

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

ZITUTĖ STRAZDIENĖ

ORGANIZACINĖS KULTŪROS YPATUMAI  
SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJOJE  
UAB SANATORIJA „PUŠYNO KELIAS“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
Doc. dr. Jonas Jagminas

VILNIUS  
2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

ORGANIZACINĖS KULTŪROS YPATUMAI  
SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJOJE  
UAB SANATORIJA „PUŠYNO KELIAS“

*Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo* magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001

Vadovas

doc. dr. Jonas Jagminas

2014 –

Recenzentas

Atliko

stud. Z. Strazdienė

2014

2014 - -

VILNIUS  
2014

# TURINYS

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ĮVADAS .....                                                                           | 7  |
| 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS YPATUMAI .....                                               | 10 |
| 1.1. Organizacinės kultūros samprata .....                                             | 10 |
| 1.2. Organizacinės kultūros paskirtis ir lygmenys.....                                 | 16 |
| 1.2.1. Organizacinės kultūros reikšmė sveikatos priežiūros organizacijose .....        | 22 |
| 1.3. Organizacinės kultūros tipologijos .....                                          | 23 |
| 1.4. Organizacinės kultūros ir klimato sąsajos .....                                   | 32 |
| 1.5. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai.....                                  | 34 |
| 1.6. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese .....                     | 38 |
| 2. UAB SANATORIJOS „PUŠYNO KELIAS“ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO<br>METODOLOGIJA ..... | 42 |
| 2.1. Tyrimo metodika.....                                                              | 42 |
| 2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....                                               | 47 |
| 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ .....                           | 51 |
| 3.1. Vadovų apklausos tyrimo rezultatai ir jų analizė.....                             | 51 |
| 3.1.1. Vadovų demografinių duomenų analizė.....                                        | 51 |
| 3.1.2. Vadovų apklausos duomenų analizė .....                                          | 53 |
| 3.2. Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai ir jų analizė .....                        | 58 |
| 3.2.1. Darbuotojų demografinių duomenų analizė .....                                   | 58 |
| 3.2.2. Darbuotojų apklausos duomenų analizė .....                                      | 61 |
| IŠVADOS .....                                                                          | 73 |
| PASIŪLYMAI .....                                                                       | 77 |
| BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....                                                  | 78 |
| ANOTACIJA .....                                                                        | 82 |
| SANTRAUKA .....                                                                        | 83 |
| SUMMARY .....                                                                          | 84 |
| PRIEDAI .....                                                                          | 85 |

## PAVEIKSLAI

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. Organizacinės kultūros vaidmens modelis valdymo procese .....                          | 17 |
| 2 pav. Organizacinės kultūros įtakos schema organizacijos veikloje.....                       | 19 |
| 3 pav. Kultūriniai lygiai pagal D. Hellriegel, J. Slocum, R. Woodman .....                    | 26 |
| 4 pav. Kultūros išraiškos lygiai .....                                                        | 26 |
| 5 pav. Kultūros dimensijos .....                                                              | 26 |
| 6 pav. Organizacinės kultūros tipologijos.....                                                | 31 |
| 7 pav. Kaitos organizavimo modelis .....                                                      | 37 |
| 8 pav. Dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros vertinimo profilis .....                | 47 |
| 9 pav. Konkuruojančių vertybių modelio konstrukcija .....                                     | 49 |
| 10 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį (proc.) .....                                        | 51 |
| 11 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių (proc.).....                                        | 51 |
| 12 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ( proc.).....                                | 52 |
| 13 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal darbo patirtį organizacijoje (proc.).....                 | 52 |
| 14 pav. Vadovybės esamos ir siektinos organizacinės kultūros profilis (proc.) .....           | 54 |
| 15 pav. Dominuojantys organizacijos bruožai .....                                             | 55 |
| 16 pav. Vadovavimo stilius organizacijoje .....                                               | 55 |
| 17 pav. Vadovavimas darbuotojams.....                                                         | 56 |
| 18 pav. Vienijanti organizacijos esmė pav. ....                                               | 56 |
| 19 pav. Strateginiai tikslai .....                                                            | 57 |
| 20 pav. Sėkmės kriterijai .....                                                               | 57 |
| 21 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį ( proc.) .....                                   | 59 |
| 22 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių ( proc.) .....                                  | 59 |
| 23 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.) .....                            | 60 |
| 24 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo patirtį organizacijoje ( proc.) .....           | 60 |
| 25 pav. Klano kultūros teiginių vertinimo pasiskirstymas ( proc.) .....                       | 62 |
| 26 pav. Adhokratinės kultūros teiginių vertinimo pasiskirstymas ( proc.) .....                | 65 |
| 27 pav. Rinkos kultūros teiginių vertinimo pasiskirstymas (proc.) .....                       | 67 |
| 28 pav. Hierarchinės kultūros teiginių vertinimo pasiskirstymas ( proc.) .....                | 69 |
| 29 pav. Organizacinės kultūros vertinimo profilis, remiantis darbuotojų nuomone (proc.) ..... | 71 |
| 30 pav. Bendras vadovų ir darbuotojų organizacinės kultūros profilis (proc.).....             | 72 |

## LENTELĖS

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. J. Shermerhorn, J. Hunt, R. Osborn kultūros tipai.....                      | 27 |
| 2 lentelė. S. Deal ir A. Kennedy kultūrų tipai .....                                   | 29 |
| 3 lentelė. Biurokratinės ir į riziką linkusios kultūrų skirtumai .....                 | 29 |
| 4 lentelė. Konceptinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas .....    | 33 |
| 5 lentelė. Organizacijos kultūrą formuojančios problemos pagal J. Kelly .....          | 35 |
| 6 lentelė. Vadovo veiklos mechanizmai, formuojantys organizacinę kultūrą .....         | 40 |
| 7 lentelė. Organizacinės kultūros tipą nusakančios anketos klausimų alternatyvos ..... | 45 |
| 8 lentelė. K.S. Cameron ir R. E. Quinn anketos klausimų blokų svarba .....             | 45 |
| 9 lentelė. Darbuotojų anketos teiginiai pagal organizacinės kultūros tipus.....        | 46 |
| 10 lentelė. Organizacinės kultūros tipų apibūdinimas .....                             | 49 |
| 11 lentelė. Vadovybės apklausos rezultatai .....                                       | 53 |
| 12 lentelė. Organizacinės kultūros dimensijų vertinimas .....                          | 58 |
| 13 lentelė. Klausimyno Cronbach alfa koeficientas .....                                | 61 |
| 14 lentelė. Klano kultūros teiginių koreliacija (Spearmano koeficientas) .....         | 63 |
| 15 lentelė. Adhokratinės kultūros teiginių koreliacija (Spearmano koeficientas) .....  | 65 |
| 16 lentelė. Rinkos kultūros teiginių koreliacija (Spearmano koeficientas) .....        | 68 |
| 17 lentelė. Hierarchinės kultūros teiginių koreliacija (Spearmano koeficientas).....   | 70 |

## PRIEDAI

- 1 priedas. Užsienio ir lietuvių autorių organizacinės kultūros apibrėžtys
- 2 priedas. Kultūros lygiai pagal E. Schein
- 3 priedas. Organizacijos kultūros analizės lygmenys pagal J. Shermerhorn, J. Hunt, R. Osborn
- 4 priedas. Verslo organizacijų kultūrų tipai pagal R. Riutinger
- 5 priedas. Kultūros keitimo prielaidų ir būtinumo nustatymo algoritmas
- 6 priedas. Anketa vadovui
- 7 priedas. Anketa darbuotojui
- 8 priedas. Anketos duomenų apdorojimo žingsniai
- 9 priedas. Klano kultūros teiginių vertinimo rezultatai
- 10 priedas. Koreliacijos tarp klano kultūros teiginių
- 11 priedas. Adhokratinės kultūros teiginių vertinimo rezultatai
- 12 priedas. Koreliacijos tarp adhokratinės kultūros teiginių
- 13 priedas. Rinkos kultūros teiginių vertinimo rezultatai
- 14 priedas. Koreliacijos tarp rinkos kultūros teiginių
- 15 priedas. Hierarchinės kultūros teiginių vertinimo rezultatai
- 16 priedas. Koreliacijos tarp hierarchinės kultūros teiginių

## IVADAS

Šiuolaikiniame pasaulyje pažangios organizacijos valdymas neįsivaizduojamas be pokyčių vadyboje. Organizacijai ypač svarbu prisitaikyti prie visuomenės keliamų reikalavimų ir įgyvendinti savo tikslus, strategiją, tapti efektyvia, sėkminga organizacija. Visa tai galima įgyvendinti pasitelkus *organizacinę kultūrą* - socialinį tarpininką, vertybių ir veiksmų sistemą (Асаул и др., 2006).

*Organizacinė kultūra* – bendrų esminių įsitikinimų modelis, skirtas spręsti grupės prisitaikymo prie išorės ir vidinės integracijos problemas ir turi būti perduodamas naujiems grupės nariams kaip teisingas būdas suprasti problemas (Schein, 2004).

Atlikti mokslininkų tyrimai patvirtina, kad organizacinė kultūra turi įtakos visiems organizacijos veiklos aspektams ir kaip socialinė – ekonominė sistema nulemia organizacijos elgseną visose srityse: per organizacinę kultūrą organizacija ne tik pateikia save pasauliui, bet svarbiausia – organizacijos vertybių sistemos formuoja darbuotojų elgseną, ugdo lojalumą organizacijai. K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) pabrėžia, kad *organizacinė kultūra* suteikia darbuotojams tapatybės jausmą, savaime suprantamas nerašytas elgesio taisykles, skatina socialinės sistemos stabilumą.

