėjimu reikšti ar slopinti savo emocijas ir likti nustatytų visuomenės normų rėmuose. Vienas kraštutinis yra tas, kai žmogus kiekvieną veiklą ar naujai sutiktą žmogų priima aistringai, kitas kraštutinis - kai žmogus visada elgiasi racionaliai. Vertybiniai santykiai remiasi emocijomis ir vertinimais, jie dar skiriami į teigiamus - meilė, simpatija ir kt., ir neigiamus - antipatija, neapykanta<sup>39</sup>. Vientisumo santykiai pagrįsti bendrumu ir panašumu. Kai du elementai tarpusavyje susiję, šis santykis vadinamas teigiamu vientisumu, pvz., darbuotojas padėjo savo skyriui pasirašyti sutartį. Neigiamas santykis reiškia, kad vientisumo nėra, kad kažkas - pvz., erdvė ar laikas - neleidžia sujungti dviejų dalykų į vieną arba vientisumo nebeliko žmonėms nutraukus santykius. Kai žmogus atlieka kokį nors darbą (teigiamas vientisumo santykis), kuris jam patinka (teigiamas vertybinis santykis), pasiekiamas balansas. Jei tas darbas būtų nemalonus (neigiamas vertybinis santykis), susidarytų disbalanso situacija. Kai žmogus nutraukia santykius (neigiamas vientisumo santykis) dėl to, kad partneris jo nebetraukia (neigiamas vertybinis santykis), situacija subalansuota. Esant balanso būsenai santykiai visada yra to paties ženklo, o esant disbalansui - skirtingų ženklų. Eksperimentais įrodyta, jog dažnesni dviejų žmonių kontaktai padidina simpatiją; taip pat nustatyta, kad simpatiją didina panašios nuostatos. Tendenciją sukurti balanso būseną galima laikyti socialine mąstymo schema. Taigi psichologų įrodyta, koks svarbus yra bendravimas ir vertybinės orientacijos organizacijoje. Čia reikėtų pasitelkti visas įmanomas priemones, kad darbuotojai

<sup>37</sup> Šimanskienė L. Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 18, 2001. P. 117.

<sup>38</sup> Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998. P. 233.

<sup>39</sup> Fiirst M. Psichologija. Vilnius: Lumen, 1999. P. 63.

bendrautų kuo daugiau. Tada jie geriau pažins vienas kitą, atsiras simpatijos jausmai ir organizacijos veikla bus efektyvesnė<sup>40</sup>. L. Šimanskienė pateikia schemą, kurioje atsispindi galimi variantai, situacijai keičiantis:

Mėgiamas darbas (+)	+ Bendraminčiai kolegos (+)	= Efektyvi veikla (+)	(Situacija subalansuota)
Nepritarimas vertybėms (-)	+ Bendraminčiai kolegos (+)	= Nesubalansuota veikla (-)	
Pripažįstamos vertybės (+)	+ Nesimpatiški kolegos (-)	= Nesubalansuota veikla (-)	
Nepripažįstamos vertybės (-)	+ Nesimpatiški kolegos (-)	= Neefektyvi veikla (+)	(Situacija subalansuota)

### 3 pav. Vertybių ir veiklos balansų variantai

Šaltinis: Šimanskienė L. Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 18, 2001. P. 118.

Paskutinis atvejis rodo, kad šis darbuotojas pasitaikius pirmai progai paliks darbovietę ir jo neдрasko vidiniai prieštaravimai, jis visiškai apsisprendęs, jam nepriimtinos nei organizacijos vertybės, nei bendravimas su bendradarbiais. Toks žmogus dirba šioje darbovietėje tik verčiamas būtinybės, ir pakeisti jo nuostatas yra be galo sudėtinga, vargu ar išvis įmanoma. Jeigu paaiškėja, kad yra tokių darbuotojų, tai vadovybė neturėtų eikvoti savo energijos ir lėšų tokių žmonių perorientavimui, nes tai būtų netikslinga. Visais kitais atvejais tiesiog būtina formuoti organizacinę kultūrą, į ją įtraukiant visus darbuotojus, kad kuo geriau būtų išaiškintos vertybės, tikslai, bendraujama su visais dirbančiais, kad jie taptų lojalūs organizacijos vykdomai politikai ir patys susitapatintų su organizacija.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad tiek gamybinės, tiek paslaugų organizacijos vertybių prigimtis gali dvejopai veikti organizacinės kultūros efektyvumą:

- jei šios vertybės remia organizacijos užsibrėžtus tikslus bei pasirinktą strategiją, organizacinė kultūra tampa itin svarbiu organizacijos turtu;
- jei vertybės netinkamos, jos organizacinę kultūrą paverčia didžiausia kliūtimi, trikdančia organizacijos gyvybingumą.

Jeigu organizacijos vertybės netinkamos, organizacijos vadovai gali ir privalo jas keisti, skelbdami, kas yra gėris, o kas – blogis.

<sup>40</sup> Šimanskienė L. Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 18, 2001. P. 118-120.

Daugumoje Lietuvos organizacijų dirba įvairių tautybių, skirtingo amžiaus, išsilavinimo ir visuomeninės padėties žmonės, pripažįstantys skirtingas vertybes. Ne išimtis ir UAB „Belosvita“ bei VSDFV Varėnos skyrius, todėl kitame skyriuje plačiau aptarsime tarpkultūrinio bendravimo organizacijose ypatumus.

### 1.3. Tarpkultūrinis bendravimas organizacijose

Kalbant apie tarpkultūrinį bendravimą organizacijoje, susiduriame su sąvoka „*multikultūra*“. Multikultūra - tai požiūris, jog yra daug skirtingų kultūrinių pagrindų ir veiksmų, svarbių organizacijai, ir kad skirtingos kilmės žmonės gali sugyventi bei klestėti vienoje organizacijoje<sup>41</sup>. Paprastai multikultūra apima tokius veiksmus kaip etniškumas, rasė, lytis, fiziniai sugebėjimai bei seksualinė orientacija, tačiau kartais dar pridedamas amžiaus bei kiti veiksniai. Kitaip tariant – ar bus priimtas žmogus į darbą, jei jis priklauso seksualinėms mažumoms; jei jis yra žmogus su fizine negalia; jei jam per 50 metų ir t.t.? Daugelis organizacijų jau suvokė, kad skirtingumai egzistuoja, ir kad bet kurios organizacijos kultūroje turi būti skiriama dėmesio labai skirtingiems darbuotojų poreikiams.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, pastaraisiais metais Lietuvoje tiek gamybinėse, tiek paslaugų organizacijose dirba vis daugiau užsieniečių, kurie įneša savo indėlį į tų organizacijų kultūrinę aplinką. Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojams nacionalinė kultūra daro didesnę įtaką nei jų darbovietės organizacinė kultūra<sup>42</sup>. Be abejo, organizacinė kultūra turi didelę įtaką žmonių elgesiui darbe, tačiau nacionalinės kultūros įtaka yra dar didesnė. Todėl, siekiant palaikyti stiprią organizacinę kultūrą bei užtikrinti visos organizacijos sėkmingą veiklą, organizacijos vadovai ir darbuotojai turėtų stengtis ne diskriminuoti užsieniečius, o pažinti jų kultūrą. Pažinimo įvairovės tyrimai rodo, kad individai, siekiantys pažinimo, turi išsamesnį, platesnį supratimą apie savo aplinką ir gali padaryti teisingesnes išvadas<sup>43</sup>. Tarpusavio santykiuose jie yra tolerantiškesni ir lankstesni.

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė knygoje „Komunikacija: teorija ir praktika“ pateikia C. H. Dodd (1987) nuomonę, kad žmonės nepakankamai įvertina tai, kuo skiriasi skirtingų kultūrų individai. Pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys tarpkultūrinius skirtumus, o tuo pačiu ir tiesiogiai įtakojantys organizacinę kultūrą bei organizacijos veiklos efektyvumą, yra šie<sup>44</sup>:

---

<sup>41</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. P. 188.

<sup>42</sup> Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 301.

<sup>43</sup> Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B. Komunikacija: teorija ir praktika. - Kaunas: Technologija, 2005. P. 125.

<sup>44</sup> Ten pat. P. 127.

1. **Kultūros istorija.** Kultūra turėtų būti pradėta analizuoti būtent nuo istorinio kultūros vystymosi ir tradicijų. Kultūros istorija apibendrina supratimą apie grupės ir individų elgesio normas ir paaiškina organizacijos nariams bendras pažiūras. Nesvarbu, kaip kultūra įprasmina savo istoriją, - bendraujant su kitos kultūros nariais, visada reikia gerbti jos praeitį. Kiekvienas organizacijos narys turi pripažinti tai, kuo kultūra didžiuojasi, ir stengtis susipažinti su kito žmogaus istorija ir tradicijomis. C. H. Dodd nuomone, tai padės suprasti kito žmogaus pažiūras ir vertybes - svarbiausius tarpkultūrinio bendravimo elementus.

2. **Kultūros individualumas.** Kultūros gali būti apibrėžtos kaip turinčios tam tikrų socialinių bruožų, susijusių su individo elgesiu, bet naudojamus visos grupės. Kultūros pobūdis daro įtaką tarpasmeniniams santykiams ir priimtinam individualiam elgesio modeliui. Pavyzdžiui, kai kuriose kultūrose sprendimai yra daugiau kolektyviniai negu individualūs. Štai kodėl tarpasmeninio bendravimo stilius yra sąlygojamas kultūros pobūdžio. Kaip konkrečios kultūros narys elgiasi, kalba, mąsto, priklauso nuo paties nario supratimo apie idealų kultūros pobūdį. Jeigu idealaus kultūros pobūdžio supratimas skirtingose kultūrose nevienodas, tarpkultūriniame bendravime atsiranda potenciali nesusipratimų galimybė.

3. **Materialioji kultūra.** Labai dažnai žmogus vertina kitą kultūrą pagal materialiuosius jos bruožus. Įvairių kultūrų materialiosios kultūros modelis gali smarkiai skirtis. Geras vadovas turėtų stengtis sužinoti papročius, susijusius su materialiąja kultūra, ir surasti būdus, kaip išvengti neigiamų reakcijų, susidūrus su tokiomis situacijomis.

4. **Rolių stereotipai.** Kultūrai būdingas tam tikras požiūris į žmonių kategorijas ir jų elgesį, kuris turi atitikti iš anksto apibrėžtus modelius. Įvairių kultūros narių iš anksto nustatytas ar bent tikėtinas elgesys vadinamas rolių stereotipais. Kultūra dar lemia elgesį ir priklausomai nuo užimamų pareigų bei visuomeninės padėties. Rolių skirtumai apima skirtingą požiūrį į vyrą ir moterį. Lyčių rolės skirtingose kultūrose irgi skiriasi. Beveik kiekvienoje kultūroje esama darbo pasiskirstymo pagal lytį<sup>45</sup>.

5. **Kultūros pasaulėžiūra.** Kultūros pasaulėžiūra paaiškina, kaip kultūroje suprantamas ir aiškinamas įvairių jėgų poveikis įvykiams, vykstantiems socialinėje aplinkoje. Individai daugeliu atveju gali būti tobuli, tačiau skirtingas aplinkinio pasaulio supratimas gali tapti komplikuoju tarpkultūrinio bendravimo priežastimi. Žmogaus pasaulėžiūra yra lyg ekranas, per kurį pereina informacija. Kadangi pasaulėžiūra veikia informacijos užšifravimą ir iššifravimą, žmonės skirtingai interpretuoja tikrovę.

6. **Religija.** Tikėjimas gali turėti įtakos dalykiniam bendravimui tam tikroje kultūroje. Netgi religinės šventės gali veikti dalykinį bendravimą - jos pakeičia darbo grafikus ar trukdo atsakyti į užklausimus. Moters rolė taip pat yra veikiamą religijos, kuri numato moterų elgesio

---

<sup>45</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. P. 189.

modelius ir ekonominę padėtį. Daugelyje šalių moterys vis dar nevaidina didelio vaidmens versle, todėl moters pasirašyta korespondencija tokioje šalyje kaip Arabija gali būti laikoma nereikšminga.

7. **Išsilavinimas.** Išsilavinimo lygis sąlygoja bendravimo proceso efektyvumą. Ką išmoksta kultūros nariai, tai tampa jų kultūros dalimi. Tokiu būdu sociokultūriniame bendravime skirtingų kultūrų nariai gali suprasti žinią ar situaciją skirtingai ir reaguoti į tai nevienodai. Dažniausiai būtent išsilavinimas lemia individų elgesio motyvus, vertybes, pažiūras ir religiją.

8. **Pareigos ir pozicijos.** Kultūra lemia, kokį vaidmenį žmogus vaidina, t.y. kas su kuo, kokioje srityje ir kaip bendrauja.

9. **Sprendimų priėmimo papročiai.** Efektyviai dirbančioje organizacijoje žmonės stengiasi suformuluoti sprendimą kuo greičiau ir efektyviau. Geriausi specialistai susirenka nuspręsti pagrindinių dalykų, o detales vėliau aptaria kiti.

Kultūros dar skiriasi ir tuo, kas priima sprendimus<sup>46</sup>. Lietuvių kultūroje dauguma organizacijų valdomos vieno žmogaus, kuris pritaria arba nepitaria kiekvienam sprendimui. Taip pat yra Pakistane bei kitose šalyse, kur galima greitai išgirsti sprendimą, jeigu interesantui pavyksta pasiekti aukščiausio lygio vadovus. Tačiau kitose kultūrose, sakysim, kinų ar japonų, sprendimo atsakomybė yra paskirstyta. Joks žmogus neturi teisės priimti atsakomybės, nepasitaręs su kitais organizacijos nariais. Pavyzdžiui, Japonijoje diskutuojanti grupė pasiekia konsensą po nuodugnai paruošto, ilgai trukusio proceso (sprendimas turi būti priimtas vienbalsiai - daugumos taisyklė čia negalioja). Jei procesas nebūna pakankamai sunkus, japonai jaučiasi nemalonai.

10. **Etiketas ir manieras.** Kas yra mandagu vienoje kultūroje, gali būti įžūlu kitoje. Etiketo taisyklės gali būti formalios ir neformalios. Formalios taisyklės nusako, kas yra gerai ir kas blogai, elgiantis bendrose situacijose. Neformalios taisyklės daug sunkiau apibrėžiamos ir dažniausiai išmokstamos stebint, kaip elgiasi žmonės ir mėgdžiojant jų elgesį. Neformalios taisyklės reglamentuoja, kaip turi elgtis vyras ir moteris, kada galima kreiptis vardu, o kada pavarde ir t.t. Šių taisyklių pažeidimas sukuria nemalonias situacijas kitos kultūros žmonėms, tačiau patys tos kultūros nariai negali išreikšti žodžiais to, kas jiems nepriimtina.

11. **Kalbos barjerai.** Nepakankamas užsienio kalbos mokėjimas daugiakultūrinėje organizacijoje bendraujant su kitų šalių ar kultūrų atstovais sukelia daug nesusipratimų ir problemų. Nesvarbu, kuria kalba vyktų bendravimas, atsiranda interpretavimo keblumų, nes skirtingomis prasmėmis vartojami terminai. Bendraujant skirtingų kultūrų individams, labai

---

<sup>46</sup> Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B. Komunikacija: teorija ir praktika. - Kaunas: Technologija, 2005. P. 129.

svarbu kuo efektyviau perteikti verbalinius pranešimus. Norint išvengti komunikavimo klaidų, reikėtų žinoti, dėl kokių priežasčių jos atsiranda.

12. **Etnocentriška reakcija.** Kalbos ir kultūros skirtumai neretai kliudo efektyviai bendrauti, tačiau šie sunkumai įveikiami, jeigu žmonės yra atviri pokyčiams. Deja, daug žmonių yra etnocentriški kitoms kultūroms, t.y. visas kitas grupes jie vertina pagal savus standartus. Tokie individai neskiria pakankamai dėmesio savo ir kitų kultūrų žmonių skirtumams. Jie tikisi, kad kiti elgsis panašiai kaip jie, remsis tais pačiais požiūriais, vartos kalbą bei simbolius tokius kaip jis. Etnocentriškumas nepalieka galimybės pamąstyti, kad skirtingų kultūrų individai gali suprasti vienas kitą klaidingai. Paprastai etnocentriški asmenys yra linkę kurti stereotipus ir iš anksto susidaryti nuomonę apie kitų kultūrų žmones, todėl jiems nepavyksta pamatyti žmonių tokių, kokie jie yra iš tikrųjų<sup>47</sup>.

Apibendrinant išvardintus veiksnius, galima teigti, kad, norėdami sklandžiai bendrauti su kitų kultūrų žmonėmis, mes turime domėtis jų istorija, papročiais, tradicijomis, kalba, elgesio normomis ir kt. Nuodugnus kultūros pažinimas yra labai svarbus procesas, tačiau absoliučiai pažinti ir suprasti kitą kultūrą labai sunku. Galima dešimt metų nugyventi svečioje šalyje, puikiai mokėti kalbą, o komunikacijos procese suklysti, nes žmonės iš kitos kultūros traktuojami ne kaip individualybės su unikaliais bruožais, bet kaip vienodi tos kultūros subjektai.

Kita klaida - tai apibendrinimo pavojus. Kartais gali nukentėti visos organizacijos veiklos efektyvumas, susilpnėti organizacinė kultūra vien dėl to, kad, bendraudamas su kitos kultūros atstovu, organizacijos vadovas ar darbuotojas yra susidaręs išankstinę nuomonę apie jį arba padaro gana skubotas išvadas. Tarpkultūriniame bendravime dažniausiai pastebimos klaidingos nuostatos, pasak H. A. Bell yra šios<sup>48</sup>:

- **Visi yra labai panašūs į mane.** Mes labai greitai padarome išvadą, kad kiti galvoja kaip mes, jaučia kaip mes ir dėl to turi panašiai elgtis. Tai gali mums sutrukdyti suprasti, ką iš tiesų kitų kultūrų žmonės galvoja ir kodėl elgiasi vienaip, o ne kitaip.

- **Aš pranašesnis už kitus.** Daugelis žmonių mano esą pranašesni už kitus, nes pastarieji yra kitokie. Jų nuomone, kitos kultūros yra atsilikusios, nors iš tikrųjų jos viso labo tėra kitokios.

- **Viskas, ką mums reikia daryti, - paprasčiausiai bendrauti, o mūsų skirtumai nėra reikšmingi.** Susitikus dviem skirtingų kultūrų asmenims iš karto neatsiras tarpusavio supratimas ir pagarba. Pavyzdys galėtų būti arši nesantaika tarp kaimyninių valstybių.

---

<sup>47</sup> Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B. Komunikacija: teorija ir praktika. - Kaunas: Technologija, 2005. P. 148.

<sup>48</sup> Bell H. A. Business Communication: toward 2000. - Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co, 1994. P. 97.

- ***Jie matys, kad aš nuoširdus.*** Yra kultūrų, kur žmonės stebi, ar pašnekovas nuoširdus, ir jiems to pakanka. Tačiau kitų kultūrų individai vertina žmones pagal nuveiktus darbus. Graikų patarlė sako: „Pažink žmogų pagal jo gyvenimo būdą“.

- ***Jie turi vertinti mano žinias.*** Deja, taip nėra. Daugelyje kultūrų pirmiausia vertinamos žmogiškosios savybės ir tarpusavio pasitikėjimas, o paskiau išsilavinimas. Žmogaus kompetencija, patyrimas ir žinios neturės jokios reikšmės tol, kol neįsivyras abipusė pasitikėjimo atmosfera.

- ***Mes visi suinteresuoti tais pačiais dalykais.*** Ne visuomet. Pavyzdžiui, amerikiečiai nemėgsta įvairiausių formalumų ir procedūrų, jei tai neigiamai atsilies verslo pelnui ar efektyvumui. Tačiau kitose kultūrose niekas nedrįsta pažeisti tam tikro verslo proceso - pradedant hierarchine struktūra ir baigiant apskaita.

Taigi, norint užtikrinti sėkmingą darbą bet kurioje šiuolaikinėje organizacijoje, reikėtų stengtis šių nuostatų vengti.

Kalbant apie tarpkultūrinį bendravimą organizacijoje, būtina paminėti ir tai, kad, į organizaciją atėjus dirbti naujiems darbuotojams, kurie dėl savo rasės, lyties, etninių ir kitų skirtumų nėra tokie patys kaip organizacijos narių dauguma, iškyla įvairovės paradoksas<sup>49</sup>. Vadovai nori, kad nauji darbuotojai pripažintų pagrindines organizacinės kultūros vertybes, nes kitaip šie darbuotojai tikriausiai nepritaps, o kiti darbuotojai jų nepriims. Kita vertus, tuo pačiu metu vadovai nori atvirai pripažinti ir parodyti, kad remia tuos skirtingumus, kuriuos darbuotojai atsineša į darbo vietą. Pastebėta, kad skirtingas elgesys ir privalumai gali susilpnėti stipriose organizacinėse kultūrose, prie kurių darbuotojai bando prisitaikyti.

Apibendrinant užsienio mokslininkų (T. Cox (1993); J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2000); S. P. Robbins (2003) ir kt.) įsitikinimus, galima sakyti, kad, susidūrus su šiuo įvairovės paradoksu, vadovybės uždavinys yra suderinti du prieštarą tikslus: pasiekti, kad darbuotojai priimtų vyraujančias organizacijos vertybes, ir skatinti, kad jie pripažintų skirtingumus. Sėkmingai suderinus šiuos tikslus, organizacija įgyja didesnę konkurencingumą, padidėja darbo jėgos našumas, sumažėja darbo kaštai, greičiau reaguojama į išorės ir vidaus problemas.

Jei organizacijos nariai nepripažįsta bendrų vertybių, nusistovėjusi organizacinė kultūra gali tapti nebetinkama ir ją reikės keisti, t.y. vieną organizacinės kultūros tipą pakeisti kitu. Kitame skyriuje susipažinsime su organizacinės kultūros tipų įvairove.

---

<sup>49</sup> Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 301.

## 1.4. Organizacinės kultūros tipai

Organizacinės kultūros tyrinėtojai (R. Harrison (1970); T. E. Deal, A. A. Kennedy (1982); L. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995); A. Sakalas (1998); A. Seilius (1998) ir kt.), įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes. Siekiant detaliau panagrinėti kultūros formavimo ir keitimo problemas skirtingą veiklą vykdančiose organizacijose, tikslinga susipažinti su mokslininkų aptariamais pagrindiniais organizacinės kultūros tipais.

Vadovaudamiesi *personalo tarpusavio santykių kriterijais*, L. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) išskiria keturis organizacinės kultūros tipus<sup>50</sup>:

- beisbolo komanda,
- klubas,
- tvirtovė,
- akademija.

**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 sisteminis karjeros vystymasis.

Apibendrinę daugelio tyrinėtojų (Steinman, Schreyogg ir kt.) darbus, A. Sakalas (1998) ir A. Seilius (1998), vadovaudamiesi *psichologinio mikroklimato kriterijais*, organizacinėje kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus<sup>51</sup>:

- paranojinė kultūra,
- depresinė kultūra,
- prievartinė kultūra,
- šizoidinė kultūra,
- oportunistinė kultūra.

<sup>50</sup> Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 30, 2004. P. 204.

<sup>51</sup> Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998. P. 226; Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 37.



**Paranojinė kultūra.** Darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose išvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas sukelia audringą reakciją.

**Depresinė kultūra.** Vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima lemtimi, likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės. Veikla rutininė, vidinė aplinka sustabarėjusi. Darbuotojai vadovaujasi principu "aš nieko pakeisti negaliu, nes esu "mažas".

**Prievartinė kultūra.** Veikla organizuojama remiantis administracinėmis priemonėmis. Pagrindiniai akcentai - drausmė, tvarka, paklusnumas. Stiprus ir gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas. Emocijos nepripažįstamos. Hierarchija - pagrindinis vadovavimo principas.

**Šizoidinė kultūra.** Aukščiausiojo lygio vadovai atitolę nuo pavaldinių. Pavaldiniais nepasitikima. Darbuotojų tarpusavio santykiai labai formalūs, "šalti". Žemesniuose lygiuose vyksta kova dėl geresnio posto. Didelę įtaką turi favoritai, neformalios grupuotės. Dominuoja karjerizmas.

**Oportunistinė kultūra.** Bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiama individualybė, išskirtinumas. Didžiulis dėmesys procedūroms, o ne reikalo esmei. Jokie pokyčiai nepageidaujami.

T. E. Deal ir A. Kennedy (1982) pasiūlė organizacines kultūras grupuoti pagal *galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus*. Šiuo požiūriu jie išskyrė tokius tipus<sup>52</sup>:

- „viskas arba nieko“ kultūra,
- „duonos ir žaidimų“ kultūra,
- analitinė projektinė kultūra,
- proceso kultūra.

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

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

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

**Proceso kultūra.** Galimybes pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras,

---

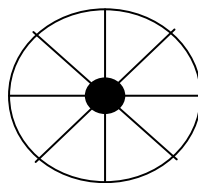
<sup>52</sup> Deal T. E., Kenedy A. A. Corporate Cultures. – Mass, 1982. P. 46.

nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas - labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti.

*Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus*, grupuodami organizacinę kultūrą, galbūt tiksliausiai panaudojo R. Harrison (1970) ir C. Handy (1993). Jie išskiria keturis organizacinės kultūros tipus, kiekvienam priskiriant graikų dievų vardus<sup>53</sup>:

- galios (jėgos, valdžios) kultūra - Dzeusas,
- vaidmens kultūra - Apolonas,
- užduoties (darbo) kultūra - Atėnė,
- asmens (individo) kultūra - Dionisas.

**Galios (jėgos, valdžios) kultūra.** Šiai kultūrai būdingas aiškus vienvaldiškumo principas. Jos simbolis – voratinklis, organizacijos globėjas yra Dzeusas – visagalis valdovas, valdąs rimbu ir impulsais (žr. 4 pav.). Ji būdinga šeimyninėms ar dinastinėms, nedidelėms organizacijoms, kurių centrinė figūra yra organizacijos įkūrėjas / savininkas.



**4 pav. Galios (jėgos, valdžios) kultūra**

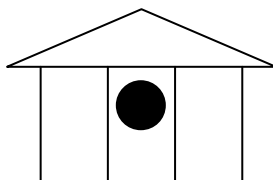
Šaltinis: Handy C. *Understanding Organizations*. – London: Penguin Harmondsworth, 1993. P. 256.

Organizacijoje, kurioje vyrauja galios kultūra, darbuotojams būdinga pasikliauti šio asmens sugebėjimais, asmeniškai jam priklausyti ir sprendimų priėmimo teisė, todėl organizacijoje darbas mažai reglamentuojamas taisyklėmis, procedūromis. Į tokią kultūrą įsiskverbti prašalaičiui yra labai sudėtinga. Pokyčiai čia yra ne taip vertinami kaip tradicijų paveldimumas. Tai stipri kultūra, ir ja pagrįstos organizacijos yra tvirtos. Jos gali greitai reaguoti į pokyčius, tačiau ar toji reakcija bus teisinga, priklauso nuo voratinklio centre esančių žmonių (žmogaus). Tokia kultūra pasitiki individualiais, o ne komitetais. Darbuotojui, siekiančiam padaryti karjerą, reikia rimtai pasireikšti kurioje nors veikloje bei būti arčiau valdžios šaltinio. Galios kultūra labai efektyvi krizių atvejais. Tuomet dažniausiai yra priimami racionalūs sprendimai. Ši kultūra vertinama kaip “kieta”, “šalta” ir nepatraukli, tačiau dažnai – sėkminga. Kaip ir kiti kultūros tipai, ji gali būti ir efektyvi, ir ne. Istorijos pavyzdžiai rodo, kad šio tipo organizacija suyra arba joje prasideda sąstingis kai miršta centrinė jos figūra – voratinklis negali egzistuoti be

<sup>53</sup> Handy C. *Gods of management: The changing work of organizations*. – New York: Oxford University Press, 1995.

voro. Susidarius situacijai, kai vadovas nebepajėgia priimti teisingų sprendimų, organizacija pasmerkta žlugti arba priversta transformuotis į kito tipo organizacinę kultūrą<sup>54</sup>.

**Vaidmens kultūra.** Tai klasikinė biurokratinė organizacija, kurios varomoji jėga yra logika ir racionalumas. Simbolis – graikų šventykla, kurios kolonos (ramsčiai) simbolizuoja organizacijos padalinius. Organizacijos globėjas – Apolonas, proto dievas. Tokios organizacijos stiprumas pasireiškia jos kolonose – funkcinuose padaliniuose (žr. 5 pav.).



**5 pav. Vaidmens kultūra**

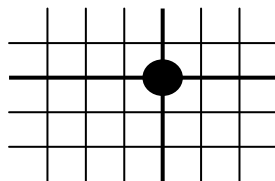
Šaltinis: Handy C. Understanding Organizations. – London: Penguin Harmondsworth, 1993. P. 256.

Kolonos yra stiprios pačios savaime, savo specializacijomis ir atliekamomis funkcijomis. Kuo žmonės yra labiau specializuoti, tuo jie labiau išsišakniję organizacijoje. Kolonų darbą ir tarpusavio sąveiką kontroliuoja vaidmenų taisyklės: nuostatai (ypač pareigybiniai), įstatai, įsakymai, nurodymai, normos, standartai, instrukcijos. Kolonų darbą koordinuoja frontonas – vadovybė. Tarp kolonų nėra jokių komunikavimo kanalų. Galimi zigzaginiai kanalai – ne tiesioginiai tarp skyrių, bet per vadovybę. Šioje kultūroje vaidmuo (arba pareigų instrukcija, darbo aprašymas) dažnai yra svarbesnis už tą vaidmenį atliekantį individą. Darbuotojai priimami ne todėl, kad jie yra puikūs, bet todėl, kad tinkamai atliktų pavestą darbą. Veikla, išeinanti už užduoties rėmų, nėra reikalaujama. Vaidmens kultūra patikima / stipri tol, kol gali veikti stabilioje aplinkoje. Jeigu ateinantys metai organizacijai bus tokie pat kaip praėjusieji, jei per metus išbandytos taisyklės tebegalioja ir tebeveikia, rezultatas bus geras. Tokia organizacija kontroliuoja aplinką savo monopolija arba oligopolija. Vaidmens kultūra lėtai suvokia poreikį keistis, ir lėtai keičiasi netgi tada, kai šis poreikis yra akivaizdus. Tai gali baigtis arba žlugimu / suirimu, arba vadovybės pakeitimu.

**Užduoties (darbo) kultūra.** Užduoties kultūros simbolis – tinklas (žr. 6 pav.). Tai kultūra, orientuota į darbą arba projektą. Tinklo akučių susidūrimuose, mazgeliuose, glūdi daug įtakos ir jėgos. Šio tipo organizacijos globėja yra Atėnė – karo deivė, kuri simbolizuoja grupinį, kolektyvinį darbą, ir kuriai svarbiausia – pergalė, rezultatas. Tokioje kultūroje reikalingas *tinklas* ir *rezultatas*. Visiškai nesvarbu kokiomis priemonėmis jis bus pasiektas. Čia yra gaunami

<sup>54</sup> Gražulis V. Asmens vertybinio vertinimo svarba, nustatant jo priklausymą organizacinei kultūrai // Tarptautinės mokslinės konferencijos “Aktualne trendy na trhu prace a v politike zamestnavania” medžiaga. – Trenčinas: Trenčino A. Dubčekovo vardo universitetas, 2007. P. 46.

reikiami ištekliai, suburiami tinkami žmonės reikiamame lygmenyje ir leidžiama jiems veikti, t.y. veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui.

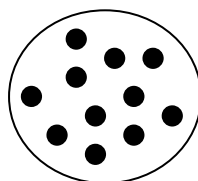


### 6 pav. Užduoties (darbo) kultūra

Šaltinis: Handy C. Understanding Organizations. – London: Penguin Harmondsworth, 1993. P. 257.

Grupė - pagrindinė organizacijos ląstelė. Užduoties kultūra naudojami grupės jėga ir individų identifikavimu su organizacija. Ji nereikalauja sudėtingos valdymo struktūros, tokiose organizacijose paprastas kontrolės mechanizmas. Ši kultūra yra labai adaptyvi. Grupės gali būti greitai sukurtos, reformuotos ir vėl tęsti darbus. Bendradarbiai tokioje kultūroje kontroliuoja vieni kitus. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški, čia lengvai bendraujama, o bendras tikslas sėkmingai įvykdyti užduotį suvienija skirtingo statuso, amžiaus, pareigų bei charakterių žmones (pvz., draudimo, konsultacinės, projektų rengimo ir kitos panašios organizacijos). Užduoties kultūrai būdingi ryškūs komandinio darbo privalumai. Tačiau tokios kultūros organizacija patiria organizacinių sunkumų, kai tampa didesnės organizacijos dalimi bei tose srityse, kur reikalaujama siauros specializacijos darbuotojų.

