

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

VILIJA JUCHNAITĖ-PRZEPIORKA

ORGANIZACIJOS KULTŪROS VYSTYMAS
KONCERNO „SBA“ PAVYZDŽIU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. T.Sudnickas

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ORGANIZACIJOS KULTŪROS VYSTYMAS
KONCERNO „SBA“ PAVYZDŽIU

Žmogiškųjų išteklių vadybos baigiamasis darbas
Studijų programa (1234S123)

Konsultantas

.....
(parašas)

Recenzentas

.....
(parašas)

Vadovas **prof.dr. T.Sudnickas**

.....
(parašas)

Atliko **ŽImis09-01gr. stud. V. Juchnaitė-**

Przepiorka

.....
(parašas)

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS	6
1. ORGANIZACIJOS IR JOS KULTŪROS SĄVEIKOS TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Organizacijos kultūros vaidmuo valdymo procese	9
1.1.1. Organizacijos kultūra kaip strategijos dalis	9
1.1.2. Valdymo tipo įtaka organizacijos kultūrai	12
1.2. Organizacijos kultūros turinys	17
1.2.1. Savybės ir komponentai	17
1.2.2. Vertybės kaip organizacijos kultūros formavimo įrankis	21
1.3. Organizacijos kultūros lygmenys ir vertybių perkėlimas	24
1.4. Organizacijos kultūros tipologija	27
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TYRIMAS KONCERNO „SBA“ PAVYZDŽIU	34
2.1. Tiriamojo objekto charakteristika	35
2.1.1. Veiklos istorija	35
2.1.2. „SBA“ ilgalaikės vertės kūrimas	38
2.2. Mokslinis metodologinis tyrimo pagrindimas	40
2.2.1. Tyrimo metodika ir instrumentarijus	40
2.2.2. Tyrimo rezultatų skaičiavimai	46
2.3. Tyrimo organizavimas ir eiga	50
2.4. Tyrimo rezultatai	52
2.4.1. Sociodemografinė respondentų charakteristika	52
2.4.2. Organizacijos kultūros tyrimo rezultatai	54
2.5. Tyrimo apibendrinimas	63
IŠVADOS	69
SIŪLYMAI	72
LITERATŪRA	75
ANOTACIJA	78
ANNOTATION	79
SANTRAUKA	80
SUMMARY	82
PRIEDAI	84
1 PRIEDAS. Organizacijos kultūros skirstymas į tipus	85
2 PRIEDAS. Anketa	88
3 PRIEDAS. Sociodemografiniai respondentų duomenys	91
4 PRIEDAS. Organizacijos kultūros vertinimo rezultatai	92

LENTELĖS

1 lentelė. Valdymo stilių palyginimas

2 lentelė. Organizacijos kultūros savybės

3 lentelė. Organizacijos kultūros komponentai

4 lentelė. Organizacijos kultūros vertybių sistema pagal organizacijos tipą

5 lentelė. „SBA“ vertybės

6 lentelė. Organizacijos vystymo funkcijos valdymo strategijos gairės

7 lentelė. Organizacijos kultūros dimensijos „Dabar“ ir „Ateityje“

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Organizacijos kultūros santykis su strategija
- 2 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai
- 3 pav. Vertybės organizacijos valdyme
- 4 pav. Organizacijos kultūros aspektai
- 5 pav. Organizacijos kultūros „sluoksniai“
- 6 pav. „SBA“ valdymo struktūra
- 7 pav. Koncerno „SBA“ logotipas
- 8 pav. „Konkuruojančių vertybių“ modelis
- 9 pav. *KLANO* tipo vertybių sistema
- 10 pav. *PRISITAIKYMO* tipo vertybių sistema
- 11 pav. *RINKOS* tipo vertybių sistema
- 12 pav. *HIERARCHIJOS* tipo vertybių sistema
- 13 pav. Bendrojo organizacijos kultūros modelio pavyzdys
- 14 pav. Organizacijos kultūros modelis pagal dominuojančius organizacijoje bruožus
- 15 pav. Detalus organizacijos kultūros modelis
- 16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių
- 17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sritį
- 18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo trukmę organizacijoje
- 19 pav. Bendras koncerno „SBA“ organizacijos kultūros modelis
- 20 pav. Detalus modelis, atspindintis organizacijos kultūros dominuojančių bruožų dimensiją
- 21 pav. Detalus modelis, atspindintis organizacijos kultūros vadovavimo dimensiją
- 22 pav. Detalus modelis, atspindintis organizacijos kultūros valdymo dimensiją
- 23 pav. Detalus modelis, atspindintis organizacijos narius vienijančius elementus
- 24 pav. Detalus modelis, atspindintis organizacijos strateginių tikslų dimensiją
- 25 pav. Detalus modelis, atspindintis organizacijos sėkmingos veiklos kriterijų dimensiją
- 26 pav. Organizacijos kultūros „*Dabar*“ ir „*Ateityje*“ palyginimas
- 27 pav. Siektinas organizacijos kultūros tipas „*Ateityje*“

IVADAS

Temos aktualumas. Pastaruoju laikmečiu sparčiai ir nuolat kintantys ir didėjantys aplinkos reikalavimai, auganti konkurencija rinkoje tampa naujais iššūkiais visų rūšių organizacijoms. Ypač aktualia tema tapo strateginis valdymas, kuris, kartu su vadybiniais sprendimais, imtas analizuoti nauju požiūriu per darbuotojų, kaip į organizacijos veiklos sėkmei turinčio didelę įtaką veiksnio, prizmę. Vis dažniau kalbama apie organizacijos veiklos efektyvumo bei organizacijoje vyraujančios kultūros santykį, akcentuojamos bendros organizacijos vertybės. Praktikoje ėmus taikyti naujas, pažangias organizacijų valdymo formas reikšmingu sėkmei faktoriais imta laikyti organizacijoje vyraujanti atmosfera, emocinis klimatas, darbuotojų bei vadovų tarpusavio santykiai – organizacijoje vyraujanti ir unikali jos kultūra. Pasak Cameron, Quinn (2006), **organizacijos kultūra** – viena iš nedaugelio sričių, kurioje mokslininkai, besiremiantys mokslinių tyrimų duomenimis, gali pateikti labai svarbaus veiksnio, įtakojančio veiklos sėkmę, charakteristikas ir pateikti siūlymus praktiniam įgyvendinimui.

Literatūros šaltiniuose gana plačiai analizuojamą ir aktualią organizacijos kultūros temą dauguma autorių aptaria kaip unikalią sistemą su jai būdinga istorija ir ritualais, vertybėmis ir tam tikromis elgesio normomis, žmonėmis ir jų santykiais bei pabrėžia jų įtaką veiklos sėkmei (Cameron, Quinn, 2006; Robbins, 2006; Vveinhardt, Nikaitė, 2008; Kotter, 2012; etc.). Ypač akcentuojama organizacijos kultūros įtaka veiklos efektyvumui – būtent ji apibrėžia grupės elgesio normas, susieja žmones su organizacija ir padeda prisitaikyti prie kintančių išorės sąlygų (Nelson, Quick, 1991; Furnham, 1997; Šimanskienė, 2008; Kotter, 2012; etc.).

Pagal Zakarevičių (2004), Šimanskienę (2008), kartu su gera strategija, optimalia struktūra ir tiksliai organizuotais procesais organizacijos vidinė kultūra, suformuota tinkamai, kryptingai, siekiant organizacijos tikslų padeda organizacijai gerinti darbuotojų tarpusavio santykius ir garantuoja ilgalaikius pokyčius darbuotojų sąmonėje.

Darbo naujumas. Lietuvoje veikiančios organizacijos tik pastaraisiais dešimtmečiais ima sieti vadybinius ir strateginius organizacijos sprendimus per bendras organizacijos vertybes į vieną visumą su darbuotojų savijauta, emocinėmis būsenomis organizacijoje. Aiški ir tik konkrečiai organizacijai būdinga vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems jos nariams, sutelkia dėmesį ir pastangas bendram, veiksmingam darbui (Dubauskas, 2006; Vveinhardt, Nikaitė, 2008), tačiau jaučiamas Lietuvoje veikiančių organizacijų, veikloje formuojančių bei vystančių savą organizacijoje vyraujančią kultūrą, mokslinių tyrimų trūkumas.

Darbo problema. Lietuvoje veikiančios įmonės ne visada skiria pakankamą dėmesį minėtai sričiai. Tačiau inovatyvios, veržlios Lietuvos veikiančios įmonės noriai ir aktyviai siekia pritaikyti organizacinės kultūros kaip svarbaus sėkmę lemiančio veiksnio teikiamas galimybes siekiant padidinti veiklos efektyvumą. Šiuo atveju siekiama formuoti savą, tik tai konkrečiai organizacijai bei jos

nariams priimtina, unikalią organizacijos kultūrą, kurios pagalba darbuotojai lengviau prisitaiko prie dinamiškos vidinės ir išorinės aplinkos. Tai teigiamai įtakoja darbuotojų ketinimus pasilikti organizacijoje, didina jų pasitekinimą darbu bei motyvaciją siekiant rezultatų.

Tyrimui pasirinkta veržli ir inovatyvi Lietuvos įmonė „SBA koncernas“, valdanti vieną didžiausių verslo grupių Lietuvoje ir savo veiklą grindžianti bendromis vertybėmis bei filosofija, kuri orientuojama į kiekvieno iš narių asmeninio indėlių, šeiminingą požiūrį į savo darbą bei kompaniją.

Koncerne nuo pat jo įkūrimo itin didelis dėmesys skiriamas organizacijoje puoselėjamos vertybėms bei joje dirbantiems žmonėms. Tai itin svarbu tapo visuotinio ekonominio nuosmūgio laikotarpiu ir, nors pakankamai lėtai, bet visgi atsigaunant rinkai, kai neretai įmonės susiduria su didele darbuotojų kaita, nepasitenkinimu darbo sąlygomis ir dėl to iškylančia problema – kvalifikuotų darbuotojų stoka.

2008-2012 m. koncerno „SBA“ valdybos pastangos buvo skiriamos veiklos efektyvumo didinimui, pokyčius siejant su siekiu išlikti konkurencingais rinkoje bei didinti veiklos pelną. Siekiant išnaudoti visas galimybes tikslinga iširti, kokio tipo organizacijos kultūra vyrauja konkurence „SBA“, kokios vertybės darbuotojams yra svarbiausios, kaip traktuojama koncerno „SBA“ vertybių sistema ir kokiomis kryptimis ji turėtų būti vystoma. Darbuotojų lūkesčius atitinkanti organizacijos kultūra užtikrins palankią darbuotojams emocinę aplinką bei formuos teigiamas nuostatas, susijusias su darbu.

Siekiant gauti pakankamai duomenų apie koncerno „SBA“ organizacijos kultūros vystymo kryptis, anketinės apklausos metu buvo pateikti klausimai siekiant nustatyti organizacijoje vyraujančios kultūros tipologiją ir įvertinti darbuotojų lūkesčius, siejamus su organizacijos ateitimi. Tyrimo metu gauti duomenys leido nustatyti organizacijos kultūros „SBA“ konkurence tipą bei pateikti siūlymus organizacijos kultūros vystymui.

Darbo tikslas: remiantis teorine organizacijos kultūros ir jos pagrindinių dimensijų analize iširti koncerno „SBA“ organizacijos kultūros esamą bei siektiną organizacijos kultūros tipą pagal moksliskai pagrįstą modelį ir įvertinus rezultatus pateikti siūlymus jos vystymui.

Darbo objektas: Koncerno „SBA“ organizacijos kultūra.

Darbo metodai:

- literatūros bei mokslinių šaltinių lyginamoji analizė;
- organizacijos kultūros turinio analizė teoriniu aspektu;
- kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa;
- statistinis ir grafinis duomenų apdorojimas;
- tyrimo rezultatų lyginamoji analizė;
- siūlymų organizacijos kultūros vystymui konkurence „SBA“ teikimas.

Darbo praktinė reikšmė: Šis magistrinis darbas yra aktualus mokslinės bendruomenės nariams bei verslo sektoriaus atstovams, kadangi Lietuvoje organizacijos kultūros formavimas, galima teigti, dar

neturi ilgamečių tradicijų ir yra sąlyginai pradinėje stadijoje. Užsienio šalių organizacijos tiriant jų kultūrą plačiai taiko Cameron, Quinn (2006) moksliskai pagrįstą „*Konkuruojančių vertybių modelį*“, tuo tarpu Lietuvoje šio modelio taikymas nėra plačiai analizuotas taikant praktiškai.

Koncernas „SBA“ yra suformavęs pakankamai aiškia organizacijos vertybių sistemą, didelį dėmesį skiria žmogiškųjų išteklių valdymui. Todėl tyrimas Lietuvoje veikiančioje organizacijoje leis pakankamai išsamiai išanalizuoti sėkmingai veikiančios ir siekiančios didinti veiklos efektyvumą organizacijos vertybių sistemą bei atskleisti, kaip kaip ji yra traktuojama jos narių bei kokiomis kryptimis ji turėtų būti vystoma. Esamos situacijos ir darbuotojų ateities lūkesčių sugretinimas leis identifikuoti pagrindines problemines sritis organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. remiantis sisteme ir lyginamąja temos analize išanalizuoti organizacijos valdymo sąsajas su organizacijos kultūra;
2. atskleisti organizacijos kultūros turinį pateikiant pagrindinius ją apibūdinančius aspektus;
3. išanalizuoti organizacijos valdymo stiliaus įtaką organizacijos kultūrai;
4. atskleisti organizacijos kultūros tipologijos ir organizacijos bendrųjų vertybių sąsajas;
5. atlikti kiekybinį tyrimą koncerne „SBA“;
6. interpretuojant tyrimo duomenis įvertinti esamą bei siektiną koncerno „SBA“ organizacijos kultūros tipologiją;
7. pateikti išvadas ir praktinius siūlymus tolimesniam organizacijos kultūros vystymui.

Darbo struktūra: Magistrinis darbas susideda iš įvado, teorinės, metodologinės - diagnostinės dalių, darbo išvadų, praktinių siūlymų, literatūros sąrašo ir priedų.

Pirmojoje darbo dalyje atskleisti pagrindiniai organizacijos ir jos kultūros formavimo teoriniai aspektai, aptartas organizacijos kultūros ir organizacijos valdymo orientacijos bei struktūros santykis bei tarpusavio įtaka. Atskleista bendrųjų organizacijos vertybių svarba jos veiklos efektyvumui.

Antrojoje metodologinėje – diagnostinėje darbo dalyje pristatomas tyrimas koncerne „SBA“, pateikiant moklinio tyrimo metodo pagrindimą ir jo tinkamumą pasirinkto atvejo analizei. Pateikiami ir aptariami statistiniais ir grafiniais metodais apdoroti kiekybinio tyrimo rezultatai.

Darbo pabaigoje pateikiamos esminės šio darbo išvados. Remiantis tyrimo rezultatų analize pateikiami praktiniai siūlymai organizacijos kultūros koncerne „SBA“ vystymui siekiant pagerinti darbuotojų veiklos efektyvumą, pateikiamos tolimesnės galimos analizės kryptys. Pridedamas naudotos literatūros sąrašas. Darbo prieduose pateikiami papildanti temos analizę bei tyrimo rezultatus informacija.

Darbo apimtis – 84 puslapiai, jame yra 7 lentelės, 27 paveikslai. Literatūros sąrašą sudaro 55 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikti 4 priedai, papildantys analizės rezultatus.

1. ORGANIZACIJOS IR JOS KULTŪROS SAŲVEIKOS TEORINIAI ASPEKTAI

Kadangi organizacija – tai valdoma, formuojama sudėtinė struktūra, vadovybės pagalba nukreipiama į bendrą tikslo siekimą, tai ir **organizacijos kultūra**, kaip svarbi sudėtinė organizacijos dalis, gali būti formuojama, siekiant ją stiprinti, keisti (Dubauskas, 2006, p.28). Tačiau jau vien tai, kad kiekviena organizacija yra unikali sistema ir neįmanoma atrasti jos analogo, lemia tai, kad vienos, idealios organizacijos kultūros modelio, tinkamo pritaikyti bet kurioje organizacijoje, nėra.

Šiuo atveju pirmiausia turi būti analizuojama organizacijos kultūros tipologija, įvertinamas esamas organizacijos kultūros tipas bei jam būdingos bendrosios vertybės ir tik sugretinus juos su darbuotojų lūkesčiais galima suformuoti siūlymus organizacijos kultūros vystymui konkrečioje organizacijoje. Ateityje tai teigiamai įtakos jos veiklos efektyvumą bei kryptingai formuos darbuotojų nuostatas.

1.1. Organizacijos kultūros vaidmuo valdymo procese

1.1.1. Organizacijos kultūra kaip strategijos dalis

Visuomenės raida visais laikmečiais buvo glaudžiai susijusi su organizacijomis, kurios, galima sakyti, egzistuoja tiek, kiek egzistuoja pati žmonija. Žmonės visada siekė vienokių ar kitokių tikslų, kurie juos suvienydavo, teikdavo bendrumo jausmą ir vienijo neribotą skaičių narių, kurie grupėje lengviau pasiekdavo tikslus. Ėmus formotis valstybėms žmonija stebėjo ir dalyvavo vienų žlugimą, kitų – kūrimosi procesą, tačiau nekito organizacijos turinys – tai formali, planinga ir koordinuojama struktūra, kurią sudaro du ar daugiau žmonių, siekiančių bendro tikslo (Robbins, 2006).

Šiuolaikiniame pasaulyje vykstant spartiems pokyčiams kinta visuomenės suvokimas bei nuostatos atskirų objektų atžvilgiu, vis didesnė svarba teikiama nematerialiajai organizacijų daliai, visuotinai pripažįstama valdymo efektyvumo įtaka organizacijos veiklos rezultatams ir apskritai – jos sėkmei. Kučinskas, Paulauskaitė (2006) organizaciją identifikuoja kaip pastovų, stabilų kolektyvą, turintį aiškų tikslą, savitą struktūrą ir kultūrą ir, pasak Robbins (2006), turinčią būdingus formalius vaidmenis, apibrėžiančius jos narių elgesį. Tačiau, darbo autorės nuomone, šis teiginys teisingas tik iš dalies ir tik tuo atveju, kai visi kiti kintamieji išlieka pastovūs: nulinė darbuotojų kaita, nekintanti išorinė bei vidinė organizacijos aplinka ir pan.

Kalbant apie organizacijų valdymą pastaraisiais dešimtmečiais organizacijos nariai imami analizuoti per jų tarpusavio santykių bei santykio su pačia organizacija prizmę. Pagal Alvesson (1993), organizacija yra tam tikras socialinis darbo, pasiekimų ir pripažinimo laukas, reikalaujantis struktūrinio pasirengimo suvokti bei veikti lauke, savo indėliu prisidedant prie organizacijos sėkmės.

Šis laukas reikalauja tam tikros „kultūrinės“ kompetencijos, specifinių investicijų į požiūrius, žinias, nuostatas. Hofstede (1980), Schein (1985) nurodo, kad kiekvienai organizacijai būdingas unikalus **bazinių prielaidų, bendrų grupei individų, rinkinys**, atliekantis kolektyvinio proto programavimo funkciją, ir pabrėžia, kad šis rinkinys formuojasi darbuotojų adaptacijos ir integracijos proceso metu ir atskiria vieną organizaciją nuo kitų. Robbins (2006, p.283) nurodo, kad organizacijos turi **sistemini kintamąjį**, kuris, nors jį ir sunku tiksliai apibrėžti ir apibūdinti, egzistuoja, o darbuotojai jį apibūdina bendraisiais terminais ir įvardina kaip **organizacijos kultūrą**.

Kaip ir daugelis organizacijos visumą sudarančių elementų, organizacijos kultūra literatūroje apibrėžiama skirtingai, išryškinant atskirus, organizacijoje sąveikaujančius elementus. 1998 m. atlikto akademinės 1960 – 1993 m. literatūros tyrimo duomenimis buvo aptikti net 54 skirtingi organizacijos kultūros apibrėžimai (Tharp, 2012a). Furnham (1997) nurodo, kad vieningo apibrėžimo nebuvimas įnešė nemažai maišaties siekiant išsiaiškinti organizacijos kultūros sampratą.

Schein (1985) pateiktame klasikiniu laikomame apibrėžime nurodoma, kad **organizacijos kultūra** - vienodi įsitikinimai, turimi konkrečios organizacijos narių; sistema, kuri iš esmės išskiria organizaciją iš kitų. Tuo remiasi dauguma autorių (Kast, Rosenzweig, 1973; Peters, Waterman, 1982; Schein, 1985; Jucevičienė, 1996, Vveinhardt, Nikaitė, 2008, Targamadžė, 2009 ir kt.) ir organizacijos kultūros pagrindu įvardina vyraujančias organizacijoje vertybes, apimančias tai, kas turi prasmę, yra svarbu, turi didelę vertę: etiniai principai, įsitikinimai, nuostatos bei moraliniai kriterijai.

Day, Wensley (1988) organizacijos darbuotojų išskirtines kompetencijas ir išskirtinius išteklius, kurių neturi kitos toje šakoje veikiančios organizacijos, vadina veiksmu, lemiančiu konkurencinį pranašumą, taigi, šis požiūris tiesiogiai koreliuoja su organizacijos kultūros formavimu.

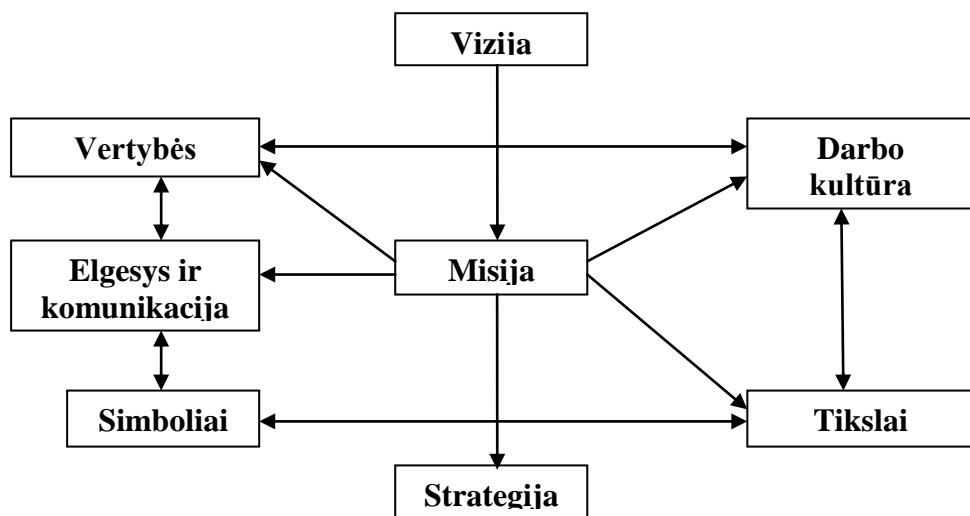
Konkrečiu momentu esantys organizacijos papročiai, tradicijos, veiklos stilius ir pan. priklauso nuo jos istorijos, jos patyrimo, taigi organizacijos kultūros „šaltinis“ – jos įkūrėjai (Schein, 1983), nes būtent jiems priklauso pradinė organizacijos vizija. Pirminiame etape idėjos įgyvendinimas priklauso nuo jų šališkos nuomonės, vertybių, nuostatų, istorijos, patyrimo ir pan., trumpai tariant – vertybių.

Pagal Stoner et al. (2006), aukščiausio lygio vadovai apibrėžia pagrindinius organizacijos tikslus ir sukuria strateginius planus. Vėlesniame etape, įsijungiant naujiems nariams, kuriems skiepijamos pradinės vertybės, kuriama nauja organizacijos istorija ir kultūra. Taigi, organizacijos kultūra gimsta iš įkūrėjų šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių paskesnės patirties sąveikos (Robbins, 2006, p.288), kurie kiekvienu atveju yra unikalūs ir kuria unikalią konkrečiai organizacijai būdingą kultūrą. Tai pažymi ir Šimanskienė (2008, p.190), nurodanti, kad organizacinė kultūra formuojama specifinių, tik konkrečiai organizacijai būtinų vertybių pagrindu.

Strateginio valdymo pagalba organizacija įgyja galimybę apjungti ankstesnę patirtį (istoriją) su esamais ištekliais ir imtis konkrečių veiksmų, kurie gali padėti užtikrinti veiklos sėkmę. Pasak Stoner et al. (2006) strategija – plati programa, apimanti organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą;

organizacijos atsakas savo aplinkai laike. Organizacijos kultūra ir vertybės – **paveikus instrumentas**, turintis savų ypatumų kiekvienoje atskiroje organizacijoje, siekiant geriausio darbo rezultato, o jų derinys kuria unikalų organizacijos vaizdą ir formuoja specifinį veikimo pobūdį (Vveinhardt, Nikaitė, 2008). Taigi, remiantis strateginio valdymo samprata, organizacijos kultūra – sudedamoji organizacijos strategijos dalis, kadangi ji taip pat neatsiejama nuo organizacijos tikslų.

Organizacijos įkūrėjai turi turėti tam tikrą atskaitos tašką – pagrindinį tikslą, vadinamą **organizacijos misija**, atspindinčią planavimo prielaidas - pagrindinius teiginius apie organizacijos paskirtį bei kompetenciją. Organizacijai, turinčiai savo apibrėžtą ir aiškią misiją, atsiveria didesnės galimybės pasiekti tikslą, kadangi ji padeda organizacijos vadovams, įkūrėjams, nariams aiškiau suvokti, ko reikia organizacijai, kaip ir kokia kryptimi organizuoti procesai leis greičiau pasiekti pagrindinį tikslą ir kontrolės metu identifikuoti, kaip laikomasi veiklos krypties. Organizacijos misija – tai pagrindinė organizacijos kultūros „ašis“, prie kurios jungiamos ir į kurią orientuojami visi organizacijos kultūrą sudarantys elementai. Kaip matyti 1 paveiksle, organizacijos strategija remianti misija, o jos kūrimo etapai yra glaudžiai susiję su organizacijos kultūra, t.y. organizacijos strategija paremia, įtakoja organizacijos kultūrą. Strategija išreiškiama tam tikra planų hierarchija, kuri išplaukia iš organizacijos misijos, atspindinčios organizacijos egzistavimo prasmę ir yra jos veiklos loginis pagrindas (Jucevičius, 1998).



1 pav. Organizacijos kultūros santykis su strategija

Pagal vizija – misija – strategija kryptingumą galima teigti, kad organizacijos strategija lemia ir jos kultūrą bei jos pasireiškimo lygį įvairiuose kultūros elementuose ir dimensijose.

Užsienio šalyse, kuriose organizacijos kultūros vystymas turi ilgametę istoriją, jau yra susiformavę tam tikri taip vadinami „nacionaliniai“ organizacijų kultūrų ypatumai, nulemti organizacijų rūšių ar nacionalinės kultūros, turinčios įtakos individo ir organizacinei elgsenai (Cameron, Quinn, 2006, p.17). Kaip pavyzdys čia gali būti pateikiamos pasaulinės religijos kultūros ar

itin aukšto lygio Tolimųjų Rytų organizacijų kultūra. Apie ryškius skirtumus tarp žemynų ir šalių, remiantis tam tikrais pagrindinių organizacijų bei jos kultūrą apibrėžiančių rodiklių vertinimais, dar XX a. pabaigoje kalbėjo Hofstede (1980), teigęs, kad dėl nacionalinių skirtumų tarp šalių atsiranda orientacija į universalizmą arba partikuliarizmą¹, individualizmą ar kolektyvizmą, neutralumą ar emocionalumą, dėmesio sutelktumą į laimėjimus arba procesų struktūrizavimą ir pan.

Lietuvoje besiformuojanti organizacijų kultūros istorija, bent jau šiuo laikotarpiu, šaltiniuose nėra imtinai analizuojama nacionaliniu aspektu, todėl šalies subjekto organizacijos kultūros analizė nėra siejama su nacionaliniais lietuvių tautos bruožais ir remiasi užsienio šalių autorių pateikiamais aspektais ir praktikoje taikomais metodais.

1.1.2. Valdymo tipo įtaka organizacijos kultūrai

Kalbant apie organizacijos kultūrą neretai analizuojami organizacijų valdymo tipai aptariant jų skirtumus ir įtaką organizacijos veiklos laisvei, darbuotojų motyvacijai, jų pasitenkinimui darbu ir pan. Pagal Stoner et al. (2006), dėl to, kad aukščiausieji vadovai daugiausia laiko praleidžia formuodami strategiją ir jai vadovaudami, jų asmeniniai tikslai ir vertybių sistema neišvengiamai lemia organizacijos strategiją bei valdymo orientaciją.

Bendruoju atveju **valdymas** – organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams pasiekti. Taip pat – tai pagrindinė veikla, nuo kurios priklauso, ar gerai organizacijos tarnauja žmonėms, kuriems daro įtaką (Stoner et al., 2006). Valdymo pagalba efektyviai panaudojant žmogiškuosius išteklius (organizacijos narius) jie paskirstomi užduočių atlikimui, apibrėžiami jų tikslai, numatomos konkrečios užduotys, taigi – keičiama jų elgsena organizacijai tinkama ir priimtina linkme. Kokie valdymo „įrankiai“, priemonės šiuo tikslu naudojami, dažniausiai apsprendžia valdymo tipo ir orientacijos pasirinkimas, dažnai apsprendžiamas ir pačios organizacijos struktūros. Būtent organizacijos kultūra gali tapti vienu iš padedančių sėkmingai keisti darbuotojų elgseną „įrankių“, tačiau svarbu tai, kad ji koreliuotų su organizacijos orientacija, valdymo stiliumi, struktūra ir pan.

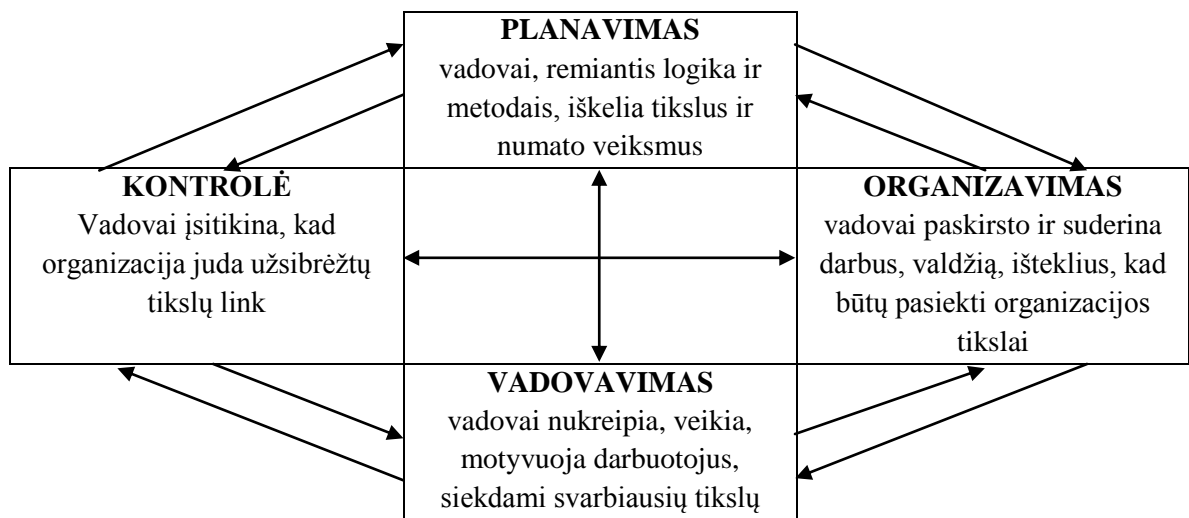
Remiantis Bosu (2005), sėkmingos veiklos sąlyga bet kokios organizacijos darbe yra tinkamas išorinės aplinkos pokyčių įvertinimas ir lankstus prisitaikymas prie jų. Organizacija ir jos darbuotojai sąveikauja tarpusavyje, taip pat yra nuolat veikiami išorinės aplinkos dinamiškumo, tuo tarpu organizacijos narių - visų sąveikaujančiųjų ir įtaką vienas kitam darančiųjų - tikslai yra bendri – bendradarbiavimas tarpusavyje sprendžiant atsirandančias dėl išorinės aplinkos pokyčių įtakos problemas. Čiutienė, Adamonienė (2009) teigia, kad organizacijos tikslams pasiekti kiekvienas darbuotojas turi maksimaliai atskleisti savo potencialą, asmenines bei profesines kompetencijas ir, efektyviai juos panaudojant bei siekiant patenkinti savo interesus, siekti geresnių darbo rezultatų. Taigi

¹ Partikuliarizmas - atskirų valstybės dalių, sričių siekimas gauti kuo didžiausią nepriklausomybę nuo centro.

tai, kokiais principais vadovaujamosi valdymo bei vadovavimo procese daro įtaką bendros veiklos efektyvumui.

Žvelgiant iš funkcinų pozicijų, procesas, pagal Litke (1991), Bosą (2005) gali būti identifikuojamas kaip apimantis planavimo, organizavimo, vykdymo ir kontrolės etapus, naudojamus organizacijoms tikslams suformuoti bei įgyvendinti. Tai tipiška „senoji“ verslo valdymo paradigma:

- visas dėmesys sukonzentruojamas į organizacijos vidų;
- organizacijos išlikimas ir pelno dydis priklauso tik nuo efektyvaus turimų išteklių panaudojimo;
- tradicinė dabar naudojama rodiklių sistema sukurta šios paradigmos bazėje, pagal kurią nustatomas įmonių veiklos efektyvumas;
- pagrindines verslo valdymo funkcijas apsprendžia ir jų atlikimą imtinai kontroliuoja vadovai (2 pav.).



2 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai

Šaltinis: Stoner et al., 2006.

Kintant išorinei aplinkai statiškas, rutininis procesas ir efektyvus vidinių išteklių panaudojimas nebegali garantuoti organizacijos sėkmės, o vystymas ir pokyčiai tampa neatsiejama ir būtina verslo dalimi; kinta ir pagrindiniai akcentai valdymo sampratoje. Andriuščenka (2008, p.12) teigia, kad naujai susiklosčiusi verslo realybė pareikalavo visai kitokių organizacijos išsilaikymo rinkoje įgūdžių ir suvokimo, kad nėra nieko pastovaus; dėl šios priežasties atsirado būtinybė neišvengiamiems pokyčiams. Šiuolaikinė organizacija privalo tuo pat metu orientuotis į efektyvų darbą ir stengtis kaupti pelningumo potencialą ateičiai (Bosas, 2005), todėl ši tema tampa yra itin aktuali siekiant išlaikyti konkurencumą (1 lent.).

1 lentelė. Valdymo stilių palyginimas

Senoji paradigma	Naujoji paradigma
Pelno didinimo (inkrementalistinis) stilius	Antrepreneriškas (verslininkiškas) stilius
<ul style="list-style-type: none"> ▪ centralizuotas operatyvinis valdymas; ▪ tradicinis biurokratinei organizacijai; ▪ vyrauja administraciniai valdymo metodai; ▪ pokyčiai nemėgstami, ribojami arba minimizuojami; ▪ pokyčiai tuomet, kai jų poreikis tampa akivaizdus ir būtinas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decentralizuotas strateginis valdymas; ▪ vyksta nenutrūkstamas pasiekto lygio keitimas naujų galimybių įsisavinimo kryptimi; ▪ orientuojamasi į pokyčius; ▪ stengiamasi numatyti atsirandančias naujas galimybes ir galimas grėsmes; ▪ vykdoma globalinė veiklos kryptių paieška; ▪ generuojama daugelis alternatyvų

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bosas (2005).

Naujojo strateginio verslo valdymo paradigmoje radikaliai skiriasi svarbiu organizacijos kultūros aspektu laikomas organizacijos elgsenos stilius, jos vadovų vaidmuo, nustatant organizacijos misiją, paskirtį (Bosas, 2005). Robbins (2006) nurodo, kad organizacijos struktūra apibrėžia, kaip paskirstomos, grupuojamos ir koordinuojamos užduotys. Kaip matyti 1 lentelėje, vienu atveju orientuojamasi į administracinį valdymo stilių, kitu – akcentuojamas vadovo „verslininkiškumas“. Tiek pat kontraversiškas ir abiejų stilių valdymas bei juose vyraujanti organizacijos kultūra:

- **centralizuotas** - griežtai struktūruotas, būdingas „tradicinis“ personalo valdymas bei griežtas darbo procesų reglamentavimas, nėra erdvės saviraiškai; organizacijos kultūra nėra besiformuojanti nuosekliai bei prisitaikanti, ji pakankamai statiška ir ribojama jos įkūrėjų ir/ar aukščiausiojo lygio vadovų;
- **decentralizuotas** - leistina tam tikro lygio veiklos laisvė, daugiau dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių valdymui bei pačios organizacijos nuosekliam planavimui ir valdymui.

Svarbu pažymėti, kad vertinant organizacijos kultūrą nemažą reikšmę turi tai, kokioje pozicijoje organizacijoje veikiantis darbuotojas ją vertina. Jei aukščiausiojo ar vidutinio lygio vadovai turi nemažą įtaką organizacijos kultūros formavimui (tai lemia jų pagrindinės užduotys, veiklos metodai bei stilius), tai žemesniojo lygio darbuotojai organizacijos kultūrai turi kitokio tipo įtaką, kuri didele dalimi priklauso nuo organizacijos valdymo stiliaus, t.y. nuo joje esančios valdymo struktūros bei vadovų vertybių.