Organizacinės kultūros reikšmė ypatingai išryškėja sveikatos priežiūros organizacijų reformų kontekste. Sveikatos priežiūros organizacijų vadovai turi pripažinti, kad aplinkos pokyčiai vyksta nuolat, todėl siekdami efektyviai valdyti sveikatos priežiūros paslaugų teikimą, vadovai privalo atkreipti dėmesį į išskylančias organizacinės kultūros problemas, turi gebėti įvertinti savo organizacijos organizacinės kultūros ypatumus (Jankauskienė, 2007).

**Temos aktualumas.** Temos aktualumą lemia tai, kad organizacinė kultūra neabejotinai turi didelę įtaką organizacijoje vykstantiems veiklos procesams bei rezultatams, tačiau Lietuvos organizacijose skiriamas nepakankamas dėmesys jos diagnostavimui, formavimui, keitimui. Trūksta tiek praktinės, tiek teorinės patirties apie organizacinės kultūros tyrimus Sveikatos priežiūros organizacijose, ypač privataus sektoriaus. Todėl svarbu išsiaiškinti, ar tiriamos organizacijos vadovybė pakankamai skiria dėmesio organizacinei kultūrai.

**Temos ištirtumas.** Užsienio autoriai organizacinės kultūros tyrinėjimams skiria didelį dėmesį. Šios srities aktualumą lemia tai, kad organizacijos kultūra neabejotinai turi įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Organizacinės kultūros formavimo aktualumas, palankaus klimato formavimas šiuolaikinėje organizacijoje pabrėžiamas užsienio autorių (Hofstede, 2001; Акофф, 2002; Schein, 2002; Асаул и др. 2006; Cameron, Quinn, 2006; Тихонов, Мартынов, 2006; Shermerhorn et al., 2008; Тихомирова, 2008; Guidet, Gonzalez – Roma, 2011) darbuose.

Lietuvoje šioms temoms taip pat rodomas susidomėjimas, išleista nemažai publikacijų, skirtų organizacinės kultūros analizei. Lietuvių autoriai (Guščinskienė, 2002; Zakarevičius, 2003; Targamadžė, 2006; Palidauskaitė, 2007; Šimanskienė, 2008) aprašė organizacinės kultūros sampratą

bei požymius. Organizacinę kultūrą įvairiais aspektais tyrė daugelis autorių (Jucevičienė, 2000; Paužuolienė, Trakšelys, 2009; Stundžė, 2010; Patapas, Labenskytė 2011), bei pabrėžė svarbą organizacijoje (Pikturnaitė, 2005; Budinienė, Svirskienė, 2006; Vaitkūnaitė, 2006; Vveinhardt, Nikaitė, 2008; Bubnienė, Ruževičius, 2010).

Aptinkamos publikacijos apie organizacinės kultūros ypatumus Sveikatos priežiūros įstaigose: R. Skurkienė (2007) tyrė medicinos centro kultūrinės charakteristikas; E. Katiliūtė, B. Stanikūnienė (2009), L. Bukartienė (2012) tyrė organizacinę kultūrą slaugytojų požiūriu, D. Jankauskienė (2012) pabrėžė organizacinės kultūros formavimo svarbą.

**Darbo naujumas.** K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI) organizacinės kultūros diagnostikai privačioje medicininės reabilitacijos paslaugas teikiančioje organizacijoje bus pritaikytas pirmą kartą, nes paskelbta mažai publikacijų apie organizacinės kultūros tyrinėjimus Sveikatos priežiūros organizacijose, ypač privataus sektoriaus.

**Tyrimo objektas** – UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ organizacinės kultūros ypatumai.

**Tyrimo problema.** Organizacijų vadovai sutinka, kad organizacinė kultūra egzistuoja, tačiau suteikdami jai antraeilę reikšmę, neįvertina jos įtakos organizacijos veiklos procesams. Didesnis dėmesys skiriamas technologijoms, valdymo struktūroms, o ne vadovavimo stiliui, organizaciją vienijantiems veiksniams. Tai sąlygoja darbuotojų elgsenos nesuderinamumą, priešišumą iškeltiems tikslams, trukdo suprasti organizacijos strategiją. Organizacijos vadovybė, norėdama efektyviai valdyti organizacijoje vykstančius procesus, turi žinoti organizacinės kultūros ypatumus. Būtent tarptautiniu mastu pripažintas organizacinės kultūros vertinimo instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*) leidžia nustatyti dominuojančią organizacijos orientaciją. Šis instrumentas naudingas diagnozuojant ir analizuojant kultūros stiprumą, kultūros suderinamumą organizacijoje.

- Koks organizacinės kultūros tipas dominuoja UAB sanatorijoje „Pušyno kelias“ ?

**Darbo tikslas:** Diagnozuoti UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ organizacinės kultūros tipą, pagal K.S. Cameron ir R.E. Quinn metodologiją (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI), siekiant nustatyti dominuojančią organizacijos orientaciją bei norint valdyti organizacijoje vykstančius procesus.



### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Remiantis mokslinė literatūra, išanalizuoti organizacinės kultūros apibrėžtis, paskirti lygmenis bei tipologijas;
2. Išanalizuoti organizacinę kultūrą formuojančius veiksniai, organizacinės kultūros ir klimato sąsajas, atskleisti vadovo vaidmenį organizacinės kultūros formavimo procese;
3. Nustatyti dominuojantį ir siektiną organizacinės kultūros tipą remiantis vadovų nuomone;
4. Remiantis tyrimo rezultatais, palyginti vadovų ir darbuotojų nuomonę apie organizacinės kultūros tipą organizacijoje.

### **Tyrimo metodai:**

- *Mokslinės literatūros analizės bei sintezės* metodu atskleista organizacinės kultūros samprata, paskirtis, lygmenys, formavimo procesas, sąsajos su klimatu bei tyrimo instrumentas.
- *Dokumentų analizė* naudota renkanti informaciją apie organizaciją, jos veiklą.
- *Anketinės apklausos* būdu, naudojant K.S. Cameron ir R.E. Quinn organizacinės kultūros įvertinimo instrumentą OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI) diagnozuotas esamas ir siektinas UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ organizacinės kultūros tipas.
- *Statistiniai metodai* naudoti rezultatų apdorojimui ir analizei, *Microsoft Excel 2003* ir *SPSS 17.0* programomis.

**Baigiamojo darbo struktūra.** Baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, pasiūlymai, bibliografijos šaltinių sąrašas, anotacija bei santrauka (lietuvių ir anglų kalba). Darbe pateikta 30 paveikslų, 17 lentelių, 16 priedų. Darbo apimtis 85 lapai, panaudoti 58 bibliografijos šaltiniai.

# 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS YPATUMAI

## 1.1. Organizacinės kultūros samprata

Organizacija – darni, vieninga socialinė sistema, susijusių elementų visuma. Žmonės, siekdami stabilumo, buriasi į grupes, organizacijas. Darbuotojus sieja tarpusavio ryšiai, kurie veikia jų elgesį, bei nulemia pačios sistemos elgseną bei esmę. Darbuotojų tarpusavio sąveikoje kaip visuma formuojasi esminės organizacijos savybės. Organizacijos elgseną formuoja svarbiausios vertybės, ideologijos ir prielaidos. Vertybės reiškiasi pastebimais dalykais, kaip istorija apeigos, kalba, žargonas, interjeras – visa tai organizacinė kultūra (Акофф, 2002).

Kiekvienos organizacijos sistema yra savita bei susijusi su organizacijos kultūra. Tai leidžia paaiškinti, kaip dvi to paties dydžio, formalios struktūros organizacijos, užsiimančios ta pačia veikla, gali būti labai unikalios ir skirtingos, o unikalumą pirmiausiai sąlygoja organizacijos kultūros ypatumai. Vienų organizacijų kultūra neryškiai išreikšta, ją sunku pajusti, o kitų labai stipri, juntama ne tik darbuotojų bet ir pašalinių žmonių (Targamadze, 2006, p.73). Anot B. Jewell (2002) „tie neapčiuopiami, bet visą organizaciją persmelkiantys bruožai vadinami organizacijos kultūra arba jos klimatu, individualumu“ (p. 458).

K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006), atlikę mokslškai pagrįstus organizacinės kultūros tyrinėjimus daugelyje organizacijų įvairiose šalyse, pabrėžia, kad organizacijos sėkmės pagrindas ne tik pozicija rinkoje bei konkurencinės kovos, bet būtent puoselėjama organizacinė kultūra. Bet kuri didesnė ar mažesnė organizacija lyderė, pvz., *Coca-Cola*, *McDonalds*, turi matomą ir lengvai atpažįstamą organizacinę kultūrą.

