

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

VAIVA MAČIENĖ

Savivaldos institucijų studijų programa

**STATISTIKOS DEPARTAMENTO PRIE LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS
ORGANIZACINĖS KULTŪROS BŪKLĖ IR KAITOS PERSPEKTYVOS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -

doc. dr. Aleksandras Minkevičius

Vilnius, 2006

TURINYS

| | |
|--|----|
| ĮVADAS | 3 |
| 1. TEORINĖS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO PRIELAIDOS | 5 |
| 1.2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA..... | 5 |
| 1.2.1. Kas yra organizacijos kultūra? | 5 |
| 1.2.2. Organizacijos kultūros tipai..... | 8 |
| 1.2.3. Organizacijos kultūros funkcijos | 8 |
| 1.2.4. „Organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ | 9 |
| 1.2.5. Organizacinės kultūros lygmenys..... | 10 |
| 1.2.6. Organizacinės kultūros stiprumas..... | 12 |
| 1.2.7. Organizacinės kultūros įtaka organizacijos strategijai | 13 |
| 1.2.8. Organizacinės kultūros ir personalo politikos sąveika | 16 |
| 1.2.9. Organizacinė kultūra – organizacijos įvaizdžio sudedamoji dalis..... | 19 |
| 1.3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS IR KAITA..... | 20 |
| 1.3.1. Organizacinės kultūros formavimas | 20 |
| 1.3.2. Organizacinės kultūros kaita | 23 |
| 1.3.3. Organizacinės kultūros tyrimo būdai..... | 25 |
| 2. STATISTIKOS DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODIKA IR JOS PAGRINDIMAS | 27 |
| 3. STATISTIKOS DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖ IR ĮVERTINIMAS | 32 |
| 3.1. KIEKYBINIO ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO ANALIZĖ..... | 32 |
| 3.2. KOKYBINIO ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO ANALIZĖ..... | 45 |
| 3.3. STATISTIKOS DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS BŪKLĖS ĮVERTINIMAS IR KAITOS PERSPEKTYVŲ NUMATYMAS | 49 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI | 53 |
| SANTRAUKA | 56 |
| SUMMARY | 57 |
| TERMINŲ ŽODYNAS | 58 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS..... | 60 |
| PRIEDAI | 63 |

IVADAS

Šiuolaikiniame pasaulyje vyksta radikalūs pokyčiai susiję su globalizacija, informacinių technologijų plėtra, vis brangstančiais įvairių rūšių ištekliais, veiklos intelektualinio lygio kilimu. Ypač kinta reikalavimai, keliami personalui, o per darbuotojus keičiasi ir visas valdymo procesas. Ateityje visos organizacijos privalės realiai atitikti savo suformuotą įvaizdį arba bus visuomenės atstumtos. Verslo etika ir kultūra padeda pasiekti ekonominę efektyvumą. Organizacinės kultūros formavimas yra investicija į problemų sprendimą vadybiniais metodais. Todėl organizacijos turės skirti dėmesį įvaizdžiui ir organizacinei kultūrai.

Susidomėjimas viešojo sektoriaus organizacine kultūra sustiprėjo apie 1980 m., plėtojantis naujam viešajam valdymui bei priėjus išvados, kad struktūrinių, strateginių ar kitų pakeitimų nepakanka užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą. Viešojo administravimo institucijose egzistuojanti biurokratinė organizacinė kultūra su jai būdingomis vertybėmis buvo viena pagrindinių kliūčių siekiant tapti efektyvia ir modernia organizacija. Perėjimas nuo viešajame sektoriuje egzistuojančio biurokratinės kultūros tipo su tvirtai įsišaknijusiomis biurokratinei organizacijai būdingomis vertybėmis naujojo viešojo valdymo, pagrįsto privataus sektoriaus vertybėmis, link yra išties sudėtingas ir painus bei keliantis daug diskusijų. Dažniausiai analizuojama privataus sektoriaus organizacinė kultūra ir organizacinės kultūros tyrimai atliekami didelėse privačiose kompanijose, taip siekiant įtvirtinti ar sukurti bendras organizacines vertybes ir jomis pagrįstą organizacijos viziją, misiją ir ryškų organizacijos įvaizdį.

Šalys, besirūpinančios savo įvaizdžiu, pasauliui paprastai pateikia savo kultūros, ekonomikos bei politikos vertybes. Pagrindinius statistinius duomenis apie Lietuvos ekonominius, socialinius, demografinius ir aplinkos pokyčius skelbia Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau Statistikos departamentas). Šios organizacijos įvaizdis yra sudėtinė Lietuvos kaip valstybės įvaizdžio dalis. Todėl dėmesys šiai organizacijai turi būti ypatingas ir neatidėliotinas.

Taigi, darbo *objektu* buvo pasirinktas Statistikos departamentas.

Šio darbo *tikslas* – išanalizuoti Lietuvos statistikos pagrindinio struktūrinio padalinio – Statistikos departamento – organizacinės kultūros būklę ir kaitos perspektyvas.

Tikslui pasiekti keliami tokie *uždaviniai*:

1. Atskleisti organizacinės kultūros teorinius aspektus, apibrėžti jos sampratą;
2. Išnagrinėti organizacinės kultūros reikšmę organizacijos veiklai, bei išskirti organizacinės kultūros formavimo sudedamąsias dalis ir jas apsprendžiančius veiksnius;

3. Parengti bei pagrįsti Statistikos departamento organizacinės kultūros tyrimo metodiką;
4. Atlikti kiekybinį bei kokybinį tyrimus;
5. Išanalizuoti bei įvertinti esamą Statistikos departamento organizacinę kultūrą, numatyti būdus jos išsaugojimui bei tobulinimui.

Rašant darbą buvo naudojami šie *metodai*: literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir apibendrinimas, darbuotojų anketinė apklausa, vadovybės interviu, stebėjimas, departamento vidinių dokumentų sisteminimas ir analizė, konsultacijos su atitinkamų sričių specialistais.

Darbo pradžioje iškelta tokia pagrindinė *hipotezė* – Statistikos departamento organizacinė kultūra nėra aiškiai susiformavusi, tam būtina numatyti tolesnius jos formavimo ir tobulinimo būdus.

Panaudoti šie *šaltiniai*: mokslinė literatūra, monografijos, straipsniai, anketinės apklausos ir interviu duomenys, departamento vidaus dokumentai, internetas.

Organizacinės kultūros sampratą nagrinėjo daug autorių: Schuler, 1992; Denison, 1990; Martin, Siehl, 1992; Jacson, Mathis, 1994; Chemers, Costanzo, Hunt, Osborn, Oskamp, 1995; Jucevičienė, Jucevičius, Hickson, Pugh, 1996; Hatch, Pfeffer, 1997; Hagberg, Heifetz, Gray, Sakalas, Seilius, Starke, Vanagas, 1998; Джиб, Guščinskienė, Леонтьев, Staner, 2000; Palidauskaitė 2001; Jėčiuvienė, Peters, Robbins, Sakalas, Šimanskienė; 2003; Lukasova, Ritz, Thom, Zakarevičius, 2004.

Darbo struktūra yra tokia:

Pirmoje darbo dalyje pateikiamos teorinės organizacinės kultūros formavimo prielaidos. Pirmiausiai, supažindinama su svarbiausiomis sąvokomis, bei galimais organizacinės kultūros tipais, funkcijomis, lygiais. Toliau išryškinama organizacinės kultūros įtaka ir priklausomybė nuo organizacijos vizijos, misijos ir tikslų, organizacinės kultūros ir personalo politikos sąveika, apžvelgiamas organizacinės kultūros formavimas, kaita, tyrimo būdai.

Antroje dalyje pateikiama ir pagrindžiama praktinės darbo dalies metodika. Pradžioje iškeliami tyrimo tikslai ir hipotezės. Remiantis teorinėmis prielaidomis suformuojamas teorinis Statistikos departamento organizacinės kultūros tyrimo modelis. Toliau pristatomas ir pagrindžiamas apklausos anketos ir interviu turinys, nustatoma tyrimo imtis.

Trečioje dalyje pateikiama Statistikos departamento organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizė, remiantis atliktų tyrimų duomenimis bei organizacijos vidaus dokumentais. Pabaigoje pateikiamas bendras organizacinės kultūros įvertinimas, numatomos tolimesnės organizacinės kultūros plėtojimo galimybės.

1. TEORINĖS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO PRIELAIIDOS

1.2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA

1.2.1. Kas yra organizacijos kultūra?

Kalbant apie organizacijos kultūros esmę svarbu išsiaiškinti tokius pagrindinius terminus: kultūra (bendriausia prasme), organizacija, organizacijos kultūra, organizacijos kultūros kūrimas.

Sąvoka "organizacijos kultūra" labai plati ir sudėtinga, todėl vienareikšmiškai nusakyti, kas tai, gana sunku. Apibendrinus daugelio mokslininkų, besidominčių įmonių kultūra, mintis, galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, įtakoja jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius.

Peržvelgus literatūrą, randame, kad terminas apibrėžiamas labai įvairiai, ir tai susiję su sąvokos *kultūra* nevienoda interpretacija. Organizacijos kultūros apibrėžimo pagrindas yra bendrosios kultūros apibūdinimas. Žodis „*kultūra*“ (lot. *culturo*) reiškia išsiauklėjimą, išsilavinimą, vystymąsi. Tai svarbi sąvoka, padedanti suprasti visuomenės ir žmonių grupių elgseną.

Neneigiant kitų kultūros sąvokų, bene labiausiai tikslus kultūros apibūdinimas pateiktas filosofijos žodyne [2]. Jame teigiama, kad **kultūra** – tai visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą. Kultūra – tai pagrindinė jėga, suformuojanti poreikius ir visą žmogaus elgseną. Bet pati visuomenė – ne statinis, o besivystantis socialinis darinys. Kultūra dinamiška: ji keičiasi, adaptuodamasi prie aplinkos pokyčių.

Reikia atkreipti dėmesį, kad kiekvienas mokslas savaip apibūdina kultūrą suteikdamas jai naujas ypatybes ir formas. Pavyzdžiui, kultūra antropologine ir istorine prasme yra tam tikros grupės ar visuomenės šerdis – visa tai, kas būdinga jos narių tarpusavio santykiams bei santykiams su pašaliniais, ir kaip jie gauna tai, ko siekia. Sociologai į kultūrą žvelgia kaip į visumą ir prasmingais laiko net mažiausius kultūros elementus, todėl jų manymu, svarbu juos iškoduoti, kad galima būtų įvertinti jų reikšmingumą. Filosofai teigia, kad kultūros visumos, kaip proceso suvokimas yra tam tikrų savybių vystymas.

Organizacija – tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama stengiantis pasiekti užsibrėžtą tikslą, ir kurią sudaro du ar daugiau žmonių. Įmonė turi bendrą tikslą; visi

organizacijos nariai drauge dirba siekiant šio tikslo. Autoriai J.L. Gray ir F.A. Starke išskiria specifines charakteristikas, kurios sudaro kultūrą: ritualai ir ceremonijos, normos, simboliai, mitai, socializacijos procesas, kalba, tabu. [4. P. 447].

Įvertinant, kad grupių teorijos požiūriu organizacija yra pastovi, formali, antrinė žmonių grupė, galima teigti, jog organizacijos kultūros samprata visiškai atitinka bendrąją kultūros socialinę sampratą. Apibūdinant konkrečiau, organizacijos kultūra apibrėžiama taip: **organizacijos kultūra** – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt. [40. P. 202].

Viena didžiausių kultūros sąvokos problemų yra jos miglotumas, leidžiantis tyrinėtojiui suteikti jai norimą prasmę. Esame savo kultūros kūriniai ir žvelgiame į pasaulį iš savo perspektyvos.

Kiekviena organizacija turi savo struktūrą, misiją, tikslus, veiklos sritis, savo elgesio normas, vertybes. Tradiciškai organizacija suvokiama kaip tam tikra hierarchija paremta sistema. Kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius [36]. Taigi negalime paneigti organizacijos kultūros svarbos organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje.

Organizacijų vadybos mokslo darbuose dažnai sutinkama organizacijos kultūros sričiai priklausančią **organizacijos klimato** sąvoka. Ji atsirado gerokai anksčiau nei organizacijos kultūros sąvoka. Organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka nei organizacijos klimatas, kuris yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas. Organizacijos klimatui iš dalies įtaką daro santykis tarp to, kaip organizacijos nariai norėtų elgtis, ir to, kokį elgesį jiems diktuoja darbinė veikla. Todėl organizacijos klimatą reikėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi [36].

Pasak Stephen P. Robbins [21] organizacijos kultūra – sisteminis kintamasis, kurį sunku tiksliai apibrėžti ar apibūdinti. Kad tai yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. Jis teigia, kad organizacijos kultūra yra aprašomieji santykiai ir tam įrodyti pateikia septynias *savybes*, kurios iš esmės perteikia organizacijos kultūrą:

1. novatoriškumas ir rizika – kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški;

2. dėmesys detalėms – kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms;
3. orientavimasis į rezultatus – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti;
4. orientavimasis į žmones – kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms;
5. orientavimasis į komandą – kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu;
6. agresyvumas – kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi;
7. stabilumas – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti *status quo*, o ne plėstis.

Peržvelgus Lietuvos mokslininkų nagrinėjusių organizacijos kultūrą darbus, atrandame, kad R. Jucevičiaus (1996) sampratoje, kurioje pabrėžiama, kad tik ta organizacija, kuri turi savo suformuotą kultūrą, gali turėti savitą veiklos stilių. Dar svarbesnę poziciją organizacijos kultūrai skiria A. Seilius (1998), kurio nuomone, kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys, taip pat pirmas žingsnis, skatinantis tokią veiklą. A. Sakalo (1998) organizacijos kultūros apibrėžime yra akcentuojamas personalo patyrimas, kuriuo remiantis išugdomas emocinis požiūris į kolegas, uždavinius, įmonės valdymą bei reakcija į reiškinius ir plėtrą. P. Jucevičienės (1996) organizacijos kultūros sampratoje akcentuojama vertybių sistema, jų pripažinimo organizacijos narių tarpe svarba, be to išskiriami vertybių pasireiškimo būdai ir metodai. Šiai nuomonei pritaria P. Vanagas ir Š. Abramavičius (1998), kurie teigia, kad organizacijos kultūra yra priimtų ir palyginus stabilių įsitikinimų, nuostatų ir vertybių visuma, kurių laikomasi organizacijos viduje, ir kurie pasireiškia per individų elgesį.

Apibendrinimas

Terminas organizacijos kultūra – sisteminis kintamasis, kurį sunku tiksliai apibrėžti ar apibūdinti. Sutikus, kad kultūra – tai visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą, galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, įtakoja jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. Dar sutinkamas terminas organizacinis klimatas yra organizacijos kultūros sudedamoji dalis.

1.2.2. Organizacijos kultūros tipai

P. Zakarevičius [40. P. 204] teigia, kad tyrinėtojai, apibūdindami organizacijų kultūros tipus, vadovojasi skirtingais kriterijais. Jo atlikta analizė parodė, kad šiuos kriterijus sąlyginai galima sugrupuoti į keletą pagrindinių grupių:

- personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- psichologinio klimato kriterijai;
- galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

I. Šulcienės [32. P. 12] teigimu, nesismulkinant galima išskirti du organizacijos kultūros lygius/komunikacijos vadybos **tipus**: dalyvaujamoji ir autoritarinė. Dalyvaujamojai organizacijos kultūrai būdingi tokie bruožai: komandinis darbas, bendradarbiavimas tarp padalinių, konsensuso pagrindu priimami sprendimai, atvirumas idėjoms, dvipusė simetrinė komunikacija. Autoritariniam modeliui būdinga griežta kontrolė, kilimas karjeros laiptais, nulemtas ne darbo rezultatų, bet ryšių, naujų idėjų ignoravimas tradiciškai, vienpusės komunikacijos pagrindu priimami sprendimai.

S. P. Robbins išskiria tokius terminus, kaip **subkultūra** ir **vyraujanti kultūra**, **stipri** ir **silpna kultūra** [21]. Be abejonės didesnę įtaką organizacijos narių elgesiui daro vyraujanti ir stipri kultūra (aptarsime 1.2.6 skyrelyje).

Apibendrinimas

Organizacijų kultūros tipai išskiriami vadovaujantis skirtingais kriterijais, tačiau galime išryškinti du organizacijos kultūros tipus: dalyvaujamoją ir autoritarinę. Literatūroje dar sutinkami skirstymai: subkultūra, vyraujanti ir stipri/silpna kultūra.

1.2.3. Organizacijos kultūros funkcijos

Įmonės kultūra atlieka daug funkcijų, daugelis jų naudingos ir organizacijai, ir darbuotojui. S. P. Robbins [21] teigia, kad kultūra organizacijoje atlieka kelias **funkcijas**. *Pirma*, ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų. *Antra*, organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą. *Trečia*, kultūra padeda ugdyti atsidadavimo kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas. *Ketvirta*, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti. Ir galiausiai kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

P. Vanagas [36] išskyrė septynias organizacijos kultūros **funkcijas**:

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, o kurie – ne; tai yra, apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ir delsiamai.

Apibendrinus autorių išvardintas funkcijas, galime teigti, kad:

— kultūra naudinga įmonės *vadovams*, nes suteikia įmonei unikalumo, stiprina darbuotojų bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą įmonei, darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną; skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą;

— kultūra naudinga įmonės *darbuotojams*, nes sumažina dviprasmiškumą, darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama įmonėje, suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi įmonės dalimi.

Pastebėta, kad kuo organizacijoje yra daugiau pripažįstančių pagrindines vertybes darbuotojų ir kuo didesnis pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, t. y. kuo stipresnė įmonės kultūra, tuo minėtos funkcijos labiau pasireiškia.

Apibendrinimas

Organizacijos kultūra atlieka šias pagrindines funkcijas: apibrėžia organizaciją, jos siekius, jungia darbuotojus, suteikia darbui prasmę, nustato normas ir yra socialinė rišamoji medžiaga.

1.2.4. „Organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“

Ir šiandien „organizacijos kultūros“ terminą savaip traktuoja įvairūs mokslo sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai. Iš pirmo žvilgsnio terminai „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ atrodo tapatūs, tačiau jie žymi skirtingus terminus, kurie yra tampriai susiję. Darbe aprėpiami abu terminai, nes norint nagrinėti

organizacinę kultūrą, reikia suprasti organizacijos kultūrą, kuri tarsi įveda mus į organizacijoje egzistuojančius vadybos procesus.

P. Zakarevičius [40. P. 203] labai aiškiai atskyrė šiuos terminus: „*organizacijos kultūra*“ – nagrinėja organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų visumą; „*organizacinė kultūra*“ – apibūdina vadybinės veiklos kultūrą. „Organizacinės kultūros“ sąvoką pakeičiant „vadybos kultūros“ sąvoka, terminų dubliavimo ir painiavos nelieka. Vadybos kultūra dažniausiai nagrinėjama analizuojant personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, organizacinio projektavimo klausimus.

L. Šimanskienė [29] teigia, kad organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sąvokos iš esmės skirtingos. *Organizacinė kultūra* – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti labai specifinė, išskirtinė iš kitų panašių organizacijų, ji, kaip jungiančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas bendriems organizacijos tikslams pasiekti per žmonių dvasines, emocines, kultūrinės vertybes. O *organizacijos kultūra* – tai savaime susiklosčiusi, susiformavusi žmonių bendravimo forma, vertybės ir požiūriai. Autorės teigimu, turi būti naudojamos dvi skirtingos sąvokos:

- kai vadovybė žino teoriškai kas tai yra ir praktiškai formuoja, puoselėja savo organizacinę kultūrą;
- organizacijos kultūra, kai vadovai nežino šios sąvokos ir sąmoningai neformuoja tinkamu vertybių.

Apibendrinimas

Norint nagrinėti organizacinę kultūrą, reikia suprasti organizacijos kultūrą, kuri įveda mus į vadybos procesus egzistuojančius organizacijoje. Terminas „organizacijos kultūra“ – nagrinėja organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų visumą. O terminas „organizacinė kultūra“ apibūdina vadybinės veiklos kultūrą.

1.2.5. Organizacinės kultūros lygmenys

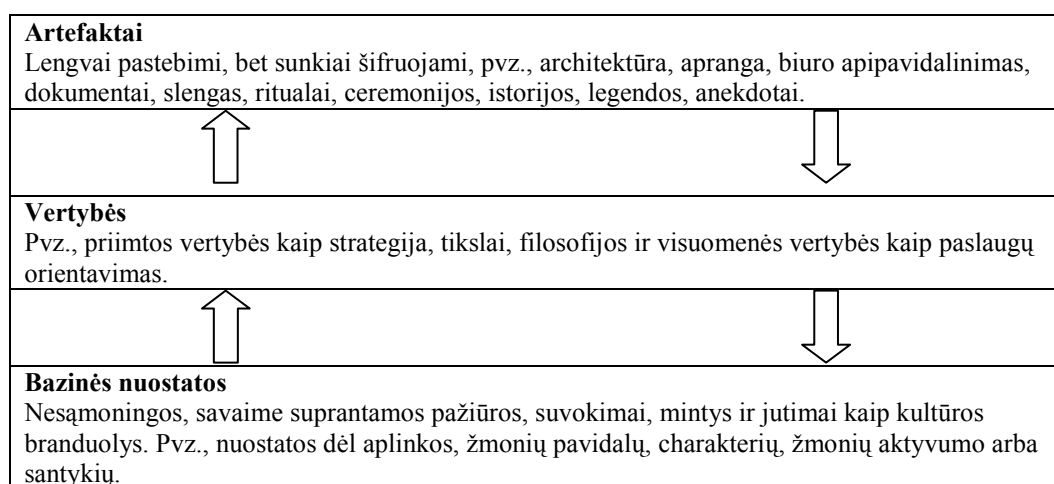
Organizacinė kultūra yra kompleksiškas ir pastoviai kintantis reiškinys. Daugelis autorių, siekdami atskleisti jos esmę, organizacinę kultūrą struktūrizuoja į lygmenis, kurie padeda mums suvokti organizacijos kultūros daugiasluoksniškumą, leidžia įvertinti kiekvieno lygmens specifiškumą bei reikšmę organizacijai.

Organizacijų tyrinėtojų nuomone, organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinį, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi dalykai. Organizacijoje dažniausiai yra matomi formalūs dalykai, taip vadinami “tvirtieji” elementai, priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam jos formavimui ir valdymui. Darbo autorė mano esant

prasminga įvardinti šiuos formalius *struktūros elementus*: organizacijos strategija, struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas. Greta organizacijoje egzistuoja jos pagrindą sudarantys neformalūs, latentiniai dalykai (nematomi, paslėpti) vadinami “minkštaisiais” elementais, kadangi juos sunku formuoti, kontroliuoti, jie nėra gerai matomi. Tokie yra organizacijos *kultūros elementai*: neformalus organizacijos gyvenimas, jo bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys ir pan. Pasirodo, kad būtent pastarieji aspektai labiausiai veikia organizacijos sėkmę. [47. P. 183-184]

Scheino nuomone egzistuoja trys kultūros **lygiai** [cit. pagal 33. P. 82-83]: artefaktai, vertybės, bazinės nuostatos (žiūrėti 1 pav.).

1 pav. Organizacinės kultūros lygiai pagal Scheiną



- Aukščiausių – artefaktų – lygmeniu kultūra pasireiškia, viena vertus, sukurtais objektais ir simboliais (idealais, rašysena ir t.t.), kita vertus, organizacijos narių elgesio pavyzdžiais. Šiuo lygmeniu pasireiškiantys kultūros požymiai visuomet yra matomi ir girdimi, tačiau išorėje esantiems ne visada iki galo suprantami.

- Antram lygmeniui priklauso institucijos kolektyvinės vertybės, kurios, laikui bėgant, susiformavo iš skirtingų asmenų bendro darbo. Tokios vertybės gali būti atskirų asmenų sąmoningai prisiimamos arba veikti kaip visuomeninės ir elgesį reguliuojančios vertybės. Šie kultūros požymiai nėra matomi, ir atskiri asmenys arba grupė jų negali racionaliai įsisąmoninti. Jie yra stipriai sudvasinti ir nesąmoningi.

- Giliausias organizacinės kultūros lygmuo apima pavienių asmenų sąmonėje slypinčias bazines nuostatas. Nors jos labiausiai formuoja elgesį, tačiau jas vos galima apčiuopti.

Galima išskirti tokius pagrindinius matomosios kultūros išraiškos būdus: *ritualus ir ceremonijas, istorijas, simbolius, kalbą* (slengas, legendos, anekdotai), *architektūra* (interjeras, eksterjeras).

Ritualai ir ceremonijos – tai specialiai parengta, kruopščiai apgalvota kolektyvinės veiklos išraiška, naudojama specialių progų metu. Jie gali būti įvairių rūšių. Integravimo į įmonę ritualai naudojami glaudesniai žmonių subūrimui, gerų tarpusavio jausmų ir klimato sukūrimui, naujų žmonių įjungimui į įmonę. Perėjimo į kitas pareigas ar kitą socialinį statusą ritualai, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priemonių ritualai.

Istorijos paprastai atspindi įmonės nueitą kelią, sėkmingus jos veiksmus, ypač išryškina žmones, prisidėjusius prie to, kad organizacija yra tokia, kokia yra. Neretai nevengiama kurti ir mitų bei legendų, į kuriuos įeina nedidelė tikrų įvykių dalis, tačiau jie žadina vaizduotę, kuria įmonės savitumo įvaizdį.

Labai paplitęs kultūros atspindys yra *simboliai*. Tai ir pastatų forma, spalvos, apranga, firminis vardas, specialūs simboliai atspindintys atskiras veiklas ir daugelis kitų. Atrodytų, kad tai nelabai svarbu, tačiau tai neretai žymia dalimi lemia bendrą įmonės sėkmę. Dažnai simboliai yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė ir jų patrauklumas arba priešingai – neišraiškingumas, gali sąlygoti vienokią ar kitokią vartotojų elgseną.

Neretai įmonės sukuria savo specifinę *kalbą*, pasireiškiančią įvairiais šūkiiais, terminais suprantamais ir reikšmingais tik jiems.

Svarbus ir pastato *architektūrinis* sprendimas, vieta, vidinis biuro apipavidalinimas, vientiso stiliaus išlaikymas, spalvinis sprendimas turi papildyti kompanijos įvaizdį, atitikdamas jos veiklos sritį. Primityvus arba nedarnus biuro vaizdas gali nepataisomai sugriauti įmonės reputaciją. Be to, svarbu atsižvelgti ir į kultūrinį pastato ir biuro apipavidalinimą. Būtina apgalvoti ir interjero spalvinę gamą.

Apibendrinimas

Daugelis autorių, siekdami atskleisti organizacinės kultūros esmę, organizacinę kultūrą struktūrizuoja į lygmenis. Apibendrinus galime teigti, kad organizacinę kultūrą sudaro gerai matomi, lengvai formuojami ir latentiniai, sunkiai formuojami, lygmenys.

1.2.6. Organizacinės kultūros stiprumas

Organizacinės kultūros stiprumas gali būti nustatomas:

- ar sąmoningai suvokiamos priimtoms vertybės, normos;
- pagal paplitimo lygį – skirtingų lygių grupių, darbuotojų skaičiaus, kurie vadovaujasi šiomis normomis;

- pagal panaudojimo gilumą — kiek ja vadovaujamas kasdieninėje veikloje, ar tai nėra tik gražus fasadas, populistiniai teiginiai.

Stipri kultūra yra sąmoningai priimama daugumos darbuotojų ir jie nenukrypstamai vadovaujasi jos nuostatomis asmeniniame gyvenime ir darbinėje veikloje. Organizacijoje paprastai egzistuoja ir subkultūros, būdingos tam tikros orientacijos darbuotojų grupei. Tarp jų esama prieštaravimų, tačiau jas apjungia bendra, vienijanti kultūra. Stipri organizacijos kultūra formuojama ne priešinant atskirų individų ir grupių interesus, bet juos derinant, perkeliant geriausius kiekvienos subkultūros bruožus į bendrą kultūrą.

Kadangi stipri organizacijos kultūra turi savo privalumų ir trūkumų, labai svarbu sukurti integruotą kultūrą, grįstą atskirų darbuotojų grupių interesų derinimu. Galime išskirti stiprios įmonės kultūros teigiamus ir neigiamus poveikius.

Teigiami poveikiai:

- nedidelis formalaus darbuotojų veiklos reguliavimo poreikis;
- greitesnis sprendimų priėmimas ir įdiegimas;
- nedidelis veiklos kontrolės poreikis;
- stiprus motyvavimas ir bendradarbiavimo dvasia. Atsakomybė pagrindinėms vertybėms, vizijai.

Neigiami poveikiai:

- kitokios nuomonės ignoravimas ar užgniaužimo tendencijos;
- nepakankamas lankstumas, reaguojant į vidinius ir išorinius aplinkos pokyčius;
- emocinių barjerų atsiradimas;
- priešiška kolektyvo nuostata į svetimus.

Apibendrinimas

Organizacinės kultūros stiprumo lygis nustatomas atsižvelgus į tai ar suvokiamos ir priimtinos vertybės ir normos, ar visi darbuotojai ją priima ir ar naudoja kasdienėje veikloje. Stipri kultūra turi tiek teigiamą (lankstumas, stipri dvasia), tiek neigiamą (nelankstumą, susiskaldymą) poveikį.

1.2.7. Organizacinės kultūros įtaka organizacijos strategijai

Autorė sutinka su vyraujančia nuomone, kad valdymo procesas organizacijoje įtakoja organizacinę kultūrą ir vyksta per organizacijoje puoselėjamas vertybes, tradicijas. Tik tokiu atveju, kai organizacinė kultūra bus suderinta su valdymo veiksmais, galima tikėtis teigiamo

rezultato. Todėl toliau šiame skyriuje plačiau apžvelgiame kaip organizacinė kultūra įtakoja organizacijos viziją, misiją, tikslus.

Kultūra kuriama sąmoningai, tikslingai. Abstrakčių idėjų pavertimas konkrečios tikrovės dalykais, kurie būtų sėkmingi, reikalauja į laiką žiūrėti iš ilgalaikės perspektyvos. Pozityvios kultūros yra tokios, kurios sutampa su organizacijos vizija, misija ir tikslais.

Misija ne tik konkrečiai apibrėžia organizacijos veiklą, jos vertybių skalę, nurodo visuomenei priimtina bendražmogišką jos siekį. Formuojant specifinę organizacinę kultūrą, A. Seilius siūlo atsižvelgti į veiksnius, kurie gali sąlygoti šį procesą. Išskirtini trys lygmenys:

- geopolitinis (procesai vykstantys pasaulyje, kurie vienaip ar kitaip liečia visų valstybių valdžios struktūrų elgesį);
 - respublikos politikos (valstybinio valdymo lygmenyje). Kokia Lietuvos ateities vizija? Kokia valstybės ekonominės raidos politika? Ar gali būti užtikrintas politinis ir ekonominis visuomenės stabilumas (saugumas)? Ar apskritai pasitikima valdžia?
 - organizacijos lygmenyje priklausys nuo:
 - individo socialinio-ekonominio saugumo;
 - pasitikėjimo vadovybe;
 - informacijos atvirumo (visapusiškumo);
 - dalyvavimo organizacijos valdyme;
 - galimybių tobulėti (saviraiškos);
 - darbo reikšmingumo;
 - darbo reikalingumo;
 - darbo atsakingumo;
 - grįžtamojo ryšio su vadovybe;
 - atpildo už darbą;
 - tradicijų (vertybių, normų);
 - organizacijos prestižo visuomenėje;
 - kitų veiksnių, sąlygojančių organizacijoje dirbančio individo norą priklausyti šiai organizacijai, atiduoti dalį savo pilietinių teisių ir laisvių už tai, kad jis, joje dirbdamas, užtikrina sau ir savo ateities kartoms laimingą, ramų gyvenimą, nuolatinį tobulėjimą ir išlikimą kartu su šia organizacija.
- [23. P. 224-225]

Nėra išskirti reikalavimai, kaip turėtų būti suformuluota organizacijos misija. Tačiau jos formuluotę turi aiškiai nurodyti organizacijos:

- tikslus;

- vertybes;
- įsipareigojimus interesų grupėms, be kurių organizacija negali egzistuoti (steigėjams, darbuotojams, vartotojams).

R. Jucevičiaus [11] gerai suformuluota misija suteikia veiklos prasmę ir padeda išspręsti nemažai veiklos problemų:

— ji deklaruoja organizacijos požiūrius. Visų pirma leidžia numatyti tikslų ir strategijų alternatyvas, suvienodinti atskirų įtakos grupių požiūrius. Tačiau svarbiausia – kad ji deklaruoja organizacinį požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę;

— suvienodina skirtingus požiūrius. Įvairūs žmonės gali turėti skirtingą įvaizdį ir vieni kitų nesuprasti. Netgi ilgai kartu dirbę žmonės gali suvokti, kad labai skirtingai įsivaizduoja tuos pačius dalykus, kartais požiūriai gali skirtis iš pagrindų. Netgi neesminiai nesutarimai apibrėžiant misiją gali būti rimtų problemų priežastis, jei laiku šie požiūriai nebus suartinti;

— orientuoja organizaciją į vartotoją. Šiuo aspektu labai svarbu suformuoti mąstymą, kuris išreikštų giluminį požiūrį į tai, ko iš tiesų vartotojas nori;

— deklaruoja socialinę politiką ir atsakomybę. Nebeužtenka tik pateikti visuomenės teigiamai vertinamų produktų ar paslaugų. Nuo misijos suformulavimo labai priklauso organizacijos įvaizdis.

— padeda nukreipti pastangas viena linkme. Kadangi misija suformuluoja veiklos prasmę ir kryptį, vadovams palengvėja užduočių darbuotojams formulavimas, jie patys aiškiau suvokia, ką ir kodėl reikia daryti.