Tuo remiantis galima teigti, kad tos pačios organizacijos kultūra gali būti skirtingai vertinama priklausomai nuo atliekamų organizacijoje funkcijų, pvz.: administracinio valdymo metodais besivadovaujančioje organizacijoje žemesniojo lygio darbuotojai gali beveik neturėti laisvės ir įtakos jos valdymui (jei tai palaikoma jos struktūros), todėl ir jų vertinimai gali būti besiskiriantys nuo vadovų vertinimų. Tuo tarpu minėto tipo organizacijoje veikiantys vadovai dažniausiai vadovausis senąja valdymo paradigma (ją remia ir organizacijos struktūra ir orientacija) ir veikloje prisitaikys prie organizacijos tokiu būdu formuodami jos kultūrą. Tam turi įtakos ir jų poreikių skirtumai bei jų

patenkinimo lygis, pvz.: vadovai neabejotinai turės pripažinimo poreikį, tuo tarpu žemiausiojo lygio, ypač gamybinėse įmonėse veikiančys darbuotojai, didesnę dėmesį skirs fizinėms darbo sąlygoms.

Formuojantis sisteminiam požiūriui į organizaciją bei ją sudarančius elementus, vis dažniau minimas decentralizuotas strateginis valdymas ir jo teigiama įtaka veiklai, nes, kaip matyti, valdymo stilius ir struktūra daro poveikį darbuotojų nuostatoms bei elgesiui, užduočių atlikimui, organizacijos veiklos efektyvumui. Žinoma, ne mažesnę vaidmenį čia turi ir bendras dėmesys pagrindiniams įtaką darantiems asmenims: darbuotojams, vartotojams/klientams, todėl kultūra organizacijoje kinta ir vystosi kartu su organizacijos strategija.

Pastaroji, siekiant išlikti konkurencingu ir įsitvirtinti verslo pasaulyje, turi būti tikslingai ir kryptingai vystoma, nes būtent šių veiksnių poveikyje buvo nulemtas neišvengiamas strateginio valdymo požiūrio formavimasis. Vasiliauskas (2002) nurodo, kad strateginis valdymas glaudžiai siejasi su strateginiu planavimu, kurį realizavus yra apibrėžiami organizacijos tikslai, nustatomi veiksmai bei priemonės tikslams įgyvendinti. Taigi, organizacijos veiklos strategija turi didžiausią įtaką organizacijos kultūrai; galima sakyti, kad nuo organizacijos strategijos priklauso ir organizacijos kultūra.

Bandant pereiti prie naujo požiūrio į organizaciją bei jos valdymą, būtini pokyčiai, tačiau operatyvinio valdymo atveju jų vengiama, jie vyksta esant neišvengiamumui. Tai lemia tai, kad tokio tipo organizacijos valdymo atveju vadovai, siekiantys į organizacijos valdymą pažvelgti nauju aspektu, susiduria su aštriu pasipriešinimu iš narių pusės, organizacijoje kyla konfliktai ir įtampa. Pasak Robinson (2006), šiuo atveju žmogiškųjų išteklių valdymo problemos įtakoja darbuotojų nuostatas – palankius arba nepalankius pareiškimus apie objektus, žmones ar įvykius. Ypač tai išryškėja sudėtingos struktūros, kelių valdymo lygių organizacijose. Darbuotojų nuostatos organizacijoje atspindi tai, ką žmogus jaučia dėl kokio nors dalyko, reiškinio ir apima:

- pasitenkinimą darbu – tai apima tiek pasitenkinimą fizinėmis darbo sąlygomis, tiek emocine aplinka darbo vietoje;
- įsitraukimą į darbą - tai apima darbuotojo susitapatinimą su darbu (kaip aktyviai jame darbuotojas veikia);
- įsipareigojimas organizacijai – tai lojalumo organizacijai ir savęs sutapatinimo su ja rodiklis, apsprendžiantis darbuotojo atsakomybę, kylančią „iš vidaus“.

Šiuolaikiškai mąstanti organizacija neretai šiuos požiūrius mėgina derinti tarpusavyje. Antreprenišką stilių bandanti įgyvendinti pelno didinimo siekianti ir administraciniais valdymo principais besivadovaujanti organizacija susiduria su valdymo stiliaus problema: siekiama įgyvendinti strateginį valdymo požiūrį, tačiau, dėl organizacijoje vyraujančių administracinių veiklos metodų, aukščiausiu lygiu ieškoma geriausių sprendimų, mažinančių nuostolius ir minimizuojančių nesėkmių tikimybę. Taigi, nukrypstanta nuo pagrindinės veiklos strategijos, išlieka orientacija į procesinius

veiksmus, funkcijas, t.y. operatyvinį valdymą. Dėl to biurokratinėse organizacijose formuojasi daugybė neformalių grupių, lyderiai iškeliami ne dėl jų bendrųjų nuopelnų ar savybių, situaciją lemia organizacijos struktūra ar karjeros politika organizacijoje. Pabrėžtina, kad suderinti šiuos abu stilius yra labai sudėtinga, jų apibūdinimai veikia apibrėžia kritines ribas, tarp kurių įmanomos įvairios variacijos. Bosas (2005) mano, kad tokioje situacijoje galima išspręsti esminį požiūrių nesuderinamumo klausimą:

- suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas;
- užtikrinti pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje.

Remiantis „senąja“ organizacijos kultūros paradigma, kuri orientuojasi į biurokratinę struktūrą bei administracinio valdymo principus, atskiriems organizacijos nariams, bet kokiu atveju kuriantiems organizaciją visu jos veiklos laikotarpiu, yra sudėtinga veikti bei siekti tikslų. Neretai tai lemia menką motyvaciją darbui, nepasitenkinimą ar net disonansą tarp asmeninių ir organizacijos vertybių, nes individai organizacijoje dalyvauja ir kurdami organizacijas, ir naujai jas perkurdami formuojant jose karjerą.

Svarbi aplinkybė, kurią būtina paminėti, yra organizacijos struktūra, nes ji glaudžiai siejama su organizacijos kultūra, kadangi organizacijos misija, apibrėžiama aukščiausiam vadovybės lygmenyje ir yra atkartojama žemesnio lygio, detaliuose ar specializuotuose planuose.

Cameron, Quinn (2006) nurodo, kad priežastis, dėl kurios tokio tipo organizacijoje yra neteikiamas reikiamas dėmesys organizacijoje vyraujančiai kultūrai gali būti tai, kad centralizuoto valdymo atveju griežtas darbo struktūrizavimas pats savaime apima vertybes, prielaidas, lūkesčius, kolektyvinius prisiminimus ir juos apibrėžia. Organizacijos kultūra čia – tai vyraujanti ideologija, kuri tarsi teikia darbuotojams tapatumo jausmą ir lemia daugelį neišsakytų problemų; taip pat ginčytinas yra ir tokios ideologijos naudingumas organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumui.

Dubauskas (2006) pažymi, kad dauguma organizacijų yra įvairių kultūros tipų junginiai ir deriniai. Verta priminti, kad organizacijos kultūra – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija, pripažįstama organizacijos narių, palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Tai patvirtina neišvengiamą strategijos ir organizacijos kultūros sąsają, lemiančią, kaip ir aptarta, efektyvesnę organizacijos veiklą ir greitesnį tikslų pasiekimą.

Remiantis Barvydienės, Kasiulio (1998, p.112) pateikiamais sutrikusios organizacijos kultūros požymiais, galima teigti, kad susieta su veiksmingu valdymu organizacijos kultūra gali padėti vadovams bei organizacijų kūrėjams išspręsti pagrindines šiuolaikinėje organizacijoje kylančias problemas ir nukreipti jos veiklą tinkama linkme, nes:

- gera, veiksminga organizacijos kultūra turi aiškias vertybes bei įsitikinimus, kurie nukreipia organizaciją ir jos narius siekti sėkmės plėtojant savo veiklą;

- esant daugybei atskirų organizacijos narių įsitikinimų padeda pasiekti bendrus susitarimus ir parodo, kurie iš jų yra ir turi būti svarbiausi;
- siekia konstruktyvios veiklos ir formuoja bendrą supratimą apie tai, kas yra svarbu;
- padeda išvengti destruktivumo, nesutarimų, sutelkia komandinei veiklai;
- sukuria ir organizuoja kasdienio gyvenimo ritualus ir įprasmina kiekvieno organizacijos nario veiklą.

Efektyvi organizacijos struktūra lemia siekiamus organizacijos veiklos rodiklius, tačiau esminiu išlieka klausimas, kaip įvertinti, kokia yra konkrečios organizacijos kultūra, todėl dažniausiai analizuojama, kaip ji traktuojama ir vertinama darbuotojų. Įvertinant tai, kad organizacijų valdymo tipų ir būdų įvairovė lemia įvairiai išoriniame lygmenyje pasireiškiančią organizacijos kultūrą, pati kultūra gali varijuoti nuo stabilios, stagnacinės iki ypač laisvos ar net rizikingos. Winstanley, Woodall (2000) nurodo, kad būtina nuolat stebėti, kaip praktiniai valdymo sprendimai įtakoja darbuotojų nuostatas bei suvokimą apie darbo aplinką ir darbo santykius.

Cameron, Quinn (2006) pabrėžia, kad nėra sistemos ar metodikos, kuri pateiktų teisingiausią būdą diagnozuojant ar vystant organizacinę kultūrą ir tai prilygina reikalavimui pateikti geriausio organizacijos kūrimo ar veiklos būdo, veiksmingiausio vadovavimo stiliaus pateikimui. Tikslinga išsiaiškinti, kaip organizacijos kultūra ir kuria kryptimi formuojama ji yra efektyviausia.

Apibendrinant, organizacijos kultūra apima tam tikrą **vertybių sistemą**, rinkinį, formuojamą ir besiformuojantį, nuolat papildomą ir pasipildantį naujais aspektais (dėl aplinkos pokyčių, valdymo ypatumų, stiliaus ir pan.) tam tikroje, esminių vertybių ir nuostatų apibrėžtoje plotmėje (organizacijoje), iš esmės svarbų organizacijai ir atpažįstamą jos narių. Organizacijos kultūros formavimasis – sudėtinis, dinamiškas, kryptingas, orientuotas į pradinį organizacijos kūrėjų vertybių rinkinį procesas, kuris vyksta valdymo proceso metu ir jo įtakoje yra koordinuojamas, nukreipiamas. Tačiau būtina pažymėti, kad tiek organizacija, tiek atskiri jos nariai gali turėti (ir turi) individualias vertybes, ir tiek, kiek jos atitinka tarpusavyje, t.y. kiek dera, lemia veiklos sėkmę. Esant dideliame disonansui efektyviai veiklai paskatinti reikalingos didesnės pastangos bei daugiau motyvacinių priemonių. Taigi, organizacijos kultūra – tam tikros **valdymo taisyklės**, apibrėžiančios darbuotojų vaidmenį joje, santykį su atliekamomis užduotimis bei darbo normomis, apimančios tiek funkcinius, tiek socialinius darbo aspektus.

1.2. Organizacijos kultūros turinys

1.2.1. Savybės ir komponentai

Organizacijos kultūra yra labiau aprašomieji organizacijos ir jos narių santykiai, siekiant išsiaiškinti ne tai, ar jos nariai yra patenkinti darbu organizacijoje, bet kaip jie ją supranta ir traktuoja.

Praktinė organizacijų veikla lėmė mokslinius organizacijos kultūros tyrimus, kurių aprašymui autoriai teikė įvairius kultūros vertinimo būdus bei modelius. Cameron, Quinn (2006) teigia, kad būtent mokslinių tyrimų pagalba yra išaiškinamas organizacijos kultūros tipas bei pateikiamos pagrindinės gairės organizacijų vadovams, ieškantiems būdų pagerinti organizacijų veiksmingumą.

Literatūros šaltiniuose pateikiami požiūriai gali būti naudojami „išmatuojant“ ar apibrėžiant konkrečios organizacijos kultūros tipą tam tikru momentu. Analizuojant išryškėja ir organizacijos narių lūkesčiai, pagal kuriuos strategiškai mąstanti organizacija gali ne tik formuoti savo organizacijos kultūrą, bet ir vystyti jau esamą, prisilaikant kuo kryptingesnio kultūros keitimo remiantis organizacijos strategija. Kita vertus, būtina įvertinti, kad kiekvienas organizacijos narys pasižymi jam būdingais vertybiniais elementais, kurie įtakoja ir visą organizacijos vertybių sistemą.

Individo kultūra yra vienas iš elementų, sudarančių organizacijos kultūrą. Visi organizacijos nariai, su jiemis būdingomis individualiomis savybėmis, valdymo proceso metu apjungiami į vieną visumą, Schein (1985) teigimu, tam kaip „klėjai“ pasitarnauja organizacijos kultūra. Taigi, organizacijos kultūra gali būti vertinama tiek individo, tiek organizacijos aspektu. Cameron, Quinn (2006) mano, kad organizacijos kultūra turi būti vertinama apjungiant visų organizacijoje veikiančių individų vertinimų pagrindu, kadangi organizacija – ne atskiri, pavieniai asmenys, bet grupė, valdymo procese siekianti tikslų. Siekiant iširti ir suprasti organizacinę kultūrą, palengvinti tyrimus bei operacionalizuoti jos sampratą bei įvertinimą, dažnai organizacinė kultūra bandoma suskaidyti į smulkesnes sudedamąsias dalis.

Žvelgiant į organizaciją kaip į sudėtinę visumą, XX a. akademinė bendruomenė bandė sudaryti universalų organizacijos kultūrą sudarančių elementų sąrašą ir 1938 m. pirmą kartą išleido jį kaip baigtinį, sudarytą iš 79 pagrindinių skyrių ir 637 poskyrių (Tharp, 2012a). Tačiau šiandienos mokslas jį traktuoja tik kaip naudingą ir pakankamai išsamų, tačiau neveiksmingą. Iš tiesų, organizacijos kultūra gali būti traktuojama kaip **socialinės organizacijos bruožas**, kuris yra aiškiai matomas žvelgiant įvairiomis perspektyvomis: sociologijos, psichologijos, antropologijos, vadybos mokslo ir per organizacinę elgseną išsiplečiant į personalo bei žmogiškųjų išteklių valdymą. Tačiau, nepaisant organizacijos kultūros bruožų, savybių ar elementų interpretavimo, organizacijos kultūra, įvairiai derinant jos turinio dedamąsias, visais atvejais atlieka pagrindines savo funkcijas:

- **racionaliuoju požiūriu** organizacijos kultūra - tai priemonė organizacijos tikslams pasiekti;
- **funkciniu požiūriu** - vienodas vertybių supratimas ir socialinių - ekonominių pažiūrų darinys, kuris atlieka organizacijos vidinio sutelkimo ir adaptacijos prie išorės funkcijas;
- **simboliniu požiūriu** - socialiai sukonstruotų simbolių ir reiškinių rinkinys (Organizacijos kultūra, 2011).

O'Reilly et al. (1991), Chatman, Jehn (1994), Ashkanasy et al. (2000) mano, kad organizacijos kultūrą galima pateikti kaip jai būdingų savybių rinkinį. Autoriai teigia, kad organizacijos kultūrą

vertinant kiekvienos atskiros savybės aspektu galima susidaryti išsamų vaizdą apie tos organizacijos kultūrą. Robbins (1989) pateikia kiek kitokį skirstymą, tačiau persipinantį su minėtu savybių rinkiniu. (2 lent.).

2 lentelė. Organizacijos kultūros savybės

Autoriai	Savybės ir jų apibūdinimas
Robbins (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ asmeninė iniciatyva - tai organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis, rodantis, kiek ir koku laipsniu žmogus organizacijoje gali veikti laisvai ir nepriklausomai: kuo daugiau žmogus turi laisvės ir kuo labiau jis yra nepriklausomas, tuo didesnė jo atsakomybė; ▪ rizikos tolerancija - ši charakteristika yra susijusi su vadovavimo stiliumi ir parodo, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms: kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti, padidės jo atsakomybės laipsnis; ▪ kryptingumas - rodo, ar nariai sugeba išsikelti tokius tikslus, kurie sutaptų su organizacijos tikslais: organizacijos ir jos narių tikslai turi sutapti, tik tokiu atveju jos veikla bus sėkminga; ▪ integracijos laipsnis - nurodo, kokie yra organizacijos narių tarpusavio bendravimo santykiai (oficialūs/draugiški): draugiški santykiai didina integracijos laipsnį, padeda žmonėms geriau pažinti vienam kitą, jų problemos tampa bendromis, joms spręsti priimami bendri sprendimai; ▪ vadovų parama – tai parodo, kaip organizacijos vadovybė bendrauja su pavaldiniais: ar padeda, palaiko juos, koks yra vadovavimo organizacijai stilius; ▪ kontrolė – tai taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai, tačiau kontrolė neturi varžyti darbuotojų veiklos laisvės; ▪ identiškumas - parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe; ▪ atlygio sistema - iš jos matyti, ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami, skatinami, motyvuojami; ▪ konfliktų tolerancija - rodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek skatinami būti atviri, kiek geranoriškai sprendžiami iškilę konfliktai; ▪ bendravimas – šiuo aspektu svarbu, kaip bendrauja skirtingų skyrių, hierarchijos pakopų atstovai, ar pavaldiniai nejaučia kompleksų bendraudami su vadovais
O'Reilly et al. (1991), Chatman, Jehn (1994), Ashkanasy et al. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rizika ir novatoriškumas – kiek organizacijos nariai yra skatinami rizikuoti; ▪ dėmesys detalėms – kiek iš organizacijos narių tikimasi, kad jie bus analitiški, dėmesingi detalėms; ▪ orientacija į rezultatus – kiek vadovai skiria dėmesio metodams/procesams rezultatams pasiekti ir kiek – patiems rezultatams; ▪ orientacija į žmones – kiek dėmesio priimant sprendimus iš vadovų pusės skiriama sprendimų poveikiui organizacijos nariams; ▪ orientacija į komandas – kiek darbas organizacijoje organizuojamas komandinio darbo principu, o ne pavienių narių darbu; ▪ agresyvumas – kiek organizacijos nariai yra konkurencingi ar net agresyvūs, o ne atsipalaidavę; ▪ stabilumas – kiek organizacijos veikla akcentuoja būtinybę išsaugoti <i>status quo</i>, o ne plėstis

Šaltinis: sudaryta pagal Robbins (1989), O'Reilly et al. (1991), Chatman, Jehn (1994), Ashkanasy et al. (2000).

Kaip matyti 2 lentelėje, atskiri autoriai įvairiai interpretuoja organizacijos kultūrą apibūdinančias savybes priklausomai nuo jų požiūrio į organizacinę kultūrą bei kriterijų, kuriais jie vadovaujasi ją apibūdinami. Organizacinę elgseną analizavusi Robbins (1989) didesnę dėmesį skiria žmogiškosioms problemoms: komunikacijai, darbuotojų suinteresuotumui ir motyvacijai, bendravimo kokybei ir pan. Tuo tarpu O'Reilly et al. (1991), Chatman, Jehn (1994), Ashkanasy et al. (2000) remiasi Ouchi (1981) mintimis, kad organizacijos kultūra nusako organizacijos vertybes, kurios nustato veiklos, atvirumo ir elgesio būdą – agresyvumą, gynybiškumą ir palankumą, o vadovai, diegia šį būdą esamiems organizacijos nariams ir perduoda naujoms darbuotojų kartoms.

Šiuo požiūriu, **organizacijos kultūra** gali būti interpretuojama kaip tam tikra **organizacijos valdymo strategija**, kurios tikslas – į darbuotojų interpretacijas įdiegti tinkamą, organizacijos strategiją atitinkantį ir palankų valdymui socialinės realybės apibūdinimą ir suvokimą. Tharp (2012a) pažymi, kad 1952 m. šaltiniuose buvo suskaičiuoti net 164 požiūriai, kuriais remdamiesi autoriai bandė sukonkretinti organizacijos kultūros turinį, tačiau visų autorių interpretacijos buvo siejamos ir derinamos tarpusavyje per tai, kad organizacijos kultūra egzistuoja siekiant susieti jos narius ir sukurti bendrą suvokimą, gal net ir kolektyvinį mąstymą. Aiškumo dėlei organizacijos kultūros tipologija autorių analizuojama ir per ją sudarančius komponentus - aiškiai įvardinti organizacijos kultūrą sudarantys komponentai gali parodyti kryptį bei numatyti augimo ir vystymosi lygį (3 lent.)

3 lentelė. Organizacijos kultūros komponentai

Autoriai	Sudedamieji komponentai
Cornwall, Perlman (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tolerancija rizikai; ▪ pagarba savo veikai; ▪ pasitikėjimo ir atsakomybės etika; ▪ žmonės; ▪ emocinis pripažinimas; ▪ pasitenkinimas darbu; ▪ lyderiavimas; ▪ orientacija į vartotojų vertybes; ▪ dėmesysdetalėms ir išbaigtumui; ▪ efektyvuas ir veiksmingumas
Furnham (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizacijos santykis su ją supančia aplinka; ▪ organizacijos narių aktyvumas; ▪ realybės bei teisingumo suvokimas; ▪ laiko suvokimas; ▪ žmogiškosios prigimties suvokimas; ▪ požiūris į santykius; ▪ homogeniškumas - skirtingumas
Zakarevičius (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vadybinio personalo kultūra; ▪ valdymo procesų organizavimo struktūra; ▪ vadybos darbo sąlygų kultūra; ▪ dokumentacijos tvarkymo kultūra

Šaltinis: sudaryta pagal Cornwall, Perlman (1990), Furnham (1997), Zakarevičius (2004).

Įvertinant 3 lentelėje pateikiamą organizacijos kultūros sudėtinių dalių įvairovę galima teigti, kad, siekiant tikslesnio organizacijos kultūros apibūdinimo. Organizacijos kultūros homogeniškumas ir jos savybių stiprumas arba įvairių kultūrų savybių tarpusavio santykis dažnai priklauso nuo aplinkos: aplinka sudėtinga, todėl organizacija turėtų būti lanksti, siekiant veiksmingai reaguoti į nuolatinius pokyčius - jei kultūra yra stipri, pakeitimai pareikalauja daugiau pastangų (Organizational Culture Assessment Instrument, 2010).

Organizacijų kultūros gali būti grupuojamos ir skirstomos į tipus pagal įvairius organizacijų kultūros bruožus, tačiau visais atvejais, pagal Tharp (2012a), esminiu visiems tipams požiūriu išlieka tai, kad:

- organizacijos kultūrai labai **svarbi bendros prasmės** sąvoka;
- organizacijos kultūra yra **sukonstruota socialiai** ir yra **įtakojama aplinkos ir istorijos**;
- organizacinė kultūra turi **daug simbolinių ir pažinimo** (kognityvinių) **sluoksnių** – ji yra daugiasluoksnė ir yra veiksminga visais ją sudarančiais lygiais.

Targamadzė (2009) nurodo, kad ir pačios organizacijos apibrėžimas priklauso labiausiai nuo to, **koku aspektu** (struktūriniu, funkciniu, vertybiniu ir pan.) ir **kokiame lygmenyje** organizacijos kultūra yra nagrinėjama. Taip pat, kaip ir organizacijos kultūros apibrėžimų įvairovė, taip ir jos skaidymas bei skirstymas į sudedamąsias dalis yra labai įvairus, todėl negali būti vadinamas baigtiniu – jis yra sąlyginis ir daugiau ar mažiau persipinantis tarp organizacijos kultūros savybių bei ją sudarančių komponentų.

Cameron, Quinn (2006, p.18) mano, kad esminis klausimas analizuojant organizacijos kultūros tipą yra ne tai, iš kokių elementų ji susideda, bet organizacijos kultūros įvertinimas ir būdų ar krypčių vadovams pateikimas, kurių reiktų laikytis vystant ją. Taip pat organizacijos kultūra gali būti keičiama ir/ar vystoma tiek individo, tiek visos organizacijos lygiu. Pagrindinis tikslas bendras - organizacijos veiklos gerinimas.

1.2.2. Vertybės kaip organizacijos kultūros formavimo įrankis

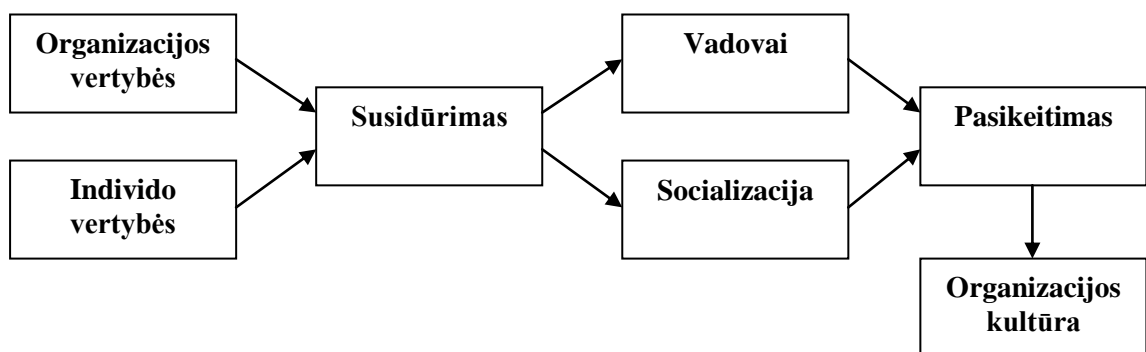
Kiekvienas organizacijos narys turi savas, individualias moralines nuostatas, gebėjimus ir įgūdžius, profesinę kompetenciją, kuriuos įeidamas į organizaciją ir siekdamas atitikti reikalavimus, derina su organizacijos vertybėmis bei vertina jų tarpusavio atitikimą – tai apibūdinama kaip darbuotojo atitikimas darbui. Barvydienė, Kasiulis (1998) pabrėžia, kad individas turi adaptuotis (socializuotis) organizacijoje ir tuo tikslu yra linkęs daryti kompromisus. Savo ruožtu, organizacija siekia, kad minėtos darbuotojo vertybės, gebėjimai ir kompetencijos būtų panaudoti kaip svarbūs organizacijos veiklos sėkmę lemiantys veiksniai ir tuo tikslu savo pagrindinius siekius išreiškia per organizacijos viziją.

Nelson, Quick (1991) pabrėžia organizacijos kultūros svarbą darbuotojo „įėjimo“ į organizaciją atvejais siekiant sumažinti „naujoko“ patiriamą stresą. Organizacijos vertybės naujai ateinantiems darbuotojams, nesusipažinusiems su organizacijos kultūra, gali tapti tikru „iššūkiu“: vertybės yra siekiamos perduoti, „išskiepyti“, tuo tarpu naujasis organizacijos narys gali sutrikdyti nusistovėjusius įsitikinimus ir papročius tiek dėl pasipriešinimo pokyčiams, tiek dėl taip vadinamo „kultūrinio šoko“ susidūrus su tikimybe, kad lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti (Robbins, 2006).

Organizacijoje svarbu psichologinis organizacijos narių suderinimas ir veiksmingos darbo grupės sudarymas, todėl egzistuojanti organizacijos kultūra gali būti identifikuojamas kaip **ilgalaikis, sudėtingas pokyčio būdas**, perkeliantis organizaciją į aukštesnį lygį visais atžvilgiais, taip pat ir darbo santykių kokybės bei pobūdžio aspektu ir glaudžiai siejamas su inovacijomis bei novatoriškumu (Stoškus, Beržinskienė, 2005; Kvedaravičius, 2006). Individui patekus į organizaciją, jo požiūrį transformuoja organizacijos tradicijos, normos, vertybės, taigi – ir formuoja asmens požiūrį į darbą socializacijos ir adaptacijos procesų metu. Nuo šių procesų sėkmės priklauso darbuotojo pasitenkinimas darbu, jis geriau vertina profesines darbo sąlygas, lengviau adaptuojasi dirbant komandoje, įsitraukia į sprendimų priėmimą bei veiklos planavimą.

Darbuotojo socializacijos laipsnis bei jo įtaka darbuotojo nuostatoms ypatingai išryškėja įvertinant pagrindines darbuotojų problemas, kai daugeliu atvejų neigiamas problemos poveikis gali būti sušvelninamas. Idealiu atveju šis poveikis visiškai eliminuojamas, įsijungus efektyviai veikiančiam žmogiškųjų išteklių valdymo mechanizmui, prisilaikant teisinio reglamentavimo, tačiau orientuojantis į naujo darbuotojo organizacijoje situacijos matymą per „naujoko“ prizmę bei didinant atitikimą tarp darbuotojo bei organizacijos.

Pažymėtina, kad šio tipo organizacijoje svarbus elementas – komunikacija bei informacijos sklaida. Jų pagalba galima įsiklausyti, atsižvelgti ir siekti patenkinti darbuotojų poreikius, palengvinant jų adaptacijos periodą ir sėkmingai įsiliejant tiek į profesinę, tiek į socialinę aplinką. Visa tai galima apjungti į sudėtinį organizacijos ir individo vertybių derinimo procesą, kurio rezultatas – organizacijos kultūra, lemianti narių atsidavimą, produktyvumą ir darbuotojų kaitą (3 pav.).



3 pav. Vertybės organizacijos valdyme

Šaltinis: adaptuota pagal Robbins (2006), p.291-293

Vyksta savotiškai mainai tarp organizacijos ir asmens: individas veikia organizacijos tikslams, o ji jam už tai moka atlyginimą, kuriuo laikyti galima ir atlikto darbo įvertinimą, sugebėjimų pripažinimą ir pan. (Barvydienė, Kasiulis, 1998). Socializacijos proceso metu darbuotojo vertybės, elgesio normos visuomenėje transformuojasi į asmens (darbuotojo) elgesio modelius, poreikius bei motyvaciją veiklai. Supatn (2011) teigia, kad socializacija yra procesas, kurio metu žmonės mokosi iš kitų, tai būdas daugiau sužinoti apie savo darbą ir pakeisti savo elgesį ir stilių į geriausiai derantį su organizacijos tikslais bei vertybėmis. Esminės organizacijos vertybės, darbuotojo gebėjimai, elgsena ir socialinės žinios padeda darbuotojui prisiimti atitinkamą savo, kaip organizacijos nario, vaidmenį. Targamadžė (2009, p.185) organizacijos kultūrą taip pat sieja su ugdymo tikslais, nes joje, kaip ir ugdymo tiksluose, **atskaitos taškas yra vertybės**, o ugdymo tikslai įgyvendinami tam tikroje ugdymo realybėje. Remiantis tuo, galima išskirti tris pagrindinius organizacinės kultūros formavimo šaltinius:

- organizacijos įkūrėjų įsitikinimai, vertybės ir prielaidos;
- organizacijos kaip grupės narių patirtis formuojantis organizacijai;
- naujų grupės narių ir/ar lyderių „įnešami“ nauji įsitikinimai, vertybės ir prielaidos (Schein, 1985).

Organizacijos kultūra, grindžiama vertybėmis, sukuria konkrečioje organizacijoje egzistuojantį mikroklimatą, vertybių, normų ir taisyklių visumą kaip būdą ar kelią veikti organizacijos išorėje, kuriuo visi darbuotojai dalijasi tarpusavyje (Deal, Kennedy, 1982). Tai esminiai įsitikinimai dėl egzistavimo būdo ar konkretaus elgesio teisingumo lyginant su priešingo pobūdžio egzistavimo būdais ar elgesiu (Rokeach, 1973).

Organizacijos kultūra, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių – tai esminių vertybių sistema, daranti įtaką darbuotojų elgesiui ir palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškianti per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Jucevičienė, 1996). Pagal Schein (1985), individai „atrenka“ efektyviausias prielaidas, leidžiančias sėkmingai išspręsti probleminę situaciją ir/ar priimti teisingą sprendimą, todėl bazinės organizacijos kultūros prielaidos yra perduodamos naujiems organizacijos nariams kaip geras, teisingas reagavimo į probleminę situaciją būdas.

Robbins (2006) vertybes analizuoja kaip etninių principų ir įsitikinimų rinkinį, sistemą, kurioje pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės, atspindinčios žmogaus supratimą apie tai, kas yra teisinga, pageidautina. Vertybės reikšmingos tam tikru laiko momentu ir yra ribotos trukmės, nes organizacija susideda iš atskirų, kryptingai veiklai susibūrusių individų – nuolat kintantis, besivystantis darinys. Ji nuolat susiduria su būtinybe reaguoti į pokyčius sąlygojančius vidinius ir išorinius veiksnius, dėl kurių gali kisti ir organizacijos vertybės, nes, pagal Robbins (2006, p.21), organizacija – sąmoningai koordinuojamas socialinis vienetas, kurį sudaro du ar daugiau žmonių ir kuris funkcionuoja iš esmės nepertraukiamai, kad įgyvendintų bendrą tikslą ar tikslus. **Organizacijos**

vystymas neatsiejamas nuo jos kultūros vystymo - tai planingas, sistemingas ir valdomas organizacijos kultūros, sistemos bei elgesio organizacijoje keitimas, siekiant padidinti jos veiklos efektyvumą (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra ir vertybės yra bendrų pagrindinių prielaidų modelis, pagal kurį:

- grupė mokosi spręsti savo išorinės adaptacijos bei vidinės integracijos problemas siekiant pakankamai dirbti;
- pateikiamas naujiems nariams kaip teisingas būdas suvokti, galvoti, mąstyti, jausti, priimti, reaguoti ir spręsti šias problemas, siekiant tų pačių kaip ir kitų grupės narių tikslų.

1.3. Organizacijos kultūros lygmenys ir vertybių perkėlimas

Praktikoje sutinkamos sėkmingos organizacijos įprastai pasižymi ne tik kaip rinkos lyderiai vertinant juos pardavimų apimtimis, bet ir turi savitą, lengvai atpažįstamą organizacinę kultūrą. Įvertinus ir suprantant pastebimus artefaktus bus priimami geriausi organizacijos veiklai strateginiai sprendimai, siekiant įtakoti individualią ir grupinę veiklą, planuojant ir paskirstant išteklius ir net svarbius finansinius verslo veiklos komponentus.

Organizacijos kultūra dažnai apibrėžiama kaip išoriškai pasireiškianti, **pastebima organizacijos kultūra** (pastebimi artefaktai) – tai išorėje matoma jos sukurta fizinė ir socialinė organizacijos aplinka, organizacijos požiūris, elgesys ir įsitikinimai, kas organizacijai yra svarbu ir reikšminga:

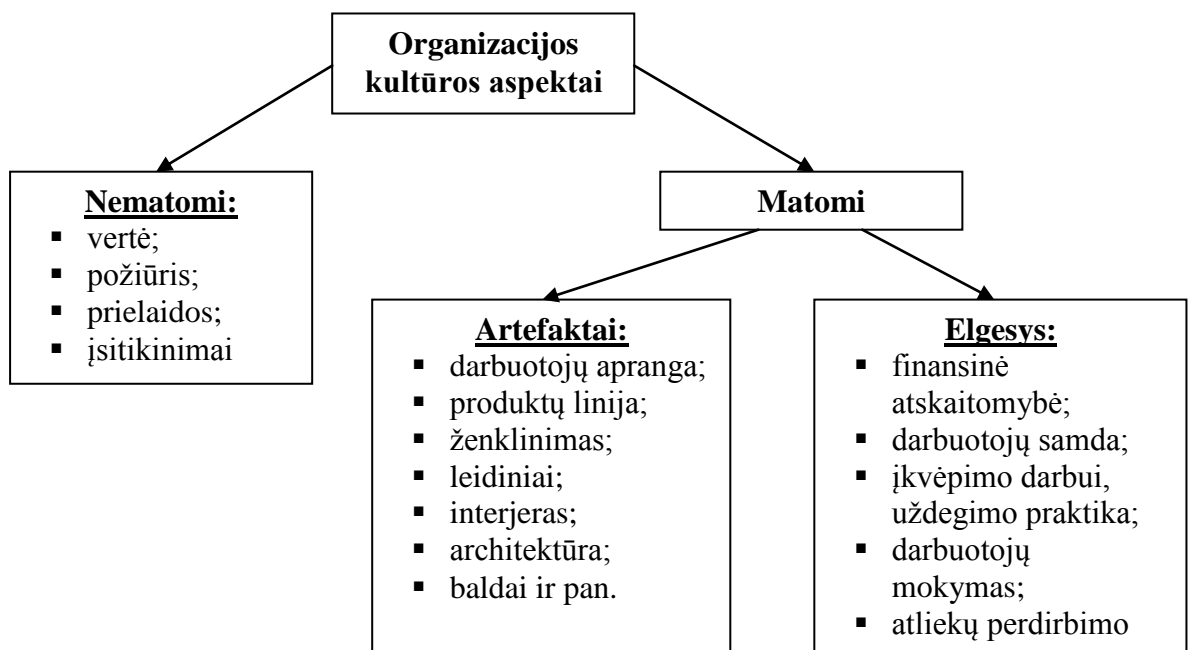
- architektūra ir fizinė aplinka;
- jos produktai, technologijos;
- stilius, pasireiškiantis ir parodomas per aprangą, leidinius;
- deklaruojamos vertybės ir misijos išraiška, pagrįsta jos mitais, istorijomis, ritualais ir pan., t.y. bendrais susitarimais (pagrindinėmis prielaidomis).