Organizacijos kultūros sąvoka neatsiejama nuo bendrosios kultūros sąvokos. Tarptautinių žodžių žodyne (2014) pateikiama, kad „kultūra“ (lot. *cultura*) - žmogaus ir visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines bei dvasines vertybes; tam tikros veiklos pasiektas geras lygis“ (p. 462). O. Тихомирова (2008) teigia, kad dabartinė kultūros sąvoka suprantama kaip istorinės epochos kultūra, nacionalinė kultūra, specifinių žmogaus veiklos sferų kultūra. Pasak А. Н. Асаул и др. (2006) „kultūra – samprata, bendrai integruojanti skirtingus gyvenimo aspektus, veiklas, žmonių elgesį, visuomenę į jų tam tikrą istorinį vystimosi etapą. Bet kuri kultūra, taip pat ir organizacinė, turi du pagrindinius aspektus: vertybes ir procedūras. Vertybės – aukščiausios kokybės etiniai idealai. Procedūra – oficialiai užfiksuotos, nerašytos elgesio taisyklės, paremtos vertybėmis“ (p. 14). Autorius teigia, kad organizacinės kultūros dėka suprantame tam tikras kultūrines programas, esančias žmonėse. Kultūrinės programos nulemia žmogaus elgesį žinomose situacijose ir palengvina elgesio pasirinkimą nežinomose. Kultūrinė programa – vidinis pamatas taisyklių, instrukcijų, kriterijų, kurie atsiranda su patirtimi ir iš patirties atrenkami kaip sėkmingi. Analogiškai procesai vyksta ir organizacijoje – yra

nerašytos, visų pripažįstamos elgesio normos, bendri įsitikinimai. Vertybių suvokimas padeda suprasti, kas yra svarbu organizacijai, o įsitikinimai – atsakyti į klausimą, kaip ji turi funkcionuoti.

Svarbu pažymėti, kad lietuvių autoriai literatūroje vartoja dvi sąvokas – organizacinė kultūra ir organizacijos kultūra, kurių reikšmės dažnai charakterizuoja organizacijos narių nuostatas, įsitikinimus. N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) teigia, kad šias dvi sąvokas galima vartoti ta pačia reikšme, nes organizacinės kultūros samprata paplito iš angliškai kalbančios šalies, o terminas „*organizational culture*“ gali būti verčiamas dvejopai: organizacijos arba organizacinė kultūra.

Tačiau kiti autoriai labai aiškiai atskiria šias sąvokas. P. Zakarevičius (2003) „organizacijos kultūros“ terminą siūlo naudoti nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų visumą, pabrėždamas, kad organizacija yra socialinės ekonominės sistemos dalis. „Organizacinės kultūros“ sąvoka, anot autoriaus, tinkama apibūdinti vadybos procesus, ji charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą. Autorius rekomenduoja „organizacinės kultūros“ sąvoką pakeisti į sąvoką „vadybos kultūra“, kuri nagrinėjama analizuojant personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo klausimus. Vadybos kultūros pagrindiniai elementai: vadybinio personalo kultūra; valdymo procesų organizavimo kultūra; vadybos darbo sąlygų kultūra; dokumentacijos sistemos kultūra. O. Тихомирова (2008) teigia, kad organizacinė kultūra glaudžiai susijusi su korporacinės kultūros, verslo etikos, verslo filosofijos, organizacinės elgsenos sąvokomis.

Kaip teigia L. Šimanskienė (2008), Lietuvos valdymo srityje daugiausiai remiamasi vakarietiškomis valdymo teorijomis ir mokslininkai savo darbuose sąvokas vartoja nepakankamai atsakingai, matomas kalbininkų nelankstumas. Netikslumai matomi tais atvejais, kai autoriai naudoja sąvokas „organizacinė kultūra“ ir „organizacijos kultūra“, tačiau jų apibūdinimai turi tokią pačią prasmę ir ypač nagrinėjant organizacijos kultūros formavimo ypatumus, kai L. Šimanskienė (2008), pabrėžia, kad šios visiškai skirtingos sąvokos nusako skirtingas organizacijų būsenas. *Organizacijos kultūra* – natūrali, specialiai nesukurta, savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, apie kurių egzistavimą darbuotojai ir vadovai nenutuokia. *Organizacinė kultūra* – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, savita, išsiskirianti iš kitų kultūrų, vienijanti darbuotojų pastangas siekti organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškomis vertybėmis. Tačiau tik *organizacinė kultūra* gali tapti vadybos metodu bei valdymo įrankiu. Sąmoningai suformuota organizacinė kultūra turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams bei jos produktyvumui. Todėl šiame darbe bus tyrinėjama *organizacinė kultūra*.

Organizacinės kultūros terminas pradėtas vartoti septintame dešimtmetyje, kai vyko vadinamas „japoniškas sprogimas“. Mokslinė analizė parodė, kad vienodas valdymas skirtingai veikia organizacinę aplinką ir sukelia skirtingą elgesį, kad kultūros, tradicijų ypatumai turi įtakos valdymo būdams bei metodams (Gusčinskienė, 2002, p.111).

Tyrinėjami organizacinę kultūrą, kaip reiškini, įvairių sričių mokslininkai – sociologai, psichologai, vadybininkai, antropologai – apibrėžia ją skirtingai, tačiau dėl esminių teiginių mokslininkai vieningi: organizacijoje vyraujančių esminių nuostatų, įsitikinimų sistema yra organizacinės kultūros pagrindas.

B. Jewell (2002) *organizacijos kultūrą* paprastai apibrėžia kaip „būdą tvarkyti reikalus“, tačiau plačiau apibūdindamas teigia, kad *organizacijos kultūra* – tai vertybės, elgesio normos, kurios stipriai veikia žmonių darbo pobūdį, bei visos organizacijos sėkmę. A. H. Асаул и др. (2006) teigia, kad „*organizacinė kultūra* – dominuojanti vertybių ir veiksmų sistema, socialinis tarpininkas, kurio pagalba realizuojama organizacijos strategija. Per organizacinę kultūrą organizacija pateikia save pasauliui. Organizacinė kultūra atspindi veiklos, papročių, tradicijų formalias ir neformalias taisykles, prielaidas, vertybines orientacijas, įsitikinimus, lūkesčius, nuostatas, kurių pagrindu vyksta bendravimas tiek organizacijos viduje tiek už jos ribų. Šiuolaikiniame vadybos moksle, organizacinė kultūra apibrėžiama kaip:

- organizacijos darbuotojų vertybių sistema (elgesio taisyklės, ritualai, mitai);
- organizacijos įkūrimo ir vystimosi būdas ir galimybė;
- išskirtinė valdymo technologija“ (p. 23 ).

K. S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) akcentuoja, kad *organizacinė kultūra* suteikia darbuotojams tapatybės jausmą, savaime suprantamas nerašytas taisykles, kaip organizacijoje elgtis, skatina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra – organizacijos elgesys tvarkantis su savo aplinka, sudėtingas prielaidų, elgesio, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, derančių tarpusavyje mišinys, konkretūs žmonių išmokti būdai sudėtingiems klausimams spręsti (Stoner ir kt., 2005, p.180).

Э. Шейн (2002), vienas iš organizacinės kultūros tyrinėjimo bei diagnozavimo pradininkų, pateikė apibrėžimą, kuris tapo klasikiniu, *organizacinė kultūra* – bendrų esminių įsitikinimų modelis, kurį grupė įsisavino, kad išspręsti prisitaikymo prie išorės ir vidinės integracijos problemas, ir kurio efektyvumas įrodė, kad jis yra vertingas ir turi būti perduodamas naujiems grupės nariams kaip teisingas būdas suprasti ir išspręsti problemas. Kultūra prasiskverbia visur ir apima visus organizacijos veiklos aspektus.

G. Hofstede (2001) teigia, kad *organizacinė kultūra* – kolektyvinis mąstymo programavimas, kuris išskiria vienos organizacijos narius nuo kitos.

О. Тихомирова (2008) *organizacinę kultūrą* apibrėžia kaip organizacijos socialinę - ekonominę sistemą bei valdymo ideologiją. Organizacinė kultūra skirta sistemos darbinio potencialo didinimui ir išreiškia pagrindines organizacijos vertybes. Autorė ypatingai pabrėžia organizacinės kultūros įtaką darbiniam potencialui – organizaciją valdo žmonės, o valdymo objektas ir subjektas visuomet yra žmogus, nuo kurio supratimo, kvalifikacijos bei požiūrio į darbą priklauso valdymo rezultatai. Organizacinė kultūra formuojasi žmogaus sąmonėje – darbuotojo, kuris yra jos nešiotojas ir

platintojas. Todėl organizacinės kultūros poveikis neabejotinai nukreiptas į žmogų, o per jį į gamybos procesą, produkcijos kokybę. Organizacinė kultūra, formuodama stabilius dvasinius ryšius ir komunikaciją organizacijoje, sukuria *jos vidinį potencialą*, ko pasekoje socialinė – ekonominė sistema gali išgyventi krizės sąlygomis. Priklausomai nuo pokyčių, organizacinė kultūra suteikia galimybę keisti, savarankiškai organizuoti organizacijos procesus, struktūrą. Organizacinė kultūra priklauso vidinei organizacijos aplinkai, tai vidinis resursas: dvasinis, nematerialus, intelektualus. Organizacinė kultūra – vidinis potencialas, savarankiškai organizuojantis sistemą.

S. Robbins (2003) pritaria daugeliui autorių, kad *organizacijos kultūra* – tai vienodų įsitikinimų sistema, išskirianti organizaciją iš kitų, tai organizacijos narių vertinamų savybių rinkinys. Anot S. Robbins (2003) „septynios savybės 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 komandas* - kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu.
6. *agresyvumas* - kiek žmonės agresyvūs ir konkurencingi
7. *stabilumas* - kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti status quo, o ne plėstis. “ (p. 284 ).