— padeda racionaliau naudoti resursus. Šiuo atveju tampa aiškūs veiklos prioritetai ir kaip racionaliau panaudoti materialinius ir kitokius resursus.

Taigi, kokybiškai suformuluota vizija ir aiški misija apibūdina organizacijos valdymo principus, be to ji tampa jos veiklos filosofijos formavimo pagrindu.

Sudėtingiausias procesas yra organizacijos filosofijos kūrimas, tai yra pagrindinių vertybių išryškinimas. Svarbiausia filosofijos esmė ir tikslas yra pasiekti organizacijos darbuotojo identifikavimąsi su savo organizacija. Joje svarbu veikti pagal įsitikinimus ir vertybes. Kuo kultūra stipresnė, tuo labiau veikia elgesio normų formavimąsi, vadinasi stiprina filosofiją ir jos esmę.

R. Jucevičius [11] papildė organizacijos filosofijos paskirtį, teigdamas, kad ji gali turėti ir žymiai svarbesnę paskirtį, negu kad žmonių subūrimą bendrai veiklai, kad įgyvendintų kokią nors idėją. Organizacijos filosofija kartais gali suteikti žmonėms netgi gyvenimo prasmę. Organizacijos, kuriose žmonės dirba praleisdami didžiąją aktyvaus savo laiko dalį, palaipsniui tampa pagrindine savęs realizavimo ir išraiškos vieta. Darbuotojai jau nebenori „dirbti organizacijai“, bet nori jai priklausyti, būti jos nariais, identifikuoti save su organizacija.

Organizacijos filosofijos kūrimas yra sudėtingas procesas, kurį sąlygoja trys pagrindinės prielaidos:

- sukurti naują organizacijos filosofiją, kuri žymia dalimi būtų grindžiama esamomis vertybėmis; susiformavusios vertybės bei elgesio normos negali būti radikaliai, o juo labiau – dažnai, keičiamos, laužomos; naujos vertybės nesuformuojamos pagal kieno nors pageidavimą ar direktyvą – tai lėtas, delikatus procesas;
- sukurtą filosofiją, vertybių sistemą svarbu kuo plačiau paskleisti organizacijoje; ypač svarbu atskleisti jos prasmę bei asmeninį kiekvieno dalyvavimą tas vertybes realizuojant;
- norint pamatyti, kaip kinta situacija bei formuojasi nauja kultūra, būtina sukurti tų pokyčių vertinimo kriterijų sistemą [11].

Apibendrinimas

Valdymo procesas organizacijoje įtakoja organizacinę kultūrą ir vyksta per organizacijoje puoselejamas vertybes, tradicijas. Pozityvios kultūros yra tokios, kurios sutampa su organizacijos vizija, misija ir tikslais. Misija ne tik konkrečiai apibrėžia organizacijos veiklą, jos vertybių skalę, nurodo visuomenei priimtina bendražmogišką jos siekį. Taigi, kokybiškai suformuluota vizija ir aiški misija apibūdina organizacijos valdymo principus, be to ji tampa jos veiklos filosofijos formavimo pagrindu. Organizacijos filosofija kartais gali suteikti žmonėms netgi gyvenimo prasmę.

1.2.8. Organizacinės kultūros ir personalo politikos sąveika

Kultūra sustiprina organizaciją ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda organizacijai. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Išsaugant kultūrą, trys jėgos vaidina ypač svarbų vaidmenį: darbuotojų atranka, aukščiausios vadovybės veiksmai ir socializavimo metodai.

P. Zakarevičius [40] teigia, kad organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų.

Kiekvienas organizacijos narys turi susidaręs savą vertybių orientaciją, nulemiančią jo elgesio standartus. Jei organizacijos ir darbuotojo vertybinės orientacijos sutampa, tai tas darbuotojas be didelių pastangų taps lojalus organizacijai ir stengsis sieti tolesnę veiklą, būtent šioje organizacijoje [28. P. 402].

Siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų, dirbtų pelningai ir, kad visi jos darbuotojai jaustų jai priklausomybę bei, dirbdami joje, matytų savo ateitį ir gyvenimo prasmę, būtina, kad tokiai organizacijai vadovautų žmogus, kuris sugebėtų apjungti visų dirbančiųjų interesus organizacijos tikslų įgyvendinimui, t.y. jis turėtų sukurti specifinę organizacijos kultūrą [24 P. 350].

Žinoma, kad klestinčios organizacijos remiasi galinga vertybių ir įsitikinimų sistema. Jų tikslas – ne pelnas, bet siekimas suteikti prasmę darbuotojų gyvenimams ir įkvėpti juos laikytis visuotinai pripažintų moralės normų. Taigi darbuotojas, paaukodamas dalį savo visuomeninių teisių (paklūsta organizacijos tvarkai), laimi didelę vertybę – tikslą savo gyvenime. Darbuotojas sutapatina save su klestinčios organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs, ir jo asmeninė sėkmė tampa neatskiriama nuo jo organizacijos sėkmės. Todėl tokioje organizacijoje pelnas nėra tikslas, o tik natūralus ir neišvengiamas veiklos rezultatas [23. P. 223].

R. Petrauskas ir P. Vanagas teigia, kad moralinio poveikio priemonių tikslas – sudaryti darbuotojams psichologinį komfortą, įgalinantį siekti idealios kokybės. Moralinio poveikio pavyzdžiai: pakėlimas pareigose, komandiruotės, specialūs posėdžiai, vertingos dovanos, aptarimas metiniuose susirinkimuose, straipsniai laikraščiuose, garbės lentos, naujų darbuotojų pagerbimo lentos, vieši pagyrimai padaliniuose, generalinio direktoriaus padėkos laiškas į namus, tiesioginių viršininkų padėkos laišakai į namus, nuolatiniai pavaldinių darbo vertinimai [18. P. 279-280].

Pirmiausia, skirtingi žmonės vertina skirtingus dalykus arba vertina tuos pačius dalykus skirtingai. Todėl tas pats darbuotojas tą patį dalyką gali vertinti skirtingai įvairiais savo gyvenimo laikotarpiais. Tai reiškia, kad nė vienas *motyvacijos* būdas nebus tinkamas visiems darbuotojams, ir net vienam darbuotojui jis turės skirtingą poveikį įvairiais laikotarpiais. Vadinas, norėdami motyvuoti kiekvieną darbuotoją, organizacija turi sukurti kiekvienam individualų motyvacijos paketą, atsižvelgiant į tai, ką tas darbuotojas labiausiai vertina. Tai reikalauja nemažai laiko ir lėšų, be to, tai priešinga biurokratinių struktūrų standartiniam požiūriui į visus individus [1. P. 228].

Remiantis įvairiais autoriais galima išskirti šiuos *emocinius darbuotojų poreikius*:

1. *Pagarbos poreikis iš vadovybės pusės.* Elgiantis pagarbiai su darbuotojais, stiprinamas jų atsidavimas įmonei bei sukuriama stimulų darbuotojams. Efektyviai dirbantys vadovai suvokia, kad aukšta darbuotojų motyvacija priklauso nuo abipusės pagarbos atmosferos. Taigi, vadovai turėtų vengti susidūrimų su darbuotojais, nes labai greitai dingsta tiek pagarpa, tiek pablogėja ir moralinis kolektyvo nusiteikimas.

2. *Poreikis kūrybinei veiklai.* Darbuotojai siekia kūrybinio darbo, siekia įnešti asmeninį indėlį į organizacijos pasiekimus. Tokiu būdu jie jaučia savo reikšmę įmonei, išauga jų

moralinis pasitenkinimas. Priešingai, jei tiesioginis viršininkas mano, kad geros idėjos gimsta tik jo galvoje, darbo motyvacija ir moralinis darbuotojų nusiteikimas smarkiai krinta.

3. *Informavimo apie organizacijos veiklą poreikis.* Nei vienas darbuotojo poreikis neturi tokios reikšmės moralinio nusiteikimo pakėlimui, kaip noras turėti supratimą apie įmonės veiklą. Darbuotojai turi būti nuolat informuojami. Daugelis organizacijų sprendimus priima uždarai, tačiau vadovai parodytą puikią iniciatyvą po vadovybės susitikimų surengdami trumpus pasitarimus su savo pavaldiniais. Darbuotojai nori žinoti, kas buvo svarstoma ir nuspręsta, ir turi turėti galimybę laisvai paklausti vadovų apie jiems rūpimus dalykus. Tokio bendravimo rezultatas – darbuotojai jaučia, kad yra svarbūs ir kad jais pasitikima, jie taps aktyviais organizacijos rėmėjais: demonstruos pasididžiavimą savo darbu, puikiai elgsis su klientais, drąsiai rekomenduos organizaciją kitiems.

4. *Pripažinimo ir įvertinimo poreikis.* Darbuotojo pripažinimas – tai aukštas jo indėlio į bendrą veiklą įvertinimas kolegų akivaizdoje. Darbuotojas gali "kalnus nuversti", jei jaučia, kad yra vertinamas, ir "nepajudins nei piršto", jei jausis nepakankamai įvertintas. Darbuotojai, kuriuos vertina vadovybė, vertins savo klientą, ir klientas būtinai tai pajaus.

5. *Poreikis paaukštinimui.* Tyrimais nustatyta, kad pagrindinių priežasčių sąrašė, dėl kurių išeina darbuotojai, pinigai yra paskutinėje vietoje. Pagrindinė nepasitenkinimo priežastis – kilimo pareigose galimybių apribojimas [41. P. 119].

A. Valionienė teigia, kad tenkindama tik pagrindinius savo darbuotojų poreikius (mokėdama jiems atlyginimą, sudarydama normalias fizines ir psichologines darbo sąlygas), organizacija tik neutralizuoja žmonių nepasitenkinimą, tačiau neužtikrina jų pasitenkinimo darbu. Šios priemonės – tik būdas išlaikyti žmones, tačiau jos iš esmės neskatina labiau stengtis dirbti. Tik patenkinus unikalius žmogiškus poreikius, kurie susiję su asmeninių laimėjimų, pripažinimo išgyvenimu, asmenybės augimu, galima tikėtis, kad organizacija taps patraukli darbuotojams. Šių poreikių tenkinimas jau susijęs su pačiu darbo procesu, jo turiniu. Darbuotojai gali būti patenkinti dirbdami atsakingą ir įdomų darbą, jausdami nepriklausomybę darbe, sulaukdami pripažinimo atlikę sunkias ir sudėtingas darbo užduotis [34]. A. Valionienė remdamasi mokslinių tyrimų rezultatais, išskiria kitas pagrindines organizacijos patrauklumą didinančias veiksmų grupes: santykiai su bendradarbiais ir vadovais; pasitikėjimas; darbo pozicijos aiškumas; psichologinis saugumas; įtakos organizaciniam sprendimams darymas; organizacijos įvaizdis.

Apibendrinimas

Organizacinę kultūrą sukuria stiprūs individai ar jų grupės. Tik patenkinant žmogiškuosius ir emocinius darbuotojų poreikius galima pakelti jų moralinį nusiteikimą ir sustiprinti atsidavimą įmonei. Moralinio poveikio priemonių tikslas – sudaryti darbuotojams

psichologinį komfortą, įgalinantį siekti idealios kokybės. Išskirtini šie emociniai darbuotojų poreikiai: pagarbos poreikis iš vadovybės pusės, poreikis kūrybinei veiklai, informavimo apie organizacijos veiklą poreikis, pripažinimo ir įvertinimo poreikis, poreikis paaukštinimui. Veiksminga vidinė komunikacija yra pagrindas siekiant maksimaliai išnaudoti organizacijos išteklius ir sutelkti juos strateginiams tikslams.

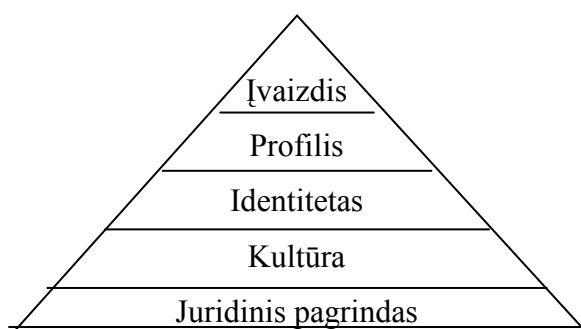
1.2.9. Organizacinė kultūra – organizacijos įvaizdžio sudedamoji dalis

Aptarkime pastarąjį – įvaizdį – kaip organizacijos patrauklumą didinantį veiksnį. Vienas iš būdų organizacinei kultūrai keisti yra organizacijos įvaizdžio formavimas. Turi būti ugdomi palankūs vartotojų bei darbuotojų požiūriai į organizaciją. Per pastaruosius tris dešimtmečius pasaulio mokslinėje literatūroje buvo pristatyta keletas konceptualių įvaizdžio kūrimo modelių. Šiais modeliais buvo stengiamasi pademonstruoti, kaip organizacijos įvaizdis galėtų būti kuriamas ir valdomas.

Įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje. Kitaip tariant, įvaizdis – tai visuma subjektyvių nuomonių (požiūrių) ir vaizdinių apie tam tikrą objektą. Paprastai įvaizdis kuriamas pagal požymius, kurie būdingi konkrečiam reiškiniui. Šie požymiai gali egzistuoti objektyviai arba būti paprasčiausiai sukurti, iškreipiantys realybę. Įvaizdis yra dinamiškas reiškinys, kintantis priklausomai nuo objekto arba žmonių grupės sąmonės pokyčių [43].

Organizacijos įvaizdis – tai abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie įmonę. Vienas iš svarbių ryšių su visuomene tikslų – sukurti, formuoti ir palaikyti teigiamą organizacijos, jos gaminamų prekių, teikiamų paslaugų įvaizdį ir jos reputaciją. Siekiant šio tikslo, pirmiausia reikia suprasti, kad įvaizdis negali būti sukurtas tuščioje vietoje arba melagingu pagrindu. Įvaizdis yra realybės, tikrovės atspindys. Įvaizdžio susiformavimo priežastis galima atskleisti įvaizdžio piramidės pagalba (žr. 2 pav.), kurią sudaro: juridinis pagrindas, kultūra, identitetas, profilis ir, tik piramidės viršuje, įvaizdis.

2 pav. Įvaizdžio piramidė pagal S. Mamedaitytę



Vienas iš įvaizdžio piramidės sluoksnių, lemiančių ne vien organizacijos įvaizdį, bet ir sąlygojantis jos ryšių su visuomene modelį, kaip minėta aukščiau, yra *organizacinė kultūra*. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, vystymas, turimos organizacinės kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti. Įmonės filosofija ir kultūra turi būti žinoma visuomenei.

Organizacijos įvaizdis gali būti svarbi priemonė, galinti sustiprinti darbuotojų išipareigojimą organizacijai, padidinti pasitenkinimą darbu ir tokiu būdu užtikrinti mažesnę kadru kaitą. Kai kurios organizacijos jau drąsiai pasitelkia savo įvaizdžio jėgą konkurenciniame kare, pritraukdamos geriausius specialistus, įtakodamos savo darbuotojų elgesį, stiprindamos jų identifikaciją su organizacija. Organizacijos įvaizdis tampa vienu svarbiausių veiksnių, nulemiančių esamų ir potencialių vartotojų bei tos organizacijos darbuotojų reakcijas į organizacijos ekonominę sėkmę. Sėkmingai organizacijos veiklai svarbu ne tik tinkamas įvaizdis vartotojų, klientų, partnerių, konkurentų akyse (vadinamasis išorinis organizacijos įvaizdis). Ne mažiau svarbu ir vidinis įvaizdis, egzistuojantis tarp organizacijos darbuotojų ir sudarantis reikšmingą organizacinės kultūros dalį. Vidinis ir išorinis organizacijos įvaizdis gali labai skirtis. Pavyzdžiui, banko pastato ir interjero vaizdas klientams gali kurti sėkmingai ir stabiliai veikiančios organizacijos įspūdį, o jo darbuotojai gali žinoti tikrąją išorinio blizgesio kainą ir išvelgti ne visai pateisinamą susižavėjimą išoriniais sėkmės atributais (marmuriniai laiptai, prabangūs baldai, naujausi automobilių modeliai) realiai organizacijoje egzistuojančių problemų fone.

Apibendrinimas

Įvaizdis – tai visuma subjektyvių nuomonių ir vaizdinių apie tam tikrą objektą. Turi būti ugdomi palankūs vartotojų bei darbuotojų požiūriai į organizaciją, nes įvaizdis labai didina organizacijos patrauklumą. Labai svarbus vidinis organizacijos įvaizdis, egzistuojantis tarp organizacijos darbuotojų ir sudarantis reikšmingą organizacinės kultūros dalį.

1.3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS IR KAITA

1.3.1. Organizacinės kultūros formavimas

Išanalizavus daugelio autorių publikacijas, apibendrinus daugelį organizacijos funkcionavimo aspektų, galima teigti, kad kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Individualus dalyvavimas ir komandinė veikla sudaro sąlygas visos

organizacijos transformacijai panaudoti visų darbuotojų intelektą, kompetenciją ir kūrybinę energiją.

Organizacijos kultūra gali būti spontaniška, besiformavusi savaime, be jokio tikslingo vadovų poveikio ir gali būti formuojama specialiai. Pirmuoju atveju ji retai bus ryškaus stiliaus (ypač teigiamąja prasme) bei kryptingumo. Pakeisti tokią kultūrą labai sunku, kaip beje ir bet kurią kitą kultūrą.

Organizacijų psichologė L. Pakalkaitė teigia, kad kultūra formuojasi veikiami bendros patirties. Kultūrinės prielaidos yra ne tik bendros, bet ir giliai išsisknijusios. Juk kultūra – sukauptos bendro elgesio, emocijų, žinių patirties rezultatas. Kad tokia patirtis rastųsi, grupė turi būti pakankamai pastovi. Taigi kultūra yra vienas stabiliausių ir kartu nelanksčiausių grupės ar organizacijos elementų [16. P. 17-18].

Savaiminį organizacinės kultūros formavimąsi įtakoja objektyvūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. P. Zakarevičius skiria šiuos pagrindinius *išorinius* veiksnius:

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

Vidinius veiksnius galima charakterizuoti taip:

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

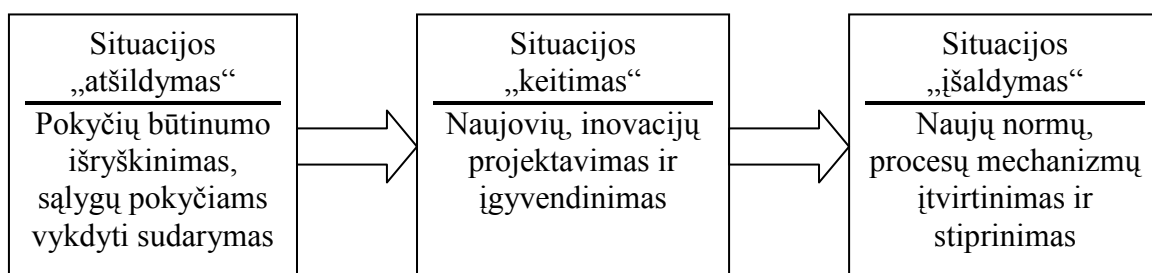
Pagrindinės **sąmoningo** poveikio, įtakojančio organizacinės kultūros turinį, priemonės ir būdai yra šie:

- organizacijos nariams svarbių ir priimtinių vertybių, idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas, o taip pat kasdienis jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas, tuo įtikinant darbuotojus, kad šios vertybės tikrai reikšmingos jų gyvenime;
- veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą atmosferą, mikroklimatą, skatinimo sistemą;
- darbuotojų tobulinimosi sistemos, kurios turinys orientuotas organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimui, organizavimas;
- sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais ir pan., realizavimas;

- emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas, istorijų ir mitų perdavimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, ankstesniais laikais ypač pasižymėjusių darbuotojų (herojų) garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas [39. P. 205- 206].

Toliau pateikiame organizacinės kultūros keitimo principą, kuriame P. Zakarevičius remdamasis “ledo kubelių” metodu (angl.: „defreezing“; „cognitive restructuring“; „refreezing“) grafiškai atvaizduoja tris kaitos stadijas (žr. 3 pav.):

3 pav. Kaitos organizavimo modelis pagal P. Zakarevičių



Pasak L. Pakalkaitės [16. P. 18-19] organizacinę kultūrą išjudinti ir keisti yra sunkiausia. Taigi svarbu pateikti informaciją, kad ji būtų pastebėta ir priimta (nenuneigta, neignoruojama), bet nesužlugdytų darbuotojo saugumo jausmo – tai sudėtingas ir svarbus uždavinys, norint motyvuoti žmones keistis. „Kaitos“ fazėje autorė išvelgia keblumus tiek jaunoje, tiek augančioje, tiek subrendusioje organizacijoje. Todėl diegiant naujoves reikia atsižvelgti į organizacijos organizacinę kultūrą. „Užšaldymo“ stadijoje įdiegtos naujovės įtvirtinamos, padėtis stabilizuojasi, nes pasitvirtina naujoviško elgesio nauda. Jei naujoviškas elgesys teigiamai veikia išorinę organizacijos veiklą ir yra patogus viduje, galima tikėtis, kad novatoriška kultūra palaipsniui bus sukurta ir prigis.

Vertybių sistema yra rišamoji organizacijos medžiaga. Jei vadovai nesukurs savitos organizacinės kultūros, tai organizacijoje tam tikra kultūra susiformuos savaime. Bet tokiu atveju nebus garantijos, kad visos darbuotojų propaguojamos vertybės ir tradicijos ves į organizacijos sėkmę.

Apibendrinimas

Kultūra yra vienas stabiliausių ir kartu nelanksčiausių grupės ar organizacijos elementų. Organizacinės kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Savaiminį organizacinės kultūros formavimąsi įtakoja objektyvūs išoriniai ir vidiniai veiksniai.

Pagrindiniai sąmoningo poveikio priemonės ir būdai yra: vertybių visapusiškas deklaravimas, normų kodekso sudarymas, darbuotojų tobulinimo sistemos organizavimas, pasididžiavimo organizacija ugdytas, emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas.

1.3.2. Organizacinės kultūros kaita

Pabrėžtina, kad nėra nei blogos, nei geros organizacinės kultūros. Organizacinė kultūra yra "gera", jei ji atitinka įmonės tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Tobulinti, keisti kultūrą reikia tuomet, kai ji netinkama įmonei, t. y. kai įmonėje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo įmonei siekti užsibrėžtų tikslų.

Būtinybė keisti organizacinę kultūrą gali atsirasti ir tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Jei gana stabilioje aplinkoje nuosekli darbuotojų elgsena yra organizacijos turtas, tai pokyčių metu ji gali trukdyti reaguoti į pasikeitimus. Prisitaikyti prie naujų sąlygų sunkiausia tų organizacijų darbuotojams, kurios ilgai gyvuoja ir kurių kultūra yra stipriai išsisknijusi. Tokiu atveju, norint išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, verta keisti nusistovėjusią kultūrą.

Kadangi organizacinės kultūros pagrindas – palyginti stabilūs elementai (vertybės, nuostatos, normos), jos kaita – labai sudėtingas ir ilgas procesas. Jis apima beveik visas organizacijos veiklos sritis. Sėkmingas organizacinės kultūros pokytis gali pareikalauti pokyčių organizacinėje struktūroje, vadovavimo stiliuje, personalo politikoje, simboliuose ir pan. Be to, kultūros pokyčiai neįvyktų be įmonės darbuotojų paramos ir įsikišimo. Svarbi problema, susijusi su organizacinės kultūros keitimu – priešinimasis pokyčiams. Ar organizacinė kultūra ir jos elementai padeda ar trukdo organizacijai siekti savo numatytų tikslų? Priklausomai nuo atsakymo, galima ir reikia organizacijai iškelti tikslą pakeisti organizacinę kultūrą, kadangi ji turėtų tapti bendra visiems organizacijos nariams, dalinai – ir organizacijos klientams. Tokių tikslų kompleksas formuoja organizacinės kultūros, apimančios visas organizacinės kultūros elementų grupes, vystymą bei harmoningą derėjimą su organizacijos tikslais. Norėdama prisistatyti kitiems, pirmiausia organizacija turi gerai pažinti save, t.y. atlikti organizacijos išorės ir vidaus analizę [43].

B. Gruzdsiūlo vadovams rasti atsakymus į šiuos klausimus:

- Ar yra ryšys tarp organizacinės kultūros ir įmonės veiklos rezultatų? Kaip jis pasireiškia?
- Kiek norime pagerinti padėtį įmonėje, pakeisti kai kuriuos kultūros elementus? Kokius pokyčius turime skatinti?

- Kaip elgtis nustačius, kad darbuotojų įsitikinimai ir sukurtos vertybės lyg ir sukuria nepalankią darbo atmosferą, bet yra sunkiai apčiuopiami ir dar sunkiau valdomi? [5. P. 2]

Kiekvienos organizacijos kultūra unikali, taigi ir jos keitimas bus individualus, tačiau galima rasti bendrus principus, kurie padėtų bet kokiai organizacijai įgyvendinti pokyčius.

Rekomenduojami organizacinės kultūros keitimo žingsniai:

1. nustatoma, kokia įmonės kultūra šiuo metu egzistuoja;
2. išsiaiškinama, kokios kultūros reikėtų siekti;
3. nustatomi neatitikimai tarp esamos ir norimos kultūros, šiuo metu egzistuojanti kultūra lyginama su organizacijos misija, vizija, tikslais;
4. numatomi konkretūs veiksmai, kurių reikės imtis, norint įgyvendinti pokyčius;
5. sudaromas pokyčių įgyvendinimo planas su konkrečiais terminais, kas, ką ir iki kada turi padaryti.

Vertinant organizacinę kultūrą kaip labai svarbų pokyčių valdymo faktorių, ypač aktualus klausimas yra jos formavimo, kokybinės kaitos būdai ir galimybės [40. P. 205]. Yra daug metodikų ir būdų, kuriais galima keisti žmonių elgseną, o kartu ir jų įsitikinimus ir požiūrius. Vienas iš pagrindinių būdų yra darbuotojų mokymas. Žinioms gilėjant ir plečiantis, pasiekiamas organizacinio suvokimo lygis. Taipogi pasitikėjimas žmonėmis, susijęs su atsakomybe ir savikontrolė, suteikia daugiausiai naudos kompanijai. Įgaliojimas yra efektyviausias būdas patenkinti aukščiausius pagal Maslow darbuotojų poreikius: savęs realizavimą ir aktyvią veiklą. Laisvas, nevaržomas bendravimas, atvirų durų politika, pasiūlymų sistemos ir bendros pastangos skatina darbuotojus panaudoti savo žinias ir sugebėjimus siekiant optimalaus vartotojų patenkinimo. Darbuotojų įtraukimas ir įgaliojimas pašalina barjerus tarp individualių darbuotojų, skirtingo lygio vadovų ir funkcinų padalinių.

Pabrėžtina, kad vienas svarbiausių keitimo žingsnių – egzistuojančios kultūros diagnostika.

Šiam etapui įgyvendinti dažnai reikia daug laiko, kadangi, norint matyti visapusišką įmonės kultūros vaizdą, įprastai naudojamas ne vienas tyrimo metodas, remiamasi ir kiekybiniais, ir kokybiniais matavimo rodikliais.

Apibendrinimas

Kadangi organizacinės kultūros pagrindas – palyginti stabilūs elementai (vertybės, nuostatos, normos), jos kaita – labai sudėtingas ir ilgas procesas. Jis apima beveik visas organizacijos veiklos sritis. Kiekvienos organizacijos kultūra unikali, taigi ir jos keitimas bus individualus, tačiau galima rasti bendrus principus, kurie padėtų bet kokiai organizacijai įgyvendinti pokyčius. Žmonių elgseną, o kartu ir jų įsitikinimus, požiūrius galima keisti

darbuotojų mokymu, pasitikėjimu žmonėmis, suteikiant jiems atsakomybę ir savikontrolę, įgaliojant ir įtraukiant į organizacijos vadybos procesus. Pabrėžtina, kad vienas svarbiausių keitimo žingsnių – egzistuojančios kultūros diagnostika.

1.3.3. Organizacinės kultūros tyrimo būdai

Organizacinės kultūros ištyrimo procesas yra sudėtingas, nes norima sužinoti sunkiai diagnozuojamus dalykus: vertybes, simbolių prasmę, vadovavimo subtilybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją ir t.t. Tačiau tai yra vienintelis geros jos keitimo strategijos parengimo sėkmės garantas. Organizacinės kultūros tyrimas yra labai svarbus, siekiant pakeisti senąją kultūrą nauja ir tokiu būdu įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą. Daugelis autorių (Schein, 1992; Denison, 1990; Deal, Kennedy, 1982) pateikia organizacinės kultūros diagnozavimo etapus klausimais. Į kokius svarbiausius dalykus reikia atkreipti dėmesį tiriant organizacinę kultūrą. L. Šimanskiene [29] siūlo pateikti tokią klausimų seką: išstudijuoti fizinę aplinką, išklausti, ką patys darbuotojai kalba apie savo organizaciją, kokie yra herojai (sektini pavyzdžiai), kokie juokeliai ir istorijos pasakojamos naujokams, kokios vertybės ir idealai propaguojami ir ar jie iš tiesų vertinami darbuotojų.

Pastaruoju metu yra susiformavę keli **organizacinės kultūros tyrimo būdai**: *etnografinis*, *klinikinis* ir *istorinis*. Etnografiškai tyrėjas tik stebi organizacijoje vykstančius procesus, kalba su darbuotojais, tačiau įtakos jiems nedaro. Pasirinkęs klinikinį būdą, tyrėjas ne tik stebi kultūrinius reiškinius, juos analizuoja, bet ir grįžtamoju ryšiu, dažniausiai per jį samdžiusį vadovą, daro poveikį esamai kultūrai. Galimas jungtinis klinikinis-etnografinis būdas. Istorinis būdas padeda apžvelgti laikinį organizacinės kultūros kitimą. Tai ypač svarbu siekiant įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą [36]

Autoriai P. Vanagas ir Š. Abramavičius [35] pateikia kitus du **organizacinės kultūros tyrimo būdus**: pirmas – klausimyno panaudojimas, ir antras – interviu bei tiesioginiai stebėjimai. Kaip atskirą kultūros tyrimo būdą galima vartoti ir archyvinių duomenų rinkimą, tačiau šis metodas be vieno kurio nors iš pirmųjų dviejų negali būti pakankamai informatyvus.

Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonės:

1. Fizinės aplinkos studijavimas. Neišvengiamai apie organizacijos kultūrą rodo ir organizacijos investicijos į jos pastatus, patogią ir jaukią darbo aplinką. Organizacija, kuri didžiuojasi savimi ir savo kultūra, išreiškia savo pasididžiavimą per aplinką. Direkcijos patalpos, centrinis aparatas neretai pranoksta kitus statinius. Tačiau Japonijoje pirmiausiai kuriamos jaukios ir saugios darbo vietos žemesnės grandies dirbantiesiems, tik po to – vadovybei.

Įvairių padalinių skirtinga aplinka atspindi organizacijos požiūrį į skirtingas darbuotojų kategorijas. Stiprios kultūros organizacijos rūpinasi visais savo žmonėmis.

2. Pačios organizacijos pasisakymų apie jos kultūrą vertinimas. Tai organizacijos metinės ataskaitos, pranešimai spaudoje, komentarai finansų analitikams. Pasisakymai suteikia daugiau informacijos. Stiprios kultūros organizacijos akcentuoja savo vertybes ir sumanius darbuotojus, tai nuolatos pabrėžia. Silpnos ir fragmentiškos kultūros organizacijos kelia daugiau verslo problemas.
3. Žinios apie organizacijos santykius su klientais. Atkreipia dėmesį į priėmimo patalpų aplinkos sukūrimą, darbuotojų bendravimą su klientais, klientų aptarnavimo kultūrą bei profesionalumą. Tai taip pat atspindi organizacijos vertybes.
4. Organizacijos darbuotojų apklausa. Apklausos metu darbuotojai apibūdina, kas yra svarbiausia organizacijoje, ir tai iš dalies rodo organizacijos kultūros vertybes. Dirbantieji gali vertinti kolegas, dirbančius organizacijoje, remdamiesi suformuotomis vertybėmis. Teigiamais apibūdinimais yra suformuojamas herojaus paveikslas, kuris realiai gal net neegzistuoja.
5. Darbuotojų veiklos stebėjimas. Gera priemonė organizacinės kultūros vientisumui nustatyti yra vertybių ir veiksmų sutapimas. Organizacijos palyginimas: ką žmonės sako ir ką jie daro. Stiprių kultūrų organizacijose darbuotojų vertybės ir veiksmai sutampa [29].

L. Šimanskienė [29] teigia, kad geriausiai organizacinę kultūrą iššifruoti, kai yra dirbama kartu su organizacijos darbuotojais. Tada žymiai tiksliau ir geriau išaiškinamos vertybės, simbolių reikšmės, pagrindinės prielaidos. Tas būdas daug patikimesnis negu klausimynų bei interviu naudojimas, nes klausimai sudaromi pašaliečio, kuris gerai nežino naudojamos terminijos, vyraujančio bendravimo stiliaus, tai užima daugiau laiko ir nėra efektyvu.

Apklausos vykdymas organizacijoje rodo, kad vadovybė domisi personalu, ir dėl to gali pagerėti darbuotojų moralė. Apklausos gali iš anksto numatyti potencialias problemas, tam tikrais atvejais jas izoliuoti ar panaikinti jų priežastis. Be to, apklausa atlieka komunikavimo tarp vadovybės ir personalo funkciją. Jei apklausa atlikta teisingai, tai jos metu vadovybė gali sužinoti tikrąją personalo nuomonę apie savo darbą ir po to atitinkamai reaguoti į tai. Be viso to, apklausos metu galima paveikti respondentą, t.y., jį sugėdinti, inicijuoti tam tikrus veiksmus, įžeisti, paskatinti. Paprastai tai nepageidaujami šalutiniai apklausos metodo efektai, bet dažnai jie

būna neišvengiami. Taigi jau nuo apklausos gali prasidėti pats organizacinės kultūros keitimas [35. P. 435].