Laikoma, kad matomi artefaktai padeda suvokti organizacijos simboliką, o geresnis socialinių ir simbolinių procesų suvokimas ir supratimas organizacijoje sąlygoja jos organizacinę elgseną ir plėtrą. Pasak Tharp (2012a), šakos, kurioje veikia organizacija, tipas, aplinkos veiksniai, taip pat vizija, tikslai ir strategija, t.y. organizacijos kultūros sudedamosios, veikia jos struktūrą, praktiką, politiką ir kasdienybę, todėl:

- sėkmingos organizacijos turi pakankamą dėmesį skirti ne tik savo pajėgumui rinkoje vystyti, bet ir organizacijos vertybėms puoselėti;
- ne tik veikti siekiant įtvirtinti konkurencingoje rinkoje, bet ir keičiant individų nuostatas;
- ne tik stengtis efektyviausiai panaudoti išteklius, bet ir puoselėti organizacijos viziją (Cameron, Quinn, 2006).

Barvydienė, Kasiulis (1998) nurodo, kad organizacinis efektyvumas priklauso nuo organizacijos vertybių prigimties, nes vertybių sistema suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai ir strategijai. Pirminė kultūra kyla iš organizacijos įkūrėjo filosofijos, kuri lemia kriterijus, kuriais vadovaujama veikloje: konkrečiais momentais vadovybės veiksmai sukuria aplinką, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, kitoks – ne (Robbins, 2006, p.292).

Taigi, vertybės yra perkeliama iš vieno lygio į kitą. Pabrėžtina, kad nors vertybių vaidmuo organizacijos kultūrai yra neabejotinai svarbus, yra klaidinga vertybes, kurios yra natūraliai žmogiškos ir aptinkamos tik individuose, priskirti verslo subjektui arba asmenų grupei (Tharp, 2012a). Šiuo požiūriu, organizacijos kultūros aspektai skirstomi į matomus ir nematomus (4 pav.).



4 pav. Organizacijos kultūros aspektai

Šaltinis: adaptuota pagal Tharp (2012a).

Autoriaus nuomone, įtaką turintys organizacijos vadovai atranka pagrindines, esmines vertybes, kurias perteikia ir kitiems darbuotojams, o vėliau – per jas įtakoja organizacijos veiksmus. Taigi, pagrindinės vertybės (prielaidos) yra dažnai yra sąmoningi veiksniai, lemiantys organizacijos požiūrį per procesus ir veiksmus.

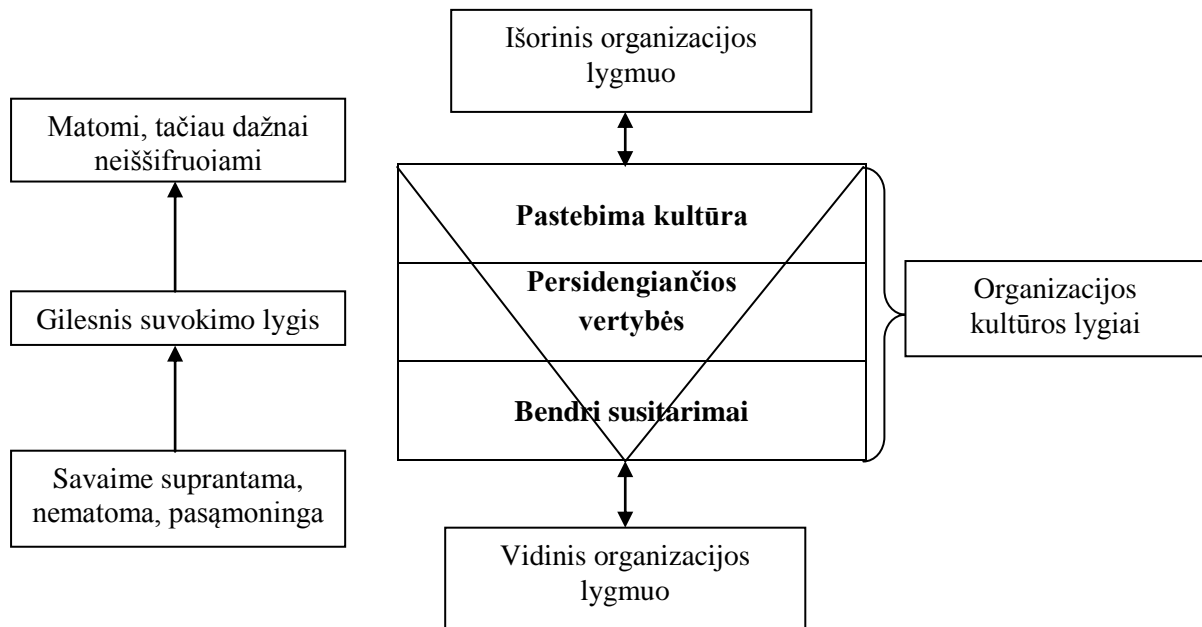
Deal, Kennedy (1982) nurodo, kad organizacijos kultūrą sudaro bendros vertybės, specifiniai ritualai bei tradicijos ir komunikacijos, neretai – neformalios, būdai. Todėl Schein (1985), Shermerhorn et al. (1995), Targamadžė (2009) ir kt. organizacijos kultūrą analizuoja trimis pagrindiniais lygmenimis, kur kiekvienam jų priskiria būdingus tam tikrus raiškos parametrus:

- pastebima kultūra – išoriniai, matomi elementai;
- persidengiančios vertybės;

- bendrieji susitarimai.

Analizuojant giliau autoriai nurodo, kad, kadangi organizacijos kultūra yra sietina su vertybėmis, jos įvardinamos kaip **bendri susitarimai**. Barvydienė, Kasiulis (1998, p.104) teigia, kad norint suprasti artefaktų reikšmę, jų santykį, ką jie atspindi, reikia analizuoti pagrindines vertybes, kurių veikimo principais vadovaujasi organizacijos kultūros nariai.

Taigi, analizuojant vidiniu lygmeniu, organizacijos kultūra yra bendrosios organizacijos vertybės. O'Reilly et al. (1991) mano, kad asmens tinkamumas darbui remiasi individualiomis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais ir tuo, ko reikia organizacijai. Šiuo požiūriu, vidiniame organizacijos lygmenyje bendri susitarimai – tai organizacijos ir jos narių atitikimas tarpusavyje, sistema, kuri būdinga organizacijai ir kuria vadovaujasi jos nariai. Tai elementai, kuriems autoriai priskiria organizacijos vidinę kalbą, gandus, žargoną ir humorą, mitus ir istorijas (teorines ir praktines), ritualus, apeigas ir net tabu (5 pav.).



5 pav. **Organizacijos kultūros „sluoksniai“**

Šaltinis: sudaryta pagal Schein (1985), Dubauskas (2006), Targamadžė (2009).

Išoriniame lygmenyje organizacijos kultūra atsispindi kaip organizacijos ir jos narių bendrų vertybių (susitarimų) išorinė raiška, tai vertybių pasireiškimas per organizacijos kultūros išorinius elementus. **Pagrindinės prielaidos** - pagrindiniai (dažnai - nesąmoningi) veiksniai, lemiantys organizacijos požiūrį, mąstymo procesus ir veiksmus. Tarp šių lygmenų autoriai skiria persidengiančias vertybes, kadangi vertybėms „pereinant“ iš žemiausio, esminių vertybių lygio, jos kinta, transformuojasi, sąveikauja su išorine aplinka, ko pasekoje susiformuoja pastebima, išoriškai matoma organizacijos kultūra (Schein, 1985). **Persidengiančios vertybės** – vertybės, palaikomos organizacijos vadovybės ir jos valdymo proceso ir normos, nustatomos fiziniame aplinkoje (socialinio

konsensuso pagrindu). Jos yra atskiriamos nuo priimtinių vertybių, ir atspindi darbuotojų faktinį elgesį, nes viešai deklaruojamos vertybės gali nebūtinai sutapti su darbuotojų veikla ir vertybėmis.

Taigi, matomų ir nematomų organizacijos kultūros aspektų sąveikoje (žr. 5 pav.) kuriamos persidengiančios organizacijos vertybės: priimtoms normos, taisyklės, turinčios įtakos darbui, jo atlikimo būdams bei formoms, darbuotojų savijautai, sąlygojančios organizacijos išskirtinumą, nes:

- persidengiančios vertybės yra praktiškai beveik nestebimos išorinėje aplinkoje, taigi konkurentai negali vienaip ar kitaip pasinaudoti jomis siekiant padidinti savo išskirtinumą ar pranašumą;
- kasdieninė darbuotojų veikla, neretai rutininė, yra persidengiančių vertybių įprasminama, kadangi per jas organizacija, jos vidinė aplinka susiejama su visuomenės, išorinės aplinkos vertybėmis.

Vertybės turi tam tikrą prasmę, rodančią kaip ir kas turi būti, organizacijos įkūrėjų įsitikinimus bei veikimo principus ir yra, pagal Tharp (2012b) aktualios ir veiksmingos visais organizacijos kultūrą sudarančiais lygmenimis. Vienas iš būdų didinti darbuotojo atikimą darbui yra naujų darbuotojų veiksminga socializacija - procesai, kurių metu galima įgyti reikiamą informaciją, žinias, įgyti naujus įgūdžius, vertybes ir pakeisti požiūrį. (Supatn, 2011).

Barvydienė, Kasiulis (1998) teigia, kad jei pradinės vertybės pasiteisina, kiti organizacijos nariai jas pripažįsta, palaipsniui prasideda kognityvinė transformacija – vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau – prielaidomis. Pastarosios išnyksta iš sąmonės ir kaip įpročiai tampa sąšmoningomis. Kita vertybių dalis išlieka sąšmoninga – tai normatyvinis vadovavimas.

Apibendrinant būtina pažymėti, kad tai parodo organizacijos kultūros ir jos valdymo orientacijos sąsajas bei jų tarpusavio sąveiką. Iš esmės, jau vien tai, kad organizacija yra apibūdinama kaip sistema, susidedanti iš tarpusavyje sąveikaujančių elementų, rodo, kad organizacijos kultūra yra tmpriai susijusi su organizacijos valdymu bei jos tikslais. Veikiant viename socialiniame lauke esant tam tikram valdymo stiliui bei pačios organizacijos struktūrai neatsiejamai formuojasi, transformuojasi, kinta išoriniame lygmenyje matomos vertybės (pastebima kultūra, artefaktai), sutampančios su pagrindinėmis prielaidomis, kurios persidengiančių vertybių lygmenyje paverčiamos organizacijos filosofija ir yra esminis organizacijos kultūros šaltinis.

1.4. Organizacijos kultūros tipologija

Siekiant susisteminti organizacijas pagal jų kultūrą, bandoma jas suklasifikuoti, išskiriant bendruosius bruožus. Tokiu būdu organizacijos kultūra skiriama į tipus, kurių įvairovė taip pat labai didelė. Tharp (2012a, p.3) tai paaškina britų antropologo Edward Tyler dar 1871 m. pateiktu „moderniu“ kultūros apibrėžimu: „*tai sudėtinga visuma, apimanti žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir bet kokias kitas galimybes ir žmogaus įgūdžius, įgautus būnant visuomenės nariu*“.

Autoriaus nuomone, šio apibrėžimo „*talpumas*“ padarė esminę įtaką dabartiniams žodynuose pateikiamiems organizacinės kultūros apibūdinimams bei tipologijos įvairovei.

Nepriklausomai nuo skirstymo į tipus kriterijų, požiūrių ir kitų veiksnių, laikomų svarbiais apibrėžiant ir klasifikuojant organizacijų kultūras, dauguma autorių (Harrison, 1970; Alvesson, 1993; Shermerhorn et al., 1995; Barvydienė, Kasiulis, 1998; Cameron, Quinn, 2006; Dubauskas, 2006; etc.) nurodo tiesioginį ryšį tarp organizacijos kultūros ir jos valdymo orientacijos. Barvydienės, Kasiulio (1998) teigimu, organizacijos kultūra yra vienas iš keturių pagrindinių veiksnių, darančių įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu, motyvacijai ir platesniu požiūriu – organizacijos rezultatams, ir nurodė, kad organizacijos bendrą atmosferą bei darbuotojų nusiteikimą kuria ir tam tikra prasme „apsprendžia“:

- **individas** – jo amžius, darbo stažas, asmeninės savybės, gyvenimiška ir profesinė patirtis, kvalifikacija ir profesinis pasirengimas, gebėjimai ir pan.;
- **darbo grupė** – organizacijos mikroklimatas, tarpasmeniniai santykiai, problemų sprendimo būdai;
- **organizacija** – kultūra, vertybės, tikslai, veiklos pobūdis;
- **aplinka** – socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė, kuri veikia anksčiau minėtus lygius.

Renfeld (1994) svarbiausiems organizacijos kultūros elementams priskiria valdymo struktūrą, planavimą, veiklos stilių. Remiantis tuo, kad organizacijos kultūra bei joje vyraujančios vertybės perkeliamos iš vieno lygmens į kitą, kol ilgainiui tampa bendromis nuostatomis, organizacijos kultūrą lemianti valdymo orientacija bei vadovavimo stilius kyla iš istorinių aplinkybių ir esamų sąlygų, aplinkos, technologijos ir organizaciją sudarančių individų poreikių:

- tai koncepcija, kuria tarsi „privaloma“ remtis, norint išlikti organizacijoje;
- įrankis, apimantis organizacijos kultūros įtaką individo požiūriui.
- šio požiūrio priežastis – organizacijos siūlomos nuostatos, o pasekmė – sąmoningos elgesio intensijos.

Zakarevičius (2004) nurodo, kad bandant kaip nors suskirstyti ir sugrupuoti tipų, pateikiamų skirtingų autorių, įvairovę, organizacijų kultūros tipai gali būti sąlyginai grupuojami pagal:

- **personalo tarpusavio santykių kriterijus** – pagal šiuos kriterijus atsižvelgdami į verslo pasaulio dinamiką ir įvairovę autoriai pateikia organizacijų kultūros skirstymą į keturis tipus: „*beisbolo (krepšinio) komanda*“, „*klubas*“, „*akademija*“, „*tvirtovė*“;
- **veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus** – pagal šiuos kriterijus geriausiai žinomas Harrison (1970) grupavimas į keturis tipus: valdžios kultūra, vaidmens, užduoties ir asmens organizacijos kultūra;

- **psichologinio mikroklimato kriterijus** – pagal šiuos kriterijus organizacijos kultūros tipai išskiriami autoriams apibendrinus įvairiuose šaltiniuose randamas tyrimų išvadas – paranojinė, depresinė, prievartinė, šizoidinė, oportunistinė kultūros;
- **galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus** – šiuo požiūriu yra skiriami keturi tipai: „*viskas arba nieko*“ kultūra, proceso kultūra, analitinė - projektinė kultūra ir „*duonos ir žaidimų*“ kultūra.

Kiekvienos, atitinkamam tipui priskiriamos organizacijos, darbuotojai ir pati organizacija vadovaujasi skirtingais įsitikinimais, nuostatomis, požiūriais, taisyklėmis bei apskritai – vertybėmis. Taip pat kiekvieno tipo organizacija turi savą istoriją, tradicijas, susiformavusius ritualus bei tik tai organizacijai aiškius bei jos darbuotojų atpažįstamus simbolius ir pan. Bet kurio tipo organizacijoje vyrauja tam tikra, jai būdinga bendravimo kultūra, darbo organizavimo schema ir t.t.

Svarbiausi organizacijų kultūros tipų įvairovę apibūdinantys bruožai bei savybės detaliau pateikiami 1 priede. Autoriai, kalbėdami apie organizacijos kultūros tipus, žvelgia iš skirtingų pozicijų. Harrison (1970) organizacijos kultūros tipologija atitinka to laikmečio idėjas, paremtas organizacijos veiklos efektyvumo bei sėkmės susiejimu su administraciniais veiklos organizavimo ir vadovavimo metodais. Darbuotojų santykiai, jų saviraiška bei atsakomybė aptariamuose „valdžios“, „vaidmens“, „užduoties“ ir „asmens“ organizacijos kultūros tipuose analizuojama per valdymo struktūros prizmę ir laikyta, kad veiklos administravimas ir struktūra yra pagrindiniai veiksniai ne tik apsprendžiantys organizacijos veiklos efektyvumą, bet ir nubrėžiantys tam tikras „ribas“, kiek ir kokia turi būti darbuotojų veikla, taikomi darbo metodai, net tarpusavio santykiai bei jų asmeninių gebėjimų ir įgūdžių (pasak autoriaus – „*talento*“) pasireiškimas.

Taigi laikyta, kad organizacija, jos orientacija imtinai apsprendžia vyraujančią kultūrą. Tačiau reikėtų pastebėti, kad emocinė organizacijos aplinka, mikroklimatas ir net darbuotojų pasitenkinimas darbu yra ne mažiau organizacijos kultūrą įtakoiantys, bet sunkiai apibrėžiami ir išmatuojami veiksniai. Organizacijos kultūra nėra vienpusis darinys – ji formuojasi ir yra formuojama sudėtingoje ir sudėtinėje organizacijos ir individo sąveikoje, kurios neįmanoma imtinai apibrėžti, aprašyti ir suklasifikuoti pagal aiškius kriterijus bei funkcijas.

Deal, Kennedy (1982) tipologijoje matyti nemaža Harrison (1970) tipologijoje vyravusi senosios valdymo paradigmos įtaka bei orientacija į struktūrizavimą, bet autoriai, aprašant vyraujančią organizacijoje kultūrą, organizacijas klasifikavo pagal tai, kiek jose esanti struktūra leidžia darbuotojams pasireikšti ar juos riboja, tačiau emocijos šioje tipologijoje buvo ne tik kad nepageidautinos – jos buvo aptariamoms tik kaip galimai trukdančios veiklai. Tai lėmė tai, kad bendras organizacijos tikslas nebuvo laikomas svarbiu motyvavimo veiksmiu, buvo skatinama individualizmas ir maksimalizmas. Taigi, organizacijos sėkmę lėmė individualaus darbuotojo

iniciatyva ir tai, kiek jis savo iniciatyva gebės „nukonkuruoti“ kitus darbuotojus – savo, tam tikra prasme, „varžovus“ siekiant statuso organizacijoje.

Vėliau, keičiantis požiūriui į personalo valdymą ir pereinant prie naujų, šiuolaikinių organizacijos valdymo metodų akcentuojant ne tik materialią, bet ir nematerialią organizacijos dalį, Shermerhorn et al. (1995, žr. 1 pr.) organizacijos kultūrą analizuoja per personalo tarpusavio santykius. Individualūs veiklos rezultatai buvo pripažįstami, gerbiama nuomonių įvairovė, klasifikacija apėmė tiek valdymo struktūrą, tiek veiklos laisvės lygį, tačiau nauja buvo tai, kad darbuotojų talentas imtas analizuoti ne tik kaip vertintinas, bet ir kaip ugdytinas organizacijos elementas. Galima teigti, kad klasifikacijoje atsiranda idėjų, kad ne tik darbo reglamentavimas gali garantuoti veiklos sėkmę, bet ir darbuotojų individualūs gebėjimai bei jų tarpusavio sąveika gali vesti organizaciją į sėkmę ir, reikalui esant, gali būti nukreipiami reikalinga organizacijai linkme.

Ėmusis platesnės organizacijos kultūros analizės, organizacijoje vyraujantis klimatas bei tarpusavio santykiai imti sieti su daugeliu organizacijos sėkmei įtaką turinčių sričių: darbuotojų kaita, motyvacija darbui, socializacijos ir adaptacijos lygiu, „naujokų“ integracijos į organizaciją sėkme ir pan. Neabejotina, kad kiekvienas organizacijos narys – tai individas, turintis emocijas ir jas išgyvenantis, daugiau ar mažiau motyvuotas, gebantis valdyti situaciją ar „skęstantis“ neesminėse smulkmenose. Gustainienė, Endriulaitienė (2009) akcentuoja pasitenkinimą darbu, kaip darančiu esminę įtaką organizacijos veiklai ir nurodo, kad tik įvertinus šio veiksnio svarbą organizacijos veiklai galimas teigiamų pokyčių inicijavimas. Tai apima fizinės darbo sąlygas, darbuotojų kaitą, pravaikštas, didesnių įsipareigojimų prisiėmimą ir įsitraukimą į veiklą. Taigi išeity, kad pasitenkinimas darbu – vienas iš organizacijos kultūros „tinkamumo“ ir „atitikimo“ darbuotojų lūkesčius indikatorius.

Siekiant išlaikyti objektyvų požiūrį, organizacijos kultūra analizuojama ir iš kitos, neigiamos pusės, t.y. aptariamais procesais, susiję su „iškrypusia“ organizacijos kultūra bei jos pasireiškimu. Sakalas (1998), Seilius (1998) apibendrina įvairių autorių pateikiamus organizacijos kultūros tipus žvelgiant psichologinio mikroklimato organizacijoje požiūriu. Šis klasifikavimas apima, galima sakyti, visa tai, kas nebūdinga sėkmingai, palaikančiai gerą emocinį mikroklimatą bei komandinės veiklos metodus, organizacijai. Šio tipo klasifikacijoje laikoma, kad emocijos - tai nukrypimų nuo „teisingos“ veiklos įrodymas, nes „bet kokie nukrypimai ar sutrikimai sukelia audringą reakciją“, o teigiamos emocijos – visiškai eliminuojamos, kalbama tik apie pozityvaus požiūrio nebuvimą (žr. 1 pr.).

Siekiant apibendrinti įvairių autorių požiūrus, organizacijos veiklos sritis, objektyviai bei subjektyviai vertinamas darbo sąlygas Cameron, Quinn (2006) išskiria keturis pagrindinius organizacinės kultūros tipus, kuriems būdingos tam tikros vertybinės sistemos: „klanas“, „hierarchija“, „rinka“, „prisitaikymas“. Šis skirstymas į tipus apima visą įmanomą organizacijų kultūrų tipų spektrą pagal orientaciją (į vidų – į išorę) bei lankstumą – stabilumą ir turi ypač platų pritaikomumą praktikoje, todėl yra dažnai pasirenkamas užsienio šalių organizacijų, siekiančių vystyti

savo organizacijų kultūrą. Apskritai, autorių pateikiama klasifikacija yra laikoma viena paprasčiausių ir praktiškiausių, nes į įtrauktos visos esminės organizacijos sėkmę įtakojančios organizacijos kultūros dimensijos; tai lemia ir požiūrio populiarumą klasifikuojant organizacijų kultūras (4 lent.).

4 lentelė. Organizacijos kultūros vertybių sistema pagal organizacijos tipą

Tipas	Vertybių sistema
Klanas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ labai draugiška aplinka, žmonės daug kuo dalinasi tarpusavyje; ▪ vadovai atlieka patarėjų ar net globėjų funkcijas; ▪ darbuotojus su organizacija sieja ilgalaikiai ryšiai, didelę reikšmę turi moralė ir organizacijos narių tarpusavio prisirišimas; ▪ prioritetinės vertybės - jautrumas klientams bei rūpestis žmonėmis; ▪ pirmumas teikiamas komandiniam darbui, narystei bei konsensusui
Prisitaikymas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vidinė aplinka dinamiška bei kūrybiška; ▪ darbuotojai, ypač vadovai, dažnai prisiima riziką ir diegia inovacijas; ▪ organizacijos narius vienija polinkis į naujoves ir eksperimentus bei noras būti lyderiais; ilgalaikis organizacijos tikslas – užvaldyti naujus resursus; ▪ sėkmę reiškia būti tam tikro produkto ar paslaugos lyderiu rinkoje; ▪ darbuotojams suteikiama veikimo laisvė bei skatinama iniciatyva; ▪ būdingas nuolatinis atsinaujinimas, siekiant kuo labiau supaprastinti pokyčių procesus: tobulinami sistemos analizės, pokyčių valdymo, apmokymo įgūdžiai
Rinka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ orientacija į rezultatus – svarbiausia pasiekti tikslą; ▪ darbuotojai yra kompetentingi bei orientuoti į konkretų „taikinį“; ▪ vadovai vykdo sudėtingas užduotis, nuolat konkuruoja tarpusavyje, daug reikalauja iš pavaldinių; ▪ organizacijos narius vienija noras laimėti; ▪ svarbu rūpintis reputacija ir užtikrinti sėkmę; ▪ didelis dėmesys skiriamas konkurenciniams veiksams – siektina konkurencinga produkto kaina; ▪ sėkmė matuojama rinkos dalies dydžiu, organizacijai būdinga varžytis aštrios konkurencijos sąlygomis
Hierarchija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ labai formali bei struktūrizuota organizacija; ▪ darbuotojai dirba pagal apibrėžtas instrukcijas; ▪ vadovai privalo būti geri organizatoriai bei koordinatoriai, svarbiausias uždavinys – užtikrinti operacijų efektyvumą bei nuoseklumą; ▪ organizacijos narius vienija darbo taisyklės bei kiti formalūs vidiniai organizacijos nuostatai; ▪ ilgalaikis tikslas – organizacijos stabilumas bei operacijų efektyvumo užtikrinimas; uždaviniai – nepriekaištinga paslaugų teikimo (produktų pristatymo) kokybė, nuoseklus darbo grafikas bei žema produkto kaina; ▪ svarbu, kad personalo darbas būtų saugus bei lengvai prognozuojamas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Cameron, Quinn (1999)

„Hierarchijos“ tipo organizacijoje siekiama perorganizuoti vidinius procesus, stengiamasi tobulinti ryšius su vartotojais, įvertinant jų poreikius, tačiau svarbiausiu uždaviniu išlieka operacijų efektyvumo bei nuoseklumo užtikrinimas, orientuojamasi į darbo procesus, svarbios administracinės procedūros. Šis tipas būdingas biurokratinėms, senąja valdymo paradigma besiremiančioms

organizacijoms. Šiuo atveju organizacijos kultūra formuojama dirbtinio poveikio priemonėmis, kiek įmanoma siekiama išvengti rizikos, darbuotojai nėra skatinami pasireikšti, juos riboja griežtos vidinės organizacijos taisyklės. Reikia pažymėti, kad kiekvienas veikiantis organizacijoje individas turi savus ne tik materialinius, bet ir nematerialinius poreikius (motyvus veikti), kurių patenkinimą lemia organizacijos aplinka, jos kultūra. Nematerialių poreikių patenkinimo lygis veikia darbo atlikimo kokybę bei patirtį konkrečioje organizacijoje – esminį požiūrio į darbą kintantis komponentas, kurio kokybės siekia kiekviena organizacija (Barvydienė, Kasiulis, 1998). Šiuo požiūriu, organizacijos nariai tam tikru lygiu netgi „slopinami“, ribojami griežtos organizacijos struktūros bei administracinių procedūrų. Kita vertus, mainais į tai jie gauna pakankamą stabilumą, nerizikuoja savo užimama pozicija, statusu – svarbiausiais jų išraiškos elementais (Zakarevičius, 2004).

Lankstesnei valdymo ir struktūros situacijai būdingas nuolatinis atsinaujinimas („*prisitaikymo*“ tipas), siekiant kuo labiau supaprastinti pokyčių procesus: taip tobulinami sistemos analizės, pokyčių valdymo, apmokymo bei kiti įgūdžiai. „*Klano*“ tipo organizacijoje žmogiškųjų išteklių strategija paremta darbuotojų poreikių įvertinimu ir dėl to iš darbuotojų tikimasi susitelkimo ir įsipareigojimo; žmogiškųjų išteklių strategija „*rinkos*“ tipo organizacijoje rengiama atsižvelgiant į darbuotojų poreikius - dėl to gerėja darbo rezultatai žemiausiame lygmenyje, pagerėja vadovų strateginio valdymo įgūdžiai.

Kaip minima aptariant organizacijos kultūros sampratą, esminis dalykas yra organizacijos vertybės ir tai, kaip darbuotojai jas suvokia, priima, kiek jos sutampa su organizacijos narių vertybėmis. Taigi, vertybės, pasitenkinimas darbu, organizacijoje vyraujanti atmosfera negali būti vertinama tik iš negatyvios pusės. Tuo labiau, kad pastaruoju laikmečiu atsigręžiama į organizacijos veiklos efektyvumo didinimą per žmogiškųjų išteklių valdymą bei plėtrą skatinant motyvaciją ir pasitenkinimas darbu įvardijamas kaip vienas iš veiksmingų „įrankių“. Cameron, Quinn (2006) organizacijų kultūrų skirstymas į tipus savo turiniu apima įvairius autorių minimus organizacijos kultūrą apsprendžiančius kriterijus, pagal kuriuos išskiriami šeši šio klasifikavimo praktinio taikymo organizacijos kultūros vertinimui ir vystymui privalumai, turintys mokslinį metodologinį pagrindimą, pateikiamą sekančiame darbo skyriuje:

- **tai praktiška** - fiksuojamos pagrindinės organizacijos kultūros dimensijos, kurios vertinamos remiantis skirtumais tarp esamos situacijos vertinimų ir būsimų (atitinkančių lūkesčius), skirtumai vertinami kaip esminiai elementai, turintys įtakos veiklos sėkmei;
- **tai leidžia laiku** diagnozuoti situaciją ir sukurti pokyčių strategiją, kuri gali būti įgyvendinta per „protingą“ laiką;
- **tai įtraukia** – proceso „žingsniai“ įtraukia kiekvieną organizacijos narį, tačiau ypatingai įtraukia tuos darbuotojus, kurie turi įtakos nustatant veiklos kryptį, stiprinant ir apibrėžiant vertybes ir nurodo esminių pokyčių kryptis;

- **tai kiekybinis ir kokybinis procesas tuo pačiu metu** - priklauso nuo kiekybinės pagrindinių kultūrinių dimensijų matavimo, taip pat apima kokybinius metodus, įskaitant istorijas, incidentus bei simbolius, atspindinčius neįmanomą išmatuoti organizacijos atmosferą.
- **tai valdoma** - diagnostikos ir pokyčių proceso vykdymas gali būti pakeičiamas ir įgyvendinamas komandos be pačios organizacijos, įprastai tai yra valdymo komanda. Nebūtini išoriniai organizacijos kultūros ekspertai ar konsultantai, paprastas įgyvendinimas;
- **tai pagrįsta** - sistema, kuria remiasi vertinimo procesas, yra pastatyta ne tik ant jausmų, kuriuos jaučia ir ką mano organizacijos nariai apie organizaciją, bet ir yra pagrįsta moksliniuose šaltiniuose ir nulemta aspektų, kurie patvirtinti moksliai.

Remiantis įvairiais autorių pateikiamais organizacijų tipais ir jų apibūdinimais apibendrinant galima teigti, kad visos organizacijos siekiant realizuoti savo tikslus ateityje ir gerai ar efektyviai (priklauso nuo valdymo požiūrio) panaudoti savo turimą potencialą (Bosas, 2005). Pasak Schein (1985), organizacijos kultūra per pagrindines grupės problemas veikia organizacijos mikroklimatą, nes organizacija siekia:

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

Taigi, nors organizacijos kultūra išskiriama į tipus pagal organizacijos funkcionavimo aspektus, pažymėtina, kad aiškiai matomas dvejopas procesas:

- organizacijos kultūra formuojama taikant įvairias dirbtines priemones, yra keičiama vadovams realizuojant tam tikrus, jų organizacijai priimtinius atitinkamus administracinius, motyvacinius ir pan. įrankius;
- organizacijos kultūra formuojasi veikiant vidiniams ir išoriniams veiksniams, kinta ir transformuojasi savaiminio proceso metu.

Būtent dėl šio dualinio proceso organizacijos kultūra gali būti įvardijama kaip **formavimo** ir **formavimosi** procesų sąveikos rezultatas, kurį didele dalimi nulemia organizacijos valdymo požiūris bei stilius. Kitaip tariant, galime teigti, kad nėra vieno teisingo ir geriausio organizacijos kultūros tipo, nes kiekvienas jų savaip įtakoja organizacijos sėkmę. Taip pat nėra idealaus modelio, kuriuo remiantis galima siekti įgyvendinti vienus ar kitus kultūrinius principus bet kurioje organizacijoje. Tačiau neginčytina yra tai, kad visų autorių pateikiamuose požiūriuose į organizacijos valdymą vyrauja nuomonė, kad kiekvienai organizacijai yra būdingos tam tikros vertybės, sudarančios vientisą, kaip ir organizacija, sistemą ir yra jos svarbi dalis.

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TYRIMAS

KONCERNO „SBA“ PAVYZDŽIU

Pasak Barvydienės, Kasiulio (1998), organizacijos kultūros efektyvumą lemia vertybių prigimtis: jei vertybės remia atitinkamus tikslus ir strategijas, kultūra tampa svarbiu turtu. Ouchi (1981) teigia, kad organizacijos kultūra nusako organizacijos vertybes, nustatančias veiklos, atvirumo ir elgsenos būdus. Taigi, „SBA“ koncerne pradinės vertybės apsprendžia jos tikslus, veiklos būdus, strategiją, o vėliau veikloje vertybės perduodamos iš vieno lygmens į kitą pradedant nuo aukščiausiojo lygio. Šiuo atveju tai, kiek organizacijos vertybės, kultūra yra sutampantys ir priimtini koncerno įvairių lygmenų vadovams, tiek tiksliai vertybės bus perduotos kiekvienam žemesniam lygmeniui. Tyrimui pasirinktoje organizacijoje „SBA“ koncene organizacijos kultūros formuotojais laikomi organizacijos vadovai, apimant aukščiausią ir vidutinį lygmenį. Svarbu tai, kad esant neatitikimui šiuose hierarchiniuose lygmenyse vertybės gali būti perkeliamos netiksliai, taip pat gali būti pasirenkami netinkami ar neefektyvūs valdymo metodai, skirtinga orientacija ir pan. Tai gali lemti neteisingai perkeliamas ir skiepijamas žemesniuose lygmenyse esantiems gamyboje dirbantiems darbuotojams (žemiausio lygio vadovams – gamybos meistrams ir darbininkams) vertybes bei organizacijos kultūrą paversti didžiausia kliūtimi organizacijos veiklos sėkmei.

Kadangi organizacijos vertybių sistema yra glaudžiai susijusi su jos veiklos efektyvumu, siekiant didinti veiklos efektyvumą ir didinti organizacijos konkurencingumą tikslinga įvertinti, kaip organizacijos vadovai bei vadybininkai aukščiausiame bei vidutiniame lygyje vertina esamą organizacijos kultūrą, kiek ji atitinka jų lūkesčius, t.y. kiek ji yra vadovams priimtina šiuo metu.

Tyrimo tikslas: pagal pasirinktą tyrimo modelį ištirti koncerno „SBA“ organizacijos kultūrą ir nustatčius jos tipą pateikti siūlymus tolimesniam vystymui.

Tyrimo objektas: koncerno „SBA“ organizacijos kultūra.

Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti tiriamojo objekto charakteristiką;
2. pateikti tyrimo atlikimo instrumento pasirinkimo mokslinį pagrindimą;
3. tyrimo (apklausos) metu gautus duomenis susisteminti bei apdoroti *SPSS* programa;
4. atlikti tyrimo rezultatų lyginamąją analizę;
5. nustatyti esamą ir pageidautiną koncerno „SBA“ organizacijos kultūros tipus;
6. išanalizuoti organizacijos kultūros esamą bei siektiną tipologiją pagal atskiras dimensijas;
7. pateikti rekomendacijas bei siūlymus koncerno „SBA“ organizacijos kultūros vystymui.

Tyrimo etika. Tyrimas atliktas laikantis pagrindinių etikos principų: privatumo, anonimiškumo ir konfidencialumo (Kardelis, 2002). Tyrime dalyvaujantys asmenys buvo informuoti, kad jų

duomenys nebus naudojami jokiais kitais tikslais, tik jiems nurodytais moksliniais tikslais. Respondentai tyrime dalyvavo savo noru, anketų duomenys naudojami tik apibendrinus ir nenurodant asmeninių duomenų.

2.1. Tiriamojo objekto charakteristika

2.1.1. Veiklos istorija

Koncernas „SBA“ - jau 20 metų verslą vystantis strateginis investuotojas, valdantis 27 baldų ir drabužių gamybos bei prekybos, nekilnojamo turto vystymo bei prekybos energetikos produktais įmones. Daugiau nei dešimt metų koncerno įmonės parduoda savo produkciją žinomiems prekybos tinklams 40 pasaulio šalių, dirba daugiau nei 4.300 darbuotojų. Koncerną „SBA“ kasmet papildo naujos įmonės, o esamos įmonės plečia savo veiklą, nuolat gimsta pažangūs verslo projektai. Nauji iššūkiai - neatsiejama „SBA“ verslo dalis (Apie mus, Kodėl turėčiau dirbti „SBA“?).