**Asmens (individo) kultūra.** Šio tipo organizacijos globėjas yra Dionisas, į save orientuotų individų dievas, pirmasis egzistencialistas. Asmens kultūros centre yra individas ir jo tikslai. Kad būtų geriau pasiekti individualūs tikslai, vienodus interesus turintys asmenys nusprendžia susijungti su kitais individais (turėti bendrą kontorą, įrangą). Taigi individai, siekdami asmeninių tikslų, drauge sukuria organizaciją bei į darbą priima bendrą aptarnaujantį personalą. Organizacine prasme asmens kultūra tarnauja vien ją įkūrusiems žmonėms. Ji nėra sutinkama dažnai. Ja vadovaujasi architektų, advokatų kontoros, notarų biurai, hipių, menininkų bendruomenės. Tokios organizacijos turi negriežtą struktūrą, apibūdinamą kaip atskirų žvaigždžių galaktika (žr. 7 pav.)<sup>55</sup>.



### 7 pav. Asmens (individo) kultūra

Šaltinis: Handy C. Understanding Organizations. – London: Penguin Harmondsworth, 1993. P. 257.

<sup>55</sup> Handy C. Understanding Organizations. – London: Penguin Harmondsworth, 1993. P. 256 - 257.

Kadangi tokios organizacijos sukuriamos bendru susitarimu, jose nėra jokių tarpusavio vidinės kontrolės mechanizmų, nėra valdymo hierarchijos, jos nariai bet kada gali palikti organizaciją, tačiau ji pati vargu ar galėtų iš savo gretų pašalinti ją įkūrusį asmenį. Asmens kultūra pajėgia save išlaikyti tol, kol joje dirba organizaciją įkūrę žmonės. Jei tik iškyla poreikis plėsti vykdomas funkcijas ir samdyti papildomą personalą, šiai organizacijai atsiranda būtinybė įvesti hierarchinius ryšius bei tam tikrą kontrolės mechanizmą, tada išgyvenimo tikslais asmens kultūrai gali tekti transformuotis į užduoties arba net vaidmens kultūrą<sup>56</sup>.

K. S. Cameron pasiūlė organizacinę kultūrą vertinti pagal dvi kriterijų dimensijas<sup>57</sup>:

1. *lankstumas, veiksmų laisvė ir dinamiškumas prieš stabilumą, tvarką ir kontrolę;*
2. *vidinė orientacija, integracija ir vienybė prieš išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją.*

Organizacinė kultūra pagal šiuos kriterijus skirstoma į<sup>58</sup>:

- situacinę,
- klaną,
- hierarchiją,
- rinkos (žr. 8 pav.).

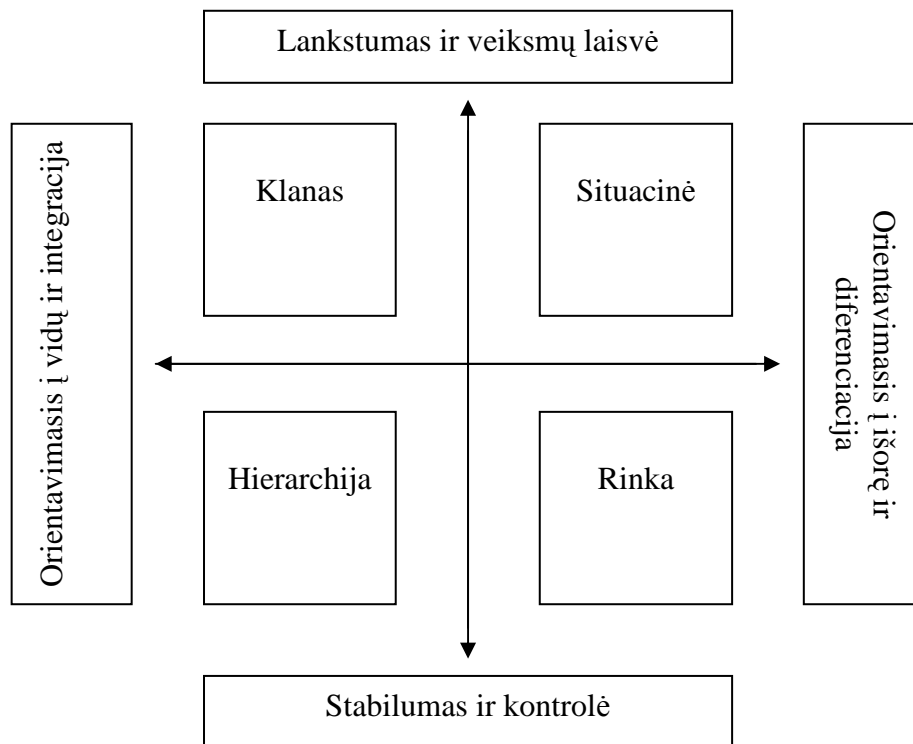
**Situacinė** (dar vadinama **specializacija**). Šią kultūrą charakterizuoja dinamiškumas, antreprenerystė ir kūrybiškumas. Vadovai ir darbuotojai – inovatoriški ir rizikuojantys. Tai, kas vienija organizaciją, yra atsidavimas eksperimentavimui ir inovacijoms. Būdingas pastovus „vaikščiojimas peilio ašmenimis“. Ilgalaike organizacijos perspektyva yra augimas ir naujų resursų įvaldymas. Sėkmė – tai unikalių ir naujų produktų ar paslaugų kūrimas ir pateikimas, siekiant tapti paslaugos ir produkto lyderiais bei išlaikyti šias pozicijas. Organizacija skatina individų iniciatyvą ir laisvę.

**Klanas.** Tai lyg išplėsta šeima. Organizacijos vadovai ir lyderiai tokioje organizacijoje yra kaip tėviškos figūros. Organizacija laikosi lojalumo ir tradicijų pagrindu. Darbuotojų atsidavimas labai didelis. Organizacija pabrėžia ilgalaikę žmoniškųjų išteklių vystymo naudą ir teikia didelę svarbą susitelkimui ir moralei. Laimėjimai apibrėžiami kaip jautrumas klientui ir rūpinimasis žmonėmis. Organizacija labiausiai kreipia dėmesį komandiniam darbui, dalyvavimui ir susitarimui.

<sup>56</sup> Gražulis V. Asmens vertybinio vertinimo svarba, nustatant jo priklausymą organizacinei kultūrai // Tarptautinės mokslinės konferencijos „Aktualne trendy na trhu prace a v politike zamestnavania“ medžiaga. – Trenčinas: Trenčino A. Dubčeko vardo universitetas, 2007. P. 46 - 47.

<sup>57</sup> Narijauskas V. Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra O.K... // [http://www.zebra.lt/verslas/ism\\_straipnsniai.php?st=view&msg\\_id=1732](http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipnsniai.php?st=view&msg_id=1732); prisijungimo laikas: 2007 07 07.

<sup>58</sup> Navickas A. Organizacinė struktūra: pokyčių valdymas // Praktinis strateginio planavimo vadovas. Projektas „Lietuvos savivaldybių darbuotojų gebėjimų ir kvalifikacijos strateginio planavimo srityje stiprinimas“. – Vilnius: Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultavimo centras, 2007. P. 119.



**8 pav. Organizacinės kultūros tipai pagal organizacijoje vyraujančią požiūrį į lankstumą, kontrolę, orientacijos į vidų ir išorę santykį**

Šaltinis: Navickas A. Organizacinė struktūra: pokyčių valdymas // Praktinis strateginio planavimo vadovas. Projektas „Lietuvos savivaldybių darbuotojų gebėjimų ir kvalifikacijos strateginio planavimo srityje stiprinimas“. – Vilnius: Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultavimo centras, 2007. P. 119.

**Hierarchija.** Labai formalizuota ir struktūrizuota kultūra. Formalios taisyklės ir politikos išlaiko organizaciją, procedūros nurodo, ką ir kaip reikia padaryti. Vadovai didžiuojasi būdami geri koordinatoriai ir organizatoriai, kurie siekia našumo, išlaikydami stabilią ir sklandžiai dirbančią organizaciją. Sėkmė apibrėžiama patikimu tiekimu, sklandžiu grafiku ir mažais kaštais. Darbuotojai suinteresuoti saugiu darbu ir numatomomis perspektyvomis.

**Rinka.** Į rezultatus orientuota organizacija, kurios pagrindinis interesas yra tai, kad darbas būtų atliktas. Darbuotojai konkuruojantys ir orientuoti į tikslą. Vadovai patys sunkiai dirba, griežti ir reikalaujantys. Tai, kas išlaiko organizaciją kartu yra orientacija į laimėjimą. Reputacija ir sėkmė yra bendras interesas. Ilgalaikiai strateginiai orientyrai siejami su konkurencingais veiksmais ir į pamatuojamų tikslų pasiekimą. Sėkmė apibūdinama kaip rinkos dalis ir įsiskverbimas, konkurencinga kainodara. Organizacijos stilius yra agresyvus varžymasis<sup>59</sup>.

Išnagrinėję kiekvienam organizacinės kultūros tipui būdingus bruožus, pastebime, kad dauguma mokslininkų įvardija organizacinės kultūros tipus skirtingais pavadinimais, tačiau, juos

<sup>59</sup> Navickas A. Organizacinė struktūra: pokyčių valdymas // Praktinis strateginio planavimo vadovas. Projektas „Lietuvos savivaldybių darbuotojų gebėjimų ir kvalifikacijos strateginio planavimo srityje stiprinimas“. – Vilnius: Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultavimo centras, 2007. P. 119-120.

charakterizuodami, kalba apie labai panašius dalykus. Pagal skirtingus kriterijus išskirti organizacinės kultūros tipai turi nemažai vienodų bruožų (žr. 1 priedą). Tačiau akivaizdu, kad įvairiose organizacijose darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais ir principais. Kiekvienoje organizacijoje yra savi simboliai, istorijos, tradicijos, ceremonijos, ritualai ir t.t. Todėl galima daryti išvadą, kad organizacinės kultūros tipas yra tampriai susijęs su organizacijos veiklos pobūdžiu ir, nagrinėjant gamybinės ir paslaugų organizacijas, galima atrasti ypatingų skirtumų tarp jose suformuotų organizacinių kultūrų.

Be to, būtina pabrėžti, kad visi išvardinti organizacinės kultūros tipai turi savo privalumų ir trūkumų, tačiau nė vienas nėra nei geresnis, nei blogesnis už kitus, tiesiog visais jais tuo pačiu metu galima charakterizuoti bet kurią organizaciją. Taip pat reikia pastebėti, kad minėti mokslininkai, išskirdami konkrečius organizacinių kultūrų tipus, pabrėžia, kad realiame gyvenime vargu ar gali atsirasti organizacija, kurios organizacinė kultūra turi tik vienam tipui būdingų bruožų.

Labai svarbu yra tai, kad organizacinės kultūros grupavimas padeda nustatyti ne tik galimų konkrečių tipų naudą organizacijai, bet ir žmogaus galimybes prisitaikyti prie tam tikros organizacinės kultūros. Būtent tai dabartiniiais laikais yra itin aktualu pasirenkant darbą bei sėkmingai jame tobulėjant.

Kadangi pagal visus išvardintus kriterijus išskirtų organizacinės kultūros tipų pritaikyti šiame darbe tiriamoms organizacijoms neturime galimybės (to neleidžia darbo apimtys, reikalavimai ir laiko sąnaudos), todėl antroje šio darbo dalyje nustatysime UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriui būdingus kultūros tipus, kuriuos pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus išskyrė R. Harrison ir C. Handy. Be to, patikrinsime, kiek šiose organizacijose dirbantys darbuotojai tuos tipus atitinka.

## **1.5. Organizacinės kultūros formavimo ypatumai**

Suvokus, kad savita organizacinė kultūra egzistuoja kiekvienoje organizacijoje, kyla klausimai: Kaip gi ji susikūrė? Kas sustiprina ir palaiko atsiradusią organizacinę kultūrą?

Organizacijoje esančios tradicijos, papročiai ir priimtini veikimo būdai daug priklauso nuo to, kas buvo daroma anksčiau ir nuo šios veiklos sėkmingumo. Šis teiginys mus atveda prie pirminio organizacinės kultūros šaltinio - jos įkūrėjo<sup>60</sup>. Organizacijos įkūrėjai tradiciškai turi didžiausią įtaką ankstyvajai organizacinei kultūrai. Jie turi organizacijos viziją. Jų nevaržo ankstesnės veiklos tradicijos ar ideologija. Organizacinė kultūra gimsta iš įkūrėjų šališkumo bei

---

<sup>60</sup> Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 288.

prielaidų ir pradinių jos narių paskesnės patirties sąveikos. Tačiau reikia pabrėžti, kad dažniausiai įkūrėjas veikia organizacinę kultūrą tik jos gyvavimo pradžioje, vėliau idėjos keičiasi, nes jas veikia ir kiti darbuotojai. Taip prasideda organizacinės kultūros istorijos kūrimas.

Išanalizavus ir apibendrinus daugelio šiame darbe jau minėtų autorių publikacijas, galima konstatuoti, kad organizacinė kultūra:

- gali susiformuoti savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams;
- gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones.

Savaiminį organizacinės kultūros formavimąsi įtakoja objektyvūs išoriniai ir vidiniai veiksniai (žr. 2 priedą). Apibendrinus L. Šimanskienės<sup>61</sup> ir P. Zakarevičiaus<sup>62</sup> nuomones, galima teigti, kad pagrindiniai organizacinę kultūrą įtakoiantys **išoriniai veiksniai** yra:

- politinė, socialinė, teisinė aplinka;
- bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai;
- ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka;
- gamtinė, techninė, technologinė aplinka.

Bendrieji išoriniai aplinkos veiksniai yra vienodi visai šaliai ar regionui, tačiau jie gali turėti skirtingą poveikį konkrečiai organizacijai. Vyriausybės stabilumas, ekonominis gyventojų pajėgumas, užimtumas, nedarbo lygis, perspektyvios veiklos šakos, infliacija, įstatymai ir jų pataisos, demografinė situacija, raštingumas, technologijos laimėjimai, visuomenės vertybės, nuostatos ir orientacijos – nors visi šie faktoriai šalies organizacijoms yra vienodi, tačiau konkrečiai organizacijai ir jos organizacinei kultūrai jie gali būti nevienodai palankūs.

A. Poškienė mano, kad aplinka – valstybė, regionas, rajonas, miestas ar net gatvė – gali nulemti ne tik vertybių pagrindą, bet ir elgesio bei veiklos principus. Todėl ne tik skirtingose valstybėse, bet ir skirtingose tos pačios valstybės miestuose organizacinės kultūros gali iš esmės skirtis, nes skiriasi aplinka<sup>63</sup>.

**Vidinius veiksnius**, įtakančius organizacinę kultūrą, minėti autoriai charakterizuoja taip:

- strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai);
- personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija;
- sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.);
- vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir t.t.).

<sup>61</sup> Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas. - Klaipėda: KU leidykla, 2002. P. 159-162.

<sup>62</sup> Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 30, 2004. P. 206.

<sup>63</sup> Poškienė A. Universiteto organizacijos išorinės kultūros edukacinis potencialas // Mokslas kultūros kontekste: Tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga. – Kaunas: Technologija, 1999. P. 104 - 109.



Išanalizavęs daugelio organizacinės kultūros tyrinėtojų (J. P. Kotter, J. L. Heskett (1992); S. P. Robbins (1991); D. D. DuBois (1996); E. H. Schein (1992); J. C. Collins, J. I. Porras (1994) ir kt.) darbus, P. Zakarevičius teigia, kad pagrindinės sąmoningo poveikio, įtakančio organizacinės kultūros turinį, priemonės ir būdai yra šie<sup>64</sup>:

1. Organizacijos nariams svarbių ir priimtinių vertybių, idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas, o taip pat kasdieninis jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas, tuo įtikinant darbuotojus, kad šios vertybės tikrai reikšmingos jų gyvenime. Pavyzdžiui, deklaruoju, kad organizacija - tai šeima, kurioje vieni kitais rūpinasi, taip ir būtų daroma. Sakykime, susirgus darbuotojo šeimos nariui, organizacija jį paremtų moraliai ir materialiai.

2. Veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą atmosferą, mikroklimatą, skatinimo sistemą. Principų ar normų nepaisymas turi sukelti darbuotojui nejaukumo, netikrumo jausmus.

3. Darbuotojų tobulinimosi sistemos, kurios turinys orientuotas organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimui, organizavimas. Tobulinimasis turi apimti ne tik dalykinės, kompetencinės kvalifikacijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą.

4. Sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais ir pan., realizavimas. Pavyzdžiui, periodiškai organizacijos nariams pateikiama objektyvi nepriklausomų ekspertų informacija, kad gaminama produkcija, lyginant su analogiška kitų organizacijų teikiama produkcija, yra kokybiškiausia. Arba - žiniasklaidoje nuolat pasirodanti informacija, teigiamai propaguojanti įvairius organizacijos gyvensenos aspektus.

5. Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas, istorijų ir mitų perdavimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, ankstesniais laikais ypač pasižymėjusių darbuotojų (herojų) garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas.

Susikūrus organizacinei kultūrai, organizacijos veikla turi palaikyti ją, suteikdama darbuotojams vienodus patyrimus. Žmogiškųjų išteklių valdymas stiprina organizacinę kultūrą. Atrankos procesas, darbo įvertinimo kriterijai, apdovanojimai, apmokymai ir karjeros galimybės, paaukštinimo procedūros užtikrina, kad pasamdytas darbuotojas pritaps prie organizacinės kultūros.

Išsaugant organizacinę kultūrą, trys jėgos vaidina ypač svarbų vaidmenį<sup>65</sup>:

- naujų darbuotojų atranka;
- vadovybės veiksmai;

<sup>64</sup> Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 30, 2004. P. 206.

<sup>65</sup> Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 288.

- socializacija.

**Naujų darbuotojų atranka.** Pagrindinis atrankos proceso tikslas - identifikuoti ir pasamdyti tuos individus, kurie turi žinias, patyrimą ir sugebėjimą sėkmingai dirbti organizacijoje. Bet dažniausiai, daugiau nei vienas kandidatas atitinka pateiktus reikalavimus. Kai šis taškas yra pasiektas, būtų naivu neigti, kad galutinis sprendimas, kuris iš kandidatų bus pasamdytas priklausys nuo to, kuris iš jų, darbdavio manymu, geriau pritaps organizacijoje. Ši pastanga užtikrinti būsimo darbuotojo pritapimą, tyčia ar netyčia sąlygoja žmonių, turinčių būtinas vertybes pritapti organizacijoje, ar bent jau didelę jų dalį, pasamdymą.

Kita vertus, atrankos procesas pateikia kandidatams informaciją apie organizaciją. Kandidatai susipažįsta su organizacija ir, jei jie jaučia konfliktą, nesutapimą tarp jų vertybių ir organizacijos, jie patys atsisako toliau kandidatuoti.

Atrankos procesas palaiko organizacinę kultūrą atrinkdamas tuos individus, kurie gali sugriauti ar pakenkti jos esminėms vertybėms.

**Vadovybės veiksmai.** Per tai, ką vadovai sako ir kaip jie elgiasi susikuria normos, kurios keliauja žemyn organizacijos hierarchijos laiptais, pavyzdžiui, ar rizika yra pageidautina, kiek laisvės vadovai turėtų suteikti savo pavaldiniams, kaip reikia rengtis, kokie veiksmai sąlygos paaukštinimą pareigose, atlyginimo padidinimą ar kitus apdovanojimus.

Vystydami organizacinę kultūrą, vadovai didelį dėmesį turi kreipti į istorijos tęstinumą. Vadovai, turėdami idėją ir organizacijos viziją, kuria organizacijos vertybes. Labai didelę reikšmę turi organizacijos herojai, kurių pavyzdys tiesiogiai išreiškia organizacijos vertybes. Herojais gali būti ne tik organizacijos įkūrėjai ar vadovai, bet ir kiti organizacijos darbuotojai, kurie ypatingai nusipelnę organizacijoje. Todėl ypač svarbus organizacijos narių bendravimas su herojais. Istorijos tęstinumas, kai išlaikoma ir tobulinama organizacijos idėja ir vizija, sukuriamos pagrindinės vertybės ir normos, yra būtina sąlyga vystant organizacinę kultūrą.

Kai žinoma organizacijos filosofija, vizija, tuomet formuluojama misija, tikslas ir jam įgyvendinti kuriama organizacijos strategija. Norint įgyvendinti organizacijos misiją bei vystyti darnią organizacinę kultūrą, būtina sąlyga - sukurti vienybės jausmą tarp organizacijos narių. Labai svarbu priimtas organizacijos vertybes ir normas perduoti organizacijos nariams, kurias organizacijos vadovai gali išreikšti išorinės kultūros elementais: tradicijomis, pasakojimais, simboliais, kalba ir t.t. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės jausmas organizacijoje. Bendrų vertybių pripažinimas ir siekimas labiau sutelkia darbo grupę. Taigi vadovai, norėdami sukurti vienybę organizacijoje, turi rūpintis, kad kuo daugiau organizacijos narių priimtų jos vertybes ir normas, o darbuotojų tikslai sutaptų su organizacijos tikslais.

**Socializacija.** Nežiūrint į sėkmingą darbuotojų atranką, nauji organizacijos nariai nėra pilnai supažindinti su organizacine kultūra. Nauji darbuotojai yra potencialūs esamų įsitikinimų ir papročių trikdymo. Organizacija turi norėti padėti naujiems darbuotojams adaptuotis prie jos kultūros. Procesas, kurio metu asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir būtiną elgesį, kuris jam leidžia būti tos organizacijos nariu, vadinamas **socializacija**<sup>66</sup>.

Socializacija nurodo būdą, kurio pagalba individai mokosi, kuris elgesys yra priimtinas organizacijoje, o kuris ne. Tai yra labai svarbu, nes norint išsaugoti organizacijos tradicijas, nauji nariai turi būti mokomi matyti organizacijos pasaulį taip, kaip jį mato labiau patyrę kolegos. Galima sakyti, kad naujo darbuotojo prisitaikymas, įsijungimas į organizaciją yra baigtas, kai jis pradeda komfortabiliai jaustis organizacijoje. Jis supranta ir pritaria organizacijos ir savo grupės normoms, jaučia, kad jo kolegos jį priėmė, pasitiki ir vertina kaip individą, galintį sėkmingai dirbti darbą. Jis žino, kokie kriterijai bus taikomi, vertinant jo darbą, ko iš jo tikimasi ir ką reiškia "gerai atliktas darbas". Kaip teigia S. P. Robbins, sėkmingas prisitaikymas skatina naujo darbuotojo produktyvumą, jo atsidavimą organizacijai ir sumažina tikimybę, kad darbuotojas paliks organizaciją<sup>67</sup>. Tačiau reikia nepamiršti, kad organizacija stengiasi socializuoti ne tik naujokus, bet ir kiekvieną darbuotoją, galbūt neakivaizdžiai, per visą jo karjerą. Šis nuolatinis procesas taip pat padeda išsaugoti organizacinę kultūrą.

## 1.6. Organizacinės kultūros kaita

Pokyčiai tiek gamybinės, tiek paslaugų organizacijos aplinkoje ir jos viduje yra objektyviai neišvengiami. Šie pokyčiai sąlygoja organizacijos strategijos, struktūrų, procesų koregavimo ir pertvarkymo būtinumą. Akivaizdu, kad vykstant šiems pertvarkymams turės keistis ir organizacinė kultūra. Kultūros keitimo nereikia palikti savieigai. Tai turi būti labai jautriai reguliuojamas sociopsichologinis procesas.

Organizacinės kultūros keitimo įvairiems aspektams ir problemoms nagrinėti skirta gana daug dėmesio (Silverzweig, Allen (1976); R. W. Woodman (1989); R. Stewart (1991); R. Kreitner, A. Kinicki (1995); A. Seilius (1998); L. Šimanskienė (2002); P. Vanagas (2004) ir kt.).

A. Williams, P. Dobson ir M. Walters teigia, kad organizacinės kultūros keitimo procesas apima šias veiklos sritis<sup>68</sup>:

- **Organizacijos darbuotojų keitimą.** Pakeitus organizacijos darbuotojus, ypač užimančius vadovaujamas pareigas, galima pakeisti bendrai įsiviešpatavusius organizacijoje

<sup>66</sup> Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 290.

<sup>67</sup> Ten pat. P. 292.

<sup>68</sup> Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. – London: Institute of Personnel Management, 1993. P. 179-182.

požiūrius bei įsitikinimus. Naujieji vadovai gali suteikti organizacijai naujų idėjų ir ateities vizijų, o tai veikia kaip organizacinės kultūros keitimo veiksnys.

- **Darbuotojų darbo vietų organizacijoje keitimą.** Kaip jau buvo minėta anksčiau, įvairiuose organizacijos padaliniuose gali atsirasti skirtingų subkultūrų, todėl darbuotojų pervedimas iš vienu pareigų ar darbo vietų į kitas gali padaryti didelę įtaką organizacinei kultūrai.

- **Tiesioginį darbuotojų suvokiamų vertybių, įsitikinimų ir požiūrių keitimą.** Žmonių požiūrius ir įsitikinimus keičia ir formuoja šie veiksniai: kolektyvo lyderiai, pareigybių etalonai, formalios grupinės diskusijos (rytinės „penkiaminutės“, darbinių komandų pasitarimai, kokybės būreliai), formalus bendravimas (konferencijos, sienlaikraščiai, informaciniai biuleteniai, organizacijos laikraščiai), aiškinamasis darbas ir vadovų mokymas.

- **Darbuotojų elgsenos keitimą.** Keičiant organizacinę kultūrą, svarbiausia pakeisti žmonių vertybinę orientaciją ir įsitikinimus, kurie lems elgesio bruožus. Darbuotojai tik tada patikės, kad jų produktas privalo būti kokybiškas, kai patys įsitikins, jog sugeba tokį padaryti.

- **Organizacijos sistemų ir struktūrų keitimą.** Organizacinę kultūrą veikia ir organizacijos struktūros kitimas. Kadangi tas poveikis sunkiai numatomas, todėl keisti struktūrą vien dėl to, kad pakeistume organizacinę kultūrą, autoriai nepataria. Atlyginimų, darbo vertinimo, kontrolės sistemos organizacijoje irgi yra susijusios su tam tikru elgesiu, todėl gali daryti įtaką darbuotojų požiūriams.

- **Organizacijos įvaizdžio keitimą.** Turi būti ugdomi palankūs vartotojų ir darbuotojų požiūriai į organizaciją. Organizacijos įvaizdis kuriamas, pasitelkus vidinę ir išorinę reklamą, saugant organizacijos vardą, įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą, puoselėjant organizacijos tradicijas (įvairias šventes, renginius), skelbiant apie organizacijos veiklos sėkmę masinės informacijos priemonėse.

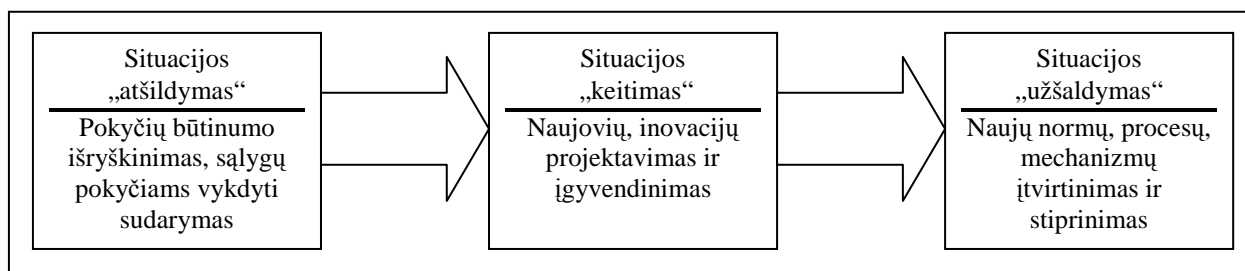
Susistemines organizacinės kultūros tyrinėtojų pateiktus kultūros keitimo modelius, vadovaudamasis H. Ansoff (1965) ir K. Lewin (1991) pasiūlytu kaitos organizavimo modeliu, P. Zakarevičius mano, kad organizacinės kultūros keitimo procesą galima dalinti į tris pagrindinius etapus (žr. 9 pav.)<sup>69</sup>.

Pirmajame etape išryškinamas pokyčių poreikis, kad individas ar organizacija galėtų lengvai pamatyti ir priimti pokytį kaip būtinybę. Tam, kad pokyčiai vyktų, esama organizacinė kultūra turi būti pripažinta kaip nepatenkinama ir todėl keistina. Labai svarbu yra tai, kad darbuotojai patys jaustų organizacinės kultūros keitimo poreikį, nes pokyčiai turi būti

---

<sup>69</sup> Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 30, 2004. P. 207.

suprantami, o ne primetami. Situacijos „atšildymą“ galima pradėti tam tikros informacijos skleidimu arba net po tarpusavio konfrontacijos.



### 9 pav. Kaitos organizavimo modelis

Šaltinis: Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 30, 2004. P. 207.

Antrasis etapas – situacijos „keitimas“ – naujų požiūrių, vertybių ir elgsenos atradimas. Tai periodas, kai ieškoma naujų sprendimų: tiriamos alternatyvos, nustatomos vertybės, kaupiama naują poziciją patvirtinanti informacija<sup>70</sup>. Organizacinė kultūra gali būti keičiama visais anksčiau paminėtais keitimo būdais.

Trečiasis etapas – tai naujos organizacinės kultūros pavertimas norma, remiantis sustiprinimo ir rėmimo mechanizmais. Atradus patenkinamą būseną, įvyksta „užšaldymas“ vėl, bet jau naujame lygmenyje. Šis etapas apima priimtų sprendimų stiprinimą ir palaikymą. Kartu su informacija apie organizacinės kultūros pasikeitimus skleidžiamos naujienos apie jų privalumus.

Organizacinės kultūros keitimas - labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas. Tai žymiai sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus, todėl jis gali tęstis gana ilgai (3 - 5 ar net 10 metų). Vykstant šiam procesui, iškyla nemažai problemų, iš kurių dažniausiai pasitaikančios yra šios<sup>71</sup>:

1. Vertybės, idealai, pažiūros, įsitikinimai - tai ne baldai ar drabužiai, kurių neatitikimą naujoms funkcijoms ar madai galima pastebėti, nustatyti, fiksuoti akivaizdžiai. Priežastys išpažinti kitas vertybes ir idealus, keisti pažiūras ir įsitikinimus turi būti labai svarbios ir labai motyvuotai išaiškintos. Kitu atveju pasipriešinimas pakeitimams gali būti ypač stiprus.

2. Elgsio, moralės, teisės normos įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius. Keičiant šias normas, savaime keisis ir organizacijos narių santykiai. Santykių kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius. Darbuotojai gali jausti grėsmę gero mikroklimato pasikeitimui ir blogesnį ir priešintis normų kaitai.

<sup>70</sup> Navickas A. Organizacinė struktūra: pokyčių valdymas // Praktinis strateginio planavimo vadovas. Projektas „Lietuvos savivaldybių darbuotojų gebėjimų ir kvalifikacijos strateginio planavimo srityje stiprinimas“. – Vilnius: Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultavimo centras, 2007. P. 120.

<sup>71</sup> Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. P. 227.

3. Siekius pakeisti įpročius, įgūdžius darbuotojai dažnai suvokia kaip pavojaus šaltinį, išbalansuojantį jų stabilios, garantuotos veiklos būseną. Keičiant įpročius, įgūdžius galbūt gali atsiskleistos darbuotojų silpnybės, kai kurių savybių stoka, todėl atsiranda pokyčių baimė ir pasipriešinimas jiems.

4. Pasipriešinimą kultūros keitimui gali sąlygoti ir išorinės aplinkos veiksniai. Tai gali būti neigiami kitų organizacijų, kuriose kultūros keitimas buvo nelabai sėkmingas, pavyzdžiai, tyčinė konkurentų įtaka skleidžiant neigiamo pobūdžio gandus arba kitokie atvejai.

5. Kultūros keitimo nesėkmių priežastimi gali būti organizacijos vadovų neryžtingumas, nesugebėjimas įtikinti darbuotojus pokyčių nauda, neteisingai parinkti pertvarkymo būdai ir priemonės.

Brandžiose, ilgai veikiančiose organizacijose organizacinė kultūra labiau išsisknijusi, todėl ją pakeisti yra kur kas sunkiau nei naujose, neseniai įsikūrusiose organizacijose. Tačiau įdedant daug pastangų, imantis nuoseklių veiksmų, galima įgyvendinti pokyčius bet kokios organizacijos kultūroje<sup>72</sup>.