Apibendrinimas

Organizacinės kultūros ištyrimo procesas yra sudėtingas, nes norima sužinoti sunkiai diagnozuojamus dalykus: vertybes, simbolių prasmę, vadovavimo subtilybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją. Tačiau tai yra vienintelis geros jos keitimo strategijos parengimo sėkmės garantas. Pastaruoju metu yra susiformavę keli organizacinės kultūros tyrimo būdai: etnografinis, klinikinis, istorinis arba interviu bei tiesioginiai stebėjimai ir archyvinių duomenų rinkimas. Geriausiai organizacinę kultūrą iššifruoti, kai yra dirbama kartu su organizacijos darbuotojais. Apklausos vykdymas organizacijoje rodo, kad vadovybė domisi personalu, ir dėl to gali pagerėti darbuotojų moralė.

2. STATISTIKOS DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODIKA IR JOS PAGRINDIMAS

Išnagrinėtos organizacinės kultūros formavimo prielaidos daugumoje taikomos verslo struktūroms, tačiau šio darbo tikslas išanalizuoti ir įvertinti Statistikos departamento, t.y. valstybinės institucijos organizacinę kultūrą. Todėl šioje dalyje parengiamas teorinis Statistikos departamento organizacinės kultūros tyrimo modelis, kuris pritaikomas praktiškai.

Trumpas Statistikos departamento pristatymas.

2004 m. rugsėjo 6 dieną suėjo 85 metai, kai 1919 m. prof. J. Šimkaus įsakymu buvo sudarytas Bendras Statistikos Departamentas, kurio direktoriumi paskirtas V. Petrulis. 1990 m. kovo 18 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu įsteigtas Lietuvos statistikos departamentas. Statistikai vadovavo: V. Jankauskas 1990-1992, V. Trukšinas 1992-1993, K. Zaborskas 1993-1997, P. Adlys 1997-2001, nuo 2001 m. iki dabar vadovauja A. Šemeta.

Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės yra Lietuvos Respublikos vykdomosios valdžios institucija, finansuojama iš valstybės biudžeto. Statistikos departamentas yra juridinis asmuo, jo nuostatus tvirtina Vyriausybė. Departamentui vadovauja generalinis direktorius, kurį skiria ir atleidžia Ministras Pirmininkas.

Misija: rengti ir teikti visuomenei aktualią, kokybišką statistinę informaciją apie valstybės ekonominius, demografinius, socialinius procesus, visuomeninius ir aplinkos pokyčius.

Statistikos departamento organizacinės kultūros tyrimo tikslai.

Pagrindinis tyrimo tikslas — iširti ir įvertinti Statistikos departamento (toliau SD) organizacinę kultūrą, bei ją įtakojančius veiksnius.

Tiriant SD organizacinę kultūrą atlikti du tyrimai:

1. kiekybinis tyrimas, pasinaudojant pirminiais darbuotojų anketinės apklausos duomenimis;
2. kokybinis tyrimas, remiantis SD vadovybės nestruktūrizuoto interviu metodo duomenimis ir tiesioginiu stebėjimu.

Iškeltam tikslui pasiekti pateikiamas teorinis tyrimo modelis, kuriuo remiantis praktinėje dalyje atlikta SD organizacinės kultūros analizė ir įvertinimas.

Teorinis organizacinės kultūros tyrimo modelis.

Tyrimas atliktas naudojant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus. Pasirenkant kiekybinį metodą, siekta atskleisti vyraujančias bendras nuostatas bei tendencijas. Naudojantis kokybiniu tyrimo metodu surinkta objektyvesnė informacija, kurios analizės pagrindu nustatyti tiriamos organizacijai būdingi bruožai, ypatybės.

Statistikos departamento organizacinės kultūros tyrimo pagrindinės hipotezės detalizavimas:

1. SD organizacinė kultūra nėra aiškiai susiformavusi;
2. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys darbuotojų požiūrį į SD organizacinę kultūrą:

— nepalankūs:

- mažas darbo užmokestis;
- nepasitenkinimas aplinka ir darbo vietos įrengimu;
- neišbaigtas darbuotojų veiklos motyvacijos mechanizmas;

— palankūs:

- aukšta darbuotojų kvalifikacija;
- palankios kvalifikacijos kėlimo ir jos tobulinimo galimybės Lietuvoje ir užsienyje;
- darbuotojai patenkinti darbo turiniu, galimybėmis didinti savo profesionalumą ir kompetenciją.

Sudarant tyrimo modelį išskirti šie pagrindiniai SD organizacinės kultūros vertinimo etapai:

1. Kiekybinio metodo analizės schema.

Darbuotojų anketinės apklausos būdu išsiaiškinti:

1. Pasitenkinimą darbu. Paprašyti darbuotojus, kuriems SD ne pirma darbovietė, palyginti ją su ankstesne darboviete. Išsiaiškinti, kokia darbuotojų dalis yra patenkinti turimu darbu, kokios pagrindinės nepasitenkinimo priežastys.

2. Darbuotojų nusiteikimą.

2.1. Konfliktai tarp bendradarbių. Ištirti ar darbuotojai konfliktuoja tarpusavyje, bei kokios tų konfliktų priežastys. Galbūt daugiausiai konfliktuoja nepatenkinti darbu.

2.2. Emociniai darbuotojų poreikiai. Anketinės darbuotojų apklausos rezultatų bei vidinės komunikacijos priemonių analizės pagalba ištirti:

- kaip tenkinamas darbuotojų pagarbos poreikis;
- ar darbuotojas jaučia baimę bendraudamas su tiesioginiu vadovu;
- ar tiesioginis vadovas atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus, pasiūlymus;
- ar tenkinamas kūrybinio darbo poreikis, t.y. iniciatyva, noras įtakoti Statistikos departamento veiklą;
- ar darbuotojai informuojami apie organizacijos veiklą, ateities planus;
- ar įvertinamas gerai atliktas darbas, bei kokiomis priemonėmis tai daroma.

3. Institucijos klimata. Ištirti darbuotojų požiūrį į vadovavimo stilių, departamento tradicijas, įvaizdį, patalpas.

II. Kokybinio metodo analizės schema.

Departamento vadovų nestruktūrizuotu interviu siekta išsiaiškinti:

1. organizacinės kultūros sampratą;
2. departamento organizacinės kultūros vertinimą;
3. poreikį keisti esamą organizacinę kultūrą;
4. požiūrį į darbuotojų veiklos motyvaciją.

III. Bendros Statistikos departamento organizacinės kultūros būklės įvertinimas ir kaitos perspektyvų numatymas.

Remiantis šio modelio I ir II etapų duomenų rezultatais ir jų analize bei palyginimais, nustatyti organizacinės kultūros būklę ir jos kaitos perspektyvas.

Tyrimo metodų pasirinkimas ir jų pagrindimas

Pirmajame tyrimo etape naudotas *kiekybinio tyrimo metodas* – Statistikos departamento darbuotojų *apklausa* darbo vietoje. Apklausiai atlikti buvo sudarytos anketos. Šis metodas labiausiai atitiko tyrimo tikslus bei autorės galimybes. Pagrindiniai privalumai, paskatinę pasirinkti anketinės apklausos būdą buvo tai, kad anketavimas, būdamas labiausiai paplitusiu socialinių apklausų būdu, yra laikomas vienu pigiausių ir mažiausiai laiko sąnaudų reikalaujančiu pirminių duomenų rinkimo būdu. Dar vienas svarbus anketinės apklausos pranašumas buvo apklausos konfidencialumas. Manau, kad tyrimui reikalingus duomenis bandant surinkti interviu būdu, ne vienas darbuotojas būtų atsisakęs tiesiogiai išsakyti savo vertinimus, arba atsakinėdamas į pateiktus klausimus paprasčiausiai nebūtų atviras, nes jau ir konfidencialiai apklausiant darbuotojus teko susidurti su kai kurių respondentų būgštavimais, kad jų užpildytos anketos nebūtų rodomos vadovybei.

Antrajame tyrimo etape panaudotas *kokybinis* metodas. Nestruktūrizuotas departamento vadovų interviu pasirinktas todėl, kad atliekant kokybinius tyrimus remiamasi tikslingumo ir

grįžtamosios informacijos srauto principais, parenkami respondentai ir ekspertai, išmanantys tiriamą dalyką. Todėl ne tiek svarbu, kiek respondentų apklausta, svarbiausia – jų teiginiai, argumentai, sampratos. *Nestruktūrizuotam* interviu būdinga tai, kad numatomas tik bendras apklausos turinys. Nestruktūrizuotu interviu siekta išsiaiškinti latentinius reiškinius, sietinus su departamento organizacinės kultūros būkle ir jos kaitą lemiančiais veiksniais. Taip pat norėta išsiaiškinti SD vadovų organizacinės kultūros sampratą, požiūris į jos kaitos perspektyvas.

Apklausoje naudotos anketos pristatymas.

Anketos įžanginėje dalyje pateikiamas prisistatymas, nurodomas apklausos tikslas ir akcentuojama, kad apklausa yra konfidenciali, o duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslais. Tuo būdu respondentai užtikrinami, kad apklausos duomenys nebus niekur viešai skelbiami.

Rengiant anketą stengtasi įtraukti tik pačius svarbiausius tyrimui klausimus, nes praktika rodo, kad ilgas klausimynas dažnai atbaido potencialius respondentus arba anketa užpildoma tik iš dalies.

Nors anketoje dominuoja uždaro tipo klausimai, kuriuose reikėjo pažymėti tik labiausiai respondentams priimtinius atsakymų variantus, kai kuriuose klausimuose numatyta ir atsakymų variantų išplėtimo galimybė, t.y. įtrauktas atsakymas "kita", kurį galėjo pasirinkti respondentas, pateiktų atsakymų sąrašė neradęs jam tinkamo atsakymo varianto, ir nurodyti jo individualų atsakymą.

Apklausos anketa pateikiama 1 **priede**. Anketos klausimai suskirstyti grupėmis. Viso respondentams pateikiami 29 klausimai:

1-5 klausimais siekiama išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pradedama nuo lengvesnių respondentams klausimų pereinant prie sudėtingesnių, reikalaujančių pagalvoti ir nurodyti nepasitenkinimą sukeliančias priežastis;

6-7 klausimai yra apie darbuotojų nusiteikimą;

8-13 klausimai – apie vyraujančią klimatą;

14-15 klausimai – apie galimybę darbuotojams gauti informaciją apie įstaigoje vykstančius procesus;

16-17 klausimai – apie darbuotojų veiklos motyvaciją;

18 klausimas skirtas išsiaiškinti vadovavimo departamentui stilių;

19-21 klausimai skirti įvertinti SD įvaizdį;

22-24 klausimai apie darbuotojų požiūrį į susiformavusias SD tradicijas;

25-29 klausimai skirti nustatyti respondentų demografines charakteristikas, bei darbo stažą SD.

Prie daugelio klausimų palikta vietos respondentui pasisakyti. Atsakymą respondentas čia gali pateikti gyvenimišku žargonu, kas padeda nustatyti daugiau veiksmų, įtakančių vienokį ar kitokį darbuotojų požiūrį į SD organizacinę kultūrą.

Prieš platinant anketas teko konsultuotis su SD specialistais. Anketas pakoregavo lietuvių kalbos stilius, kad nebūtų stiliaus ir gramatinių klaidų. Be to, anketas užpildė keli atsitiktiniai respondentai, tačiau jie esminių pastabų neturėjo.

Tiriamosios visumos apibrėžimas ir imties nustatymas.

SD organizacinės kultūros tyrimo populiaciją sudaro Statistikos departamento centrinio aparato darbuotojai. 2005 m. gruodžio 31 d. čia dirbo 363 darbuotojai. Nustačius tiriamąją visumą svarbu tinkamai atrinkti visumos dalį, kuri reprezentatyviai atspindėtų visą populiaciją, t.y. *sudaryti imtį*. Šio tyrimo populiacija – visi SD darbuotojai, t.y. 363 asmenys. Tyrimo imtį sudarė 100 asmenų. Šiame tyrime naudojama paprastoji atsitiktinė imtis. Tikimybė, kad asmuo priklauso imčiai, lygi:

$$\pi = \frac{n}{N},$$

čia n – į imtį patekusių asmenų skaičius; N – bendras asmenų skaičius.

Imties plano svoris:

$$w = \frac{1}{\pi} = \frac{N}{n}.$$

Dalies arba procentų vertinimas

Tarkime, norime įvertinti, kokia dalis tiriamos populiacijos turi tam tikrą požymį, t.y. sudaro tam tikrą klasę. Pažymėkime ją raide C .

Tegu klasės C elementų skaičius populiacijoje yra A , o imtyje – a .

Klasės C elementų dalis visoje populiacijoje bus $\frac{A}{N}$, o imtyje $\frac{a}{n}$.

Tada dalies p (arba procentų) įvertis yra $\hat{p} = \frac{a}{n}$, o skaičiaus A įvertis yra $\hat{A} = w \cdot a$.

Tyrimo eigoje pastebėta, kad išvados negali būti labai plečiamos, nes nepakanka statistinio vertinimo tikslumo. Tyrimo imties skaičius didelis, tačiau įjungus daugiau sluoksnių, šis skaičius nepakankamas. Dėl ribotų galimybių apklausti daugiau darbuotojų, mes gauname didelį atsitiktinumą ir didelę paklaidą, todėl apsiribojame bendromis išvadomis, nedarant smulkesnių pjuvių.

Apklauso organizavimas.

SD organizacinės kultūros tyrimas buvo atliktas 2006 m. rugsėjo 11-22 d. Anketos respondentams buvo įteiktos asmeniškai, užpildytos anketos – įmetamos į specialią dėžutę, siekiant užtikrinti apklauso konfidencialumą.

Respondentų užpildytos anketos buvo peržiūrėtos, siekiant įsitikinti, ar atsakant į klausimus nebuvo akivaizdžiai pažeista logika ir nuoseklumas, o taip pat, ar visi anketoje pateikti klausimai yra užpildyti. Apdorojimui atrinktos 94 anketos.

Duomenų apdorojimas ir rezultatų pateikimas.

Toliau darbe rezultatai pateikiami procentine išraiška, apdorojus programomis „Microsoft Excel“ ir „SPSS“ (angl. Statistical Package for Social Sciences – statistinis (programų) paketas socialiniams mokslams), kurios leidžia išvelgti tam tikras tendencijas bei atlikti informatyvias išvadas.

Siekdama didesnio vaizdumo, autorė savo tyrimo rezultatus pateikia lentelių bei paveikslų pavidalu (tekste ir prieduose).

3. STATISTIKOS DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖ IR ĮVERTINIMAS

Analizuojant SD organizacinę kultūrą remiamasi ne tik pirminiais atliktos anketinės apklausos ir vadovų interviu duomenimis, bet ir antrine informacija – vidinės komunikacijos priemonėmis, leidžiančiomis susidaryti išsamesnę organizacinės kultūros paveikslą.

3.1. KIEKYBINIO ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO ANALIZĖ

Tyrimo rezultatų suvestinė pateikta 2 priede. Tyrime dalyvavo 94 darbuotojai. Respondentai pagal amžių pasiskirstė gan tolygiai: 36.2 proc. sudaro 35-49 metų, 28.7 proc. 50-65 metų, 24.5 proc. 25-34 metų amžiaus darbuotojai, išskyrus jauniausius – 18-24 metų amžiaus darbuotojus, kurie tesudaro 10.6 proc. Palyginus su 2005 gruodžio 31 dienos SD personalo skyriaus duomenimis (iki 30 m – 18.4 proc., 31-40 m. – 17.3 proc., 41-50 m. 28.6 proc., 51-60 m. – 29.5 proc.), matomas labai panašus išsidėstymas, todėl galima tvirtinti, kad apklausa reprezentatyvi.

Tyrimo rezultatams labai svarbus rodiklis – darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą, nes tai svarbus veiksnys siekiant išsaugoti esamą kultūrą, tradicijas, papročius bei susiformavusias vertybes. Jei esamos vertybės yra daugeliui darbuotojų priimtinos, tai egzistuojanti kultūra – vienijanti ir stipri, jei ne, kultūra yra silpna. Vadovai norėdami sukurti ir palaikyti stiprią organizacinę kultūrą turi skirti išskirtinį dėmesį darbuotojų atrankai, kad priimti darbuotojai atitiktų norimos kultūros rėmus. Galime teigti, kad esamą kultūrą labai sunku išsaugoti, kai darbuotojai nuolatos keičiasi.

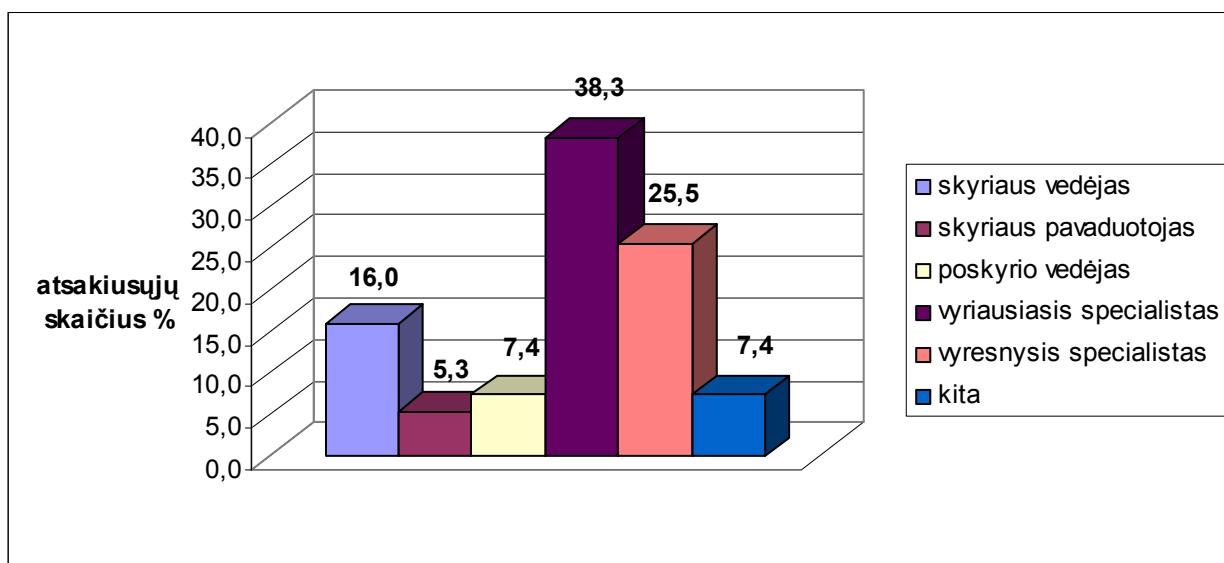
SD personalo skyriaus 2005 gruodžio 31 dienos duomenimis čia dirbo 363 darbuotojai. Priimta 71 darbuotojas ir atleisti 45 darbuotojai. Atlikus tyrimą matome, kad kiek didesnę dalį respondentų (23.4 proc.) sudaro dirbantieji 6-10 metų. Tačiau visumoje, iš kiekvienos darbo stažo grupės respondentų apklausta panašiomis proporcijomis. Taigi, visos jos įtakos bendrą organizacinės kultūros vertinimą.

Dauguma respondentų, dirbančių pirmoje darbovietėje, turi daugiau nei 25 metų darbo stažą SD. Taigi, taip ilgai dirbančių tik šioje srityje specialistų nuomonė galės tiksliau atskleisti organizacinę kultūrą.

SD dirba aukštos kvalifikacijos ir profesionalūs darbuotojai. Jie nuolat kelia kvalifikaciją šalies mokymo įstaigose ir užsienio šalių statistikos tarnybose, dalyvauja Lietuvos statistikos integravimo į Europos statistikos sistemą procesuose. Tačiau sparčiai besikeičiantys išoriniai veiksniai reikalauja iš statistikos specialistų būti ne tik savo srities ekspertais, bet ir nuolat stiprinti gebėjimus, t.y. turėti pakankamai žinių informatikos ir vadybos srityse, gebėti bendradarbiauti ir dalintis patirtimi, išmokti dirbti su naujomis informacinėmis technologijomis, būti lygiaverčiais Europos statistikos sistemos nariais.

2005 metais kvalifikaciją kėlė 279 darbuotojai ir 337 darbuotojai buvo išvykę į užsienyje organizuojamus seminarus ir konsultacijas. Didelis dėmesys 2005 m. skirtas kompiuterinių žinių tobulinimui, projektų vadybai ir kokybės vadybai. Tęsimi mokymai „Statistika ne statistikams“. Integruojami nauji darbuotojai, jiems organizuojami įvadiniai kursai. Remiantis darbuotojų kasmetiniu savęs vertinimu nustatomas poreikis kelti kvalifikaciją ir sudaromi mokymo planai.

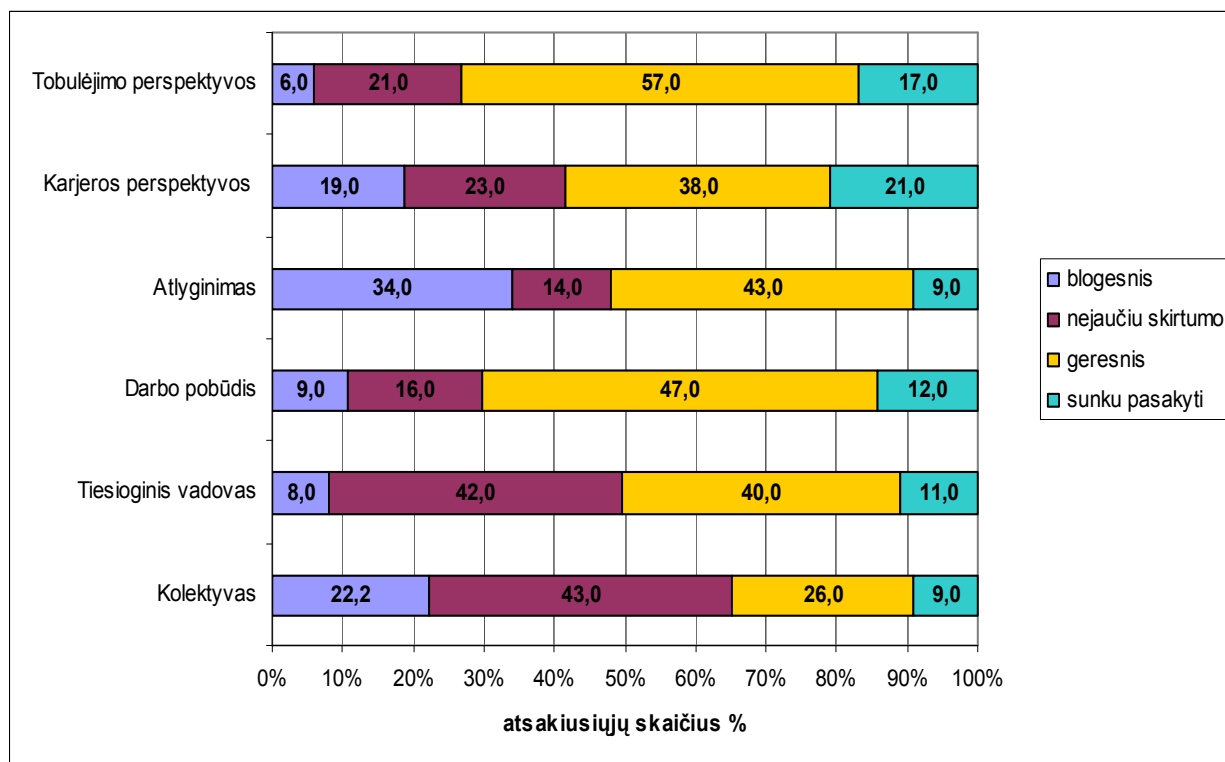
Apklaustųjų pasiskirstymas pagal pareigas atspindi realųjį darbuotojų pasiskirstymą pagal pareigas (3.1. pav.). Kai kuriuose klausimuose išryškėja tendencijos, kuomet respondentai pasiskirsto pagal užimamas pareigybes, todėl mūsų tyrimui šis klausimas turi didelę reikšmę.



3.1. pav. SD darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

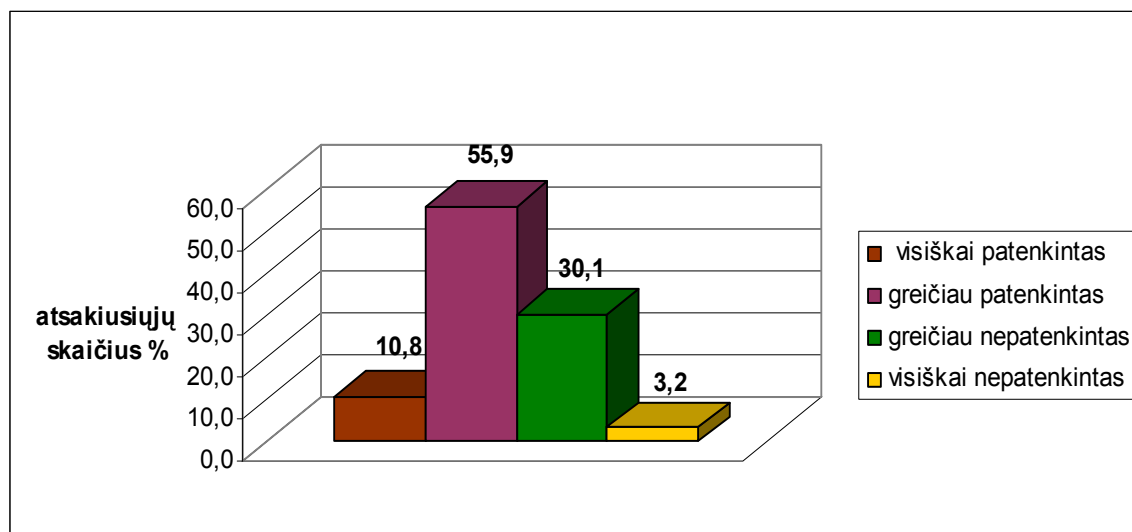
1. Pasitenkinimas darbu

Respondentams palyginus darbą SD su ankstesne darboviete (3.2 paveikslas) paaiškėjo, kad dauguma jų čia labiau patenkinti tobulėjimo galimybėmis (57,0 proc.), darbo pobūdžiu (47,0 proc.), bei karjeros perspektyvomis (38,0 proc.). Šie veiksniai leidžia spręsti, kad darbo SD įvaizdis yra geresnis, lyginant su ankstesniu darbu ir tai patvirtina mūsų iškeltą hipotezę. Tik palyginę darbo užmokestį su ankstesniu, geriau įvertino nežymiai didesnė dalis respondentų negu blogiau (43,0 proc. ir 34,0 proc.). Taigi, galima manyti, kad šis veiksnys, patvirtindamas hipotezės nepalankius veiksnius, įtakos ir tų darbuotojų nepasitenkinimą darbu.



3.2 pav. Darbo SD įvertinimas, palyginus su ankstesne darboviete

3.3 paveiksle vaizduojamas darbuotojų pasitenkinimas darbu. Tik 10,8 proc. respondentų galėjo pasakyti, kad jie yra visiškai patenkinti darbu, tuo tarpu didžioji dauguma (net 55,9 proc.) teigė, kad jie yra greičiau patenkinti darbu, nei nepatenkinti. Taigi, galima manyti, kad organizacija yra pakankamai stipri ir patvirtina tyrimo pradžioje iškeltą hipotezę, kad darbuotojai patenkinti turimu darbu. Be to, visiškai nepatenkintų savo darbu SD tėra tik 3,2 proc.



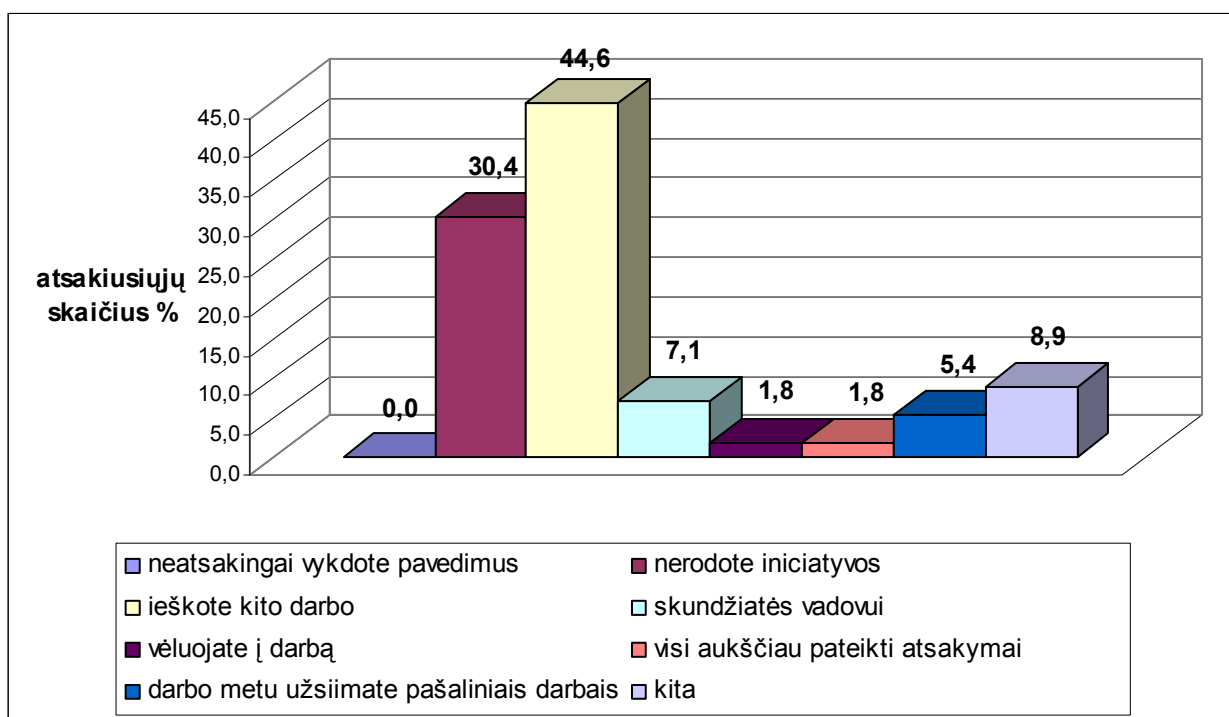
3.3 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu

Labiau nepatenkintų darbu respondentų pagrindinė priežastis, kaip ir buvo manyta, – mažas atlyginimas (49,3 proc.). Taigi, tai prieštarauja anksčiau aptartiems užsienyje atliktoms tyrimams, kad ši priežastis yra paskutinėje vietoje nepatenkintų darbuotojų priežasčių sąrašė. Galima teigti, kad mūsų gyvenimo sąlygomis ši aplinkybė turi labai svarbią reikšmę ir gali smarkiai įtakoti darbuotojų moralinį nusiteikimą, bei atsidavimą organizacijai. Tai patvirtina ir tyrimo pradžioje iškeltą hipotezę, kad darbo užmokestis nepalankiai įtakoja SD organizacinę kultūrą. 2005 m. SD personalo skyriaus duomenimis 42 darbuotojams padidėjo pareiginė alga, t.y. jie pakilo į aukštesnio lygio pareigas, tačiau pagal tyrimo rezultatus matome, kad to nepakanka. 23,2 proc. darbuotojų išreiškusių didesnę ar mažesnę nepasitenkinimą darbu, teigia, kad SD nėra karjeros perspektyvų ir tai patvirtina hipotezę, kad SD nėra išbaigtas darbuotojų motyvacijos stiprinimo mechanizmas. Tik keli respondentai išskyrė nedarnų kolektyvą, kad nepatinka pats darbas ir 10,1 proc. pažymėjo visus pateiktus atsakymus. Taigi, vadovybė turėtų atkreipti dėmesį į pagrindinę nepasitenkinimo darbu priežastį – darbo užmokestį. Lentelėje 3.1 matome ryškią tendenciją, kad visiškai patenkinti darbu darbuotojai mano, kad jų atlyginimas SD yra geresnis ir visiškai nepatenkinti darbuotojai teigia, kad jų atlyginimas yra blogesnis.

3.1 lentelė. Nepasitenkinimo darbu ir darbo užmokesčiu palyginimas

| | Atlyginimas | | | |
|------------------------|-------------|-------------------|----------|----------------|
| | Blogesnis | Nejaučiu skirtumo | Geresnis | Sunku pasakyti |
| Visiškai patenkintas | | | 100,0% | |
| Greičiau patenkintas | 30,0% | 16,7% | 46,7% | 6,7% |
| Greičiau nepatenkintas | 31,6% | 15,8% | 36,8% | 15,8% |
| Visiškai nepatenkintas | 100,0% | | | |

3.4 paveiksle pavaizduota kaip darbuotojai išreiškia iškilusį nepasitenkinimą. Nepasitenkinimas darbu gali kilti dėl vienokių ar kitokių priežasčių. Toks nepasitenkinimas gali paliesti tiek nepatenkintus, tiek ir patenkintus turimu darbu. Dauguma (44,6 proc.) nepatenkintų SD darbuotojų ieško kito darbo, 30,4 proc. nerodo iniciatyvos. Pastarieji veiksniai turėtų labiausiai atkreipti vadovų dėmesį. Į paminėtus nepatenkintų darbuotojų signalus vadovui reikia kuo skubiau reaguoti, nes tai stipriai griaua organizacinę kultūrą.



3.4. pav. Kaip išreiškiate iškilusį nepasitenkinimą darbu?

2. Darbuotojų nusiteikimas

Darbuotojų nusiteikimas turi didelę įtaką formuojant organizacinę kultūrą. Vienas svarbiausių moralinio klimato kolektyve pablogėjimo požymių yra konfliktai tarp bendradarbių.

Remiantis apklausos duomenimis didžioji dalis respondentų (73,4 proc.) teigė, kad su bendradarbiais nekonfliktuoja, likę: 25,5 proc. – konfliktuoja kartais ir 1,1 proc. konfliktuoja dažnai. Taigi, konfliktų ištis pasitaiko.