„SBA“ veiklos sritys - baldų gamyba ir mažmeninė prekyba bei aprangos gamyba ir prekyba, nekilnojamo turto vystymas bei energetinių produktų prekyba. Koncernui priklauso vienos pažangiausių Lietuvos įmonių AB „Utenos trikotažas“ ir AB „Klaipėdos baldai“. „SBA“ baldų grupė eksportuoja apie 95 proc. pagamintos produkcijos, likusi dalis parduodama mažmeninės baldų prekybos tinkle „SBA idėjos namams“ Lietuvoje. Bendros „SBA“ pajamos 2011 m. siekė apie 220 mln. EUR.

Koncernas savo veiklą pradėjo kaip nedidelė gamybinė - komercinė įmonė, kai Lietuva žengė pirmuosius žingsnius laisvosios rinkos ekonomikoje. Keletas veržlių įmonės įkūrėjų, vedami savo vizijos - sukurti konkurencingą lietuvišką produktą ir pasitelkę tuo metu turimus kuklius išteklius bei menkas technologines galimybes 1990 m. įkūrė lietuviško kapitalo įmonę. „SBA“ – tai lotyniškos frazės „*Scitus Bonus Animus*“ santrumpa, reiškianti „*protinga geroji dvasia*“. Pavadinimas atspindi „SBA“ siekius bei filosofiją, kuria koncerno įmonės vadovaujasi darbinėje veikloje bei įgyvendindami kūrybiškiausius sumanymus.

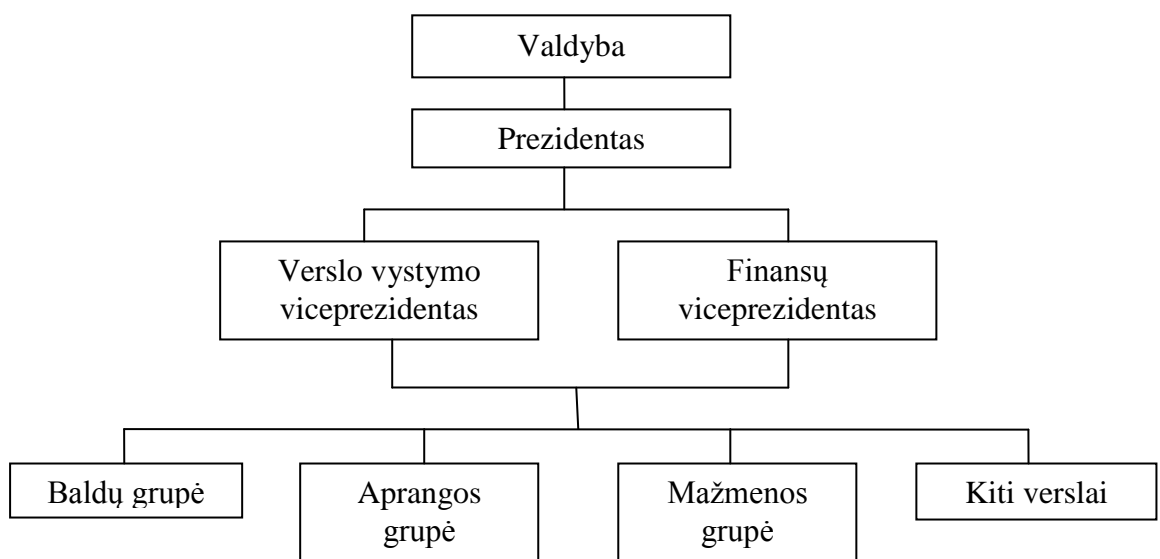
Naujai įkurta įmonė turėjo peržiūrėti savo veiklą, suformuoti strategiją. Nuo pat veiklos pradžios koncerno vadovybė tikslingai kreipė investicijas į valdomų įmonių modernizavimą, tarptautinius reikalavimus atitinkančių standartų diegimą ir veiklą, atitinkančią pradinę viziją. 1993 – 1996 m. koncerno prioritetine veikla pasirinktos baldų ir tekstilės gamybos kryptys. Per kelerius metus koncernas įsigijo dideles gamybines įmones: AB „Klaipėdos baldai“, AB „Šilutės baldai“, AB „Kauno baldai“, AB „Karigė“, AB „Utenos trikotažas“ ir kitas ir jas atgaivino, investuojant ne tik į gamybinius įrengimus, bet ir, tuo metu pakankamai inovatyviai, - į žmogiškuosius išteklius.

Atidarytos pirmosios koncerno baldų ir aprangos parduotuvės – „Klaipėdos baldų prekyba“ ir „Utenos trikotažo prekyba“. Per savo veiklos metus „Klaipėdos baldų prekybos“ salonų skaičius

išaugo iki 8 Lietuvoje (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje) ir 2 Latvijoje (Rygoje). „Utenos trikotažo prekybos“ tinklas taip pat sparčiai plėtėsi – iki 18 parduotuvių Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje, Alytuje, Marijampolėje, Druskininkuose. Įmonė taip pat buvo atidarytos 4 parduotuvės Ukrainos sostinėje Kijeve. Apie 50 proc. produkcijos buvo realizuojama vietos rinkoje. 1996 m. „SBA“ baldų grupė pradėjo bendradarbiavimą su vienu didžiausių pasaulyje baldų prekybos tinklų „Ikea“.

1997 m. „SBA“ priklausanti AB „Klaipėdos baldai“ tapo pirmąja Lietuvos baldų pramonės įmone, įdiegusia kokybės vadybos sistemą pagal tarptautinį ISO:9001 standartą. Vėliau visose „SBA“ gamybos įmonėse buvo įdiegtos ir sėkmingai funkcionuoja kokybės bei aplinkosaugos vadybos sistemos ISO:9001 ir ISO:14001, atitinkančios tarptautinius standartus. Greta šių verslų koncernas taip pat vystė didmeninę prekybą naftos produktais, statybų verslą ir mažmeninę prekybą (SBA augimas, Apie mus). 2000 m. koncerno „SBA“ pastangos bei indėlis sėkmingai vystant ekonominę ir socialinę veiklą Baltijos regione buvo įvertinti pagrindiniu Baltijos verslo konvencijos apdovanojimu – „Baltic Business Award“.

2003 m. koncerno valdyme įvyko strateginis pokytis – pradėtas taikyti modernus verslo modelis, orientuotas į naujos verslo strategijos įgyvendinimą. Buvo įsteigti baldų, aprangos, mažmenos ir nekilnojamojo turto verslo vienetai, kurie atsakingi už jiems priklausančių įmonių valdymą. Verslo vienetuose buvo sutelkti aukšto lygio atitinkamų sričių specialistai: rinkodaros ir pardavimų, produktų kūrimo, gamybos ir prekybos, plėtros bei vystymo, investicijų. Šis verslo valdymo modelis pasirinktas siekiant efektyviai išnaudoti gamybinius pajėgumus, taupyti sąnaudas, išnaudoti mąsto ekonomiją įsigyjant žaliavas bei įrangą, sutvirtinti savo pozicijas jau esamose rinkose ir sėkmingai plėstis į naujas rinkas (6 pav.).



6 pav. „SBA“ valdymo struktūra

Šaltinis: SBA valdymas <http://www.sba.lt/lt/main/about/about>

Šio laikotarpio pokyčiai ir nauja strategija subrandino naują koncerno „SBA“ verslo filosofiją, o 2004 m. „SBA“ pakeitė logotipą, kuris įkūnija subrandintą „SBA“ grupės misiją bei vertybes. Naujajame ženkle vaizduojama spiralė simbolizuoja pažangą, dinamiškumą, energiją, amžinybę ir tuo pačiu atspindi „SBA“ filosofiją, požiūrį į verslą bei supančią aplinką (7 pav.). Ženklo pakeitimas buvo siejamas ir su planuojama „SBA“ grupės plėtra tarptautinėse rinkose (SBA augimas, Apie mus).



7 pav. Koncerno „SBA“ logotipas

Šaltinis: Logotipai http://www.sba.lt/lt/main/news/for_press/logo

2006 – 2007 m. „SBA“ baldų ir aprangos įmonių grupės buvo didžiausios, vienos pažangiausių ir efektyviausiai dirbančių ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos šalyse, jų metinė apyvarta siekė beveik 1 mlrd.Lt, pagaminta produkcija eksportuota į beveik 40 pasaulio šalių, įmonėse dirbo apie 7.600 darbuotojų. To pasekoje 2007 m. strateginėmis „SBA“ verslo kryptimis apibrėžtos veiklos efektyvumas ir pridėtinės vertės kūrimas, o nuo 2008 m. pradėtas grupės įmonių gryninimas atsisakant nepagrindinių įmonių.

2008 – 2012 m. valdybos pastangos sutelktos veiklos efektyvumo didinimui, parduotos nepagrindinės įmonės koncentruojantis į esminius verslus. Atsižvelgiant į besikeičiančią verslo aplinką, atliktas kaštų mažinimas, padidintas įdarbinto kapitalo valdymo efektyvumas. Paskolų portfelio pertvarkymas padėjo išlikti lyderių gretose bei suteikė dar daugiau galimybių ateities planų įgyvendinimui (SBA augimas, Apie mus).

Koncernas aktyviai dalyvauja Lietuvos socialiniame, kultūriniame gyvenime, laikantis šių pagrindinių paramos ir labdaros krypčių:

- socialiniai projektai, skatinantys Lietuvos pilietiškumo ugdymą, pažangių idėjų, inovacijų kūrimą;
- aplinkosaugos projektai;
- regiono ar miesto visuomenei svarbūs kultūriniai renginiai.

„SBA“ įmonės yra aktyvios gimtojo regiono bendruomenės narės, uoliai dalyvaujančios socialinėje ir visuomeninėje krašto veikloje. Žymiausias „SBA“ remiamas kultūrinis renginys – tarptautinis džiaz festivalis „Kaunas Jazz“, kurį koncernas remia nuo 2001 metų. Gražia tradicija tapo „Lietuvos teatrų pavasario“ šventės metu geriausiam vaidmens atlikėjui įteikti koncerno įsteigtą prizą, nuo 2004 m. koncernas mecenuoja Valstybinį Jaunimo teatrą. Taip pat „SBA“ yra vienas pagrindinių Lietuvos tautinio olimpinio komiteto rėmėjų (SBA paramos politika, Visuomenė ir mes).

2.1.2. „SBA“ ilgalaikės vertės kūrimas

„SBA“ Lietuvos verslo žemėlapyje užima tvirtą poziciją ir yra orientuota į nuolatinį augimą bei plėtrą, siekiama kurti ilgalaikę vertę. Koncerno „SBA“ siekis – „*Galvoti kitaip, norėti daugiau, veikti greičiau*“ laikant, kad visi organizacijos nariai – kuriantys ateitį. „SBA“ tiki, kad tai, ką turi šiandien ir turės rytoj, sukuria žmonės, todėl nuolat investuojama į darbuotojų kompetencijos, žinių bei įgūdžių plėtrą, akcentuojamas keitimasis patirtimi (Apie mus, Kodėl turėčiau dirbti „SBA“?). Organizacijoje vyrauja centralizuoti procesai ir matricinė valdymo struktūra. Valdančioji kompanija, koncernas „SBA“ atsakinga už grupės verslo rezultatus, tiesiogiai verslą valdanti kompanija atsakinga už verslo vieneto rezultatus. Konkreti koncernui priklausanti įmonė atsakinga už įmonės rezultatus.

Koncernui priklausančiose įmonėse vykdoma bendra finansų / apskaitos politika, vyksta bendros konsultacijos, finansinės ataskaitos ir veiklos planai konsoliduojami. „SBA“ veikloje aktyviai išnaudoja interneto teikiamas galimybes komunikacijai su išorine aplinka; komunikacijai koncerno viduje sukurtas bendras vidaus tinklas („intranetas“), vykdomi IT projektai - diegiama verslo valdymo sistema. Koncernas vykdo bendrą marketingo politiką - viešieji ryšiai, grupės labdara ir parama, „SBA“ įvaizdžio formavimas, bendri rinkodaros paslaugų pirkimai, prekinių ženklų politika ir pan.

Didelis dėmsys koncerne skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymo politikai bei orientacijai į profesinį tobulėjimą ir asmenybės augimą. Organizacijos vertybių pagrindu siekiama veikti ryžtingai ir orientuojantis į lyderiavimą, santykių kūrimą ir išskirtinumą (5 lent.).

5 lentelė. „SBA“ vertybės

Vertybė	Turinys
Šeimininkiškumas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ įmonė – tai dalelė manęs; ▪ tai mano gyvenimas, kur aš augu, mokausi ir tobulėju; įmonės turtu rūpinuosi kaip savo asmeniniu
Vieningumas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kartu stipriau nei vienam; ▪ veikdami išvien, dalydamiesi patirtimi ir idėjomis, mes pasieksime gerokai daugiau
Ryžtingumas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lengviausi keliai ne man; ▪ ten, kur kiti mato problemas, aš įžvelgiu galimybes; ▪ drąsiai imuosi iniciatyvos, siūlau idėjas ir greitai jas įgyvendinu
Lyderiavimas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kiekvienas galime būti lyderiu; ▪ lyderis, kuris turi aiškią ateities viziją, kelia aplinkinių pasitikėjimą, savo pavyzdžiu bei darbu įkvepia kitus
Santykių kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mes suvokiame kliento poreikius ir ateities lūkesčius; ▪ esame tikri profesionalai, kurie kasdienį darbą skiria žmogui, tapsiančiam mūsų sukurto daikto šeimininku
Išskirtinumas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tik būdamas kitoks gali laimėti; ▪ mes tikime išskirtinumo galia ir žinome, kaip priimti tinkamiausius sprendimus ir sukurti pačius geriausius produktus, lemiančius ilgalaikę įmonės sėkmę

Saltinis: SBA vertybės <http://www.sba.lt/lt/main/about/mission>

Visa koncerno veikla grindžiama „SBA“ vertybėmis, orientuotomis į veržlumą, šeiminiškumą, vieningumą. Tai skatina nuolat tobulėti, siekti geriausio, o kūrybiškai mąstant didinamas tampa profesionalumas ne tik savo srityje, bet ir tobulėjama kaip asmenybė.

Skirtingos verslo kryptys suteikia darbuotojams neribotas karjeros galimybes – „SBA“ turi daugiau nei 400 įvairių pareigybių. Bet kuris geras darbuotojas gali sėkmingai kopti karjeros laiptais – dauguma dabartinių „SBA“ vadovų iškilo grupės viduje (Apie mus, Kodėl turėčiau dirbti „SBA“?).

Organizacijos plėtra siejama su personalo vystymu ir vyksta pagal bendrą koncerno strategiją, apimančią vadovų atranką, darbuotojų karjeros planavimą, darbo užmokesčio politiką, mokymus, personalo apskaitos politiką ir pan. Organizacijos vystymo funkcijos valdymo strategijos gairės pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė. **Organizacijos vystymo funkcijos valdymo strategijos gairės**

Vystymo kryptys	Detalizavimas
Organizacijos kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formuojama dinamiška ir atvira pokyčiams organizacijos kultūra; ▪ puoselėjamos „SBA“ vertybės; ▪ pokyčiai priimami kaip naujos galimybės; ▪ didžiuojamasi dirbant „SBA“
Atranka	<p>Atrenkami ir pritraukiami:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ savo srities ekspertai, turintys galias teorines žinias ir praktinę patirtį; ▪ turintys tvirtą asmeninę nuomonę bei platų (originalų) požiūrį; ▪ atitinkantys „SBA“ vertybes
Mokymai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tiksliniai mokymai planuojami asižvelgiant į konkretų darbuotoją; ▪ pagal poreikį siūlomas mokymasis darbo vietoje ir saviugda; ▪ stiprinamos išskirtinumą rinkoje formuojančios profesinės kompetencijos; ▪ vadovams stiprinamos lyderystės, įtakojimo ir komandinio darbo savybės
Karjera / Rezervas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ karjera planuojama pagal konkretaus darbuotojo situaciją; ▪ siūlomas sistemingas karjeros planas ar rodiklių gerinimas; ▪ rezervas formuojamas tik „raktinėms“ pozicijoms, kurioms būtina specifinė kompetencija arba sprendimų apimtis įtakoja visą „SBA“ įmonių grupę
Atlygis	<p>Atlygis siejamas su tikslais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ baziniu užtikrinamas socialinis saugumas ir stabilumas; ▪ trumpalaikis kintamas – siejamas su metinių asmeninių ir įmonės tikslų siekimu; ▪ ilgalaikiu kintamu – siejama su ilgalaikės vertės akcininkui kūrimu

Šaltinis: „SBA“ pateikta informacija

Laikantis pagrindinių gairių veikloje ir remiantis bendrosiomis vertybėmis koncerno darbuotojams suteikiamas identiškumo jausmas, ugdomas įsipareigojimas organizacijai. Bendrai visoje organizacijoje veiklai motyvuoja:

- **aiškūs tikslai** - veikla kasmet aiškiai apibrėžiama „SBA“ priklausančioms įmonėms, kiekvienam departamentui, pareigybei formuojant aiškius tikslus; siekiama, kad kiekvienas darbuotojas žinotų, ko jis siekia ir už ką bus vertinamas;
- **kūryba ir įtraukimas** - verslo vystymas reikalauja ne tik strateginio mąstymo, žinių bei įžvalgos, bet ir kūrybiškumo, nestandartinio požiūrio - tai „SBA“ kultūros dalis. „SBA“ kapitalas yra lietuviškas, todėl aukščiausia koncerno valdžia yra pakankamai artima, situacija patogi greitai priimti sprendimus, keistis nuomonėmis, dirbti kūrybiškai;
- **pripažinimas** - visi reikšmingi pasiekimai įvertinami „SBA“ vadovų, o geri darbuotojai skatinami realizuoti kūrybiškiausius sumanymus, plėsti akiratį ar tiesiog šauniai pailsėti; yra motyvuojami piniginėmis bei kitomis materialiomis premijomis (Apie mus, Kas mane motyvuos dirbant „SBA“?).

Taigi, organizacijos kultūra koncerne „SBA“ yra formuojama remiantis bendrosiomis organizacijos vertybėmis, kurios, kaip matyti, suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Tai patvirtina ir aptartą teorinėje temos analizėje organizacijos strategijos ir jos misijos, vertybių bei kultūros tarpusavio sąveiką įvairiais lygmenimis.

Quinn, Cameron (2006) nustatė, kad organizacijos, kurios yra lankstesnės savo struktūra, yra efektyvesnės, tačiau kartais tai veda prie organizacijos viduje kylančių prieštaravimų. Kadangi vienos, bendros ir geriausios organizacijos kultūros tipo ar modelio nėra ir negali būti, siekiant ją vystyti ir maksimaliai sumažinti disonansą tarp organizacijos ir jos darbuotojų galima suformuoti ne pačią geriausią, bet labiausiai atitinkančią organizacijos tipą kultūrą, kuri gali lemti efektyvesnę veiklą konkrečiose situacijose.

2.2. Mokslinis metodologinis tyrimo pagrindimas

2.2.1. Tyrimo metodika ir instrumentarijus

Tyrimo metodika. Organizacijos kultūros įvertinimui pasitelkiamos įvairios kultūros įvertinimo metodikos. Pagrindinė problema organizacijose yra tai, kad organizacijoje puoselėjamos vertybės gali ilgainiui neatitikti realiai esančių, taip pat visos vertybės kiekvienoje organizacijoje yra konkuruojančios tarpusavyje. Tai lemia tai, kad pati organizacija neretai lėšas, dėmesį, laiką organizacijos kultūros kūrimui bei įgyvendinimui skiria tik vieną kartą (Organizational Culture Assessment Instrument, 2010).

Viena iš populiariausių ir paprasčiausių yra Cameron, Quinn (2006) parengta tyrimo metodika, pagal kurią gana nesudėtinga sudaryti organizacijos kultūros modelį pasitelkiant organizacinės kultūros vertinimo priemonę, vadinamą *OCAI* (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*), tai patvirtintas psichometrinis tyrimo metodas, siekiant iširti organizacijos kultūrą. Jo tikslas yra

pakankamai paprasto tyrimo pagalba padėti organizacijoms per jos narių suvokimą identifikuoti esamą ir pageidaujamą organizacijos kultūrą. Organizacijos gali naudoti šiuos rezultatus įvertinant dabartinę organizacijos kultūrą, taip pat nustatant atotrūkį tarp esamos situacijos ir pageidaujamos ateities (Suderman, 2012, p.52). Tyrimo modelis vadinamas „*Konkuruojančių vertybių modeliu*“ (angl. *Competing Values Framework*). Praktikai teigia, kad šis organizacijos kultūros vertinimo įrankis leidžia organizacijai išvengti apie 70 proc. galimų veiklos nesėkmių ir gali būti vadinamas veiksmingu organizacijos kultūros pokyčių rinkiniu (OCAI online, About the Organizational Culture Assessment Instrument OCAI).

Remiantis tyrimo metodika, kiekviena organizacija turi savo unikalų organizacijos vertybių derinį, atitinkantį vieną iš keturių organizacijos kultūros tipų, besiskiriančių tarpusavyje:

- vidinis fokusavimas ir dėmesys išorinei aplinkai per integraciją ir diferenciaciją – tai parodo, kas organizacijai yra svarbu, kaip ji nori dirbti ir kas yra svarbu komunikuojant su išoriniu pasauliu (klientais, rinkomis ir pan.);
- stabilumas ir kontrolė kaip veiklos pagrindas palyginti su lankstumu ir veiksmų laisve (Organizational Culture Assessment Instrument, 2010).

Užpildant trumpą klausimyną (anketą) gautų duomenų pagrindu įvertinamas konkrečios organizacijos kultūros vertybių derinys, atitinkantis organizacijos tipą. Šis vertinimas yra patvirtintas (validuotas) metodas tiriant organizacijos kultūrą ir permąnų lūkesčius. Šiuo metu *OCAI* metodas naudojamas daugiau nei 10.000 įmonių visame pasaulyje (OCAI online, About the Organizational Culture Assessment Instrument OCAI).

Metodo autoriai sukūrė organizacijoje puoselėjamų vertybių sistemą, kuri skirstoma į keturis tipus, atitinkančius vieną iš keturių organizacijos kultūros modelių. Taip ne tik įvertinama organizacijos kultūra jos darbuotojų akimis, bet ir sužinoma jų nuomonė, kokia kultūra būtų jiems priimtinesnė. Panaudojant *OCAI*, organizacijos kultūra įvertinama **bendruoju požiūriu** (nustatoma, koks yra jos tipas) ir pagal šešis kriterijus, vadinamas organizacijos kultūros dimensijas:

- bendrieji dominuojantys bruožai;
- vadovavimo (lyderiavimo) stilius;
- valdymas;
- organizacijos narius vienijantys veiksniai (organizacijos „klijai“);
- strateginiai tikslai;
- sėkmingos veiklos kriterijai.

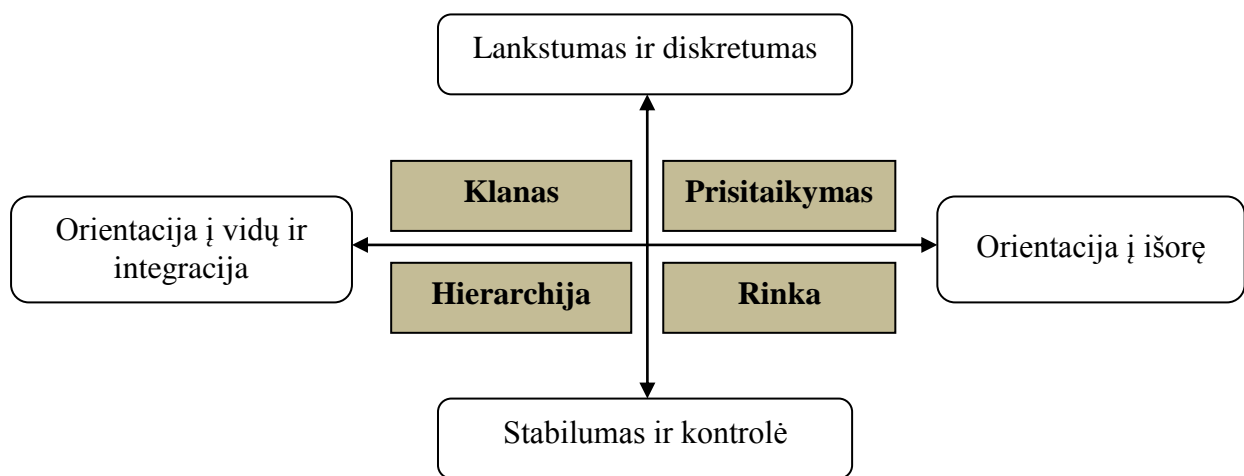
Metodo autoriai taip pat pateikia organizacijos kultūros keitimo planą, pagal kurį galima suformuoti tokią kultūrą, kuri maksimaliai padėtų įgyvendinti organizacijos tikslus.

Pagrindiniai autorių siūlomo metodo privalumai yra:

- pagrįstumas – metodas yra pagrįstas moksline medžiaga bei empiriniais tyrimais;

- praktiškumas – įtraukiamos visos esminės organizacijos sėkmę įtakojančios organizacijos kultūros dimensijos;
- tyrimas apima visus organizacijos narius;
- tyrimas padeda įvertinti organizaciją tiek kiekybiškai, tiek kokybiškai;
- pakankamai trumpas tyrimo atlikimo laikas;
- tyrimui nėra būtina speciali tyrėjų kvalifikacija.

Cameron, Quinn (2006) išskyrė keturis pagrindinius organizacinės kultūros tipus (*KLANAS*, *PRISITAIKYMAS*, *RINKA*, *HIERARCHIJA*), kuriems būdingos tam tikros vertybinės sistemos. Tyrimo modelyje (8 pav.) matyti, kaip skirtingų tipų kultūros išsidėstę koordinacinių ašyse pagal orientaciją į vidų / išorę (horizontali ašis) bei lankstumą / stabilumą (vertikali ašis).



8 pav. **Tyrimo modelis**

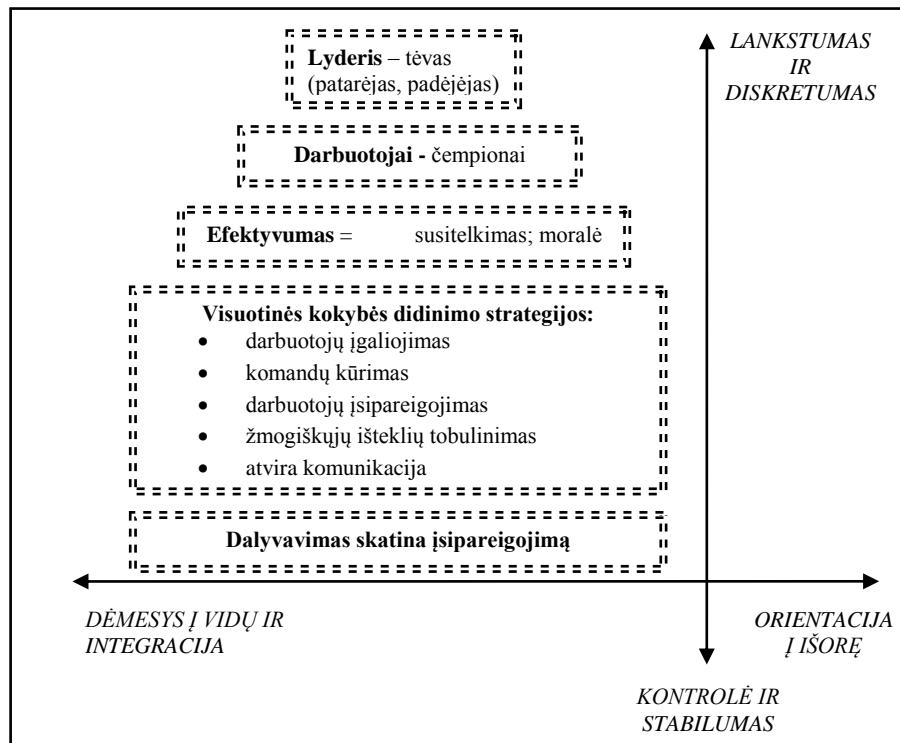
Šaltinis: Cameron, Quinn (2006)

Pagrindiniai aspektai sudaro keturis ketvirčius, iš kurių kiekvienas vaizduoja atskirus organizacijos efektyvumo rodiklių rinkinius. Kaip išsiaiškinta teorinėje organizacijos kultūros analizėje, nėra vieningo nei vieno teisingo ar neteisingo organizacijos kultūros tipo, nes organizacijos tarpusavyje yra labai skirtingos. Dažniausiai praktikoje sutinkami mišrūs organizacijos kultūros tipai, kur vienas ar du jų yra dominuojantys, taigi, pasak Cameron, Quinn (2006), sėkmingai veikiančioms organizacijoms yra būdingi tam tikri organizacijos kultūros modeliai, kurių formas apsprendžia nutolę nuo koordinacinių pradžios keturkampių viršūnių taškai.

Organizacijos kultūra gali būti nebūtinai atitinkanti konkretų tipą - organizacijos kultūra gali būti artimiausia vienam (ar keliems) tipams ir būti šiek tiek linkusi į trečiąjį tipą. Taip pat kultūra gali didele dalimi atitikti konkretų tipą ir turėti daug visiškai kitam, net priešingame kampe esančia tipui, būdingų savybių, pvz.: vyriausybines ir analogiškose valdymo struktūrose, kur ilgą laiką sėkmingai funkcionuoja *HIERARCHIJOS* tipo kultūra, galima pastebėti nemažai *KLANO* tipui būdingų bruožų.

Atliekant organizacijos kultūros vertinimą ypač svarbus metodo autorių pateikiamas kiekvienam organizacijos kultūros tipui būdingų vertybių, veiklos, bendravimo metodų rinkinys.

Organizacijos kultūros tipas - *KLANAS* (angl. *Clan*). Šiam organizacijos kultūros tipui būdinga labai draugiška aplinka, žmonės daug ku dalinasi tarpusavyje, tai lyg didelė šeima. Vadovai atlieka patarėjų ar net globėjų funkcijas. Darbuotojus su organizacija sieja ilgalaikiai ryšiai, didelę reikšmę turi moralė ir organizacijos narių tarpusavio prisirišimas. Prioritetinėmis vertybėmis laikomi jautrumas klientams bei rūpestis žmonėmis (9 pav.).

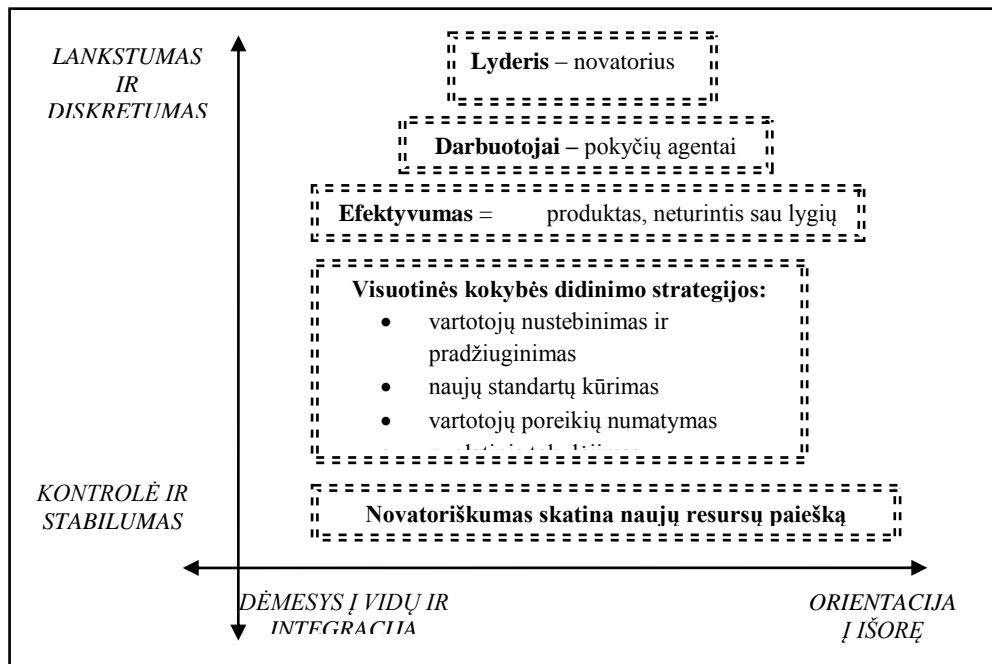


9 pav. **KLANO** tipo vertybių sistema

Šaltinis: Cameron, Quinn (2006)

Organizacijoje pirmumas teikiamas komandiniam darbui, narystei bei konsensusui. Žmogiškųjų išteklių strategija paremta darbuotojų poreikių įvertinimu, todėl iš darbuotojų tikimasi susitelkimo ir įsipareigojimo.

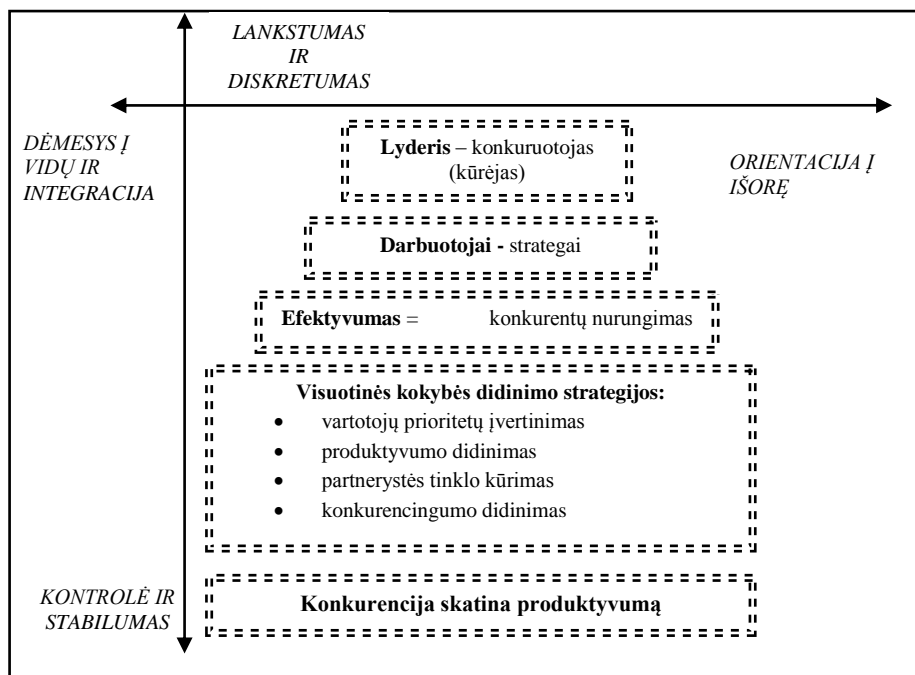
Organizacijos kultūros tipas - *PRISITAIKYMAS* (angl. *Adhocracy*). *PRISITAIKYMO* tipo organizacijos vidinė aplinka dinamiška bei kūrybiška. Darbuotojai, ypač vadovai, dažnai prisiima riziką ir diegia novacijas, organizacijos narius vienija polinkis į naujoves ir eksperimentus bei noras būti lyderiais. Ilgalaikis organizacijos tikslas – užvaldyti naujus resursus. Sėkmę reiškia būti tam tikro produkto ar paslaugos lyderiu rinkoje (10 pav.).

10 pav. **PRISITAIKYMO** tipo vertybių sistema

Šaltinis: Cameron, Quinn (2006)

Darbuotojams tokioje organizacijoje suteikiama veikimo laisvė bei skatinama iniciatyva. Šiai organizacijai būdingas nuolatinis atsinaujinimas, siekiant kuo labiau supaprastinti pokyčių procesus. Taip tobulinami sistemos analizės, pokyčių valdymo, apmokymo bei kiti įgūdžiai.

Organizacijos kultūros tipas – RINKA (angl. *Market*). Tai organizacija, kuri yra orientuota į rezultatus – svarbiausia čia pasiekti tikslą, darbuotojai yra kompetentingi bei orientuoti į konkretų „taikinį“ (11 pav.).