Mokslinėje literatūroje esama kai kurių nuorodų organizacinės kultūros pakeitimui. T. E. Deal ir A. Kennedy (1982) suformulavo penkis pasiūlymus, kaip valdyti kultūros keitimą<sup>73</sup>:

- pripažinti, kad lygiateisės grupės nutarimas priimti pakeitimą turės didžiausią įtaką ir nurodys, kaip jis bus priimtas;
- išreikšti ir akcentuoti abipusį pasitikėjimą visais klausimais (ypač tai taikoma bendravimui, susijusiam su pakeitimu);
- galvoti apie pakeitimą kaip įgūdžių formavimą ir sutelkti dėmesį į apmokymą kaip į dalį pakeitimo proceso;
- duoti pakankamai laiko, kad pakeitimas įsitvirtintų;
- skatinti žmones adaptuoti pagrindinę pakeitimo idėją, kad ji derintųsi prie realaus juos supančio pasaulio.

A. Seilius knygoje „Organizacijų tobulinimo vadyba“ pateikia kitus bruožus, būdingus organizacinės kultūros pakeitimui, kuriuos išvardijo Silverzweig ir Allen (1976)<sup>74</sup>:

1. **Įtraukti žmones.** Visa kultūros samprata sieja žmones į grupę, todėl norint pakeisti organizacinę kultūrą, būtų pagrįsta sudominti pakeitimu žmones, juos įtraukti į procesą. Organizacinės kultūros pokyčiai negali būti valdomi pagal įsakymą.

2. **Akcentuoti rezultatus.** Dalį vizijos sudaro tai, kad žmonės gali matyti ateitį. Jie žino, kur eina ir ko siekia. Rezultatų akcentavimas sutelkia žmones visur siekti pakeitimo.

<sup>72</sup> Preikšienė L. Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei // <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>; prisijungimo laikas 2007 09 29.

<sup>73</sup> Deal T. E., Kenedy A. A. Corporate Cultures. – Mass, 1982. P. 78-79.

<sup>74</sup> Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998. P. 235.

3. *Visuotinės sistemos požiūris.* Kultūra įsiskverbia į kiekvieną organizacijos kampelį ir plyšelį. Jeigu požiūris į organizacijos pakeitimą nėra visuotinis, toks pakeitimas tikriausiai nepavyks.

4. *Situacija be pralaimėjusiųjų.* Jeigu tenka keisti organizacinę kultūrą, dėl to kiek įmanoma daugiau žmonių turi laimėti. Jeigu norima, kad žmonės ištrauktų į pakeitimą, jaustųsi vertinami, jų nebaugintų permainos ir jie išlaikytų gerą nuomonę apie save, - pakeitimas, kiek tai įmanoma, turėtų sąlygoti situaciją be pralaimėtojų. Laimėti turi ir organizacija, ir jos darbuotojai.

5. *Nenutrūkstantis atsidavimas.* Atsidavimas yra psichologinis prisirišimas prie idėjos ar grupės. Nauja organizacinė kultūra privalo ne tik ir toliau palaikyti žmonių atsidavimą, bet jį dar labiau sustiprinti.

6. *Dėmesio koncentravimas į organizacinės kultūros pakeitimą.* Jeigu nauja organizacinė kultūra ir yra būtent tai, ko siekiama, žmonės privalo sutelkti dėmesį į elgseną, vertybes ir prielaidas. Kiekvienas pasikeitimas turi atspindėti trokštamą naują kultūrą.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad pakeisti organizacinę kultūrą reikia kantrybės ir laiko. Kultūra keičiama sąmoningai, tikslingai. Daugeliui organizacinių problemų, įskaitant ir kultūrą, neegzistuoja greiti sprendimai. Abstrakčių idėjų pavertimas konkrečios tikrovės dalykais, kurie būtų sėkmingi, reikalauja į laiką ir pasiekimus žiūrėti iš ilgalaikės perspektyvos.

Pristatę teorinius organizacinės kultūros ypatumus, nagrinėsime juos konkrečiose skirtingą veiklą vykdančiose organizacijose. Kitoje šio darbo dalyje palyginsime gamybinėje ir paslaugų organizacijose egzistuojančias organizacines kultūras bei įvertinsime tų organizacijų veiklos tipų įtaką organizacinių kultūrų formavimui.

## 2. UAB „BELOSVITA“ IR VSDFV VARĖNOS SKYRIAUS ORGANIZACINIŲ KULTŪRŲ TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodai ir metodologija

Išanalizavus mokslinę literatūrą, paaiškėjo, kad Lietuvoje buvo atlikta nemažai tyrimų, kurie apėmė organizacinės kultūros formavimą, jos įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Šiuos klausimus savo darbuose nagrinėjo Poškienė A. (1998), Šimanskienė L. (1999, 2001, 2002), Radzevičienė R. (2003), Vaitkūnaitė V. (2003). Šio darbo vadovas doc. dr. V. Gražulis 2001 – 2006 metais atlikto tyrimą, kurio metu buvo nustatomas asmens prioritetinis priklausymas vieno ar kito tipo organizacinei kultūrai. Organizacinę kultūrą konkrečioje organizacijoje tyrė nemažai aukštųjų mokyklų magistrantų savo baigiamuosiuose darbuose (Nemeikšienė V. (2006); Mikštaitė J. (2006); Lazarevičienė I. (2006); Mačienė V. (2006) ir kt.)<sup>75</sup>. Tačiau, ar tam tikra organizacijos veikla turi įtakos organizacinės kultūros formavimui, lyginant dvi skirtingas pagal savo veiklos pobūdį organizacijas (gamybinę ir paslaugų), tirta nebuvo.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti organizacijos veiklos tipo poveikį organizacinės kultūros formavimui.

**Tyrimo objektas** – gamybinės organizacijos – UAB „Belosvita“ – ir paslaugų organizacijos – VSDFV Varėnos skyriaus – organizacinės kultūros.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Palyginti UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje egzistuojančias organizacines kultūras.
2. Nustatyti tiriamose organizacijose suformuotų organizacinių kultūrų tipus bei patikrinti, kiek jose dirbantys darbuotojai tuos tipus atitinka.
3. Parengti bei pasiūlyti UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriui organizacinių kultūrų stiprinimo programas.

**Tyrimo hipotezė** – organizacijos veiklos tipas daro didelę įtaką organizacinės kultūros formavimui.

Tiriant UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus organizacines kultūras, buvo naudojami **kokybiniai** ir **kiekybiniai** tyrimo metodai.

---

<sup>75</sup> Žr. [http://aleph.library.lt/F/YHUEYRMJ4IU526S8ECJ9KS56IL4KX36JGK4P9XK75M13JTCIN5-00083?func=find-b&request=organizacin%C4%97+kult%C5%ABra&find\\_code=WRD&adjacent=N&local\\_base=&filter\\_code\\_1=WKA&filter\\_request\\_1=&filter\\_code\\_2=WYR&filter\\_request\\_2=&filter\\_code\\_3=WYR&filter\\_request\\_3=&filter\\_code\\_4=FOR&filter\\_request\\_4=&x=28&y=12](http://aleph.library.lt/F/YHUEYRMJ4IU526S8ECJ9KS56IL4KX36JGK4P9XK75M13JTCIN5-00083?func=find-b&request=organizacin%C4%97+kult%C5%ABra&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=FOR&filter_request_4=&x=28&y=12)



Tyrimui reikalingi duomenys buvo renkami populiariausiais informacijos rinkimo metodais – **stebėjimu, anketavimu bei dokumentų analize**.

Dirbdama VSDFV Varėnos skyriuje bei gerai pažinodama ir daug bendraudama su UAB „Belosvita“ vadovais, daugeliu darbuotojų, šio darbo autorė nemažai tyrimui reikalingų duomenų surinko **stebėjimo metodu**. Tyrimo metu buvo stebima matoma organizacinė kultūra – organizacijų fizinė aplinka (aplinka, baldai, dizainas, įranga, automobiliai), žmonės, jų elgsena (atkreipiant dėmesį, kaip sutinkami pašaliniai žmonės), kalba, apranga, ritualai ir tradicijos.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas **anketavimo** (arba kitaip – **anketinės apklausos**) **metodas**, kadangi tai yra santykinai pigus ir paprastas būdas surinkti informaciją, palyginti nesunku padaryti išvadas, anketos užpildymas neužima daug laiko.

UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje egzistuojančių organizacinių kultūrų tyrimas, siekiant išsiaiškinti ar organizacijos veiklos tipas turi įtakos organizacinės kultūros formavimui, buvo atliekamas naudojant autorės sudarytą anketą (žr. 3 priedą). Anketos klausimai buvo pateikti, laikantis loginės sekos, pereinant nuo vieno reiškinio prie kito. Jų, autorės nuomone, nebuvo per daug, nes kitu atveju respondentai pavargtų rašyti atsakymus, dėl to galėtų labai sumažėti anketos patikimumas. Anketa buvo suformuluota paprasta, aiškia kalba, kad būtų suprantama visiems apklausoje dalyvaujantiems žmonėms. Respondentai atsakė į 4 anketoje pateiktų klausimų grupes:

- Pirmąją klausimų grupę buvo siekiama išsiaiškinti, kokios vertybės dominuoja organizacijoje.
- Antroji klausimų grupė padėjo sužinoti darbuotojų požiūrį į tarpusavio santykius ir santykius su vadovu.
- Trečioji klausimų grupė atskleidė respondentų požiūrį į organizacijoje egzistuojančią organizacinę kultūrą, jos formavimą, nustatant organizacijos veiklos tipo vaidmenį tame procese.
- Ketvirtąją klausimų grupę buvo siekiama sužinoti darbuotojų nuomonę apie organizacinės kultūros kaitą organizacijoje.

Anketoje buvo pateikta 20 klausimų. Naudoti uždaro tipo klausimai, kai respondentams pateikiami atsakymo variantai. Dominuoja struktūrizuoti atsakymai, taip pat yra ranginis (4 klausimas) bei įrašymo atsakymai (10 ir 17 klausimai). Pasirinkta tokia anketos forma todėl, kad į atviro tipo klausimus respondentai patys formuoja atsakymus, kad būtų gaunami tikslesni atsakymai, tačiau dažniausiai tokias anketas užpildo labai mažas procentas apklaustųjų. Būtent dėl to atviro tipo klausimai šios anketos metu nebuvo naudoti. Formuluojant klausimus buvo stengiamasi pateikti tiek pat teigiamų ir tiek pat neigiamų alternatyvų, kad respondentai galėtų tiksliau išreikšti savo nuomonę ir nenumatytą laukiamo atsakymo. Uždaro tipo klausimai

parankūs dar ir tuo, kad respondentams reikia tik pažymėti vieną ar kitą variantą, taigi jie jaučiasi saugesni, kad nebus identifikuota jų asmenybė. Norint užtikrinti gautos informacijos patikimumą bei įsitikinti, kad respondentai įdėmiai pildo anketą, joje naudojami tikrinamieji klausimai (5 ir 13 klausimai), t.y. klausimas apie organizacijos veiklos tipo poveikį organizacinės kultūros formavimui pateikiamas du kartus, tik kitaip suformuluotas ir kitoje anketos vietoje.

Nustatant tiriamose organizacijose suformuotų organizacinių kultūrų tipus bei tikrinant, kiek jose dirbantys darbuotojai tuos tipus atitinka, buvo naudojamas R. Harrison sukurtas testas (žr. 4 priedą). Savianalizės metodu UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojai pateikė savo nuomonę tokiais aspektais:

- koks yra geras vadovas ir pavaldinys;
- kam teikia pirmenybę geras organizacijos narys;
- kokie yra bendradarbiai, kuriems sekasi dirbti gerai;
- kaip organizacija reaguoja į asmenį;
- koks asmens požiūris į organizacijoje naudojamą kontrolės mechanizmą;
- kas nulemia užduoties skyrimą;
- koks asmens požiūris į darbo atlikimą;
- kokios yra tarpasmeninės konkurencijos ir konfliktų priežastys;
- koks asmens požiūris į organizacijoje naudojamą sprendimų priėmimo mechanizmą;
- koks asmens požiūris į supančią aplinką.

Respondentai turėjo suklasifikuoti visus teiginius svarbos tvarka. Teiginį, kuris geriausiai apibūdina jų požiūrį, pažymėti skaičiumi „1“, antrą artimiausios reikšmės teiginį – skaičiumi „2“ ir t.t. Suskaičiavus kiekvieno teiginio balus, t.y. susumavus kiek balų surinko pirmas kiekvieno teiginio atsakymo variantas, po to antras ir t.t., ir surašius juos į balų skaičiavimo lentelę, paaiškėjo darbuotojų požiūris į tai, kokio tipo organizacijai jie priklauso bei kokio tipo organizacijai jie norėtų priklausyti (tai parodė mažiausiai balų surinkęs organizacinės kultūros tipas).

Susegti kartu anketa ir testas (žr. 3 ir 4 priedus) buvo įteikiami respondentams į rankas ir paprašyta jas užpildyti pagal galimybę: tuoj pat arba pagal susitarimą vėliau. Tam, kad respondantai galėtų iš karto susipažinti su R. Harrison sukurto testo atsakymų rezultatais, atskirai buvo pateikti įvairioms organizacinėms kultūroms charakteringų bruožų aprašymai.

Atliekant tyrimus, dažnai dėl įvairių priežasčių neįmanoma apklausti visos populiacijos, t. y. visų asmenų, kurie turi požymį, dominantį tyrėją, todėl apklausama tik dalis populiacijos, kuri vadinama *imtimi*. Imtis turi būti reprezentatyvi – atspindėti tiriamo požymio pasiskirstymą visoje populiacijoje. Tam, kad gauti tyrimo duomenys būtų kuo tikslesni, tyrėjui

būtina paskaičiuoti *imties dydį*<sup>76</sup>. Tačiau šio tyrimo metu, siekiant gauti tikslus, realią situaciją atitinkančius duomenis bei padaryti patikimas išvadas, buvo apklausti *visi* tiriamų organizacijų darbuotojai: UAB „Belosvita“ – 37, VSDFV Varėnos skyriuje – 32.

**Dokumentų analizės metodas** buvo taikytas analizuojant UAB „Belosvita“ įstatus, VSDFV Varėnos skyriaus nuostatus, 2006 metų veiklos ataskaitą ir 2007 metų veiklos planą, VSDF valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindines nuostatas, standartus ir strategiją, turinčius įtakos VSDFV Varėnos skyriaus organizacinės kultūros formavimui.

Surinkta informacija buvo sugrupuota ir pateikta lentelėse bei diagramose naudojant **matematinės statistikos metodus**. Informacijai apdoroti naudojama Microsoft Office Excel 2003 programa. Lentelių ir diagramų turinys išreiškiamas absoliučiais dydžiais bei procentais.

Gauti tyrimo rezultatai apibendrinti **palyginamosios analizės metodu**.

## 2.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

### 2.2.1. Tiriamų organizacijų pristatymas ir respondentai

Taigi šiam tyrimui buvo pasirinktos dvi visiškai skirtingą veiklą vykdančios organizacijos – UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyrius. Trumpai pristatysime šių organizacijų veiklą, ją reglamentuojančius teisės aktus, valdymo struktūrą, konkurentus, klientus bei vartotojus, palyginsime jose dirbančių darbuotojų demografines charakteristikas.

**UAB „Belosvita“** buvo įsteigta 2001 m. rugsėjo 24 d. Tai ribotos turtinės atsakomybės įmonė, turinti juridinio asmens teises bei ūkinį, komercinį, finansinį, organizacinį bei teisinį savarankiškumą. Šios bendrovės veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas, Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas bei kiti mūsų šalyje galiojantys norminiai aktai ir bendrovės įstatai.

Pagrindinė UAB „Belosvita“ veikla – mėsos gamyba, paruošimas ir konservavimas bei mėsos ir mėsos produktų didmeninė ir mažmeninė prekyba.

Šios bendrovės veiklos *tikslas*, nurodytas jos įstatuose, – veiklos organizavimas ir vykdymas siekiant pajamų ir pelno gavimo, akcininkų turtinių interesų tenkinimo. Misijos ir vizijos idėjos šios organizacijos vadovai deja nėra iškelę (tai yra silpnos organizacinės kultūros savybė).

UAB „Belosvita“ valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas ir direktorius. Aukščiausias bendrovės valdymo organas yra visuotinis akcininkų susirinkimas, kuris renka ir atšaukia direktorių. Direktorius atsakingas ir atsiskaito visuotiniam akcininkų susirinkimui už

---

<sup>76</sup> Puškorius S. Veiklos auditas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. P. 144.

bendrovės veiklą bei jos rezultatus. Jis vadovauja administracijai ir visai bendrovės ūkinei veiklai. Direktoriui nesant, padaliniams (administracijai, mėsos cechui ir parduotuvei) vadovauja jo pavaduotojas, be to kiekviename padalinyje yra direktoriaus paskirti atsakingi asmenys. Kalbant apie UAB „Belosvita“ valdymą, būtina pažymėti tai, kad šios bendrovės akcininkai yra 3 vienos šeimos nariai, iš kurių vienas yra direktorius, vadovaujantis jai nuo pat įsteigimo dienos, o kitas – direktoriaus pavaduotojas.

UAB „Belosvita“ veikla yra pelninga ir efektyvi. Per visus gyvavimo metus ši bendrovė nebuvo patyrusi nuostolio. Nežiūrint į tai, kad tiek Varėnos rajone, tiek visoje Lietuvoje mėsos ir mėsos produktų gamyba užsiima nemažai įmonių bei savarankiškai dirbančių asmenų, be to pastaruoju metu labai daug pigios kiaulienos ir jos gaminių į mūsų šalį atvežama iš Lenkijos, UAB „Belosvita“ gaminamos produkcijos paklausa, o tuo pačiu ir jos kiekiai, kasmet palaiapsniui auga. Pagamintą produkciją – kiaulieną, jautieną, avieną bei įvairius iš jų pagamintus gaminius bendrovė parduoda savo parduotuvėje, tiekia keturių Varėnos rajono mokyklų ir trijų vaikų lopšelių – darželių valgykloms bei trims nedidelėms Vilniaus maisto prekių parduotuvėms.

Tyrimo metu bendrovėje dirbo 37 darbuotojai, kurie ir buvo pasirinkti anketinės apklausos respondentais.

Kita tiriama organizacija – **VSDFV Varėnos skyrius**. Tai Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (dar vadinamos – „Sodra“) įsteigta viešojo administravimo biudžetinė įstaiga, išlaikoma iš Valstybinio socialinio draudimo fondo lėšų.

Šis teritorinis „Sodros“ skyrius yra viešasis juridinis asmuo. Savo veikloje jis vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatymu, Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymu ir kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, Valstybinio socialinio draudimo fondo tarybos sprendimais, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktoriaus įsakymais ir sprendimais bei kitais valstybinį socialinį draudimą reglamentuojančiais teisės aktais ir skyriaus nuostatais.

Priešingai nei UAB „Belosvita“, VSDFV Varėnos skyrius turi iškeltą misiją ir viziją.

Šio „Sodros“ skyriaus *misija* – organizuoti ir įgyvendinti valstybinį socialinį draudimą Varėnos rajono teritorijoje, vykdyti operatyvų valstybinio socialinio draudimo fondo lėšų tvarkymą ir apskaitą užtikrinant valstybinio socialinio draudimo įmokų surinkimą ir išieškojimą,

teisingą duomenų apie draudėjus ir apdraustuosius\* tvarkymą bei socialinio draudimo išmokų skyrimą ir mokėjimą gavėjams.

*Vizija* – VSDFV Varėnos skyrius savo darbu sieks užtikrinti Lietuvos Respublikos įstatymais garantuojamą Lietuvos gyventojų valstybinį socialinį draudimą, efektyviai valdydamas piniginius išteklius ir kokybiškai aptarnaudamas klientus.

Strateginiai šios įstaigos *tikslai*:

- Gerinti valstybinio socialinio draudimo principų įgyvendinimą.
- Tobulinti veiklos valdymą ir gerinti valstybinio socialinio draudimo įmokų surinkimą bei išmokų skyrimą ir mokėjimą gavėjams.
- Tobulinti finansų valdymą.
- Plėtoti ir tobulinti informacijos valdymą.
- Gerinti klientų aptarnavimą ir ryšius su visuomene.

Siekdamas iškeltų tikslų, VSDFV Varėnos skyrius kasdien renka valstybinio socialinio draudimo įmokas ir vykdo jų išieškojimą, tvarko apdraustųjų įskaitą, kontroliuoja laikinojo nedarbingumo nustatymo teisėtumą ir pagrįstumą, atsako, kad teisingai ir laiku būtų skiriamos ir išmokamos pensijos, pašalpos bei kitos išmokos.

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba koordinuoja, metodiškai vadovauja ir užtikrina VSDFV Varėnos skyriaus efektyvų ir kokybišką darbą bei jį kontroliuoja.

VSDFV Varėnos skyriaus organizacinę valdymo struktūrą sudaro: direktorė, dvi jos pavadootojos (viena – pensijoms, kita – įmokoms, pašalpoms ir nedarbingumo kontrolei) ir struktūriniai padaliniai (Finansų skyrius, Išmokų skyrius, Pensijų skyrius, Įmokų apskaitos ir išieškojimo skyrius, Juridinis skyrius ir Klientų aptarnavimo skyrius).

VSDFV Varėnos skyriui vadovauja direktorė, kurią konkurso tvarka į pareigas paskyrė ir gali iš jų atleisti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktorius. Taigi VSDFV Varėnos skyriaus direktorė yra jam tiesiogiai pavaldi ir atskaitinga. Skyriaus direktorė vadovauja struktūriniais padaliniais tiesiogiai, per savo pavadootojus arba per padalinių vadovus. Reikia pažymėti, kad dabartinė direktorė vadovauja skyriui nuo 1996 metų.

Kadangi VSDFV Varėnos skyriaus veikla yra labai specifinė, todėl ir tiesioginių konkurentų ši įstaiga neturi. Konkurencija galima būtų įvardinti tik santykius tarp visų 47 VSDF valdybos teritorinių skyrių. Kiekvienas iš jų, siekdamas bendrą „Sodros“ tikslų, stengiasi pasiekti kuo geresnių savo skyriaus veiklos rodiklių, kadangi kasmet kiekvieno skyriaus veiklą vertina VSDF valdyba. Jau keleri metai Varėnos skyriaus rodikliai yra vieni iš geriausių

---

\* **Draudėjai** – visi juridiniai asmenys bei jų filialai ir atstovybės, taip pat fiziniai asmenys, kurie įstatymų nustatyta tvarka privalo mokėti valstybinio socialinio draudimo įmokas; **apdraustieji** – valstybinio socialinio draudimu apdrausti fiziniai asmenys ir asmenys, gaunantys valstybinio socialinio draudimo išmokas.

respublikoje, o įvertinus 2006 m. veiklos rezultatus, šis skyrius pripažintas geriausiu tarp visų „Sodros“ skyrių. Už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą VSDFV Varėnos skyriaus direktorei 2006 m. buvo įteiktas Socialinės apsaugos ir darbo ministrės padėkos raštas, o 2007 m. ji apdovanota Lietuvos Respublikos Vyriausybės Ministro pirmininko padėkos raštu ir vardiniu laikrodžiu.

VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojai, vykdydami jiems priskirtas funkcijas ir siekdami užtikrinti keliamų tikslų įgyvendinimą, glaudžiai bendradarbiauja su Alytaus apskrities Valstybine darbo inspekcija, Lietuvos darbo biržos Varėnos skyriumi, Alytaus apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos Varėnos skyriumi, Varėnos rajono savivaldybe, savivaldybės archyvu, Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba, sveikatos priežiūros įstaigomis, švietimo įstaigomis, bankais, metrikacijos skyriais, bankroto administratoriais, antstoliais, teisėsaugos ir kitomis institucijomis. Aktualiais socialinio draudimo klausimais bendraujama su įmonių, įstaigų, organizacijų vadovais, visuomeninėmis organizacijomis, pensininkų draugijomis. Tačiau bene dažniausiai bendradarbiaujama su draudėjais, kitais „Sodros“ teritoriniais skyriais ir VSDF valdybos skyriais.

VSDFV Varėnos skyrius veiklą pradėjo 1990 m. kovo 15 d. Tuo metu jame dirbo tik keli darbuotojai. Laikui bėgant, skyriaus veikla plėtėsi, jam buvo priskiriamos naujos valstybinio socialinio draudimo funkcijos, todėl palaipsniui augo ir darbuotojų skaičius. Atliekant tyrimą, VSDFV Varėnos skyriuje dirbo 32 darbuotojai, kurie visi taip pat buvo anketinės apklausos respondentai.

Pristatant tiriamas organizacijas, būtina paminėti, jog ir UAB „Belosvita“, ir VSDFV Varėnos skyrius turi savo ***firminius ženklus*** (žr. 10 ir 11 pav.).



10 pav. UAB „Belosvita“  
firminis ženklas



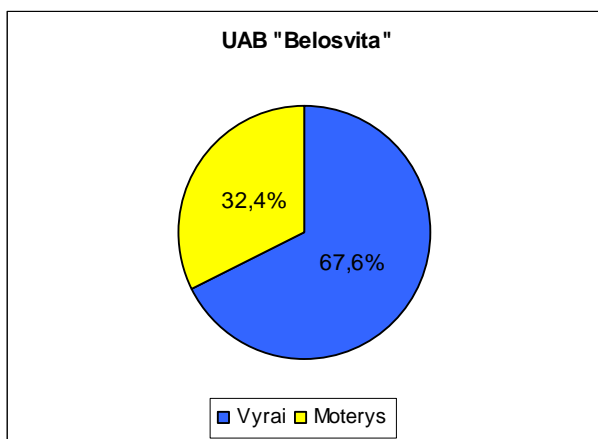
11 pav. „Sodros“ firminis ženklas

Firminis ženklas yra kiekvienos organizacijos „veidas“, padedantis vartotojams ar klientams įsidėmėti šias organizacijas, jų gaminamą produkciją ar teikiamas paslaugas. UAB „Belosvita“ firminis ženklas puošia šios organizacijos pastatus, direktoriaus ir jo pavaduotojo vizitines korteles, firminį blanką, darbuotojų aprangą, automobilius bei pagamintos produkcijos etiketes. VSDFV Varėnos skyriaus ženklas – tai bendras VSDF valdybos ir visų jos teritorinių skyrių firminis ženklas. Jį taip pat galime išvysti šios įstaigos iškaboje, stenduose, firminiame

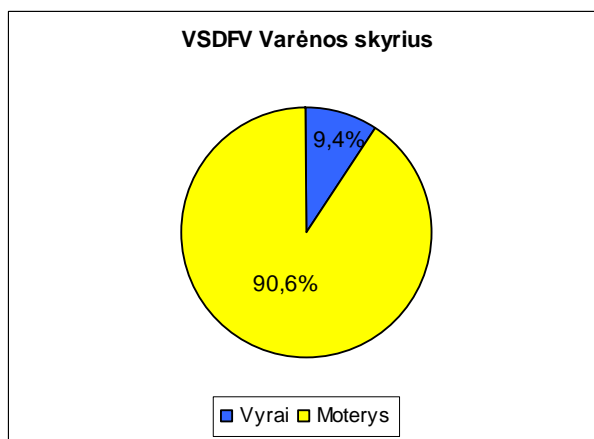
blanke, įvairiuose lankstinukuose ir plakatuose. Kaip bebūtų keista, tačiau, priešingai negu UAB „Belosvita“, VSDFV Varėnos skyriaus vadovai neturi vizitinių kortelių.

Tyrimo metu abiejų organizacijų vadovų buvo paklausta, ar jie galėtų paaiškinti, ką simbolizuoja jų firminiai ženklai. Džiugu, jog nė vienas neatsakė, kad to padaryti negali. Pasirodo ir gamybinės, ir paslaugų organizacijos firminiai ženklai tiesiogiai susiję su jų veiklomis. UAB „Belosvita“ vadovas nedvejodamas pareiškė, kad jų bendrovės ženklas simbolizuoja gaminamą produkciją: atidžiau išsižiūrėjus jis primena perkirstą kumpį ar mėsos vyniotinį. VSDFV Varėnos skyriaus direktorė teigė, jog šios įstaigos firminis ženklas dar vadinamas „keliuku“. Jis atspindi „Sodros“ siekį nutiesti kiekvienam Lietuvos gyventojui kelią į saugią ir užtikrintą ateitį.

Išanalizavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje dirbančių asmenų *demografinės charakteristikos* gana skirtingos (žr. 5 priedą, 1 lentelę). UAB „Belosvita“ vyrauja vyriškas kolektyvas, o VSDFV Varėnos skyriuje – moteriškas (žr. 12 ir 13 pav.).



12 pav. UAB „Belosvita“ respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

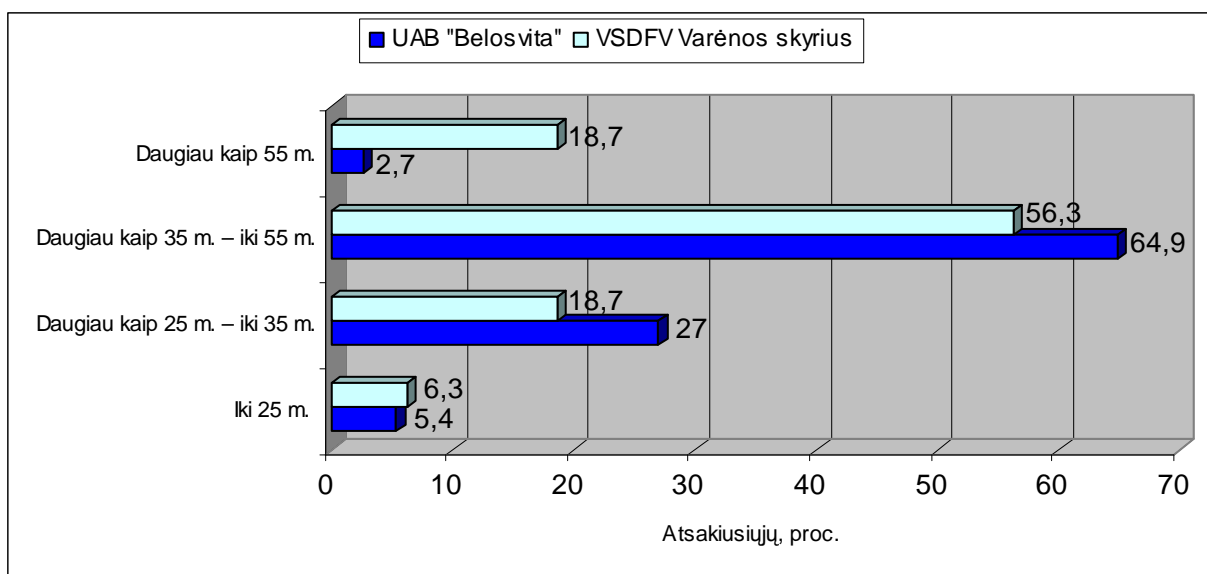


13 pav. VSDFV Varėnos sk. respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Pastebėta, kad labai skiriasi ir darbuotojų išsilavinimas tose organizacijose. UAB „Belosvita“ dirba tik 13,5 proc. darbuotojų, turinčių universitetinį aukštąjį išsilavinimą – bakalauro laipsnį (magistro laipsnio neturi nei vienas šioje bendrovėje dirbantis darbuotojas) ir net 32,4 proc. darbuotojų, turinčių spec. vidurinį išsilavinimą, kai tuo tarpu VSDFV Varėnos skyriuje 18,7 proc. darbuotojų turi magistro laipsnį ir 25,0 proc. – bakalauro. Analizuojant darbuotojų darbo stažą tiriamose organizacijose, pastebime, kad UAB „Belosvita“ dominuoja darbuotojai, kurie bendrovėje dirba 3 – 5 metus (35,1 proc.), o „Sodros“ skyriuje – net 78,1 proc. darbuotojų šioje įstaigoje dirba daugiau kaip 5 metus.

Tačiau be skirtumų šių organizacijų darbuotojai turi ir panašumų. Ir vienoje, ir kitoje organizacijoje dirba dauguma 35 – 55 metų darbuotojų (žr. 14 pav.). Labai panašus šiose

organizacijose ir dirbančių vadovaujantį darbą darbuotojų skaičius: UAB „Belosvita“ – 6, o VSDFV Varėnos skyriuje – 5. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad UAB „Belosvita“ 4 iš 6 vadovų turi tik spec. vidurinį išsilavinimą, kai tuo tarpu „Sodros“ skyriuje 4 iš 5 vadovų turi universitetinį aukštąjį išsilavinimą – magistro laipsnį ir 1 – bakalauro laipsnį.