Organizacijoje konfliktai – natūralus ir neišvengiamas reiškinys. Konfliktingoms situacijoms išsiaiškinti sugaištame nemažai laiko ir išsekvojame daug energijos. Kaip iškilę konfliktai bus sprendžiami, konstruktyviai ar destruktiviai, didžia dalimi priklauso nuo darbuotojų tolerancijos kito nuomonei.

Kaip svarbiausią konfliktų priežastį beveik trečdalis apklaustųjų (31,4 proc.) nurodė charakterių skirtumus, taigi galima daryti išvadą, kad pagrindinė priežastis nėra susijusi su turimu darbu. Kitos dvi respondentų minėtos priežastys – kompetencijos skirtumai (29,4 proc.) ir neteisingas darbo pasidalijimas (25,5 proc.). Šios jau yra tiesiogiai susijusios su darbiniais

darbuotojų santykiams, į kurias reikėtų atkreipti dėmesį, kaip į galimus moralinio klimato kolektyve pablogėjimo požymius. Galbūt derėtų atlikti papildomą apklausą, arba skyrių vedėjams pabandyti patiems išsiaiškinti su savo pavaldiniais kaip turėtų būti paskirstytas darbas, kad tai nekeltų darbuotojų nepasitenkinimo, nebūtų konfliktų priežastimi. Likusieji darbuotojai nurodė: 3,9 proc. — konkurenciją, 7,8 proc. nurodė visus atsakymus ir 2,0 proc. pažymėjo „kita“ motyvuodami, kad kolektyve dirba daug žmonių ir konfliktai neišvengiami.

Organizacinę kultūrą įtakoja emociniai darbuotojų poreikiai, kurie glaudžiai susiję su tiesioginiu vadovu. Darbuotojų požiūriai į tiesioginį vadovą apibendrinti 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė. Respondentų nuomonė apie tiesioginį vadovą, proc.

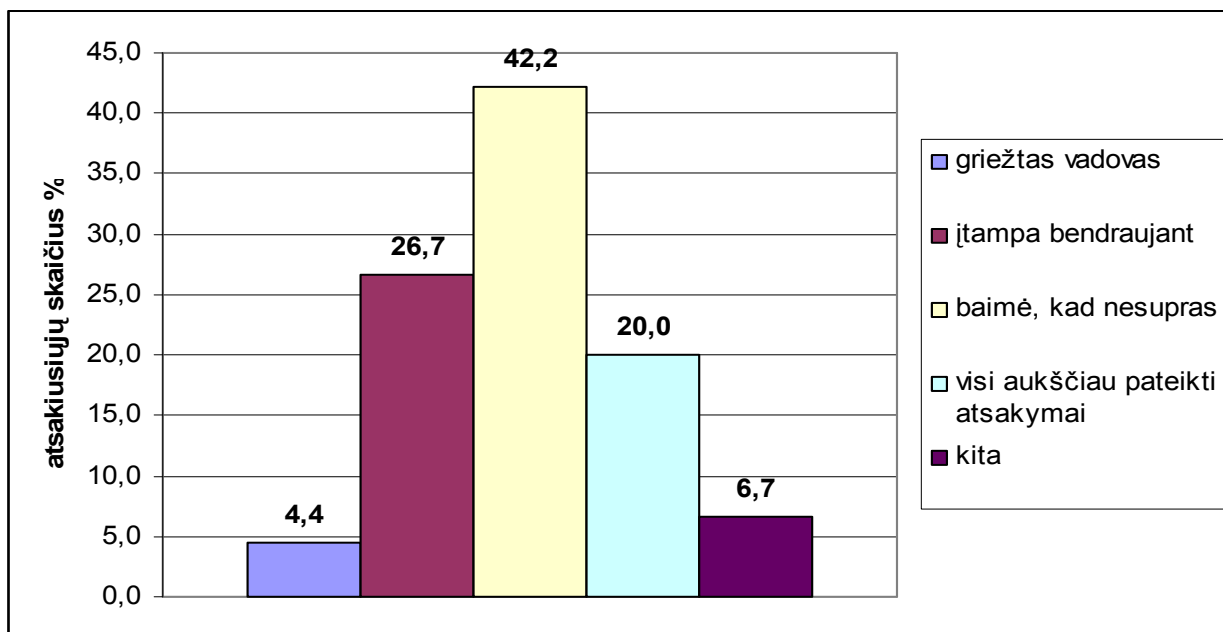
| | <i>Taip</i> | <i>Dažniau taip</i> | <i>Dažniau ne</i> | <i>Ne</i> |
|--|-------------|---------------------|-------------------|-------------|
| Elgiasi dėmesingai ir pagarbiai | 41,3 | 38,0 | 15,2 | 5,4 |
| Atsižvelgia į pageidavimus, pasiūlymus | 18,5 | 44,6 | 19,6 | 5,4 |
| Jaučia baimę bendraudami su tiesioginiu vadovu | 2,2 | 16,3 | 22,8 | 58,7 |

Didžioji dauguma apklaustųjų (79,3 proc.) atsakė, kad tiesioginis vadovas su jais elgiasi dėmesingai ir pagarbiai. Tai labai aukštas rodiklis, kuris reiškia, kad vadovai suvokia šio poreikio reikšmę ir stengiasi palaikyti draugiškus santykius su savo pavaldiniais.

Dauguma respondentų (63,1 proc.) teigė, kad tiesioginis vadovas atsižvelgia į jų pageidavimus ir pasiūlymus, kas patenkina darbuotojų poreikį įnešti asmeninį indėlį į įmonės pasiekimus. Tuo būdu jie gali jausti savo reikšmę įmonei, dėl to moralinis pasitenkinimas gerokai išauga. Tačiau 25,0 proc. teigia, kad į jų pageidavimus ir siūlymus nėra atsižvelgiama ir 12 proc. iš viso neteikia siūlymų. Tai ne mažas procentas, todėl į šį rodiklį taip pat reiktų sutelkti dėmesį.

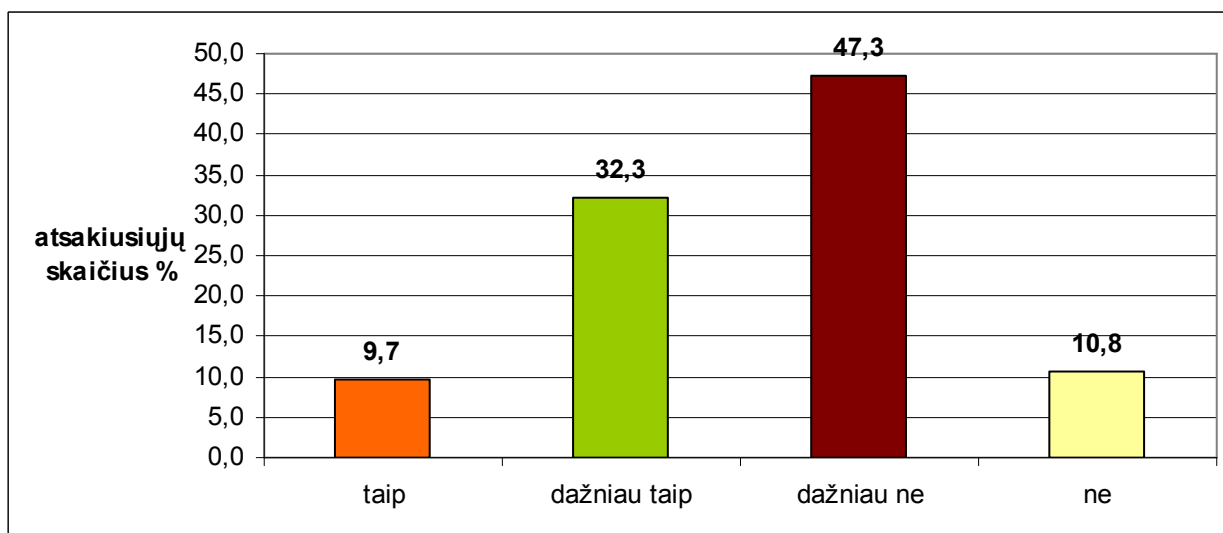
Į klausimą ar darbuotojai jaučia baimę ar nerimą bendraudami su tiesioginiu vadovu 81,5 proc. atsakė, kad ne, nejaučia-dažniau nejaučia. Tai dar kartą patvirtina faktą, kad tarp vadovų ir pavaldinių nėra jokių bendravimo barjerų. Iš tiesų darbe vyrauja labai šilta atmosfera, darbuotojai vieni į kitus kreipiasi vardais, gerai sutaria. Be abejo, tai labai teigiamai atsiliepia ir darbo kokybei.

Tačiau taip pat svarbu paanalizuoti tų respondentų atsakymus, kurie teigia, kad jaučia baimę (nerimą) bendraudami su tiesioginiu vadovu. 3.5 pav. matome, kad didžioji dalis respondentų (42,2 proc.) nurodė baimę būti nesuprastiems, 26,7 proc. jaučia įtampą bendraudami ir 20,0 proc. nurodo visus faktorius.



3.5 pav. Pagrindinė baimės priežastis bendraujant su tiesioginiu vadovu

Daugiau nei pusė respondentų (pav. 3.6) teigia, kad jiems nepakanka informacijos apie SD priimamus sprendimus, išskylančias problemas, numatomus pokyčius, kas turi labai svarbią reikšmę moraliniam nusiteikimui. Taigi, darbuotojų poreikis turėti supratimą apie įmonę nėra visiškai patenkinamas.



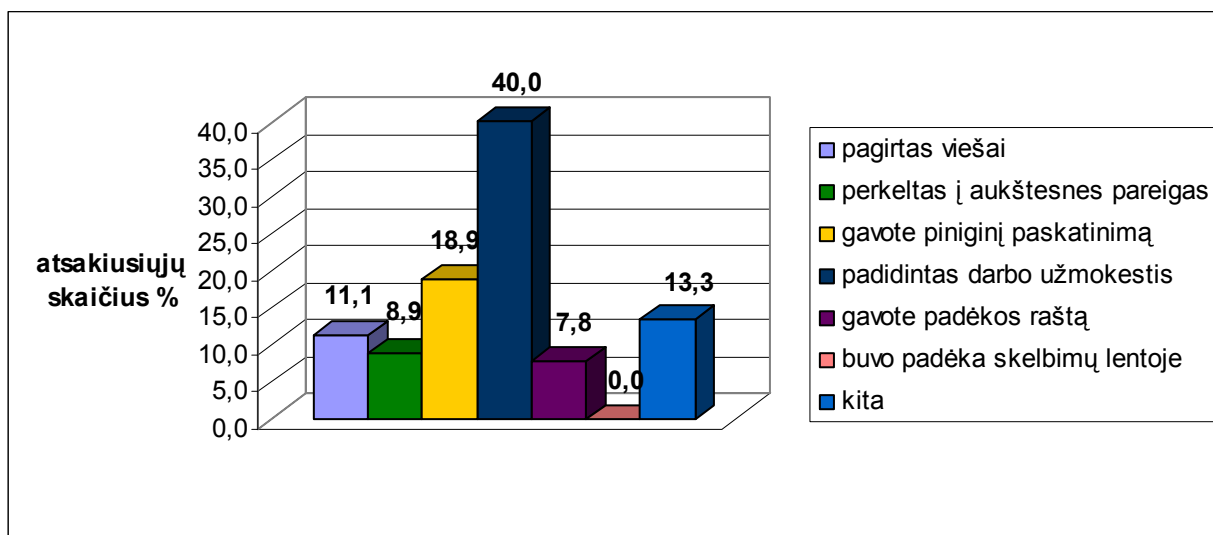
3.6 pav. Ar pakanka informacijos apie SD priimamus sprendimus, išskylančias problemas, numatomus pokyčius

Didesnė dalis respondentų (38,7 proc.) nurodė, kad apie SD priimtus sprendimus, išskylančias problemas, numatomus pokyčius sužino iš kolegų, panašiomis dalimis pasiskirstė atsakiusieji, kad perskaito vidiniame SD tinklapyje (32,0 proc.), informuoja tiesioginis vadovas (26,0 proc.) ir 3,3 proc. nurodė „kita“ („el. paštu“, „per posėdžius“, „atsitiktinai“). Matomas dėsningumas, kad skyrių vadovams dažniau pakanka informacijos apie priimamus sprendimus,

iškylančias problemas, numatomus pokyčius, nes jie dalyvauja daugelyje posėdžių ir kolegialiai priima sprendimus. Todėl vadovybei reikėtų susirūpinti visų darbuotojų įtraukimu priimant sprendimus.

Pažymėtina, kad jau yra sukurta ir toliau tobulinama pagrindinė vidaus komunikacijos priemonė – intranetas. Čia skelbiami Statistikos departamento generalinio direktoriaus įsakymai, informacija apie darbo grupių veiklą, posėdžius, karjeros galimybes, rengiamus konkursus laisvoms pareigybėms užimti, įvairios naujienos, organizuojamos darbuotojų apklausos. Intranete darbuotojams sudaryta galimybė reikšti pastabas bei savo nuomonę ir teikti siūlymus įvairiais klausimais. Be to, pirmajame SD aukšte yra skelbimų lenta, kurioje talpinami sveikinimai įvairių švenčių proga, skelbiama informacija apie vykstančius renginius SD, kiekvieną dieną atnaujinamos spaudoje pasirodžiusių straipsnių iškarpos. Tuo būdu darbuotojai yra informuojami apie įvykius bei priimtus sprendimus SD.

Beveik per pusę pasiskirstė respondentai pasiteiravus apie jų gerai atlikto darbo įvertinimą: šiek tiek mažiau nei pusė (47,8 proc.) teigė, kad buvo įvertinti, ir šiek tiek daugiau (52,2 proc.) – nebuvo įvertinti. Visgi poreikis, kad darbas būtų įvertintas paliečia pačias giliausias žmogaus sielos gelmes. Nejučiant įvertinimo mažėja noras dirbti. Populiariausi būdai, kuriais darbuotojai buvo įvertinti pateikiami 3.7 paveiksle.

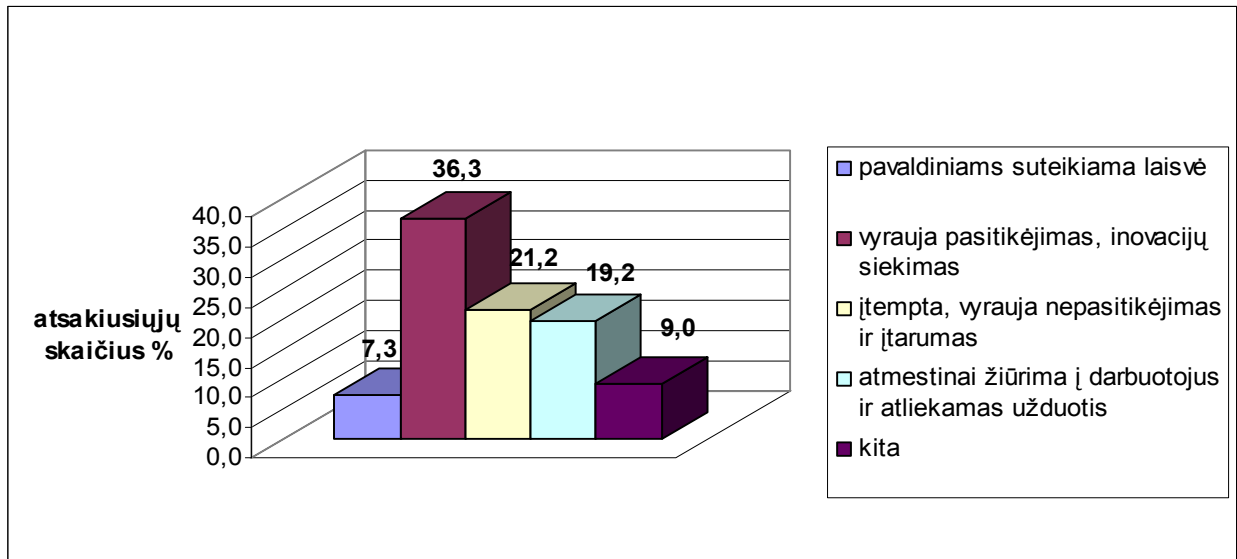


3.7 pav. Respondentų įvertinimo būdai už gerai atliktą darbą, proc.

Galima pastebėti, kad daugumai darbuotojų padidintas darbo užmokestis, kiti gauna piniginį paskatinimą, dar kiti pagirti posėdžio metu arba žodžiu, perkelti į aukštesnes pareigas. Vadinasi vertinimo sistema SD veikia ir yra taikoma. Tačiau vadovybei reikėtų labiau susirūpinti, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi vertinamas ir įvertintas.

3. Institucijos klimatas

Respondentams pateikus įstaigos atmosferos kelis pavyzdžius ir paprašius pažymėti vyraujantį, gavome rezultatus, kurie atspindėti pav. 3.8. Trečdalis darbuotojų sutinka, kad įstaigoje vyrauja pasitikėjimas ir inovacijų siekimas. Tačiau beveik lygiomis dalimis pasiskirstė: įtempta atmosfera, kurioje vyrauja nepasitikėjimas ir įtarumas; atmosfera, kurioje atmetinai žiūrima į darbuotojus. Taigi, beveik pusė apklaustųjų negatyviai įvertino įstaigos atmosfera, todėl vadovybei reikia imtis kardinalių priemonių, kad situacija pasikeistų, nes tai ypač atspindi įstaigos organizacinės kultūros būklę.

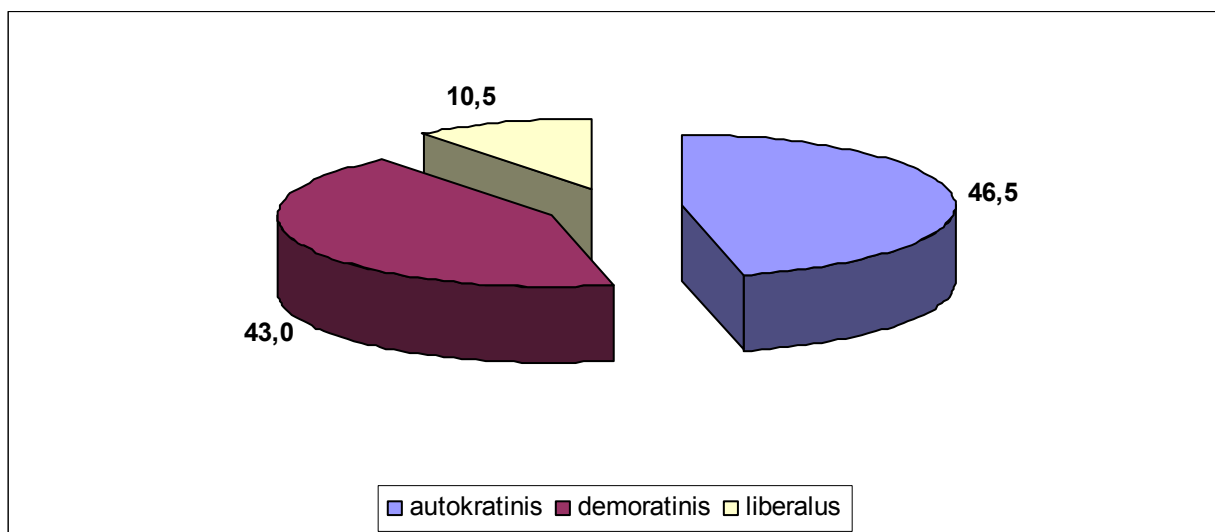


3.8 pav. Vyraujanti įstaigos atmosfera

Pasak 68,5 proc. apklaustųjų, SD stipriai pasireiškia biurokratizmas, 29,3 proc. teigia, kad silpnai pasireiškia ir 2,2 proc. mano, kad iš viso nepasireiškia. Tai rodo, kad daugumos nuomone organizacijos veikla grindžiama formalizmu, kanceliariškumu. Tam didžiulę įtaką turi dar pakankamai naujai diegiama kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standartą reikalaujanti visų organizacijoje veikiančių procesų dokumentavimo. Dėl to kilo daugelio darbuotojų nepasitenkinimas.

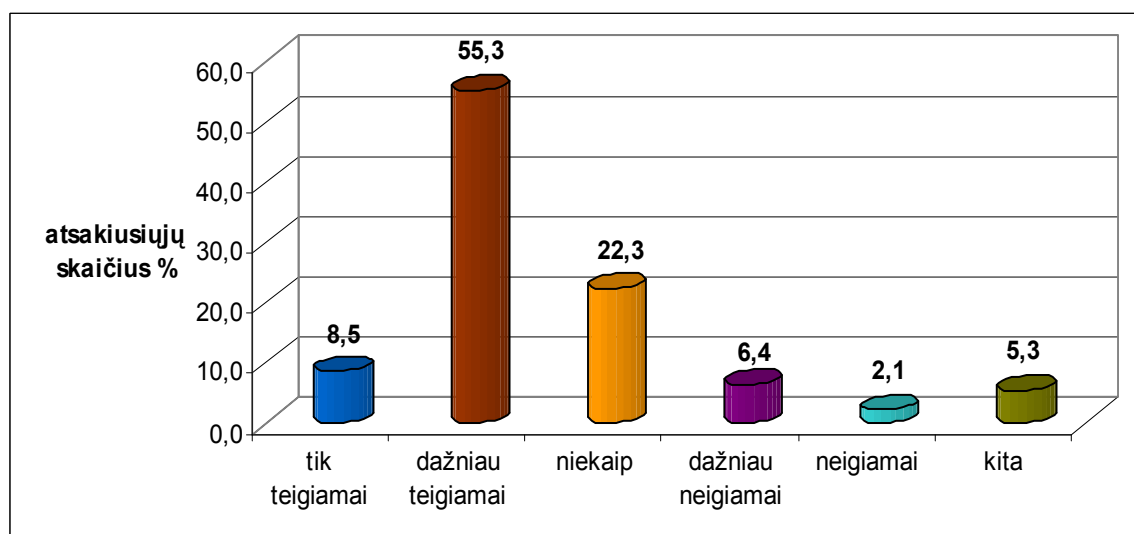
Kaip jau nagrinėjome anksčiau, organizacinei kultūrai didelę įtaką turi vadovas, jo vadovavimas, sprendimo priėmimo stilius. Vadovybės ir kolektyvo susipriešinimas žlugdančiai veikia įmonės moralinį nusiteikimą. Paprašius darbuotojus nurodyti SD vadovo vadovavimo stilių (kad respondentams būtų aiškiau, prie kiekvieno vadovavimo stiliaus pateiktas trumpas apibrėžimas) 3.9 pav. gan tolygiai pasiskirstė autokratinis (46,5 proc.) ir demokratinis (43,0 proc.) stiliai, liberaliam stiliui paliekant 10,5 proc. Tyrimo rezultatų suvestinėje galima išvelgti tokias ryškesnes tendencijas, kad 61,5 proc. skyriaus vedėjų mano, kad vadovo vadovavimo stilius – demokratinis, kita dalis pasiskirsčiusi tolygiai. Dar vienas įdomus dėsningumas, kad kuo žemesnėse pareigose dirba darbuotojai, tuo mažesnis procentas pažymėjo demokratinį stilių.

Tam gali turėti įtakos, kad visgi darbuotojams nepakanka informacijos apie SD priimamus sprendimus.



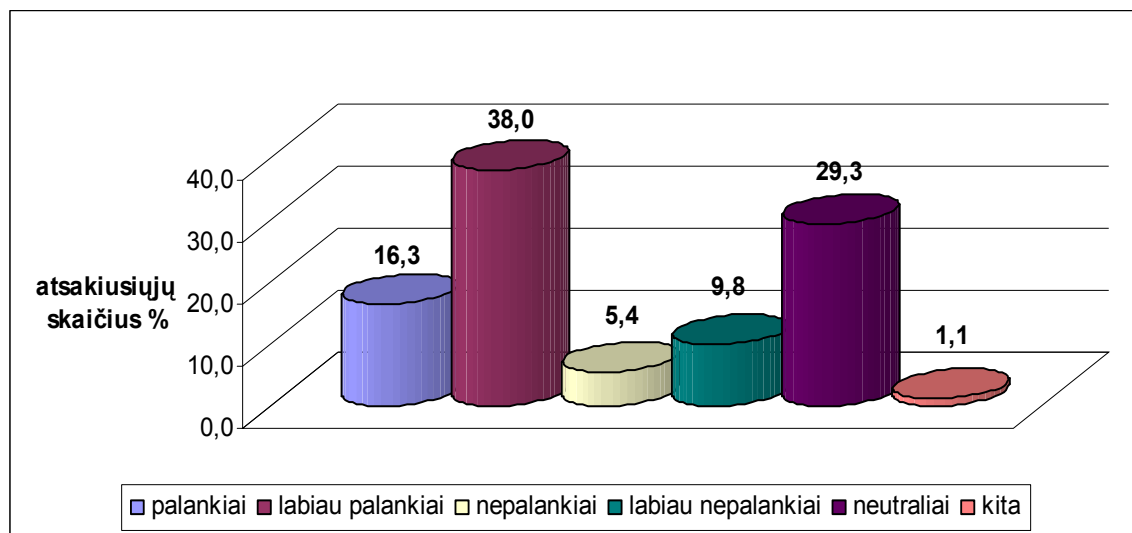
3.9 pav. Vadovo vadovavimo stilius, proc.

Darbuotojų požiūrį į organizaciją galima numatyti pagal tai, kaip jis atsiliepią apie organizaciją tarp aplinkinių. Niekas negali sukurti didesnės naudos įmonės įvaizdžiui, kaip darbuotojai, kurie didžiuojasi savo darbu. Iš 3.10 paveikslo matome, kad apie SD tik teigiamai atsiliepią 8,3 proc. respondentų, kiek daugiau nei pusė respondentų (55,3 proc.) nėra tuo užtikrinti, jie atsiliepią teigiamai, bet ne visada. Niekaip apie SD neatsiliepią 22,3 proc. apklaustųjų. Dažniau neigiamai atsiliepią labai maža dalis apklaustųjų – 6,4 proc., o tik neigiamai – 2,1 proc. Net ir toks nedidelis skaičius jau gali nepalankiai veikti organizacijos įvaizdį.



3.10 pav. Respondentų atsiliepiama apie SD tarp aplinkinių, proc.

Paklausus darbuotojų kaip jie vertina SD įvaizdį, paaiškėjo, kad didesnė dalis (38 proc.) SD darbuotojų įvaizdį vertina labiau palankiai, šiek tiek mažesnė dalis (29,3 proc.) – neutraliai, daugiau nei dešimtadalis (16,3 proc.) vertina palankiai. Galima teigti, kad tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, kad organizacinė kultūra nėra aiškiai susiformavusi, patvirtina ir tas faktas, kad pakankamai daug darbuotojų negali konkrečiai įvertinti įvaizdžio ir apsistoja ties neutraliomis pozicijomis. 3.11 paveikslas vaizduoja požiūrį į SD įvaizdį.



3.11 pav. Respondentų požiūris į SD įvaizdį, proc.

Išorinis organizacijos įvaizdis formuojasi visuomenės sąmonėje, o vidinis – tai darbuotojų požiūris į organizaciją. Šios sudėtinės dalys kartu formuoja vientisą organizacijos įvaizdžio sistemą.

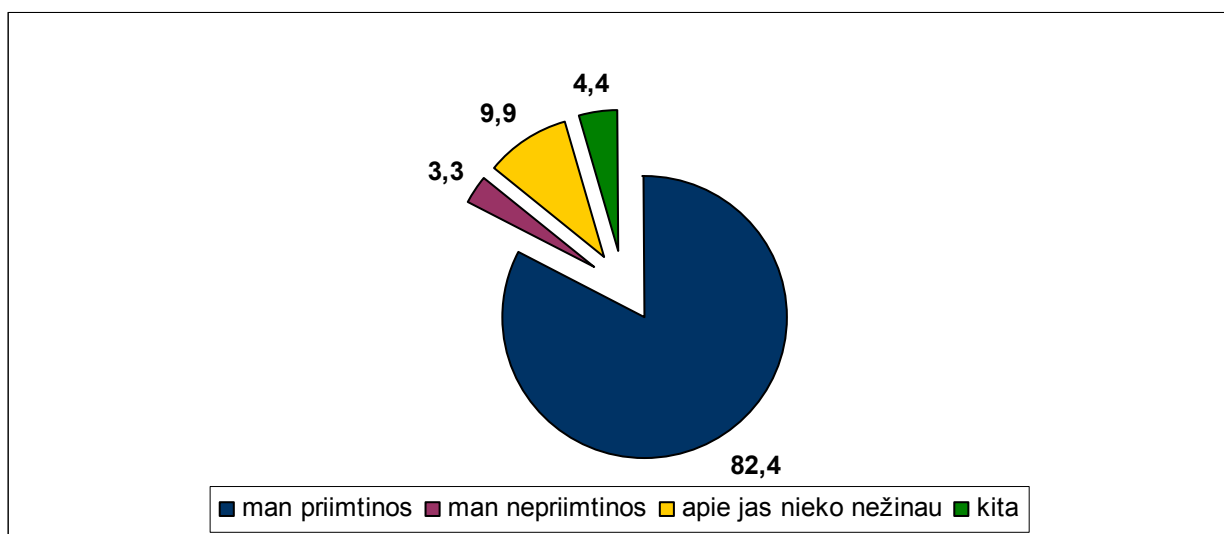
Pastaraisiais metais išoriniam SD įvaizdžiui gerinti nuveikta daug darbų. 2005 m. modernizuota SD interneto svetainė, ji pritaikyta neįgaliesiems. Oficialiosios statistikos vartotojams skiriamas didelis dėmesys. Pradėtas Ryšių su vartotojais valdymo sistemos (CRM) diegimo projektas, leisiantis geriau pažinti statistinės informacijos vartotojus ir tikslingiau tenkinti jų poreikius. Siekiant išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie SD žinomumą, teikiamas paslaugas ir oficialiosios statistikos produktus, SD užsakymu 2005 m. atliktos šalies gyventojų ir valstybės bei savivaldybių institucijų darbuotojų apklausos. Jas vykdė viešosios nuomonės tyrimų centras „Vilmorus“ ir rinkos analizės ir tyrimų grupė „RAIT“. Išanalizavus tyrimų rezultatus bus gerinamas bendradarbiavimas su vartotojais ir respondentais. Prioritetiniai uždaviniai – didinti visuomenės pasitikėjimą oficialiaja statistika ir kelti vartotojų statistinį raštingumą.

Vidinis įvaizdis taip pat tobulinamas. Kasmet atliekamas darbuotojų metinės veiklos vertinimas, kurio rezultatai yra pagrindas motyvacijai didinti. Kaip jau minėjome, toliau tobulinama pagrindinė vidaus informacinės komunikacijos priemonė – intranetas. Vykdomos darbuotojų apklausos, kurių tikslas, kad SD būtų malonu, įdomu ir lengva dirbti, kad darbo

rezultatai būtų suprantami ir įvertinami visuomenės. Atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus, išsakytus apklausos metu (jie paskelbiami intraneto tinklapyje), patobulinta vertinimo ir motyvavimo tvarka, tvarkomos patalpos, sudaromos sąlygos mokytis užsienio kalbos.

Formuojant organizacinę kultūrą labai svarbi vieta tenka organizacijos architektūrai, biuro apipavidalinimui. Paprašius darbuotojų įvertinti SD patalpas daugiau nei pusė – 62,7 proc. atsakiusių jas įvertino palankiai, nepalankiai įvertino 21,8 proc., 9,6 proc. įvertino neutraliai ir 5,3 proc. nurodė „kita“ („bendrai patalpos atrodo gerai, bet kabinetuose ankšta“). Tam, be abejonės, turi įtakos, kad šiuo metu vyksta dalies pastato remontas. Atremontuoti antras ir trečias aukštai, nupirkti nauji baldai ir kompiuterinė įranga, todėl labai pagerėjo darbo sąlygos, tačiau dalis darbuotojų dar nėra patenkinti ir dauguma dėl to, kad trūksta erdvės.

Viena iš priemonių stiprinanti organizacijos vidinę komunikaciją yra tradicijos. Tradicijos, vertybės, normos padeda darbuotojams susitapatinti su organizacija, kurioje jie dirba. Anketoje paklausus, ką darbuotojai mano apie SD tradicijas (3.12 pav.), net 82,4 proc. respondentų nurodė, kad tradicijos jiems priimtinos. Tai labai geras rodiklis, kuris teigia, kad vidinės komunikacijos priemonės organizacijoje veikia. Tačiau dar matome, kad 9,9 proc. respondentų apie tradicijas nieko nežino. Dauguma taip atsakiusių SD dirba iki vienerių metų.

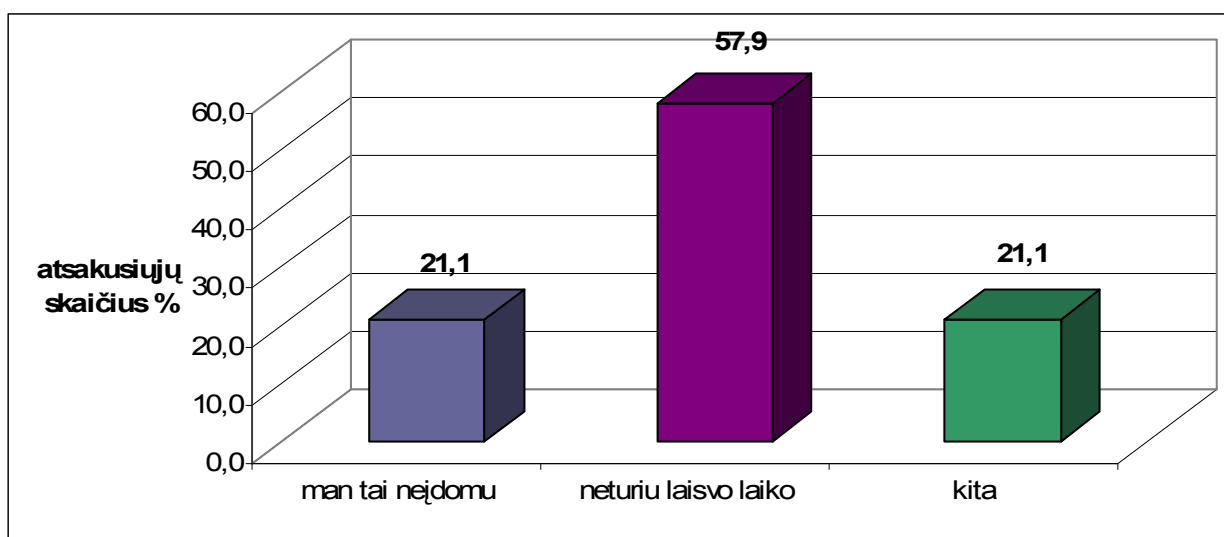


3.12 pav. Darbuotojų nuomonė apie SD tradicijas, proc.