Lietuvių autoriai, nagrinėjantys organizacijų organizacinę kultūrą bei norėdami ją apibrėžti, remiasi užsienio autorių moksliškai pagrįstomis valdymo teorijomis.

Patį paprasčiausią *organizacijos kultūros* apibrėžimą siūlo V. Pruskus (2009, p.7) – konkrečioje organizacijoje priimtini darbo atlikimo būdai. Tačiau tai pernelyg platu ir nedaug pasako. L. Šimanskienė (2008) teigia, kad *organizacinė kultūra* – tai savotiška ideologija, kurios laikantis pasiekiami tikslai.

Platesnes apibrėžtis pateikia J. Guščinskienė (2002), G. Dubauskas (2006), J. Vveinhardt, I. Nikaitė (2008), J. Palidauskaitė (2007). Apibūdindami *organizacijos kultūrą*, vieningai teigia, kad tai pagrindinių vertybių sistema organizacijoje, kurią supranta ir pripažįsta organizacijos nariai, kuri turi įtakos jų elgesiui, tai istorijos, mitai organizacijoje, tai sistema, kurios išraiška – tradicijos, ceremonijos, ritualai ir simboliai. Be jos suvokimo neįmanomas organizacijos tobulinimas bei efektyvumo didinimas.

Anot A. Kaziliūno (2004) „*organizacinė kultūra* - esminės vertybės apie tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama. Tai vertybės, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, tobulinama vidinė organizacijos struktūra, veiklos politika“ (p. 73).

Pasak L. Šimanskienės, T. Tarasevičiaus (2010), naudojant organizacinę kultūrą kaip valdymo metodą, įmanoma tobulinti valdymo procesą, per žmonių įsipareigojimą ir ištikimybę organizacijai pasiekti puikius darbo rezultatus. Organizacinė kultūra apima visų darbuotojų pastangas, jų moralės ir kultūros vertybes. Anot A. Patapo, G. Labenskytės (2011) *organizacinė kultūra* gali būti vadybos metodu, valdymo įrankiu, siekiant organizacijos efektyvumo, rezultatyvumo. I. Pikturnaitė (2005) teigia, kad organizacinė kultūra turi padėti įvertinti organizacijos veiklą, sukurti konkurencinius pranašumus, darnų kolektyvą ir taip padidinti efektyvumą bei pagerinti organizacijos veiklos rezultatus.

P. Zakarevičiaus (2003) teigia, kad „*organizacijos kultūra* – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną“ (p. 146). Autorius akcentuoja, kad siejant organizacijos filosofijos sampratą su filosofijos, kaip mokslo kryptimi, svarbu konstatuoti, kad tai grupės žmonių vertybių, idealų, principų sistema, kuria vadovaujamasi veikloje. Ši sistema tiksliai apibūdina darbuotojų pažiūras į tikslų įgyvendinimą, taikomus būdus bei metodus, vidaus gyvensenos tvarką, santykių su išorės aplinka mechanizmą.

A. Sakalas (2003) apibrėždamas organizacijos kultūrą, naudoja žodį *įmonė* ir teigia, kad „*įmonės kultūra* yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą“ (p. 34). Autorius teigia, kad yra pavojus, jog tikroji kultūra skiriasi nuo norimos ir palaikoma tik prievarta. Įmonės kultūra yra kompleksinis fenomenas, tai ne tik orientacija ir jos įgyvendinimo programos, bet ir egzistuojančios perteikimo ir saviraiškos formos.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005) *organizacijos kultūrą* įvardija kaip vadybos strategiją, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti socialinės realybės suvokimą, kuris būtų palankus vadybai. Ypatingą reikšmę organizacijos veiklos tikslams, strategijos bei politikos kryptingumui turi organizacijos vertybių sistemos. Vertybių prigimtis lemia ar kultūra turės įtakos organizacijos efektyvumui. Jei vertybės remia atitinkamus tikslus bei strategijas, kultūra tampa svarbiu turtu.

Autoriai, remdamiesi J. Cornnall ir B. Perlman (1990), pateikia dešimt organizacijos kultūros elementų:

1. Tolerancija rizikai.
1. Pagarba savo veiklai.
2. Pasitikėjimo ir atsakomybės etika.

3. Žmonės.
4. Emocinis pripažinimas.
5. Pasitenkinimas darbu.
6. Lyderystė.
7. Orientacija į vartotojų vertybes.
8. Dėmesys detalėms bei išbaigtumui.
9. Efektyvumas ir veiksmingumas (p. 113).

Išanalizavus įvairių autorių organizacinės kultūros sąvokas, galima daryti išvadą, kad *organizacijos kultūros* ir *organizacinės kultūros* koncepcijos pakankamai panašios, tačiau L. Stundžė (2010, p.65) išskiria ryškius skirtumus:

1. organizacinė kultūra yra formalesnė nei organizacijos kultūra;
2. organizacinė kultūra tikslingai kuriama dirbtinai;
3. tarp organizacinės kultūros elementų pastebima mažiau nuoseklumo ir logiškumo nei tarp organizacijos kultūros elementų, organizacinės kultūros elementai gali būti nesuderinami su pagrindinėmis organizacijos normomis.

P. Jucevičienė ir kt. (2000, p. 41) teigia, kad kyla pavojus viską, ką nagrinėja organizacijos elgsena, priskirti organizacinei organizacijos kultūros sampratai, kuri yra labai plati. Todėl autorė išskiria dalykus, kurie tikrai nėra organizacinė kultūra:

1. organizacinė kultūra nėra organizacijos klimatas, klimatą sunku nusakyti, tai labiau psichologinio pobūdžio kokybė;
2. organizacinė kultūra tai ne grupinis mąstymas, kuris painiojamas su subkultūromis, bet aptinkami skirtumai – grupiniame mąstyme pasigendama istorinės bazės, simbolizmo, kultūrinių išraiškos formų;
3. organizacinė kultūra nėra socialinė struktūra, susidedanti iš žmonių;
4. organizacinė kultūra nėra metafora, jos negalima vartoti norint apibrėžti organizaciją, netikslinga teigti, kad kultūra yra tai, ką organizacija turi arba neturi, nes pačios organizacijos yra kultūros;
5. organizacinė kultūra nebūtinai reiškia „raktą į sėkmę“, ir stiprią organizacinę kultūrą turinčioje organizacijoje gali iškilti problemos.

Lietuvos ir užsienio mokslininkai kiek skirtingai pateikia organizacinės kultūros sampratą, tačiau nuomonės sutampa pagrindiniu aspektu – organizacinė kultūra – nuostatų, įsitikinimų ir vertybių sistema. 1 priede pateikiamos užsienio ir lietuvių autorių organizacinės kultūros apibrėžtys.

*Literatūros analizė atskleidė, kad mokslininkai organizacinę kultūrą apibrėžia skirtingai, tačiau dėl esminių teiginių vieningi: organizacijoje vyraujančių esminių nuostatų, įsitikinimų sistema yra organizacinės kultūros pagrindas. Organizacinė kultūra, formuodama ryšius ir santykius tarp*

*organizacijos narių, sukuria vieningą sistemą. Įsiskverbdama į visus organizacijos sluoksnius organizacinė kultūra sujungia, suvienija organizaciją į visumą. Organizacinė kultūra tai organizacijos filosofija, organizacijos darbuotojams priimtinių vertybių, nuostatų, įsitikinimų sistema, kuri apibrėžia pagrindines taisykles, normas, nulemia organizacijos elgseną. Tinkamai formuojama organizacinė kultūra gali tapti valdymo metodu, gebančiu įgyvendinti organizacijos strategiją bei tikslus.*

## 1.2. Organizacinės kultūros paskirtis ir lygmenys

K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) pabrėžia, kad organizacinė kultūra gali sumažinti kolektyvinio netikrumo laipsnį, įnešti aiškumą darbuotojų lūkesčiuose, esminių vertybių bei normų dėka suteikti vientisumą, kurias organizacijos nariai suvokia kaip amžinas ir perduodamas iš kartos į kartą, sukurti bendrumą su kolektyvu ir ištikimybę bendram tikslui, nušviesti organizacijos vystimąsi, tuo pačiu suteikdama energijos judėjimui į priekį.

Organizacijos kultūra vienija organizacijos narius, sukuria bendrą suvokimą, apsaugo nuo susvetimėjimo. Organizacijos kultūra – vadybos strategija, įdiegianti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą į darbuotojų interpretuojamas schemas. Ypatinę reikšmę organizacijos veiklos tikslams, strategijos bei politikos kryptingumui turi organizacijos vertybių sistemos. Vertybių prigimtis lemia ar kultūra turės įtakos organizacijos efektyvumui. Jei vertybės remia atitinkamus tikslus bei strategijas, kultūra tampa svarbiu turtu. Viena iš pagrindinių organizacinės kultūros funkcijų – vyraujančios vertybių sistemos pagalba suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, išugdanti įsipareigojimą organizacijai, jos tikslams. Tai pagerina sistemos stabilumą, formuoja elgesį, motyvuoja darbuotojus elgtis tinkamai. (Kasiulis, Barvydienė, 2005). V. Vaitkūnaitė (2006) teigia, kad organizacinė kultūra sutelkia darbuotojus į stiprią komandą, ko pasekoje auga darbo efektyvumas, gerėja finansiniai rezultatai, didėja konkurencingumas. L. Budinienė, G. Svirskienė (2006) pabrėžia, kad stiprios įmonės kultūros dėka galima įgyvendinti strateginius tikslus, pagerinti darbuotojų santykius bei įsipareigojimus.