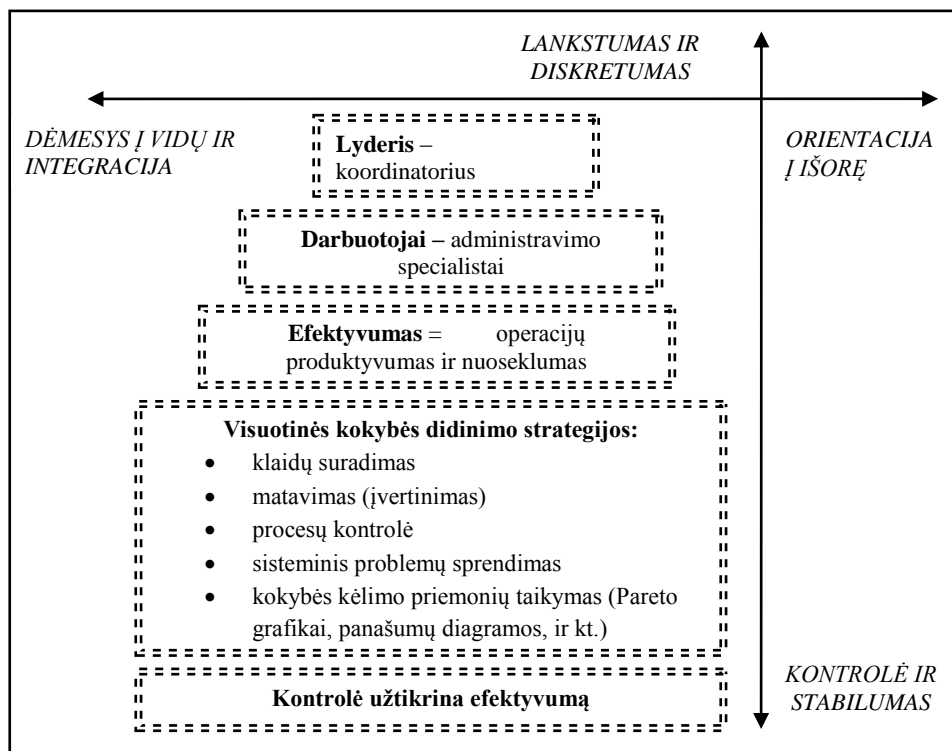
11 pav. **RINKOS** tipo vertybių sistema

Šaltinis: Cameron, Quinn (2006)

Vadovai vykdo sudėtingas užduotis, nuolat konkuruoja tarpusavyje, daug reikalauja iš pavaldinių. Organizacijos narius vienija noras laimėti: čia yra svarbu rūpintis reputacija ir užtikrinti sėkmę. *RINKOS* tipo organizacijose didelis dėmesys skiriamas konkurenciniams veiksams – siektina konkurencinga produkto kaina, o sėkmė matuojama rinkos dalies dydžiu, organizacijai būdinga varžytis aštrios konkurencijos sąlygomis. Žmogiškųjų išteklių strategija rengiama atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, todėl gerėja darbo rezultatai žemiausiame lygmenyje, pagerėja vadovų strateginio valdymo įgūdžiai.

Organizacijos kultūros tipas - *HIERARCHIJA* (angl. *Hierarchy*). Tai labai formali bei struktūrizuota organizacija, kurioje darbuotojai dirba pagal apibrėžtas instrukcijas. 12 paveiksle matyti šiam tipui būdingos savybės. Vadovai privalo būti geri organizatoriai bei koordinatoriai, jų svarbiausias uždavinys – užtikrinti operacijų efektyvumą bei nuoseklumą.

Organizacijos narius vienija darbo taisyklės bei kiti formalūs vidiniai organizacijos nuostatai. Ilgalaikis tikslas – organizacijos stabilumas bei operacijų efektyvumo užtikrinimas.



12 pav. ***HIERARCHIJOS*** tipo vertybių sistema

Šaltinis: Cameron, Quinn (2006)

Šio tipo organizacijos pagrindiniai uždaviniai – nepriekaištinga paslaugų teikimo (produktų pristatymo) kokybė, nuoseklus darbo grafikas bei žema produkto kaina. Svarbu yra tai, kad personalo darbas būtų saugus bei lengvai prognozuojamas. Stengiamasi tobulinti ryšius su vartotojais, įvertinant jų poreikius bei perorganizuojant vidinius procesus.

Tyrimo instrumentas. Tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa internetu, kadangi taip buvo galima pakankamai greitai ir operatyviai apklausti koncerno „SBA“ darbuotojus ir gavus užpildytas anketas padaryti atitinkamas išvadas. Atliekant apklausą internetu išvengta tyrėjos įtakos respondentams bei jų atsakymams. Apklauso anketos klausimai pateikti suskirstant juos blokais. Anketą darbuotojams (2 priedas) sudarė trys struktūriniai blokai:

- 1) instrukcija respondentams - įvadinė anketos dalis, kurioje respondentams paaiškintas atliekamo tyrimo tikslas, nurodyta, kaip žymėti atsakymus ir pan.;
- 2) respondentų charakteristikų blokas (1-6 klausimai) – šis blokas skirtas respondentų sociodemografinėi charakteristikai apibūdinti;
- 3) pagrindinis anketos blokas „*Organizacinės kultūros vertinimas*“ (angl. *The Organizational Culture Assessment Instrument OCAI*), sudarytas Cameron, Quinn (2006) tyrimo metodikos pagrindu sudarytas klausimynas.

Respondentų charakteristikoms išsiaiškinti pateikti klausimai apie lytį, amžių, užimamas pareigas, etc. Respondentų prašyta pažymėti juos atitinkančias charakteristikas. Pagrindiniame bloke pateiktas organizacijos kultūros įvertinimui naudojamas patvirtintas klausimynas „*The Organizational Culture Assessment Instrument - Current Profile*“ (Cameron, Quinn, 2006, p.26-28), kurį sudaro šeši pagrindiniai klausimai (žr. 2 pr.), kurių kiekvieno atsakymai A, B, C ir D turi būti įvertinti 100 balų sistemoje taip, kad vieno klausimo atsakymų balų suma būtų lygi 100. Pvz., pirmajame klausime „*Dominuojantys bruožai*“: jeigu manoma, kad alternatyva A yra labai artima organizacijai, alternatyvos B ir C yra mažiau būdingos, o C labai nedaug pasireiškia tiriamoje organizacijoje, įvertinimai gali būti maždaug tokie: A-55, B ir C po 20, D – 5 taškai. Bendra įvertinimų suma turi būti lygi 100. Klausimyno pildymo etapai yra du:

1. atsakoma į klausimus, įvertinant dabartinę organizacijos būklę (užpildant skiltį „*Dabar*“). Įvadinėje anketos dalyje pažymėta, kad labai svarbu atsakymus pateikti taip, kad jie kuo tiksliau atspindėtų realią padėtį;

2. antrajame etape reikia iš naujo užpildyti anketą skiltyje „*Ateityje*“, įrašant atsakymus, kurie atspindėtų organizaciją po penkerių metų, t.y. kokios organizacijos respondentas pageidauja ir norėtų (ateities lūkesčiai).

Atsakius į visus klausimus, skaičiuojami rezultatai.

2.2.2. Tyrimo rezultatų skaičiavimai

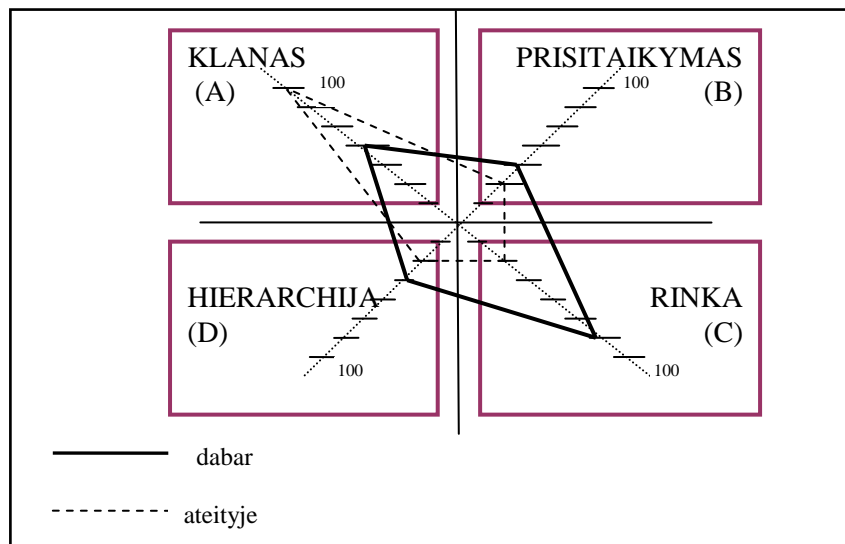
Bendras organizacijos kultūros modelis. Užpildžius anketas atliekami skaičiavimai ir gauti taškai atidedami koordinačių ašyse, kad galima būtų vizualiai pamatyti tiriamos organizacijos kultūros profilį. Kiekvienas iš pateiktų atsakymų priskiriamas tam tikram organizacijos kultūros tipui:

- A = *KLANAS (K)*;

- B = *PRISITAIKYMAS* (P);
- C = *RINKA* (R);
- D = *HIERARCHIJA* (H).

Pradžioje iš anketoje gautų atsakymų skilties „*Dabar*“ susumuojami visų šešių klausimų A atsakymai ir padalinami iš 6. Gautas atsakymas (taškais) atidedamas įstrižoje ašyje zonoje *KLANAS* (13 pav.). Po to, susumavus anketos B atsakymus ir padalinus iš 6, gautas atsakymas atidedamas *PRISITAIKYMO* zonoje. Analogiški veiksmai atliekami ir su C (*RINKOS*) bei D (*HIERARCHIJOS*) atsakymais. Sujungus visus atidėtus taškus gaunamas dabartinis organizacijos kultūros profilis.

Po to taip pat suskaičiuojami visi keturių atsakymų vidurkiai iš skilties „*Ateityje*“ ir analogiškai atidedami ant tų pačių ašių bei sujungiami tarpusavyje. Taip gaunamas pageidaujamas organizacijos kultūros profilis. 13 paveiksle pavaizduotas organizacijos kultūros dabartinis (ištininė linija) ir pageidaujamas (punktyrinė linija) profilis, pagal kurį matyti, kad šiuo metu organizacijoje dominuoja *RINKOS* tipas, tačiau jos nariai pageidauja, kad organizacija būtų daug labiau artimesnė *KLANO* tipui.

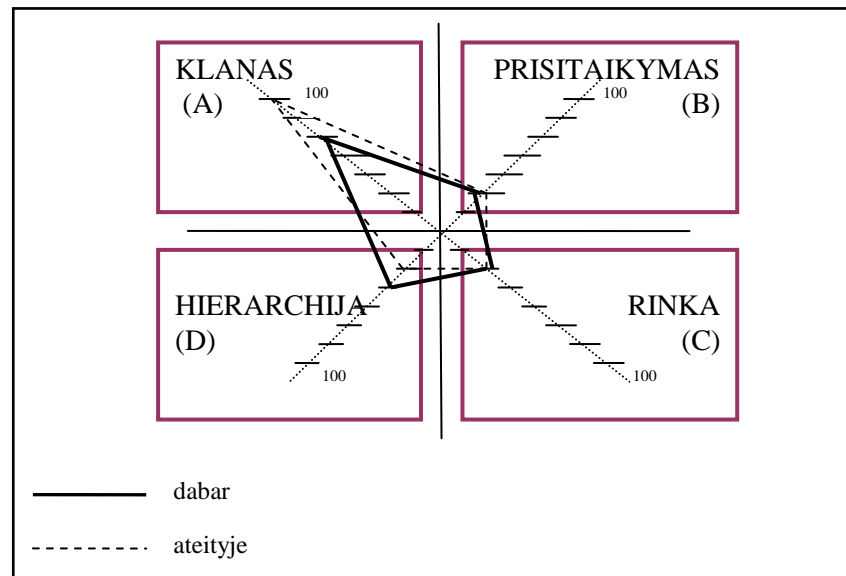


13 pav. **Bendrojo organizacijos kultūros modelio pavyzdys**

Šaltinis: Cameron, Quinn (2006)

Detalus organizacijos kultūros modelis. Nubraižius bendrą organizacijos kultūros modelį, tikslinga panagrinėti kultūrą pagal šešis anksčiau minėtus organizacijos kultūros kriterijus, pagal kuriuos ir sudarytas klausimynas, t.y. nubraižyti dar šešis organizacijos kultūros modelius. Tam tikslui gauti anketos atsakymai nagrinėjami paėiliui po vieną klausimą, pvz.: 1 klausimo „*Dominuojantys bruožai*“ iš skilties „*Dabar*“ atsakymo A taškai atidedami *KLANO* ašyje, B – *PRISITAIKYMO*, C – *RINKOS* ir D – *HIERARCHIJOS* ašyse. Po to šie taškai sujungiami. Analogiškai ant tos pačios plokštumos atidedami to paties klausimo taškai iš skilties „*Ateityje*“. Gaunamas organizacijos kultūros modelis, kuris atspindi pagrindinius organizacijos bruožus.

14 paveiksle matyti, kad pirmojo klausimo modelis skiriasi nuo bendro organizacijos kultūros modelio, nes čia dominuojantis tipas jau yra *KLANO*.



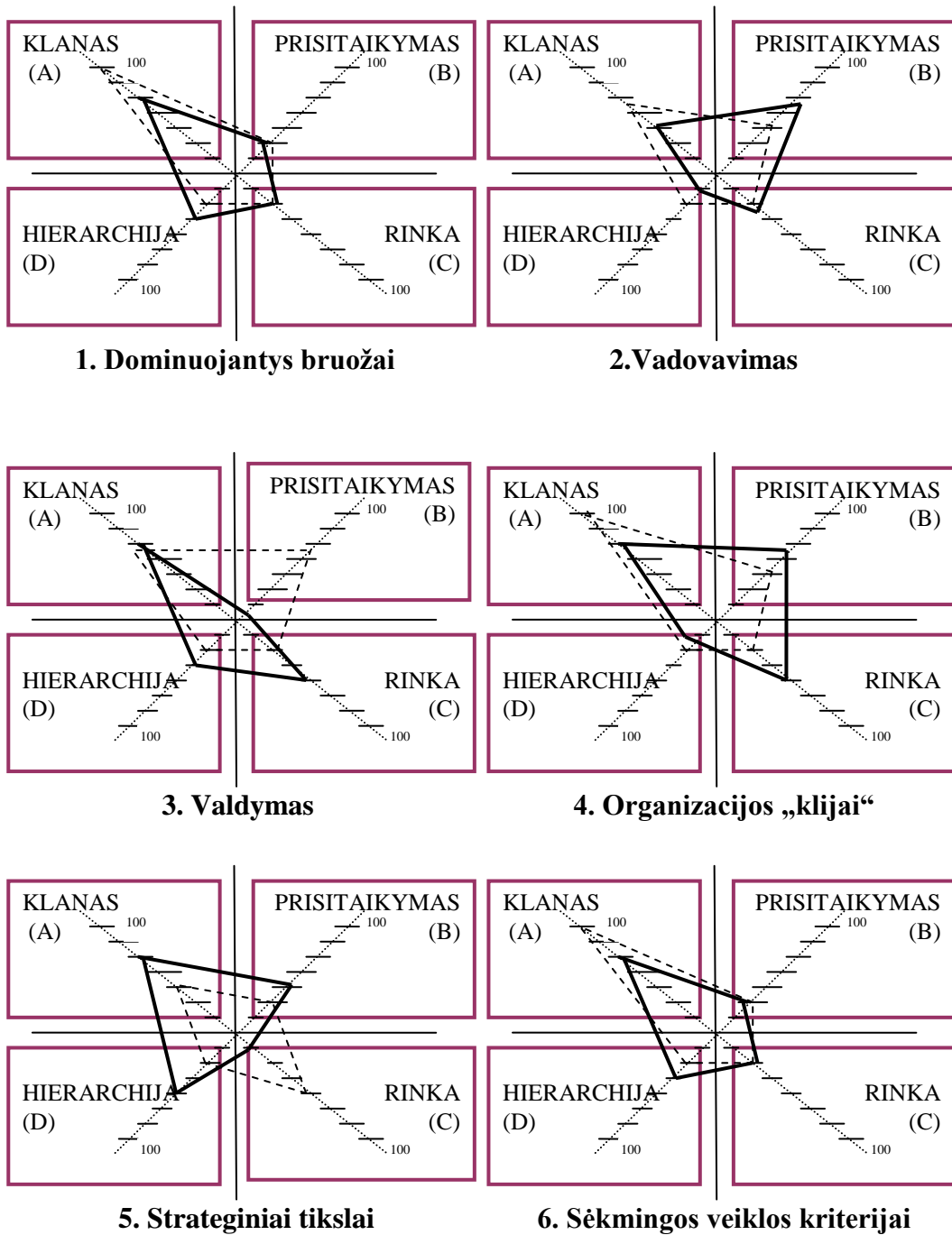
14 pav. **Organizacijos kultūros modelis pagal dominuojančius organizacijoje bruožus**

Šaltinis: Cameron, Quinn (2006)

Toliau tie patys žingsniai daromi su vadovavimo, valdymo ir kitais klausimais. Kiekviena dimensija yra įvertinama pagal respondentų atsakymus į 24 anketos klausimus ir nustatoma, kokia organizacijos kultūros dimensijos orientacija yra šiuo metu ir kokia ji pageidautina ateities perspektyvoje (Suderman, 2012).

Pateiktas skaičiavimas buvo pritaikytas įvertinti vienos anketos rezultatus. Jei organizacijoje apklausiamas kiekvienas narys individualiai, tuomet taškai tiek sudarant bendrą modelį, tiek detalius modeliukus, skaičiuojami kaip vidurkiai įvertinant ir anketų skaičių, pvz..., jeigu braižomas bendrasis organizacijos kultūros modelis, sudedamas visų anketų A atsakymų skaičius, dalinama iš anketų skaičiaus ir po to iš 6, o gautas skaičius atidedamas *KLANO* ašyje. Tas pat daroma su B, C ir D atsakymais. Braižant detalų modelį pagal tam tikrą klausimą, taško A koordinatė gaunama sudėjus visų anketų tam tikro nagrinėjamo klausimo A atsakymus ir padalinus iš anketų skaičiaus.

15 paveiksle galima matyti, jog visi 6 modeliai (pagal dimensijas) nebūtinai sutampa tarpusavyje ar yra analogiški pagrindiniam organizacijos kultūros modeliui. Šie detalūs modeliai gali padėti organizacijos vadovams įžvelgti spragas ir efektyvumo didinimo galimybes konkrečiai kiekvienoje valdymo – administravimo srityje.

15 pav. **Detalus organizacijos kultūros modelis**

Šaltinis: Cameron, Quinn (2006)

Tyrimo rezultatų aptarimas ir išvados. Užpildžius anketas ir nubraižius galutinius organizacijos kultūros modelius (bendrą profilį bei 6 detalius modelius pagal anketos klausimus), padaromos konkrečios išvados - kokia organizacijos kultūra yra dabar (teigiamos ir neigiamos pusės) bei ką reikia pakeisti, kad organizacijos efektyvumas padidėtų. Tai parodoma darbuotojų požiūriu, taigi, tikėtina, kad siektinoje organizacijos kultūroje veikiančys darbuotojai veiklą vykdys labiau motyvuotai, jų veiklą bus našesnė ir efektyvesnė. Būtina atkreipti dėmesį į dabarties ar ateities taškus, jei jie skiriasi tarpusavyje 10 ir daugiau taškų.

Išanalizavus situaciją, nustatomi tikslai bei konkretūs uždaviniai organizacijos kultūros keitimui: ką reikėtų organizacijos kultūroje daryti naujai, ką tęsti ir ko nereikėtų daryti. Šio tyrimo pagrindu galima parengti konkrečių veiksmų planą.

Cameron, Quinn (2006) rekomenduoja organizacijos kultūros keitimą daryti grupelėmis, nuo aukščiausio lygio iki žemiausio taip, kad pirmosios grupės nariai (aukščiausio lygio vadovai) patys mokosi pokyčių ir juos naudoja, po to jie moko žemesniojo lygio grupę bei kontroliuoja pokyčių procesus toje grupėje. Kai antroji grupė įgyvendina pokyčius, organizacijos kultūros keitimas vyksta vertikalia kryptimi žemyn tuo pačiu principu: antroji moko ir kontroliuoja trečiąją, etc.

Organizacijos kultūros keitimo procese privalomas grįžtamasis ryšys – gaunami pokyčių rezultatai turi būti analizuojami (periodiškai atliekamas tas pats organizacijos kultūros įvertinimas) ir pagal juos koreguojamas organizacijos kultūros keitimo planas. Kad kultūros keitimas būtų kuo kryptingesnis, Cameron, Quinn (2006) pateikia rekomendacijas, kaip įtvirtinti vienam ar kitam organizacijos kultūros tipui būdingas vertybes, tačiau autoriai pastebi, kad organizacijos kultūros keitime labai svarbų vaidmenį atlieka **organizacijos vadovai**. Dėl to tikslinga šalia organizacijos kultūros įvertinimo (*OCAI*) padaryti atskirą tyrimą **vadovų kompetencijai** nustatyti panaudojant vadovų kompetencijos įvertinimo instrumentą (*MSAI*). Pasak Tharp (2012, b), organizacijos kultūros tipologijos vertinimo mechanizmas leidžia lengviau suprasti bei giliau pažvelgti į organizacijoje dominuojančius bruožus, santykius tarp grupių bei pačios organizacijos santykį su jos darbuotojais.

Apskritai, naudojant Cameron, Quinn (2006) metodologijoje pristatomą *OCAI* įrankį organizacijos kultūros tyrimui gaunami duomenis yra pakankamai nesudėtinga interpretuoti bei įvertinti juos remiantis autorių pateikiamais organizacijos kultūros tipų apibūdinimais. Tyrimo rezultatų interpretavimas leidžia įvertinti, kaip ir kokiais būdais naudojasi organizacija pateikdama save išorinei aplinkai, konkuruodama rinkoje. Tuo pačiu, įvertinus siektiną situaciją darbuotojų požiūriu galima įvertinti pokyčių įvairiose organizacijos kultūros dimensijose būtinumą ir suplanuoti, į kokius aspektus reikalinga atsižvelgti juos inicijuojant.

2.3. Tyrimo organizavimas ir eiga

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis apėmė visus koncerno „SBA“ aukščiausio ir vidutinio lygio darbuotojus (vadovus). Siekiant, kad tyrimo imtis teisingai atspindėtų tiriamo požymio galimų reikšmių populiacijoje proporcijas (Čekanavičius, Murauskas, 2006), ji apėmė visus organizacijos padalinių įvairaus lygio bei srities vadybinį darbą atliekančius darbuotojus. Bendrai 2012 m. pabaigoje SBA dirbo apie 4.300 darbuotojų, iš kurių vadovaujančioms pozicijoms įvairiuose padaliniuose (administracijos, personalo, finansų, audito ir teisės, rinkodaros, saugos, informacinių technologijų bei gamybos padaliniai – viso 7 padaliniai) priskiriama:

- 22 aukščiausiojo lygio vadovai;

- 100 vidutiniojo lygio vadovų, įskaitant gamybos technologus;
- 12 personalo vadovų;
- 16 finansų, audito ir teisės specialistų, priskiriamų specializuotų grupių vadovams;
- 28 kiti specialistai.

Taigi, visų populiacijos (178 darbuotojai) elementų galimybės priklausyti imčiai buvo visiškai vienodos (paprastoji atsitiktinė gražintinė imtis), jai sudaryti buvo naudojami visi populiacijos elementai (Čekanavičius, Murauskas, 2006, p.13).

Tyrimo organizavimas. Tyrimas koncerne „SBA“ buvo atliekamas 2013 m. sausio – vasario mėn., apklausos anketą talpinant internetinėje apklausų svetainėje www.manoapklausa.lt ir organizacijos darbuotojams persiunčiant anketos nuorodą pildymui. Tokiu būdu buvo išlaikytas visiškas respondentų anonimiškumas bei išvengta galimos tyrėjo ir/ar pačios organizacijos įtakos anketos atsakymams. Tyrimas buvo organizuotas prieš tai jį aptarus su organizacijos vadovais ir personalo skyriumi, taip pat pačios organizacijos iniciatyva buvo paskirtas personalo specialistas, atsakingas už informacijos apie apklausą darbuotojams pateikimą. Informacija apie apklausą buvo kartojama kas savaitę siunčiant priminimą.

Atliekant organizacijos kultūros tyrimą koncerne „SBA“ buvo išsiųstos 178 anketos, iš kurių grįžo 161 anketa. Gautos užpildytos anketos buvo tikrinamos, atmetant netinkamai, netvarkingai ir nepilnai užpildytas anketas. Atmestos aštuonios anketos, tyrimui tinkamų anketų, kurių duomenys analizuojami, buvo 153 vienetai (N=153). Anketų grįžtamumas – 85,95 proc., tai pakankamai aukštas rodiklis reprezentatyviems tyrimo duomenims gauti.

Gautieji duomenys buvo sisteminami, atliekama jų statistinė analizė *SPSS Statistical Package* programa, grafiniam duomenų vaizdavimui naudota *Microsoft Office Excel 2007* programa. Pirmiausia buvo analizuojamas bendras organizacijos kultūros modelis „Dabar“ (P), kuriuo remiantis buvo nustatytas esamos organizacijos kultūros tipas bei, įvertinant darbuotojų lūkesčius, suformuotas siektina organizacijos kultūros tipas „Ateityje“ (F). Toliau kultūra buvo analizuojama pagal šešias tyrimo metodiką parengusių autorių Cameron, Quin (2006) pateiktas organizacijos kultūros dimensijas:

- dominuojantys bruožai (interpretuojant tyrimo duomenis - *DB*);
- vadovavimas (*V*);
- valdymas (*VALD*);
- organizacijos „klijai“ (*OK*);
- strateginiai tikslai (*ST*);
- sėkmingos veiklos kriterijai (*SVK*).

Remiantis tyrimo duomenų analize atskleistas vyraujantis šiuo metu organizacijos kultūros tipas bei suformuotas siektinas tipas kiekvienu šių atvejų. Apibendrinus tyrimo duomenis pateiktos

rekomendacijos bei siūlymai organizacijos kultūros tiriamoje organizacijoje tobulinimui, leisiančiam organizacijai ateityje pasiekti didesį veiklos efektyvumą.

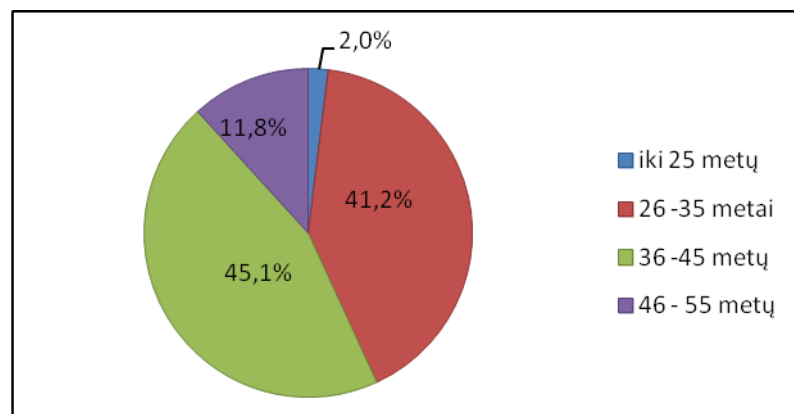
2.4. Tyrimo rezultatai

2.4.1. Sociodemografinė respondentų charakteristika

Gauti tyrimo duomenys apdoroti ir sisteminti pasitelkiant *SPSS* (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programinę įrangą; grafiniam duomenų atvaizdavimui naudota *MS EXCEL* programa. Apdoroti sociodemografiniai respondentų duomenys pateikiami 3 priede.

Tiriamos visumos dydis (N=178). Atmetus netinkamas apdorojimui anketas galutinę tyrimo imtį sudarė 153 respondentai (N=153). Sociodemografinių respondentų charakteristikų duomenys pateikti 2 priede. Anketas užpildė 72 moterys ir 81 vyras (atitinkamai 47,1 ir 52,9 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį atitiko organizacijos darbuotojų struktūrą.

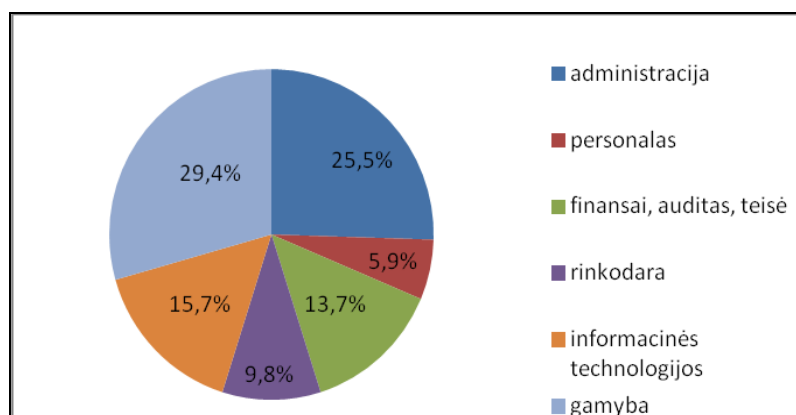
Respondentų paprašius nurodyti jų amžių išsiaiškinta, kad 86,3 proc. respondentų sudarė 26 – 45 m. darbuotojai. Bendrai organizacijoje dirba darbuotojai iki 56 m. amžiaus – vyresniųjų nei 55 m. respondentų nefiksuota, tačiau 11,8 proc. 46 – 55 m. amžiaus respondentų dalis rodo, kad koncerne dirba įvairioms amžiaus grupėms priklausantys asmenys, personalas nuolat atnaujinamas naujais, veržliais darbuotojais - 2,0 proc. respondentų organizacijoje buvo iki 25 m. amžiaus (16 pav.).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

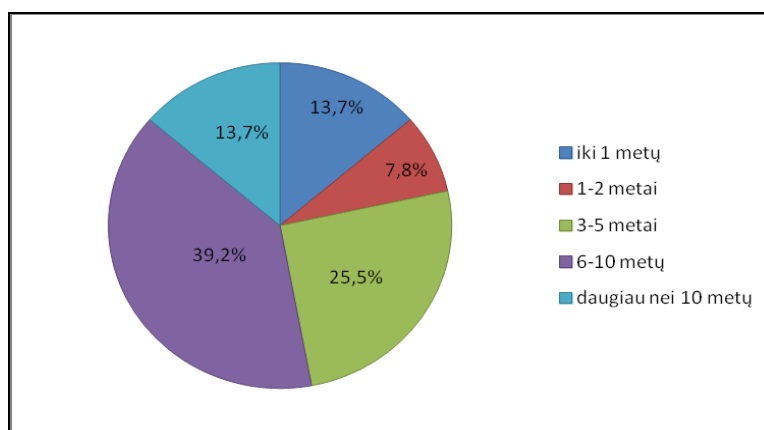
Paprašius nurodyti įgytą išsilavinimą 88,2 proc. respondentų nurodė turintys aukštąjį universitetinį, likusieji – 11,8 proc. (N=18) - aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Tai, kad nei vienas darbuotojas iš dalyvavusiųjų apklausoje nenurodė turintis tik vidurinį (ar spec. vidurinį) išsilavinimą lėmė tai, kad tyrimo imtis sudaryta iš įvairaus lygio įvairiose vadovaujančiose pozicijose dirbančių darbuotojų.

Daugiau nei pusę (54,9 proc., N=84) respondentų dirbo organizacijos administracijoje bei gamybos padalinyje, 15,7 proc. (N=24) – informacinių technologijų padalinyje. Atsakymus pateikė 9 personalo ir 15 rinkodaros specialistų, nei viena anketa nebuvo pateikta saugos darbuotojų (17 pav.).



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sritį

Minėtuose padaliniuose dirbo 72,5 proc. vadovų (N=111), likusieji 27,5 proc. (N=42) – įvairaus profilio specialistai. Pažymėtina tai, kad beveik keturi penktadaliai (78,5 proc., N=120) respondentų organizacijoje dirba ilgiau nei 2 m., iš jų net 39,2 proc. (N=60) dirba 6 – 10 m. Tai galima traktuoti kaip duomenis, kurie patvirtina bendrą organizacijos „atmosferą“ kaip palankią darbuotojams (18 pav.).



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo trukmę organizacijoje

Kaip matyti pagal respondentų, kurių darbo koncerne trukmė buvo iki 2 m. pasiskirstymą (N=33, 21,5 proc.) matyti, kad organizacijoje vyksta ir yra pakankamai subalansuota darbuotojų kaita: po 13,7 proc. respondentų dirba daugiau nei 10 m. ir iki 1 m. tiriamoje organizacijoje. Tuo tarpu, 7,8 proc. respondentų organizacijoje dirba 1 – 2 m. (N=12). Įvertinant tai, kad per paskutiniuosius pora metų radikalių pokyčių žmoniškųjų išteklių valdymo politikoje nebuvo, remiantis 3 priede pateikiamais skaičiavimais galima teigti, kad iš 13,7 proc. naujų darbuotojų organizacijoje lieka (t.y. sutampa bendrosios organizacijos ir darbuotojo vertybės) apie 7,8 proc. darbuotojų.

Apibendrinant tyrimo respondentų sociodemografines charakteristikas galima teigti, kad organizacijoje įvairaus lygio vadybinėse pozicijose dirba įvairaus amžiaus abiejų lyčių darbuotojai iki 56 m. amžiaus. Tai, kad tyrimo imtis sudaryta iš įvairuose padaliniuose dirbančių aukščiausio, vidutinio lygio vadovų bei specialistų, vadovaujančių grupėms ir pan., lėmė, kad respondentai turi aukštąjį išsilavinimą. Kadangi koncerno pagrindinė veikla siejama su gamyba, taip pat ji sudaro nemažai įmonių, daugiau nei pusė respondentų (54,9 proc., N=84) dirba administracijoje bei gamybos padalinyje, beveik dešimtadalis - rinkodaros padalinyje (9,8 proc., N=15). Nei viena anketa nepildyta (arba atmeta kaip netinkama) saugos padalinyje dirbančių respondentų.

Respondentų sociodemografinės charakteristikos atskleidė, kad organizacijoje yra gana maža darbuotojų kaita. Tai, kad respondentų, dirbančių koncerne daugiau nei 2 m., procentinė dalis (78,4 proc.) sudaro imties daugumą rodo, kad organizacijos bendrosios vertybės bei esama žmogiškųjų išteklių valdymo politika yra efektyvi, vertybės palaipsniui perduodamos vadovaujančiam personalui bei specialistams ir ilgainiui ima formuoti jų nuostatas bei tikslingai įtakoja vertybines nuostatas.

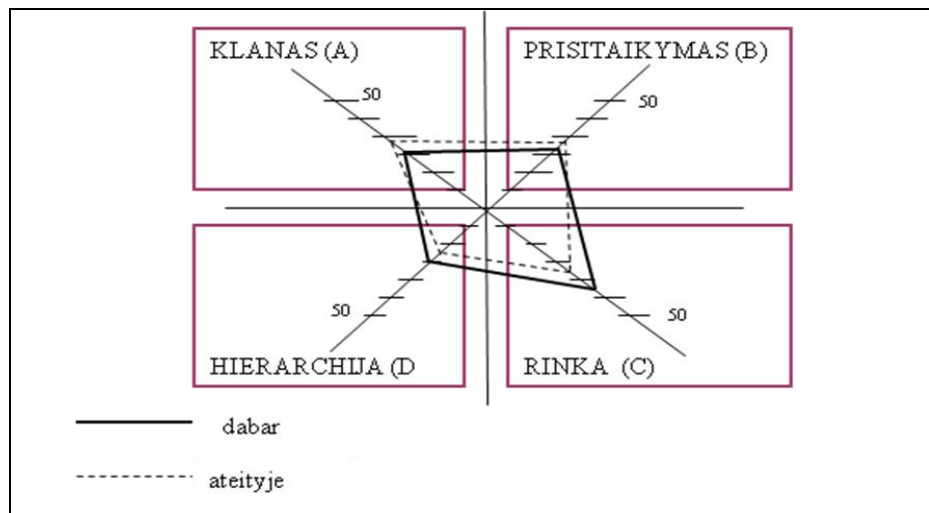
2.4.2. Organizacijos kultūros tyrimo rezultatai

Respondentai pagal Cameron, Quinn (2006) metodologiją vertino organizacijos dabartinę („*Dabar*“) ir siektiną („*Ateityje*“) situaciją. Remiantis tyrimo metodologija atlikti skaičiavimai SPSS programa, kurių pagrindu sudarytas bendras organizacijos kultūros modelis, nusakantis organizacijos kultūros tipą šiuo metu bei siektiną ir pageidautiną organizacijos kultūros tipą ateityje.

Bendras organizacijos kultūros modelis. Organizacijos kultūros stiprumas nustatomas pagal įvertinimus – kuo aukštesnis balas tam tikram tipui suteikiamas, tuo stipresnė šio tipo kultūra vyrauja organizacijoje.

Apdoroti ir susisteminti duomenys (4 priedas) atskleidė, kad organizacijai šiuo metu („*Dabar*“) ryškiai būdingas *RINKOS* tipas ($P_R=34,00$); kiti galimi organizacijos tipai yra pakankamai nutolę nuo vyraujančio ir vertinti labai panašiai: *KLANAS* ($P_K=21,93$), *PRISITAIKYMAS* ($P_P=23,50$), *HIERARCHIJA* ($P_H=20,49$). Tai reiškia, kad organizacija yra orientuota į išorę, taip pat jai būdinga kontrolė bei stabilumas. Vadovai šiuo metu yra lyderiai - konkuruojantys kūrėjai, laikantys, kad veiklos efektyvumas matuojamas pagal konkurentų rinkoje nurungimo („nukonkuravimo“) lygį.

Esamu metu organizacija prioritetingomis sritimis laiko ir vertina vartotojų pasirinkimus, siekia didinti produktyvumą per savo konkurencingumo rinkoje stiprinimą. Laikoma, kad produktyvumą gali užtikrinti konkurencija. Darbuotojai organizacijoje skatinami veikti kaip strategai, greitai ir operatyviai reaguojantys į rinkos dinamiką ir priimančys adekvačius situacijai sprendimus (19 pav.). Vyraujančio kultūros tipo vertinimas atskleidžia organizacijos pastangų homogeniškumo kryptį, tiriamuoju atveju tai *RINKOS* tipas.