Labai svarbus yra darbuotojų laisvalaikio praleidimas kartu, dalyvaujant bendroje klubų veikloje, kultūrinuose renginiuose, pobūviuose ir pan., nes šie inicijuojami bendri veiksmai atspindi paritetiškus, kolegialius santykius tarp įvairių sričių darbuotojų bei vadovų. Iš apklausos rezultatų matome, kad 81,9 proc. darbuotojų dalyvauja SD renginiuose ir tik 18,1 proc. – ne. Taigi dauguma darbuotojų mielai ištraukia į laisvalaikio organizuojamus renginius. 2005 metais SD vidinės komunikacijos tobulinimo darbo grupė rūpinosi darbuotojų laisvalaikio ir kultūriniais renginiais. Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą vienerių metų sukakčiai paminėti Statistikos

departamento darbuotojams buvo organizuota išvyka į Europos geografinį centrą ir Europos parką, aplankytas Etnokosmologijos muziejus ir Molėtų astronomijos observatorija. Kaip ir kasmet, pažymėta Statistikų diena, organizuotos senųjų metų palydos. Darbuotojai skatinami lankyti sveikatingumo ir sporto klubus, organizuojamos įvairios parodos, kaip pvz., fotografijų ir cukraus parodos. Organizuotas kapų lankymas mirusiųjų pagerbimo dienomis.

Tačiau reikia pasiaiškinti, kodėl likusieji 18,1 proc. darbuotojų nedalyvauja SD renginiuose (3.13 pav.). 57,9 proc. atsake, kad neturi tam laisvo laiko, ir po lygiai, po 21,1 proc. pasiskirstė apklaustųjų atsakymai „man tai neįdomu“ ir „kita“ („neturiu laisvo laiko“, „ne tas amžius“).



3.13 pav. Priežastys kodėl darbuotojai nedalyvauja SD rengiamuose renginiuose

Iš rezultatų suvestinės matome, kad renginiuose nedalyvauja tik vyriausieji ir vyresnieji specialistai, o aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai dalyvauja visada. Labiausiai susirūpinimą turėtų kelti darbuotojai, kurie atsakė, kad jiems neįdomūs organizacijos renginiai. Tačiau jų atsakymai neturi sąsajų su nepasitenkinimu darbu, konfliktais darbe, jie neutraliai atsiliepia apie SD įvaizdį ir tik vyraujančią atmosferą pusė jų įvertina neigiamai.

Apibendrinimas

1. Organizacija yra pakankamai stipri, tačiau nėra išbaigtas darbuotojų motyvacijos stiprinimo mechanizmas. Dauguma darbuotojų yra patenkinti darbu SD. Pagrindinė nepatenkintų darbu priežastis – mažas darbo užmokestis. Iškilus nepasitenkinimui daugiausiai darbuotojai ieško kito darbo ir nerodo iniciatyvos.

2. Paprašius respondentų palyginti darbą SD su ankstesne darbovieta, paaiškėjo, kad dauguma jų čia labiau patenkinti tobulėjimo galimybėmis, darbo pobūdžiu, bei karjeros perspektyvomis.

3. Konfliktai tarp bendradarbių daugumoje kyla dėl jų būdo bruožų, profesionalumo ir kompetencijos lygio skirtumų bei netobulo darbo pasidalinimo.

4. Dauguma vadovų su darbuotojais elgiasi dėmesingai ir pagarbiai, atsižvelgia į pageidavimus, pasiūlymus ir darbuotojai nejaučia baimės bendraudami su jais.

5. Darbuotojų poreikis turėti supratimą apie organizaciją nėra visiškai patenkinamas. Matomas dėsningumas, kad skyrių vadovams dažniau pakanka informacijos apie priimamus sprendimus, išskylančias problemas, numatomus pokyčius, nes jie dalyvauja daugelyje posėdžių ir kolegialiai priima sprendimus.

6. Šiek tiek daugiau nei pusė darbuotojų teigia, kad nesijaučia įvertinti, nors vertinimo sistema veikia ir yra taikoma.

7. Beveik pusė apklaustųjų negatyviai įvertino organizacijos klimatą. Daugumos respondentų nuomone SD stipriai pasireiškia biurokratizmas, o nuomonės apie SD vadovo vadovavimo stilių tarp autokratinio ir demokratinio pasiskirstė gana tolygiai.

8. Daugiau nei pusė respondentų teigiamai atsiliepia apie SD. Tiek pat apklaustų darbuotojų organizacijos įvaizdį vertina teigiamai ir šiek tiek mažesnė dalis neigiamai. Beveik trečdalis darbuotojų negali konkrečiai įvertinti įvaizdžio ir apsistoja ties neutraliomis pozicijomis. Daugiau nei pusė atsakiusių SD patalpas įvertino palankiai.

9. Dauguma darbuotojų teigia, kad organizacijoje susiformavusios tradicijos jiems priimtinos ir jie dalyvauja visuose renginiuose.

3.2. KOKYBINIO ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO ANALIZĖ

Interviu metu nesijautė vadovų pasipriešinimo, jie buvo geranoriški, mielai dalinosi mintimis apie organizaciją. Pašnekovus įvardiname indeksu RE – respondentas ekspertas (3.3 lentelė).

3.3 lentelė. Vadovybės interviu priskirti indeksai

| <i>Pareigos</i> | <i>Indeksas</i> |
|--|-----------------|
| Statistikos departamento generalinis direktorius | [RE 1] |
| Generalinio direktoriaus pirmasis pavaduotojas | [RE 2] |
| Generalinio direktoriaus pavaduotojas | [RE 3] |
| Generalinio direktoriaus pavaduotojas | [RE 4] |
| Generalinio direktoriaus pavaduotojas | [RE 5] |

[RE 1] teigė:

- kad darbuotojai mano, kad jų darbas palyginus su ankstesne darbovieta yra geresnis;
- apgailestavo, kad nemaža dalis darbuotojų nepatenkinti atlyginimu, ir teigė, jog departamentas yra valstybinė institucija ir turi ribotas galimybes skirti didesnius atlyginimus;
- pastebėjo, kad darbuotojams gali atrodyti, jog organizacijoje pasireiškia biurokratizmas. Pašnekovo nuomone tam didelę įtaką daro diegiama kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standartą reikalaujanti visų organizacijoje veikiančių procesų smulkaus dokumentavimo;
- žino, kad darbuotojai skundžiasi informacijos trūkumu, nors jo manymu ji visiems prieinama. Mano, kad reikia detalesnio šito dalyko išaiškinimo darbuotojams;
- mano, kad daugiau dėmesio (ypač skyrių vedėjams) reikia skirti darbui su vidurinėsios grandies specialistais, kad jie jaustųsi labiau įvertinti;
- teigia, kad motyvacijos mechanizmas veikia ir net geriau nei kitose institucijose;
- institucijos organizacinę kultūrą įvertina gerai, tačiau pastebi, kad yra dar ką tobulinti.

[RE 2] pastebėjo:

- kad yra darbuotojų nepatenkintų darbu. Mano, kad nuo to nukenčia darbo kokybė;
- apgailestavo, kad darbuotojai nepatenkinti atlyginimu, tačiau valstybinėje institucijoje vadovai nedaug ką gali šiuo klausimu pakeisti;
- apgailestavo, kad darbuotojai viena iš konfliktų priežastimi laiko darbo pasiskirstymą. Mano, kad reikia imtis priemonių, kad to nebūtų;
- apgailestauja, kad nemažai darbuotojų mano, jog SD stipriai pasireiškia biurokratizmas;
- džiaugiasi, kad dauguma darbuotojų nebijo bendrauti su vadovais ir gerai sutaria;
- dėl informacijos trūkumo mano, kad jos yra daug ir ji yra visiems lengvai prieinama, tačiau darbuotojai nesidomi;
- kad įvertinimą darbuotojai supranta skirtingai;
- darbuotojų atsiliepimus apie SD, apie SD įvaizdį sieja su nepasitenkinimu darbu ir mano, kad čia yra ryški sąsaja;
- apgailestauja, kad darbuotojai nepatenkinti SD patalpomis, puikiai supranta, kad darbuotojams trūksta erdvės, tačiau nebėra galimybių plėstis;

- džiaugiasi, kad darbuotojams priimtinos tradicijos – institucija senai gyvuoja ir smagu, kad dauguma darbuotojų dalyvauja įvairiuose renginiuose.
- mano, kad motyvacijos mechanizmas departamente veikia per darbuotojų vertinimo sistemą (eilinį, vykstantį gruodžio mėnesį ir neeilinį, rengiamą liepos mėnesį), kuomet darbuotojai yra motyvuojami skyriaus vadovų arba gali išskelti savo motyvaciją ir atlikus vertinimą kilti pareigose ar gauti didesnę priedą;
- apibendrinamas pašnekovas teigia, kad SD organizacinės kultūros būklė yra gana gera, nors reikia dar šį tą keisti.

[RE 3] mano, kad situacija visumoje nebloga ir teigia, kad:

- labai geras rodiklis, kad dirba taip ilgai didelis procentas darbuotojų ir, kad nėra didelė bendroji darbuotojų kaita;
- pastebėjo gerą tendenciją, kad atlyginimas nėra svarbiausiu veiksnium, dėl kurio žmonės ateina čia dirbti;
- mano, kad darbuotojų lūkesčiai nusako jų pasitenkinimą darbu;
- apgailestauja, kad dalis darbuotojų nemato karjeros perspektyvų;
- pastebi, kad darbuotojų požiūris į motyvacijos mechanizmą konservatyvus – darbuotojai nerodo iniciatyvos, laukia kol kažkas kažką pasiūlys;
- iš patirties žino, kad charakterių skirtumai – dažniausia konfliktų priežastis;
- žino, kad darbuotojai mano, jog SD stiprus biurokratizmas;
- pastebi, kad poskyrio vedėjai ir vyriausieji specialistai skundžiasi dėmesio ir pagarbos stoka ir mano, kad reikia išnagrinėti šį nepasitenkinimą, nes tai gali būti matoma grandis iš aukščiausios vadovybės;
- pastebi, kad daug darbuotojų skundžiasi, kad neužtenka informacijos, nors ji visiems prieinama, visi turi galimybę stebėti ir dalyvauti;
- džiaugiasi, kad SD nekritikuojama darbuotojų viešai;
- mano, kad dėl SD įvaizdžio formavimo reikėtų daugiau pasistengti. Toliau tobulinti statistikos kokybę, mažinti našumą respondentams ir t.t.;
- žino, kad dalis darbuotojų nepatenkinti darbo vietos aplinka, nes viename kabinete dirba per daug darbuotojų;
- džiaugiasi, kad SD geros tradicijos, vyksta įvairios šventės. O žemesniųjų grandžių specialistų nedalyvavimą renginiuose sieja su darbuotojų kaita;

[RE 4] pastebėjo, kad:

- organizacija palyginti su kitomis pasižymi mažesniais atlyginimais, tačiau geresniu darbo pobūdžiu, geresnėmis tobulėjimo perspektyvomis;

- daugumai darbuotojų patinka atliekamas darbas, bet ne visi mato karjeros perspektyvas. Mano, kad galbūt darbuotojai tiesiog pasyviai žiūri į savo perspektyvas;
- susirūpinimą kelia, kad nemažai darbuotojų norėtų išeiti iš SD į kitą darbą;
- kad yra gan daug konfliktuojančių darbuotojų. Nemažas skaičius konfliktuoja dėl darbo paskirstymo;
- mano, kad biurokratizmas gali būti suvokiamas gerąja prasme;
- džiaugiasi, kad dauguma darbuotojų nejaučia baimės tiesioginiam vadovui;
- įžiūri tendenciją, kad būtent žemesnio rango darbuotojai nerodo iniciatyvos;
- mano, kad vadovybei ir Vidinės komunikacijos darbo grupei reikia imtis priemonių, kad darbuotojai nesiskųstų informacijos trūkumu ir būtų informuojami tiesiogiai;
- mano, jog reikia siekti, kad darbuotojai jaustųsi labiau įvertinami, dažniau skatinti didinant atlyginimus ir dažniau pagirti;
- džiaugiasi, kad dauguma darbuotojų dalyvauja renginiuose ir, kad jiems priimtinos tradicijos. Pastebi, kad nedalyvauja jauni ir ką tik atėję dirbti, dar nespėję įsilieti į kolektyvą.

[RE 5] teigia, kad:

- organizacijoje klimatas neblogas, bet dar reikia į kai kuriuos aspektus atsižvelgti ir pasitempti;
- yra kur padirbėti vadovams ir Vidinės komunikacijos darbo grupei;
- žino, kad reikia tobulinti darbuotojų motyvacijos mechanizmą.
- SD organizacinę kultūrą įvardina kaip neblogą, tačiau mano, kad dar yra ką tobulinti;
- pastebėjo, kad žmonės skundžiasi mažais atlyginimais ir mano, kad tai valstybės problema. Daromi žingsniai, bet nėra kaip pakeisti;
- iš patirties žino, kad pasitaiko konfliktų, tačiau tai pavieniai atvejai ir su vadyba nesusiję;
- mano, kad priimant: sprendimams biurokratinės procedūros būtinos, ypač tokioje didelėje institucijoje kaip SD;
- mano, kad darbuotojai bet kokių atveju jausis ne visiškai įvertinti ir tai yra natūralu;
- džiaugiasi, kad institucija turi gerą įvaizdį;

- teigia, kad motyvacijos mechanizmas organizacijoje veikia per vertinimo sistemą, kuri sudaro sąlygas kuo objektyviau įvertinti darbuotoją;
- ypatingai kažko organizacijoje nekeistų, tačiau pastebi problematiškiausias sritis, kurias, deja, sunku keisti: tai atlyginimų dydis ir darbo vietų kokybė.

Apibendrinimas

Apibendrinus vadovų interviu rezultatus, išskirtina, kad vadovai:

1. teigė, jog nemaža dalis darbuotojų patenkinti darbo pobūdžiu, tobulėjimo galimybėmis, vadovais ir tuo, kad jų darbas palyginus su ankstesne darbo vieta yra geresnis;
2. apgailestavo, jog nemaža dalis darbuotojų nepatenkinti darbo užmokesčiu, tačiau departamentas turi ribotas galimybes skirti didesnius atlyginimus;
3. žino jog dalis darbuotojų mano, kad departamente pasireiškia biurokratizmas. Tačiau biurokratizmas gali būti suprantamas gerąja prasme ir sprendimams priimti jis būtinas. Didelę įtaką darbuotojams daro diegiama kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standartą, kuri reikalauja visų organizacijoje veikiančių procesų dokumentavimo;
4. informuoti, jog darbuotojai skundžiasi informacijos trūkumu apie SD priimamus sprendimus, iškylančias problemas, numatomus pokyčius. Vadovai mano, kad reikia detalesnių tyrimų šiuo klausimu;
5. mano, kad daugiau dėmesio reikia skirti darbui su vidurinėsios grandies specialistais, kad jie jaustųsi labiau įvertinti;
6. motyvacijos mechanizmas veikia ir net geriau nei kitose institucijose. Darbuotojų darbo rezultatai įvertinami per darbuotojų vertinimo sistemą, kuri sudaro sąlygas objektyvumui. Tačiau mano, kad dar reikia jį tobulinti, nes darbuotojų požiūris į motyvacijos mechanizmą vis dar konservatyvus.

3.3. STATISTIKOS DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS BŪKLĖS ĮVERTINIMAS IR KAITOS PERSPEKTYVŲ NUMATYMAS

Atlikus kiekybinę ir kokybinę SD organizacinės kultūros tyrimų analizę šioje dalyje pateikiamas apibendrintas SD organizacinės kultūros būklės įvertinimas, numatomi organizacinės kultūros tobulinimo bei išsaugojimo būdai.

Apibendrinus tyrimus galima teigti, kad pasitvirtino mūsų iškelta hipotezė, jog SD organizacinė kultūra dar nėra galutinai susiformavusi. Tai galima pagrįsti SD egzistuojančiais veiksniais. Toliau panagrinėsime nepalankius ir palankius veiksnius, bei numatysime tobulinimo bei išsaugojimo būdus.

Nepalankūs SD organizacinės kultūros vertinimo veiksniai:

1. beveik pusė apklaustųjų negatyviai įvertino organizacijos atmosferą. Ketvirtadalis darbuotojų kartais konfliktuoja. Daugumos respondentų nuomone SD stipriai pasireiškia biurokratizmas, o nuomonės apie SD vadovo vadovavimo stilių tarp autokratinio ir demokratinio pasiskirstė gana tolygiai. Šias problemas spręsti siūlome pasitelkiant šiuos būdus:

- sukurti SD organizacinės kultūros kaitos strategiją;
- skleisti SD vyraujančias vertybes;
- sukurti populiarias SD tikslų skelbimo formas ir būdus;
- atspindėti vidinius veiklos procesus SD strategijoje ir nustatyti palyginimų su kitomis institucijomis sritis;
- užtikrinti ryšį tarp SD veiklos plano ir individualių darbuotojų planų. Susieti SD strateginius uždavinius ir vertybes su individualiais planais.

2. daugiau nei pusė respondentų teigia, kad jiems nepakanka informacijos apie SD priimamus sprendimus, išskylančias problemas, numatomus pokyčius. Darbuotojų poreikis turėti supratimą apie įmonę nėra visiškai patenkinamas. Matomas dėsniumas, kad skyrių vadovams dažniau pakanka informacijos apie priimamus sprendimus, išskylančias problemas, numatomus pokyčius, nes jie dalyvauja daugelyje posėdžių ir kolegialiai priima sprendimus. Siūlome:

- diegti visuotinių susirinkimų praktiką;
- į plėtros projektus įtraukti kuo daugiau SD žemiausios grandies darbuotojų;
- vadovybė turėtų organizuoti daugiau diskusijų su žemesnės grandies darbuotojais;
- generalinio direktoriaus pavaduotojai turėtų dažniau lankytis skyriuose ir bendrauti su visais darbuotojais;
- numatyti procesą, kuris įtrauktų visus darbuotojus į organizacijos tobulinimą ir suteikti jiems daugiau galių ir kompetencijos spręsti ir keisti.

3. beveik per pusę pasiskirstė respondentai pasiteiravus apie jų gerai atlikto darbo įvertinimą. Šiek tiek daugiau nei pusė darbuotojų teigia, kad nesijaučia įvertinti, nors vertinimo sistema veikia ir yra taikoma. Įvertinimą darbuotojai supranta skirtingai, todėl rezultatai pasiskirstę gana tolygiai. Gali būti kaltas neadekvatus savęs vertinimas. Tačiau, bet koku atveju siūlome imtis tokių priemonių:

- vadovybė (ypač skyrių vedėjai) turėtų daugiau dėmesio skirti darbui su vidurinėsios ir žemiausios grandies specialistais, kad jie jaustųsi labiau įvertinti;
- pasiekti abipusį ryšį su darbuotojais, kuomet jie būtų gerai informuoti ir jų nuomonė būtų vertinama;

- diegti aktyvias darbuotojų pripažinimo formas. Viešinti ir skleisti darbuotojų pripažinimą;

- tobulinti darbo intensyvumo vertinimo sistemą.

4. beveik pusė nepatenkintų darbuotojų ieško kito darbo, o trečdalis nerodo iniciatyvos. Siūlome imtis tokių priemonių:

- atlikti išeinančių iš SD darbuotojų tyrimą, ištirti išėjimo priežastis;

- įvesti tvarką, kad kasmetinis darbuotojų nuomonių tyrimo klausimynas būtų peržiūrimas ir koreguojamas, atsižvelgiant į darbuotojų komentarus, pasiūlymus;

- skatinti darbuotojų iniciatyvumą įtraukiant darbuotojus į vadybos procesus.

5. labiau nepatenkintų darbu respondentų pagrindinė priežastis – mažas atlyginimas.

Vadovybei siūlome:

- nesant galimybei kelti atlyginimą, stiprinti darbuotojų motyvaciją kitais, jau paminėtais būdais.

Palankūs SD organizacinės kultūros vertinimo veiksniai:

1. daugiau nei pusė respondentų teigiamai atsiliepia apie SD. Tiek pat apklaustų darbuotojų organizacijos įvaizdį vertina teigiamai ir šiek tiek mažesnė dalis neigiamai. Beveik trečdalis darbuotojų negali konkrečiai įvertinti įvaizdžio ir apsistoja ties neutralioms pozicijomis. Daugiau nei pusė atsakiusių SD patalpas įvertino palankiai. Tobulinimui siūlome tokias priemones:

- skirti daugiau dėmesio ryšių su visuomene veiklai;

- intensyviau šviesti mokslo visuomenę apie statistikos panaudojimo galimybes;

- sukurti populiarias SD tikslų deklaravimo formas ir būdus;

- imtis daugiau priemonių teigiamo SD įvaizdžio formavimui, tobulinti statistikos kokybę, aptarnavimo kokybę, mažinti našta respondentams;

- ieškoti galimybių plėsti SD patalpas, darbuotojams sudaryti palankesnes darbo sąlygas.

2. SD darbo įvaizdis yra geresnis, lyginant su ankstesniu darbu. Respondentams palyginus darbą SD su ankstesne darboviete paaiškėjo, kad dauguma jų čia labiau patenkinti tobulėjimo galimybėmis, darbo pobūdžiu, bei karjeros perspektyvomis. Situacijai galutinai atskleisti siūlome atlikti šiuos tyrimus:

- pakartotinai atlikti detalesnius tyrimus ir palyginti juos su kitų panašių institucijų tyrimų rezultatais (Lietuvos ir užsienio).

3. didžioji dauguma darbuotojų patenkinti darbu ir teigia, kad tiesioginis vadovas su jas elgiasi dėmesingai ir pagarbiai, ir jie nejaučia baimės bendraudami, daugiau nei pusė

darbuotojų teigia, kad tiesioginis vadovas atsižvelgia į jų pageidavimus ir pasiūlymus. Norint pasiekti maksimaliai teigiamą rezultatą, siūlome:

- atlikti konfidencialius tyrimus atskiruose skyriuose ir išsiaiškinti konkrečias nepasitenkinimo priežastis.

4. dauguma darbuotojų teigia, kad organizacijoje susiformavusios tradicijos jiems priimtinos ir jie dalyvauja visuose renginiuose. Siūlome:

- vidinės komunikacijos darbo grupei atkreipti dėmesį į nedalyvaujančius darbuotojus ir bandyti juos įtraukti;

- apklausų pagalba išsiaiškinti, kiek ir kokių dar renginių pageidauja darbuotojai.

5. motyvacijos mechanizmas veikia ir net geriau nei kitos institucijose. Darbuotojų darbo rezultatai įvertinami per darbuotojų vertinimo sistemą, kuri sudaro sąlygas objektyvumui. Tačiau dar reikia jį tobulinti, nes darbuotojų požiūris į motyvacijos mechanizmą vis dar konservatyvus:

- tobulinti personalo vadybą ir planavimą, darbuotojų integravimą į strateginio valdymo procesą, sudaryti sąlygas tiksliniam kvalifikacijos kėlimui, tobulinti vidaus komunikavimą ir gerinti darbo sąlygas;

- išanalizuoti veiklos rodiklių ir darbuotojų nuomonių tyrimo rezultatų palyginimo su kitomis institucijomis galimybes;

- konsultuotis su Valstybės tarnybos departamentu dėl darbuotojų nuomonių tyrimo privalomumo valstybinėse institucijose ir bendrų kriterijų sukūrimo. Vertinimo rezultatus galėtų apibendrinti ir skelbti valstybės institucijų lygmenyje.

Taigi, visiškai pasitvirtino tyrimo pradžioje apsibrėžti pagrindiniai veiksniai, lemiantys darbuotojų požiūrį į SD organizacinę kultūrą:

- nedidelis darbo užmokestis;
- neišbaigtas darbuotojų motyvacijos mechanizmas;
- aukšta darbuotojų kvalifikacija, bei jos kėlimo galimybės užsienyje;
- darbuotojai patenkinti darbo pobūdžiu, tobulėjimo perspektyvomis.

Apibendrinimas

SD organizacinė kultūra nėra galutinai susiformavusi. Esant tokiai padėčiai dėmesys jos palaikymui bei tobulinimui turi būti neatidėliotinas, taikant aukščiau išvardintas priemones bei būdus. Būtina periodiškai atlikti pakartotinus SD organizacinės kultūros tyrimus, taikyti jos gerinimo būdus bei sekti jų efektyvumą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus teorines organizacinės kultūros formavimo studijas bei ištyrus Statistikos departamento organizacinę kultūrą kiekybiniais ir kokybiniais metodais, galima suformuluoti šias pagrindines išvadas ir pasiūlymus:

1. Organizacijos kultūra — tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, įtakoja jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. Dar sutinkamas terminas organizacinis klimatas yra organizacijos kultūros sudedamoji dalis.

2. Organizacijų kultūros tipai išskiriami vadovaujantis skirtingais kriterijais, tačiau galime išryškinti du organizacijos kultūros tipus: dalyvaujamąją ir autoritarinę. Literatūroje dar sutinkami skirstymai: subkultūra, vyraujanti ir stipri/silpna kultūra.

3. Organizacijos kultūra atlieka šias pagrindines funkcijas: apibrėžia organizaciją, jos siekius, jungia darbuotojus, suteikia darbui prasmę, nustato normas ir yra socialinė rišamoji medžiaga.

4. Norint nagrinėti organizacinę kultūrą, reikia suprasti organizacijos kultūrą, kuri įveda mus į vadybos procesus egzistuojančius organizacijoje. Terminas „organizacijos kultūra“ – nagrinėja organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų visumą. O terminas „organizacinė kultūra“ apibūdina vadybinės veiklos kultūrą.

5. Daugelis autorių, siekdami atskleisti organizacinės kultūros esmę, organizacinę kultūrą struktūrizuoja į lygmenis. Apibendrinus galime teigti, kad organizacinę kultūrą sudaro gerai matomi, lengvai formuojami ir latentiniai, sunkiai formuojami, lygmenys.

6. Organizacinės kultūros stiprumo lygis nustatomas atsižvelgus į tai ar suvokiamos ir priimtinos vertybės ir normos, ar visi darbuotojai ją priima ir ar naudoja kasdienėje veikloje. Stipri kultūra turi tiek teigiamą (lankstumas, stipri dvasia), tiek neigiamą (nelankstumą, susiskaldymą) poveikį.

7. Valdymo procesas organizacijoje įtakoja organizacinę kultūrą ir vyksta per organizacijoje puoselėjamas vertybes, tradicijas. Pozityvios kultūros yra tokios, kurios sutampa su organizacijos vizija, misija ir tikslais.

8. Išskirtini šie emociniai darbuotojų poreikiai: pagarbos poreikis iš vadovybės pusės, poreikis kūrybinei veiklai, informavimo apie organizacijos veiklą poreikis, pripažinimo ir įvertinimo poreikis, poreikis paaukštinimui. Veiksminga vidinė komunikacija yra pagrindas

siekiant maksimaliai išnaudoti organizacijos išteklius ir sutelkti juos strateginiams tikslams pasiekti.

9. Įvaizdis – tai visuma subjektyvių nuomonių ir vaizdinių apie tam tikrą objektą. Turi būti ugdomi palankūs vartotojų bei darbuotojų požiūriai į organizaciją, nes įvaizdis labai didina organizacijos patrauklumą. Labai svarbus vidinis organizacijos įvaizdis, egzistuojantis tarp organizacijos darbuotojų ir sudarantis reikšmingą organizacinės kultūros dalį.

10. Organizacinės kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai.

11. Žmonių elgseną, o kartu ir jų įsitikinimus, požiūrius galima keisti darbuotojų mokymu, pasitikėjimu žmonėmis, suteikiant jiems atsakomybę ir savikontrolę, įgaliojant ir įtraukiant į organizacijos vadybos procesus. Pabrėžtina, kad vienas svarbiausių keitimo žingsnių – egzistuojančios kultūros diagnostika.

12. Pastaruoju metu yra susiformavę keli organizacinės kultūros tyrimo būdai: etnografinis, klinikinis, istorinis arba interviu bei tiesioginiai stebėjimai ir archyvinių duomenų rinkimas.

13. Apibendrinus tyrimus galima teigti, kad pasitvirtino autorės iškelta hipotezė, kad SD organizacinė kultūra dar nėra galutinai susiformavusi. Tai galima pagrįsti SD egzistuojančiais veiksniais: mažas darbo užmokestis, nepasitenkinimas aplinka ir darbo vietos įrengimu, neišbaigtas darbuotojų veiklos motyvacijos mechanizmas, aukšta darbuotojų kvalifikacija, palankios kvalifikacijos kėlimo ir jos tobulinimo galimybės Lietuvoje ir užsienyje, darbuotojai patenkinti darbo turiniu, galimybėmis didinti savo profesionalumą ir kompetenciją.

14. Siekiant teigiamai paveikti įstaigos atmosferą, siūloma: sukurti SD organizacinės kultūros kaitos strategiją; skleisti SD vyraujančias vertybes; sukurti populiarias SD tikslų deklaravimo formas ir būdus; atspindėti vidinius veiklos procesus SD strategijoje ir nustatyti palyginimų su kitomis institucijomis sritis; užtikrinti ryšį tarp SD veiklos plano ir individualių darbuotojų planų; susieti SD strateginius uždavinius ir vertybes su individualiais planais.

15. Siekiant, kad darbuotojų poreikis turėti supratimą apie departamentą būtų visiškai patenkinamas: diegti visuotinių susirinkimų praktiką; į plėtos projektus įtraukti kuo daugiau SD žemiausios grandies darbuotojų; vadovybė turėtų organizuoti daugiau diskusijų su žemesnės grandies darbuotojais; generalinio direktoriaus pavaduotojai turėtų dažniau lankytis skyriuose ir bendrauti su visais darbuotojais; numatyti procesą, kuris įtrauktų visus darbuotojus į organizacijos tobulinimą ir suteikti jiems daugiau galių ir kompetencijos spręsti ir keisti;

16. Kad darbuotojai pasijustų labiau vertinami: vadovybė (ypač skyrių vedėjai) turėtų daugiau dėmesio skirti darbui su vidurinėsios ir žemiausios grandies specialistais; pasiekti abipusį ryšį su darbuotojais, kuomet jie būtų gerai informuoti ir jų nuomonė būtų vertinama;

diegti aktyvias darbuotojų pripažinimo formas; viešinti ir skleisti darbuotojų pripažinimą; tobulinti darbo intensyvumo vertinimo sistemą;

17. Siekiant išsaugoti darbuotojus ir skatinant jų iniciatyvumą, reikia: atlikti išeinančių iš SD darbuotojų tyrimą, ištirti išėjimo priežastis; įvesti tvarką, kad kasmetinis darbuotojų nuomonių tyrimo klausimynas būtų peržiūrimas ir koreguojamas, atsižvelgiant į darbuotojų komentarus, pasiūlymus; skatinti darbuotojų iniciatyvumą įtraukiant darbuotojus į vadybos procesus; nesant galimybei kelti atlyginimą, stiprinti darbuotojų motyvaciją kitais, jau paminėtais būdais.

18. Gerinant organizacijos įvaizdį autorė siūlytų taikyti tokias priemones: skirti daugiau dėmesio ryšių su visuomene veiklai; intensyviau šviesti mokslo visuomenę apie statistikos panaudojimo galimybes; sukurti populiarias SD tikslų deklaravimo formas ir būdus; imtis daugiau priemonių teigiamo SD įvaizdžio formavimui, tobulinti statistikos kokybę, aptarnavimo kokybę, mažinti našta respondentams; ieškoti galimybių plėsti SD patalpas ir toliau gerinti darbuotojų darbo sąlygas.

19. Siekiant toliau tobulinti darbuotojų motyvacijos mechanizmą, siūloma: tobulinti personalo vadybą ir planavimą, darbuotojų integravimą į strateginio valdymo procesą, sudaryti sąlygas tiksliniam kvalifikacijos kėlimui ir jos tobulinimui, tobulinti vidaus komunikavimą ir gerinti darbo sąlygas; išanalizuoti veiklos rodiklių ir darbuotojų nuomonių tyrimo rezultatų palyginimo su kitomis institucijomis galimybes; konsultuotis su Valstybės tarnybos departamentu dėl darbuotojų nuomonių tyrimo privalomumo valstybinėse institucijose ir bendrų vertinimo kriterijų sukūrimo. Vertinimo rezultatai galėtų būti apibendrinti ir skelbiami valstybės institucijų lygmenyje.

SANTRAUKA

Darbo tema: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės organizacinės kultūros būklė ir kaitos perspektyvos.

Raktiniai žodžiai: organizacijos kultūra, organizacinė kultūra, organizacinės kultūros formavimas ir kaita, įvaizdis, viešasis administravimas.

Dažniausiai analizuojama privataus sektoriaus organizacinė kultūra ir tyrimai atliekami didelėse privačiose kompanijose, taip siekiant įtvirtinti ar sukurti bendras organizacines vertybes ir jomis pagrįstą organizacijos misiją, viziją ir ryškų organizacijos įvaizdį.

Šalys, besirūpinančios savo įvaizdžiu, pasauliui paprastai pateikia savo kultūros, ekonomikos bei politikos vertybes. Pagrindinius duomenis apie Lietuvos ekonominius, socialinius, demografinius ir aplinkos pokyčius skelbia Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Šios organizacijos įvaizdis yra sudėtinė Lietuvos, kaip valstybės, įvaizdžio dalis. Todėl dėmesys šiai organizacijai turi būti ypatingas ir neatidėliotinas.