A. Sakalas (2003) pabrėžia, kad „įmonės kultūrą galima traktuoti kaip labai reikšmingą „sėkmės veiksnį“ (p.34). Jo pozicija sutampa su V. Targamadzė (2006), kuri teigia, kad organizacijos užsiimančios ta pačia veikla, gali būti labai unikalios ir skirtingos. Dar sunkiau visa tai paaiškinti, jei organizacijos vadovaujasi tokiais pačiomis strategijomis, yra tokios pat struktūros. Šią dilemą gali paaiškinti tai, kad organizacijos sėkmę įtakoja ne „kietieji veiksniai“ (organizacijos politika, valdymo struktūra, technologijos), o „minkštieji veiksniai“ – valdymo stilius, darbuotojų vertybių sistema, įmonės kultūra skatina arba slopina nustatytų tikslų siekį.

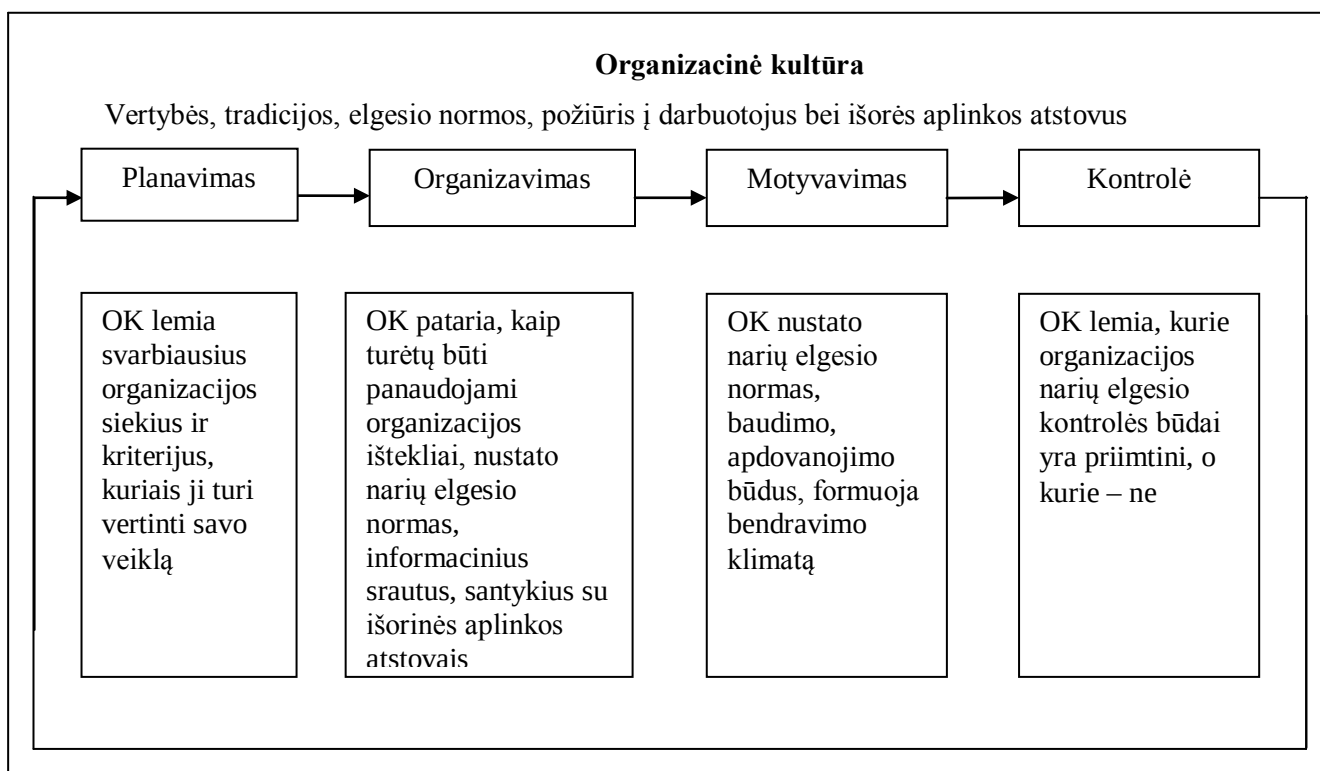
Tačiau A. Kaziliūnas (2004) analizuodamas organizacinės kultūros įtaką organizacijos sėkmei, remdamasis J. Wiley tyrinėjimų išvadomis kaip organizacinė kultūra susijusi su vartotojų pasitenkinimu gaunamomis paslaugomis, pabrėžia, kad organizacinė kultūra turi įtakos klientų



pritraukimui, tačiau tai svarbu tik didelėse mieste esančiose organizacijose, kur aptarnavimo kultūra tampa pagrindiniu veiksmu, užtikrinančiu klientų pasitenkinimą. Tačiau mažų organizacijų sėkmei, kurios įsikūrusios mažose, veiklai nepalankiose vietovėse, organizacinė kultūra neturi jokios (ar labai nežymios) reikšmės. Taip pat A.Kaziliūnas (2004) remiasi C. Suttono išvadomis, kad kuo didesnis klientų pasitenkinimas tuo mažesnis parduotuvių pelningumas, nes kuo daugiau laiko skiriama klientui, tuo mažiau sudaroma sandorių.

L. Preikšienė (2003) teigia, kad nėra nei geros nei blogos organizacinės kultūros, organizacijos kultūra „gera“ tuomet, kai atitinka organizacijos siekiamus tikslus, strategiją, bei turi įtakos juos įgyvendinant. Kai organizacijos siekiamiems tikslams organizacijoje vyraujančios vertybės, elgsena trukdo, tuomet reikalinga performuoti ir tobulinti organizacinę kultūrą.

I. Piktornaitė (2005) organizacinę kultūrą įvardija kaip valdymo terpę, aplinkos sąlygas, palengvinančias arba apsunkinančias valdymo procesą, įtakojančias veiklos rezultatus. Autorė pabrėžia, kad teigiamo valdymo proceso rezultato galima tikėtis tuo atveju, jei su organizacine kultūra bei jos puoselėjamosiomis vertybėmis, tradicijomis bus derinamas organizacijos valdymo procesas. Autorė pateikia modelį (žr. 1 pav.), kuriame nurodo organizacinės kultūros vaidmenį valdymo procese bei integruoja į visas valdymo funkcijas. Modelyje autorė vadovavimo funkciją pakeičia į motyvavimo funkciją, nes ji siauresnė ir geriau atskleidžia organizacinės kultūros įtaką.



Cit. pagal Piktornaitė, 2005, p.4

1 pav. Organizacinės kultūros vaidmens modelis valdymo procese

S. Robbins (2003) nuomone, kultūra organizacijoje atlieka šias funkcijas;

1. apibrėžia ribas, bei išskiria vieną organizaciją iš kitų;
2. suteikia nariams tapatumo jausmą;
3. padeda ugdyti atsidavimą ne tik žmogaus asmeniniams interesams;
4. sustiprina socialinės sistemos stabilumą.
5. kaip logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną (p.287).

A. Sakalas (2003, p.22 ) pabrėžia šias pagrindines įmonės kultūros funkcijas:

1. Tvarkos palaikymo funkcija. Organizacijos darbuotojų kultūra netiesiogiai turi įtakos ir padeda palaikyti tvarką organizacijoje, o darbuotojų elgesį veikia nusistovėjusi vertybių sistema.
2. Stabilumo palaikymo funkcija. Organizacijoje atsiradus pokyčiams, įsitvirtinusi kultūra prieštarauja, siekdama išlaikyti susiklėsčiusią padėtį, tradicijas. Tačiau tai turi ir teigiamų ir neigiamų pusių: pažangos požįūriu – tai stabdantis veiksnys; pažanga prisidengusios anarchijos požįūriu – teigiamas.

Pasak B. Jewell (2002), organizacijos kultūros reikšmė priklauso nuo to, kiek darbuotojai mėgsta savo darbą ir didžiuojasi savo darbovieta. Kultūra svarbi, nes :

- įtakoja darbuotojų motyvacijos laipsnį;
- įtakoja darbuotojų kaitą;
- nulemia darbuotojų moralines nuostatas;
- parodo organizacijos reputaciją;
- gali padidinti našumą ir efektyvumą;
- nulemia darbo kokybę;
- turi įtakos pokyčių priėmimui (p.463).