14 pav. Tiriamų organizacijų respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

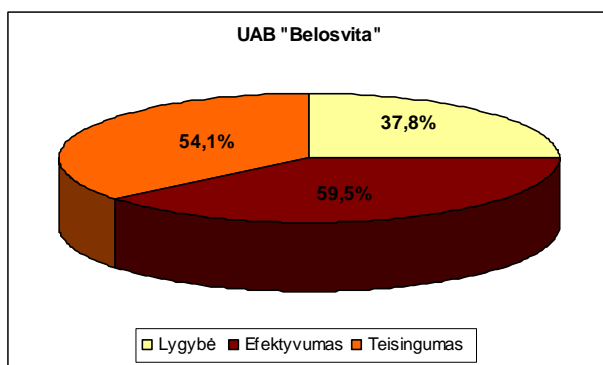
Abiejose organizacijose dominuoja lietuvių tautybės darbuotojai: UAB „Belosvita“ – 73,0 proc., VSDFV Varėnos skyriuje – 93,8 proc. Tačiau pastebime, jog UAB „Belosvita“ kitataučių dirba daugiau – devyni lenkai, nuolat gyvenantys Lietuvoje, bei vienas baltarusis, laikinai atvykęs dirbti į mūsų šalį, o VSDFV Varėnos skyriuje dirba tik dvi lenkų tautybės darbuotojos.

### 2.2.2. UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus veiklos tipo įtakos jų organizacinei kultūrai analizė

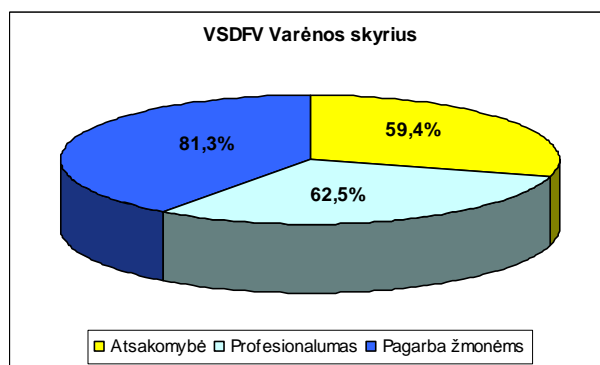
Kiekvienos organizacijos *vertybės* yra jos *organizacinės kultūros pagrindas*. Vertybės jungia organizacijų narius bendrai veiklai bei tikslo siekimui. Anketinės apklausos (žr. 3 priedą) rezultatai parodė, kad UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojų nuomonės apie svarbiausias vertybes jų organizacijose skiriasi. Pildydami anketą, respondentai įvertino pagal svarbą trijų grupių vertybes: visuomenines, organizacijos ir asmenines (žr. 6 priedą, 2 lentelę).

Pastebime (žr. 15 pav.), kad UAB „Belosvita“ daugumos darbuotojų nuomone jų organizacijoje svarbiausia visuomeninė vertybė yra *lygybė* (taip mano 37,8 proc. respondentų), organizacijos vertybė – *efektyvumas* (59,5 proc.), o asmeninė vertybė – *teisingumas* (54,1 proc.).





15 pav. UAB „Belosvita“ respondentų išskirtos svarbiausios vertybės, proc.



16 pav. VSDFV Varėnos sk. respondentų išskirtos svarbiausios vertybės, proc.

Tuo tarpu „Sodros“ skyriuje (žr. 16 pav.) didžioji dauguma darbuotojų mano, kad jų organizacijoje svarbiausia visuomeninė vertybė yra *atsakomybė* (59,4 proc.), organizacijos vertybė – *profesionalumas* (62,5 proc.), o asmeninė vertybė – *pagarba žmonėms* (81,3 proc.).

Reikia pažymėti, kad nemažai UAB „Belosvita“ darbuotojų mano, kad jų bendrovėje labai svarbi yra ir *atsakomybė* (pirmoje vietoje pagal svarbumą ją pažymėjo 32,4 proc. darbuotojų, o antroje – net 40,5 proc.). Pastebėta, kad išskirtoms svarbiausioms tiriamų organizacijų vertybėms pritaria ir didžioji dauguma vadovaujanti darba dirbančių asmenų (UAB „Belosvita“ – 83,3 proc., o VSDFV Varėnos skyriuje – net 100,0 proc.).

Mažiausiai svarbios daugumai UAB „Belosvita“ darbuotojų atrodo: visuomeninė vertybė – *tolerancija* (taip mano 56,8 proc. respondentų), organizacijos vertybė – *optimalių sprendimų priėmimas* (67,6 proc.) ir asmeninė vertybė – *gerumas* (51,4 proc.). Didžiosios daugumos VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojų nuomone jų skyriuje mažiausiai svarbi visuomeninė vertybė yra *laisvė* (53,1 proc.), organizacijos vertybė – *efektyvumas* (78,1 proc.) ir asmeninė vertybė – *gerumas* (taip mano net 93,8 proc. darbuotojų). Matome, kad pastaruoju aspektu abiejų tiriamų organizacijų darbuotojų nuomonės sutampa, t. y. *gerumas* – mažiausiai svarbi vertybė jų darbe.

Išanalizavus šiuos respondentų atsakymus, galima teigti, kad tiriamų gamybinės ir paslaugų organizacijų darbuotojų išskirtos svarbiausios vertybės yra gana skirtingos ir puikiai atspindi šių organizacijų veiklos tikslus, o VSDFV Varėnos skyriaus – ir iškeltą misiją bei viziją.

Primename, jog UAB „Belosvita“ įstatuose nurodytas veiklos tikslas – veiklos organizavimas ir vykdymas siekiant pajamų ir pelno gavimo, akcininkų turtinių interesų tenkinimo, o svarbiausia pasirinkta darbuotojų organizacijos vertybė – *efektyvumas*. Vadinasi – ne tik vadovai, bet ir didžioji dauguma darbuotojų, pripažindami šią vertybę, siekia bendro organizacijos tikslo, nors jame ir akcentuojamas pelno gavimas bei akcininkų turtinių interesų tenkinimas. Kitos dvi respondentų išskirtos vertybės – *lygybė* ir *teisingumas* – parodo, kad

dauguma UAB „Belosvita“ darbuotojų kolektyve jaučiasi lygūs ir siekia geresnių veiklos rezultatų, efektyvesnio darbo, nes žino, kad už tai jiems bus atlyginta, vadovaujantis teisingumo ir lygybės principais. Daugelio darbuotojų teigimu, jų organizacijoje visada yra vertinamas tik atlikto darbo rezultatas. Vadovas, skirdamas priedus prie atlyginimo ar kitaip skatindamas darbuotojus, niekada nediskriminuoja jų pagal užimamas pareigas, darbo stažą, lytį, amžių ar tautybę. Tą patį darbuotojai sakė ir apie nuobaudas. Padarius nusižengimą, direktorius nubaudžia kaltininkus, nekreipdamas dėmesio į tarpusavio santykius, užimamas pareigas ir kitus minėtus aspektus.

Kalbant apie UAB „Belosvita“ darbuotojams svarbias vertybes, reikia prisiminti, kad nemažai daliai respondentų labai svarbi yra *atsakomybė*. Direktoriaus teigimu, dauguma bendrovės darbuotojų yra atsakingi ir patikimi, visada atlieka jiems pavestą darbą ir niekada nepaveda jo ar bendradarbių. Tačiau vadovas pabrėžė, kad taip galima apibūdinti tikrai ne visus UAB „Belosvita“ darbuotojus. Yra tokių kolektyvo narių, kurie atmetinai žiūri į savo darbą, skaičiuodami dienas iki atlyginimo ir visiškai negalvodami apie gaminamos produkcijos kokybę, kiekius. Vadovo teigimu, dėl atsakingų, ypač nekvalifikuotų, darbuotojų trūkumo Varėnoje, jų nėra kuo pakeisti.

VSDFFV Varėnos skyriaus darbuotojai, įgyvendindami šios įstaigos misiją, siekdami iškeltos vizijos ir tikslų – užtikrinti savalaikį valstybinio socialinio draudimo įmokų surinkimą ir operatyvų jų išieškojimą, teisingai tvarkyti apdraustųjų įskaitą, kontroliuoti laikinojo nedarbingumo nustatymo teisėtumą ir pagrįstumą, užtikrinti, kad teisingai ir laiku būtų skiriamos ir išmokamos pensijos, pašalpos, gerinti klientų aptarnavimą ir ryšius su visuomene ir kt. – svarbiausia organizacijos vertybe pasirinko *profesionalumą*. Tai reiškia, jog VSDFFV Varėnos skyriaus darbuotojams labai svarbu profesionaliai atlikti jiems pavestas funkcijas ir siekti gerų visos organizacijos veiklos rezultatų. Kad šios įstaigos darbuotojai tikrai pripažįsta šią vertybę, įrodo jau minėti faktai – VSDFF valdybai įvertinus 2006 m. veiklos rezultatus, Varėnos skyrius pripažintas geriausiu tarp respublikos „Sodros“ skyrių pagal visų veiklos rodiklių vykdymą, o jo direktorė už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą apdovanota Lietuvos Respublikos Vyriausybės Ministro pirmininko padėkos raštu ir vardiniu laikrodžiu.

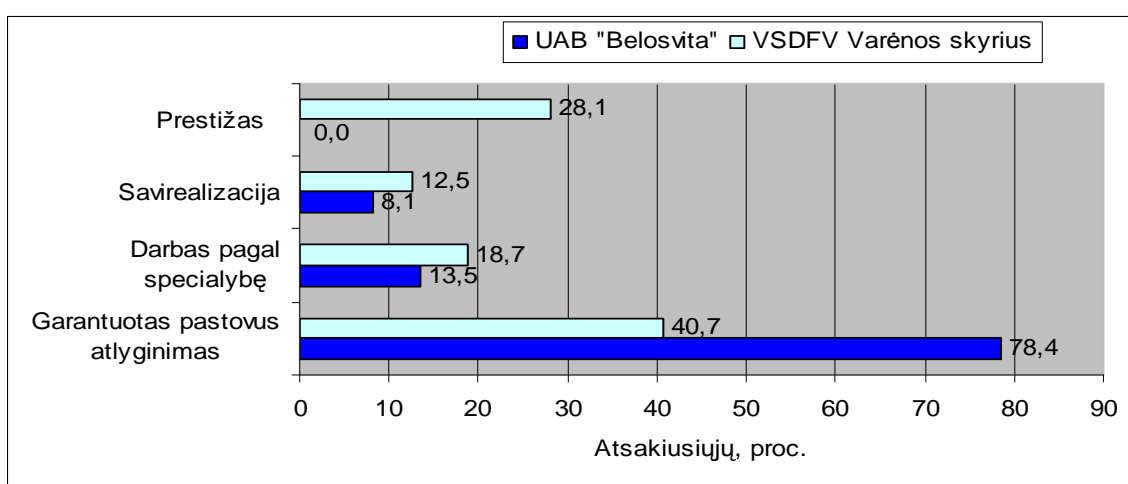
Analizuojant VSDFFV Varėnos skyriaus veiklą, pastebėta, kad didelę reikšmę jos sėkmingumui ir profesionalumui turi kas ketvirtį organizuojami bendri visų skyriaus padalinių susirinkimai, kurių metu aptariami ir palyginami su kitų skyrių ketvirčio veiklos rodikliai, analizuojamos aktualios, spręstinos problemos, įstatymų pasikeitimai, VSDFF valdybos direktoriaus įsakymai bei įvairūs raštai. Tai padeda ne tik vadovams, bet ir eiliniams darbuotojams susipažinti su esama situacija, išnagrinėti jiems rūpimus klausimus ir taip siekti dar geresnių skyriaus veiklos rezultatų. Be to, siekiant užtikrinti šios organizacijos profesionalumą,

nuolatos tobulinama darbuotojų kvalifikacija. VSDF valdybos organizuojamuose seminaruose skyriaus darbuotojai plečia specialias profesines žinias, naujai priimti darbuotojai dalyvauja įvadinuose bei kompiuterinio raštingumo įgūdžių formavimo mokymuose. Nemažai darbuotojų savo iniciatyva siekia aukštesnio išsilavinimo lygio (tyrimo metu įvairiuose Lietuvos universitetuose ir kolegijose studijavo 6 skyriaus darbuotojai). Tačiau būtina pastebėti, kad pastariesiems tam nėra sudaromos palankios sąlygos: darbuotojai išleidžiami į sesijas kasmetinių atostogų sąskaita, mokymosi atostogos suteikiamos tik išimtiniais atvejais ir tai jų metu darbuotojams mokama tik 50,0 proc. jų darbo užmokesčio.

Siekdami skyriaus tikslų, darbuotojai jaučia didelį *atsakomybės* jausmą, todėl, kad nuo jų darbo priklauso, ar Varėnos rajono gyventojai gaus teisingai paskaičiuotas pensijas, pašalpas, ar teisingai tvarkoma apdraustųjų įskaita ir vykdomas valstybinis socialinis draudimas, nes nuo to tiesiogiai priklauso gyventojų valstybinio socialinio draudimo stažas bei ateityje gautinų pensijų ir pašalpų dydis. Be to, skyriaus veiklos sėkmingumui didelę reikšmę turi darbuotojų asmeninė vertybė – *pagarba žmonėms*. Dauguma skyriaus darbuotojų kasdien ne tik bendrauja ir bendradarbiauja su bendradarbiais, bet ir tiesiogiai aptarnauja klientus: organizacijų atstovus, savarankiškai dirbančius bei norinčius savanoriškai apsidrausti asmenis, pensininkus, gyventojus, pristačiusius laikinojo nedarbingumo lapelius ir kitus interesantus. VSDFV Varėnos skyriuje įvairiais klausimais per dieną apsilanko vidutiniškai 80 žmonių. Kiekvienas iš jų, nežiūrint kokių klausimų ir kaip nusiteikęs jis ateina į „Sodros“ skyrių, aptarnaujamas kultūringai, pagarbiai ir kokybiškai. Kokybiškam klientų aptarnavimui šioje įstaigoje yra skiriamas ypatingas dėmesys. VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojams, tiesiogiai aptarnaujantiems klientus, privalu laikytis „Sodros“ direktoriaus įsakymu patvirtintų Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo standartų, kuriuose nuodugniai išdėstyta, kokia turi būti aptarnavimo aplinka, darbo vieta, darbuotojo išvaizda, elgesys su klientais ir bendradarbiais, konfliktų sprendimas, įvaizdžio kūrimas ir kiti su klientų aptarnavimu susiję veiksmai. Kiekvieną pusmetį tiesioginiai padalinių vadovai atlieka jiems pavaldžių darbuotojų klientų aptarnavimo kokybės vertinimus: vadovai stebi, kaip skyriaus darbuotojai laikosi klientų aptarnavimo standartų, po to įvertina juos klientų aptarnavimo kokybės anketoje ir pokalbių su pavaldiniais metu išsiaiškina nekokybiškas klientų aptarnavimo priežastis (jeigu tokių buvo). Kartą per ketvirtį VSDFV Varėnos skyriuje atliekamos klientų apklausos, kurios padeda nustatyti klientų atsiliepimus apie šią įstaigą, išsiaiškinti jų poreikius ir pasiūlymus. Šių apklausų rezultatai analizuojami ir vertinami padalinių susirinkimų metu. Be to, klientai turi galimybę bet kuriuo metu savo nuomonę ir pasiūlymus ar nusiskundimus apie skyriaus darbą išsakyti atsiliepimų ir skundų knygoje, kurios yra klientams prieinamos vietose.

Stebint tiriamų organizacijų veiklą bei lyginant darbuotojų išskirtas pagrindines vertybes, galime teigti, jog dėmesys klientams ir vartotojams – vienas iš esminių skirtumų tarp gamybinės ir paslaugų organizacijų. Tyrimo rezultatai byloja, kad paslaugų organizacija skiria labai didelį dėmesį savo klientams, kokybiškam jų aptarnavimui bei gero organizacijos įvaizdžio formavimui, tuo tarpu tiriamoji gamybinė organizacija savo įvaizdžiu, produkcijos pirkėjais ir vartotojais rūpinasi žymiai mažiau.

Analizuojant tiek gamybinės, tiek paslaugų organizacijos vertybes, labai svarbus vaidmuo atitenka darbuotojų požiūriui į darbą toje organizacijoje. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad tiriamų organizacijų respondentų nuomonės šiuo aspektu daugiau skiriasi negu panašios (žr. 17 pav.).



17 pav. Tiriamų organizacijų respondentų požiūris į darbą, proc.

Dauguma UAB „Belosvita“ darbuotojų (78,4 proc.) teigia, kad darbas šioje darbovietėje jiems reiškia **garantuotą pastovų atlyginimą**. Galima daryti išvadą, kad jie čia dirba tik dėl pinigų ir, pasitaikius progai gauti pelningesni, geriau apmokamą darbą kitoje organizacijoje, jie būtinai ta proga pasinaudos. Tą patvirtina ir nemaža darbuotojų kaita bendrovėje (per pastaruosius 3 metus iš darbo išėjo 14, o buvo priimta 13 naujų darbuotojų). Tik 13,5 proc. respondentų tvirtina, kad tai – **darbas pagal specialybę**. Pastebėta, kad taip teigia 4 iš 5 (80,0 proc.) universitetinį aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai bei vienas (25,0 proc.) darbuotojas, turintis neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą.

Savo darbą sieja su **savirealizacija** tik 8,1 proc. UAB „Belosvita“ respondentų, ir visi jie yra darbuotojai, dirbantys vadovaujantį darbą. Taigi galima teigti, kad eiliniai darbuotojai savęs šiame darbe nerealizuoja. Tai patvirtina ir atlikti stebėjimo rezultatai: sprendimų priėmimuose eiliniai darbuotojai visiškai nedalyvauja, didžiąjai daugumai jų kasdien tenka dirbti aiškiai vadovo nurodytą sunkų, monotonišką, fizinį darbą. Kad darbas šioje darbovietėje jiems yra **prestižas**, nemano nei vienas UAB „Belosvita“ darbuotojas.

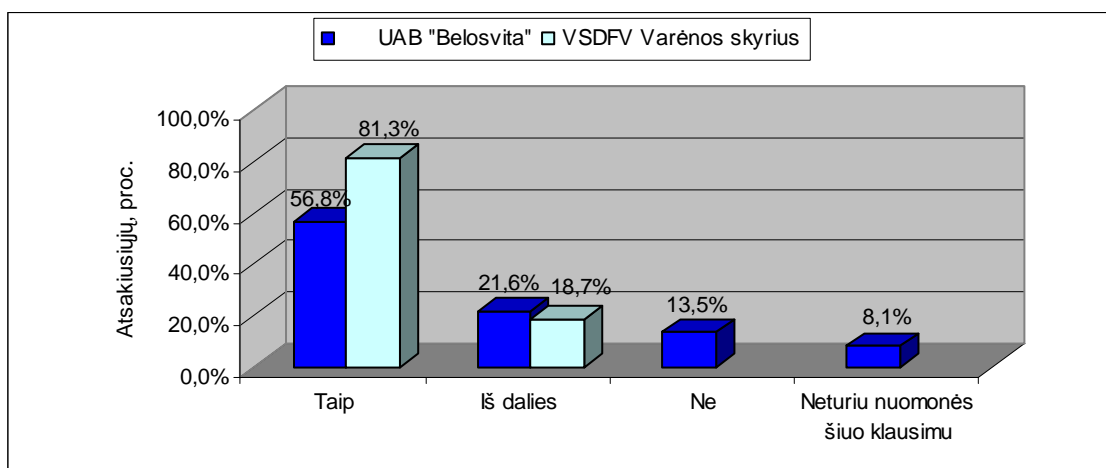
Žiūrėdami į VSDFV Varėnos skyriaus respondentų atsakymus (žr. 17 pav.), matome, kad čia, kaip ir UAB „Belosvita“, daugiausia darbuotojų (40,7 proc.) dirba dėl **garantuoto pastovaus atlyginimo**. Galime numanyti, kad tokį atsakymą šie respondentai pasirinko dėl nemažo „Sodros“ darbuotojų darbo užmokesčio (lyginant su kitomis Varėnos organizacijomis). Reikia pabrėžti, kad taip teigiančiųjų procentas yra daug mažesnis negu UAB „Belosvita“. Net 28,1 proc. VSDFV Varėnos skyriaus respondentų darbą „Sodroje“ tapatina su **prestīžu**. Lyginant šiuos rezultatus amžiaus ir darbo stažo šioje organizacijoje aspektais, pastebime, kad tokia nuomonė dominuoja jaunų, turinčių labai mažą (iki 1 metų) darbo stažą bei vyresnių (daugiau kaip 55 m.), turinčių daugiau kaip 5 m. darbo stažą šioje organizacijoje darbuotojų tarpe. Tai reiškia, kad atėję dirbti nauji bei daug metų skyriuje pradirbę pagyvenę darbuotojai jaučia pasididžiavimą, jog dirba šioje įstaigoje. Be to, dauguma darbuotojų didžiuojasi ir valstybės tarnautojo statusu. 18,7 proc. respondentų teigia, kad jie šioje darbovietėje **dirba pagal specialybę** (tai daugiausiai aukštesnįjį ir neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai). Ir mažiausiai respondentų (12,5 proc.) teigia, kad jie šioje darbovietėje dirba dėl **savirealizacijos**. Priešingai nei UAB „Belosvita“, ši nuomonė buvo pareikšta ne tik vadovaujantį darbą dirbančių, bet ir eilinių darbuotojų atsakymuose. Stebint šios įstaigos darbą bei bendraujant su darbuotojais, pastebėta, kad kai kurie jų iš tiesų didžiuojasi savo darbu ir tuo, kad gali padėti vadovybei priimti svarbius, su jų veikla susijusius sprendimus.

Apibendrinant respondentų požiūrį į darbą, galima teigti, kad tiriamoje gamybinėje organizacijoje dauguma eilinių darbuotojų dirba dėl garantuoto darbo užmokesčio, nerasdami būdų savęs realizuoti ir nejausdami jokio prestižo, jog dirba šioje darbovietėje. Tuo tarpu VSDFV Varėnos skyriuje darbuotojų požiūris į darbovietę pasiskirsto platesniu spektru. Šioje įstaigoje dirbantys darbuotojai savo darbą tapatina ne tik su garantuotu darbo užmokesčiu bei darbu pagal specialybę, bet ir su prestižu bei savirealizacija.

Kiekvienos organizacijos veiklos sėkmingumui bei efektyvumui didelės įtakos turi jos **vadovo pripažįstamos vertybės** – jo elgesiui būdingi tikslai, pareigos, interesai, jausmai ir įsitikinimai. Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą, ar organizacijų vertybės sutampa su vadovo vertybėmis, pastebima, kad net 81,3 proc. VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojų mano, kad direktorės vertybės **sutampa** su viso skyriaus vertybėmis (žr. 18 pav.). 98 proc. tai teigiančių asmenų – darbuotojai, kurie dirba organizacijoje daugiau kaip 5 metus. Tik 18,7 proc. respondentų mano, kad jų organizacijos vadovės vertybės **tik iš dalies skiriasi** nuo organizacijos vertybių, ir nei vienas respondentas neatsakė, kad vertybės **nesutampa**.

Žiūrėdami į 18 pav., matome, kad UAB „Belosvita“ respondentų nuomonė šiuo klausimu daug įvairesnė. 56,8 proc. darbuotojų mano, kad jų vadovo ir organizacijos vertybės

*sutampa*. Tai, kaip ir „Sodros“ skyriuje, teigia didesnę darbo stažą turintys darbuotojai, bei turintys aukštesnę išsilavinimą darbuotojai.



**18 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar organizacijų vertybės sutampa su vadovo vertybėmis?“, proc.**

21,6 proc. respondentų mano, kad vertybės *sutampa tik iš dalies*, o 13,5 proc. respondentų atrodo, kad jos *visiškai skirtingos*. 8,1 proc. darbuotojų *neturėjo nuomonės* šiuo klausimu (pažymėtina tai, kad taip atsakė darbuotojai, turintys vidurinę ir spec. vidurinę išsilavinimą).

Tai, jog daugumos UAB „Belosvita“ ir VSDFFV Varėnos skyriaus darbuotojų nuomone jų organizacijų vertybės sutampa su vadovų vertybėmis, parodo, kad vadovai sugebėjo savo vertybių sistemą susieti su šių organizacijų vertybėmis bei įkvėpti ją darbuotojams. Visa tai juos sutelkia bendram darbui ir skatina siekti organizacijų tikslų.

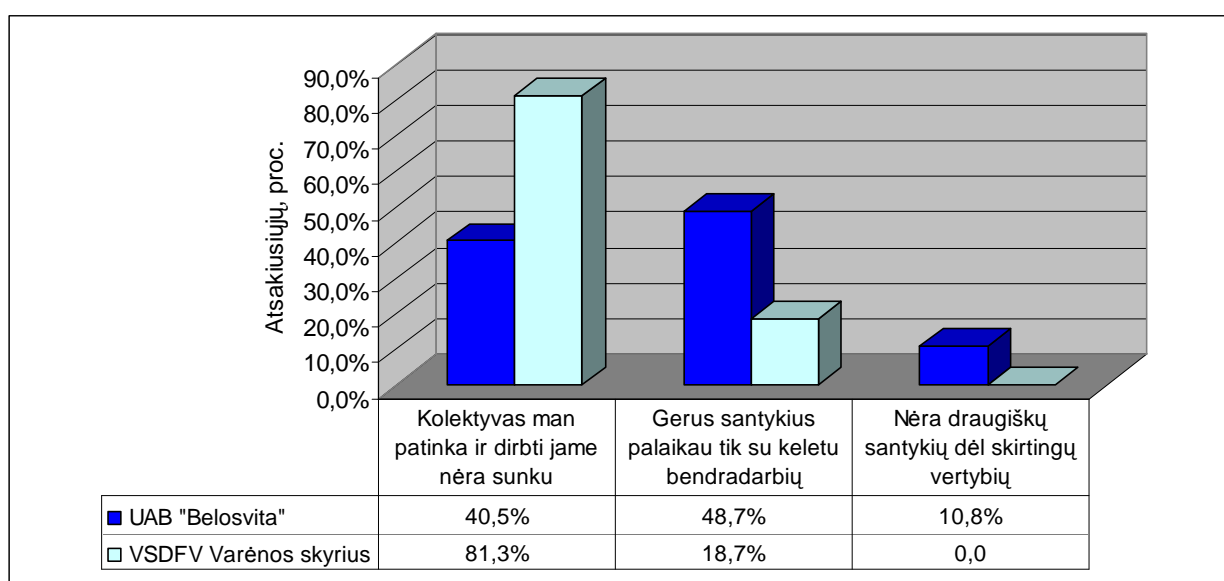
Vadovų vertybių sistema daro didelę įtaką ir jų *santykiams su pavaldiniais*. Tyrimo rezultatai parodė, kad vertinant santykius su vadovu, abiejų organizacijų didžiajai daliai darbuotojų atrodo, kad *vadovas skiria pakankamai dėmesio savo pavaldiniams*: UAB „Belosvita“ taip mano 64,9 proc. darbuotojų (įdomu tai, kad taip teigia 83,3 proc. moterų), o VSDFFV Varėnos skyriuje - 71,9 proc. Pastebėta, kad tokia nuomonė dominuoja vyresnių (35 m. ir daugiau), turinčių aukštesnę išsilavinimą ir didesnę darbo stažą, darbuotojų tarpe abiejose organizacijose. Kad *vadovo ir darbuotojų santykiai organizacijoje yra šilti ir draugiški*, mano 16,2 proc. UAB „Belosvita“ darbuotojų (tai daugiau kaip 25 m. – 35 m. amžiaus bei turintys iki 3 metų darbo stažą šioje darbovietėje darbuotojai) bei 15,6 proc. „Sodros“ skyriaus darbuotojų (tačiau tai, priešingai nei UAB „Belosvita“, darbuotojai, kurių amžius daugiau kaip 35 m. – 55 m. bei turintys daugiau kaip 5 m. darbo stažo šioje organizacijoje).

Abiejose tiriamose organizacijose nedidelė dalis darbuotojų mano, kad *darbuotojų santykiai su vadovu nėra labai geri*. 13,5 proc. UAB „Belosvita“ respondentų teigia, kad vadovas darbuotojams skiria nepakankamai dėmesio. Taip mano tik 12,5 proc. VSDFFV Varėnos

skyriaus darbuotojų. Be to, 5,4 proc. UAB „Belosvita“ darbuotojų tvirtina, kad jų **vadovas diskriminuoja darbuotojus pagal užimamas pareigas** (taip teigia žemiausią išsilavinimą turintys bei 1 – 3 metus bendrovėje dirbantys darbuotojai). Reikia pažymėti, kad taip nemano nė vienas „Sodros“ skyriaus respondentas.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus didžiosios daugumos darbuotojų geri santykiai su vadovais nesudaro įtampos jų darbe bei daro teigiamą įtaką efektyviai organizacijų veiklai.

Sėkmingos organizacinės kultūros formavimui bei veiklos efektyvumui didelę įtaką daro ir **darbuotojų tarpusavio santykiai**. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad 48,7 proc. UAB „Belosvita“ darbuotojų **gerus santykius palaiko tik su keletu bendradarbių** (žr. 19 pav.).



**19 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant santykius su bendradarbiais, proc.**

Didžioji dauguma taip atsakiusių – jauni (iki 35 m. amžiaus), aukštesnį išsilavinimą turintys vyrai. 40,5 proc. šios bendrovės respondentų tvirtina, kad **kolektyvas jiems patinka ir dirbti jame nėra sunku**. Šią nuomonę pareiškė dauguma žemesnį išsilavinimą (aukštesnįjį, spec. vidurinį ir vidurinį) bei didesnę darbo stažą šioje organizacijoje (daugiau kaip 3 m.) turintys darbuotojai. Kad **kolektyve nėra draugiškų santykių dėl skirtingų vertybių**, mano tik 10,8 proc. respondentų. Stebint šios organizacijos veiklą, paaiškėjo, kad darbo metu darbuotojai beveik neturi galimybės bendrauti. Įtemptas gamybos tempas, atskiri organizacijos padalinių pastatai (mėsos cecho bei administracijos pastato ir parduotuvės), labai skirtingas atskiruose padaliniuose dirbančių darbuotojų darbo pobūdis nulemia tai, kad dauguma darbuotojų vieni su kitais retai susitinka. Glaudesnius santykius po darbo palaiko, bendrauja šeimomis ilgiau nei 3 m. bendrovėje dirbantys darbuotojai. Draugiškus santykius kolektyvuose padeda palaikyti įvairios bendros šventės, renginiai, išvykos ir kelionės, tačiau UAB „Belosvita“ tai nėra populiaru. Visi

kartu darbuotojai švenčia tik „Žiburėlių“ (taip bendrovėje vadinama šventė prieš Naujuosius Metus) bei jubiliejus. Daugiau bendraujama ir draugaujama atskiromis grupelėmis.

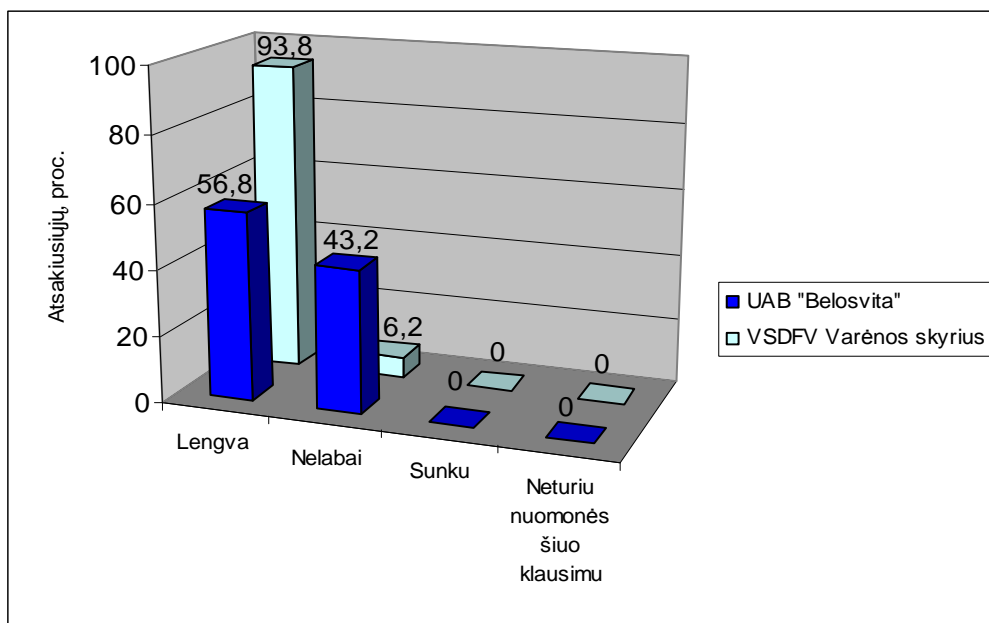
VSDFV Varėnos skyriuje santykiai yra kitokie (žr. 19 pav.). Net 81,3 proc. šios organizacijos respondentų pareiškė, kad *kolektyvas jiems patinka ir dirbti jame nėra sunku*. Likusieji 18,7 proc. teigia, kad *gerus santykius palaiko tik su keletu bendradarbių* (įdomu tai, kad taip pareiškė tik vienas iš trijų organizacijoje dirbančių vyrų). Nei vienas darbuotojas nemano, kad *kolektyve nėra draugiškų santykių dėl skirtingų vertybių*. Šioje organizacijoje, lyginant su UAB „Belosvita“ darbuotojams bendrauti yra daug geresnės sąlygos ir aplinka: visi dirba viename pastate (o dar tiksliau – triaukščio pastato antrame aukšte), visų padalinių (įmokų, išmokų, pensijų ir finansų skyriaus) darbas labai susijęs tarpusavyje, todėl darbuotojai kasdien dažnai susitinka sprendžiant įvairius darbo klausimus. Dauguma darbuotojų bendrauja ir po darbo. Nežiūrint į tai, kad šį kolektyvą sudaro 90,6 proc. moterų, priešingai nei UAB „Belosvita“, čia drauge švenčiama labai daug švenčių ir pobūvių: jubiliejai, Senųjų Metų palydėtuvės, „Sodros“ diena, žymesni vardadieniai (pvz., Joninės, Oninės), palaikomos tokios tradicijos, kaip naujų darbuotojų „prirašymas“ ir atsisveikinimas su išsėinančiais iš darbo. Jau tapo tradicija kolektyvo išvykos: rudenį ar žiemą – į teatrą, o vasarą – savaitgalio kelionės prie Baltijos jūros ar kurio nors Lietuvos ežero, plaukimas baidarėmis Ūlos ar Merkio upe. Kiekvienais metais kolektyvas dalyvauja respublikinėje visos „Sodros“ skyrių sporto šventėje „Sodriada“. Būtina paminėti, kad visų šių renginių, išvykų iniciatore ir organizatore dažniausiai būna skyriaus direktorė. Visa tai jai padeda suburti kolektyvą, palaikyti gerus ir draugiškus santykius bei stiprią organizacinę kultūrą. Stabilus kolektyvas (darbuotojų kaita organizacijoje labai maža, per pastaruosius penkerius metus iš darbo išėjo tik 3 darbuotojai) įrodo, kad direktorei tai puikiai pavyksta.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų santykiams kolektyve didelę įtaką daro darbo sąlygos ir aplinka bei vadovo požiūris į bendrų švenčių, išvykų organizavimą, tradicijų puoselėjimą. Lyginant UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyrių, matome, kad dėl skirtingo veiklos pobūdžio, darbo, poilsio bei pramogų organizavimo, jose skiriasi ir darbuotojų tarpusavio santykiai.