Taigi, darbo *objektu* buvo pasirinktas Statistikos departamentas.

Šio darbo *tikslas* — išanalizuoti Lietuvos statistikos pagrindinio struktūrinio padalinio — Statistikos departamento — organizacinės kultūros būklę ir kaitos perspektyvas.

Rašant darbą buvo naudojami šie *metodai*: literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir apibendrinimas, darbuotojų anketinė apklausa, vadovybės interviu, stebėjimas, departamento vidinių dokumentų sisteminimas ir analizė, konsultacijos su atitinkamų sričių specialistais.

Darbe pateikiamos teorinės organizacinės kultūros formavimo prielaidos, supažindinama su svarbiausiomis sąvokomis, bei galimais organizacinės kultūros tipais, funkcijomis, lygiais. Išryškinama organizacinės kultūros įtaka ir priklausomybė nuo organizacijos vizijos, misijos ir tikslų, organizacinės kultūros ir personalo politikos sąveika, apžvelgiamas organizacinės kultūros formavimas, kaita, tyrimo būdai. Pateikiama ir pagrindžiama praktinės darbo dalies metodika, bei Statistikos departamento organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizė, išvados ir pasiūlymai.

SUMMARY

Subject: State of organizational culture and prospects for changes in the Department of Statistics to the Government of the Republic of Lithuania.

Key words: organization's culture, organizational culture, formation of and changes in the organizational culture, image, public administration.

Commonly, organizational culture of the private sector is analysed and surveys are carried out in large private companies, thus striving to consolidate or develop general organizational values and mission, vision and a distinct image of the organization, based on those values.

Countries concerned about their image usually introduce to the world their cultural, economic and political values. The Department of Statistics to the Government of the Republic of Lithuania (Statistics Lithuania) publishes the main data on Lithuania's economic, social, demographic and environmental changes. Image of this organization is a component of Lithuania's image; hence the particular and exigent attention towards it.

Therefore, Statistics Lithuania has been selected as the *subject* of the thesis.

Objective of the thesis: to analyse the state of organizational culture and prospects for changes in the main structural unit of the Lithuanian statistical system – Statistics Lithuania.

In the process of work, the following *methods* were applied: comparative analysis and summary of literature, interview of the employees (using questionnaires), interview of the management, monitoring, systematization and analysis of the department's internal documentation, consultations with specialists in the respective fields.

Theoretical preconditions for the formation, key concepts as well as possible types, functions and levels of organizational culture are presented in the thesis. The influence of organizational culture on and its relation with the mission, vision and objectives of the organization, interaction of the organizational culture and personnel policy are highlighted; formation of and changes in as well as methods of surveying organizational culture are reviewed. Methodology for the implementation of the practical part of the thesis as well as the analysis of the results of the survey on organizational culture of Statistics Lithuania, conclusions and proposals are presented and grounded.

TERMINŲ ŽODYNAS

Biudžetas — valstybės biudžetas, savivaldybių biudžetai, taip pat pinigų fondai, į kuriuos teisės aktų nustatyta tvarka mokami (paskirstomi) mokesčiai. (Mokesčių administravimo įstatymas, Žin., 2004, Nr. 63-2243)

Biurokratizmas — tokia pareigūno veika, kai vietoj reikalų sprendimo iš esmės laikomasi nereikalingų ar išgalvotų formalumų, nepagrįstai atsisakoma spresti pareigūno kompetencijai priklausančius klausimus, vilkinama priimti sprendimus ar atlikti savo pareigas bei kitaip blogai ar netinkamai valdoma (atsisakoma informuoti asmenį apie jo teises, sąmoningai pateikiamas klaidinantis ar netinkamas patarimas ir t. t.). Biurokratizmu taip pat laikomas toks pareigūnų darbas, kai nevykdomi arba blogai vykdomi įstatymai ar kiti teisės aktai. (Seimo kontrolierių įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 1998, Nr. 104-4640)

Internetas — bendraja prasme **internetas** (iš anglų *Interconnected Networks*, sutr. *Internet*) — tai kompiuterinis tinklas, jungiantis kelis tinklus, tačiau dabar **internetas**, visų pirma, suprantamas kaip tarptautinė, viešai prieinama tarpusavyje sujungtų kompiuterių visuma, naudojami TCP/IP protokolą. Vartotojų požiūriu, *internetas* visų pirma reiškia pasaulinį tinklą (*WWW — World Wide Web*), elektroninio pašto, IRC ir naujienų grupių paslaugas. („Vikipedija“, Laisvoji enciklopedija, <http://lt.wikipedia.org/wiki/Internetas>, prisijungimo laikas 2006-12-15)

Intranetas savo esme yra vieninga įmonės informacijos kaupykla, kurioje centralizuotai saugoma informacija. Tai duomenys apie darbuotojus, įmonės dokumentai, žinių katalogas, kuriuo gali naudotis visi įmonės darbuotojai ar tam tikrų skyrių/pareigybių atstovai. Vaizdžiausias intraneto panaudojimo pavyzdys yra centralizuotas įmonės naudojamų formų ir blankų panaudojimas. (Interneto terminų žodynas „SeoSite“, <http://www.seosite.lt/terminai/interneto/intranetas.html>, prisijungimo laikas 2006-12-18)

Išsilavinimas — Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka pripažinta, asmens tam tikro lygio brandą liudijanti kompetencija, žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir vertybinės nuostatos. (Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2000, Nr. 102-3214)

Įstaigos vadovas — valstybės tarnautojas, konkurso būdu ar politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai. (Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 1999, Nr. 38-1362)

Koncepcija (iš Lotynų kalbos — suėmimas, priėmimas; juridinių formulių suredagavimas) 1. pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema; daikto, reiškinio, proceso samprata; 2. kūrinio, veiklos sumanymas, mintinis projektas, planas. („Vikipedija“, Laisvoji enciklopedija, <http://lt.wiktionary.org/wiki/Koncepcija>, prisijungimo laikas 2006-12-18)

Kvalifikacija – įstatymų, Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir teisė verstis tam tikra profesine veikla. (Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2000, Nr. 102-3214)

Oficialioji statistika – valstybės ir vietos savivaldos institucijų ir įstaigų valstybės reikmėms skirtų statistinių duomenų apie ekonominius, demografinius procesus, socialinius veiksnius ir visuomeninius bei aplinkos pokyčius rinkimo, tvarkymo ir statistinės informacijos skelbimo pagal Oficialiosios statistikos darbų programą sistema. (Lietuvos Respublikos statistikos įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 1997, Nr. 65-1542)

Statistiniai duomenys – respondentų pateikti bei iš tvarkomųjų, organizacinių dokumentų, registrų ir informacinių sistemų gauti duomenys statistinėms suvestinėms sudaryti. (Lietuvos Respublikos statistikos įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 1997, Nr. 65-1542)

Statistinių duomenų konfidencialumas – gautų duomenų naudojimas tik statistikos reikmėms taip, kad nebūtų galima identifikuoti konkretaus respondento ir jo veiklos rezultatų. (Lietuvos Respublikos statistikos įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 1997, Nr. 65-1542)

Strateginiai tikslai – siektini veiklos rezultatai, susiję su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis. (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, Žin., 2002, Nr. 57-2312)

Strateginis veiklos planas – detalus institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę, suformuluota institucijos misija, strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi asignavimai joms įgyvendinti. (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, Žin., 2002, Nr. 57-2312)

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus administravimą. (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Žin., 1999, Nr. 60-1945)

Viešojo administravimo institucija – kolegialus ar vienvaldis viešojo administravimo subjektas, pagal įstatymus turintis įgaliojimus leisti norminius administracinius aktus. (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Žin., 1999, Nr. 60-1945)

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2003. P. 228
2. Filosofijos žodynas, 1975
3. Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija, 2000. P. 111-123
4. Gray J.L., Starke F.A. Organizational behavior: concepts and applications. Ohio, 1998. P. 445-449
5. Gruzd B. Organizacijos kultūra – organizacijos valdymo įrankis // Strategija ir vadovavimas. 2004 lapkr. 8
6. Hatch M.J. Organization Theory. Oxford University Press, 1997. P. 200-239
7. Jėčiuvienė M. Vadybos kultūros ir efektyvumo aspektai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2002. P. 91-97
8. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex, 2002
9. Krapavickaitė D., Plikusas A. Imčių teorijos pagrindai. Vilnius: Technika, 2005
10. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996. P. 46-84
11. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Technologija, 1996
12. Lietuviškoji Tarybinė Enciklopedija. Vilnius: Mokslas, 1976-1985
13. Lukasova R. Organizational culture: relationship between organizational character and behaviour // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004. P. 95-103
14. Luobikienė L. Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Kaunas: Technologija, 2000
15. Organizational culture in Estonia: manifestations and consequences. Tartu university, 2003. P. 47-61
16. Pakalkaitė L. Kultūros vaidmuo įgyvendinant pokyčius // Vadovo pasaulis. 2005, Nr. 11. P. 17-19
17. Peters B.G. Biurokratijos politika. Vilnius: Pradai, 2002. P. 56
18. Petrauskas R., Vanagas P. Darbuotojų motyvavimas išaiškinti blogos veiklos kokybės priežastis // Ekonomika ir vadyba – 98. 1998 bal. 23-24. P. 279-280
19. Pranulis V. Marketingo tyrimai. Vilnius: Kronta, 1998. P. 42
20. Pugh D., Hickson D. Writers on Organizations. Harmondsworth: Penguin books, 1996. P. 167-171
21. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2003. P. 283-301
22. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 1998

23. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos univ. I-kla, 1998. P. 222-241
24. Seilius A. Vadovavimo stiliai // *Ekonomika ir vadyba* -98. 1998 bal. 23-24. P. 350
25. Staner J.A.F. ir kt. *Vadyba*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir vadyba“, 2000. P. 175-200
26. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 metų veiklos ataskaita. Vilnius: Statistikos departamentas prie LRV, 2006
27. Statistikos departamento 2005-2007 metų strategija. Vilnius: Statistikos departamentas prie LRV, 2005
28. Šimanskienė L. Organizacijų vystymo problemos // *Ekonomika ir vadyba* -98. 1998 bal. 23-24 (p., 402)
29. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2002. P. 171-183
30. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos univ. I-kla, 2002. P. 1-99
31. Šulcienė I. Šiuolaikinės vidinės komunikacijos priemonės – Jūsų kūryba // *Vadovo pasaulis*, 2006, Nr. 4. P. 28-29
32. Šulcienė I. Vidinė komunikacija: pelnas ar nuostolis? // *Vadovo pasaulis*, 2006, Nr. 2. P. 11-13
33. Thom N., Ritz A. *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 82-83
34. Valionienė A. Vidinis firmos įvaizdis: darbo patrauklumo prielaidos // *Vadovo pasaulis*, 2002, Nr. 2
35. Vanagas P., Abramavičius Š. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija // *Ekonomika ir vadyba* -98. 1998 bal. 23-24. P. 434-437
36. Vanagas P. Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005. P. 217-229
37. Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // *Viešasis administravimas*, 2005, Nr. 2 (6)
38. *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija, 2003. P. 180
39. Williams. A. *Changing Culture 2-nded*. London: Institute of Personel management, 1989
40. Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2004. P. 201-209
41. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. Санкт Петербург: Питер, 2000. P. 6-174
42. Леонтьев Д.А. От образа к имиджу: психосемантический брендинг // *Реклама и жизнь*, - 2000, Nr. 19. P. 19-22)

43. Mamedaitytė S. Lietyvos savivaldybių ir piliečių ryšio stiprinimas // Autorizuota metodinė medžiaga kursams, 2003 // <http://www.ltu.lt/padaliniai/FAKULTETAi/vvf/zvvi/dokumentai/metodine%20medziaga/rsv.doc> ; prisijungimo laikas: 2006-06-21
44. Statistikos departamento prie LRV tinklapis <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1171> ; prisijungimo laikas: 2006-11-29

PRIEDAI

Mykolo Romerio universiteto magistrantė atlieka apklausą, siekdama išsiaiškinti **Statistikos departamento (toliau SD)** organizacinės kultūros būklę.

Todėl labai svarbūs visi Jūsų atsakymai į šios anketos klausimus.

Apklausa konfidenciali ir duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslais.

Maloniai prašome Jūsų pateikti savo nuomonę.

Atsakymą žymėkite langelyje ženklų X.

Sėkmės pildant anketą!

1. Ar SD Jūsų pirmoji darbovietė?

| |
|---|
| <input type="checkbox"/> taip (→ 3 kl.) |
| <input type="checkbox"/> ne |

2. Įvertinkite savo darbą SD, palyginti su ankstesne darbovieta:

| | blogesnis | nejaučiu skirtumo | geresnis | sunku pasakyti |
|-----------------------------------|-----------|-------------------|----------|----------------|
| 1. Kolektyvas | | | | |
| 2. Tiesioginis viršininkas | | | | |
| 3. Darbo pobūdis | | | | |
| 4. Atlyginimas | | | | |
| 5. Karjeros perspektyvos | | | | |
| 6. Tobulėjimo galimybės | | | | |

3. Ar Jūs patenkintas darbu SD?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> visiškai patenkintas (→6 kl.) | <input type="checkbox"/> greičiau nepatenkintas |
| <input type="checkbox"/> greičiau patenkintas (→6 kl.) | <input type="checkbox"/> visiškai nepatenkintas |

4. Jūsų netenkina šis darbas nes:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> mažas atlyginimas | <input type="checkbox"/> nėra karjeros perspektyvų |
| <input type="checkbox"/> nedarnus kolektyvas | <input type="checkbox"/> visi aukščiau pateikti atsakymai |
| <input type="checkbox"/> nepatinka atliekamas darbas | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| | _____ |
| | _____ |

5. Kaip išreiškiate iškilusį nepasitenkinimą darbu?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> neatsakingai vykdomi pavedimai | <input type="checkbox"/> vėluojate į darbą |
| <input type="checkbox"/> nerodote iniciatyvos | <input type="checkbox"/> darbo metu užsiimate pašaliniais darbais |
| <input type="checkbox"/> ieškote kito darbo | <input type="checkbox"/> visi aukščiau pateikti atsakymai |
| <input type="checkbox"/> skundžiatės vadovui | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| | _____ |
| | _____ |

6. Ar konfliktuojate su bendradarbiais?

| |
|---|
| <input type="checkbox"/> taip, dažnai |
| <input type="checkbox"/> taip, kartais |
| <input type="checkbox"/> nekonfliktuoju (→ 8 kl.) |

7. Kokia pagrindinė šių konfliktų priežastis?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> konkurencija | <input type="checkbox"/> charakterių skirtumai |
| <input type="checkbox"/> neteisingas darbo paskirstymas | <input type="checkbox"/> visi aukščiau pateikti atsakymai |
| <input type="checkbox"/> kompetencijos skirtumai | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| | _____ |
| | _____ |

8. Kokia vyraujanti įstaigos atmosfera?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> pavaldiniams suteikiama laisvė | <input type="checkbox"/> atmetinai žiūrima į darbuotojus ir atliekamas užduotis |
| <input type="checkbox"/> vyrauja pasitikėjimas, inovacijų siekimas | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| <input type="checkbox"/> įtempta, vyrauja nepasitikėjimas ir įtarumas | _____ |

9. Kiek, Jūsų nuomone, SD pasireiškia biurokratizmas?

| |
|--|
| <input type="checkbox"/> nepasireiškia |
| <input type="checkbox"/> silpnai |
| <input type="checkbox"/> stipriai |

10. Ar tiesioginis vadovas su Jumis elgiasi dėmesingai ir pagarbiai?

| | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> taip | <input type="checkbox"/> dažniau taip |
| <input type="checkbox"/> ne | <input type="checkbox"/> dažniau ne |

11. Ar jaučiate baimę (nerimą) bendraudami su tiesioginiu vadovu?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> taip | <input type="checkbox"/> dažniau ne |
| <input type="checkbox"/> dažniau taip | <input type="checkbox"/> ne (→ 13 kl.) |

12. Kokia pagrindinė baimės priežastis bendraujant su tiesioginiu vadovu?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> griežtas vadovas | <input type="checkbox"/> visi aukščiau pateikti atsakymai |
| <input type="checkbox"/> įtampa bendraujant | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| <input type="checkbox"/> baimė, kad nesupras | _____ |
| | _____ |

13. Ar tiesioginis vadovas atsižvelgia į Jūsų pageidavimus, pasiūlymus?

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> taip | <input type="checkbox"/> ne |
| <input type="checkbox"/> dažniau taip | <input type="checkbox"/> neteikiu siūlymų |
| <input type="checkbox"/> dažniau ne | |

14. Ar pakanka informacijos apie SD priimamus sprendimus, išskylančias problemas, numatomus pokyčius?

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> taip | <input type="checkbox"/> dažniau ne |
| <input type="checkbox"/> dažniau taip | <input type="checkbox"/> ne |

15. Iš kur sužinote apie SD priimtus sprendimus, išskylančias problemas, numatomus pokyčius?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> informuoja tiesioginis vadovas | <input type="checkbox"/> perskaitau vidiniame SD tinklapyje |
| <input type="checkbox"/> iš kolegų | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| | _____ |
| | _____ |

16. Ar įvertinamas ypač gerai atliktas Jūsų darbas?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> taip | <input type="checkbox"/> dažniau ne |
| <input type="checkbox"/> dažniau taip | <input type="checkbox"/> ne (→ 18 kl.) |

17. Koku būdu Jūs buvote įvertintas (galimi keli atsakymo variantai)?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> pagirtas viešai | <input type="checkbox"/> gavote padėkos raštą |
| <input type="checkbox"/> perkeltas į aukštesnes pareigas | <input type="checkbox"/> buvo padėka skelbimų lentoje |
| <input type="checkbox"/> gavote piniginių paskatinimą | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| <input type="checkbox"/> padidintas darbo užmokestis | _____ |
| | _____ |

18. Koks Jūsų manymu SD vadovo vadovavimo stilius?

- autokratinis
(lyderis vadovauja grupei iškeldamas savo asmenybę, savo nuomonę. Su grupės nariais nesitaria)
- demokratinis
(lyderis dėl grupės veiklos nuolat tariasi su grupės nariais)
- liberalus
(lyderis grupės pripažįstamas, tačiau organizuojant jos veiklą jokios iniciatyvos nerodo)

19. Kaip atsiliepiate apie SD?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> tik teigiamai | <input type="checkbox"/> dažniau neigiamai |
| <input type="checkbox"/> dažniau teigiamai | <input type="checkbox"/> neigiamai |
| <input type="checkbox"/> niekaip | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| | _____ |
| | _____ |

20. Kaip Jūs įvertintumėte SD įvaizdį?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> palankiai | <input type="checkbox"/> labiau nepalankiai |
| <input type="checkbox"/> labiau palankiai | <input type="checkbox"/> neutraliai |
| <input type="checkbox"/> nepalankiai | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| | _____ |
| | _____ |

21. Kaip įvertintumėte departamento patalpas?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> palankiai | <input type="checkbox"/> labiau nepalankiai |
| <input type="checkbox"/> labiau palankiai | <input type="checkbox"/> neutraliai |
| <input type="checkbox"/> nepalankiai | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| | _____ |
| | _____ |

22. Ką manote apie SD tradicijas?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> man priimtinos | <input type="checkbox"/> apie jas nieko nežinau |
| <input type="checkbox"/> man nepriimtinos | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| | _____ |
| | _____ |

23. Ar dalyvaujate SD renginiuose?

- taip (→ 25 kl.)
 ne

24. Jei nedalyvaujate, kodėl?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> man tai neįdomu | <input type="checkbox"/> kita (aprašykite): _____ |
| <input type="checkbox"/> neturiu laisvo laiko | _____ |
| | _____ |

25. Jūsų amžius, metais:

- | | |
|--------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 18-24 | <input type="checkbox"/> 50-65 |
| <input type="checkbox"/> 25-34 | <input type="checkbox"/> daugiau kaip 65 |
| <input type="checkbox"/> 35-49 | |

26. Jūsų lytis:

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

27. Kiek laiko dirbate SD?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> iki 1 metų | <input type="checkbox"/> 11-15 metų |
| <input type="checkbox"/> 1-2 metus | <input type="checkbox"/> 16-20 metų |
| <input type="checkbox"/> 3-5 metus | <input type="checkbox"/> 21-25 metus |
| <input type="checkbox"/> 6-10 metų | <input type="checkbox"/> daugiau kaip 25 metus |

28. Jūsų pareigos:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> skyriaus vedėjas | <input type="checkbox"/> vyriausiasis specialistas |
| <input type="checkbox"/> poskyrio vedėjas | <input type="checkbox"/> vyresnysis specialistas |
| <input type="checkbox"/> skyriaus pavaduotojas | <input type="checkbox"/> kita |
| <input type="checkbox"/> poskyrio pavaduotojas | |

29. Jūsų išsilavinimas:

| | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> aukštesnysis | <input type="checkbox"/> daktaro laipsnis |
| <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis | <input type="checkbox"/> studentas |
| <input type="checkbox"/> bakalauro laipsnis | <input type="checkbox"/> kita |
| <input type="checkbox"/> magistro laipsnis | |

Prašome, įmeskite anketą į dėžę prie budinčio iki rugsėjo 22 dienos.

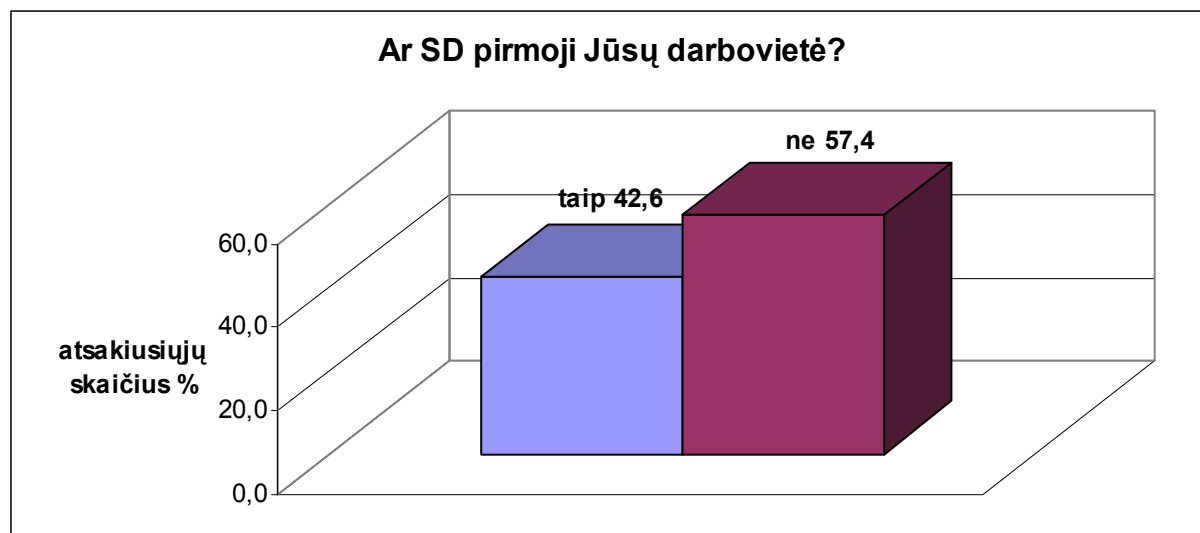
Dėkojame, už dalyvavimą apklausoje.

Geros dienos!

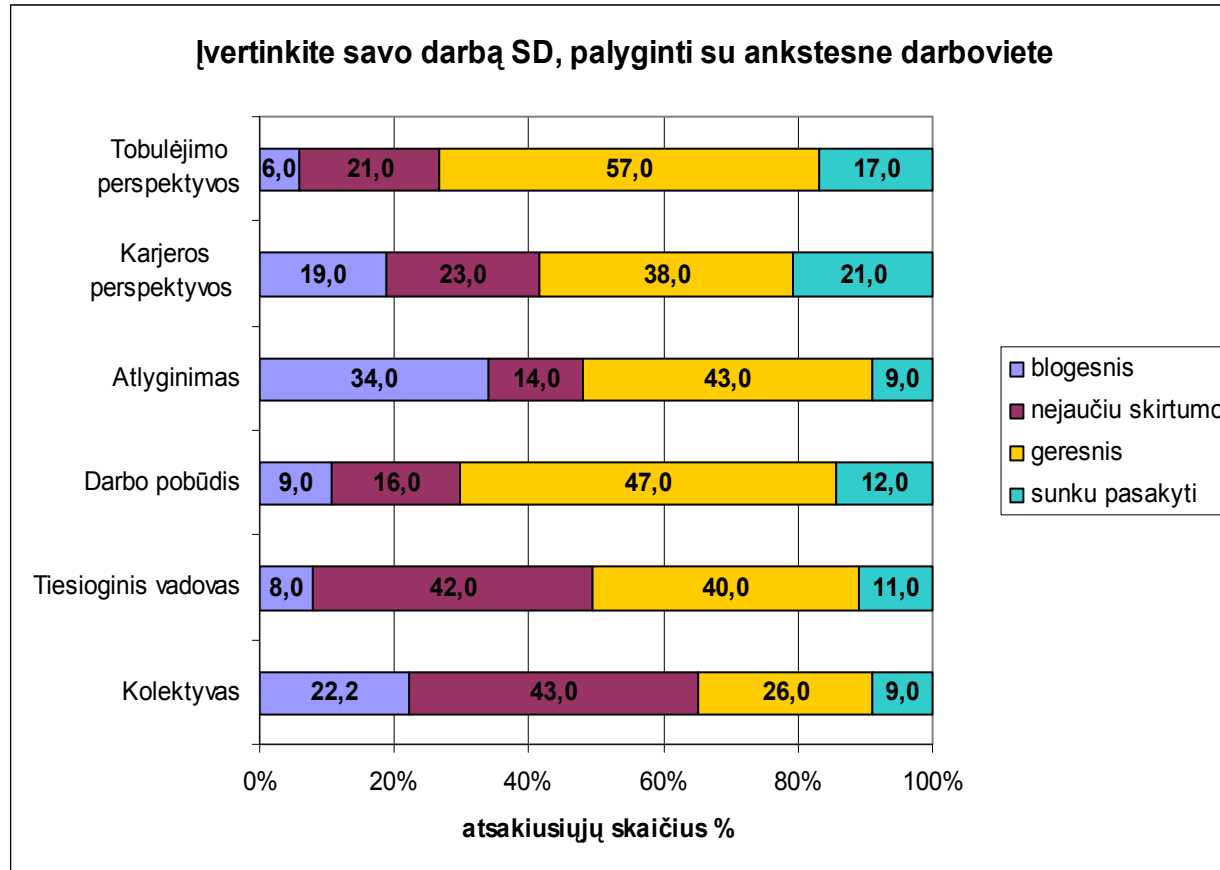
STATISTIKOS DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS BŪKLĖS ANKETINIO TYRIMO REZULTATAI

2006-11-15

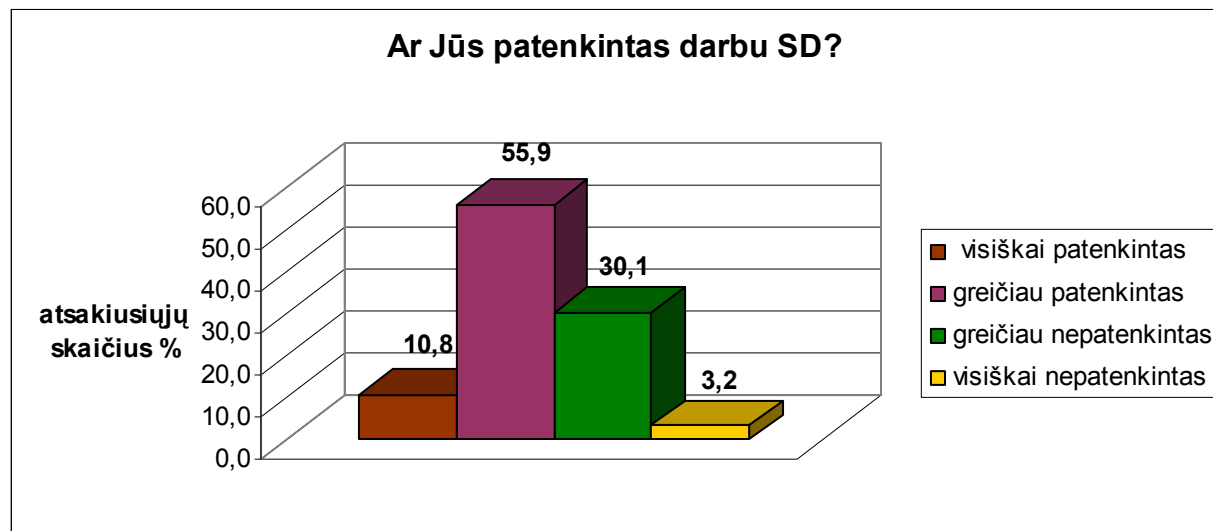
1.



2.



3.

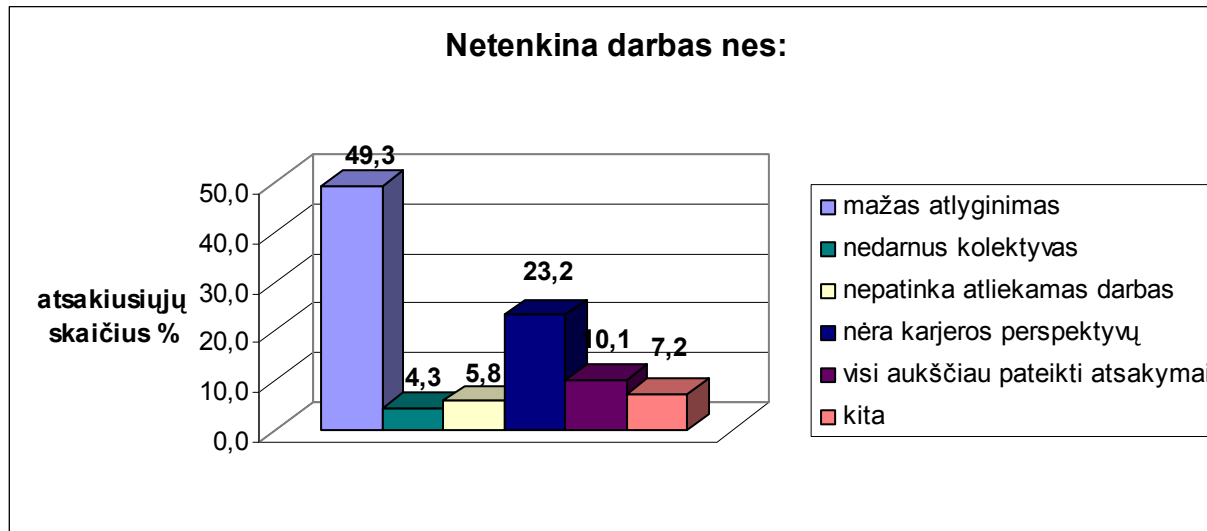


3.1.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu SD (pagal pareigas)

| | | Visiškai patenkintas | | Greičiau patenkintas | | Greičiau nepatenkintas | | Visiškai nepatenkintas | | | |
|----------|------------------------------|----------------------|-------|----------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|-------|-----|--------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 7 | 14,3% | 36 | 71,4% | 7 | 14,3% | | | 51 | 100,0% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | 7 | 33,3% | 15 | 66,7% | | | | | 22 | 100,0% |
| | Poskyrio vedėjas | | | 11 | 50,0% | 11 | 50,0% | | | 22 | 100,0% |
| | Vyriausiasis specialistas | 7 | 5,6% | 65 | 50,0% | 54 | 41,7% | 4 | 2,8% | 131 | 100,0% |
| | Vyresnysis specialistas | 11 | 12,5% | 51 | 58,3% | 22 | 25,0% | 4 | 4,2% | 87 | 100,0% |
| | Kita | 4 | 14,3% | 11 | 42,9% | 7 | 28,6% | 4 | 14,3% | 25 | 100,0% |
| | | 36 | 10,8% | 189 | 55,9% | 102 | 30,1% | 11 | 3,2% | 338 | 100,0% |

4.



KITA*:

Nevykęs vadovavimas ir daug biurokratizmo (planų, ataskaitų ir pan.).

Europinės nesąmonės.

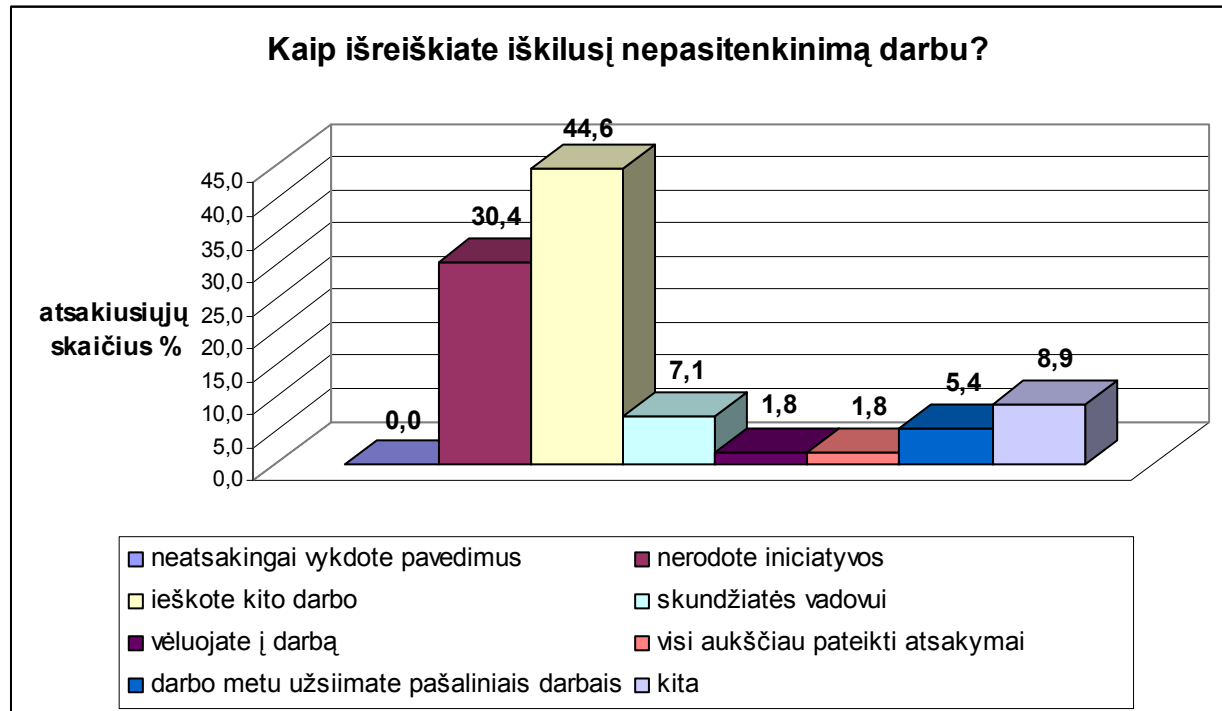
Nėra motyvacijos priemonių.