Pasak A. H. Асаул и др. (2006), organizacijos kultūros funkcija yra struktūros sukūrimas ir saugojimas, funkcionuojančios tam tikra seka:

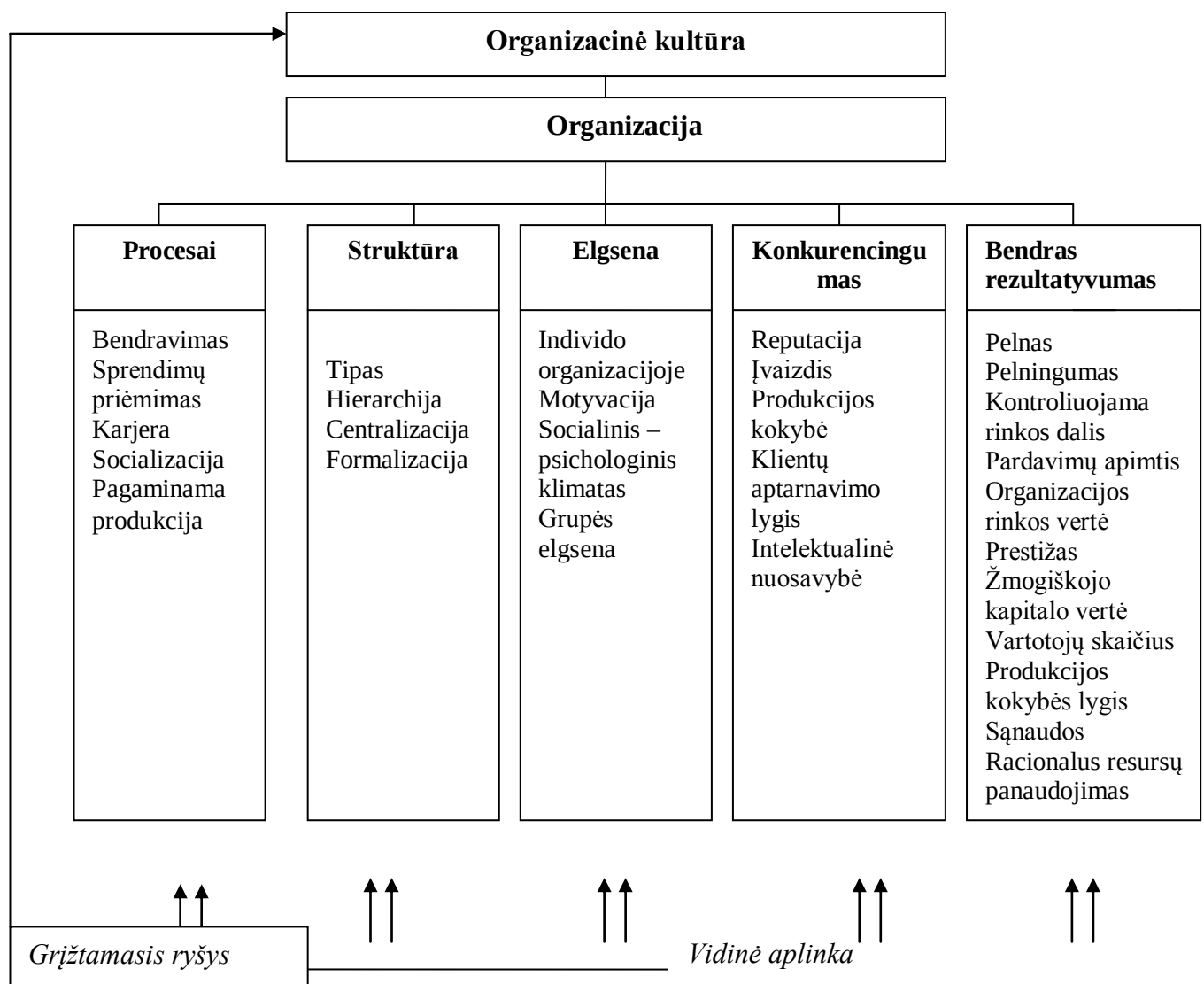
1. personalui siūloma tam tikra veikla;
2. personalas gali rinktis tas, kurios labiau tinkamos;
3. kitos pateikiamos personalui suprantamiau;
4. ta pati kultūra vėliau pasiūlo naujus veiksmus.

O. Тихомирова (2008) išskiria pagrindines stambias organizacinės kultūros funkcijų grupes:

1. organizacijos vertybių formavimas, perdavimas, saugojimas;
2. žinių sistemos formavimas;
3. vidinės komunikacijos sistemos formavimas bei vidinių, tiek horizontalių tiek vertikalų, ryšių formavimas;
4. komunikacijos ir ryšių formavimas organizacijos išorėje;

5. tikslų nustatymas;
6. gamybos, darbinių ir kitų materialių procesų kultūros formavimas. (p.26).

Autorė akcentuoja, kad organizacinė kultūra yra organizacinės elgsenos pagrindas, būtent organizacijos kultūra pasireiškia per organizacijos elgseną. Jau anksčiau autorės minėtas pagrindinis organizacinės kultūros tikslas – darbinio potencialo kėlimas, pasireiškia per darbuotojų kompetencijos augimą, kuris turi tiesioginę įtaką organizacijos pelno augimui, nes kompetentingi darbuotojai gali dirbti su pažangesniais įrengimais, pažangia metodika. Darbuotojai geba generuoti idėjas, kūrybiškai dirbti. Tai teigiamai veikia produkcijos kokybę, organizacija gali vystyti unikalias technologijas ir taip pat didinti pelningumą. Autorė pabrėžia, kad organizacinės kultūros įtaka organizacijos veiklos ekonominiam efektyvumui atsispindi ekonominiuose organizacijos veiklos rezultatuose ir tai pateikia scheme – organizacinės kultūros įtaka organizacijos veiklai (žr. 2 pav.).



Cit. pagal Тихомирова, 2008, p.119

2 pav. Organizacinės kultūros įtakos schema organizacijos veikloje

Išorinė aplinka veikia tiek į organizacinę kultūrą, tiek į organizaciją. Grįžtamasis ryšys, būtinas kokybiškiems pokyčiams, įgyvendinamas būtent per organizacinę kultūrą. Grįžtamojo ryšio dėka vyksta organizacinės kultūros adaptacija prie pasikeitusios aplinkos, o tai sąlygoja pokyčius įvairiuose organizacijos veiklos aspektuose.

E. Schein (2004) teigia, kad kultūros koncepcija turi didelę reikšmę tuo atveju, kai leidžia paaiškinti kai kuriuos nesuprantamus ir iracionalius organizacijos ir grupių veiklos aspektus. Jei kultūros dinamika suprantama, susidūrimas su iracionaliu žmonių elgesio modeliu organizacijoje nesukels nepatogumų. Tai leidžia giliau suprasti žmonių grupių, organizacijų skirtumus. Autorius organizacinę kultūrą skaido į tris lygius, kurie atskleidžia jos esmę:

- **I lygis: artefaktai.** Tai ką galima pamatyti, išgirsti ir pajusti susidūriant su naujos grupės kultūra. Artefaktai tai grupės produktai, kurie apima: architektūrą, kalbą, aprangos stilius, ceremonijas, ritualus, gaminamą produkciją. Būdinga ypatybė, kad juos lengva stebėti, bet sunku išanalizuoti, nes kiekvienas simbolius interpretuoja savaip, aiškesnė analizė jei tyrinėtojas dirba toje pačioje organizacijoje. Simbolių prasmę suprasti įmanoma tuo pačiu metu tyrinėjant ir kitus kultūros lygius – vertybes ir pagrindines prielaidas.
- **II lygis: deklaruojamos vertybės.** Vertybės – tai dalykai, kuriuos verta daryti arba priežastys, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome. Tai organizacijos tikslai, strategija, filosofija. Kai vertybės pripažįstamos, jos tampa savaime suprantamomis. Vertybes galima nustatyti stebėjimu ar pasitelkus klausimynus.
- **III lygis: pagrindinės prielaidos.** Tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai supranta kaip savaime suprantamus, tai suvokimo ypatumai, mintys ir jausmai: pirminis vertybių ir elgesio šaltinis ( žr. 2 priedą).

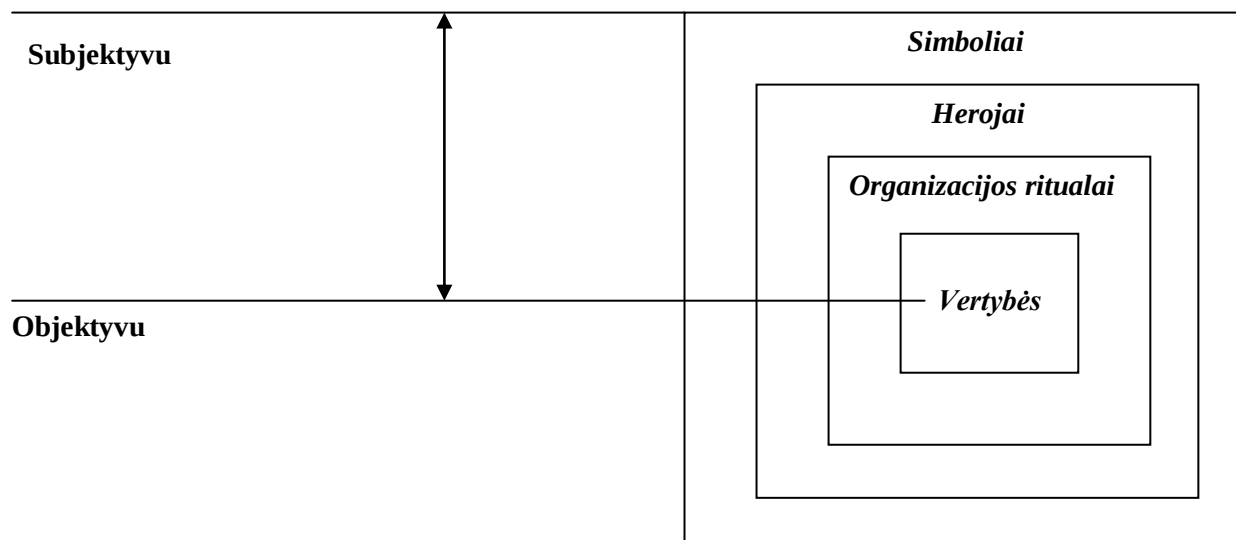
Visi organizacinės kultūros lygiai svarbūs, tačiau vertybės rodo aukščiausią suvokimo lygį. Jei lyderių grupės vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta, tai su laiku vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau prielaidomis.