Nuo to, kokie santykiai vyrauja organizacijoje, labai priklauso ir naujų darbuotojų socializacijos procesas. Į anketoje pateiktą klausimą „Ar lengva darbuotojams pritapti kolektyve?“ nei vienos tiriamos organizacijos respondentas neatsakė „Ne“ arba „Neturiu nuomonės šiuo klausimu“ (žr. 20 pav.). 56,8 proc. UAB „Belosvita“ darbuotojų mano, kad *naujiems darbuotojams pritapti kolektyve yra lengva* (taip mano ir visi vadovaujama darbą dirbantys darbuotojai) ir 43,2 proc. – kad *nelabai*. Analizuojant šiuos rezultatus įvairiais aspektais, pastebėta, kad naujiems darbuotojams pritapti nelabai lengva tvirtina turintys



aukštesnį išsilavinimą (universitetinį ir neuniversitetinį aukštąjį), mažesnę darbo stažą (iki 1 metų), vyresnio amžiaus (daugiau kaip 35 m. – iki 55 m.), ne lietuvių tautybės darbuotojai bei daugiau moterys, negu vyrai. Galima numanyti, kad tai, jog taip tvirtina 30 proc. kitataučių, reiškia, kad jiems sunkiau negu kitiems pritapti kolektyve dėl kalbos barjero, o galbūt ir kitokio požiūrio į darbą.



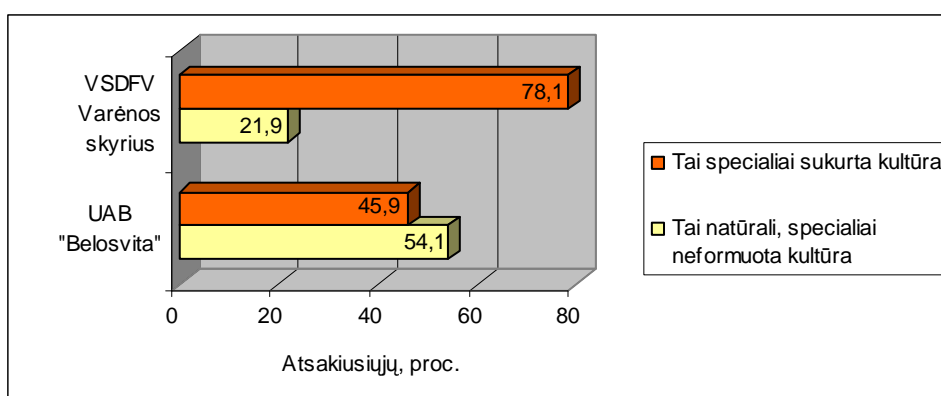
**20 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar lengva naujiems darbuotojams pritapti kolektyve?“, proc.**

VSDFV Varėnos skyriuje net 93,8 proc. respondentų teigia, kad *naujiems darbuotojams pritapti kolektyve yra lengva* ir tik 6,2 proc. atrodo, kad *nelabai* (žr. 20 pav.). Pastebėta, kad pastarąjį atsakymą pasirinko vienas iš skyriaus vyrų ir neilgai (iki 1 metų) organizacijoje dirbanti moteris. Galima daryti prielaidą, kad tam, jog didžioji dauguma darbuotojų tvirtina, kad naujiems kolektyvo nariams pritapti lengva, įtakos turėjo maža darbuotojų kaita organizacijoje. Nauji darbuotojai priimami labai retai, todėl kolektyvo nariai juos noriai priima ir padeda prisitaikyti nepažįstamoje aplinkoje.

Apibendrinant tiek gamybinės, tiek paslaugų organizacijos respondentų atsakymų rezultatus, galime teigti, kad naujų darbuotojų pritapimui kolektyve organizacijos veiklos tipas didelės įtakos neturi.

Atliekant šį tyrimą buvo labai įdomu sužinoti, kaip gamybinės ir paslaugų organizacijų darbuotojai supranta sąvoką „organizacinė kultūra“. Anketoje, pateikiant šį klausimą, buvo paliktas ir vienas įrašymo atsakymas, kur respondentai galėjo savais žodžiais parašyti, kaip jie supranta organizacinę kultūrą. Reikia pažymėti, kad nei vienas tiriamų organizacijų darbuotojas savo atsakymo nepateikė. Tai dar kartą įrodo, kad, pildant anketą, respondentams daug paprasčiau pažymėti vieną iš pateiktų atsakymo variantų, negu patiems juos formuluoti.

Susumavus UAB „Belosvita“ respondentų atsakymus, paaiškėjo, kad daugiau nei pusė jų (54,1 proc.) mano, kad *organizacinė kultūra – tai natūrali, specialiai neformuota kultūra*, savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai (žr. 21 pav.). Lyginant rezultatus įvairiais aspektais, pastebėta, kad tokia nuomonė dominavo vyresnio amžiaus (daugiau kaip 35 m.), žemesnį išsilavinimą (vidurinį, spec. vidurinį ir aukštesnįjį) bei vyriškos lyties darbuotojų atsakymuose. Truputį mažesnė respondentų dalis (45,9 proc.) teigia, kad tai - *specialiai sukurta kultūra*, vienijanti visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis. Pastebėta, kad taip mano ir 5 iš 6 (83,3 proc.) vadovaujanti darbą dirbančių darbuotojų bei didžioji dauguma (77,8 proc.) universitetinį ir neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų.

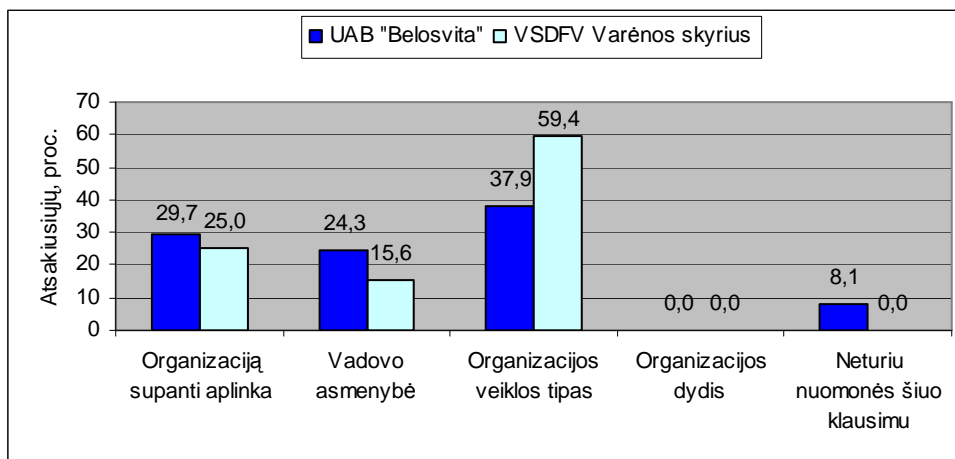


21 pav. Respondentų supratimas apie organizacinę kultūrą, proc.

VSDFV Varėnos skyriuje respondentų atsakymų rezultatai ženkliai skiriasi (žr. 21 pav.). Net 78,1 proc. darbuotojų mano, kad *organizacinė kultūra – tai specialiai sukurta kultūra*. Taip mano ir visi (100,0 proc.) vadovaujanti darbą dirbantys darbuotojai. Kad *organizacinė kultūra yra natūrali, specialiai neformuota kultūra*, mano tik 21,9 proc. darbuotojų. Tai, kaip ir UAB „Belosvita“, vyresnio amžiaus (daugiau kaip 55 m.) bei žemesnio išsilavinimo darbuotojų nuomonė.

Apibendrinant galima daryti išvadas, kad organizacijos darbuotojų suvokimas apie organizacinę kultūrą priklauso ne nuo organizacijos veiklos tipo, o nuo pačių tos organizacijos darbuotojų, tiksliau – nuo jų amžiaus ir išsilavinimo lygio. Tuo pačiu galime daryti prielaidą, jog „Sodros“ skyriaus respondentų atsakymams įtakos turėjo tai, kad daugelis šios įstaigos organizacinės kultūros elementų yra diegiama centralizuotai, t.y. darbuotojai jaučia, kad jų skyriaus (kaip kitų respublikos skyrių) organizacinės kultūros formavimui didelį poveikį daro VSDF valdyba (pvz., VSDF valdybos direktoriaus patvirtinti klientų aptarnavimo standartai, įvairūs darbo procesai ir taisyklės privalomi vykdyti VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojams).

Išsiaiškinus, kaip respondentai supranta sąvoką „organizacinė kultūra“, buvo siekiama sužinoti jų požiūrį į tai, kas turėjo didžiausią įtaką esamų organizacinių kultūrų susiformavimui jų organizacijose. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus respondentų nuomonės šiuo klausimu gana panašios (žr. 22 pav.).



22 pav. Respondentų požiūris į tai, kas turėjo didžiausią įtaką esamos organizacinės kultūros susiformavimui jų organizacijoje, proc.

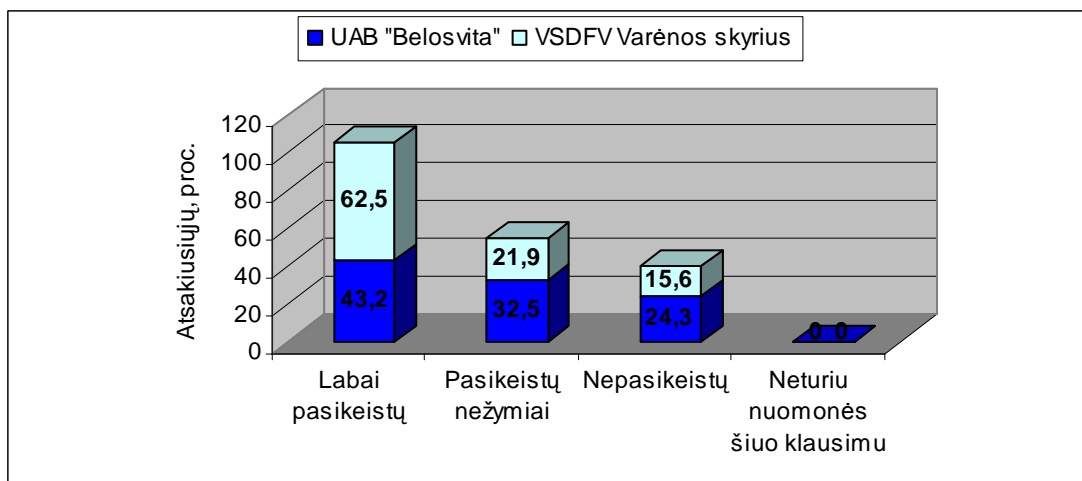
Tiek gamybinėje, tiek paslaugų organizacijoje daugiausia darbuotojų mano, kad didžiausią įtaką esamos organizacinės kultūros susiformavimui turėjo *organizacijos veiklos tipas* (UAB „Belosvita“ taip mano 37,9 proc. respondentų, o VSDFV Varėnos skyriuje – net 59,4 proc.). Analizuojant šiuos rezultatus darbuotojų amžiaus ir išsilavinimo aspektais, pastebime, kad ši nuomonė vyrauja daugumos jaunesnių (daugiau kaip 25 m. – iki 35 m.) bei turinčių aukštesnį išsilavinimą (universitetinį ir neuniversitetinį aukštąjį) darbuotojų tarpe. Antroje vietoje abiejose tiriamose organizacijose atsidūrė *organizaciją supanti aplinka* - UAB „Belosvita“ šį atsakymą pasirinko 29,7 proc. respondentų, VSDFV Varėnos skyriuje – 25,0 proc. Pastebėta, kad ir UAB „Belosvita“, ir VSDFV Varėnos skyriuje taip atsakė didžioji dauguma vyresnio amžiaus (daugiau kaip 35 m. – iki 55 m.) bei turintys žemesnį išsilavinimą (aukštesnįjį, spec. vidurinį ir vidurinį) darbuotojai. Vienoje ir kitoje organizacijoje mažiau darbuotojų (UAB „Belosvita“ – 24,3 proc., VSDFV Varėnos skyriuje – 15,6 proc.) mano, kad jų kolektyve egzistuojančios organizacinės kultūros susiformavimui didžiausios įtakos turėjo *vadovo asmenybė*. Matome, kad UAB „Belosvita“ taip mano daugiau darbuotojų, negu „Sodros“ skyriuje (žr. 22 pav.). Galima spėti, kad taip yra todėl, kad ši bendrovė veiklą vykdo palyginus neilgai – tik septintus metus – ir joje dar vyrauja ankstyvoji, organizacijos įkūrėjų (primename, kad direktorius ir jo pavaduotojas yra bendrovės akcininkai) sukurta organizacinė kultūra, o VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojams pasirinkti šį atsakymą padėjo direktorės organizuotumas ir entuziazmas. Kad organizacinės kultūros susiformavimui tiriamose organizacijose didžiausią įtaką turėjo *organizacijos dydis*, nemano nei vienas UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos

skyriaus narys. Be to, 8,1 proc. bendrovės respondentų pareiškė, kad jie *neturi nuomonės* šiuo klausimu. Pastebėta, kad tai buvo turintys spec. vidurinį išsilavinimą vyrai.

Apibendrinant šiuos rezultatus, galima teigti, kad ir gamybinėje, ir paslaugų organizacijoje daugumos darbuotojų nuomonė yra vienoda – organizacinės kultūros susiformavimui didžiausią įtaką daro organizacijos veiklos tipas.

Ši teiginį patvirtina ir respondentų atsakymai į anketoje pateiktą klausimą „Kaip vertinate Jūsų organizacijos veiklos tipo (gamybinės ar paslaugų) poveikį organizacinės kultūros formavimui?“. Dauguma abiejų organizacijų darbuotojų (UAB „Belosvita“ – 40,5 proc., VSDFV Varėnos skyriuje – 65,6 proc.) mano, kad organizacijos veikla daro *didelę* įtaką jos organizacinei kultūrai. Mažesnę dalis respondentų (UAB „Belosvita“ – 35,1 proc., VSDFV Varėnos skyriuje – 21,9 proc.) mano, kad organizacijos veikla daro *nežymią* įtaką jos organizacinei kultūrai, o tai, kad organizacijos veikla *neturi jokios* įtakos organizacinei kultūrai pareiškė 24,4 proc. UAB „Belosvita“ ir 12,5 proc. VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojų. Pastebėta, kad tarp pastarųjų abiejose organizacijose nebuvo nei vieno vadovaujantį darbą dirbančio darbuotojo.

Kaip jau buvo minėta anksčiau (2.1. skyriuje), tam, kad įsitikintume, ar respondentai įdėmiai pildė anketą, joje buvo pateiktas dar vienas klausimas apie organizacijos veiklos tipo poveikį organizacinės kultūros formavimui. Respondentų buvo paklausta, ar pasikeistų jų organizacijos vertybės, jei ji vykdytų kitą veiklą (pvz., teiktų paslaugas, o ne užsiimtų gamyba, arba atvirkščiai). Pažvelgę į 23 pav., matome, kad respondentų atsakymai labai panašūs į prieš tai aptarto klausimo atsakymus.



23 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar pasikeistų organizacijos vertybės, jei ji vykdytų kitą veiklą?“, proc.

Daugiausia darbuotojų abiejose tiriamose organizacijose (UAB „Belosvita“ – 43,2 proc., VSDFV Varėnos skyriuje – 62,5 proc.) mano, kad, jei organizacija vykdytų kitą veiklą, organizacijos vertybės *labai pasikeistų*. Analizuojant anketas, pastebėta, kad taip atsakė beveik visi (UAB „Belosvita“ – 93,3 proc., VSDFV Varėnos skyriuje – 95,2 proc.) tie darbuotojai, kurie

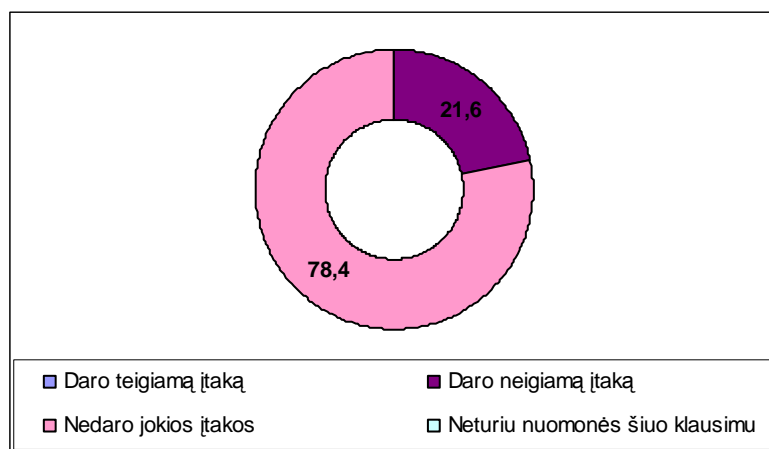
manė, jog organizacijos veikla daro didelę įtaką jos organizacinei kultūrai. 32,5 proc. UAB „Belosvita“ bei 21,9 proc. VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojų teigia, kad, organizacijai vykdant kitą veiklą, jos vertybės *pasikeistų nežymiai*, o likusieji 24,3 proc. bendrovės ir 15,6 proc. „Sodros“ skyriaus darbuotojų tvirtina, kad vertybės *visai nepasikeistų*. Šis nuomonių pasiskirstymas taip pat beveik analogiškas abiejų organizacijų darbuotojų atsakymams, kad organizacijos veikla daro nežymią įtaką jos organizacinei kultūrai ir, atitinkamai – kad organizacijos veikla neturi jokios įtakos organizacinei kultūrai. Nei vienas respondentas ir vėl nepasirinko atsakymo „Neturiu nuomonės šiuo klausimu“. Vadinasi – galima manyti, kad abiejų organizacijų darbuotojai anketą pildė gana įdėmiai.

Apibendrinant galime teigti, kad gamybinės organizacijos – UAB „Belosvita“ – ir paslaugų organizacijos – VSDFV Varėnos skyriaus – išreikšta visų darbuotojų nuomonė leidžia daryti išvadas, jog nuo to, kokia veikla užsiima organizacija – gamina produkciją ar teikia paslaugas – labai priklauso jos organizacinė kultūra. Šį teiginį taip pat patvirtina ir anksčiau aptartos tiriamų organizacijų darbuotojų pasirinktos skirtingos vertybės bei tradicijos.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad įvairūs užsienio ir Lietuvos autoriai daug dėmesio skiria tarpkultūriniam bendravimui organizacijoje (apie tai buvo kalbėta 1.3 skyriuje), teigdami, kad jis daro didelę įtaką organizacinės kultūros formavimui. Siekiant įsitikinti, ar šis teiginys vienodai pasitvirtins skirtingos veiklos tipo organizacijose, bei žinant, kad UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje dirba kitų tautybių asmenys, anketoje buvo pateiktas klausimas „Jūsų nuomone, organizacijoje dirbantys kitos kultūros (tautybės) darbuotojai daro įtaką organizacinei kultūrai?“.

VSDFV Varėnos skyriaus respondentų nuomonė buvo vieninga – visi (100,0 proc.) atsakė, kad kitos tautybės darbuotojai jų kolektyvo organizacinei kultūrai jokios įtakos *nedaro*.

Tuo tarpu UAB „Belosvita“ nuomonė buvo kitokia (žr. 24 pav.).

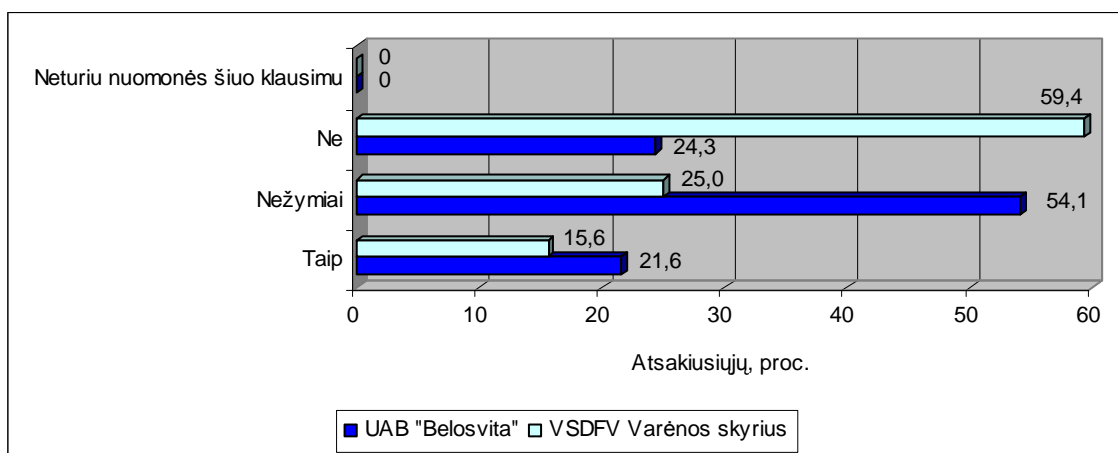


24 pav. UAB „Belosvita“ respondentų nuomonė apie kitų kultūrų darbuotojų įtaką organizacinei kultūrai, proc.

21,6 proc. respondentų teigė, kad organizacijoje dirbantys kitos kultūros darbuotojai daro *neigiamą* įtaką organizacinei kultūrai, o 78,4 proc. – atsakė, kad *nedaro* jokios. Analizuojant šiuos teiginius įvairiais aspektais, pastebėta, kad pirmasis teiginys dominavo darbuotojų, dirbančių vadovaujanti darbą (66,7 proc.), turinčių nuo 3 iki 5 metų darbo stažą šioje organizacijoje (43,8 proc.) bei, kaip bebūtų keista, kitataučių (77,8 proc.) atsakymuose. Galima numanyti, kad visi taip maniusieji, atsakinėdami į šį klausimą, turėjo omenyje vieną konkretų asmenį: stebint šią organizaciją, pastebėta, kad bendrovėje dirbantis Baltarusijos Respublikos pilietis dažnai savo atsainiu požiūriu į darbą erzina bendradarbius, dėl jo neatsakingumo ne kartą buvo sutrikęs visos gamybos procesas.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad kitos kultūros darbuotojai tikrai gali daryti įtaką organizacinei kultūrai, ir galima spėti, kad visai nesvarbu, ar tai gamybinė, ar paslaugų organizacija. Tai, kad UAB „Belosvita“ pavyzdys parodė, kad šioje bendrovėje yra darbuotojų (nors ir mažuma), kuriems atrodo, jog ta įtaka yra neigiama, dar nereiškia, kad ji tik tokia ir gali būti. Juk VSDFV Varėnos skyriaus visų darbuotojų bei didžiosios daugumos UAB „Belosvita“ kolektyvo narių atsakymai į pastarąjį klausimą įrodo, kad organizacijose dirbantys kitataučiai gali sėkmingai įsilieti į kolektyvą ir nedaryti jokios įtakos jo organizacinei kultūrai. O jeigu organizacijoje atsirastų toks kitos kultūros atstovas, kuris turėtų gerų naujų idėjų, sugebėtų įkvėpti efektyviam darbui kitus darbuotojus, galima numanyti, kad tiek gamybinės, tiek paslaugų organizacijos darbuotojų šiuo klausimu pareikštos nuomonės radikalčiai pasikeistų.

Išsiaiškinus, kokios vertybės pripažįstamos tiriamose organizacijose bei kas daro didžiausią įtaką jų organizacinių kultūrų formavimui, anketinės apklausos metu buvo bandoma sužinoti, ar šių organizacijų darbuotojus tenkina juos supanti organizacinė kultūrinė aplinka, ar jie norėtų ją keisti. Atsakymų variantai į pastarąjį klausimą UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje buvo gana skirtingi (žr. 25 pav.).



25 pav. Respondentų požiūris į tai, ar reikėtų keisti jų organizacijoje egzistuojančią organizacinę kultūrą, proc.

Net 59,4 proc. „Sodros“ skyriaus respondentų pareiškė, kad jie *nenorėtų* keisti organizacijoje egzistuojančios organizacinės kultūros. Pastebėta, kad taip atsakė ir 80,0 proc. (keturi iš penkių) vadovaujantį darbą dirbančių darbuotojų. Toks atsakymas leidžia daryti išvadą, kad jie patenkinti darbuotojų darbu, tarpusavio santykiais bei įstaigą supančia aplinka ir nieko nenori keisti.

Tuo tarpu UAB „Belosvita“ kolektyve egzistuojančios organizacinės kultūros keisti *nenori* tik 24,3 proc. respondentų. Pastebėta, kad tarp jų yra tik 50,0 proc. vadovaujantį darbą dirbančių darbuotojų. Taigi pusei vadovų atrodo, kad kažką bendrovėje keisti reikėtų. Tam pritaria ir didžioji dauguma UAB „Belosvita“ darbuotojų: 54,1 proc. respondentų mano, kad organizacinę kultūrą reikėtų *pakeisti nežymiai*, o 24,3 proc. teigia, kad ją reikėtų *keisti* radikaliai. Analizuojant šiuos atsakymus darbo stažo ir išsilavinimo aspektais, pastebime, kad pastaroji nuomonė priklauso labai mažą (iki 1 metų) darbo stažą šioje bendrovėje bei universitetinį ir neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą turintiems darbuotojams (atitinkamai 80,0 proc. ir 77,8 proc.).

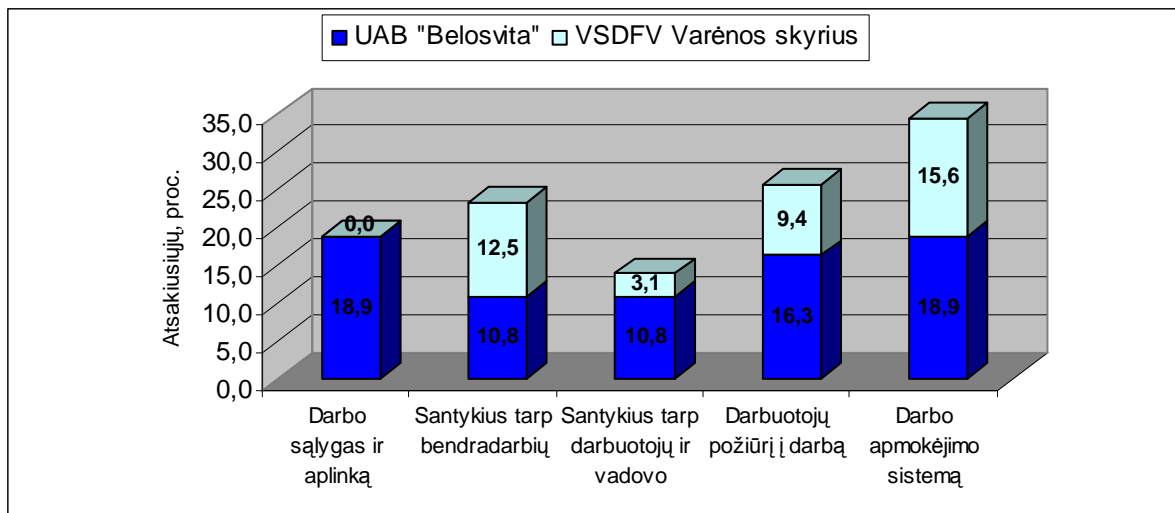
Žiūrėdami į VSDFV Varėnos skyriaus respondentų atsakymus (žr. 25 pav.), matome, kad daugiau ar mažiau nepatenkinti esama organizacine kultūra yra 40,6 proc. darbuotojų: 25,0 proc. teigia, kad ją reikėtų *keisti nežymiai* ir tik 15,6 proc. mano, kad ją reikėtų *pakeisti* apskritai. Pastarąjį atsakymą pasirinko žemiausią išsilavinimą (vidurinį ir spec. vidurinį) turintys darbuotojai (100,0 proc.).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad tiriamoje paslaugų organizacijoje suformuota organizacinė kultūra yra stipresnė, negu gamybinėje organizacijoje, kadangi ją palaiko didžioji dauguma organizacijos darbuotojų. Tačiau pastebime, kad nežiūrint į tai, stipri ar silpna organizacinė kultūra egzistuoja vienoje ar kitoje organizacijoje, visada atsiranda kažkuo nepatenkintų darbuotojų, norinčių dirbti kitokioje organizacinėje kultūrinėje aplinkoje.

Aiškinantis, kas netenkina tiriamų organizacijų respondentų, jų buvo paklausta, ką organizacijoje reikėtų keisti pirmiausiai. Į šį klausimą atsakė 75,7 proc. UAB „Belosvita“ bei 40,6 proc. „Sodros“ skyriaus darbuotojų, t.y. tik tie, kurie prieš tai buvo pareiškę, kad jų organizacijose mažiau ar daugiau reikia keisti organizacinę kultūrą. Žiūrėdami į 26 pav. matome, kad abiejų organizacijų respondentų nuomonės šiuo klausimu nebuvo vieningos.

Vienodas skaičius (po 18,9 proc.) UAB „Belosvita“ darbuotojų tvirtina, kad bendrovėje reikėtų keisti *darbo sąlygas ir aplinką* bei *darbo apmokėjimo sistemą*. Analizuojant šiuos atsakymus, pastebėta, kad *darbo sąlygomis ir aplinka* nepatenkinti žemesnį (vidurinį ir spec. vidurinį) išsilavinimą turintys darbuotojai (100,0 proc.). Žinant bendrovės veiklos specifiką, galima spėti, kad tai galėtų būti tiesiogiai gamyboje dirbantys darbuotojai, t.y. mėsos cecho darbininkai. Stebint UAB „Belosvita“ matėme, kad administracijos pastatas ir parduotuvė

įrengtas ir sutvarkytas šiuolaikiškai, todėl čia dirbantys darbuotojai neturėtų būti nepatenkinti darbo sąlygomis ir aplinka. Vairuotojai, išvežiojantys mėsą ir mėsos gaminius, taip pat neturėtų skųstis darbo sąlygomis, kadangi visos UAB „Belosvita“ transporto priemonės yra pakankamai



**26 pav. Respondentų požiūris į tai, ką pirmiausiai reikėtų pakeisti jų organizacijoje, proc. (UAB „Belosvita“ iš viso – 75,7 proc., VSDFV Varėnos sk. iš viso – 40,6 proc.)**

naujos ir techniškai tvarkingos. Mėsos ceche nors ir įrengta nauja įranga, pastoviai stengiamasi prižiūrėti švarą ir tvarką, tačiau darbo pobūdis tam nėra labai palankus. Darbuotojai pastoviai dirba sunkų fizinį darbą gana žemoje temperatūroje. Be to, čia neįrengtas poilsio (tiksliau – kavos gėrimo) kambarys, o jo darbuotojai labai pageidauja. Kalbant apie bendrovės aplinką reikėtų paminėti ir tai, kad administracijai ir parduotuvei prieš metus persikėlus į naujas patalpas miesto centre, dar nėra iki galo sutvarkyta šio pastato aplinka: nebaigta įrengti tvora, nesutvarkytas vidinis kiemas. Tačiau, pasak direktoriaus, šie „trūkumai“ greitai laiku bus pašalinti.