Per daug biurokratijos.

Dėl mažo atlyginimo didelė darbuotojų kaita, nesusidaro kvalifikuota „komanda“, vadovai nevertina atliekamo darbo, nes nesupranta jo sudėtingumo.

* Išrinkti visi į „kita“ atsakiusiųjų respondentų pasisakymai

5.



KITA*:

Lankau kovos menų treniruotes.

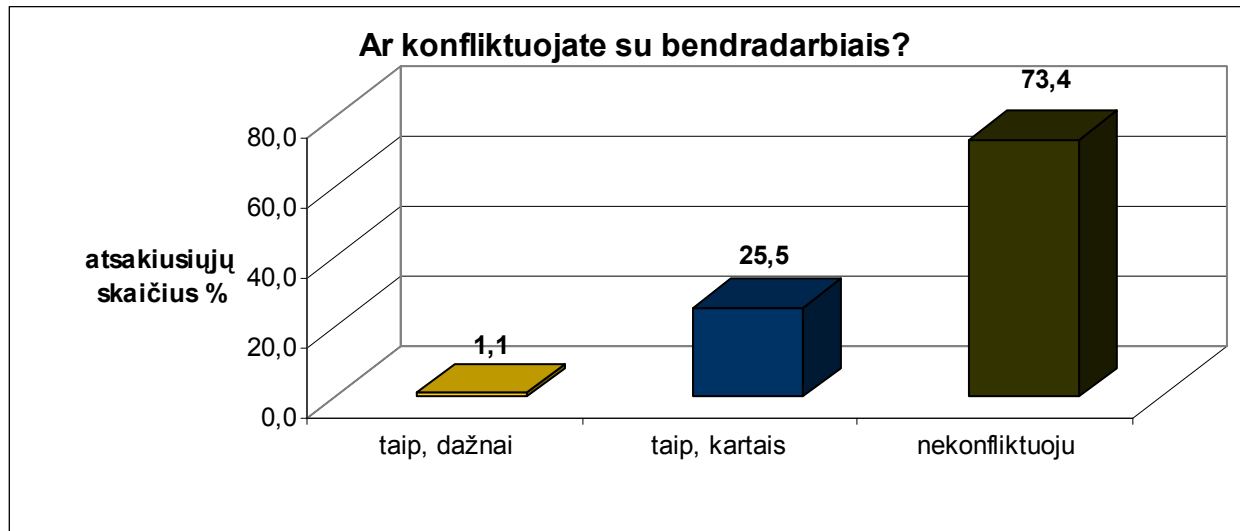
Kenčiu.

Nebenoriu aukotis dėl darbo.

Nereiškiu nepasitenkinimo.

Tyliai laikiu permainų į teigiamą pusę.

6.

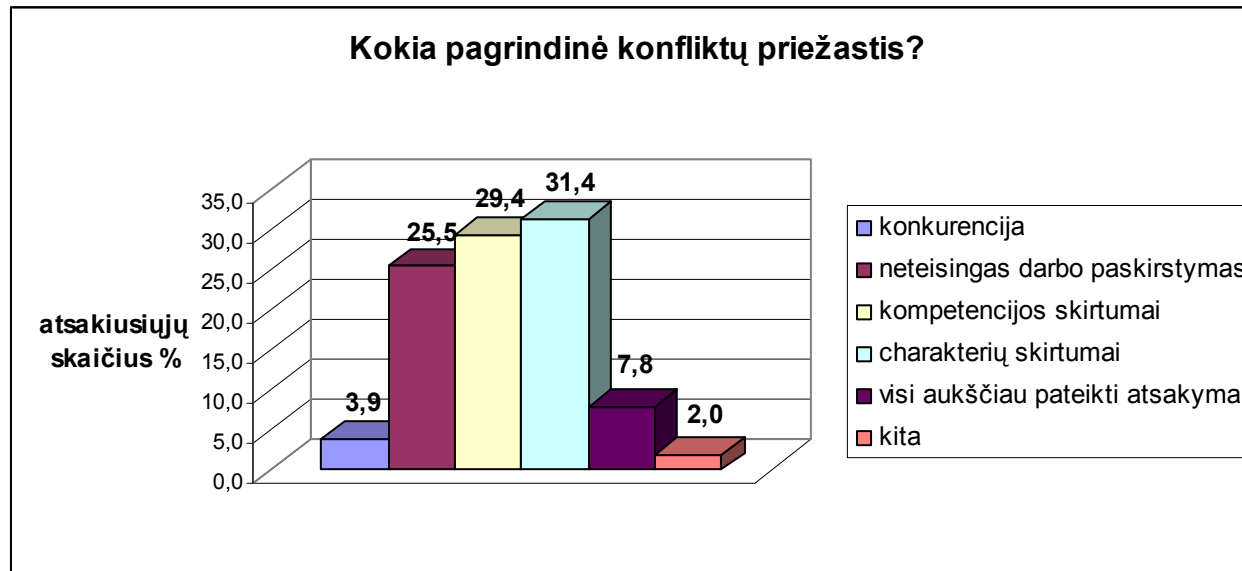


6.1.

Ar darbuotojai konfliktuoja su bendradarbiais (pagal pareigas)

| | | Taip, dažnai | | Taip, kartais | | Nekonfliktuoju | | | |
|----------|------------------------------|--------------|------|---------------|-------|----------------|-------|-----|--------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | | | 11 | 21,4% | 40 | 78,6% | 51 | 100,0% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | | | 7 | 33,3% | 15 | 66,7% | 22 | 100,0% |
| | Poskyrio vedėjas | | | 15 | 57,1% | 11 | 42,9% | 25 | 100,0% |
| | Vyriausiasis specialistas | | | 40 | 30,6% | 91 | 69,4% | 131 | 100,0% |
| | Vyresnysis specialistas | 4 | 4,2% | 11 | 12,5% | 73 | 83,3% | 87 | 100,0% |
| | Kita | | | 4 | 14,3% | 22 | 85,7% | 25 | 100,0% |
| | | 4 | 1,1% | 87 | 25,5% | 250 | 73,4% | 341 | 100,0% |

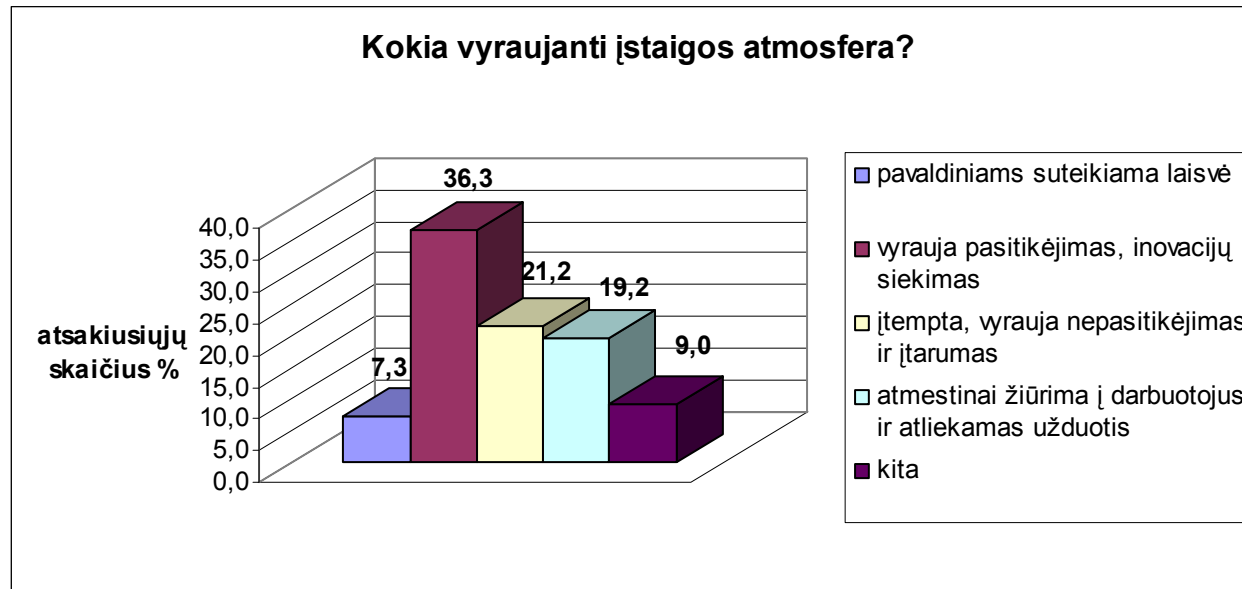
7.



KITA*:

Daug žmonių viename kolektyve.

8.



KITA*:

Visko būna, ir gero, ir blogo.

Normali.

Palaikomi skyrių viršininkai, į likusius darbuotojus nekreipiama dėmesio.

Įtempta atmosfera, atmestina žiūrima į darbuotojus.

Chaotiška, reikalaujama labai daug, neįvertinant galimybių.

Nėra personalo vadybos, todėl perspektyvūs darbuotojai palieka SD, nevertinami SD veteranai.

Vyrauja inovacijų siekimas.

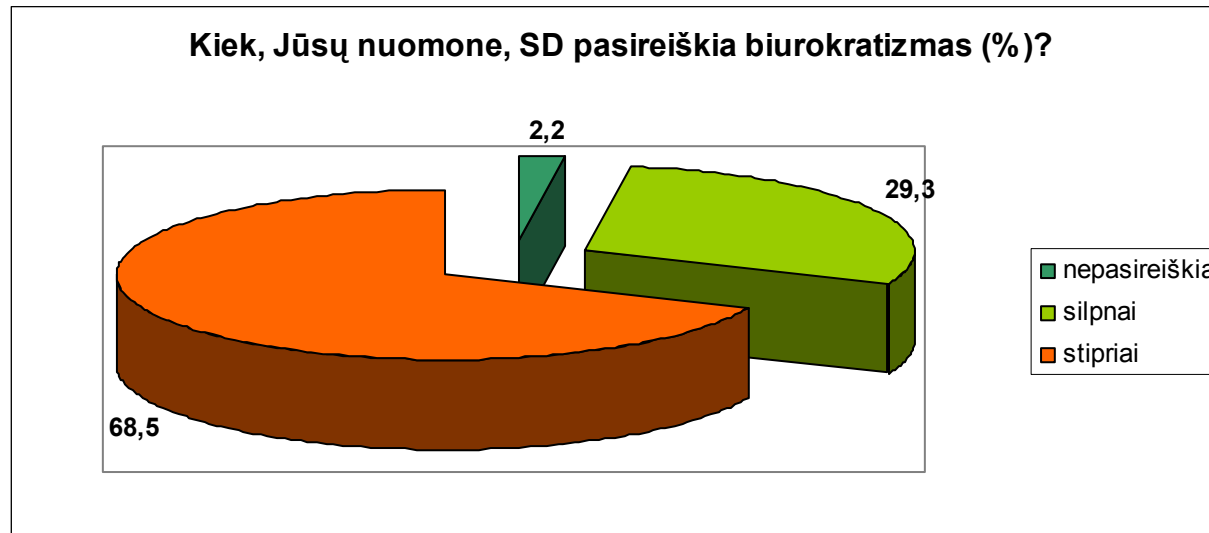
Mažai rūpinamasi darbuotojais, reikliai žiūrima į atliekamas užduotis.

Stengiamasi padaryti gerai, bet dažnai tam trūksta žinių ir gaunasi šiaip sau. Dėl didelės darbuotojų kaitos neatsiranda patyrusio jaunimo.

Kartais vadovai diktuoja savo valią, nenori tartis, o patys ne viską išmano.

Įtempta, didžiulis darbo krūvis.

9.

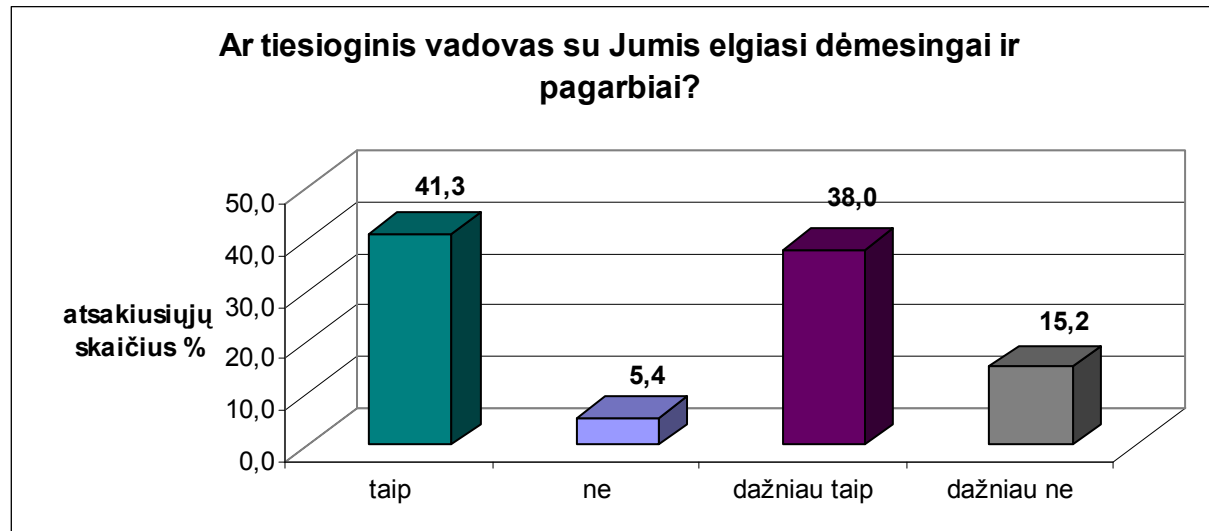


9.1.

Kiek SD pasireiškia biurokratizmas (pagal pareigas)

| | | Nepasireiškia | | Silpnai | | Stipriai | | | |
|----------|------------------------------|---------------|-------|---------|-------|----------|-------|-----|--------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | | | 15 | 28,6% | 36 | 71,4% | 51 | 100% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | | | 4 | 16,7% | 18 | 83,3% | 22 | 100% |
| | Poskyrio vedėjas | | | 4 | 14,3% | 22 | 85,7% | 25 | 100% |
| | Vyriausiasis specialistas | | | 29 | 23,5% | 94 | 76,5% | 123 | 100% |
| | Vyresnysis specialistas | 4 | 4,2% | 44 | 50,0% | 40 | 45,8% | 87 | 100% |
| | Kita | 4 | 14,3% | 4 | 14,3% | 18 | 71,4% | 25 | 100% |
| | | 7 | 2,2% | 98 | 29,3% | 229 | 68,5% | 334 | 100,0% |

10.

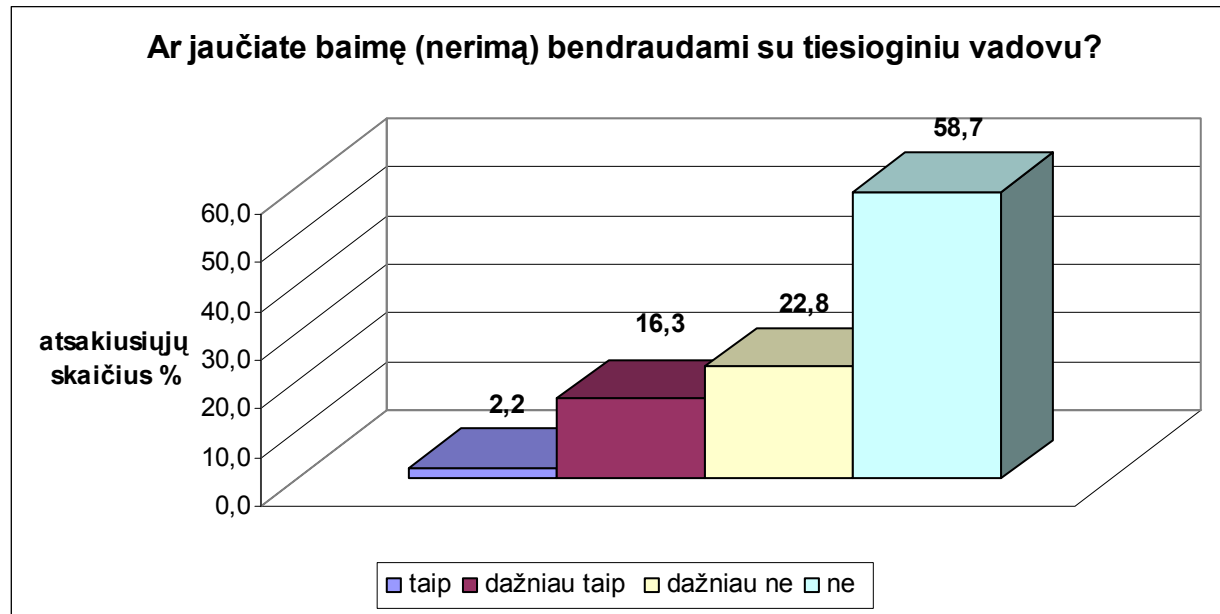


10.1

Ar tiesioginis vadovas elgiasi dėmesingai ir pagarbiai (pagal pareigas)

| | | Taip | | Ne | | Dažniau taip | | Dažniau ne | | | |
|----------|------------------------------|------------|--------------|-----------|-------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|---------------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 18 | 35,7% | | | 29 | 57,1% | 4 | 7,1% | 51 | 100% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | 15 | 80,0% | | | 4 | 20,0% | | | 18 | 100% |
| | Poskyrio vedėjas | 7 | 28,6% | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | 7 | 28,6% | 25 | 100% |
| | Vyriausiasis specialistas | 44 | 34,3% | 11 | 8,6% | 47 | 37,1% | 25 | 20,0% | 127 | 100% |
| | Vyresnysis specialistas | 44 | 50,0% | | | 33 | 37,5% | 11 | 12,5% | 87 | 100% |
| | Kita | 11 | 42,9% | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | 4 | 14,3% | 25 | 100% |
| | | 138 | 41,3% | 18 | 5,4% | 127 | 38,0% | 51 | 15,2% | 334 | 100,0% |

11.

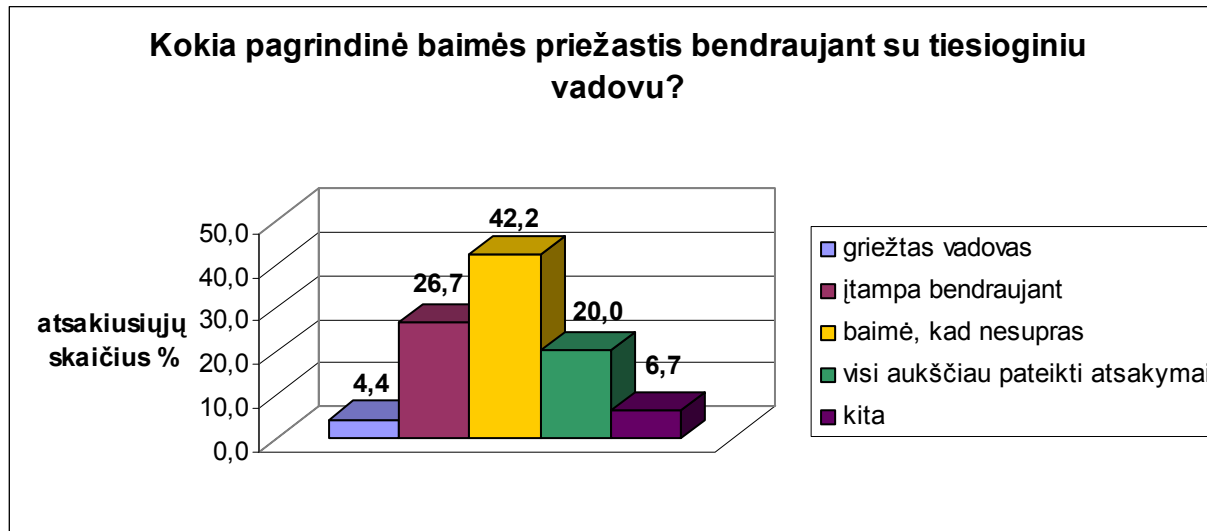


11.1.

Ar jaučia baimę (nerimą) bendraudami su tiesioginiu vadovu (pagal pareigas)

| | | Taip | | Dažniau taip | | Dažniau ne | | Ne | | | |
|----------|------------------------------|------|------|--------------|-------|------------|-------|-----|--------|-----|--------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 4 | 7,1% | | | 15 | 28,6% | 33 | 64,3% | 51 | 100,0% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | | | | | | | 22 | 100,0% | 22 | 100,0% |
| | Poskyrio vedėjas | | | 11 | 50,0% | | | 11 | 50,0% | 22 | 100,0% |
| | Vyriausiasis specialistas | 4 | 2,8% | 29 | 22,2% | 22 | 16,7% | 76 | 58,3% | 131 | 100,0% |
| | Vyresnysis specialistas | | | 11 | 13,0% | 33 | 39,1% | 40 | 47,8% | 83 | 100,0% |
| | Kita | | | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | 15 | 57,1% | 25 | 100,0% |
| | | 7 | 2,2% | 54 | 16,3% | 76 | 22,8% | 196 | 58,7% | 334 | 100,0% |

12.

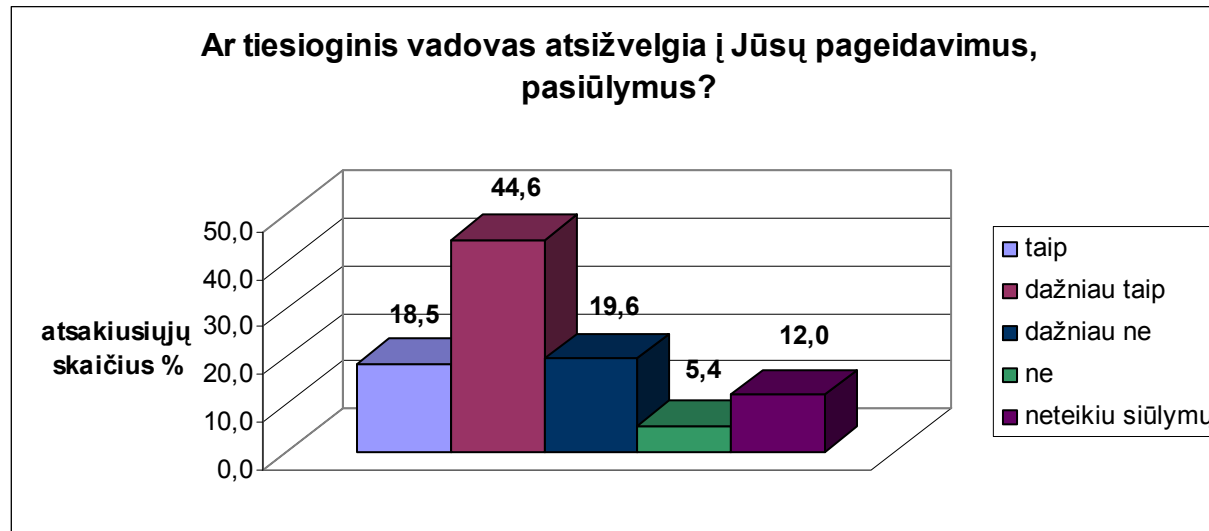


KITA*:

Vadovo nesiskaitymas su žmonėmis.

Abejingumas.

13.

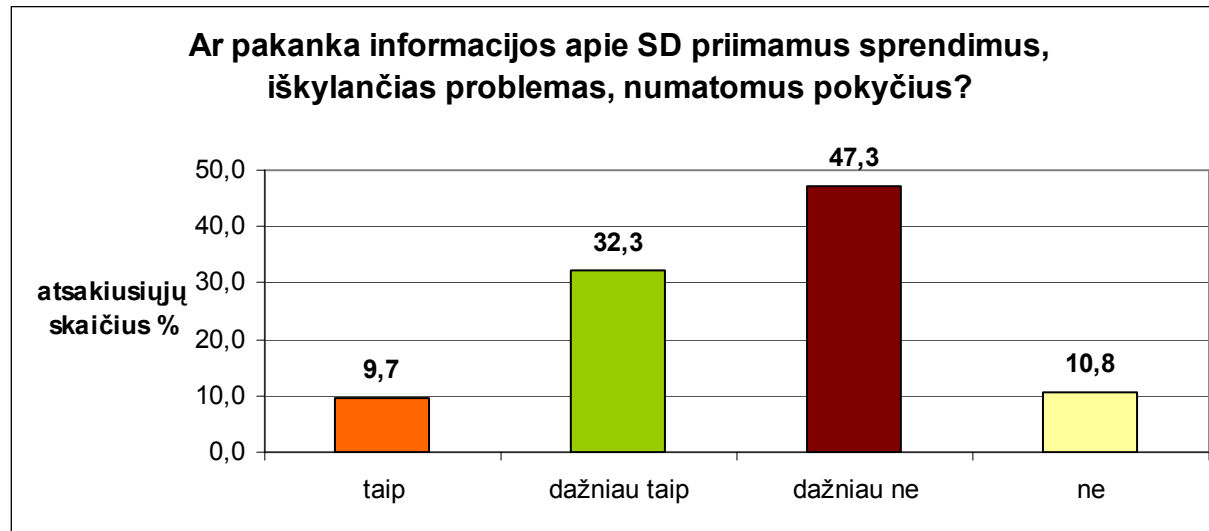


13.1.

Ar tiesioginis vadovas atsižvelgia į pageidavimus, pasiūlymus (pagal pareigas)

| | | Taip | | Dažniau taip | | Dažniau ne | | Ne | | Neteikiu siūlymų | | | |
|----------|------------------------------|------|-------|--------------|-------|------------|-------|----|-------|------------------|-------|-----|------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | | | 44 | 85,7% | 7 | 14,3% | | | | | 51 | 100% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | 15 | 66,7% | 7 | 33,3% | | | | | | | 22 | 100% |
| | Poskyrio vedėjas | 7 | 28,6% | 7 | 28,6% | 7 | 28,6% | | | 4 | 14,3% | 25 | 100% |
| | Vyriausiasis specialistas | 11 | 8,6% | 65 | 51,4% | 33 | 25,7% | 7 | 5,7% | 11 | 8,6% | 127 | 100% |
| | Vyresnysis specialistas | 25 | 30,4% | 18 | 21,7% | 15 | 17,4% | 7 | 8,7% | 18 | 21,7% | 83 | 100% |
| | Kita | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | 4 | 14,3% | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | 25 | 100% |
| | | 62 | 18,5% | 149 | 44,6% | 65 | 19,6% | 18 | 5,4% | 40 | 12,0% | 334 | 100% |

14.

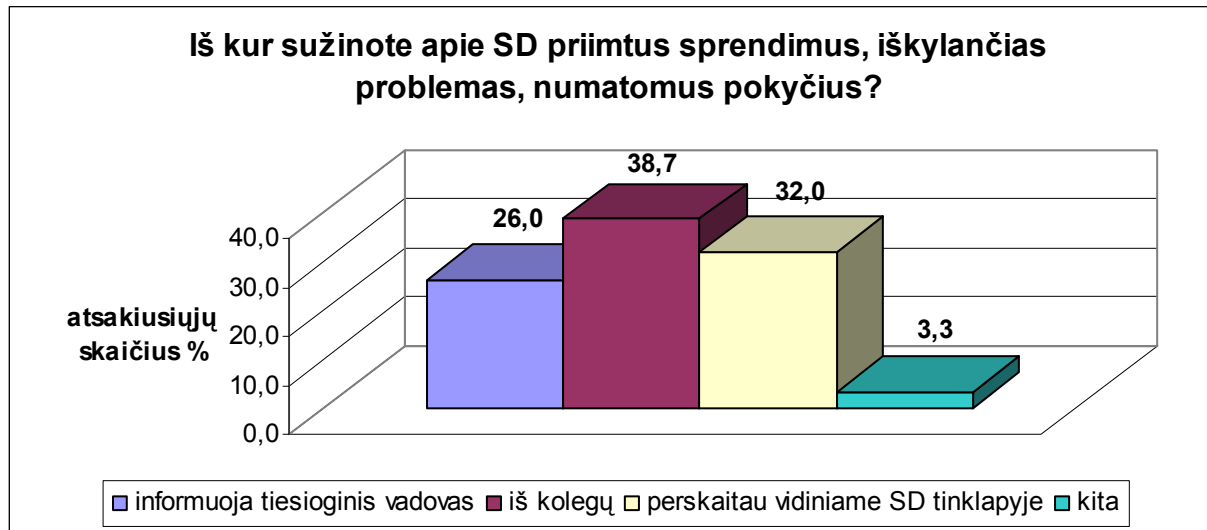


14.1.

Ar pakanka informacijos apie SD priimamus sprendimus, išskylančias problemas, numatomus pokyčius (pagal pareigas)

| | | Taip | | Dažniau taip | | Dažniau ne | | Ne | | | |
|----------|------------------------------|------|-------|--------------|-------|------------|-------|----|-------|-----|------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 15 | 28,6% | 18 | 35,7% | 15 | 28,6% | 4 | 7,1% | 51 | 100% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | 7 | 33,3% | 7 | 33,3% | 4 | 16,7% | 4 | 16,7% | 22 | 100% |
| | Poskyrio vedėjas | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | 15 | 57,1% | | | 25 | 100% |
| | Vyriausiasis specialistas | 4 | 2,9% | 36 | 28,6% | 76 | 60,0% | 11 | 8,6% | 127 | 100% |
| | Vyresnysis specialistas | | | 33 | 37,5% | 44 | 50,0% | 11 | 12,5% | 87 | 100% |
| | Kita | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | 7 | 28,6% | 7 | 28,6% | 25 | 100% |
| | | 33 | 9,7% | 109 | 32,3% | 160 | 47,3% | 36 | 10,8% | 338 | 100% |

15.



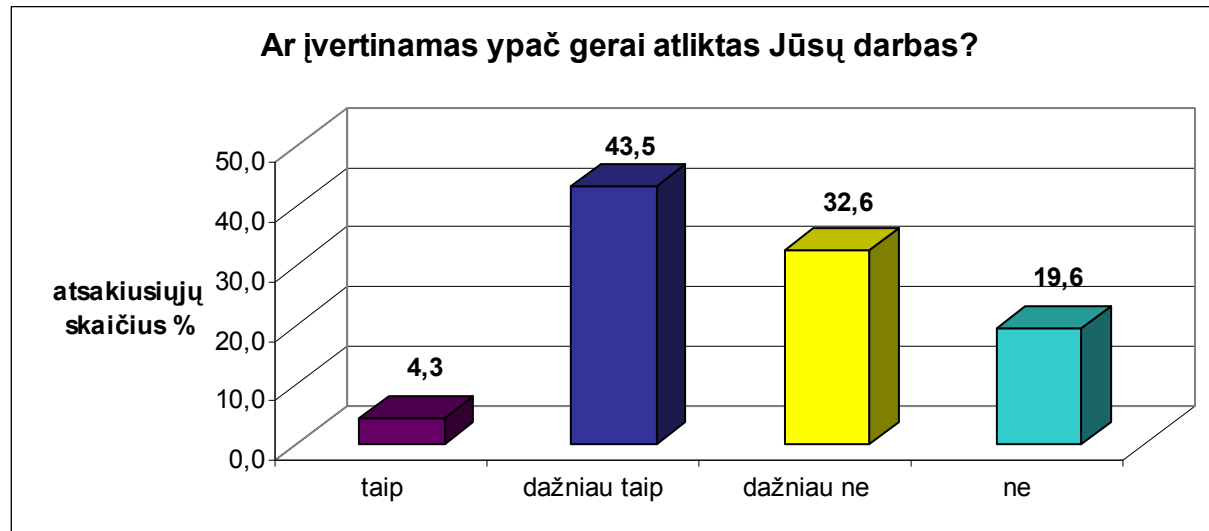
KITA*:

Kartais informacija pateikiama el. paštu.

Atsitiktinai nugirstu.

Per posėdžius.

16.

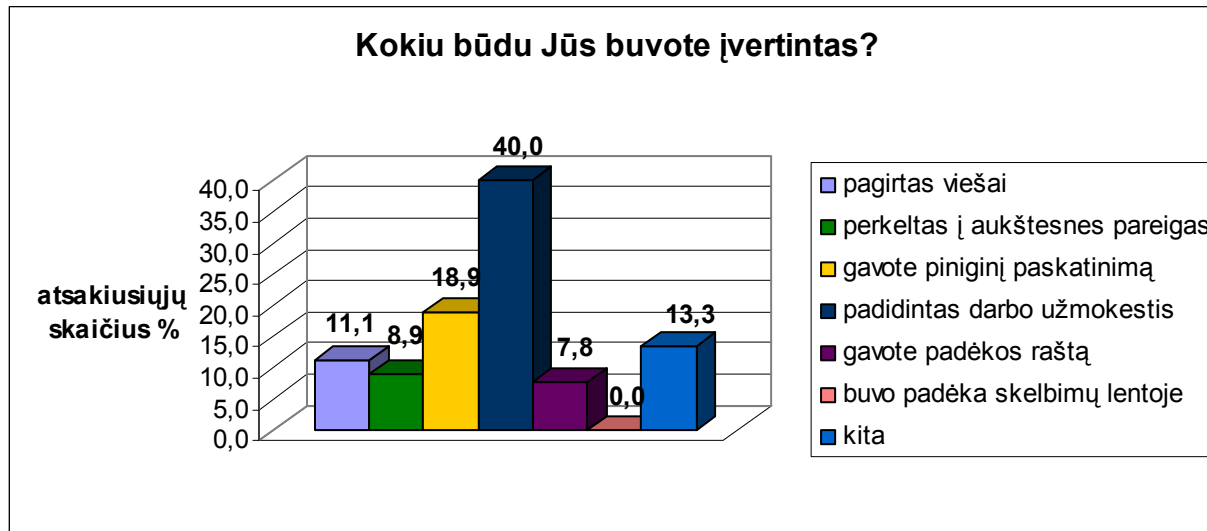


16.1.