Дж. Шермерорн и др. (2006, p.370) taip pat organizacijos kultūrą skirsto į lygius bei išskiria tris organizacijos kultūros lygmenis:

- **pastebima kultūra**, išorinės kultūros išraiškos, kurias kuria visi žmonės ir perduoda naujiems grupės nariams. Tai ceremonijos, ritualai, istorijos, mitai simboliai, kalba. Organizacijos įkūrimo istorija ypač svarbi darbuotojų identifikacijai, supratimui.
- **persidengusios vertybės**, organizacinės kultūros esmė, suteikia prasmę veiklai, suvienija darbuotojus bei kelia jų motyvaciją, susieja organizaciją su visuomeninėmis vertybėmis.
- **bendri susitarimai**, giliausias lygmuo, esminės, organizacijos narių bendros patirties tiesos. Bendruose susitarimuose glūdi pamatinės vertybės ir esminiai dalykai – organizacijos vizija ir

misija. Tradicijomis paremtos vertybės nulemia organizacijos stabilumą, nes perduodama iš kartos į kartą ( žr. 3 priedą).

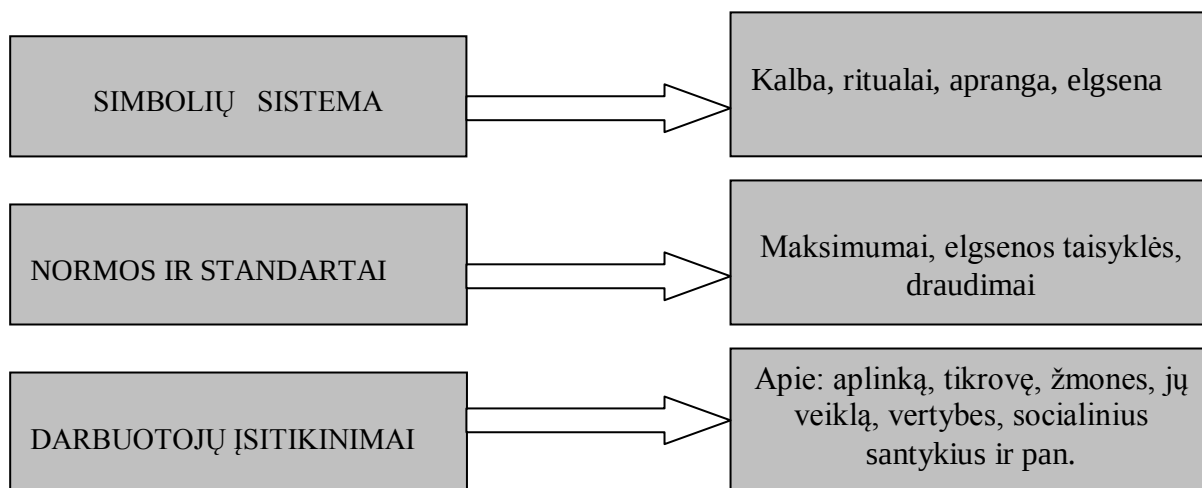
V. Targamadzė (2006) pateikia organizacinės kultūros lygius pagal D. Hellriegel, J. Slocum, R. Woodman (žr. 3 pav.), kuriuose organizacinė kultūra pavaizduota objektyvumo ir subjektyvumo požiūriu.



Cit. pagal Targamadzė, 2006, p. 84

3 pav. Kultūriniai lygiai pagal D. Hellriegel, J. Slocum, R. Woodman

A. Sakalas (2003) teigia, kad įmonės kultūrą sudaro darbuotojų įsitikinimai, vertybių sistema, ji atsispindi įmonėje taikomose normose ir standartuose. Labiausiai matoma išorinė įmonės simbolių sistema: apranga, elgsena su klientais, priėmimo taisyklės (žr. 4 pav.).



Cit. pagal Sakalas, 2003, p.22

4 pav. Kultūros išraiškos lygiai

*Organizacinė kultūra, įsiskverbama į visus organizacijos sluoksnius, daro įtaką visiems procesams, vykstantiems organizacijoje. Viena iš pagrindinių organizacinės kultūros funkcijų – vyraujančios vertybių sistemos pagalba suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, išugdyti įsipareigojimą organizacijai, jos tikslams. Organizacinės kultūros tyrinėtojai išskiria įvairius jos lygmenis, kurių pagalba galime suprasti ir atskleisti organizacinės kultūros esmę.*

### 1.2.1. Organizacinės kultūros reikšmė sveikatos priežiūros organizacijose

Organizacinės kultūros valdymas vis dažniau nagrinėjamas kaip neatsiejama sveikatos sistemos reformos dalis. Sveikatos priežiūros organizacijų vadovai turi pripažinti, kad aplinkos pokyčiai vyksta nuolat, todėl sveikatos priežiūros paslaugų valdymas reikalauja nuolatinio mokymosi: svarbu skirti pakankamą dėmesį sveikatos vadybai, organizacijos kultūros problemoms (Jankauskienė, 2007). Ypač jautriai į sveikatos apsaugos organizacijos kultūros problemas reaguoja sveikatos priežiūros įstaigose besilankantys pacientai. Tai patvirtina D. Jankauskienė (2012) pranešime, jog remiantis pacientų apklausos duomenimis, sveikatos apsaugos sistema vertinama blogai. Pacientų nuomone, didžiausia problema – vadyba.

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis, kai asmens sveikatos priežiūros įstaigą pacientas pasirenka pats, būtina skirti dėmesį organizacinės kultūros gerinimui. Sveikatos priežiūros įstaigos turi atitikti šiuolaikinės visuomenės keliamus reikalavimus, todėl būtina suprasti organizacinės kultūros bei klimato svarbą. Ypač tai aktualu šiuo metu, kai sveikatos apsaugos sistemoje vyksta pokyčiai, sukeliantys įtampą. Šiuo periodu L. Bukartienė (2012) pabrėžia ypatingą sveikatos vadybos, bei organizacinės kultūros reikšmę. Autorė teigia, kad palankios organizacijos kultūros kūrimas turi tapti vienu svarbiausiu organizacijos tobulinimo uždaviniu, atkreipiant dėmesį į bendradarbiavimo kultūrą, vertybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją.

B. Guidet, V. Gonzalez – Roma (2011), ištyrę klimato ir kultūros aspektus intensyvios terapijos skyriuose, pabrėžia, kad intensyvios terapijos skyriuose, kur daug streso, didelis pacientų srautas, daug pacientų aptarnaujančių specialistų bei nepageidaujami įvykiai nutinka dėl tarpusavio bendradarbiavimo spragų, ypatingai svarbi yra vadyba. Geras valdymas sumažina medikų klaidų tikimybę. Intensyvios terapijos skyriai, norėdami sumažinti nepageidaujamų įvykių skaičių, pagerinti gydymo rezultatus, turi skirti dėmesį kultūros ir klimato formavimui. Pastebima, kad sėkmingam formavimui neigiamos įtakos turi diktatūrinis elgesys, tarpusavio pagarbos stoka, baimė. Jei specialistų komandoje nebus skatinama organizacinė kultūra, vien tik naujos technologijos, nauja aparatūra nepagerins pacientų gydymo rezultatų. E. Katiliūtė, B. Stanikūnienė (2009) pabrėžia, kad siekiant kokybės užtikrinimo sveikatos priežiūros organizacijose, svarbu įvertinti organizacijos kultūros bruožus, kurie nulemia organizacijos lankstumą reaguojant į pokyčius išorinėje aplinkoje bei

palaiko pozityvų organizacijos klimatą. D. Bubnienė, J. Rudzevičius (2010) nagrinėdami kokybės valdymo ypatumus pabrėžia, kad 36 proc. gydytojų trūksta vadybos ir psichologijos žinių bei įgūdžių, kurie leistų geriau atlikti savo darbą.

Didesni organizacinės kultūros pokyčiai stebimi privačiose sveikatos priežiūros organizacijose, kurių veikla orientuota į klientą ir pelną, tai odontologija, farmacija, pirminė sveikatos priežiūra. Tačiau daugeliui sveikatos priežiūros organizacijų ilgą laiką trūko aiškiai suformuluotos misijos bei vizijos, kurių įtaka organizacinei kultūrai, identiškumo jausmui yra neabejotina. Didžiausias dėmesys buvo skiriamas organizacijos „kietiesiems veiksniams“ (politikai, valdymo struktūrai, technologijoms), mažiausias – organizacijos kultūroje atsispindintiems „minkštiesiems veiksniams“ (valdymo stiliui, darbuotojų vertybių sistemai). Sveikatos apsaugos sistemoje ypač svarbus vertybių vaidmuo, jos susijusios su visuomene, formuoja žmonių vertybes ir atspindi visuomenės vertybes. Vertybės, o ne taisyklės tampa valdymo pagrindu (Jankauskienė, 2010, p.130).