18,9 proc. UAB „Belosvita“ darbuotojų pirmiausiai norėtų keisti *darbo apmokėjimo sistemą*. Jų tarpe taip pat vyrauja spec. vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai bei jaunesnio amžiaus darbuotojai (iki 35 metų). Kaip jau buvo minėta anksčiau, UAB „Belosvita“ atlyginimai nėra dideli (eilinių darbuotojų alga nesiekia 1000 litų), todėl galima spėti, kad šį atsakymą pasirinko nepatenkinti mažu darbo užmokesčiu jauni žmonės, manydami, kad jų darbas turi būti geriau apmokamas. Tai, kad šio atsakymo nepasirinko turintys aukštesnį išsilavinimą bei dirbantys vadovaujama darbą darbuotojai, leidžia numanyti, kad jų atlyginimai juos tenkina, o prisiminus darbuotojų požiūrį į organizacijos vertybes (daugumos darbuotojų pasirinktos vertybės buvo teisingumas ir lygybė, jie teigia, kad už efektyvų darbą vadovas skiria priedus prie atlyginimo, nediskriminuodamas darbuotojų pagal užimamas pareigas, darbo stažą, lytį, amžių ar tautybę), galima nuspėti, kodėl esamos darbo apmokėjimo sistemos nenori keisti ir didžioji dauguma mažesnes pajamas gaunančių kolektyvo narių. Aiškumo dėlei reikėtų pasakyti, kad



Varėnoje daugumoje privataus sektoriaus įmonių eilinių darbuotojų atlyginimai tik šiek tiek didesni už Vyriausybės nustatytą minimalią mėnesinę algą.

**Darbuotojų požiūrį į darbą** UAB „Belosvita“ norėtų pakeisti 16,3 proc. respondentų. Pastebėta, kad to nori visi (100,0 proc.) pokyčių trokštantys vadovaujantį darbą dirbantys darbuotojai bei trys (75,0 proc.) vyresnio amžiaus (daugiau kaip 35 m. – iki 55 m.), turintys aukštesnį išsilavinimą darbuotojai. Galima spėti, kad tokiam jų apsisprendimui įtakos turėjo jau minėto Baltarusijos piliečio bei jo pavyzdžiu pasekusių kelių bendradarbių lengvabūdiškas elgesys bei atsainus požiūris į darbą.

Po lygiai (10,8 proc.) pasiskirstė likusiųjų respondentų nuomonės, kad bendrovėje reikėtų keisti **santykius tarp bendradarbių** bei **santykius tarp darbuotojų ir vadovo**. Analizuojant šiuos atsakymus pastebėta, kad norintys keisti **santykius tarp bendradarbių** – tai tie patys darbuotojai, kurie, vertindami juos, teigė, kad draugiškų santykių dėl skirtingų vertybių kolektyve nėra, arba, kad gerus santykius jie palaiko tik su keletu bendradarbių. Vadinasi – tokia situacija jų netenkina, ir jie norėtų dirbti kitokioje organizacinėje kultūrinėje aplinkoje. Analogiška situacija yra su **vadovo ir pavaldinių santykiais** – jais nepatenkintieji mano, kad keičiant organizacinę kultūrą, pirmiausiai turėtų pasikeiti vadovo požiūris į pavaldinį. Šių darbuotojų manymu, jei vadovas pakankamai įvertintų darbuotojų nuopelnus ir pasiekimus bei nediskriminuotų jų pagal užimamas pareigas, pasikeistų ir pačių darbuotojų elgesys bei požiūris į darbą, o kartu ir visos organizacijos veikla būtų daug efektyvesnė.

VSDFV Varėnos skyriuje daugiausia respondentų (15,6 proc.) pirmiausiai norėtų pakeisti **darbo apmokėjimo sistemą**. Tokią nuomonę pareiškė žemiausią (vidurinę ir spec. vidurinę) išsilavinimą turintys darbuotojai, todėl galima spėti, kad tai įstaigoje dirbantis aptarnaujantis personalas (elektrikas, valytoja, vairuotojas ir kiti). Iš tiesų, šie darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, dažnai jaučiasi nuskriausti ir nepatenkinti, gaudami mažesnę atlyginimą negu organizacijoje dirbantys valstybės tarnautojai. Pastarųjų alga yra žymiai didesnė, nes priklauso ne tik nuo užimamų pareigų, bet ir nuo jiems suteiktos kvalifikacinės klasės, darbo valstybės tarnyboje stažo.

Truputį mažiau (12,5 proc.) „Sodros“ skyriaus respondentų teigia, kad pirmiausiai reikėtų pakeisti **santykius tarp bendradarbių**. Kaip ir UAB „Belosvita“, taip pareiškė tie patys asmenys, kurie teigė, kad gerus santykius organizacijoje palaiko tik su keletu bendradarbių. Taigi ir jie nenori susitaikyti su esama situacija, ir mano, kad dirbti sektųsi geriau, jeigu geri ir draugiški santykiai vyrautų tarp visų kolektyvo narių.

Tai, kad didžiausią neigiamą įtaką esamai organizacinei kultūrai daro **darbuotojų požiūris į darbą** ir jį reikėtų pakeisti pirmiausiai, mano tik trys (9,4 proc.) VSDFV Varėnos skyriaus respondentai. Pastebėta, kad taip teigia ir vienas iš vadovaujantį darbą dirbančių

asmenų. Tai leidžia daryti išvadą, kad skyriuje yra darbuotojų, kurie vadovo ir bendradarbių nuomone atmestinais žiūri į darbą ir tai daro neigiamą įtaką visos institucijos veiklai ir įvaizdžiui.

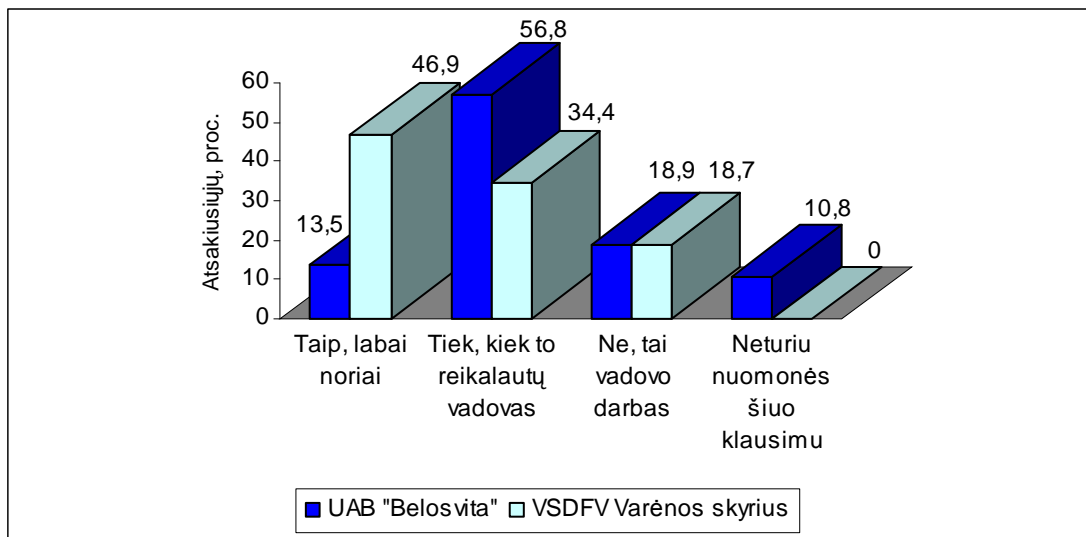
Vienas (3,1 proc.) VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojas mano, kad būtina pakeisti *santykius tarp darbuotojų ir vadovo*. Tai, kad taip teigia tik vienas respondentas, leidžia daryti išvadą, kad šiam darbuotojui nepriimtini būtent jo santykiai su vadovu ir jis norėtų tai pakeisti.

*Darbo sąlygų ir aplinkos* Varėnos „Sodros“ skyriuje pirmiausiai nepanoro keisti nei vienas respondentas. Tai įrodo, kad darbuotojai patenkinti savo darbo vietomis ir puikiai jaučiasi juos supančioje aplinkoje. Stebėjimo rezultatai tą tik patvirtino: skyriuje neseniai atliktas kapitalinis remontas, visuose kabinetuose šiuolaikiški baldai, nauja kompiuterinė įranga, koridoriuje pakabintuose stenduose tvarkingai susisteminta įmokų mokėtojams bei išmokų gavėjams skirta informacija, nuolat prižiūrima ir tvarkoma šalia pastato esanti teritorija, erdvi automobilių aikštelė, kurioje saugu ir patogu palikti automobilius tiek darbuotojams, tiek klientams. Skyrius turi vieną 2002 m. pagamintą „RENAULT“ markės automobilį, kuriuo darbo reikalais gali pasinaudoti bet kuris šios įstaigos darbuotojas. Tačiau reikia pastebėti, kad VSDFV Varėnos skyriuje dėl vietos stokos ir pastato išplanavimo, patogios ir saugios darbo sąlygos sukurtos tikrai ne visiems darbuotojams. Vyriausiajam informacinių technologijų specialistui tenka dirbti tame pačiame mažame kabinete, kuriame įrengti serveriai bei tinklo komutacijos spintos, kai kurie darbuotojai dydžiu nepasižyminčiu kabinetu dalijasi penkiese ar keturiese, o į keturis kabinetus galima patekti tik praeinant kitus kabinetus. Be to, skyriuje nėra laisvos patalpos, kurioje galėtų būti įrengta posėdžių salė, nėra buitinių ir poilsio patalpų. Darbuotojai geria kavą tiesiog darbo vietose, o tai kartais piktina nedraugiškai nusiteikusius klientus. Tačiau, kaip parodė darbuotojų atsakymai, vertinant organizacinę kultūrinę aplinką, visi šie nepatogumai jiems nėra svarbiausi.

Apibendrinant UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus respondentų pateiktus organizacinės kultūros keitimą sąlygojančius veiksnius, galima teigti, kad nepriklausomai nuo veiklos tipo abiejose tiriamose organizacijose darbuotojai pareiškė nepasitenkinimą vienodais aspektais, išskyrus darbo sąlygas ir aplinką. Pastebėta, kad paslaugų organizacijos darbuotojus tenkina juos supanti aplinka ir darbo sąlygoms, o gamybinės organizacijos nariai, dirbdami kitokioje (gamybinėje) aplinkoje, jaučia poreikį ją keisti. Taigi galima teigti, kad darbo sąlygos ir aplinka, priklausantys nuo organizacijos veiklos tipo, daro didelę įtaką jos organizacinei kultūrai.

Norint sužinoti respondentų požiūrį į organizacinės kultūros keitimą, anketoje buvo paklausta, ar jie dalyvautų šiame procese. Atsakymų rezultatai parodė, kad tiriamų organizacijų darbuotojų nuomonės šiuo klausimu daugiau skiriasi negu panašios (žr. 27 pav.).

Dauguma UAB „Belosvita“ darbuotojų (56,8 proc.) pareiškė, kad jie organizacinės kultūros procese dalyvautų *tiek, kiek to reikalautų vadovas*. Analizuojant šiuos rezultatus



**27 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs dalyvaustumėte organizacinės kultūros keitimo procese?“, proc.**

respondentų darbo stažo šioje organizacijoje aspektu, pastebime, kad taip teigia dauguma (90,9 proc.) darbuotojų, turinčių didžiausią (daugiau kaip 5 metus) darbo stažą šioje darbovietėje. Galime teigti, kad ir ilgiausiai kolektyve pradirbę darbuotojai nesiryžtų imtis iniciatyvos ir kažką keisti be vadovo sutikimo. Tai dar kartą įrodo, koks svarbus yra vadovo vaidmuo šioje bendrovėje ir jos organizacinės kultūros formavime. Tą patvirtina ir kitos respondentų grupės (18,9 proc.) atsakymas, kad organizacinės kultūros keitimas – *tai vadovo darbas*. Tik 13,5 proc. respondentų teigė, kad jie labai *noriai dalyvautų* minėtame procese. Tai jauni (daugiau kaip 25 m. – iki 35 m.), turintys universitetinį ir neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą darbuotojai. Keturi darbuotojai (10,8 proc.) pareiškė, kad jie neturi nuomonės šiuo klausimu. Pastebėta, kad tai vyresnio amžiaus (daugiau kaip 35 m. – iki 55 m.), turintys žemiausią (vidurinį ir spec. vidurinį) išsilavinimą darbuotojai.

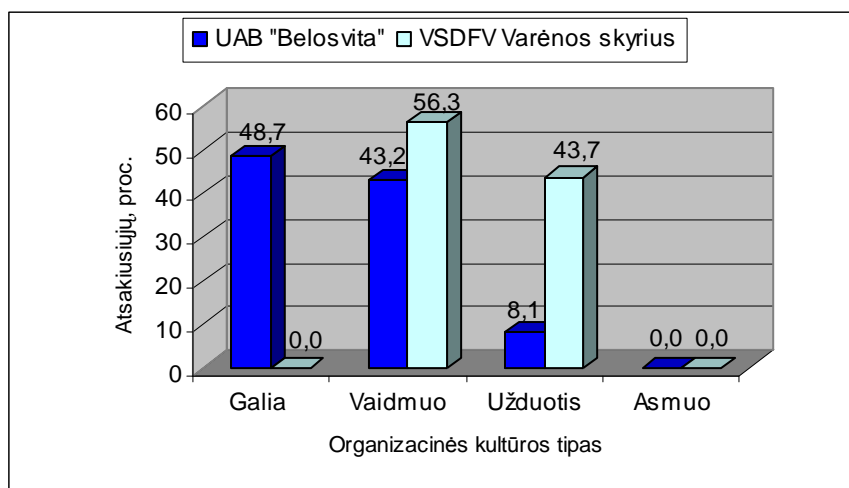
Analizuojant VSDFV Varėnos skyriaus respondentų atsakymų rezultatus, pastebėta, kad šioje organizacijoje, skirtingai negu UAB „Belosvita“, daugiausia (46,9 proc.) darbuotojų pareiškė, kad *labai noriai* dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese. Tai reiškia, kad šie darbuotojai nebijo pokyčių, vykstančių organizacijoje ir drąsiai patys juose dalyvautų. Reikia pažymėti, kad analizuojant šiuos atsakymus išsilavinimo ir amžiaus aspektais, pastebėta, jog beveik visi taip teigusieji (93,3 proc.) turi universitetinį aukštąjį išsilavinimą (magistro ir bakalauro laipsnius) bei priklauso iki 55 metų amžiaus asmenų grupėms. 34,4 proc. respondentų buvo „atsargesni“ ir teigė, kad dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese tik *tiek, kiek to reikalautų vadovas*, o 18,7 proc. (panašiai kaip ir UAB „Belosvita“) pareiškė, kad tai ne jų, o *vadovo darbas*. Pastebėta, kad pastarasis atsakymas dominavo žemesnį išsilavinimą (aukštesnįjį, spec. vidurinį ir vidurinį) turinčių darbuotojų tarpe.

Taigi tiriamų organizacijų respondentų atsakymai parodė, kad darbuotojų požiūris į dalyvavimą organizacinės kultūros keitimo procese daugiau priklauso ne nuo to, kokio tipo organizacijoje jie dirba, o nuo to, koks yra vadovo vaidmuo toje organizacijoje bei nuo pačių darbuotojų išsilavinimo ir požiūrio į organizacijoje vykstančius pokyčius.

Apibendrinant šios anketinės apklausos rezultatus, galima teigti, kad, nežiūrint į tai, jog kai kuriais organizacinės kultūros formavimo aspektais tiriamų organizacijų darbuotojų nuomonės ir panašios, tačiau iš esmės organizacinės kultūros formavimas labai priklauso nuo to, kokią veiklą vykdo organizacijos – gamina produkciją ar teikia paslaugas – bei nuo to labai priklausančių tose organizacijose dirbančių darbuotojų demografinių charakteristikų.

### 2.2.3. UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje suformuotų organizacinių kultūrų tipai bei darbuotojų atitikties jiems analizė

Respondentams atsakius į R. Harrison sukurto testo (žr. 4 priedą) klausimus, paaiškėjo, kad tiek UAB „Belosvita“, tiek VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojų nuomonės apie jų organizacijose egzistuojančias organizacines kultūras nėra vieningos (žr. 28 pav., 7 priedą, 3 ir 4 lenteles). Tai dar kartą patvirtina mokslininkų darytas išvadas, kad realiame gyvenime vargu ar gali atsirasti organizacija, kurios organizacinė kultūra turi tik vienam tipui būdingų bruožų.



28 pav. Respondentų manymu jų organizacijose egzistuojančios organizacinės kultūros, proc.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad UAB „Belosvita“ respondentai priskiria net trims organizacinės kultūros tipams. Daugumos (48,7 proc.) darbuotojų nuomone UAB „Belosvita“ dominuoja *Galios* arba dar kitaip vadinama *Dzeuso* organizacinė kultūra (ji surinko mažiausiai balų – 29,8). Primename, kad R. Harrison ir C. Handy teigia, kad šiai organizacinei kultūrai būdingas aiškus vienvaldiškumo principas. Ji būdinga šeimyninėms, nedidelėms organizacijoms, kurių centrinė figūra yra organizacijos įkūrėjas / savininkas. Organizacijoje, kurioje vyrauja

*Galios* kultūra, darbuotojams būdinga pasikliauti šio asmens sugebėjimais, asmeniškai jam priklauso ir sprendimų priėmimo teisė, todėl organizacijoje darbas mažai reglamentuojamas taisyklėmis ir procedūromis. Visi šie apibūdinimai puikiai tinka UAB „Belosvita“. Nors tai nėra individuali įmonė turinti vieną savininką, tačiau primename, kad jos steigėjai yra trys vienos šeimos nariai, iš kurių vienas – direktorius, o kitas – jo pavaduotojas. Tai, kad jie vieni priima beveik visus su gamyba, jos realizavimu ir kita veikla susijusius sprendimus, byloja ir jau analizuoti anketinės apklausos, ir UAB „Belosvita“ stebėjimo rezultatai. Mokslininkų teigimu, pokyčiai tokioje organizacinėje kultūroje yra ne taip vertinami kaip tradicijų paveldimumas. UAB „Belosvita“ tą patvirtina tai, jog dauguma darbuotojų norėtų daugiau ar mažiau pakeisti bendrovės organizacinę kultūrą, tačiau tai didžiąja dalimi priklauso ne nuo jų, o nuo vadovų, kurie kol kas to nedaro.

Antroje vietoje, surinkusi 31,7 balo, atsidūrė *Vaidmens* arba dar vadinama *Apolono* organizacinė kultūra. Kad UAB „Belosvita“ vyrauja būtent ši kultūra, teigė taip pat nemaža dalis darbuotojų – 43,2 proc. Nors mokslininkai šį organizacinės kultūros tipą priskiria klasikinei biurokratinei organizacijai, kurios varomoji jėga yra logika ir racionalumas, tačiau matome, kad jam būdingų bruožų UAB „Belosvita“ darbuotojai rado ir savo organizacijoje. Nors čia nėra oficialių pareigybinių instrukcijų, standartų ar darbo procedūrų aprašymų, tačiau kiekvienas padalinys puikiai žino savo atliekamas funkcijas, jų sąsajas su kitais padaliniais bei visą bendrovės valdymo mechanizmą. Stebint bendrovės veiklą čia galima rasti ir dar vieną *Apolono* organizacinei kultūrai būdingą bruožą – vadovas, priimdamas naujus darbuotojus (ypač eilinius), reikalauja iš jų vienintelio dalyko – kad tinkamai būtų atliktas pavestas darbas.

Įdomu tai, kad tyrimo rezultatai parodė, jog UAB „Belosvita“ dirba 3 darbuotojai (8,1 proc.), kuriems atrodo, kad jų organizacijai artimiausia yra *Užduoties* arba kitaip *Atėnės* organizacinė kultūra (ji surinko 38,3 balo), kuriai būdingas komandinis darbas su didelėmis darbuotojų veiksmų laisvėmis.

*Asmens* arba dar vadinama *Dioniso* organizacinė kultūra surinko 50,2 balo ir, reikia pastebėti, ji nedominavo nei vieno UAB „Belosvita“ respondento testo atsakyme. Tai įrodo, kad bendrovėje dirbantys asmenys turi skirtingus asmeninius interesus ir dirba tikrai nevienodomis teisėmis.

Išanalizavus VSDFV Varėnos skyriaus respondentų testo rezultatus, paaiškėjo, jog šioje įstaigoje vyrauja du organizacinės kultūros tipai. Daugumos darbuotojų (56,3 proc.) nuomone jie dirba organizacijoje, kuriai būdinga *Vaidmens* organizacinė kultūra (ji surinko 28,3 balo). Toks darbuotojų pasirinkimas visai nestebina, kadangi, kaip jau buvo minėta, šis tipas būdingas biurokratinėms organizacijoms, o „Sodros“ skyrius būtent toks ir yra. Visa šios įstaigos veikla vykdoma, vadovaujantis VSDF valdybos direktoriaus patvirtintais visų sričių darbo

procesais, standartais ir nuostatais bei VSDFV Varėnos skyriaus direktorės patvirtintais visų darbuotojų pareigybinių funkcijų aprašymais. Kiekvienas organizacijos padalinys vykdo tik jam priskirtas funkcijas (pvz., Pensijų skyriaus darbuotojai skaičiuoja įvairių rūšių pensijas, Pašalpų skyriaus – pašalpas ir žalas, o Įmokų apskaitos ir išieškojimo skyrius dirba tik su draudėjų priskaičiuojamomis ir mokamomis įmokomis). Nors tos funkcijos yra labai skirtingos, tačiau glaudžiai susijusios viena su kita. Jeigu viename padalinyje padaroma klaida, tai turi įtakos ir kitų padalinių darbui bei visos organizacijos veiklos sėkmingumui. Taigi ir čia, panašiai kaip ir UAB „Belosvita“, darbuotojai daugiau vertinami ne už inovacijų, naujų darbo metodų taikymą, o už teisingą, atitinkantį visus procedūrų reikalavimus savo funkcijų atlikimą.

Likusiajai daliai darbuotojų (43,7 proc.) atrodo, kad VSDFV Varėnos skyrius priklauso *Užduoties* organizacinės kultūros tipui (surinko 29,9 balo). Kaip jau minėta, šio tipo organizacijose vyrauja komandinis darbas, t.y. veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Bendras tikslas sėkmingai įvykdyti užduotį suvienija skirtingo statuso, amžiaus, pareigų bei charakterių žmones. Matome, kad ši organizacinė kultūra kažkuo panaši į minėtąją *Vaidmens* organizacinę kultūrą: juk ten taip pat sudaryti atskiri padaliniai, kurie vykdo konkrečią veiklą ir siekia bendro tikslo, tik jie suformuoti pastoviam darbui ir negali būti greitai reformuojami. Bet, skirtingai nei *Vaidmens* organizacinėje kultūroje, kur darbuotojų veikla įsprausta įvairių instrukcijų rėmuose, *Užduoties* tipo organizacijose darbuotojų veiksmams suteikiama laisvė. Galima numanyti, kad dėl šių dviejų organizacinės kultūros tipų kai kurių panašumų juos ir pasirinko VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojai, tik kiekvienas savaip įvertino savo veiklos suvaržymą.

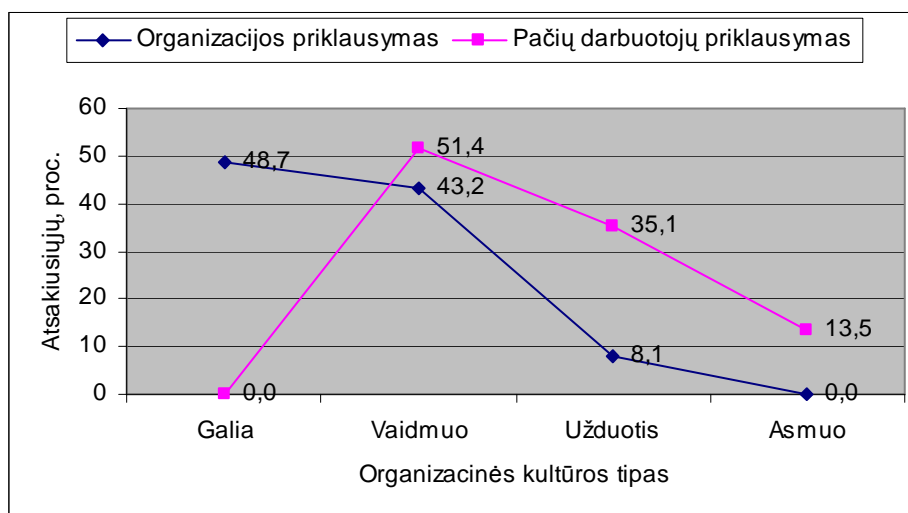
Kitos dvi organizacinės kultūros surinko žymiai daugiau balų (*Asmens* – 38,6 balo, o *Galios* – net 53,2 balo) ir nedominavo nei vieno „Sodros“ skyriaus respondento testo atsakyme. Taigi darbuotojų manymu šios organizacinės kultūros visiškai nebūdingos tiriamai organizacijai.

Apibendrinant šiuos testo rezultatus galima teigti, kad atskirų tos pačios organizacijos darbuotojų tuo pačiu aspektu pareikštos nuomonės gali labai skirtis, priklausomai nuo tų darbuotojų vertybių, požiūrių ir įsitikinimų. Lyginant tiriamas gamybinę ir paslaugų organizacijas, pastebime, kad nors jos ir turi keletą tiems patiems organizacinės kultūros tipams priskiriamų bruožų, tačiau jose dominuojančios organizacinės kultūros yra labai skirtingos. Taigi galime daryti išvadą, kad organizacijos veikla daro didelę įtaką joje egzistuojančiam organizacinės kultūros tipui, tačiau tuo pačiu reikėtų pabrėžti, kad organizacinė kultūra labai priklauso ir nuo gamybinės ar paslaugų organizacijos nuosavybės tipo, valdymo hierarchijos bei gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų pobūdžio.

Išanalizavus antrąją R. Harrison testo rezultatų dalį, išsiaiškinome, ar UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje dirbantys darbuotojai atitinka jose suformuotas organizacines

kultūras (žr. 7 priedą, 3 ir 4 lenteles). Tyrimo rezultatai parodė, kad ir vienoje, ir kitoje tiriamoje organizacijoje yra darbuotojų, kurie norėtų dirbti kitokio tipo organizacinėse kultūrose.

Paradoksalu, tačiau nei vienas UAB „Belosvita“ respondentas nenorėtų dirbti *Galios* tipo organizacinėje kultūrinėje aplinkoje (ji surinko 52,5 balo), t.y. tokioje, kokioje daugumos darbuotojų nuomone jie dirba šiuo metu (žr. 29 pav.). Taigi galima daryti išvadą, kad visi respondentai geriau jaustųsi organizacijose, kuriose jaučiamas mažesnis vadovo vienvaldiškumas.

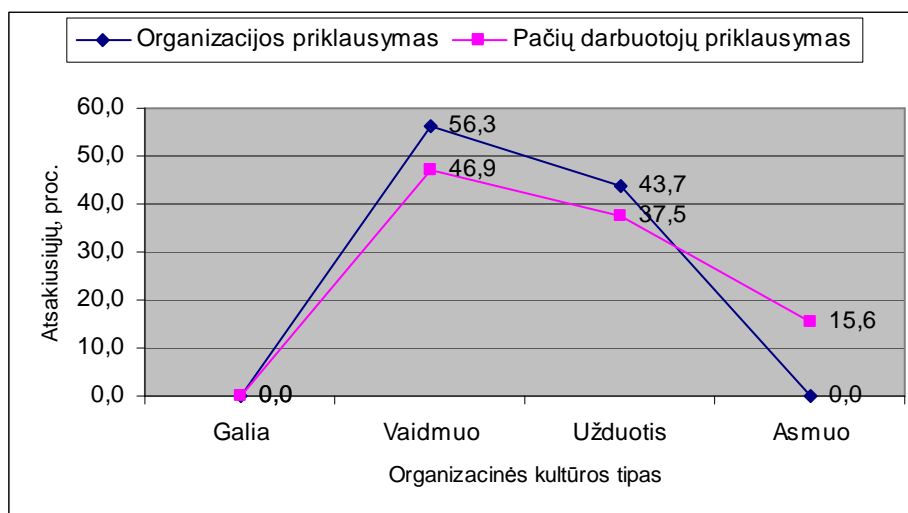


**29 pav. UAB „Belosvita“ ir pačių darbuotojų priklausymas organizacinei kultūrai, proc.**

Labai maža dalis respondentų (13,5 proc.) norėtų save realizuoti *Asmens* organizacinėje kultūroje (ji surinko 37,2 balo), t.y. tokioje, kur nėra jokių tarpusavio vidinės kontrolės mechanizmų ir valdymo hierarchijos. Pastebėta, kad tai jauni (daugiau kaip 25 m. – iki 35 m.) vyrai. Nemaža dalis darbuotojų (35,1 proc.) norėtų dirbti *Užduoties* tipo organizacijose (ji surinko 31,7). Analizuojant testo atsakymus, pastebėta, kad didžioji dauguma taip atsakiusių yra tie patys asmenys, kurie teigė, kad šiuo metu jie dirba *Galios* tipo organizacijos aplinkoje. Na, o didžiausiai daliai darbuotojų (51,4 proc.) priimtinausia yra *Vaidmens* organizacinė kultūra (surinko 28,6 balo). Galime pasidžiaugti, kad nemaža dalis darbuotojų, teigdami, kad UAB „Belosvita“ vyrauja šio tipo kultūrinė aplinka, ją pasirenka ir kaip jiems labiausiai tinkamą.

Įvertinus šiuos respondentų atsakymus, galima teigti, kad UAB „Belosvita“ organizacinė kultūra nėra stipri, kadangi dauguma šios organizacijos darbuotojų geriau jaustųsi dirbdami kitokioje organizacinėje kultūrinėje aplinkoje negu dirba dabar. Norint, kad šios bendrovės organizacinė kultūra sustiprėtų, vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti ne savo galios ir valdžios rodymui, o tikslų kiekvienam darbuotojui priskiriamų funkcijų bei atsakomybės apibrėžimui, darbuotojų įtraukimui į bendrą su organizacijos veikla susijusių sprendimų priėmimą bei pačių darbuotojų asmenybėms.

VSDFFV Varėnos skyriuje padėtis yra kitokia. Žiūrėdami į 30 pav., matome, kad didžioji dauguma šios įstaigos darbuotojų dirba organizacijoje, kurios organizacinė kultūra jiems labiausiai tinka.



30 pav. VSDFFV Varėnos skyriaus ir pačių darbuotojų priklausymas organizacinei kultūrai, proc.

Net 46,9 proc. respondentų mano, kad jie geriausiai jaustūsi *Vaidmens* tipo organizacijoje (surinko 29,3 balo), o 37,5 proc. pasirenka *Užduoties* organizacinę kultūrą (32,4 balo). Matome, kad beveik analogiškai darbuotojų nuomonės buvo pasiskirsčiusios ir vertinant VSDFFV Varėnos skyriaus organizacinę kultūrinę aplinką. Tyrimo rezultatai taip pat byloja, kad tik keliems „Sodros“ skyriaus darbuotojams (15,6 proc.) norėtųsi dirbti *Asmens* tipo organizacijose (ji surinko 35,5 balo). Pastebėta, kad to norėtų jaunos (iki 35 metų), turinčios universitetinį aukštąjį išsilavinimą moterys. Kaip bebūtų keista, tačiau organizacijos, kuriose dominuoja *Galios* organizacinė kultūra, šios įstaigos darbuotojų visiškai „nevilioja“ (ji surinko 52,8 balo).

Reikia pažymėti, kad analizuojant tiek VSDFFV Varėnos skyriaus, tiek UAB „Belosvita“ darbuotojų atsakymus, pastebėtas kai kurių jų aspektų atitikimas anksčiau atliktų tyrimų rezultatams. V. Gražulio 2001 – 2006 metais atliktas tyrimas parodė, kad moterys lengviau negu vyrai gali prisitaikyti *Vaidmens* tipo organizacinėje kultūrinėje aplinkoje, o vyrai – *Galios* tipo organizacijose. Tą patvirtino ir VSDFFV Varėnos skyriaus – moteriško kolektyvo – atsakymai bei tai, kad UAB „Belosvita“ dirba dauguma vyrų, kurie, nors ir nepatenkinti esama organizacine kultūrine aplinka, sugeba joje prisitaikyti ir sėkmingai dirbti.