Ar įvertinamas ypač gerai atliktas darbas (pagal pareigas)

| | | Taip | | Dažniau taip | | Dažniau ne | | Ne | | | |
|----------|------------------------------|------|-------|--------------|-------|------------|-------|----|-------|-----|--------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 4 | 7,1% | 29 | 57,1% | 15 | 28,6% | 4 | 7,1% | 51 | 100% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | 4 | 16,7% | 15 | 66,7% | 4 | 16,7% | | | 22 | 100% |
| | Poskyrio vedėjas | | | 11 | 42,9% | 15 | 57,1% | | | 25 | 100% |
| | Vyriausiasis specialistas | | | 58 | 44,4% | 44 | 33,3% | 29 | 22,2% | 131 | 100% |
| | Vyresnysis specialistas | 4 | 4,5% | 29 | 36,4% | 25 | 31,8% | 22 | 27,3% | 80 | 100% |
| | Kita | 4 | 14,3% | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | 11 | 42,9% | 25 | 100% |
| | | 15 | 4,3% | 145 | 43,5% | 109 | 32,6% | 65 | 19,6% | 334 | 100,0% |

17.



KITA*:

Vieną ketvirtį gavau priedą prie atlyginimo.

Pagirtas žodžiu.

Tik žodžiu (tiesiai).

Suteiktas priedas.

Buvo pakelta kvalifikacinė klasė.

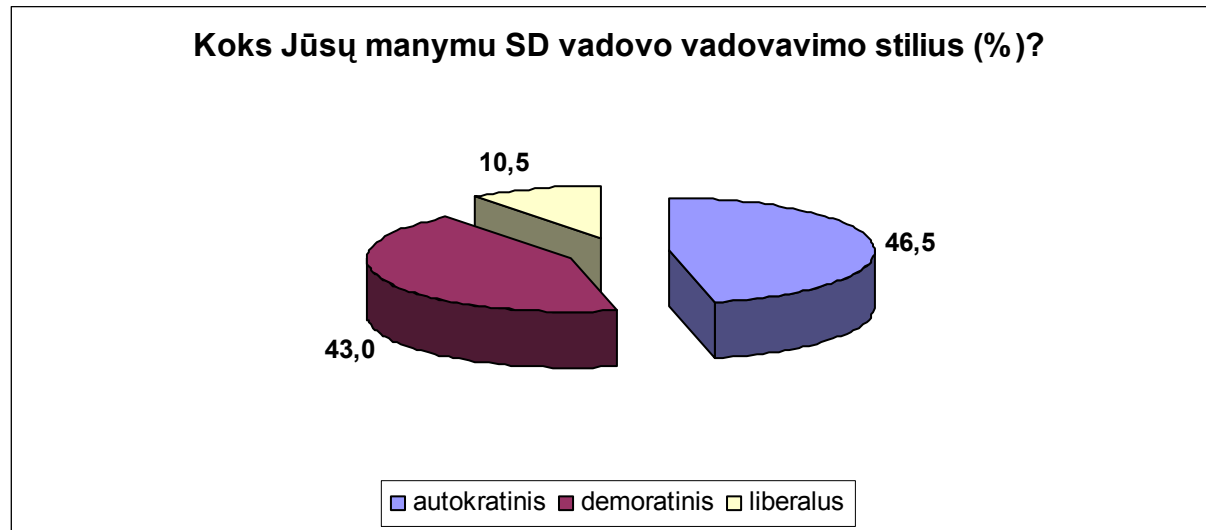
Pagirtas asmeniškai.

Vertintas ne pats darbas, o lojalumas vadovui. Todėl padidintas darbo užmokestis.

Pridėta priemoka prie atlyginimo.

Viršininkės „ačiū“.

18.



KITA*:

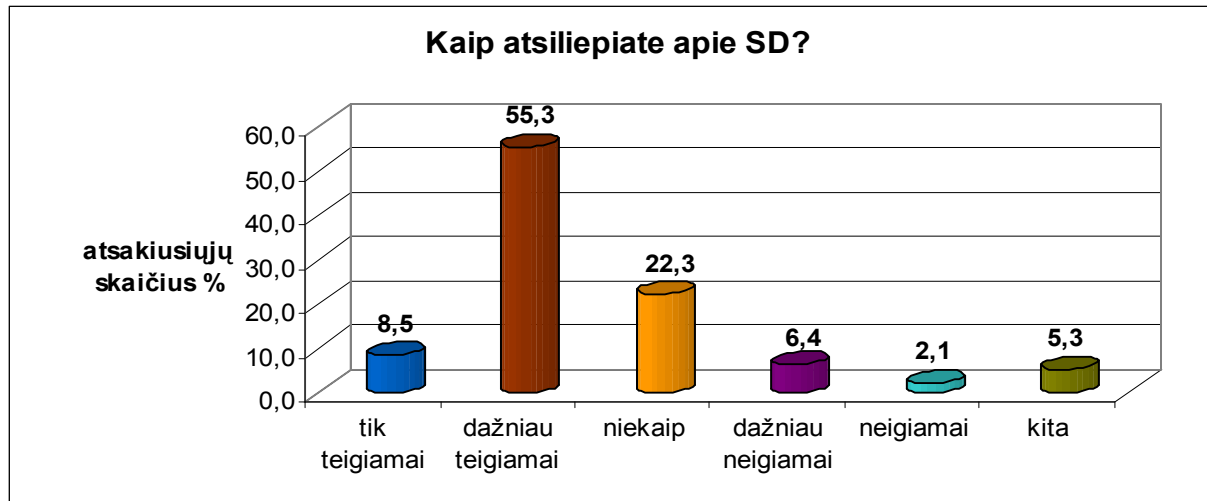
Vadovas nėra lyderis, tačiau reikia taikytis su tuo, kad jis yra vadovas. Vadovų kvalifikacija per žema.

18.1.

SD vadovo vadovavimo stilius (pagal pareigas)

| | | Autokratinis | | Demokratinis | | Liberalus | | | |
|----------|------------------------------|--------------|--------|--------------|-------|-----------|-------|-----|--------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 7 | 15,4% | 29 | 61,5% | 11 | 23,1% | 47 | 100% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | 18 | 100,0% | | | | | 18 | 100% |
| | Poskyrio vedėjas | 11 | 50,0% | 11 | 50,0% | | | 22 | 100% |
| | Vyriausiasis specialistas | 62 | 51,5% | 51 | 42,4% | 7 | 6,1% | 120 | 100% |
| | Vyresnysis specialistas | 40 | 50,0% | 25 | 31,8% | 15 | 18,2% | 80 | 100% |
| | Kita | 7 | 28,6% | 18 | 71,4% | | | 25 | 100% |
| | | 145 | 46,5% | 134 | 43,0% | 33 | 10,5% | 312 | 100,0% |

19.



KITA*:

Priklausomai nuo situacijos: vieną kart – teigiamai, kartais – neigiamai.

Įvairiai, priklausomai nuo situacijos ir temos.

Neutraliai.

Skirtingai atsiliepiu apie vadovavimo stilių, kolektyvą, darbo pobūdį ir pan.

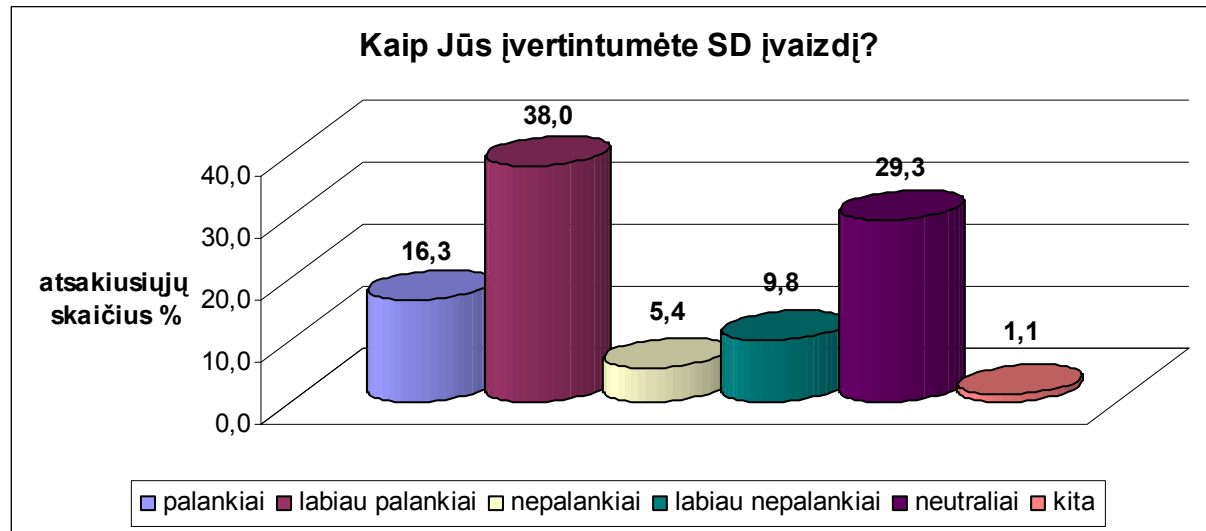
Nelabai teigiamai.

19.1.

Kaip darbuotojai atsiliepia apie SD (pagal pareigas)

| | | Tik teigiamai | | Dažniau teigiamai | | Niekaip | | Dažniau neigiamai | | Neigiami | | Kita | | | |
|----------|------------------------------|---------------|-------|-------------------|-------|----------|-------|-------------------|-------|----------|-------|----------|-------|-----|------|
| | | skaičius | % | skaičius | % | skaičius | % | skaičius | % | skaičius | % | skaičius | % | | |
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 15 | 28,6% | 25 | 50,0% | 7 | 14,3% | | | 4 | 7,1% | | | 51 | 100% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | 4 | 16,7% | 11 | 50,0% | | | | | | | 7 | 33,3% | 22 | 100% |
| | Poskyrio vedėjas | | | 11 | 42,9% | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | | | 4 | 14,3% | 25 | 100% |
| | Vyriausiasis specialistas | 4 | 2,8% | 73 | 55,6% | 44 | 33,3% | 4 | 2,8% | | | 7 | 5,6% | 131 | 100% |
| | Vyresnysis specialistas | 4 | 4,2% | 54 | 62,5% | 22 | 25,0% | 7 | 8,3% | | | | | 87 | 100% |
| | Kita | 4 | 14,3% | 15 | 57,1% | | | 4 | 14,3% | 4 | 14,3% | | | 25 | 100% |
| | | 29 | 8,5% | 189 | 55,3% | 76 | 22,3% | 22 | 6,4% | 7 | 2,1% | 18 | 5,3% | 341 | 100% |

20.

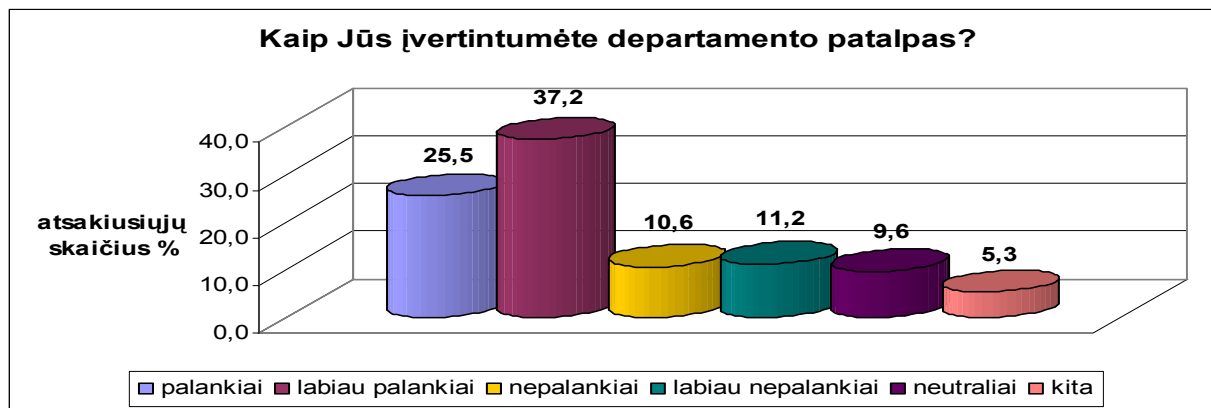


20.1.

Kaip darbuotojai vertina SD įvaizdį (pagal pareigas)

| | | Palankiai | | Labiau palankiai | | Nepalankiai | | Labiau nepalankiai | | Neutraliai | | Kita | | | |
|----------|------------------------------|-----------|-------|------------------|-------|-------------|-------|--------------------|-------|------------|-------|------|-------|-----|--------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 7 | 14,3% | 33 | 64,3% | 4 | 7,1% | | | 7 | 14,3% | | | 51 | 100,0% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | | | 7 | 33,3% | | | | | 11 | 50,0% | 4 | 16,7% | 22 | 100,0% |
| | Poskyrio vedėjas | | | 15 | 57,1% | | | 7 | 28,6% | 4 | 14,3% | | | 25 | 100,0% |
| | Vyriausiasis specialistas | 25 | 20,0% | 40 | 31,4% | 11 | 8,6% | 15 | 11,4% | 36 | 28,6% | | | 127 | 100,0% |
| | Vyresnysis specialistas | 11 | 13,0% | 25 | 30,4% | | | 7 | 8,7% | 40 | 47,8% | | | 83 | 100,0% |
| | Kita | 11 | 42,9% | 7 | 28,6% | 4 | 14,3% | 4 | 14,3% | | | | | 25 | 100,0% |
| | | 54 | 16,3% | 127 | 38,0% | 18 | 5,4% | 33 | 9,8% | 98 | 29,3% | 4 | 1,1% | 334 | 100,0% |

21.



KITA*:

Kabinetai – nepalankiai, bendrai SD pastato vidus – labiau palankiai.

Daug žmonių viename kabinete.

Bendrai patalpos atrodo gerai, bet kabinetuose sėdi daug žmonių, net vedėjams ne visiems yra atskiri kabinetai.

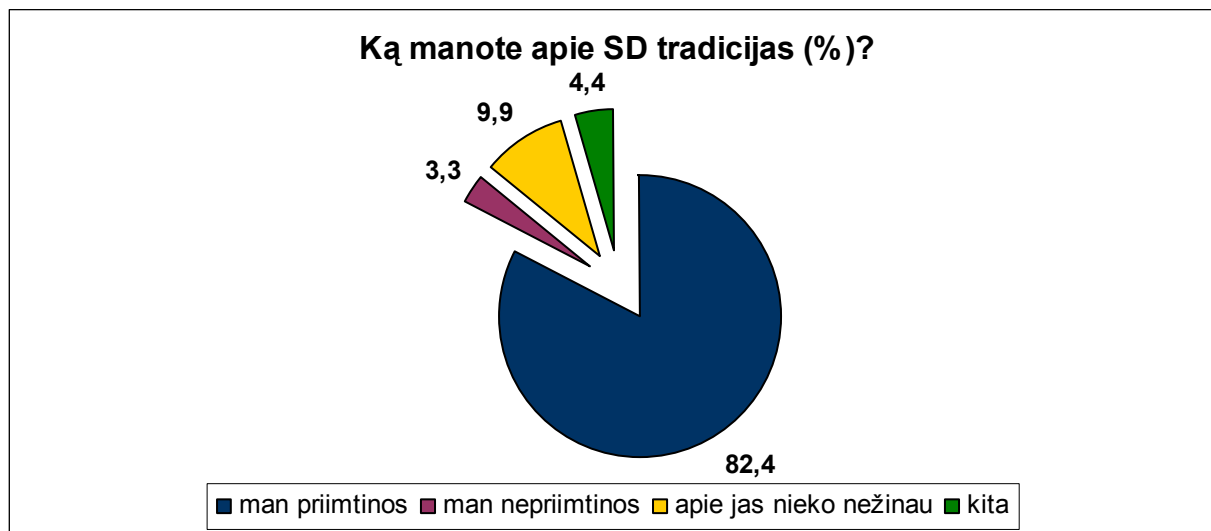
Vyksta geri pokyčiai.

21.1.

Kaip darbuotojai vertina departamento patalpas (pagal pareigas)

| | | Palankiai | | Labiau palankiai | | Nepalankiai | | Labiau nepalankiai | | Neutraliai | | Kita | | | |
|----------|------------------------------|-----------|-------|------------------|-------|-------------|-------|--------------------|-------|------------|-------|----------|-------|-----|--------|
| | | skaičius | % | skaičius | % | skaičius | % | skaičius | % | skaičius | % | skaičius | % | | |
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 22 | 42,9% | 22 | 42,9% | | | 7 | 14,3% | | | | | 51 | 100,0% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | 4 | 16,7% | 7 | 33,3% | 4 | 16,7% | | | 7 | 33,3% | | | 22 | 100,0% |
| | Poskyrio vedėjas | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | 4 | 14,3% | 7 | 28,6% | 4 | 14,3% | | | 25 | 100,0% |
| | Vyriausiasis specialistas | 29 | 22,2% | 51 | 38,9% | 22 | 16,7% | 11 | 8,3% | 11 | 8,3% | 7 | 5,6% | 131 | 100,0% |
| | Vyresnysis specialistas | 18 | 20,8% | 33 | 37,5% | 4 | 4,2% | 15 | 16,7% | 11 | 12,5% | 7 | 8,3% | 87 | 100,0% |
| | Kita | 11 | 42,9% | 7 | 28,6% | 4 | 14,3% | | | | | 4 | 14,3% | 25 | 100,0% |
| | | 87 | 25,5% | 127 | 37,2% | 36 | 10,6% | 40 | 11,7% | 33 | 9,6% | 18 | 5,3% | 341 | 100,0% |

22.



KITA*:

Reiktų daugiau renginių.

Niekaip. Jos turėtų būti nuoširdžios, o ne dėl „paukščiuko“.

Nieko įdomaus.

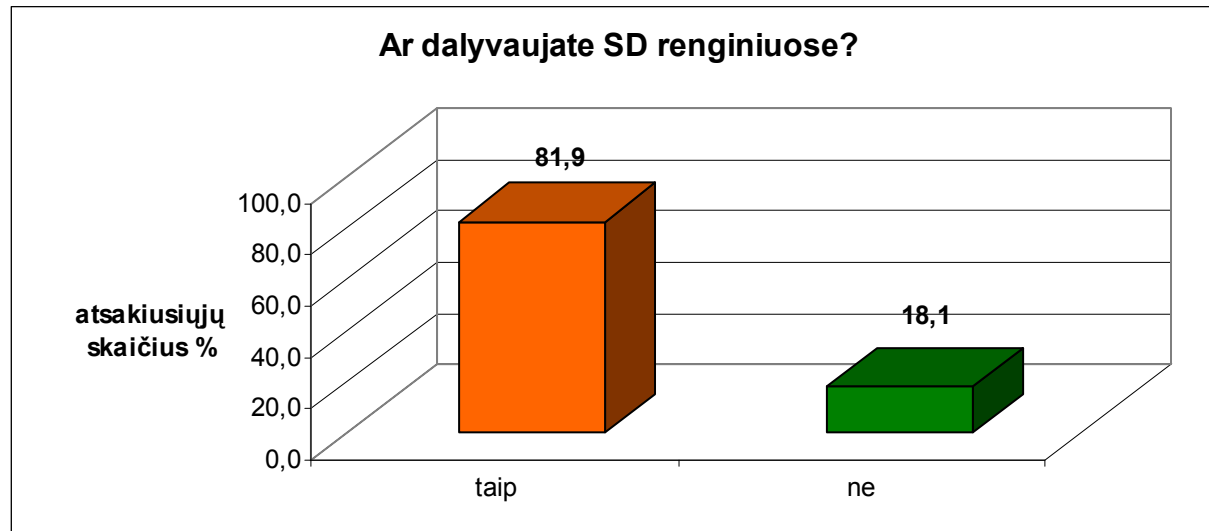
Kažkas nusprendžia už visus, nepasitaręs (tik darbo grupės sprendžia).

22.1.

Ką darbuotojai mano apie SD tradicijas (pagal pareigybes)

| | | Man priimtinos | | Man nepriimtinos | | Apie jas nieko nežinau | | Kita | | | |
|----------|------------------------------|----------------|--------|------------------|-------|------------------------|-------|------|------|-----|--------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 44 | 85,7% | | | 4 | 7,1% | 4 | 7,1% | 51 | 100,0% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | 18 | 83,3% | | | 4 | 16,7% | | | 22 | 100,0% |
| | Poskyrio vedėjas | 22 | 100,0% | | | | | | | 22 | 100,0% |
| | Vyriausiasis specialistas | 102 | 82,4% | | | 15 | 11,8% | 7 | 5,9% | 123 | 100,0% |
| | Vyresnysis specialistas | 69 | 79,2% | 11 | 12,5% | 4 | 4,2% | 4 | 4,2% | 87 | 100,0% |
| | Kita | 18 | 71,4% | | | 7 | 28,6% | | | 25 | 100,0% |
| | | 272 | 82,4% | 11 | 3,3% | 33 | 9,9% | 15 | 4,4% | 330 | 100,0% |

23.

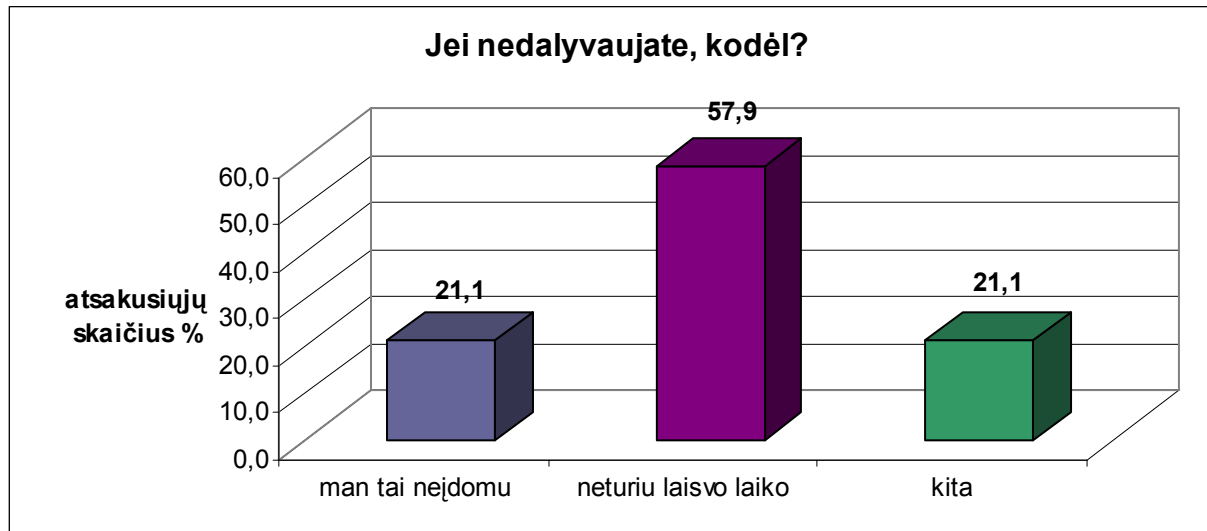


23.1.

Ar dalyvaujate SD renginiuose (pagal pareigas)

| | | Taip | | Ne | | | |
|----------|------------------------------|------|--------|----|-------|-----|--------|
| Pareigos | Skyriaus vedėjas | 51 | 100,0% | | | 51 | 100,0% |
| | Skyriaus vedėjo pavaduotojas | 25 | 100,0% | | | 25 | 100,0% |
| | Poskyrio vedėjas | 22 | 100,0% | | | 22 | 100,0% |
| | Vyriausiasis specialistas | 109 | 83,3% | 22 | 16,7% | 131 | 100,0% |
| | Vyresnysis specialistas | 58 | 66,7% | 29 | 33,3% | 87 | 100,0% |
| | Kita | 15 | 57,1% | 11 | 42,9% | 25 | 100,0% |
| | | 280 | 81,9% | 62 | 18,1% | 341 | 100,0% |

24.



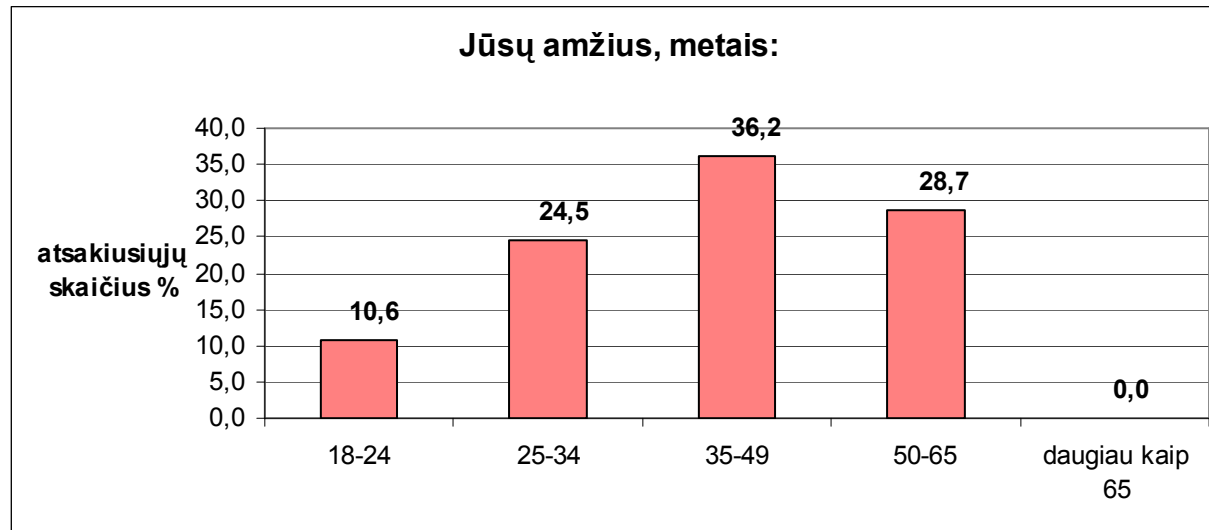
KITA*:

Apie abi sužinojau jau turėdamas kitų planų (dirbu dar per trumpai).

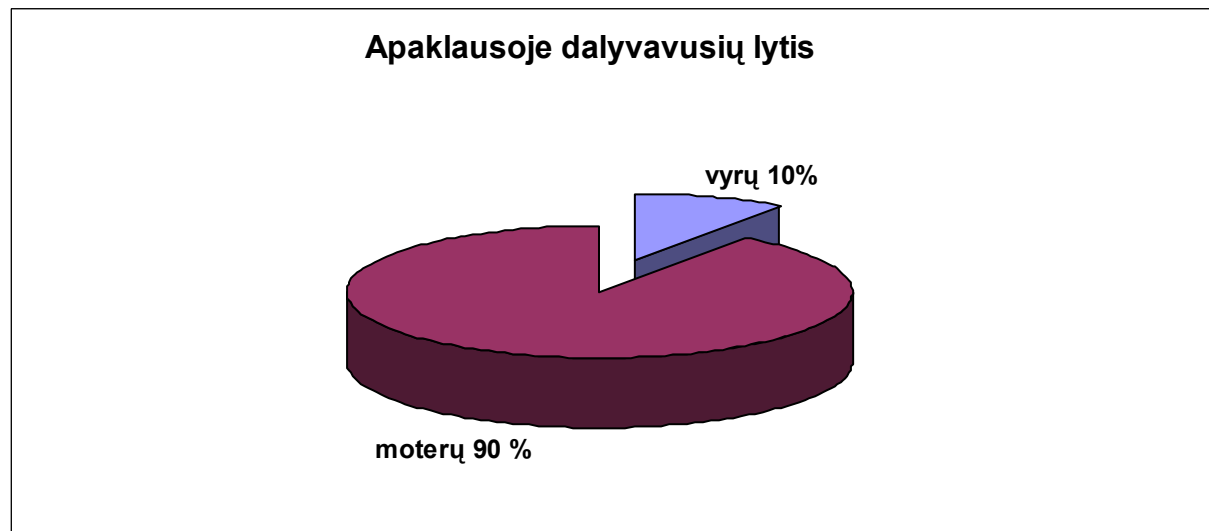
Kartais negaliu.

Ne tas amžius.

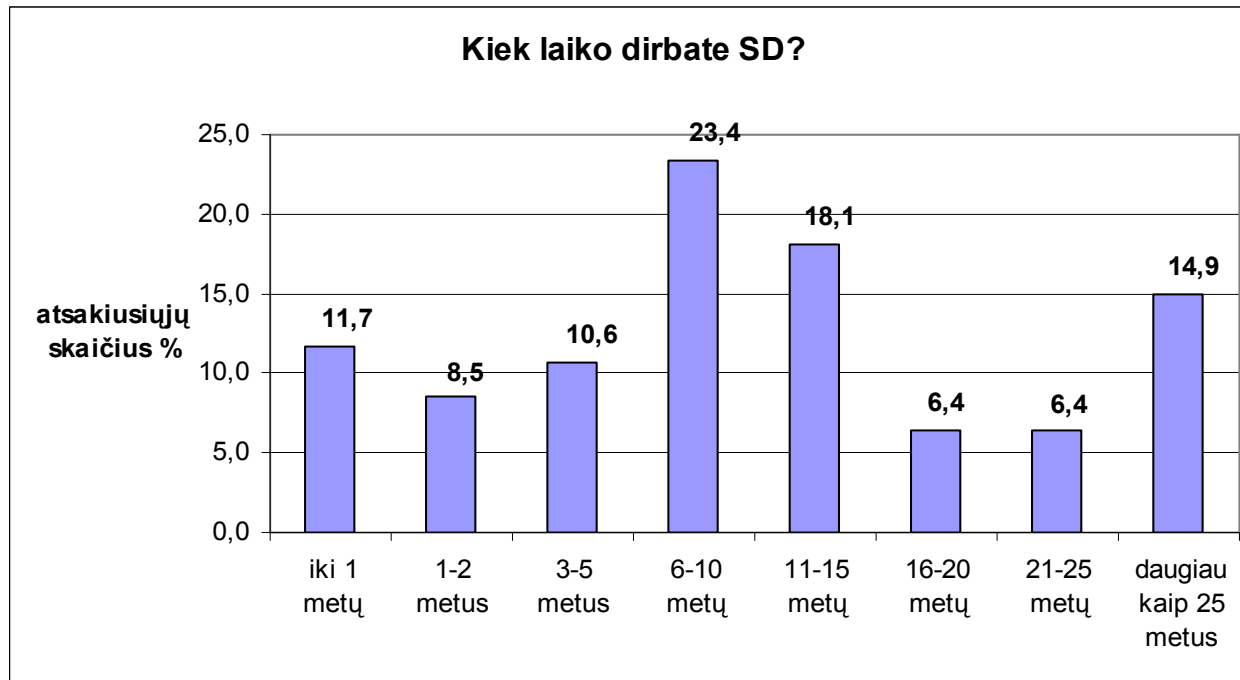
25.



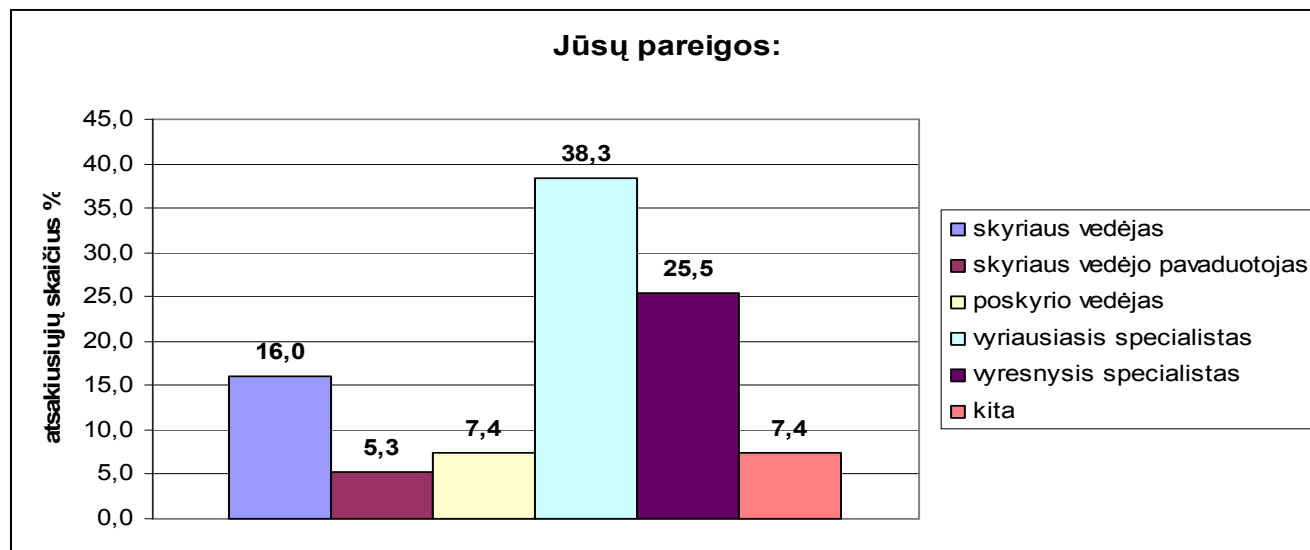
26.



27.



28.



29.

Jūsu išsilavinimas