19 pav. Bendras koncerno „SBA“ organizacijos kultūros modelis

Kaip matyti siektinas organizacijos tipas „*Ateityje*“ turėtų būti, respondentų nuomone, *PRISITAIKYMAS* ($F_P=29,33$), tačiau turintis *KLANO* ($F_K=28,27$) bei *RINKOS* ($F_R=27,27$) tipo bruožų. *HIERARCHIJOS* tipas ($F_H=15,36$) mažiausiai atitiktų respondentų lūkesčius. Tarp esamo organizacijos tipo *RINKA* (P_R) ir siektino *PRISITAIKYMAS* (F_P) skirtumai nesiekė 10 balų (atitinkamai 6,73 ir 5,83). Remiantis Cameron, Quinn (2006), tai nėra situacija, į kurią reikėtų skubiai reaguoti, tačiau pokyčiai organizacijoje reikalingi ir pageidautini. Respondentai mano, kad organizacijai būtina orientacija į išorę, siekiant didesnio lankstumo ir diskretumo. Bendrai vertinant, gana žemas *HIERARCHIJOS* ateityje vertinimas rodo, kad, respondentų nuomone, orientacija į procesus, administracines funkcijas ir kontrolę organizaciją tam tikra prasme „ribotų“, ji būtų linkusi atitrūkti nuo išorės pokyčių ir koncentruotųsi į procesus organizacijos viduje. Šiuo atveju, respondantai aiškiai nurodė, kad koncernui būtina atsižvelgti į išorinės aplinkos dinamiką, o organizacijos viduje būtinas novatoriškumas, lyderiavimas, orientacija ne tik į išorinės aplinkos grėsmes, bet ir į jos teikiamas naujas galimybes.

Apibendrinant, šiuo metu organizacijos orientacija į išorinius procesus bei kontrolę turi būti transformuojama ir nukreipiama į didesnę lankstumą bei diskretumą bei organizacijos viduje vykstančius procesus. Ateityje organizacijos veiklos efektyvumas turėtų būti siejamas ne su konkurencingumo kontrole siekiant padidinti produktyvumą, bet į produkto, neturinio sau lygių kūrimą. Atkreiptinas dėmesys, kad turėtų būti stiprinamos ir *KLANO* tipui būdingos vertybės, todėl lyderis ateityje turėtų būti ne tik novatoriškas antreprenieris, bet ir būti tam tikra globėju, pasižyminčiu aukšta morale, orientuotas į organizacijos narių sutelkimą (orientacija į vidinius procesus bei integracija). Reikėtų skatinti komandinį darbą, didinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą (tuo pačiu – didėja darbuotojų atsakomybės lygis, prisiimama ne tiek dėl primestinių reikalavimų, bet daugiau - savo noru). Tai gali paskatinti atvira komunikacija tarp organizacijos narių, žmogiškųjų išteklių tobulinimas.

Taip pat turėtų būti silpninamos *HIERARCHIJOS* (F_H) tipo vertybės, tokios kaip operacijų efektyvumas bei nuoseklumo užtikrinimas per operacijų kontrolę bei veiklos struktūrizavimą. Respondentai mano, kad šiuo metu per didelis dėmesys skiriamas kontrolei bei stabilumui. Vienas iš šiuo metu lyderiui priskiriamų bruožų – gebėjimas koordinuoti, o darbuotojai per daug apkraunami administraciniu darbu, kurių veiklos efektyvumas neretai siejamas su operacijų produktyvumu ir nuoseklumu. Taigi, administracinėms procedūroms bei kontroliavimui turi būti skiriamas mažesnis dėmesys, nes šiuo metu vykdomi kontrolės procesai, siekiant identifikuoti klaidas ir jas įvertinti yra sisteminiai, struktūrizuoti ir užimantys nemažai laiko, kurį galima skirti naujų alternatyvų paieškai.

Organizacijos veiklos efektyvumas turi būti labiau siejamas ne su konkurencingumo rinkoje didinimu, lemiančiu produktyvumo, veiklos apimčių didėjimą, o kontrolės, administracinių procedūrų mažinimą ir novatoriškumą skatinančią naujų resursų paiešką. Taigi, bendro organizacijos kultūros modelio sudarymas „*Dabar*“ ir „*Ateityje*“ atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus, kad koncernui yra būtini pokyčiai. Radikalių pokyčių nenumatoma, dalis vertybių turi būti stiprinamos (*KLANAS* 6,34 balo ir *PRISITAIKYMAS* 5,83 balo), t.y. didinamas lankstumas bei diskretumas, didesnis dėmesys vidaus procesams, konkurencijos tarp darbuotojų organizacijos viduje mažinimas (*RINKA* balų skirtumas 6,73). Tai galima padaryti peržiūrint ir keičiant dabartinę *RINKOS* (P_R) organizacijos kultūrą ir siekiant koncernui suteikti daugiau *PRISITAIKYMO* (F_P) organizacijos kultūros tipui būdingų savybių.

Detalieji organizacijos kultūros modeliai. Nubraižius bendrą organizacijos kultūros modelį, atskleidusį esamą bei siektiną organizacijos kultūros tipus, tikslinga panagrinti kultūrą pagal šešis anksčiau minėtus organizacijos kultūros kriterijus „*Dominuojantys bruožai*“, „*Vadovavimas*“, „*Valdymas*“, „*Organizacijos „klėjai*“, „*Strateginiai tikslai*“ bei „*Sėkmingos veiklos kriterijai*“. Atliekant kiekvienos organizacijos kultūros dimensijos vertinimą „*Dabar*“ ir „*Ateityje*“ palyginimus, pateikiamus 7 lentelėje.

7 lentelė. **Organizacijos kultūros dimensijos „*Dabar*“ ir „*Ateityje*“**

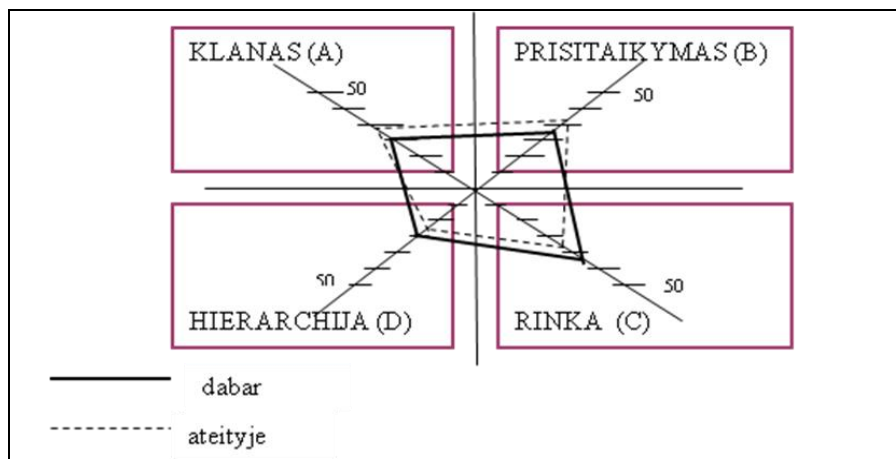
Dimensijos	Esama situacija <i>RINKA</i> P_R			Siektina situacija $F_K + F_P$			
	„ <i>Dabar</i> “	„ <i>Ateityje</i> “	Skirtumas	OK tipas	„ <i>Dabar</i> “	„ <i>Ateityje</i> “	Skirtumas
Dominuojantys bruožai	32,94	28,24	4,71	<i>PRISITAIKYMAS</i>	25,39	31,76	-6,37
Vadovavimas	36,76	29,02	7,75	<i>PRISITAIKYMAS</i>	20,88	29,31	-8,43
Valdymas	39,12	26,86	12,25	<i>KLANAS</i> / <i>PRISITAIKYMAS</i>	21,27 / 22,06	28,04 / 28,04	-6,77 / -5,98
Organizacijos „klėjai“	33,43	25,39	8,04	<i>KLANAS</i>	23,53	32,94	-9,41
Strateginiai tikslai	33,04	25,29	7,75	<i>KLANAS</i>	20,29	29,22	-8,92
Sėkmingos veiklos kriterijai	28,73	28,82	-0,10	<i>PRISITAIKYMAS</i>	25,88	28,92	-3,04

Kaip matyti, esama valdymo situacija yra keistina iš esmės susilpinant šios dimensijos orientaciją į *RINKOS* tipą (skirtumas tarp „Dabar“ ir „Ateityje“ viršija 10 balų ir siekia net 12,25). Taip pat pokyčiai reikalingi ir kitose organizacijos kultūros dimensijose, pvz.: silpninat *RINKOS* tipui būdingą vadovavimą (7,75 balo), organizacijos „klijus“ (8,04 balo), strateginių tikslų orientaciją į rinkos dinamiką (7,75 balo).

Kalbant apie siektiną situaciją, didžiausi pokyčiai, respondentų nuomone, reikalingi susiejant organizacijos strateginius tikslus su vidiniais procesais įtraukiant darbuotojus ir didinant jų atsakomybę, (dimensijos „Strateginiai tikslai“ skirtumas 8,92), telkiant komandiniam darbui ir bendradarbiavimui palaikant („Organizacijos „klijai““ skirtumas 9,41 balo) ir pan. Šiuo atveju braižomi detalūs, kiekvieną organizacijos kultūros dimensiją atitinkantys modeliai.

Detalus organizacijos kultūros modelis „Dominuojantys bruožai“. Analizuojant pagrindinius organizacijai būdingus ir šiuo metu dominuojančius bruožus 7 lentelėje matyti, kad vyraujantys *RINKOS* bruožai ($P_R=32,94$) turėtų būti kiek silpninami („Ateityje“ *RINKA* $F_R=28,24$) ir papildomi *PRISITAIKYMO* tipui ($F_P=31,76$) būdingais bruožais.

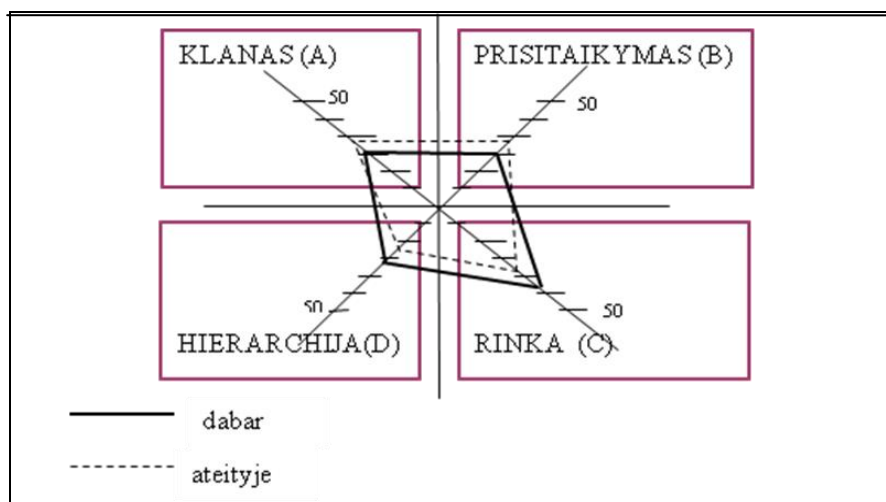
20 paveiksle matyti, kad siektinoje organizacijos kultūroje dominuojantys bruožai atspindi bendrojo organizacijos kultūros modelio „Ateityje“ bruožus: organizacijai būdingas prisitaikymas orientuojantis į išorinę aplinką ne per konkuravimą tiek organizacijos viduje tarp darbuotojų ir siekį nukonkuruoti rinkos dalyvius produkcijos apimtimis, bet orientuojantis į lanksčią, diskretišką kultūrą, skiriančią dėmesį orientacijos viduje vykstantiems procesams ir integracijai (*PRISITAIKYMAS* $F_P=31,76$; *KLANAS* $F_K=25,78$).



20 pav. **Detalus modelis, atspindintis organizacijos kultūros dominuojančių bruožų dimensiją**

Pažymėtina, kad *RINKOS* ($P_R=32,94$) dominuojantys bruožai turėtų išlikti svarbūs ir ateityje ($F_R=28,24$). Skirtumas tarp esamo ir siektino šios dimensijos vertinimo (4,7 balo) nesiekia kritine laikytinos 10-ties balų ribos, kada reikalingi didesni pokyčiai organizacijos kultūroje.

Detalus organizacijos kultūros modelis „Vadovavimas“. Vertinant „Vadovavimo“ dimensiją matyti (21 pav.), kad šis modelis iš esmės atspindi bendrąjį organizacijos kultūros modelį bei detalųjį, vaizduojantį organizacijoje dominuojančius (ir pageidautinai dominuojančius) bruožus. Šiuo metu organizacijos vadovavimas labai aiškiai atitinka *RINKOS* tipą ($P_R=36,76$), kuris, lyginant su kitais vertinimais „Dabar“ (*KLANAS* $P_K=21,57$; *PRISITAIKYMAS* $P_P=20,88$; *HIERARCHIJA* $P_H=21,18$), yra gana aiškiai išreikštas.



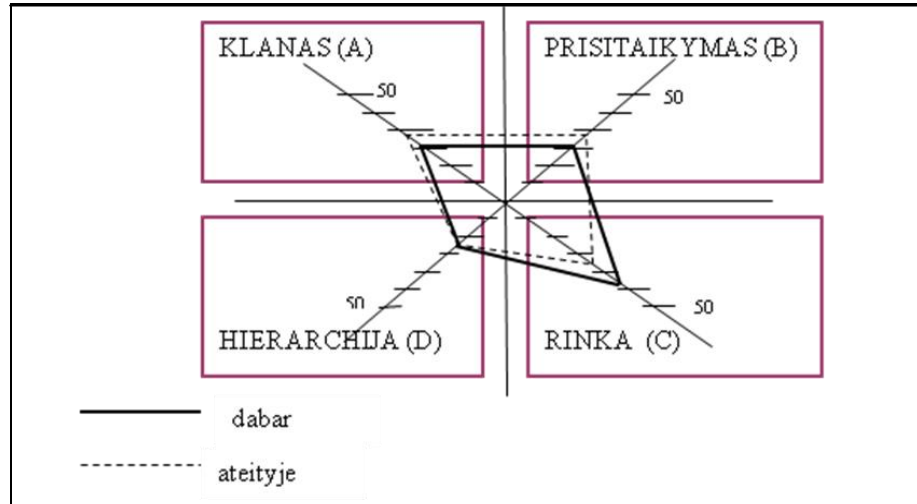
21 pav. **Detalus modelis, atspindintis organizacijos kultūros vadovavimo dimensiją**

„Ateityje“ pageidautinas *PRISITAIKYMO* tipui būdingas vadovavimas ($F_P=29,31$) turi būti stiprinamas (+8,43 balo) ir papildomas stiprinant *KLANO* tipui būdingo vadovavimo elementus ($P_K-F_K=5,6$ balo). Tai reiškia, kad organizacijos vadovai turėtų mažiau orientuotis į konkurencingumo rinkoje bei konkuravimo tarp darbuotojų organizacijos viduje didinimą ir nukreipti daugiau dėmesio į pokyčius generuojant daugelį alternatyvų, stengiantis numatyti atsirandančias naujas galimybes ir galimas grėsmes. Šiuo atveju reikia pažymėti, kad ateičiai akcentuotinas nenutrūkstamas pasiekto lygio keitimas naujų galimybių įsisavinimo kryptimi, o ne į siekį „nukonkuruoti“ varžovus apimtimis bei kokybės (pa)išlaikymu – produkcijai.

Apibendrinant vadovavimo dimensijos tipą galima teigti, kad esamu metu organizacijoje vyrauja *RINKOS* tipui būdingas vadovavimas, stipri orientacija į rezultatus ir skatinimas, gali būti – net tam tikras salyginis „spaudimas“ konkuruoti. „Ateityje“ respondantai pageidauja *PRISITAIKYMO* tipui būdingo vadovavimo, kai sėkmės pagrindu laikomas lyderiavimas skatinamas per individualias iniciatyvas bei laisvę, bet ne per konkurenciją organizacijos viduje. Tai patvirtina ir pageidaujamos stiprinti *KLANO* tipo vadovavimo savybės.

Detalus organizacijos kultūros modelis „Valdymas“. Šis detalus modelis taip pat nurodo aiškiai išreikštą esamos valdymo situacijos orientaciją į *RINKOS* tipui būdingą organizacijos kultūrą ($P_R=39,12$), kai veiklos efektyvumas yra siejamas su organizacijos konkurencingumu rinkoje.

Tiriamuoju atveju pastebima, kad esama ir siektina situacija valdymo dimensijoje skiriasi 12,26 balo ($F_R=26,86$, daugiau nei 10 balų); tai rodo reikšmingus statistinius skirtumus, į kuriuos būtina reaguoti siekiant ne tik išsaugoti, bet ir ateityje užtikrinti valdymo efektyvumą. Respondentai mano, kad orientaciją į rinką bei vartotojų prioritetus tikslinga būtų sumažinti (22 pav.).



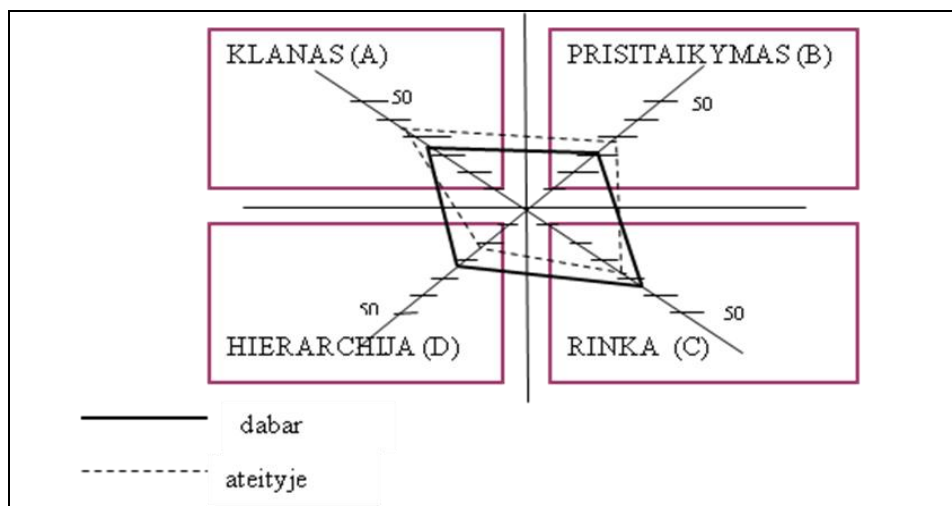
22 pav. Detalus modelis, atspindintis organizacijos kultūros valdymo dimensiją

Tai reiškia, kad organizacija šiuo metu prioritetingais laiko ne organizacijos darbuotojų veiklą bei jų naudojamus būdus bei metodus siekiant organizacijos tikslų, bet orientuojasi į santykių su su tiekėjais, klientais palaikymą, reagavimą į teisinę, mokestinę aplinką ir manoma, kad veiksmingas išorinių santykių reguliavimas gali užtikrinti stabilumą bei sėkmę. Tačiau būtina pažymėti, kad būtent darbuotojams organizacijos viduje taip pat reikalingas dėmesys, ir ne bet koks, formalus, bet atsižvelgiant ir įvertinant darbuotojų poreikius (didinant *KLANO* tipo būdingo valdymo vertybių pripažinimą $F_K=28,04$), darbuotojams suteikiant veikimo laisvę bei skatinant iniciatyvą (*PRISITAIKYMAS* $F_P=28,04$). Svarbu tai, kad *HIERARCHIJAI* būdingi valdymo metodai bei jų taikymo lygis organizacijoje respondentams yra priimtinas, „Ateityje“ vertinimas praktiškai nesiskiria ($P_H=17,55$; $F_H=17,45$).

Šiuo metu organizacijos valdymas atitinka *RINKOS* tipo valdymą, o ateityje respondentai pageidautų susilpninti orientaciją į rinkos dalies didinimą mažiau dėmesio skiriant darbuotojų poreikiams į organizacijos valdymą įvedant daugiau lankstumo, diskretumo ir išlaikant balansą tarp orientacijos į išorinę aplinką ir vidinius procesus – tai patvirtina vienodi situacijos „Ateityje“ *PRISITAIKYMO* ir *KLANO* ($F_P= F_K= 28,04$) vertinimai, nurodantys, kad ateityje valdymas turi būti lygiavertis abu šiuos tipus atitinkančių valdymo stilių derinys. Svarbu pažymėti, kad pati valdymo struktūra yra priimtina ir jos keisti respondentai nepageidauja.

Detalus organizacijos kultūros modelis „Organizacijos „klijai“. Organizacijos narius vienijantys elementai, vadinami „organizacijos „klijai“, esamu metu aiškiai atitinka *RINKOS* tipą

($P_R=33,43$), tačiau matyti, kad ateityje respondentai pageidautų mažinti tarpusavio konkurenciją, kartais – net tam tikrą agresiją siekiant rezultato – tai rodo statistiškai reikšmingas atotrūkis tarp RINKOS vertinimų „Dabar“ ir „Ateityje“ (atitinkamai $P_R-F_R=8,04$). Taigi, siekiant organizacijos laimėjimų turėtų būti labiau orientuojamasi ne į individualius siekius, bet į tobulėjimą kartu (grupėje, komandoje, visos organizacijos mastu), neturėtų būti toleruojamos agresyvios strategijos (23 pav.).

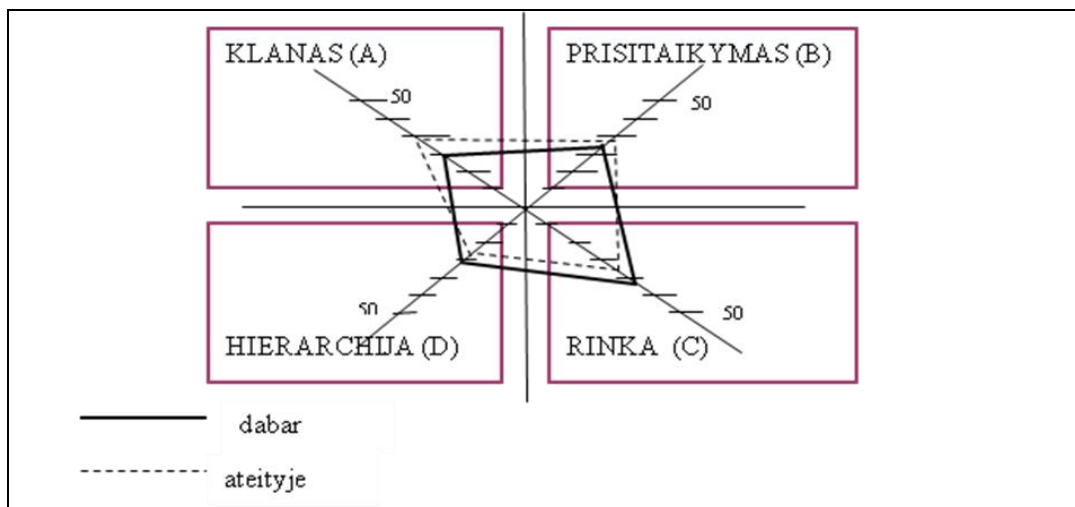


23 pav. **Detalus modelis, atspindintis organizacijos narius vienijančius elementus**

Vertinant *HIERARCHIJOS* vertinimus galima teigti, kad tarpusavio konkurencija yra įtvirtinta formaliomis organizacijos taisyklėmis ir yra oficiali koncerno politika – tai patvirtina statistiškai reikšmingas skirtumas $P_H-F_H=8,62$ balo, kuriais respondentai norėtų pakoreguoti organizacijos narius vienijančius elementus. Tai galima vertinti kaip respondentų nuomonę, kad šiuo metu organizacijoje tarp narių nėra artimo ryšio ir bendravimas jų traktuojamas kaip konkuravimas tarpusavyje lyginant rezultatus ir pan., o šios praktikos norima ne visai atsisakyti, bet ją susilpninti.

„Ateityje“ pageidautina, kad darbuotojus organizacijoje vienytų tarpusavio pasitikėjimas, atsakomybė ne vien tik už savo, bet ir už komandinius rezultatus; taip pat pageidautų stiprinti ne tik *KLANO* ($P_K-F_K= - 9,41$), bet ir *PRISITAIKYMO* tipui būdingas vienijančias vertybes ($P_P-F_P= - 8,62$) – tobulėjimas, pirmavimas ne dėl konkurencijos, bet įgyjant naujas, unikalias savybes. Nors vertinimai nesiekia 10 balų ribos, tačiau jie yra pakankamai aukšti ir nurodantys į pokyčių organizacijos kultūroje būtinybę. Tai, kad *HIERARCHIJAI* būdingas formalizavimas, įtvirtinantis konkuravimą turi būti silpninamas ($P_H-F_H=8,62$) praktiškai tokiu pat lygmeniu, kiek kitų tipų vertybes siekiama pastiprinti leidžia teigti, kad šiuo metu organizacijoje vyraujantis *RINKOS* tipas ir konkuravimas bei orientacija į asmeninius rezultatus turi būti keičiamas į *KLANO* tipui būdingą darbuotojų susitelkimą, mažiau formalų bendravimą, bendradarbiavimą pirmaujant, bet ne konkuruojant tarpusavyje bei novatoriškumą: siektina organizaciją vienijančių elementų dimensija aiškiai atitinka *KLANO* tipą.

Detalus organizacijos kultūros modelis „Strateginiai tikslai“. Vertinant šią dimensiją matyti *RINKOS* tipo dominavimas ($P_R=33,04$) - organizacija pabrėžia konkurencinius veiksmus bei pasiekimus, o svarbiausiomis užduotimis laikomas siekis pasiekti užsibrėžtus pakankamai didelius tikslus, ypač rinkos dalies užimtumo atžvilgiu. Taip pat siekiama užvaldyti naujus resursus keliant individualiai naujus iššūkius ir įvertinant perspektyvas ($P_P=26,08$). Šiuo metu respondentams trūksta dėmesio jų poreikių įvertinimui, paskatinimui tobulėti ($P_K=20,29$) – tai slopina konkuravimas tarp darbuotojų ir atsakomybė už asmeninį indėlį į bendrą rezultatą – statistiškai reikšmingas atotrūkis tarp vertinimų „Dabar“ ir „Ateityje“ siekia 7,75 balo (24 pav.).

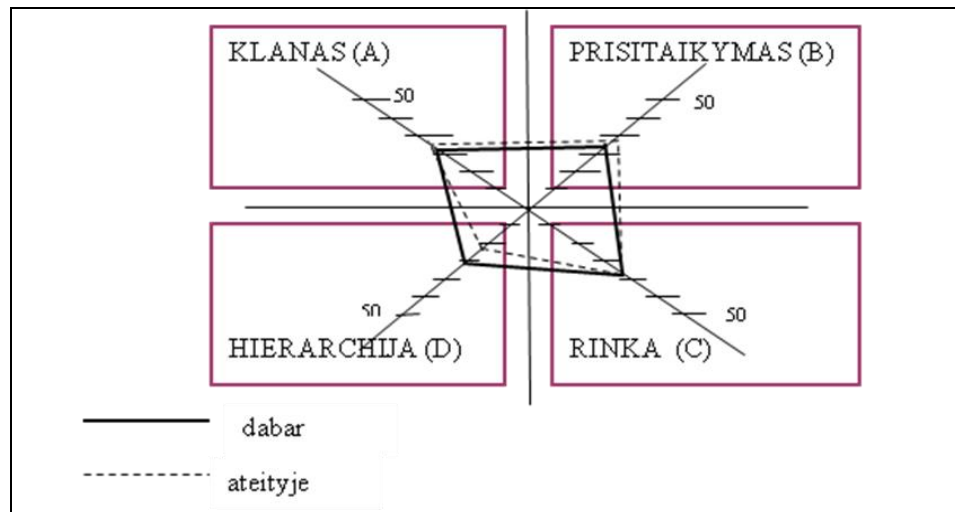


24 pav. **Detalus modelis, atspindintis organizacijos strateginių tikslų dimensiją**

„Ateityje“ respondantai pageidautų didesnio dėmesio jų poreikių patenkinimui, skatinimui tobulėti ($F_P=28,63$) neslopinant formaliais reikalavimais dėl asmeninių rezultatų ($F_H=17,06$). Esama (*RINKA*) bei pageidautina (*KLANAS*) strateginių tikslų orientacija, pateikiama 23 paveiksle, nurodo pokyčių ir strateginių tikslų koregavimo būtinybę, orientuojantis į *KLANO* tipą ($F_K=29,22$, statistiškai reikšmingas skirtumas 8,93 balo).

Detalus organizacijos kultūros modelis „Sėkmingos veiklos kriterijai“. Esamu metu sėkmingos veiklos vertinimo kriterijumi laikomas konkurencingumo augimas bei rinkos dalies didėjimas. Pastaroji organizacijos kultūros dimensija atitinka, kaip ir kituose detaliuosiuose dimensijų modeliuose, *RINKOS* tipą ($P_R=28,73$). Tai siekiama užtikrinti konkuruojant rinkoje dėl didesnės rinkos dalies, remiantis šiuo kriterijumi formuojama organizacijos strategija. labai svarbu, kad respondantai puikiai vertina šį pasirinkimą ir „Ateityje“ organizacijos strategijos orientacijos praktiškai nenorėtų keisti ($F_R=28,82$). Tai iš tiesų puikus organizacijos pasirinkimo įrodymas. Bendrai vertinant šią dimensiją svarbu pažymėti, kad vertinimai „Dabar“ ir „Ateityje“ skiriasi palyginti nežymiai, t.y. tiek, kiek iš organizacijos pareiklaus tik koregavimo vertinant atskirus elementus, tačiau būtinybės peržiūrėti iš esmės sėkmingą veiklą galinčius užtikrinti kriterijus nėra (25 pav.). Respondantai

pageidautų sustiprinti *KLANO* tipo bendravimą (2,65 balo), t.y. padidinant ir ilginiui tampant vyraujančia vertybe – paitikėjimą, atvirumą bendraujant, skatinant vidinį moralinį pasitenkinimą būnant organizacijos nariu.



25 pav. **Detalus modelis, atspindintis organizacijos sėkmingos veiklos kriterijų dimensiją**

„*Ateityje*“ pageidautina ir šioje dimensijoje svarbiausia sumažinti *HIERARCHIJOS* tipui būdingų vertybių įtaką (nuo $F_H=21,86$ iki $F_H=15,69$). Sugretinus šiuos vertinimus su *RINKOS* vertinimais, kurie praktiškai pageidaujami ir siektini tiek pat ir tokie patys, kaip ir situacijoje „*Dabar*“, galima teigti, kad respondentams visiškai priimtina organizacijos siekis išlaikyti rinkoje aukštą konkurencingumo lygį, tai motyvuoja darbuotojų veiklą ir skatina siekti rezultatų. Tačiau pageidautinas „*Ateityje*“ *PRISITAIKYMO* ($F_P=28,92$) iki vyraujančio ir papildomo *KLANO* ($F_K=23,82$) vertybinėmis nuostatomis leidžia apibendrinti, kad organizacijoje pageidautinas didesnis lankstumas, vidinių procesų stebėjimas, o ne tik kontrolė. Žmogiškųjų išteklių politika turi būti labiau orientuota į organizacijos darbuotojus, įvertinant ne tik jų gebėjimus siekti rezultatų atliekant formaliai įtvirtintus procesus ir laikantis bendrosios organizacijos strategijos bei ją pakankamai gerai atstovaujant bei pristatant rinkoje, bet ir atkreipiant dėmesį į organizacijos narių kaip asmenybių poreikius ir skatinant atvirumo, draugiškumo ir pasitikėjimo atmosferą.

Trumpai tariant – palankią, pozityvią emocinę aplinką, kurioje respondantai dirbs našiau ir efektyviau. Pageidautina organizacijos kultūros dimensijos „*Sėkmingos veiklos kriterijai*“ tipas – *PRISITAIKYMO* ir *RINKOS* derinys. Atitinkanti dimensija „*Sėkmingos veiklos kriterijai*“ ($P_R=28,73$) pokyčių ne tik kad nereikalauja ($F_R=28,82$), bet ir labiausiai koreliuoja su situacijos „*Ateityje*“ vertinimu ($F_P=28,92$).

Išanalizavus tyrimo rezultatus ir aptarus įvairius organizacijos aspektus buvo identifikuoti būtini organizacijos kultūros pokyčiai, kurie gali būti inicijuojami tam tikrų, organizacijos kultūros tipą „*Ateityje*“ atitinkančių vertybių pagrindu. Esamas ir tvirtai vyraujantis visose šešiose dimensijose

RINKOS organizacijos kultūros tipas keistinas į *PRISITAIKYMO* kultūros tipą su *KLANO* tipui būdingais elementais. Žinoma, respondentams svarbios ir šiuo metu *RINKAI* būdingos vertybės, skatinančios veikti (konkurencija, orientacija į rezultatą), tačiau jas pageidautina pakoreguoti, eliminuojant agresyvų konkuravimą organizacijos viduje – tai parodo dimensijos „*Organizacijos* „*klijai*“ gana aukštas įvertinimas ($F_K=32,94$).

2.5. Tyrimo apibendrinimas

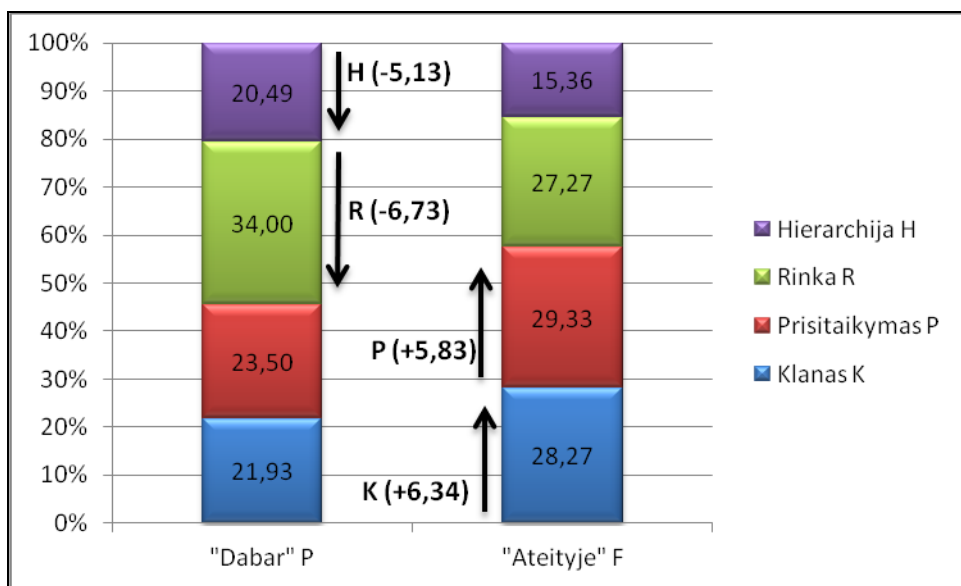
Kaip išsiaiškinta teorinėje temos analizėje, organizacijos kultūros panaudojimo veiklos efektyvumui didinti esmė yra organizacijos kultūros atitikimas organizacijos strateginiams tikslams, kai per organizacijos kultūrą išreiškiami jos tikslai ir tuo pačiu – organizacijos kultūros formavimas bei tobulinimas priskiriamas prie esminių organizacijos tikslų.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijoje tvirtai vyrauja *RINKOS* tipą visiškai atitinkanti organizacijos kultūra, kuri pasireiškia visose šešiose dimensijose. Tai leidžia teigti, kad organizacijos kultūra koncerne yra tvirta ir apimanti visas organizacijos sritis ir susijusius elementus. Esminis kiekvienos organizacijos veiklos pagrindas – efektyvus jos narių darbas, leidžiantis organizacijos veiklą vertinti kaip sėkmingą ir išreiškiamą finansiniais rodikliais (uždirbamas pelnas). Kadangi organizacija – tai valdoma sistema, vadovų vaidmuo atliekant savo pagrindines funkcijas turi ne tik atitikti organizacijos misiją, bet ir suderinti su jos veiklos kryptimis darbuotojų lūkesčius bei pakreipti jų veiklą norima (ir organizacijai naudinga) linkme.

Siekiant organizacijos tikslų koncernas „SBA“ aktyviai orientuotas į konkurenciją: konkuravimas rinkoje bei turimos rinkos dalies išlaikymas ir siekis jį padidinti aiškiai išreiškiamas per organizacijoje tvirtai vyraujančią *RINKOS* tipo kultūrą ($P_R=34,00$), o strateginiai sprendimai reaguojant į rinkos dinamiką pasižymi *PRISITAIKYMO* ($P_R=23,50$) bruožais. Taigi, organizacija yra aiškiai orientuota į išorę, siekia stabilumo ir stengiasi kontroliuoti situaciją aktyviai stebint rinką ir nedelsiant reaguojant – tai organizacijoje esamu metu laikoma lanksčiu reagavimu į išorinę aplinką. Tačiau tai, kad *HIERARCHIJOS* ($P_H=20,49$) ir *KLANO* ($P_K=21,93$) vertinimai koreliuoja tarpusavyje rodo, kad šiuo metu organizacijoje per mažai dėmesio skiriama palankios, kaip ją vertintų darbuotojai, bet ne organizacija, darbuotojams emocinės aplinkos kūrimui, jų asmeninių (individualių) poreikių patenkinimui bei atvirumo bei pasitikėjimo atmosferai bendrai veikiant ir siekiant rezultatų. Tikslai aiškiai ir formalizuotai apibrėžia darbuotojų veiklos metodus, siektinus rezultatus ir orientaciją į individualų tikslų siekimą (26 pav.)