Apibendrinant R. Harrison testo atsakymų rezultatus, galime teigti, kad paslaugų organizacijos organizacinė kultūra yra daug stipresnė už gamybinės organizacijos kultūrą. Darbuotojams „Sodros“ skyriuje dirbti yra kur kas lengviau ir maloniau, kadangi didžioji dauguma jų atitinka įstaigoje suformuotą organizacinę kultūrinę aplinką. Tačiau įvertinus tai, kad



ir viename, ir kitame kolektyve yra narių, kurie norėtų priklausyti kitokio tipo organizacijoms, bei prisiminus anketinės apklausos metu abiejų organizacijų respondentų pareikštą norą keisti kai kurias organizacinių kultūrų elementus, galime tvirtinti, kad UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus organizacines kultūras reikėtų stiprinti.

Visi analizuojant tyrimo rezultatus minėti akcentuoti aspektai turi įtakos šiame darbe iškelto hipotezės patvirtinimui arba paneigimui bei tiriamose organizacijose suformuotų organizacinių kultūrų stiprinimo programų parengimui. Apie tai – trečioje šio darbo dalyje.

### 3. UAB „BELOSVITA“ IR VSDFV VARĖNOS SKYRIAUS ORGANIZACINIŲ KULTŪRŲ STIPRINIMAS, ĮVERTINANT ŠIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS TIPUS

Palyginę UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje suformuotas organizacines kultūras, galime teigti, kad šio darbo pradžioje iškelta **hipotezė** – organizacijos veiklos tipas daro didelę įtaką organizacinės kultūros formavimui – iš esmės **pasitvirtino**. Be abejo, galime daryti prielaidą, kad tam didelės įtakos turėjo tiriamų organizacijų specifiniai veiklos pobūdžiai bei skirtingi nuosavybės tipai, tačiau, analizuojant tyrimo rezultatus, pastebėjome, kad ypatingų skirtumų tarp gamybinėje ir paslaugų organizacijose suformuotų organizacinių kultūrų visada galime atrasti.

Atliktas tyrimas parodė, kad nors paslaugų organizacijoje suformuota organizacinė kultūra yra daug stipresnė už gamybinės organizacijos kultūrą, tačiau tiek UAB „Belosvita“, tiek VSDFV Varėnos skyriuje egzistuojančias organizacines kultūras reikėtų stiprinti – keisti kai kuriuos jų elementus. Norint, kad abiejų tiriamų organizacijų visi darbuotojai darbe jaustųsi gerai, pripažintų pagrindines organizacijų vertybes, susivienytų su organizacijų tikslais ir norėtų juos įgyvendinti, reikia aiškiai išskirti, kas šioms organizacijoms yra svarbu, ko jos siekia bei ko reikalauja iš darbuotojų. Kaip jau buvo minėta, UAB „Belosvita“ net nėra iškelta vizijos ir misijos idėja, neakcentuojamos šios bendrovės puoselėjamos vertybės, mažai dėmesio skiriama organizacijos įvaizdžio gerinimui, o tai yra silpnos organizacinės kultūros savybės. Siekiant, kad šioje organizacijoje vyrautų stipri organizacinė kultūra, jos vadovas turėtų deklaruoti esmines organizacijos vertybes ir normas, kurias galėtų išreikšti matomos organizacinės kultūros elementais – tradicijomis, pasakojimais, simboliais, kalba – ir būtinai jas perduoti organizacijos nariams bei gaminamos produkcijos pirkėjams ir vartotojams. Nors VSDFV Varėnos skyriaus misija, vizija, tikslai ir vertybės yra plačiai skelbiami tiek įstaigos darbuotojams, tiek klientams, tačiau, kaip parodė tyrimo rezultatai, juos palaiko tikrai ne visi kolektyvo nariai, todėl šios organizacijos organizacinėje kultūroje taip pat reikėtų kai ką pakeisti.

Sėkmingai stiprinti organizacinės kultūros nepavyks nei gamybinėje, nei paslaugų organizacijoje be visų darbuotojų aktyvaus dalyvavimo tos organizacijos veikloje. UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus vadovai turi skatinti darbuotojų narystę:

- 1) gerindami darbuotojų formalaus ir neformalaus bendravimo sąlygas,
- 2) didindami darbuotojų motyvaciją dirbti geriau,
- 3) gerindami organizacijų įvaizdžius.

Atsižvelgdami į tiriamų organizacijų veiklos tipus, parengėme joms rekomenduojamas organizacinių kultūrų stiprinimo programas.

**2008 – 2010 metų UAB „Belosvita“ organizacinės kultūros stiprinimo programa**

<b>1. Darbuotojų formalaus ir neformalaus bendravimo sąlygų gerinimas*</b>				
<i>Priemonės pavadinimas</i>	<i>Priemonės tikslas</i>	<i>Priemonės turinys</i>	<i>Priemonės įgyvendinimo laikotarpis</i>	<i>Atsakingi asmenys</i>
1.1. Bendrų visų organizacijos padalinių susirinkimų organizavimas	Plėsti formalaus ir neformalaus bendravimo sąlygas, informuoti darbuotojus apie bendrovės veiklos rezultatus ir jų kitimo tendencijas	Kartą per ketvirtį organizuojami bendri visų padalinių susirinkimai. Jų metu įmonės vadovas supažindina darbuotojus su ketvirčio veiklos rezultatais, paskelbia geriausiai dirbusius bei nedrausmingiausius kolektyvo narius, pristato ateinančio ketvirčio planus.	Išbandyti 2008 m. Jeigu ši priemonė pasiteisins – pratęsti jos įgyvendinimą 2009 – 2010 m.	Direktorius, jo pavaduotojas
1.2. Rytinių „penkiaminučių“ organizavimas	Sudaryti sąlygas išsakyti darbuotojams rūpimas problemas bei bendrai surasti optimaliausius jų sprendimo būdus	Kiekvieną dieną darbo pradžioje padaliniuose organizuojami trumpi susirinkimai, kurių metu darbuotojai supažindinami su tos dienos veiklos planais, išklausomos atsiradusios problemos, aptariami jų sprendimų būdai.	Išbandyti 2008 m. I pusmetį. Jeigu ši priemonė pasiteisins – pratęsti jos įgyvendinimą iki 2010 m. pabaigos	Direktorius, jo pavaduotojas, padalinių vadovai
1.3. Mėsos cecho patalpose įrengti poilsio ir kavos gėrimo kambarėlių	Plėsti neformalaus bendravimo sąlygas organizacijoje	Kadangi mėsos cecho pastatas yra gana didelis, viename iš sandėlių yra galimybės įrengti poilsio ir kavos gėrimo patalpą, kurioje darbuotojai galėtų trumpam atsipūsti, išgerti kavos ir pabendrauti.	2008 m.	Direktorius, akcinių susirinkimas
1.4. Aktyvesnis darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo	Žinoti darbuotojų požiūrį į numatomus pokyčius, suteikti darbuotojams daugiau teisių dalyvauti su bendrovės veikla susijusių sprendimų priėmimo	Vadovas, prieš priimdamas svarbų su bendrovės veikla susijusį sprendimą (pvz. dėl gaminamos produkcijos kiekių, dėl naujos įrangos įsigijimo, dėl darbo apmokėjimo sistemos pakeitimo ar kt.), turėtų sušaukti visų darbuotojų susirinkimą ir sužinoti jų nuomonę tuo klausimu, o priimdamas galutinį sprendimą – į ją atsižvelgti. Tuo tarpu darbuotojai turi aktyviai dalyvauti tokiuose susirinkimuose ir nebijoti išsakyti savo nuomonės.	2008 – 2010 m.	UAB „Belosvita“ vadovai ir visi darbuotojai
1.5. Naujų organizacijos tradicijų kūrimas ir puoselėjimas	Pagerinti santykius tarp kolektyvo narių, skatinti neformalų bendravimą	Bendrovėje švenčiama daugiau švenčių, kuriamos naujos tradicijos (pvz., kasmet vasaros pradžioje prie vieno iš Varėnos rajono ežerų savaitgalį organizuojama „Šašlykų šventė“, kurioje dalyvauja visi darbuotojai (jeigu pageidauja – su šeimomis), kelis kartus per metus	2008 – 2010 m.	Direktorius, jo pavaduotojas, darbuotojai

\* Analizuojant tyrimo rezultatus, apie netinkamas darbuotojų formalaus ir neformalaus bendravimo sąlygas buvo kalbama 52, 55-56, 64 - 65 puslapiuose.

		organizuojamos išvykos į koncertą ar teatrą, organizuojamos šventės ir pramogos, skirtos darbuotojų vaikams: „Kalėdų eglutė“, dažasvydžio kovos ir pan.)		
<b>2. Darbuotojų motyvacijos dirbti geriau didinimas**</b>				
<i>Priemonės pavadinimas</i>	<i>Priemonės tikslas</i>	<i>Priemonės turinys</i>	<i>Priemonės įgyvendinimo laikotarpis</i>	<i>Atsakingi asmenys</i>
2.1. Premijų skyrimas	Atlyginti darbuotojams už pastangas kuo geriau atlikti savo darbą	Pažangiai ir efektyviai dirbantiems darbuotojams kartą per ketvirtį skiriamos atlyginimo dydžio premijos.	2008 – 2010 m.	Direktorius, jo pavaduotojas
2.2. Geriausiai dirbantiems darbuotojams – kelionės ir pramogos	Skatinti darbuotojų motyvaciją	Pasibaigus metams renkami 3 geriausiai tais metais dirbę darbuotojai (balsuoja visi kolektyvo nariai). Surinkusiam daugiausia balsų dovanojama kelionė į Turkiją, Egiptą ar kitą šalį, o kitiems dviems – savaitgalis vienoje iš Druskininkų sanatorijų.	2008 – 2010 m.	Direktorius, jo pavaduotojas
<b>3. Organizacijos įvaizdžio gerinimas***</b>				
<i>Priemonės pavadinimas</i>	<i>Priemonės tikslas</i>	<i>Priemonės turinys</i>	<i>Priemonės įgyvendinimo laikotarpis</i>	<i>Atsakingi asmenys</i>
3.1. Sukurti organizacijos viziją ir misiją	Nustatyti aiškius organizacijos ateities tikslus ir puoselėjamas vertybes	Organizacija, kuri aiškiai žino, kas jai svarbu ir ko ji siekia, sudaro daug geresnį įvaizdį, atrodo daug solidesnė tiek darbuotojų, tiek vartotojų akyse. Kadangi bendrovės vizija ir misija bus kuriamos ne bendrovės gyvavimo pradžioje, o praėjus nemažai metų po jos įsteigimo, tam, kad jos atspindėtų bendrus visos organizacijos siekius ir puoselėjamas vertybes, jų kūrime turėtų dalyvauti ne tik akcininkai, bet ir visi darbuotojai. Suformuluotos vizija ir misija turi būti viešai deklaruojamos pirkėjams ir vartotojams.	2008 m.	UAB „Belosvita“ akcininkai, darbuotojai
3.2. Bendrovės internetinės svetainės sukūrimas	Supažindinti ne tik Varėnos rajono, bet visos Lietuvos gyventojus bei organizacijas su bendrovės veikla, tikslais, gaminama produkcija bei galimybėmis ją įsigyti	Gerinant organizacijos įvaizdį bei siekiant, kad apie bendrovę ir jos gaminamą produkciją sužinotų daugiau potencialių pirkėjų ir vartotojų, sukuriama UAB „Belosvita“ internetinė svetainė. Tai gali atlikti tiek profesionali įmonė (pvz., UAB „Optiva, UAB „Studija 4D ar kt.), tiek privatūs asmenys – informacinių technologijų specialistai (priklausys nuo to, kiek bendrovė galės skirti tam lėšų).	2008 m.	Direktorius, jo pavaduotojas
3.3. Vadovų mokymas	Kelti vadovų kvalifikaciją	Siekiant sustiprinti bendrovės organizacinę kultūrą, direktorius ir	2008 m.	Direktorius, jo pavaduotojas

\*\* Apie darbuotojų motyvacijos trūkumą buvo kalbama 64 puslapyje.

\*\*\* Apie tai, jog reikėtų gerinti organizacijos įvaizdį buvo kalbama 43, 48, 65 puslapiuose.

	organizacinės kultūros formavimo srityje	jo pavaduotojas kelia savo kvalifikaciją ir įgyja daugiau žinių organizacinės kultūros formavimo, personalo vadybos, organizacijos įvaizdžio kūrimo srityse – dalyvauja konsultacinių firmų, švietimo ar verslo informacinių centrų organizuojamuose seminaruose (3 – 4 seminarai per metus).		
3.4. Organizacijos vertybes pripažįstančių darbuotojų samda	Ateityje priimti į darbą tokius darbuotojus, kurie pritaptų prie organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros, palaikytų čia propaguojamas vertybes	Norint sužinoti, kokios vertybės ir įsitikinimai svarbūs asmeniui, norinčiam įsidarbinti šioje organizacijoje, kokioje organizacinėje kultūrinėje aplinkoje jis norėtų dirbti, ar galės pritapti kolektyve ir nedarys neigiamos įtakos organizacijos įvaizdžiui, vadovai ne tik kalbasi su šiuo asmeniu, bet ir duoda jam išspręsti R. Harrison testą (asmuo užpildo tik vieną testo dalį – „Savęs įvertinimas“).	Išbandyti 2008 m. Jeigu ši priemonė pasiteisins ir bus pasiekti laukiami rezultatai – pratęsti jos įgyvendinimą ir 2009 – 2010 m.	Direktorius, jo pavaduotojas

### 2008 – 2010 metų VSDFV Varėnos skyriaus organizacinės kultūros stiprinimo programa

<b>1. Darbuotojų formalaus ir neformalaus bendravimo sąlygų gerinimas*</b>				
<i>Priemonės pavadinimas</i>	<i>Priemonės tikslas</i>	<i>Priemonės turinys</i>	<i>Priemonės įgyvendinimo laikotarpis</i>	<i>Atsakingi asmenys</i>
1.1. Įstaigos pastato palėpėje įrengti posėdžių salę, poilsio bei buitines patalpas	Gerinti formalaus ir neformalaus bendravimo sąlygas organizacijoje	VSDFV Varėnos skyriui priklauso pusė neįrengtos pastato palėpės. Joje įrengtus posėdžių salę, poilsio ir buitines patalpas, vyktų viso skyriaus ir atskirų padalinių susirinkimai, darbuotojai čia galėtų pabendrauti gerdami kavą ar kartu pietaudami.	2008 m.	VSDF valdybos direktorius, VSDFV Varėnos skyriaus direktorė
1.2. Aktyvesnis darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime	Įtraukti darbuotojus į planų sudarymo, naujovių diegimo ir kitus panašius procesus	Siekiant sužinoti darbuotojų nuomonę apie veiklos tobulinimo galimybes, priimti optimaliausius sprendimus, susijusius su organizacijos veikla ir vykdomomis funkcijomis, įtraukti kuo daugiau eilinių darbuotojų į planų sudarymo, naujovių diegimo darbo grupes, įvairias komisijas.	2008 – 2010 m.	VSDFV Varėnos skyriaus direktorė, jos pavaduotojos, padalinių vadovai
<b>2. Darbuotojų motyvacijos dirbti geriau didinimas**</b>				
<i>Priemonės pavadinimas</i>	<i>Priemonės tikslas</i>	<i>Priemonės turinys</i>	<i>Priemonės įgyvendinimo laikotarpis</i>	<i>Atsakingi asmenys</i>
2.1. Švenčių progomis	Neišskirti darbuotojų ir	Švenčių progomis mokami priedai – tam tikras procentas nuo darbuotojo	2008 – 2010 m.	VSDFV Varėnos

\* Analizuojant tyrimo rezultatus, apie netinkamas darbuotojų formalaus ir neformalaus bendravimo sąlygas buvo kalbama 53, 66 puslapiuose.

\*\* Apie darbuotojų motyvacijos trūkumą buvo kalbama 51, 65 puslapiuose.

mokamų priedų suvienodinimas	visiems sudaryti vienodas sąlygas džiaugtis šventėmis	pareiginės algos – dažnai piktina mažesni atlyginimą gaunančius darbuotojus ir verčia juos jaustis diskriminuojamais, todėl visiems darbuotojams prieš šventes gavus vienodus priedus psichologinis klimatas organizacijoje būtų daug šiltesnis.		skyriaus direktorė
2.2. Apmokėjimo už mokymosi atostogas keitimas	Skatinti darbuotojus siekti aukštesnio išsilavinimo	Tam, kad darbuotojai galėtų siekti aukštesnio išsilavinimo ir dar profesionaliau atliktų jiems pavestas funkcijas, mokymosi atostogas apmokėti 80 proc., o jei darbuotojas įsipareigoja baigęs mokslus šioje įstaigoje dirbti dar 3 metus – 100 proc. darbuotojo vidutinio darbo užmokesčio.	2008 – 2010 m.	VSDF valdybos direktorius, VSDFV Varėnos skyriaus direktorė
<b>3. Organizacijos įvaizdžio gerinimas***</b>				
<i>Priemonės pavadinimas</i>	<i>Priemonės tikslas</i>	<i>Priemonės turinys</i>	<i>Priemonės įgyvendinimo laikotarpis</i>	<i>Atsakingi asmenys</i>
3.1. VSDFV Varėnos skyriaus internetinės svetainės sukūrimas	Pristatyti VSDFV Varėnos skyrių, operatyviai ir išsamiai teikti informaciją valstybinio socialinio draudimo ir skyriaus veiklos klausimais	Šiuo metu bendroje „Sodros“ internetinėje svetainėje skelbiama tik bendra informacija, susijusi su valstybiniu socialiniu draudimu. Siekiant reprezentuoti VSDFV Varėnos skyrių, operatyviau ir išsamiau informuoti, konsultuoti Varėnos bei kitų rajonų gyventojus valstybinio socialinio draudimo, skyriaus veiklos klausimais, sukuriama atskira šios organizacijos internetinė svetainė.	2008 m.	VSDF valdybos direktorius, VSDFV Varėnos skyriaus direktorė
3.2. Sėkmingos įstaigos veiklos rezultatų ir geriausiai dirbančių darbuotojų paskelbimas	Gerinti organizacijos įvaizdį visuomenėje, skatinti labai gerai dirbančius darbuotojus	Pasibaigus ketvirčiui VSDFV Varėnos skyriaus stenduose, internetinėje svetainėje (jeigu ji bus sukurta), Varėnos rajono spaudoje skelbiama informacija apie ketvirčio veiklos rezultatus, paskelbiami geriausių veiklos rodiklių pasiekusieji darbuotojai.	2008 – 2010 m.	VSDFV Varėnos skyriaus direktorės pavaduotojos, padalinių vadovai
3.3. Vizitinių kortelių pagaminimas	Gerinti organizacijos reprezentaciją	Vizitinės kortelės – galbūt mažiausia organizacijos reprezentacinė priemonė, tačiau labai svarbi. Todėl gerinant organizacijos reprezentaciją bei jos įvaizdį direktorei, pavaduotojoms bei struktūrinių padalinių vadovams pagaminamos vizitinės kortelės.	2008 m.	VSDFV Varėnos skyriaus direktorė
3.4. Organizacijos vertybes pripažįstančių darbuotojų samda (ši priemonė tinka tik priimant	Ateityje priimti į darbą tokius darbuotojus, kurie pritaipytų prie organizacijoje vyraujančios	Norint sužinoti, kokios vertybės ir įsitikinimai svarbūs asmeniui, norinčiam įsidarbinti šioje organizacijoje, kokioje organizacinėje kultūrinėje aplinkoje jis norėtų dirbti, ar galės pritaipyti kolektyve ir nedarys neigiamos	2008 – 2010 m.	VSDFV Varėnos skyriaus direktorė, jos pavaduotojos

\*\*\* Apie tai, jog reikėtų gerinti organizacijos įvaizdį buvo kalbama 47, 66 puslapiuose.

darbuotojus, dirbsiančius pagal darbo sutartis)	organizacinės kultūros, palaikytų čia propaguojamas vertybes	įtakos organizacijos įvaizdžiui, vadovai ne tik kalbasi su šiuo asmeniu, bet ir duoda jam išspręsti R. Harrison testą (asmuo užpildo tik vieną testo dalį – „Savęs įvertinimas“).		
---	--	---	--	--

Šios programos bus įteiktos UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus vadovams, o gavus jų sutikimą, bus pristatytos ir visiems organizacijų darbuotojams artimiausių susirinkimų metu. Labai tikimės, kad jos iš tiesų bus naudingos abiem organizacijoms bei prisidės prie jų organizacinių kultūrų stiprinimo.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus teorinius organizacinės kultūros ypatumus bei palyginus gamybinėje ir paslaugų organizacijose suformuotas organizacines kultūras, galima daryti šias *išvadas*:

1. Nors įvairūs užsienio ir Lietuvos autoriai skirtingai apibrėžia organizacinę kultūrą, dėl esminių sampratos teiginių dauguma jų yra vieningi: organizacinė kultūra – tai vertybės ir įsitikinimai, kurie remia ir palaiko organizacijos tikslus ir gali turėti lemiamos įtakos organizacijos veiklai bei jos darbinio gyvenimo kokybei. Organizacinė kultūra leidžia išskirti organizaciją iš kitų tarpo, stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir formuoja jų elgesį bei požiūrius, padeda išlaikyti organizacijos vieningumą.

2. Organizacinė kultūra formuojama specifinių, reikalingų tik tai konkrečiai organizacijai, vertybių pagrindu. Vertybės tampa organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje bei rinkos dalyviais sistema, užtikrinančia organizacijos vizijos, misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą.

3. Kuo labiau darbuotojai palaiko organizacijos esmines vertybes, tuo stipresnė yra organizacinė kultūra. Siekiant sukurti stiprią organizacinę kultūrą, būtina diagnozuoti organizacijoje dominuojančias vertybes, sukurti norimą vertybių skalę ir palapsniui ugdyti, mokyti darbuotojus priimti reikalingas vertybes, kurios padėtų organizacijai ir jos nariams užtikrinti sėkmingą, efektyvią veiklą.

4. Nagrinėjant gamybinę ir paslaugų organizacijas, atradome ypatingų skirtumų tarp jose suformuotų organizacinių kultūrų:

4.1. Dėmesys klientams ir vartotojams – vienas iš esminių skirtumų tarp gamybinės ir paslaugų organizacijų. Atlikto tyrimo rezultatai byloja, kad paslaugų organizacija skiria labai didelį dėmesį savo klientams, kokybiškam jų aptarnavimui bei gero organizacijos įvaizdžio formavimui, tuo tarpu gamybinė organizacija savo įvaizdžiu, produkcijos pirkėjais ir vartotojais rūpinasi žymiai mažiau.

4.2. Tiriamoje gamybinėje organizacijoje dauguma darbuotojų dirba tik dėl garantuoto darbo užmokesčio, nerasdami būdų savęs realizuoti ir nejausdami jokio prestižo, jog dirba šioje darbovietėje, tuo tarpu paslaugų organizacijos darbuotojai savo darbą tapatina ne tik su garantuotu darbo užmokesčiu bei darbu pagal specialybę, bet ir su prestižu bei savirealizacija.

4.3. Tiriamos paslaugų organizacijos darbuotojus tenkina juos supanti aplinka ir darbo sąlygos, o gamybinės organizacijos nariai, dirbdami kitokioje (gamybinėje) aplinkoje, jaučia poreikį ją keisti, todėl galime teigti, kad darbo sąlygos ir aplinka, priklausantys nuo organizacijos veiklos tipo, daro didelę įtaką jos organizacinei kultūrai.



5. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, jog naujų narių pritaipimui kolektyve, darbuotojų požiūriui į organizacinę kultūrą, dalyvavimą jos keitimo procese organizacijos veiklos tipas įtakos neturi.

6. Nors gamybinė ir paslaugų organizacijos turi keletą tiems patiems organizacinės kultūros tipams priskiriamų bruožų, tačiau jose dominuojantys organizacinės kultūros tipai yra labai skirtingi.

7. Tiriamoje paslaugų organizacijoje suformuota organizacinė kultūra yra daug stipresnė už gamybinės organizacijos kultūrą, kadangi ją atitinka bei palaiko didžioji dauguma organizacijos darbuotojų.

8. Nežiūrint į tai, jog kai kuriais organizacinės kultūros formavimo aspektais tiriamų organizacijų darbuotojų nuomonės ir panašios, tačiau iš esmės organizacinės kultūros formavimas labai priklauso nuo to, kokią veiklą vykdo organizacijos – gamina produkciją ar teikia paslaugas – bei nuo to labai priklausančių tose organizacijose dirbančių darbuotojų demografinių charakteristikų.

Įvertinę gamybinėje organizacijoje – UAB „Belosvita“ – ir paslaugų organizacijoje – VSDFV Varėnos skyriuje – suformuotas organizacines kultūras, **rekomenduojame** joms organizacinių kultūrų stiprinimo gaires:

1. Norint, kad abiejų tiriamų organizacijų visi darbuotojai darbe jaustųsi gerai, pripažintų pagrindines organizacijų vertybes, susivienytų su organizacijų tikslais ir norėtų juos įgyvendinti, **aiškiai išskirti**, kas šioms organizacijoms yra svarbu, ko jos siekia bei ko reikalauja iš darbuotojų. Tai ypač aktualu tiriamai gamybinei organizacijai, kadangi jos organizacinė kultūra daug silpnesnė už paslaugų organizacijos kultūrą.

2. UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus vadovams **skatinti darbuotojų narystę, jų dalyvavimą permainų procese**, nes sėkmingai stiprinti organizacinės kultūros nepavyks nei gamybinėje, nei paslaugų organizacijoje be visų darbuotojų aktyvaus dalyvavimo tos organizacijos veikloje.

### 3. **Gerinti darbuotojų formalaus ir neformalaus bendravimo sąlygas:**

3.1. Gamybinėje organizacijoje – organizuoti bendrus visų padalinių susirinkimus, rytines „penkiaminutes“, kurti ir puoselėti naujas organizacijos tradicijas (žr. UAB „Belosvita“ organizacinės kultūros stiprinimo programos 1.1., 1.2., 1.5. punktus, 75 puslapyje).

3.2. Abiejose organizacijose – įrengti poilsio ir kavos gėrimo patalpas bei skatinti aktyvesnį darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmime (žr. UAB „Belosvita“ organizacinės kultūros stiprinimo programos 1.3., 1.4. punktus, 75 puslapyje ir VSDFV Varėnos skyriaus organizacinės kultūros stiprinimo programos 1.1., 1.2. punktus, 77 puslapyje).

#### **4. *Didinti darbuotojų motyvaciją dirbti geriau:***

4.1. Gamybinėje organizacijoje – skatinti geriausiai dirbančius darbuotojus premijomis, kelionėmis ar pramogomis (žr. stiprinimo programos 2.1., 2.2. punktus, 76 puslapyje).

4.2. Paslaugų organizacijoje – siekti vieningais principais mokėti darbuotojams priedus bei stengtis sudaryti jiems palankias sąlygas įgyti aukštesnį išsilavinimą (žr. stiprinimo programos 2.1., 2.2. punktus, 77 – 78 puslapiuose).

#### **5. *Gerinti organizacijų įvaizdžius:***

5.1. Gamybinėje organizacijoje – sukurti organizacijos viziją ir misiją, kelti vadovų kvalifikaciją organizacinės kultūros formavimo srityje (žr. stiprinimo programos 3.1., 3.3. punktus, 76 – 77 puslapiuose).

5.2. Paslaugų organizacijoje – informaciniuose stenduose, spaudoje ir internete skelbti sėkmingos organizacijos veiklos rezultatus bei geriausiai dirbančius darbuotojus, gerinti organizacijos reprezentaciją (žr. stiprinimo programos 3.2., 3.3. punktus, 78 puslapyje).

5.3. Abiejose organizacijose – sukurti organizacijų internetines svetaines bei stengtis samdyti tokius darbuotojus, kurie palaikytų tų organizacijų puoselėjamas vertybes (žr. UAB „Belosvita“ organizacinės kultūros stiprinimo programos 3.2., 3.4. punktus, 76 – 77 puslapiuose bei VSDFV Varėnos skyriaus organizacinės kultūros stiprinimo programos 3.1., 3.4. punktus, 78 – 79 puslapiuose).

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abramavičius Š. Organizacijos kultūros ir visuotinės kokybės vadybos santykis // *Ekonomika ir vadyba – 99: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga.* – Kaunas: Technologija, 1999.
2. Alvesson M. *Cultural perspectives on organizations.* - Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1993.
3. Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. *Komunikacija: teorija ir praktika.* - Kaunas: Technologija, 2005.
4. Bell H. A. *Business Communication: toward 2000.* - Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co, 1994.
5. Beniušienė I., Malinauskaitė R., Merkys G. ir kt. Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu // *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (49), 2005.
6. Christensen P. A., Hansen J. L. *Harmonija ir produktyvumas: įvadas į vadybą ir darbo ekologiją.* – Vilnius: Enciklopedija, 1996.
7. Deal T. E., Kenedy A. A. *Corporate Cultures.* – Mass, 1982.
8. Fiurst M. *Psichologija.* – Vilnius: Lumen, 1999.
9. Gražulis V. Asmens vertybinio vertinimo svarba, nustatant jo priklausymą organizacinei kultūrai (Vilniaus kolegijos Ekonomikos fakulteto studentų tyrimo pagal Č. Handžio bei R. Harrisono klasifikacijos principus rezultatai) // *Tarptautinės mokslinės konferencijos “Aktualne trendy na trhu prace a v politike zamestnavania” medžiaga.* – Trenčinas (Slovakija): Trenčino A. Dubčekovo vardo universitetas, 2007.
10. Guščinskienė J. *Organizacijų sociologija.* – Kaunas: Technologija, 2002.
11. Handy C. *Gods of management: The changing work of organizations.* – New York: Oxford University Press, 1995.
12. Handy C. *Understanding Organizations.* – London: Penguin Harmondsworth, 1993.
13. Harris M. *Kultūrinė antropologija.* – Kaunas: Tvermė, 1998.
14. Harrison R. *What Kind of Organization? The Organization Concept of Leadership.* IM, 1970.
15. Janušonis V. *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas.* - Klaipėda: Klaipėdos rytas, 2000.
16. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena.* – Kaunas: Technologija, 1996.
17. Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas.* – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.

18. Kalinauskas I. Menas gyventi. – Kaunas: Gera diena, 1999.
19. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. - Kaunas: Technologija, 2001.
20. Kavolis V. Kultūrinė psichologija. - Vilnius: Baltos lankos, 1995.
21. Luthans F. Organizational Behavior. - McGraw Hill, Inc., 1992.
22. McLaughlin T. H. Šiuolaikinė ugdymo filosofija: demokratiškumas, vertybės, įvairovė. – Kaunas: Technologija, 1997.
23. Narijauskas V. Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra O.K... // [http://www.zebra.lt/verslas/ism\\_straipsniai.php?st=view&msg\\_id=1732](http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1732); prisijungimo laikas: 2007 07 07.
24. Navickas A. Organizacinė struktūra: pokyčių valdymas // Praktinis strateginio planavimo vadovas. Projektas „Lietuvos savivaldybių darbuotojų gebėjimų ir kvalifikacijos strateginio planavimo srityje stiprinimas“. – Vilnius: Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultavimo centras, 2007.
25. Newstrom J., Davis K. Organizational Behavior. Human Behavior at Work. – University of Minnesota. Duluth, 1997.
26. Ouchi W. G., Wilkins A. L. Organizational culture. - Journal Article in Annual review of sociology, 11, 1985 // <http://www.getcited.org/pub/103368921>; prisijungimo laikas 2007 06 15.
27. Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. - Kaunas: Technologija, 1998.
28. Poškienė A. Universiteto organizacijos išorinės kultūros edukacinis potencialas // Mokslas kultūros kontekste: Tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga. – Kaunas: Technologija, 1999.
29. Preikšienė L. Jei plauksite pasroviui, atsitrenksite į uolas // Vadovo pasaulis. Pačiolis, Nr. 6, 2004.
30. Preikšienė L. Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei // <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>; prisijungimo laikas 2007 09 29.
31. Puškorius S. Veiklos auditas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
32. Radzevičienė R. Kultūros įtakos profesinei veiklai tyrimai: kriterijaus problema // 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga. Humanitariniai ir socialiniai mokslai, 2003.
33. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
34. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003.
35. Sakalas. A., Savanevičienė A. Įmonės krizių vadyba. – Kaunas: Technologija, 2003.

36. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998.
37. Spender J. C. Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement. Blackwell, 1989 // [http://www.jcspender.com/uploads/Industry\\_recipes.pdf](http://www.jcspender.com/uploads/Industry_recipes.pdf); prisijungimo laikas 2007 05 22.
38. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
39. Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005.
40. Šavareikienė D. Įmonės kultūros kaip motyvuojančios aplinkos formavimas // *Ekonomika ir vadyba* – 2000, 2000.
41. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas. - Klaipėda: KU leidykla, 2002.
42. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. - Kaunas: VDU, Nr. 24, 2002.
43. Šimanskienė L. Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. - Kaunas: VDU, Nr. 18, 2001.
44. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros samprata ir diagnostika // *Lietuvos ūkio ekonominės ir vadybinės problemos: VDU doktorantų konferencijos medžiaga*, 1999.
45. Trice H. M., Beyer J. M. The cultures of work organizations. - Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J., 1993.
46. Vaitkūnaitė V. Organizacijos kultūra – naujas valdymo įrankis įmonės sėkmei didinti // 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga. Humanitariniai ir socialiniai mokslai, 2003.
47. Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija, 2004.
48. Vanagas P., Abramavičius Š. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija // *Ekonomika ir vadyba* – 98: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. – Kaunas: Technologija, 1998.
49. Wiener Y. Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance // *Academy of Management Review*, 1988.
50. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. – London: Institute of Personnel Management, 1993.
51. Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, Nr. 30, 2004.
52. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU, 2004.

53. Zakarevičius P. Pokučiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. - Kaunas: VDU, 2003.
54. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2004.
55. Сащенко Н. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации (на примере КБ Пензенского банка „Возрождения и развития“) // Российская открытая конференция учащихся „Юность Науки“. - Обнинск, 2000.
56. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. - Санкт-Петербург: Питер, 2001.
57. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. - Санкт-Петербург: Питер, 2002.
58. Interneto prieiga: <http://www.seb.lt/lt/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB+4>; prisijungimo laikas 2007 10 02.
59. Interneto prieiga: <http://www.sodra.lt/>; prisijungimo laikas 2007 10 07.

# SANTRAUKA

TATJANA ŠVEDIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

## ORGANIZACIJOS VEIKLOS TIPO POVEIKIS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMUI (GAMYBINĖS IR PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ PATIRTIES PALYGINIMAS)

*Reikšminiai žodžiai:* organizacinė kultūra, organizacijos veiklos tipas, gamybinė organizacija, paslaugų organizacija, organizacinės kultūros formavimas, vertybės, nuostatos, tradicijos, ceremonijos, simboliai, stipri organizacinė kultūra, organizacinės kultūros keitimas.

Kiekvienos organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos organizacinė kultūra. Nors daugelyje literatūros šaltinių nagrinėjama organizacinės kultūros samprata, jos formavimas ir keitimas, tačiau dar nepakankamai dėmesio yra skiriama skirtingų veiklų organizacijoms, mažai akcentuojama, ar organizacijos veiklos pobūdis turi įtakos jos kultūrai, ar ne. Šio darbo tikslas - išanalizuoti organizacijos veiklos tipo poveikį organizacinės kultūros formavimui lyginant gamybinės organizacijos – UAB „Belosvita“ – ir paslaugų organizacijos – Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Varėnos skyriaus – patirtį. Pirmoje šio darbo dalyje pristatomos ir palyginamos įvairių užsienio bei Lietuvos mokslininkų nuomonės apie organizacinės kultūros sampratą, jos funkcijas, tipus, reikšmę ir teikiamą naudą organizacijos veiklai, analizuojami kultūros formavimo bei keitimo ypatumai. Antroje darbo dalyje atliekamas kokybinis ir kiekybinis tyrimas: lyginamos UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriuje egzistuojančios organizacinės kultūros, jas formuojančios vertybės, nustatomi organizacinių kultūrų tipai bei patikrinama, ar šiose organizacijose dirbantys darbuotojai tuos tipus atitinka. Trečioje dalyje, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pateikiamos tiriamoms organizacijoms rekomenduojamos organizacinių kultūrų stiprinimo programos. Darbo apimtis (be priedų) – 88 puslapiai. Darbą iliustruoja 30 paveikslų, 7 priedai, 4 lentelės. Rengiant darbą naudotasi 59 literatūros šaltiniais lietuvių, anglų ir rusų kalbomis.

# SUMMARY

TATJANA ŠVEDIENĖ

**The final Master's paper**

## **THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATION'S ACTIVITY TYPE ON THE FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE (COMPARISON OF THE ORGANIZATIONAL EXPERIENCE OF MANUFACTURING AND SERVICE ORGANIZATIONS)**

**Key words:** organizational culture, organization's activity type, manufacturing organization, service organization, formation of the organizational culture, values, attitudes, traditions, ceremonies, symbols, strong organizational culture, change of organizational culture.

The success of every organization is destined not only by a good strategy, optimal structure and precisely organized processes, but also by its organizational culture. Though in most literature sources the conception of the organizational culture is studied, the very few accent is laid on the study of the influence of the organization's activity type on its culture. The aim of this paper is to analyse the influence of the organization's activity type on the formation of the organizational culture, comparing the experience of the manufacturing organization JSC „Belosvita“ and service organization National insurance fund office of Varėna branch. In the first part of the paper opinions of various foreign and Lithuanian scientists, concerning the conception of the organizational culture, its functions, types, meaning and use for the organization's activity are presented and compared. Also the culture formation and change peculiarities are analysed. In the second part of the paper the qualitative and quantitative research is performed: organizational cultures and their forming values of JSC „Belosvita“ and NIFO are compared, organizational culture types are established and it is inspected, if workers, who work in these organizations suit these types. In the third part of the paper, considering the results of the research, the recommended organizational cultures' intensification programmes for above mentioned organizations are presented. The paper's volume (without supplements) is 88 pages. There are 30 illustrations, 7 supplements, 4 tables. During the preparation of this paper 59 literature sources in Lithuanian, English and Russian languages were used.



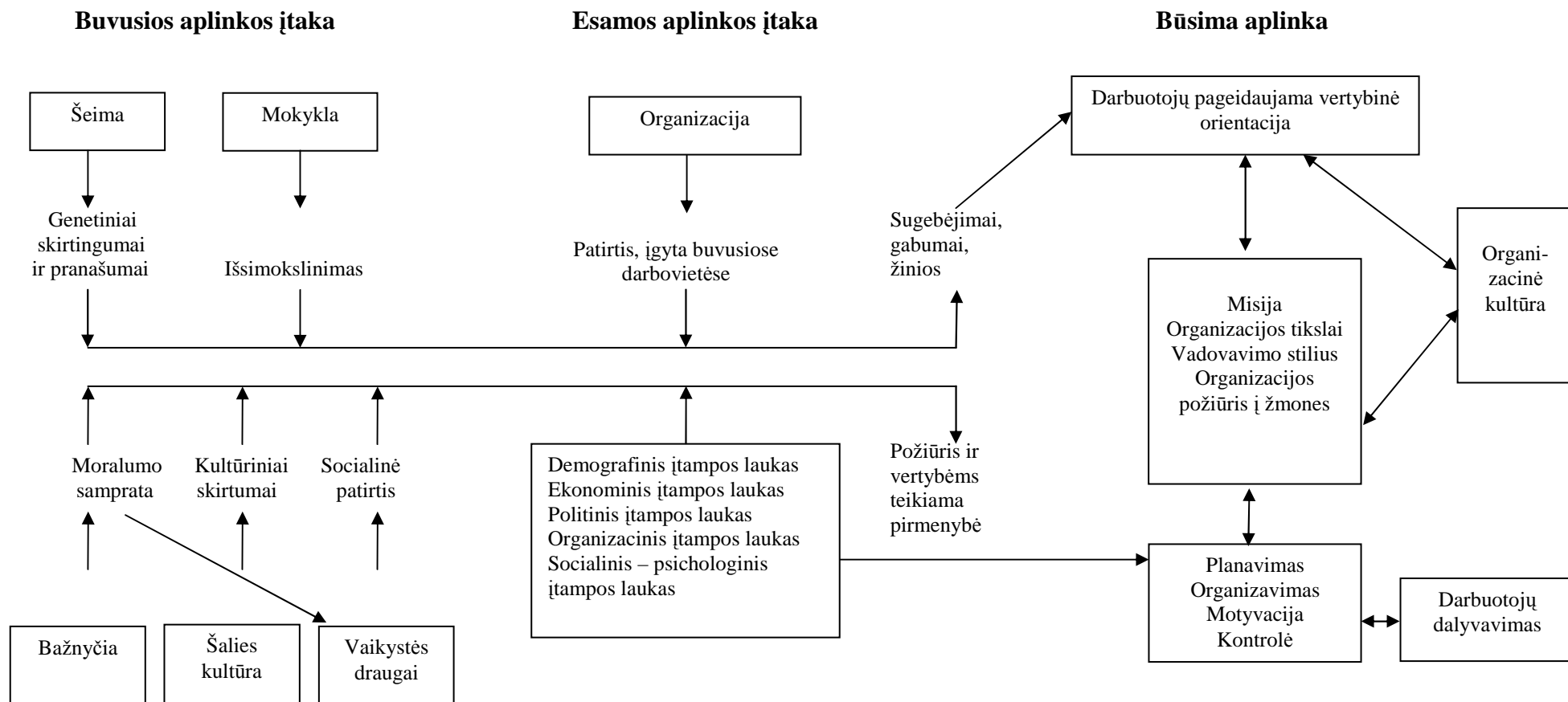
# **PRIEDAI**

## Organizacinės kultūros tipams būdingi bruožai

Mokslininkų išskiriami organizacinės kultūros tipai		L. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn				Steinman, Schreyogg, A. Sakalas, A. Seilius				T. E. Deal, A. Kennedy				R. Harrison, C. Handy				K. S. Cameron			
		Beisbolo komanda	Klubas	Tvirtovė	Akademija	Paranojinė	Depresinė	Prievartinė	Šizoidinė	Oportunistinė	„Viskas arba nieko“	„Duonos ir žaidimų“	Analinė projektinė	Proceso	Galios	Vaidmens	Užduoties	Asmens	Situacinė	Klanas	Hierarchija
Personalo tarpusavio santykiai	Draugiški santykiai		X													X					
	Formalūs, "šalti" santykiai							X													
	Pripažįstami individualūs rezultatai	X								X											X
	Skatinamos inovacijos	X														X		X			
Psichologinis mikroklimatas	Vertinamas lojalumas		X																X		
	Saugumo atmosfera			X											X					X	
	Pesimistinės nuotaikos						X														
	Nepasitikėjimas, baimė					X															
Darbo reglamentavimas ir organizavimas	Viskas suplanuota											X									
	Darbas aiškiai reglamentuotas				X										X					X	
	Dėmesys procedūroms							X				X			X					X	
	Komandinis darbas										X					X			X		
Valdymas ir kontrolė	Nėra valdymo hierarchijos																X				
	Plati darbuotojų veikimo laisvė	X														X		X			
	Stiprus kontrolės mechanizmas													X							
	Vienvaldiškumas													X							

Šaltinis: sudaryta autorės.

### Aplinkos veiksniai, veikiantys organizacinę kultūrą\*



Šaltinis: Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas. - Klaipėda: KU leidykla, 2002. P. 159.

\* Tekste minimi 32 puslapyje.

## ANKETA

**Gerb. respondente,**

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto studentė atlieka tyrimą „Organizacijos veiklos tipo įtaka organizacinės kultūros formavimui?“. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti veiksnius, nulemiančius organizacinės kultūros vertybių skalę, pagrindiniu kriterijumi pasirenkant organizacijos veiklos tipą.

Tyrimo garantuojamas anketų anonimiškumas.

**Pildydami anketą, jei nenurodyta kitaip, pažymėkite vieną Jums labiausiai tinkantį variantą.**

**1. Jūsų darbo stažas šioje darbovietėje:**

- Iki 1 metų
- 1 – 3 metai
- 3 – 5 metai
- Daugiau kaip 5 metai

**2. Ar Jūs dirbate vadovaujantį darbą, turite pavaldinių?**

- Taip
- Ne

**3. Ką Jums reiškia darbas šioje darbovietėje?**

- Garantuotas pastovus atlyginimas
- Darbas pagal specialybę
- Savirealizacija
- Prestižas

**4. Svarbiausios vertybės Jūsų organizacijoje yra** (kiekvienoje grupėje nurodytas vertybes įvertinkite pagal svarbą nuo 1 iki 4, kur: 1 – svarbiausia, 4 – mažiausiai svarbi):

Visuomeninės:		Organizacijos:		Asmeninės:	
	Lygybė		Profesionalumas		Teisingumas
	Laisvė		Efektyvumas		Dorumas
	Tolerancija		Optimalių sprendimų priėmimas		Gerumas
	Atsakomybė		Glaudus ryšys su vartotoju		Pagarba žmonėms

**5. Ar pasikeistų Jūsų organizacijos vertybės, jei ji vykdytų kitą veiklą (pvz., teiktų paslaugas, o ne užsiimtų gamyba, arba atvirkščiai)?**

- Labai pasikeistų
- Pasikeistų nežymiai
- Nepasikeistų
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

**6. Jūsų manymu organizacijos vertybės sutampa su vadovo vertybėmis?**

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

**7. Vertinant santykius su vadovu, manote, kad:**

- Vadovo ir darbuotojų santykiai organizacijoje yra šilti ir draugiški
- Vadovas darbuotojams skiria pakankamai dėmesio
- Vadovas nepakankamai įvertina darbuotojų nuopelnus ir pasiekimus
- Vadovas diskriminuoja darbuotojus pagal jų užimamas pareigas

**8. Vertinant santykius su bendradarbiais, manote, kad:**

- Kolektyvas man patinka ir dirbti jame nėra sunku
- Gerus santykius palaikau tik su keletu bendradarbių
- Nėra draugiškų santykių dėl skirtingų vertybių

**9. Ar lengva naujiems darbuotojams pritaipyti kolektyve?**

- Lengva
- Nelabai
- Sunku
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

**10. Kaip suprantate sąvoką „organizacinė kultūra“?**

- Tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra.
  - Tai specialiai sukurta kultūra, vienijanti visų darbuotojų pastangas siekti bendrą organizacijos tikslų, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.
  - Kita \_\_\_\_\_
- 

**11. Esamos organizacinės kultūros susiformavimui Jūsų organizacijoje didžiausią įtaką turėjo:**

- Organizaciją supanti aplinka
- Vadovo asmenybė
- Organizacijos veiklos tipas
- Organizacijos dydis
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

**12. Jūsų nuomone, organizacijoje dirbantys kitos kultūros (tautybės) darbuotojai daro įtaką organizacinei kultūrai?**

- Taip, daro teigiamą įtaką
- Taip, daro neigiamą įtaką
- Nedaro jokios įtakos
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

**13. Kaip vertinate Jūsų organizacijos veiklos tipo (gamybinės ar paslaugų) poveikį organizacinės kultūros formavimui?**

- Manau, kad organizacijos veikla daro didelę įtaką jos organizacinei kultūrai
- Manau, kad organizacijos veikla daro nežymią įtaką jos organizacinei kultūrai
- Manau, kad organizacijos veikla neturi jokios įtakos jos organizacinei kultūrai
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

**14. Manote, kad Jūsų organizacijoje egzistuojančią organizacinę kultūrą reikėtų keisti?**

- Taip
- Nežymiai
- Ne
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

Jeigu į šį klausimą atsakėte neigiamai – 15 klausimą praleiskite.

**15. Ką Jūsų nuomone reikėtų keisti pirmiausiai?**

- Darbo sąlygas ir aplinką
- Santykius tarp bendradarbių
- Santykius tarp darbuotojų ir vadovo
- Darbuotojų požiūrį į darbą
- Darbo apmokėjimo sistemą

**16. Ar Jūs dalyvautumėte organizacinės kultūros keitimo procese?**

- Taip, labai noriai
- Tiek, kiek to reikalautų vadovas
- Ne, tai vadovo darbas
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

**17. Jūsų tautybė?**

- Lietuvis
- Lenkas
- Rusas
- Baltarusis
- Kita \_\_\_\_\_

**18. Jūsų išsilavinimas:**

- Universitetinis aukštasis - magistro laipsnis
- Universitetinis aukštasis - bakalauro laipsnis
- Nebaigtas universitetinis aukštasis
- Neuniversitetinis aukštasis
- Nebaigtas neuniversitetinis aukštasis
- Aukštesnysis
- Spec. vidurinis
- Vidurinis

**19. Jūsų amžius:**

- Iki 25 m.
- Daugiau kaip 25 m. – iki 35 m.
- Daugiau kaip 35 m. – iki 55 m.
- Daugiau kaip 55 m.

**20. Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**Ačiū, kad dalyvavote apklausoje!**

## TESTAS

Šis R. Harrison sukurtas testas padės išsiaiškinti:

1. Kokio tipo organizacijai Jūs priklausote? Kokios vertybės ir elgesio stiliai ją charakterizuoja?

2. Kokio tipo organizacijai Jūs norėtumėte priklausyti?

**Užpildykite šį testą, įvertindami:**

- savo organizaciją,
- savo vertybes ir įsitikinimus.

Suklasifikuokite visus teiginius svarbos tvarka. Teiginį, kuris geriausiai apibūdina dominuojantį Jūsų organizacijos požiūrį, pažymėkite skaičiumi „1“, antrą artimiausios reikšmės teiginį pažymėkite skaičiumi „2“ ir t.t. Tada taip pat įvertinkite savo įsitikinimus.

Galiausiai suskaičiuokite kiekvieno teiginio balus, t.y., kiek balų surinko pirmas kiekvieno teiginio atsakymo variantas, po to antras ir t.t. (pvz., jei pirmo atsakymo varianto balų suma būtų 15, tai reikštų, kad jis buvo dominuojantis visose kategorijose).

		Organizacijos įvertinimas	Savęs įvertinimas
1.	<p><b><i>Geras viršininkas:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stiprus, ryžtingas ir tvirtas, bet sąžiningas. Jis gina lojalius pavaldinius, yra jiems dosnus bei atlaidus</li> <li>- objektyvus ir teisingas, vengia naudoti savo valdžią savo naudai. Jis iš savo pavaldinių reikalauja tik to, ko reikalauja formali sistema</li> <li>- lygybės šalininkas, jam galima padaryti įtaką dėl su užduotimi susijusių klausimų, jis panaudoja savo valdžią darbui tęsti reikalingiems ištekliams gauti</li> <li>- jam rūpi kitų žmonių asmeniniai poreikiai bei vertybės, ir jis į juos reaguoja. Pasinaudodamas savo padėtimi, jis suteikia pavaldiniams darbo galimybes, kurios teikia pasitenkinimą ir stimuliuoja tobulėjimą</li> </ul>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
2.	<p><b><i>Geras pavaldinys:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- paklusnus, darbštus ir lojalus savo vyresniojo interesams</li> <li>- atsakingas ir patikimas, darbe atlieka savo pareigas ir vykdo tai, už ką yra atsakingas, bei vengia vyresnįjį stebinančių ar trikdančių veiksmų</li> <li>- pats nori daryti viską, kas įmanoma, kad atliktų užduotį, gali atvirai išreikšti savo idėjas bei pateikti pasiūlymus. Tačiau jei kiti darbuotojai turi didesnę patirtį ar sugebėjimą, jis noriai užleidžia jiems pozicijas</li> <li>- jam labai rūpi ugdyti savo potencialą, jis atviras mokymuisi ir gali priimti pagalbą. Jis taipogi gerbia kitų žmonių poreikius ir vertybes, bei nori padėti ir prisidėti prie jų tobulėjimo</li> </ul>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



3.	<p><b><i>Geras organizacijos narys teikia pirmenybę:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asmeniniams viršininko reikalavimams</li> <li>- savo vaidmens pareigoms, atsakomybei ir reikalavimams, bei įprastiems asmeninio elgesio standartams</li> <li>- užduoties reikalavimams, susijusiems su įgūdžiais, gebėjimais, energija ir materialiniais ištekliais</li> <li>- paties asmens asmeniniams poreikiams</li> </ul>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
4.	<p><b><i>Žmonės, kuriems gerai sekasi dirbti organizacijoje:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yra sumanūs, linkę konkuruoti ir turi stiprų valdžios poreikį</li> <li>- yra sąžiningi, atsakingi ir labai lojalūs savo organizacijai</li> <li>- profesionaliai kompetentingi ir efektyvūs, bei labai stengiasi atlikti darbą</li> <li>- efektyvūs ir kompetentingi asmeniniuose santykiuose, labai nusiteikę prisidėti prie žmonių tobulėjimo bei ugdymo</li> </ul>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
5.	<p><b><i>Organizacija į asmenį žiūri taip:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- laikoma, kad aukštesnes pareigas užimantys asmenys disponuoja jo/s laiku ir energija</li> <li>- asmens laiku ir energija yra disponuojama remiantis sutartimi, pagal kurią abi šalys turi teises ir pareigas</li> <li>- asmuo laikomas bendradarbiu, kuris savo įgūdžius ir sugebėjimus skiria bendram reikalui</li> <li>- pats asmuo laikomas įdomiu ir vertingu žmogumi</li> </ul>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
6.	<p><b><i>Žmonės kontroliuoja ir jiems daro įtaką:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asmeninis ekonominės ir politinės galios naudojimas (atlygis ir nuobaudos)</li> <li>- beasmens ekonominės ir politinės galios naudojimas diegiant darbo atlikimo procedūras bei standartus</li> <li>- bendravimas ir užduoties reikalavimų aptarimas, vedantis prie atitinkamų veiksmų, skatinamų asmeninio išpareigojimo pasiekti tikslą</li> <li>- tikras susidomėjimas ir džiaugsmas darbu, kurį reikia atlikti; ir/ar domėjimasis kitų susijusių asmenų poreikiais bei atidumas jiems</li> </ul>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
7.	<p><b><i>Vienas asmuo gali teisėtai kontroliuoti kito asmens darbą, jei:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pirmasis asmuo organizacijoje turi didesnę valdžią bei daugiau galios</li> <li>- į jo/s vaidmenį įeina atsakomybė teikti instrukcijas kitam asmeniui</li> <li>- ji/s turi daugiau žinių, susijusių su vykdoma užduotimi</li> <li>- jei pastarasis sutinka, kad pirmojo asmens pagalba ar pamokymai gali prisidėti prie jo/ s mokymosi ir tobulėjimo proceso</li> </ul>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
8.	<p><b><i>Užduoties skyrimą lemia:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valdžią turinčių asmenų asmeniniai poreikiai bei sprendimai</li> <li>- formalus sistemos funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymas</li> </ul>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- išteklių ir patirties reikalavimai, susiję su darbu, kurį reikia atlikti</li> <li>- asmeniniai atskirų organizacijos narių su mokymusi ir tobulėjimu susiję norai bei poreikiai</li> </ul>	_____	_____
9.	<p><b><i>Darbą žmonės atlieka, nes:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tikisi gauti atlygį, bijo bausmės arba yra asmeniškai lojalūs galingam asmeniui</li> <li>- gerbia sutarties įsipareigojimus, kurie paremti sankcijomis, ir yra asmeniškai lojalūs organizacijai ar sistemai</li> <li>- jie patenkinti savo pasiekimais bei tuo, kad moka gerai atlikti darbą, ir/ar yra asmeniškai pasišventę užduočiai ar tikslui</li> <li>- jiems patinka pats darbo procesas bei rūpi kitų susijusių asmenų poreikiai ir vertybės, kurias jie gerbia</li> </ul>	_____	_____
10.	<p><b><i>Žmonės dirba kartu, kai:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- to reikalauja aukštesnioji vadovybė arba kai jie mano, kad gali pasinaudoti vienas kitu siekiant asmeninės naudos</li> <li>- formali sistema apibrėžia koordinavimą ir apsikeitimą</li> <li>- (tolesniam) užduoties vykdymui reikalingas bendras jų indėlis</li> <li>- bendradarbiavimas teikia asmeninį pasitenkinimą, yra įkvepiantis ar įdomus</li> </ul>	_____	_____
11.	<p><b><i>Konkurencija vyksta dėl:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asmeninės galios ir naudos</li> <li>- aukšto statuso padėties formalioje sistemoje</li> <li>- kuo geresnio indėlio į užduotį</li> <li>- dėmesio savo asmeniniams poreikiams</li> </ul>	_____	_____
12.	<p><b><i>Konfliktus/konfliktai:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savo įsikišimu kontroliuoja aukštesnioji vadovybė, kuri dažnai juos skatina, kad išlaikytų savo galią</li> <li>- numalšinami remiantis taisyklėmis, procedūromis ir pareigų apibrėžimais</li> <li>- sprendžiami aptariant visus susijusių darbo klausimų privalumus</li> <li>- sprendžiami atvirai ir išsamiai aptariant susijusius asmeninius poreikius bei vertybes</li> </ul>	_____	_____
13.	<p><b><i>Sprendimus priima:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asmuo, turintis didesnę galią bei daugiau valdžios</li> <li>- asmuo, kuris už tai atsakingas pagal pareiginius nuostatus</li> <li>- asmenys, kurie daugiausia žino apie problemą bei turi daugiausia patirties toje srityje</li> <li>- asmenys, kurie asmeniškai labiausiai įsitraukę į tą reikalą ir kuriems turi poveikį rezultatas</li> </ul>	_____	_____
14.	<p><b><i>Tinkama kontrolės ir bendravimo struktūra:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- įsakymai teikiami iš viršaus žemyn paprastos piramidės principu:</li> </ul>	_____	_____

	<p>kiekvienas aukščiau piramidėje esantis asmuo turi valdžią visiems, kurie užima žemesnę padėtį. Informacija kyla aukštyne ta pačia įsakymų grandine.</p> <p>- nurodymai teikiami iš viršaus į apačią, o informacija juda į viršų funkcinų piramidžių, kurios susikerta viršuje, rėmuose. Vaidmens valdžia ir atsakomybė galioja tik tiems vaidmenims, kurie toje pačioje piramidėje užima žemesnę padėtį. Pasikeitimas tarp funkcijų apribotas.</p> <p>-Informacija apie užduoties reikalavimus ir problemas juda iš vykdomos užduoties centro į viršų ir į išorę, o arčiausiai užduoties esantys asmenys sprendžia dėl išteklių bei paramos, reikalingų iš likusios organizacijos dalies. Remiantis iš visų užduoties centrų gaunama informacija, koordinuojanti funkcija gali nustatyti prioritetus ir bendrą išteklių lygį. Struktūra turėtų keistis priklausomai nuo užduočių pobūdžio bei vietos.</p> <p>- Informacija ir įtaka juda nuo asmens prie asmens, remiantis santykiais, kuriuos žmonės savanoriškai užmezga dėl darbo, mokymosi, savitarpio pagalbos bei pasitenkinimo ir bendrų vertybių. Koordinuojanti funkcija gali nustatyti bendrą indėlio lygį, kurio reikia organizacijai palaikyti. Šios užduotys skiriamos remiantis savitarpio susitarimu.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
15.	<p><b><i>Reakcija į aplinką priklauso nuo požiūrio į aplinką. Galima laikyti, kad aplinka – tai:</i></b></p> <p>- džiunglės, kuriose vyksta konkurencija, kur visi yra prieš visus, o tie, kurie neišnaudoja kitų, patys yra išnaudojami</p> <p>- tvarkinga ir racionali sistema, kur konkurencija apribota įstatymais, o dėl konfliktų galima derėtis bei galima pasiekti kompromisą</p> <p>- netobulų formų ir sistemų kompleksas, ir reikia pakeisti jų formą bei jas pagerinti atsižvelgiant į organizacijos pasiekimus</p> <p>- potencialių pavojų ir paramos veiksnių kompleksas. Organizacija turi sumaniai valdyti šiuos veiksnius, kad jie suteiktų energijos organizacijos darbui atlikti. Reikia stengtis minimaliai sumažinti pavojus ir, jei įmanoma, visus veiksnius panaudoti organizacijos narių naudai.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**Balų skaičiavimo lentelė**

	Galios kultūra Nr. 1	Vaidmens kultūra Nr. 2	Užduoties kultūra Nr. 3	Asmens kultūra Nr. 4
<b>Organizacija</b>				
<b>Aš pats</b>				

**UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojų  
pasiskirstymas pagal įvairius kriterijus**

Kriterijus		UAB „Belosvita“ darbuotojai		VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojai	
		darbuotojų skaičius	proc. nuo visų darbuot. sk.(37)	darbuotojų skaičius	proc. nuo visų darbuot. sk.(32)
<b>Lytis</b>	Vyrai	25	67,6	3	9,4
	Moterys	12	32,4	29	90,6
<b>Amžius</b>	Iki 25 m.	2	5,4	2	6,3
	Daugiau kaip 25 m. – iki 35 m.	10	27,0	6	18,7
	Daugiau kaip 35 m. – iki 55 m.	24	64,9	18	56,3
	Daugiau kaip 55 m.	1	2,7	6	18,7
<b>Išsilavinimas</b>	Universitetinis aukštasis - magistro laipsnis	0	0,0	6	18,7
	Universitetinis aukštasis - bakalauro laipsnis	5	13,5	8	25,0
	Nebaigtas universitetinis aukštasis	0	0,0	2	6,3
	Neuniversitetinis aukštasis	4	10,8	3	9,4
	Nebaigtas neuniversitetinis aukštasis	0	0,0	2	6,3
	Aukštesnysis	14	37,9	8	25,0
	Spec. vidurinis	12	32,4	1	3,1
	Vidurinis	2	5,4	2	6,2
<b>Tautybė</b>	Lietuvis	27	73,0	30	93,8
	Lenkas	9	24,3	2	6,2
	Rusas	0	0,0	0	0,0
	Baltarusis	1	2,7	0	0,0
	Kita	0	0,0	0	0,0
<b>Darbo stažas organizacijoje</b>	Iki 1 metų	5	13,5	1	3,1
	1 – 3 metai	8	21,6	2	6,3
	3 – 5 metai	13	35,1	4	12,5
	Daugiau kaip 5 metai	11	29,8	25	78,1
<b>Dirba vadovaujanti darbą, turi pavaldinių</b>		6	16,2	5	15,6

2 lentelė

**UAB „Belosvita“ ir VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojų nuomonių apie jų organizacijose vyraujančių vertybių svarbą pasiskirstymas**

Vertybės		UAB „Belosvita“ darbuotojams <i>(darbuotojų skaičius)</i>				VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojams <i>(darbuotojų skaičius)</i>			
		I vietoje	II vietoje	III vietoje	IV vietoje	I vietoje	II vietoje	III vietoje	IV vietoje
<b>Visuomeninės</b>	Lygybė	14	10	7	6	10	18	3	1
	Laisvė	4	9	16	8	-	1	14	17
	Tolerancija	7	3	6	21	3	6	10	13
	Atsakomybė	12	15	8	2	19	7	5	1
<b>Organizacijos</b>	Profesionalumas	5	6	15	11	20	4	6	2
	Efektyvumas	22	4	11	-	4	1	2	25
	Optimalių sprendimų priėmimas	3	2	7	25	8	22	1	1
	Glaudus ryšys su vartotoju	7	25	4	1	-	5	23	4
<b>Asmeninės</b>	Teisingumas	20	13	8	7	4	1	26	1
	Dorumas	11	23	2	-	2	26	3	1
	Gerumas	-	-	3	19	-	-	2	30
	Pagarba žmonėms	6	1	24	11	26	5	1	-

3 lentelė

**UAB „Belosvita“ darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacijos  
ir jų pačių priklausymą organizacinei kultūrai**

<b>Vertinimo objektas</b>	<b>Organizacinės kultūros tipas</b>	<b>Galia (Dzeusas)</b> <i>(darbuotojai / proc.)</i>	<b>Vaidmuo (Apolonas)</b> <i>(darbuotojai / proc.)</i>	<b>Užduotis (Atėnė)</b> <i>(darbuotojai / proc.)</i>	<b>Asmuo (Dionisas)</b> <i>(darbuotojai / proc.)</i>
<b>Organizacijos priklausymas</b>		18 / 48,7	16 / 43,2	3 / 8,1	0 / 0,0
<b>Pačių darbuotojų priklausymas</b>		0 / 0,0	19 / 51,4	13 / 35,1	5 / 13,5

4 lentelė

**VSDFV Varėnos skyriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal organizacijos ir jų pačių  
priklausymą organizacinei kultūrai**

<b>Vertinimo objektas</b>	<b>Organizacinės kultūros tipas</b>	<b>Galia (Dzeusas)</b> <i>(darbuotojai / proc.)</i>	<b>Vaidmuo (Apolonas)</b> <i>(darbuotojai / proc.)</i>	<b>Užduotis (Atėnė)</b> <i>(darbuotojai / proc.)</i>	<b>Asmuo (Dionisas)</b> <i>(darbuotojai / proc.)</i>
<b>Organizacijos priklausymas</b>		0 / 0,0	18 / 56,3	14 / 43,7	0 / 0,0
<b>Pačių darbuotojų priklausymas</b>		0 / 0,0	15 / 46,9	12 / 37,5	5 / 15,6

Darbas baigtas: 2007-11-16

Darbo autorė: Tatjana Švedienė

El. paštas: merkio13@gmail.com