Pagal „*Ateities*“ vertinimus galima teigti, kad respondentams pakankamai aiškūs jų siekiai, jie puikiai suvokia organizacijos kultūros įtaką organizacijai ir jos nariams bei žino, kokios sritys reikalingos korekcijos ir kas leistų pagerinti emocinę organizacijos aplinką bei jų veiklos našumą. „*Ateityje*“ respondentai pageidautų, kad organizacijos kultūra labiausiai atitiktų *PRISITAIKYMO*

($F_P=29,33$) tipą, tačiau jis turėtų būti derinamas su *KLANO* ($F_K=28,27$) ir *RINKOS* ($F_R=27,27$) tipams būdingais bruožais.



26 pav. Organizacijos kultūros „Dabar“ ir „Ateityje“ palyginimas

Pagal pateikiamus reikalingus pokyčių vertinimus matyti, kad respondentai labiausiai pageidautų susilpninti *RINKOS* tipo bruožus (-6,73), aiškiai koreliuojančius su *KLANO* tipui būdingomis savybėmis (+6,34). Galima teigti, kad tai parodo, kad organizacijos orientaciją į rinką, asmeninius tikslus bei rezultatus, konkuravimas siekiant pranašumo vidinėje organizacijos aplinkoje, kurioje tokiu būdu siekiama įgyti lyderio statusą, respondentų yra toleruojamas ir suvokiamas to priežastys (didesnė rinkos dalis, aukštesnis konkurencingumo lygis ir pan.). Tačiau respondentai aiškiai nurodo, kad jie mano, kad yra pakankamai orientuoti į tikslą ir norėtų didesno laisvumo mažinant formalų spaudimą. Tai patvirtina pageidautini *HIERARCHIJOS* (-5,13) ir *PRISITAIKYMO* (+5,83) tipų statistiškai reikšmingi ir susiję pokyčiai.

Kaip matyti, radikalūs pokyčiai ar net naujos organizacijos kultūros formavimas, respondentų nuomone, organizacijoje nėra būtini, tačiau aiškiai nurodoma į reikalingus pokyčius ir atsinaujinimą: konkurencingumas rinkoje turi būti siejamas ir užtikrinamas ne varžymusi tarp darbuotojų, asmeninių planų vykdymu ir lyderystės per asmeninius, aiškiai išmatuojamus rezultatus skatinimą (*RINKOS* kultūra – konkurencija ir varžymasis). Respondentai pageidautų varžytis rinkoje su išorinėje aplinkoje veikiančiais konkurentais bendradarbiaujant (*KLANO* kultūra – bendradarbiavimas pasitikėjimo ir atvirumo pagrindu). Šiuo atveju mažinama kontrolė, formalizuotų procesų atlikimas (*HIERARCHIJA* – pagrindą sudaro kontrolė) turėtų būti keičiami į lankstesnius, teikiančius daugiau laisvumo ir kūrybiškumo (*PRISITAIKYMAS* – kūryba, inovacijos ir saviraiškos laisvė). Pažymėtina, kad tiriamuoju atveju, kai respondantai siektų pokyčių *HIERARCHIJOS* kultūrai būdingoje kontrolėje ją silpninant, jau vien tai, kad pageidavimas koreguoti net 0,6 balo žemesnis nei siekis koreguoti orientaciją į *RINKĄ*

ir varžymąsi rodo, kad šiuo metu esantis organizacijos struktūrizavimo lygis yra pakankamai toleruotinas ir teikia respondentams pakankamą stabilumo jausmą, kuris pageidautinas ir ateityje.

Dėl šių priežasčių organizacijos kultūros tyrimo rezultatai gali būti sėkmingai panaudoti organizacijos veiklos efektyvumui bei konkurencingumui didinti. Veiksminga, priimtina darbuotojams organizacijos kultūra lemia palankią darbuotojams emocinę aplinką, jų asmeninių poreikių patenkinimą, taigi – ir jų motyvaciją bei darbo našumą. Šiuo atveju organizacijos kultūros dimensijos gali būti laikomos veiklos efektyvumo kriterijais, daugiau ar mažiau susijusiais su visais keturiais organizacijos kultūros tipais (*KLANAS (K)*, *PRISITAIKYMAS (P)*, *RINKA (R)*, *HIERARCHIJA (H)*), kurių derinys galutiniam rezultate sudaro darbuotojų veiklos efektyvumą lemiančią sistemą. Vertinant ilguoju laikotarpiu, tai lems organizacijos sėkmę bei konkurencingumo rinkoje didėjimą.

Teikiant praktinius siūlymus organizacijos kultūros tobulinimui tikslinga identifikuoti problemines organizacijos kultūros sritis bei aptarti, kokios teigiamos šiuo metu esančios kultūros dimensijos gali būti panaudojamos ir sustiprinamos per bendrąsias vertybes jas stiprinant ir ilguoju laikotarpiu perkeltiant darbuotojų sąmonėje į nuostatas. Kaip aptarta anksčiau, *RINKOS* kultūra yra tvirtai vyraujanti visose organizacijos kultūros dimensijose. Tai reiškia, kad tyrime dalyvavę įvairių lygių ir atskiras sritis atstovaujantys vadovai yra pakankamai efektyvūs veikloje, tačiau mažai lankstūs ir dėl to gana sunkiai pasiduodantys kitiems, ne į *RINKĄ* orientuotiems sprendimams ir gali gana sunkiai juos priimti. Respondentai yra linkę labiau veikti kaip konkurentai tarpusavyje, varžosi motyvuojami galutinio rezultato, bet yra linkę į visus įmanomus veiksmus, net tam tikrą agresiją ar net „užkulisinius“ veiksmus, siekiant kiek įmanoma aukštesnio veiklos rezultato.

Teigiama yra tai, kad esant ir tvirtai vyraujant šiai kultūrai respondentus galima apibūdinti kaip gerus vadovus bei vadybininkus, orientuotus į rezultatus (planų vykdymą), puikius derybininkus išmanančius, kaip pasiekti tikslą ir gebančius motyvuoti kitus tiek savo rezultatais, tiek asmenine motyvacija siekiant tikslo. Esama valdymo situacija yra keistina iš esmės susilpinant šios dimensijos orientaciją į *RINKOS* tipą (skirtumas tarp „*Dabar*“ ir „*Ateityje*“ viršija 10 balų ir siekia net 12,25. Beje, „*Valdymo*“ dimensija situacijoje „*Dabar*“ yra įvertinta aukščiausiu rezultatu ($P_R=39,12$) iš visų, taip pat *RINKA*, kaip minėta, vyrauja ir visose kitose dimensijose. Galima teigti, kad organizacijos kultūra yra formuojama valdymą nukreipiant į *RINKĄ* ir aiškiai suformuluojant darbuotojams, kokiais pageidautiniais būdais turi būti siekiama tikslų. „*Ateityje*“ valdymas yra keistinas į *KLANO* ir *PRISITAIKYMO* tipams būdingą valdymą (bendradarbiavimas, pagalba siekiant rezultatų, siekis ne „nukonkuruoti“ kitus kolegas, bet teikti jiems pagalbą ir padėti siekti tikslų, taip pat pastarųjų orientavimas į visų imtinai naujų alternatyvų vertinimą pasirenkant geriausią vadovaujantis ne konkurencijos, bet konsensuso principu). Pastebėtina, kad situacijoje „*Dabar*“ organizacijos strateginiai tikslai vertinti kaip labiausiai atitinkantys *PRISITAIKYMO* ($P_P=26,08$) tipą ir laikytina, kad

būtent *KLANO* tipo pasireiškimas organizacijos kultūroje ($P_K=23,82$) laikytinas „*sėkmingos veiklos kriterijumi*“.

Svarbus pastebėjimas dėl esamos situacijos vertinimo ranguojant dimensijas pagal įvertinimus bei siektinos situacijos atotrūkį: beveik visais atvejais kuo aukščiau esamoje situacijoje yra išreikštas esamas organizacijos kultūros tipas (*RINKA*), tuo didesnių pokyčių konkrečioje dimensijoje respondentai pageidautų ateityje. Ir atvirkščiai – kuo mažesniu balu dominuojantis esamu metu organizacijos kultūros tipas įvertintas, t.y. kuo mažiau konkrečiai dimensijai būtinos korekcijos ir svarbiausia – ateityje šiuo metu vyraujantys bruožai norėtų būti matomi labiau nei kiti, šiuo metu itin būdingi *RINKAI*, pvz.: „*Valdymo*“ dimensijai labiausiai būdingas *RINKOS* tipas ($P_R=39,12$), o „*Ateityje*“ respondentai pageidautų tik $F_R=26,86$.

Vadovavimas organizacijoje turėtų būti koreguojamas peržiūrint procesų centralizaciją bei didesnio atsakomybės lygio perkėlimą kitiems organizacijos nariams. Kuo didesnis darbuotojų įsitraukimas į sprendimus, naujų veiklos galimybių bei resursų paiešką, tuo organizacija turi daugiau galimybių identifikuoti bei pritaikyti veiklai naujus išorinės aplinkos veiksnius ir išnaudojant esamus vidinius situacijos privalumus ($F_R=29,31$). Taigi, vykdant pokyčius organizacijos kultūroje silpninamas *RINKOS* tipui būdingas vadovavimas (7,75 balo), koreguojami organizaciją vienijančios elementai (8,04 balo), silpninama strateginių tikslų orientacija į rinkos dinamiką (7,75 balo).

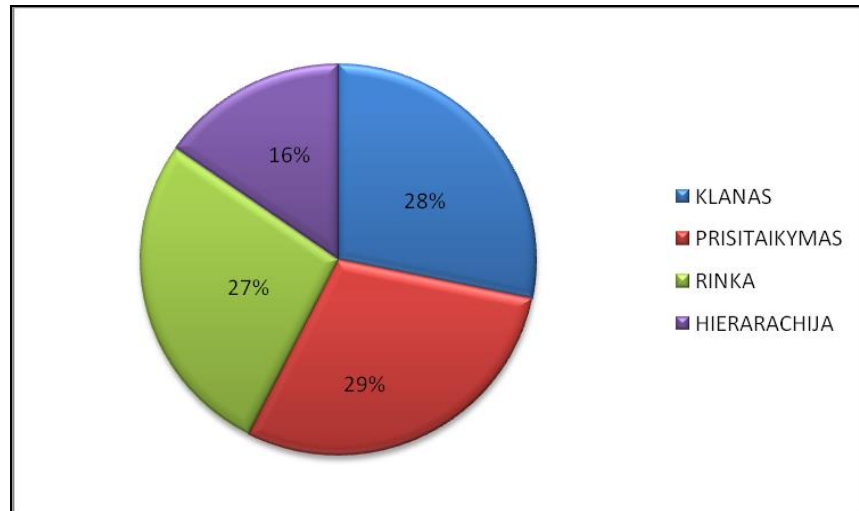
Tai, kad *HIERARCHIJAI* būdingas formalizavimas, įtvirtinantis konkuravimą turi būti silpninamas ($P_H-F_H=8,62$) praktiškai tokiu pat lygmeniu, kiek kitų tipų vertybes siekiama pastiprinti, leidžia teigti, kad šiuo metu organizacijoje vyraujantis *RINKOS* tipas ir konkuravimas bei orientacija į asmeninius rezultatus turi būti keičiamas į *KLANO* tipui būdingą darbuotojų susitelkimą, mažiau formalų bendravimą, bendradarbiavimą pirmaujant, bet ne konkuruojant tarpusavyje bei novatoriškumą: siektina organizaciją vienijančių elementų dimensija aiškiai atitinka *KLANO* tipą.

„*Ateityje*“ respondentai pageidautų didesnio dėmesio jų poreikių patenkinimui, skatinimui tobulėti ($F_P=28,63$) neslopinant formaliais reikalavimais dėl asmeninių rezultatų ($F_H=17,06$). Esama (*RINKA*) bei pageidautina (*KLANAS*) strateginių tikslų orientacija nurodo pokyčių ir strateginių tikslų koregavimo būtinybę, orientuojantis į *KLANO* tipą ($F_K=29,22$, statistiškai reikšmingas skirtumas 8,93 balo).

Organizacijos valdymo struktūra bei administracinių procedūrų veikloje rinkiniai bei reikalavimai jų atlikimo kokybei respondentams yra priimtini, nelaikomi pernelyg apsunkinančiais kasdienę veiklą, neapkrauna darbuotojų nereikalingomis procedūromis bei sisteminė kontrole. Esamas organizacijos valdymo modelis yra priimtinas tiek savo koordinavimo, tiek organizavimo tikslumo lygiu.

Apibendrinant, esamu metu „*Dabar*“ organizacijos valdymas atitinka *RINKOS* tipą, tačiau „*Ateityje*“ yra keistinas į *KLANO* ir *PRISITAIKYMO* tipams būdingą valdymą: bendradarbiavimas,

pagalba siekiant rezultatų, siekis ne „nukonkuruoti“ kitus kolegas, bet teikti jiems pagalbą ir padėti siekti tikslų. Taip pat pageidautinas pastarųjų orientavimas į visų imtinai naujų alternatyvų vertinimą, pasirenkant geriausią ir vadovaujantis ne konkurencijos, bet konsensuso principu. Bendras organizacijos kultūros modelis pateikiamas 27 paveiksle, kur matyti, kad siektina organizacijos kultūra – tai trijų tipų derinys, papildomas jas apibrėžiančiomis instrukcijomis bei procedūromis.



27 pav. Siektinas organizacijos kultūros tipas „Ateityje“

Tuo remiantis galima teigti, kad šiuo metu koncerno organizacijos kultūrai būdingi kontrolė ir stabilumas bei orientacija į išorę yra pageidautini ir ateityje. Šie bruožai priimtini respondentams, kurie pageidauja žemesnio konkurencijos lygio bei mažesnės orientacijos į administracinius procesus bei kontrolę (*HIERARACHIJA* ateityje silpninama $P_H-F_H=5,37$ balo). Apibendrinant, šiuo metu organizacijoje dominuojantys bei siektini bruožai turi būti koreguojami, tačiau nei vienos vertinimo balų poros skirtumai neviršijo 10 balų ribos, todėl organizacijoje šiuo metu dominuojantys bruožai patvirtina aukštą, tvirtą ir priimtina savo bruožais *RINKOS* tipo kultūrą. Ateityje respondantai pageidauja *PRISITAIKYMO* tipo organizacijos kultūros su *KLANO* tipui būdingais bruožais, t.y. pageidauja, kad jų darbovietė būtų:

- dinamiška, versli ir kūrybinga darbo vieta, kur vadovai ir darbuotojai kartu siekia inovacijų ir tarpusavyje dalinasi riziką, to pasekoje didėja darbuotojų įsipareigojimai organizacijai, o nauji iššūkiai teikia bendrumo jausmą (stiprinamas *PRISITAIKYMAS*);
- atvira ir draugiška vieta, kur žmonės mielai dalijasi žiniomis, patirtimi ir pan., tai - kaip didelė šeima. Organizacijos lyderiai laikomi svarbiais ir gerbtiniais pagalbininkais, „rėmėjais“, o lojalumą organizacijai užtikrina tvirtos, aiškios, turinčios istoriją tradicijos (stiprinamas *KLANAS*).

Nors organizacijos vadovavimas aiškiai atitinka *RINKOS* tipui būdingą organizacijos kultūrą, tačiau būtina orientacija į vadovavimą, būdingą *KLANO* tipui, t.y. vadovavimo funkcijas įgyvendinant per vidinius organizacijos procesus bei integraciją:

- draugiškos aplinkos (tam tikra prasme – organizacijos kaip šeimos) kūrimą viskuo dalinantis tarpusavyje ir lygiomis teisėmis;
- vadovai turėtų veikti ne tik kaip konkuruojantys lyderiai, bet ir būti patarėjais ar net globėjais;
- darbuotojus per moralę bei tarpusavio ryšių stiprinimą su organizacija susieti ilgalaikiais ryšiais;
- pirmumas teikiamas komandiniam darbui, narystei, konsensusui bei darbuotojų poreikių įvertinimui.

Galima teigti, kad esamu metu organizacijoje vyrauja *RINKOS* tipo organizacijos kultūra, kuri yra tvirta ir būdinga visose dimensijose, stipri orientacija į rezultatus ir skatinimas, gali būti – net tam tikras sąlyginis „spaudimas“ konkuruoti. „Ateityje“ respondentai pageidauja *PRISITAIKYMO* ir *KLANO* tipų organizacijos kultūros derinio, papildomo *KLANO* elementais ir išlaikant šiuo metu esančią organizacijos struktūrą ir koreguojant ją lankstumo kryptimi. Sėkmės pagrindu laikomas lyderiavimas skatinamas per individualias iniciatyvas bei laisvę, bet ne per konkurenciją organizacijos viduje. Tai patvirtina ir pageidaujamos stiprinti *KLANO* tipo vadovavimo savybės.

Remiantis tyrimo duomenų analize ir jų apibendrinimu galima pateikti siūlymus organizacijos kultūros tobulinimui didinant veiklos efektyvumą bei organizacijos konkurencingumą rinkoje. Organizacijos kultūros pokyčiai – nuoseklus ir kryptingas procesas, todėl siekiant jo sėkmingo įgyvendinimo ir teigiamo poveikio darbuotojų ir bendrai – organizacijos veiklos efektyvumui, tikslingiausia sudaryti organizacijos kultūros keitimo planą, kuris turėtų organizacijos mąstu derėti su pagrindiniais organizacijos tikslais.

IŠVADOS

1. Siekiant išlikti konkurencingu ir įsitvirtinti verslo pasaulyje svarbiu organizacijos veiklos veiksniumi yra laikoma organizacijoje vyraujanti kultūra, tampriai susijusi su organizacijos valdymo stiliumi, orientacija bei struktūra ir turinti didelę reikšmę formuojant darbuotojų elgseną, pasirenkant veiklos metodus bei priemones tikslams įgyvendinti. Visa tai daro poveikį darbuotojų nuostatomis, užduočių atlikimui ir bendram organizacijos veiklos efektyvumui.
2. Kultūra organizacijoje kinta ir vystosi kartu su organizacijos strategija, turinčia didžiausią įtaką organizacijos kultūrai; galima sakyti, kad nuo organizacijos strategijos priklauso ir organizacijos kultūra. Organizacijos kultūros formavimas – sudėtinis, dinamiškas, kryptingas, orientuotas į pradinę organizacijos kūrėjų vertybių rinkinį procesas, kuris vyksta valdymo proceso metu ir jo įtakoje yra koordinuojamas.
3. Organizacijos kultūra apima tam tikrą vertybių sistemą, formuojamą, nuolat papildomą naujais aspektais tam tikroje, esminių vertybių ir nuostatų apibrėžtoje plotmėje, iš esmės svarbią organizacijai ir atpažįstamą jos narių. Tiek organizacija, tiek atskiri jos nariai gali turėti (ir turi) individualias vertybes, ir tiek, kiek jos dera tarpusavyje, lemia veiklos sėkmę bei pastangų inicijuojant pokyčius poreikį.
4. Organizacijos kultūros apibrėžimų įvairovė, taip ir jos skaidymas bei skirstymas į sudedamąsias dalis yra sąlyginis ir persipinantis tarp organizacijos kultūros savybių bei jų sudarančių komponentų; tai priklauso nuo to, kokių aspektu (struktūriniu, funkciniu, vertybiniu ir pan.) ir kokiame lygmenyje organizacijos kultūra yra nagrinėjama.
5. Esminis klausimas analizuojant organizacijos kultūros tipą yra ne tai, iš kokių elementų ji susideda, bet organizacijos kultūros įvertinimas ir būdų ar krypties vadovams pateikimas, kurių reiktų laikytis vystant ją. Organizacijos kultūra gali būti keičiama ir/ar vystoma tiek individo, tiek visos organizacijos lygiu, pagrindinis tikslas bendras - organizacijos veiklos gerinimas.
6. Organizacijos vystymas neatsiejamas nuo jos kultūros vystymo - tai planingas, sistemingas ir valdomas organizacijos kultūros, sistemos bei elgesio organizacijoje keitimas, siekiant padidinti jos veiklos efektyvumą. Kadangi vertybės reikšmingos tam tikru laiko momentu ir yra ribotos trukmės, organizacija vertybes pateikia kaip tam tikrą organizacijos kultūros tipą atitinkantį etninių principų ir įsitikinimų rinkinį, atspindintį organizacijos supratimą apie tai, kas yra teisinga, pageidautina.
7. Organizacijos kultūra nėra vienpusis darinys – ji formuojasi ir yra formuojama organizacijos ir individo sąveikoje, kurios neįmanoma imtinai apibrėžti, aprašyti ir suklasifikuoti pagal aiškius kriterijus bei funkcijas. Jei pradinės vertybės pasiteisina, kiti organizacijos nariai jas pripažįsta,

palaipsniui prasideda kognityvinė transformacija – vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau – prielaidomis. Pastarosios išnyksta iš sąmonės ir kaip įpročiai tampa sąšąmoningomis.

8. Nėra vieno teisingo ir geriausio organizacijos kultūros tipo, nes kiekvienas jų savaip įtakoja organizacijos sėkmę. Taip pat nėra idealaus modelio, kuriuo remiantis galima siekti įgyvendinti vienus ar kitus kultūrinius principus bet kurioje organizacijoje. Požiūriuose į organizacijos valdymą vyrauja nuomonė, kad kiekvienai organizacijai yra būdingos tam tikros vertybės, sudarančios vientisą, kaip ir organizacija, sistemą ir yra jos svarbi dalis.
9. Atliekant tyrimą pasitelkus *OCAI* tyrimo instrumentą nustatyta, kad tiriamoje organizacijoje „SBA“ koncernas vyrauja *RINKOS* organizacijos kultūros tipas, veikla orientuojama į konkurenciją rinkoje siekiant užimti didesnę dalį bei uždirbti didesnę pelną. Efektyvumas organizacijoje siejamas su vartotojų poreikių patenkinimu ir akcentuojama išorinė aplinka, vadovas organizacijoje – lyderis, gana stipriai orientuotas į rezultatus ir siekiantis kontroliuojant kokybę didinti produktyvumą.
10. „SBA“ organizacijos kultūra yra stipri, aiškiai įsitvirtinusi visose organizacijos kultūros dimensijose. Tai lemia respondentų nuostatas, kurios rodo, kad esama situacija organizacijoje toleruojama, respondentai suvokia savo užduočių tikslus.
11. Esamu metu koncerne „SBA“ dominuoja *RINKOS* tipo organizacijos kultūra, tai patvirtina ryškus atotrūkis tarp organizacijų kultūrų tipų vertinimų. Stipri ir vyraujanti *RINKOS* kultūra papildoma kitų tipų elementais juos integruojant į rezultatų siekimą, konkurenciją, varžymąsi bei asmeninių planų vykdymą. „Ateityje“ respondentai pageidautų organizaciją matyti kaip *PRISITAIKYMO* ($F_p=29,33$), *KLANO* ($F_k=28,27$) bei *RINKOS* ($F_r=27,27$) tipo organizacijos kultūrų mišinį, papildomą *HIERARCHIJOS* tipui ($F_H=15,36$) būdingu struktūrizavimu siekiant užtikrinti stabilumą bei klaidų išvengimą.
12. Tarp dabartinės ir siektinos organizacijos kultūros yra pakankamai ryškus atotrūkis, kurį patvirtina tai, kad visose dimensijose šiuo metu vyraujantis *RINKOS* tipas yra keistinas į *KLANO* ir *PRISITAIKYMO* tipų derinį, tačiau išliekant orientacijai į *RINKOS* tipo tikslus, t.y. siektinas organizacijos kultūros derinys turėtų būti papildytas *RINKOS* tipo bruožais.
13. Viena iš aiškiausiai pokyčių reikalinga dimensija yra „Valdymas“, kurioje atotrūkis tarp esamos ir siektinos *RINKOS* tipo orientacijos siekia 12,25 balo ir turėtų būti keistinas į *KLANO* ir *PRISITAIKYMO* tipus atitinkantį lygiomis dalimis valdymą.
14. Vertinant bendrąjį organizacijos kultūros modelį esamos situacijos ir siektinų tikslų palyginime atskleista, kad orientacija į konkurenciją pakankamai stipriai pasireiškia organizacijos vidinėje aplinkoje – tai patvirtina respondentų pageidavimas susilpninti *RINKOS* tipo bruožus (-6,73), aiškiai koreliuojančius su *KLANO* tipui būdingomis savybėmis (+6,34). Tai rodo, kad respondentai veikia atitinkamai organizacijos kultūrai ir ryškiai konkuruoja tarpusavyje.

15. Konkuruojant ir siekiant pranašumo vidinėje organizacijos aplinkoje siekiama įgyti lyderio statusą, suvokiant to priežastis bei tikslus (didesnė rinkos dalis, aukštesnis konkurencingumo lygis ir pan.), tačiau tai tam tikra prasme „slopina“, mažina motyvaciją bei veiklos našumą, išskyla rizikos toleravimo grėsmė. Respondentai aiškiai nurodo, kad jie yra pakankamai orientuoti į tikslą ir norėtų didesno laisvumo mažinant formalų spaudimą – turėtų būti stiprinami *KLANO* tipui būdingi bruožai, kurie padėtų siekti organizacijos tikslų komandinėje veikloje, bendradarbiaujant ir palaikant bendrą veiklą.
16. Respondentai pageidautų varžytis rinkoje su išorinėje aplinkoje veikiančiais konkurentais bendradarbiaujant pasitikėjimo ir atvirumo pagrindu – tai rodo siektini pokyčiai stiprinant *KLANO* tipo kultūros valdymą. Šiuo atveju reikėtų mažinti kontrolę, formalizuotų procesų atlikimą orientuojantis į galimų klaidų identifikavimą ir situaciją keičiant į lankstesnius, teikiančius daugiau laisvumo ir kūrybiškumo veiklos metodus bei skatinant inovacijas ir naujų galimybių identifikavimą.
17. Tai, kad siektinoje situacijoje „*Ateityje*“ respondentai pasirenka ne vieną dominuojantį, ar aiškiai apibrėžtą veiklos tipą, kuriame iniciatyva nėra vertinama tiek, kad ji skatintų veikti (*HIERARCHIJA*), o organizacijos kultūros tipų derinį, atskleidė, kad tirta organizacijos kultūra tegiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Jie aktyvūs planuojant ateities veiklą, pasiruošę įsitraukti į organizaciją ir aktyviai dalyvauti veikloje, suvokia savo indėlį į bendrą rezultatą, tačiau norėtų didesnio dėmesio vertinant juos kaip individus ir vienos didelės organizacijos narius.

SIŪLYMAI

Bendros rekomendacijos

1. Tiriamuoju atveju respondentai siektų pokyčių *HIERARCHIJOS* kultūrai būdingoje kontrolėje ją silpninant, tačiau tai, kad pageidavimas koreguoti net 0,6 balo žemesnis nei siekis koreguoti (mažinti) orientaciją į *RINKĄ* ir varžymąsi rodo, kad šiuo metu esantis organizacijos struktūrizavimo lygis yra pakankamai toleruotinas ir teikia respondentams stabilumo jausmą, kuris pageidautinas ir ateityje.
2. Radikalūs pokyčiai ar net naujos organizacijos kultūros formavimas organizacijoje nėra būtini, tačiau aiškiai nurodoma į reikalingus pokyčius ir atsinaujinimą: konkurencingumas rinkoje turi būti siejamas ir užtikrinamas ne varžymusi tarp darbuotojų, asmeninių planų vykdymu ir lyderystės per asmeninius, aiškiai išmatuojamus rezultatus skatinimą, bet veikloje orientuojantis į komandinį darbą, asmeninius ryšius tarp darbuotojų, draugiškos ir emociškai palankios aplinkos kūrimą.
3. Vadovas organizacijoje, ateityje, veikloje turėtų orientuotis ne į varžymąsi dėl asmeninių rezultatų, bet savo pasiekimus pateikti kaip teigiamą ir siektiną pavyzdį, palaikant darbuotojų iniciatyvą ir vertinant kiekvieną galimą alternatyvą kaip tikėtiną naują galimybę – tai patvirtina „*Vadovavimo*“ dimensijos pageidautinas *PRISITAIKYMO* tipas „*Ateityje*“. Organizacijoje šis pageidautinas aspektas turėtų būti pakankamai rimtai įvertintas, nes atotrūkis tarp esamos bei siektinos dimensijos vertinimo siekia 8,43 balo.
4. Remiantis tyrimo išvadomis ir siekiant optimaliausio rezultato inicijuojant pokyčius organizacijos kultūroje tikslinga numatyti aiškius pokyčių tikslus ir numatyti pokyčių poveikį organizacijos kultūrai. Tuo tikslu tikslinga parengti būsimų veiksmų planą, pokyčius išskiriant į ilgalaikio poveikio ir persitvarkymo kryptis. Pateikiami praktiniai siūlymai apibrėžia organizacijos veiksmų kryptis, orientuojamas į didesnę bendros veiklos efektyvumą.

Ilgalaikiai pokyčiai

Veiksmų kryptys	Poveikis organizacijos kultūrai
<p>Kadangi pageidautina organizacijos narius vienijančių „Organizacijos „klijų“ dimensiją ateityje orientuoti į <i>KLANO</i> tipą atitinkantį bendradarbiavimą ($F_K=32,94$; $+9,41$) siūloma:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizacijos narių vienybę siekiant tikslų orientuoti į tobulėjimą bendradarbiaujant; ▪ skatinti komandinį darbą ir grupinę atsakomybę už bendrus, tačiau aiškiai įvardytus rezultatus; ▪ skatinti tarpusavio pagalbą bei paramą siekiant tikslo; ▪ skatinti moralinių vertybių pasireiškimą, mažinant agresyvumą konkuruojant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizacijos narius vienija lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas; ▪ didėja darbuotojų išitraukimas į organizaciją, ▪ prisiimami didesni įsipareigojimai ir didesnė asmeninė atsakomybė; ▪ didėja lojalumas organizacijai; ▪ darbuotojai traktuoja save kaip organizacijos dalį
<p>Organizacijos „Strateginius tikslus“ ilgalaikėje perspektyvoje orientuoti į <i>KLANO</i> tipo bendradarbiavimą ($F_K=29,22$; $+8,92$):</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ pabrėžiant konkurencinius veiksmus bei pasiekimus akcentuoti darbuotojo indėlį į bendrą rezultatą; ▪ užsibrėžiant didelius tikslus, ypač rinkos dalies atžvilgiu, suskaidyti juos į operatyvinius tikslus tiek finansiniu, tiek laiko atžvilgiu; ▪ žmogiškųjų išteklių valdymo politiką orientuoti į darbuotojų tobulėjimą ir tobulinimą; ▪ komandinio darbo įgūdžius skatinti bendroje neformalioje veikloje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ akcentuojant darbuotojų tobulėjimą, asmeninį indėlį į bendrą veiklą mažės tarpusavio konkurencija; ▪ ilgainiui tarp darbuotojų išsivyras tarpusavio pasitikėjimas, atvira komunikacija ir parama siekiant rezultato; ▪ organizacijos moralinės vertybės ilgainiui bus ne tik perduodamos darbuotojams, bet ir taps stipriomis vidinėmis paskatomis būti organizacijos nariu; ▪ prisiimant didesnius įsipareigojimus didės asmeninė atsakomybė dėl bendros veiklos
<p>Darbuotojai didelį dėmesį skiria organizacijos valdymui ir laiko jį vienu svarbiausių veiksmų, lemiančių jų elgseną, todėl remiantis siektina „Valdymo“ dimensijos orientacija į <i>KLANO/PRISITAIKYMO</i> tipus ($F_K=28,04/ F_P=28,04$; atitinkamai $+6,77/+5,98$) siūloma organizacijos valdymą ilgalaikėje perspektyvoje grįsti bendradarbiavimo ir novatoriškumo principais:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ darbuotojams keliamus aukštus reikalavimus sieti su akcentuojama komandinio darbo nauda bendrai veiklai; ▪ tarpusavio konkurenciją perorientuoti į lankstų reagavimą, toleranciją individualioms savybėms bei gebėjimams; ▪ pastebėti individualias savybes veikiant komandose; ▪ vertinti visas alternatyvas pasirenkant geriausias; ▪ skatinti visų imtinai darbuotojų iniciatyvą priimant sprendimus ir ieškant naujų resursų 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ valdymo veikla, orientuota į inovacijas, skatins darbuotojų išitraukimą; ▪ darbas komandose vadovaujantis konsensuso principu didins asmeninės atsakomybės lygį priimant sprendimus dėl veiklos metodų ir priemonių; ▪ vertinamas individualumas skatins prisiimti riziką; ▪ veikimo laisvė lems darbuotojų unikalių savybių tobulėjimą, ko pasekoje tobulėja organizacijos personalas; ▪ stipriųjų organizacijos pusių panaudojimas leis susilpninti grėsmes bei diversifikuoti riziką

Persitvarkymo pokyčiai

Veiksmų kryptys	Poveikis organizacijos kultūrai
<p>„Ateityje“ pageidautina, kad organizacijoje dominuotų bruožai, aiškiai atitinkantys <i>PRISITAIKYMO</i> tipą ($F_p=31,76; +6,37$), siūloma organizacijos veiklos strategiją susieti su kūrybiškumu ir lankstumu:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ rezultatų siekti per prisitaikymą prie situacijos bei išnaudojant komandos narių potencialą; ▪ mažinti vidinę konkurenciją tarp darbuotojų, darbo grupių, vadovų ir pan.; ▪ lanksčiai reaguoti į išorinę aplinką, veikti ne individualiai, bet teikiant paramą grupėje; ▪ vertinti ir ugdyti darbuotojų bendrąsias kompetencijas ir derinti jas su konkrečia darbo pozicija; ▪ parengti veiksmingas ir individualizuotas motyvacinės programos; ▪ konkurencinėje kovoje dėl galutinių veiklos rezultatų rinkoje veikti susitelkus; ▪ darbuotojus skatinti už bendrus rezultatus ir akcentuoti kiekvieno asmeninį indėlį bei iniciatyvą 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizacijos nariai ims jaustis didelės šeimos – organizacijos dalimi; ▪ palaipsniui silpnės gynybinės reakcijos vykstant pokyčiams; ▪ artimi ryšiai tarp darbuotojų lems efektyvesnę bendradarbiavimą, įsiklausymą; ▪ rizikuojant ar tiriant naujas veiklos kryptis bus atsakingai pasidalinama rizika ir ieškoma alternatyvių veiklos būdų/metodų; ▪ veiksmingos motyvacinės programos lems mažesnę darbuotojų kaitą, lojalumą organizacijai bei aukštesnį pasitenkinimo darbu lygį
<p>Vykstant ilgalaikiams pokyčiams organizacijos valdyme persiorientuoti į didesnę lankstumą veikloje atitinkantį vadovavimą (<i>PRISITAIKYMO</i> tipą atitinkantis „Vadovavimas“ $F_p=29,31; +8,43$)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vadovai turi ne tik akcentuoti veržlumą bei tikslus, kuriuos reikia pasiekti, bet ir siekti būti pavyzdžiu darbuotojams; ▪ SVARBU: rizikos priėmimas nereiškia galimos nesėkmės preziumavimo; ▪ nesėkmės atveju vadovas turi akcentuoti teigiamas rizikavimo puses ir skatinti koreguoti veiksmų planus jų neatsisakant visiškai; ▪ net ir mažiausiai tikėtinas inovacijas pirminiame etape vertinti kaip lygiavertes; ▪ vadovas reikiamu metu privalo teikti pagalbą, įsiklausant į vidinius organizacijos procesus ir darbuotojų poreikius 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vadovai savo asmeniniu pavyzdžiu skatins rizikos priėmimą bei inovatyvumą; ▪ vadovavimas bendradarbiaujant skatins asmenines iniciatyvas bei didesnių įsipareigojimų priėmimą; ▪ vadovas – lyderis bus priimamas ne kaip vien tik kontroliuojantis organizacijos narys, bet kaip įnešantis svarų indėlį į darbuotojų asmeninių bei komandinių tiklų pasiekimą; ▪ įsiklausymas į darbuotojus ir dėmesys jų poreikiams lems didesnę „susiklausymą“ darbiniam kolektyve, skatins susitelkimą; ▪ bendrų tikslų siekimas ilgainiui ims teikti moralinį pasitenkinimą dėl dalyvavimo
<p>„Sėkmingos veiklos kriterijai“ perspektyvoje pageidautina orientotis į <i>PRISITAIKYMO</i> tipo ($F_p=28,92; +3,04$) bruožų dominavimą. Todėl siūloma palaipsniui perorientuoti lankstumą konkuruojant išorinėje aplinkoje, į palaikymą esamiems ir pagalbą integruojantis į organizaciją naujiems darbuotojams:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizacijos veiklos sėkmę sieti su konkurencingumo augimu dėl organizacijos unikalumo; ▪ padidinti turimą rinkos dalį per naujausių galimybių panaudojimą; ▪ siekti lankstumo pasirenkant veiklos būdą, metodus, išteklius ir pan.; ▪ organizacijos sėkmę lemiančią konkurenciją kurti per aukštesnio lygio produktyvumo impulsą didinant kokybę 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sėkmė palaipsniui imama sieti ne vien tik su konkurencija ir siekiu aplenkti varžovus; ▪ naujausių bei unikaliausių produktų, išteklių turėjimas lems konkurencingumą rinkoje lyginant su varžovais; ▪ siekis pirmauti per inovacijas ilgainiui pasireišk realiais veiklos rezultatais bei darbuotojų moraliniu pastenkinimu; ▪ pokyčių rezultatų susiejimas su motyvacinėmis programomis lems ilgalaikius pokyčius ir veiklos efektyvumą

LITERATŪRA

1. **Alvesson M.** Cultural Perspectives on Organizations. - Cambridge University Press, 1993.
2. **Andriuščenka J.** Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai // Lietuvos žemės ūkio universitetas. – URL: <http://vadyba.asu.lt/12/12.pdf>
3. **Apie mus.** Kas mane motyvuos dirbant „SBA“? <http://www.sba.lt/lt/main/work/karjera/kas>
4. **Apie mus.** Kodėl turėčiau dirbti „SBA“? – URL: <http://www.sba.lt/lt/main/work/karjera/kodel>
5. **Ashkanasy N. M., Wilderom C. P. M., Peterson, M. F.** Handbook of organizational culture and climate. - London: Sage, 2000.
6. **Barvydienė V., Kasiulis J.** Vadovavimo psichologija. - Kaunas :KTU, 1998.
7. **Bosas A.** Valstybės ir verslo strateginio valdymo įsisavinimas kaip atsakas globalizacijos iššūkiams // Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacija, 2005.
8. **Cameron K.S., Quinn R.E.** Diagnosing and changing organizational culture. - Addison: Wesley Publishing Inc., 2006.
9. **Chatman J. A., Jehn, K. A.** Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? // Academy of Management Journal, 1994, (37), p. 522-553.
10. **Cornwal J.R., Perlman B.** Organizational Entrepreneurship. - Irwin, 1990.
11. **Čiutienė R., Adamonienė R.** Darbuotojo interesų ir požiūrio į darbą sąveika bei įtaka formuojant karjerą // Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics, 2009, (5), p.48–55.
12. **Day G.S., Wensley R.** Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority // Journal of Marketing, 1988, 52 (April), p.1-20.
13. **Deal T., Kennedy A.** Corporate Cultures // The Rites and Rituals of Corporate Life. - Addison: Wesley Publishing Company, 1982.
14. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. - Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006.
15. **Furnham A.** The Psychology of Behaviour at Work: the Individual in the Organization, 1997.
16. **Gustainienė L., Endriulaitienė A.** Job satisfaction and subjective health among sales managers // Baltic Journal of Management, 2009, Vol. 4 Is: 1, p.51 – 65.
17. **Harrison R.** What Kind of Organization? // The organizational Concept of Leadership // Development Research Associates Kelly. - International Management, 1970.
18. **Hofstede G.** Culture's Consequences– International Differences in Work-Related Values // Cross – Cultural research and Methodology Series. - USA, CA, Newbury Park: SAGE Publications Inc., 1980, Vol.5.
19. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996.

20. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas // Monografija // Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
21. **Kast F., Rosenzweig J.** Contingency views of organization and management. - Chicago: Science Research Associates Inc., 1973.
22. **Kotter J.** The Key to Changing Organizational Culture // Forbes, 2012. – URL: <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/09/27/the-key-to-changing-organizational-culture/>
23. **Kučinskas V., Paulauskaitė A.** Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose // Klaipėdos Universitetas, Klaipėdos Kolegija, 2006, p.144 – 65.
24. **Kvedaravičius J.** Organizacijų vystymosi vadyba. - Kaunas: VDU, 2006.
25. **Litke H. D.** Projektmanagement // Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. - München: C. Hanser, 1991.
26. **Logotipai.** Medžiaga žurnalistams. – URL: http://www.sba.lt/lt/main/news/for_press/logo
27. **Nelson D.L., Quick J.C.** Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? // Journal of Organizational Behavior, 1991, Vol. 12 (4), (December), p.543-554.
28. **O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D.** People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // Academy of Management Journal, 1991, Vol. (34), p. 487-516.
29. **Organizational Culture Assessment Instrument.** Public administration // Report, 2010. – URL: http://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_pro_example_report.pdf
30. **Ouchi** Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, 1981.
31. **Peters T.J., Waterman R.H.Jr.** In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Corporations. - New York: Harper & Row, 1982.
32. **Renfeld J.E.** Alchemy of a Leader. - New York: John Wiley and Sons Inc.,1994.
33. **Robbins S.P.** Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications – New Jersey: Prentice Hall, 1989.
34. **Robbins S.P.** Organizacinės elgsenos pagrindai // 2 leidimas. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
35. **Rokeach M.** The Nature of Human Values. - New York: The Free Press, 1973.
36. **Sakalas A.** Personalo vadyba: mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, 1998.
37. **SBA augimas.** Apie mus. – URL: <http://www.sba.lt/lt/main/about/development>.
38. **SBA paramos politika.** Visuomenė ir mes. – URL: <http://www.sba.lt/lt/main/society>
39. **SBA vertybės.** – URL: <http://www.sba.lt/lt/main/about/mission>
40. **Seilius A.** Organizacijų tobulinimo vadyba. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998.
41. **Schein E.H.** The Role of the Founder in Creating Organizational Culture // Organizational Dynamics, 1983, p.13-28.

42. **Schein E.H.** Organizational Culture and Leadership. - San – Francisco: Jossey – Bass Inc., 1985.
43. **Shermerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N.** Basic Organizational Behavior. - John Wiley and Sons, 1995.
44. **Stoner J.A.F. et al.** Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
45. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Pokyčių valdymas. - Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005.
46. **Suderman J.** Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development - Journal of Practical Consulting, Vol. 4 Iss. 1, Fall/Winter 2012, p. 52-58.
47. **Supatn N.** A Role of Socialization Tactics on the Perceived Person - Job fit of new Employees Source // Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 2011, Jan 01, p. 394 – 402.
48. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai // Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S), 2008, Nr. 15 (4).
49. **Targamadzė V.** Organizacijos kultūra kaip potencialus ugdymo tobulinimo veiksnys.- Vilniaus universitetas, 2009.
50. **Tharp B.M.** Defining „Culture“ and „Organizational Culture“: from Antropology to the Office, 2012a, 04/09. – URL: http://www.haworth.com/en-us/knowledge/workplace-library/documents/defining-culture-and-organizational-culture_5.pdf
51. **Tharp B.M.** Four Organizational Culture Types, 2012b, 04/09. – URL: http://www.haworth.com/en-us/knowledge/workplace-library/Documents/Four-Organizational-Culture-%20Types_6.pdf
52. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas. - Kaunas: Technologija, 2002.
53. **Vveinhardt J., Nikaitė I.** Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo efektyvumui // Jaunųjų mokslininkų darbai, 2008, Nr.1 (17).
54. **Zakarevičius P.** Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2004, p.201-209.
55. **Winstanley D., Woodall J.** The ethical dimension of human resource management // Human Resource Management Journal, 2000 Vol. 10, Iss. 2, p. 5–20.

ANOTACIJA

Juchnaitė-Przepiorka V. Organizacijos kultūros vystymas koncerno „SBA“ pavyzdžiu / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. T. Sudnickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013 – 84 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas organizacijos kultūros vaidmuo organizacijos veikloje bei jos vystymo reikšmė didinant organizacijos veiklos efektyvumą.

Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu išanalizuotas organizacijos ir jos kultūros santykis valdymo proceso kontekste; aptartas organizacijos kultūros vaidmuo rengiant veiklos strategiją bei valdymo tipo įtaką kultūrai. Siekiant išsamiai atskleisti organizacijos kultūros tipologiją aptartos jos savybės, komponentai bei pagrindiniai buožai; įvertintas vertybių bei organizacijos kultūros tipo tarpusavio ryšys įvairiuose lygmenyse.

Antroje darbo dalyje pristatytas organizacijos kultūros tyrimas siekiant nustatyti esamą bei siektiną organizacijos kultūros tipus pasirinktos organizacijos pavyzdžiu. Taip pat pateiktas tyrimo metodologijos mokslinis pagrindimas bei tiriamos organizacijos charakteristika. Atlikto tyrimo rezultatai analizuojami remiantis tyrimo atlikimo metodologija ir nustatytas bendras bei detalieji organizacijos kultūros tipai pagal metodo autorių išskiriamas dimensijas. Pateikiamas tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Baigiamojoje dalyje pateikiamos temos analizės bei tyrimo išvados; tyrimo rezultatų pagrindu suformuluoti bendrieji siūlymai. Taip pat pateiktas ilgalaikių bei persitvarkymo pokyčių vystant organizacijos kultūrą tiriamoje organizacijoje planas, numatant pokyčių naudą organizacijos veiklos efektyvumui.

Pagrindiniai žodžiai: efektyvumas, organizacijos kultūra, organizacijos kultūros tipas, vertybės.

ANNOTATION

Juchnaitė-Przepiorka V. Organizational Culture Development on an Example of „SBA“ Concern / Master's Thesis on Human Resources Management. Supervisor - Professor T. Sudnickas, Vilnius, Mykolas Riomeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2013– 84 pages.

Master's thesis analyzed and evaluated the role of organizational culture in organization and the importance of it's development as well as improvement of organization's operational efficiency.

The first part of paper analyzed the relationship of organization and it's culture in the context of management process, discussed the role of organizational culture in the development of business strategy and management type influence on culture from theoretical standpoint. In order to fully reveal organizational culture typology it discussed the properties of organizational culture's components; assessed it's values on various levels and presented organizational culture types.

The second part of paper presented a study determining present and future organizational culture types of a chosen researched organization. The research methodology and scientific justification was revealed. Characteristics of current organization were determined. The survey results were analyzed based on the study methodology. Analysis of the survey results helped to determine the performance of the overall and detailed organizational culture types according to the chosen methodology. Summary of the test results was submitted.

The final section presented the conclusions of theme and study analysis. General recommendations for the organization were formulated based on the research. Also, the long-term restructuring and change in the development of organizational culture concerning present and further development plan were provided, benefits of changes to organizational efficiency described.

Key Words: effectiveness, organizational culture, organizational culture type values.

SANTRAUKA

Juchnaitė-Przepiorka V. Organizacijos kultūros vystymas koncerno „SBA“ pavyzdžiu / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. T. Sudnickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013 – 84 p.

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamojo darbo tema aktuali, nes nuolat didėjantys pastarojo laikmečio aplinkos reikalavimai dėl augančios konkurencijos rinkoje tampa naujais iššūkiais visų tipų organizacijoms. Praktikoje siekiama pritaikyti naujas strateginio valdymo formas bei priemones, teigiamai įtakojančias organizacijos veiklos efektyvumą.

Darbo problema. Lietuvoje veikiančios organizacijos tik pastaraisiais dešimtmečiais ima sieti vadybinius ir strateginius organizacijos sprendimus per bendras organizacijos vertybes į vieną visumą su darbuotojų savijauta, emocinėmis būsenomis organizacijoje. Užsienio šalių organizacijos tiriant jų kultūrą plačiai taiko Cameron, Quinn (2006) mokslškai pagrįstą „*Konkuruojančių vertybių modelį*“, tuo tarpu Lietuvoje šio modelio taikymas nėra plačiai analizuotas taikant praktiškai. Todėl pasirinkus veržlią ir inovatyvią lietuviško kapitalo organizaciją bus tirama bei vertinama jos esama bei siektina organizacijos kultūra siekiant pateikti praktinius siūlymus jos vystymui.

Darbo tikslas: remiantis teorine organizacijos kultūros ir jos pagrindinių dimensijų analize iširti koncerno „SBA“ organizacijos kultūros esamą bei siektiną organizacijos kultūros tipus pagal mokslškai pagrįstą modelį ir įvertinus rezultatus pateikti siūlymus jos vystymui.

Darbo objektas: Koncerno „SBA“ organizacijos kultūra.

Darbo uždaviniai:

1. remiantis sisteme ir lyginamąja temos analize, išanalizuoti organizacijos valdymo sąsajas su organizacijos kultūra;
2. atskleisti organizacijos kultūros turinį pateikiant pagrindinius ją apibūdinančius aspektus;
3. išanalizuoti organizacijos valdymo stiliaus įtaką organizacijos kultūrai;
4. atskleisti organizacijos kultūros tipologijos ir organizacijos bendrųjų vertybių sąsajas;
5. atlikti kiekybinį tyrimą koncerne „SBA“;
6. interpretuojant tyrimo duomenis įvertinti esamą bei siektiną koncerno „SBA“ organizacijos kultūros tipologiją;
7. pateikti išvadas ir praktinius siūlymus tolimesniam organizacijos kultūros vystymui.

Darbo metodai:

- literatūros bei mokslinių šaltinių pasirinktos temos lyginamoji analizė organizacijos valdymo strategijos kontekste;
- organizacijos kultūros turinio analizė teoriniu aspektu;
- kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa;

- statistinis ir grafinis duomenų apdorojimas;
- tyrimo rezultatų lyginamoji analizė;
- siūlymų organizacijos kultūros vystymui koncerne „SBA“ teikimas.

Remiantis teorine temos analize bei moksliskai pagrįsto organizacijos kultūros tyrimo duomenimis nustatyta ir išanalizuota esama koncerno „SBA“ organizacijos kultūros tipologija. Įvertinti reikalingi pokyčiai siekiant vystyti bei tobulinti esamą *RINKOS* tipo organizacijos kultūrą transformuojant ją į visų tipų derinį atitinkamomis dalimis. Tyrimo rezultatų pagrindu pateikti praktiniai siūlymai bei numatomi perspektyviniai pokyčiai.

Darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės – tiriamosios dalių, išvadų bei siūlymų. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu išanalizuotas organizacijos ir jos kultūros santykis valdymo proceso kontekste. Aptartos organizacijos kultūros savybės bei pagrindiniai buožai; įvertintas vertybių bei organizacijos kultūros tipo tarpusavio ryšys. Antroje darbo dalyje pristatytas organizacijos kultūros tyrimas siekiant nustatyti esamą bei siektiną organizacijos kultūros tipus pasirinktos organizacijos pavyzdžiu. Atlikto tyrimo rezultatai analizuojami remiantis tyrimo atlikimo metodologija ir nustatytas bendras bei detalieji organizacijos kultūros tipai pagal metodo autorių išskiriamas dimensijas. Pateikiamas tyrimo rezultatų apibendrinimas. Baigiamojoje dalyje pateikiamos temos analizės bei tyrimo išvados; tyrimo rezultatų pagrindu suformuluoti praktiniai siūlymai.

Darbo apimtis – 84 puslapiai, jame yra 7 lentelės, 27 paveikslai. Literatūros sąrašą sudaro 55 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikti 4 priedai, papildantys analizės rezultatus.

SUMMARY

Juchnaitė-Przepiorka V. Organizational Culture Development on an Example of „SBA“ Concern / Master’s Thesis on Human Resources Management. Supervisor - Professor T. Sudnickas, Vilnius, Mykolas Riomeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2013– 84 pages.

The subject of this Human Resources Management Master Thesis is relevant due to continuously growing environmental requirements on the market for increasing competitiveness and being readiness for new challenges for all types of organizations. In practice, new forms of management are adapted and strategic measures implemented, which has positive impact on the organization's performance.

Problem. Lithuanian organizations active in recent decades began to link managerial and strategic decisions within the organization with organization's values into a single unit related to staff well-being and the emotional environment of the organization. Foreign organizations studying their culture broadly by Cameron, Quinn (2006), use science-based 'competing values model', while in Lithuania the application of this model is not widely analyzed or used in practice. Therefore, choosing a vibrant and innovative organization of Lithuanian capital examined and evaluated present and future organizational culture in order to provide practical suggestions for its development.

Goal: based on theoretical analysis of the organizational culture and its key dimensions to investigate the present and future organizational culture types in concern „SBA“ based on scientifically-based method and provide suggestions for its development.

The object. Organizational culture of Concern „SBA“.

The objectives are:

1. To assess the organization's management interfaces to the organization's culture based on a systematic and comparative analysis of the theme;
2. To analyze the organizational culture content in relation to management describing the main aspects of the topics;
3. To analyze the influence of organization's management style to the organization's culture;
4. To reveal the typology of organizational culture and shared values of the organization interfaces;
5. To prepare a quantitative analysis of „SBA“ concern;
6. To assess research data in order to evaluate present and future organizational culture typology of concern „SBA“;
7. To present conclusions and practical suggestions for further development of the organization's culture.

Working methods:

- comparative analysis of literary and scientific sources on the selected theme in the context of management strategies of the organization;
- organisational culture content analysis;
- quantitative study - research;
- statistical and graphical data processing;
- benchmarking of study results;
- proposals for the development of organizational culture typology in concern „SBA“.

„SBA“ organizational culture typology was analysed by the means of theoretical analysis of the theme and scientifically-based organizational culture survey of present and future situations. Evaluation showed the need for a change in order for the company to develop and improve the existing *market-type* organizational culture, transforming it into the most appropriate combination of types. Results of the study provide practical suggestions and perspectives for change.

The paper consists of an introduction, theoretical, methodological - research parts, conclusions and suggestions. The first part of the work is based on theoretical analysis of organization and its culture ratio in the context of the management process. It describes organizational culture properties and its main characteristics in relation to assessed values and organizational culture type. The second part of the work presented a study of the organizational culture which determined present and future organizational culture types of a selected organization. The survey results were analyzed based on the study methodology and the performance of the overall and detailed organizational culture types, according to the method of the author in basic dimensions. Summary of the test results. The final section presents the analysis of the theme and conclusions based on research which allowed to formulate practical recommendations for further development of the subject.

The volume of work. The Master's Thesis consists of 4 pages, there are 7 tables, 27 figures. References list consists of 55 entries. 4 appendixes are added in order to complement the analytical results.

PRIEDAI

Organizacijos kultūros skirstymas į tipus

Autoriai	Kriterijai	Tipas	Tipo apibūdinimas
Shermerhorn et al. (1995)	Personalo tarpusavio santykiai	akademija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aiški darbo reglamentacija ir specializacija; ▪ užtikrinamas sisteminis karjeros vystymasis; ▪ garantuotas nuolatinis tobulėjimas
		tvirtovė	<ul style="list-style-type: none"> ▪ garantuota veiklos pusiausvyra ir pastovumas; ▪ vyrauja saugumo atmosfera; ▪ gerbiama nuomonių įvairovė
		klubas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ karjera vystoma „žingsnis po žingsnio“; ▪ vertinama patirtis, lojalumas; ▪ draugiški santykiai; ▪ pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams
		beisbolo (krepšinio) komanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plati veikimo laisvė; ▪ pripažįstami individualūs veikimo rezultatai; ▪ didelis atlyginimas; ▪ ugdomas ir įvertinamas darbuotojų talentas; ▪ skatinamas naujovių diegimas
Harrison (1970)	Veiklos organizavimas ir vadovavimas	vaidmens kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabili vidinė tvarka ir procesai; ▪ vyrauja griežta hierarchinė struktūra; ▪ veikla koordinuojama per žemesniojo lygio vadovus; ▪ narių pareigos griežtai reglamentuojamos taisyklėmis, normatyvais, aprašais
		valdžios kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ centrinė organizacijos ašis – vadovas; ▪ veiklos rezultatai labiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti jam pavaldžius darbuotojus; ▪ mažai reglamentavimo, taisyklių
		užduoties kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pagrindinė organizacijos darbinė struktūra – grupė; ▪ užduotys atliekamos ir veikla organizuojama formuojant darbuotojų grupes; ▪ kontrolė vyksta darbuotojams kontroliuojant vieniems kitus; ▪ geranoriški santykiai grupėje; ▪ ryškūs komandinio darbo privalumai
		asmens kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pagrindinė organizacijos figūra – asmenybė; ▪ praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai; ▪ organizacijos funkcionavimo tikslas – sąlygų individams siekti savo tikslų sudarymas; ▪ dėl organizavimo specifikos nariai negali veikti be organizacijos, todėl patiems atsiranda poreikis ją vystyti ir stiprinti

1 PRIEDO tęsinys

Sakalas (1998), Seilius (1998), apibendrinantys įvairiuose šaltiniuose randamas tyrimų išvadas	Psichologinis mikroklimatas	prievartinė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pagrindinis vadovavimo principas – hierarchija; ▪ gerai sureguliuotas, stiprus kontrolės mechanizmas; ▪ veikla remiasi administracinėmis priemonėmis; ▪ akcentuojama tvarka, drausmė, paklusnumas; ▪ nepripažįstamos emocijos
		oportunistinė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ didžiausias dėmesys ne esmei, bet procedūroms; ▪ nepageidaujami pokyčiai; ▪ neigiamas išskirtinumas, individualumas; ▪ santyius lemia tradicijos, įpročiai
		šizoidinė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dominoja karjerizmas; ▪ aukščiausias lygis organizacijoje atitolęs nuo pavaldinių; ▪ didelė neformalių grupuočių įtaka; ▪ žemesnių lygių kova dėl pozicijos; ▪ santykiai ypač, formalūs, „šalti“; ▪ vadovybės nepasitikėjimas pavaldiniais
		depresinė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ veikla rutininė, vidinė aplinka stagnacinėje būsenoje; ▪ vyrauja pesimistinės nuotaikos; ▪ praktiškai „nulinė“ iniciatyva, orientuojamasi į pagalbą iš šalies laukimą; ▪ menka narių kaip darbuotojų savivertė, išasktinės neigiamos nuostatos dėl ateities
		paranojinė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ santykiai tarp narių grindžiami baime, nepasitikėjimu; ▪ bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų, atmeta pozityvų požiūrį į veiklą; ▪ veikloje vyrauja įtarumas, nuolat žvelgiama per galimo noro pakenkti prizmę; ▪ bet kokie nukrypimai ar sutrikimai sukelia audringą reakciją
Deal, Kennedy (1982)	Galimybės pasireikšti darbuotojams	analitinė- projektinė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ veikla grindžiama analitiniu – loginiu mąstymu; ▪ sprendimai optimalūs, remiasi planavimu; ▪ didelis dėmesys derinimui; ▪ vyrauja pragmatiškumas; ▪ nepageidaujamos emocijos
		proceso kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bendras organizacijos tikslas nelaikomas svarbiu motyvavimo veiksmu; ▪ svarbus išraiškos elementas – statusas, užimama pozicija; ▪ hierarchinė vieta lemia narių elgseną;

1 PRIEDO tęsinys

	proceso kultūra (<i>tęsinys</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ veikla remiasi gerai atliktomis procedūromis, klaidų nedarymu; ▪ galimybės pasireikšti įmanomos tik veiklos proceso eigoje; ▪ veiklai trukdo emocijos
	„ <i>duonos ir žaidimų</i> “ kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ veiklos skatinimas per įvairaus pobūdžio renginius; ▪ didelis dėmesys ritualams, ceremonialams, jų formavimui; ▪ didelis dėmesys grupinei veiklai; ▪ kiekvienas turi galimybę pasireikšti
	„ <i>viskas arba nieko</i> “ kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vertinama intensyvi veikla siekiant maksimalių rezultatų; ▪ taip vadinamos „žvaigždės“ garbinamos, pripažįstamos; ▪ dažniausiai veikiama „<i>va bank</i>“ principu; ▪ skatinamas junatviškas maksimalizmas; ▪ įeinantys į organizaciją pripažinimą įgyja tais atvejais, kai geba „nugalėti“ seniau dirbančiuosius

Gerbiamas (-a) respondente,

prašau Jus skirti dėmesio ir atsakyti į anketos klausimus. Esu Mykolo Riomerio Universiteto Strateginio valdymo studijų krypties magistratūros studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti koncerno „SBA“ organizacijos kultūrą ir įvertinus darbuotojų lūkesčius pateikti siūlymus jos vystymui. Prašome į klausimus atsakinėti labai atsakingai, nes kiekvienas atsakymas yra labai svarbus.

Anketos pražioje esančiuose 1 – 6 klausimuose pasirinkite ir X pažymėkite Jus atitinkantį siūlomą atsakymo variantą. **KLAUSIMUS A-B-C-D** įvertinkite skalėje pagal svarbą ir padalinkite tarp grupės teiginių nuo 1 – 100, kur 100 yra labiausiai priimtinas, artimiausias Jums atsakymas.

Bendra atsakymų suma klausimų grupei A-B-C-D turi būti 100.

DABAR – kaip, Jūsų nuomone, yra Jūsų organizacijoje šiuo metu (bendrai 100 taškų).

ATEITYJE – kokią, Jūsų nuomone, norėtumėte matyti Jūsų organizaciją ateityje; kokie yra Jūsų lūkesčiai (bendrai 100 taškų).

Ši anketa yra anoniminė! Mokslinio darbo tyrimo tikslams bus naudojami tik apibendrinti duomenys. Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką.

ANKETA**1. Jūsų lytis:**

<input type="checkbox"/>	moteris
<input type="checkbox"/>	vyras

2. Jūsų amžius:

<input type="checkbox"/>	iki 25 metų
<input type="checkbox"/>	26 -35 metai
<input type="checkbox"/>	36 -45 metų
<input type="checkbox"/>	46 - 55 metų
<input type="checkbox"/>	virš 56 metų ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

<input type="checkbox"/>	vidurinis arba spec. vidurinis
<input type="checkbox"/>	aukštasis neuniversitetinis
<input type="checkbox"/>	aukštasis universitetinis

4. Kokiame padalinyje Jūs dirbate?

<input type="checkbox"/>	administracija
<input type="checkbox"/>	personalas
<input type="checkbox"/>	finansai, auditas, teisė
<input type="checkbox"/>	rinkodara
<input type="checkbox"/>	sauga
<input type="checkbox"/>	informacinės technologijos

5. Kokios Jūsų pareigos?

<input type="checkbox"/>	vadovas
<input type="checkbox"/>	specialistas

6. Kiek laiko Jūs dirbate šioje įmonėje?

<input type="checkbox"/>	iki 1 metų
<input type="checkbox"/>	1-2 metai
<input type="checkbox"/>	3-5 metai
<input type="checkbox"/>	6-10 metų
<input type="checkbox"/>	daugiau nei 10 metų

7. Organizacijos kultūros vertinimas

The Organizational Culture Assessment Instrument

© Kim Cameron and the Regents of the University of Michigan

1. Dominuojantys bruožai		Dabar	Ateityje
A	Mūsų organizacija yra panaši į didelę šeimą. Darbuotojai organizacijoje yra labai artimi.		
B	Mūsų organizacija yra novatoriška ir labai dinamiška. Darbuotojai kūrėjai, tačiau linkę veikti atskirai, savarankiškai. Toleruojama rizika.		
C	Mūsų organizacijoje visi kovoja už galutinius veiklos rezultatus. Darbuotojai konkuruojantys tarpusavyje, labai kompetentingi bei nusiteikę pasiekti užsibrėžtus tikslus.		
D	Mūsų organizacija yra aiškiai struktūrizuota ir joje veikia griežta kontrolė. Darbuotojų pareigas nusako formalios instrukcijos.		
Suma:		100	100
2. Vadovavimas		Dabar	Ateityje
A	Vadovai skatina darbuotojus savo pavyzdžiu, padeda atlikti užduotis.		
B	Vadovai skatina rizikos priėmimą bei novacijas.		
C	Vadovai akcentuoja veržlumą bei tikslus, kuriuos reikia pasiekti.		
D	Vadovai organizuoja bei kontroliuoja darbą, prižiūri, kad viskas vyktų sklandžiai.		
Suma:		100	100
3. Valdymas		Dabar	Ateityje
A	Darbas vyksta komandose, vadovaujantis konsensuso principu.		
B	Vertinamas individualumas, rizikos priėmimas, veikimo laisvė bei unikalumas.		
C	Darbuotojams keliami aukšti reikalavimai, sietini su tikslų pasiekimais. Būdinga darbuotojų tarpusavio konkurencija.		
D	Valdymo būdas yra nesunkiai prognozuojamas, apibrėžtas aiškėmis instrukcijomis, pasižymintis darbuotojų tarpusavio santykių stabilumu.		
Suma:		100	100
4. Organizacijos „klijai“		Dabar	Ateityje
A	Organizacijos narius vienija lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Darbuotojai jaučia didelius įsipareigojimus ir atsidavimą organizacijai.		
B	Organizacijos narius vienija plėtros bei novacijų siekimas. Čia dažnai sprendimai priimami labai greitai.		

2 PRIEDO tęsinys

C	Organizacijos narius vienija troškimas pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulėti. Siekiant laimėjimų, toleruojamos agresyvios strategijos.		
D	Organizacijos narius vienija formalios taisyklės ir procedūros. Čia svarbu, kad darbas vyktų sklandžiai ir pagal aiškią tvarką.		
Suma:		100	100
5. Strateginiai tikslai		Dabar	Ateityje
A	Organizacijoje akcentuojamas darbuotojų tobulėjimas. Vyrauja pasitikėjimas, atvirumas, stipri vidinė paskata būti organizacijos nariu.		
B	Organizacija siekia užvaldyti naujus resursus, kelia sau naujus iššūkius. Siektinas nuolatinis naujų dalykų išbandymas bei perspektyvų įvertinimas.		
C	Organizacija pabrėžia konkurencinius veiksmus bei pasiekimus. Svarbiausios užduotys – pasiekti užsibrėžtus didelius tikslus, ypač rinkos dalies atžvilgiu.		
D	Organizacijoje akcentuojamas stabilumas. Labai svarbu operacijų efektyvumas bei nuoseklumas.		
Suma:		100	100
6. Sėkmingos veiklos kriterijai		Dabar	Ateityje
A	Veiklos sėkmingumas didžiąja dalimi apsiriboja žmogiškųjų resursų tobulinimu, sėkmingu komandiniu darbu, darbuotojų įsipareigojimu bei dėmesiu žmonėms.		
B	Organizacija sėkmę apibrėžia kaip naujausių bei unikaliausių produktų turėjimą. Ji siekia pirmauti per novacijas.		
C	Sėkmė matuojama konkurencingumo augimu bei rinkos dalies didėjimu.		
D	Organizacija sėkmę tiesiogiai sieja su vykdomų operacijų efektyvumu. Kriterijais laikomi patikimas, pastovus ir nuoseklus darbo grafikas bei žema produkcijos kaina.		
Suma:		100	100

Ačiū už Jūsų atsakymus!

Sociodemografiniai respondentų duomenys

Lytis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Moteris	72	47,1	47,1	47,1
Vyras	81	52,9	52,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Amzius

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Iki 25 metų	3	2,0	2,0	2,0
26 - 35 metai	63	41,2	41,2	43,1
36 - 45 metai	69	45,1	45,1	88,2
46 - 55 metai	18	11,8	11,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Išsilavinimas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Auštasis neuniversitetinis	18	11,8	11,8	11,8
Aukštasis universitetinis	135	88,2	88,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Padalinys

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Administracija	39	25,5	25,5	25,5
Personalas	9	5,9	5,9	31,4
Finansai, auditas, teisė	21	13,7	13,7	45,1
Rinkodara	15	9,8	9,8	54,9
informacinės technologijos	24	15,7	15,7	70,6
Gamyba	45	29,4	29,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Pareigos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vadovas	111	72,5	72,5	72,5
Specialistas	42	27,5	27,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Kiekdirbate

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Iki 1 metų	21	13,7	13,7	13,7
1 - 2 metai	12	7,8	7,8	21,6
3 - 5 metai	39	25,5	25,5	47,1
6 - 10 metų	60	39,2	39,2	86,3
Daugiau nei 10 metų	21	13,7	13,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Organizacijos kultūros vertinimo rezultatai

Statistics

	Klanas (dabar)	Prisitaikymas (dabar)	Rinka (dabar)	Hierarchija (dabar)	Klanas (ateityje)	Prisitaikymas (ateityje)	Rinka (ateityje)	Hierarchija (ateityje)
N Valid	153	153	153	153	153	153	153	153
Mean	21,9281	23,4967	34,0033	20,4902	28,2680	29,3301	27,2712	15,3595
Median	20,8333	23,3333	33,3333	18,3333	28,3333	30,0000	26,6667	13,3333
Mode	23,33	23,33 ^a	33,33	15,00	28,33	30,00	25,00	10,00
Std. Deviation	8,86901	6,19940	8,87137	8,76749	8,03270	6,91232	6,62903	8,60190
Variance	78,659	38,433	78,701	76,869	64,524	47,780	43,944	73,993
Skewness	1,766	,263	,970	,474	,748	-,394	,336	1,342
Std. Error of Skewness	,196	,196	,196	,196	,196	,196	,196	,196
Kurtosis	5,885	-,077	2,065	,624	3,522	1,396	1,792	3,591
Std. Error of Kurtosis	,390	,390	,390	,390	,390	,390	,390	,390
Range	52,50	26,67	45,00	46,67	53,33	40,00	38,33	50,00
Minimum	8,33	11,67	18,33	0,00	3,33	6,67	10,00	0,00
Maximum	60,83	38,33	63,33	46,67	56,67	46,67	48,33	50,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Klanas (dabar)	21,9281	153	8,86901	,71702
	Klanas (ateityje)	28,2680	153	8,03270	,64941
Pair 2	Prisitaikymas (dabar)	23,4967	153	6,19940	,50119
	Prisitaikymas (ateityje)	29,3301	153	6,91232	,55883
Pair 3	Rinka (dabar)	34,0033	153	8,87137	,71721
	Rinka (ateityje)	27,2712	153	6,62903	,53593
Pair 4	Hierarchija (dabar)	20,4902	153	8,76749	,70881
	Hierarchija (ateityje)	15,3595	153	8,60190	,69542

4 PRIEDO ąesinys

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	Klanas (dabar) - Klanas (ateityje)	-6,33987	8,16510	,66011	-7,64404	-5,03570	-9,604	152	,000
Pair 2	Prisitaikymas (dabar) - Prisitaikymas (ateityje)	-5,83333	7,66807	,61993	-7,05812	-4,60855	-9,410	152	,000
Pair 3	Rinka (dabar) - Rinka (ateityje)	6,73203	6,98299	,56454	5,61667	7,84739	11,925	152	,000
Pair 4	Hierarchija (dabar) - Hierarchija (ateityje)	5,13072	10,29229	,83208	3,48678	6,77466	6,166	152	,000

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	DB*aP	21,08	153	14,678	1,187
	DBaF	25,78	153	12,697	1,027
Pair 2	DBbP	25,39	153	10,506	,849
	DBbF	31,76	153	11,099	,897
Pair 3	DBcP	32,94	153	11,592	,937
	DBcF	28,24	153	8,241	,666
Pair 4	DBdP	20,78	153	12,736	1,030
	DBdF	14,51	153	9,118	,737

* - Dominuojantys bruožai

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V*aP	21,57	153	8,516	,688
	VaF	27,16	153	8,560	,692
Pair 2	VbP	20,88	153	10,018	,810
	VbF	29,31	153	11,797	,954
Pair 3	VcP	36,76	153	11,187	,904
	VcF	29,02	153	10,838	,876
Pair 4	VdP	21,18	153	10,818	,875
	VdF	14,71	153	8,908	,720

* - Vadovavimas

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	VALD*aP	21,27	153	9,776	,790
	VALDaF	28,04	153	11,330	,916
Pair 2	VALDbP	22,06	153	10,753	,869
	VALDbF	28,04	153	10,795	,873
Pair 3	VALDcP	39,12	153	13,826	1,118
	VALDcF	26,86	153	11,149	,901
Pair 4	VALDdP	17,55	153	10,899	,881
	VALDdF	17,45	153	10,670	,863

* - Valdymas

4 PRIEDO tęsinys

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	OK*aP	23,53	153	15,904	1,286
	OKaF	32,94	153	9,589	,775
Pair 2	OKbP	20,69	153	9,051	,732
	OKbF	29,31	153	8,831	,714
Pair 3	OKcP	33,43	153	15,180	1,227
	OKcF	25,39	153	8,821	,713
Pair 4	OKdP	21,37	153	15,101	1,221
	OKdF	12,75	153	8,506	,688

* - Organizacijos „klijai“

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	ST*aP	20,29	153	11,517	,931
	STaF	29,22	153	10,944	,885
Pair 2	STbP	26,08	153	8,271	,669
	STbF	28,63	153	9,987	,807
Pair 3	STcP	33,04	153	12,371	1,000
	STcF	25,29	153	10,672	,863
Pair 4	STdP	20,20	153	11,412	,923
	STdF	17,06	153	15,806	1,278

* - Strateginiai tikslai

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	SVK*aP	23,82	153	14,920	1,206
	SVKaF	26,47	153	10,338	,836
Pair 2	SVKbP	25,88	153	11,909	,963
	SVKbF	28,92	153	10,575	,855
Pair 3	SVKcP	28,73	153	11,747	,950
	SVKcF	28,82	153	9,403	,760
Pair 4	SVKdP	21,86	153	11,583	,936
	SVKdF	15,69	153	9,985	,807

* - Sėkmingos veiklos kriterijai