Autorė pabrėžia, kad sveikatos priežiūros organizacijose turi skirti dėmesį organizacijos vystymo strateginiams planams – jie turėtų būti kokybiški, ilgalaikiai ir apimti ne tik „kietąsias investicijas“ (medicinos įranga, aparatūra, pastatų renovacija), bet ir kitas sritis: investicijas susieti su žmonių išteklių vystymu, organizacijų vystymu ir bendros organizacinės kultūros gerinimu; motyvuoti personalą dirbti komandoje; siekti visuotinės kokybės gerinimo tikslų. Svarbu įvertinti darbo ir pokyčių valdymo gebėjimų bei vidinės darbo kultūros svarbą, komandinį darbą paciento gydymosi metu, nepamirštant, kad specialistų vadybinės žinios nėra pakankamos. Ypatingai svarbūs sveikatos sektoriaus organizacijose yra ryšiai su visuomene, kurių reikšmė neįvertinama, nepastebima ir atsirandanti tuo atveju, kai iškyla pacientų skundai. Svarbu skirti dėmesį sveikatos paslaugų marketingui, suteikiant paprasčiausią informaciją visuomenei apie teikiamas paslaugas interneto svetainėse, ko pasigendama dabartinėse sveikatos priežiūros įstaigose.

*Apibendrinant galima teigti, kad Sveikatos priežiūros įstaigose organizacinei kultūrai neskiriama tiek dėmesio, kiek vertėtų, ne visuomet įvertinama jos reikšmė. Ypač svarbu organizacinės kultūros svarbą suprasti sveikatos priežiūros įstaigų vadovams, kurie, stokodami vadybinių žinių, neįvertina organizacinės kultūros formavimo, tobulinimo svarbos.*

### 1.3. Organizacinės kultūros tipologijos

Mokslininkai, tyrinėjantys organizacinę kultūrą, bei norėdami palengvinti organizacijų diagnostiką, ir analizę, organizacijų kultūrą skirsto į tipus. Norint formuoti bei keisti organizacinę kultūrą, svarbu nustatyti ir žinoti jos tipą. Tačiau svarbu žinoti, kad realybėje tokių tipų nepasitaiko, jie tik parodo pagrindines organizacijos veiklos kryptis. O. Тихомирова (2008) pabrėžia, kad organizacinės kultūros klasifikacija būtina organizacinės kultūros tipų nustatymui ir analizei, siekiant

išskirti specifinius kiekvienos organizacijos bruožus, o taip pat sukurti tinkamus metodus siekiant jos pagerinimo.

Organizacinės kultūros tipui organizacijoje nustatyti, pasaulyje plačiai naudojamas moksliskai pagrįstas K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) organizacinės kultūros diagnostikos instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI*), kuris remiasi rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija. Ši konstrukcija buvo sukurta siekiant išsiaiškinti veiksnius, kurie nulemia organizacijos efektyvumą.

K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) organizacinės kultūros modelyje išskiriami keturi organizacijos kultūros tipai:

**Hierarchinė kultūra** – pavadinimas, suteiktas remiantis sociologo M. Weber nuostata, kad organizacijos efektyvumo pagrindas – hierarchija arba biurokratija. M. Weber pasiūlytos septynios charakteristikos tapo klasikiniais biurokratijos atributais (taisyklės, specializacija, hierarchija, atrankos įvertinimo sistema, atskira nuosavybė, nuasmeninimas, atskaitomybė). Organizacijose, kuriose dominuoja hierarchinė kultūra, vyrauja formalumai ir struktūruotas darbo atlikimas, procedūros reguliuoja žmonių darbą. Svarbu išlaikyti sklandžią organizacijos veiklą. Organizacija siekia būti stabilia, nuspėjama ir rentabilia, ją vienija formalumai ir oficiali politika.

**Rinkos kultūra.** Šį pavadinimą autoriai suteikė pagal J. Williamson darbus, kuris tvirtino, kad organizacijos veiklos efektyvumo pagrindas – organizacijos veiklos išlaidos. Šios naujos konstrukcijos pavadinimas neturi nieko bendro su marketingu, ar rinkos vartotojais. Rinka tiesiog nustato organizacijos tipą, kuri funkcionuoja kaip prekyvietė, t. y. orientuojasi į išorinę aplinką, o ne į savo vidaus reikalus. Didžiausias dėmesys skiriamas sandoriams su klientais išorėje – vartotojais, tiekėjais ir t.t. Skirtingai nuo hierarchijos, kur vidinė kontrolė palaikoma taisyklėmis, specializuotomis užduotimis ir centralizuotais sprendimais, rinkos kultūra veikia pagal rinkos ekonomikos mechanizmą. Rinkos kultūra labiausiai orientuota į sandorių (pardavimų, sutarčių) veiklą su kitais klientais, siekiant konkurencinio pranašumo. Pagrindiniai rinkos kultūros tipo organizacijose tikslai – konkurencingumas ir produktyvumas. Tai pasiekama stipriai akcentuojant išorinę poziciją ir kontrolę. Šio tipo organizacijų lyderiai tvirti, reiklūs, griežti. Organizacija orientuota į rezultatus. Svarbiausia aplenkti konkurentus ir būti lyderiais rinkoje.

**Klano kultūra.** Pavadinta remiantis W. Ouchi ir kitų tyrinėtojų išvadomis, jog egzistuoja esminiai skirtumai tarp rinkos ir hierarchijos organizacijos formų Amerikoje ir klano organizacijos formų Japonijoje, kur ypač išryškėja panašumas su šeimos tipo organizacija. Klano kultūrai būdinga bendros vertybės, tikslai, glaudūs santykiai, individualumas ir jausmas, kad organizacija – tai „mes“. Tokios organizacijos panašesnės į šeimas, nei į ekonominės veiklos objektus. Vietoj taisyklių ir procedūrų hierarchijos kultūroje, konkurencijos rinkos kultūroje, klano tipo kultūrai būdinga komandinis darbas, darbuotojų įtraukimo programos ir įsipareigojimas jiems. Skatinami ne atskiri



darbuotojai, o komandų laimėjimai, siekiant organizacijos efektyvumo išklausoma darbuotojų nuomonė ir pasiūlymai. Darbuotojų įtraukimas skatina lojalumą organizacijai. Lyderiai mąsto kaip mokytojai ar tėvai. Dėl ištikimybės ir tradicijų organizacija išlieka vieninga. Organizacijos sėkmė – palankus vidinis klimatas ir rūpestis žmonėmis.

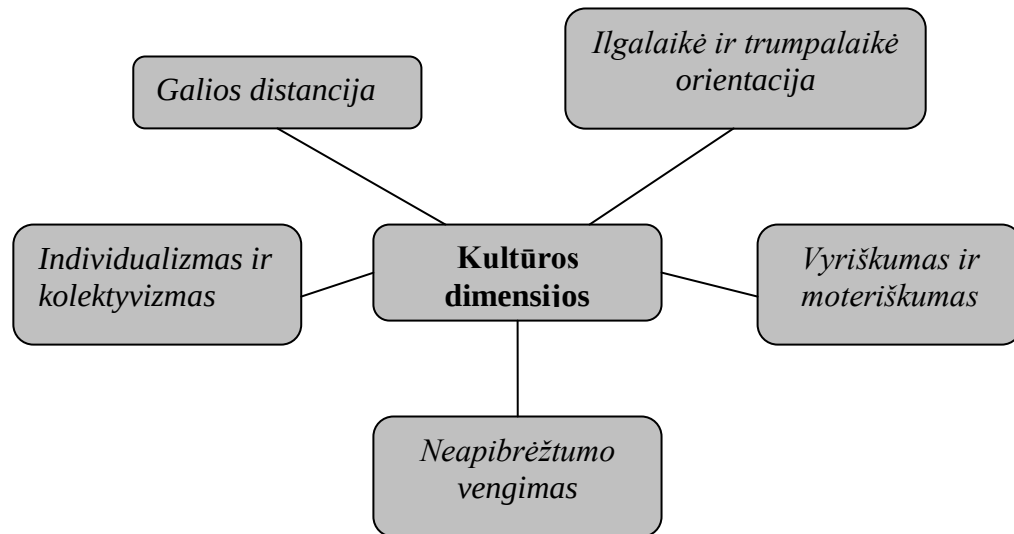
**Adhokratinė kultūra.** Tai ketvirtas idealios organizacijos tipas, susiformavęs tuo metu, kai pasaulis iš industrinio amžiaus perėjo į informacijos amžių. Tai tipas, adekvačiai reaguojantis į audringas, stipriai besikeičiančias išorines sąlygas, būdingas XXI a. organizacijoms. Kitaip nei kitiems trimis tipams, tik adhokratinėi organizacinei kultūrai būdingas tam tikrų prielaidų rinkinys, vedantis link sėkmės – novatoriški ir laiką aplenkiantys sprendimai; naujos produkcijos gamyba, paslaugų optimizavimas ir orientavimasis į ateitį; orientacija į verslumą bei kūrybiškumo skatinimą. Buvo manoma, kad išorinė adaptacija ir novatoriškumas leidžia turėti resursų ir didina pelningumą. Žodis adhokratija kilęs iš lotynų kalbos „ad hoc“, reiškiančio laikiną, specializuotą, dinaminį organizacinį vienetą. Pagrindinis adhokratinės organizacijos tikslas – pagreitinti adaptaciją, palaikyti lankstumą ir kūrybišką sprendimo būdą neapibrėžtose, dviprasmiškose situacijose. Skirtingai nei rinkos ar hierarchijos kultūrose, adhokratinės tipo kultūroje nėra centralizuotos valdžios ir autoritarinių santykių. Efektyvus vadovavimas – tai ateities prognozavimas, novatoriškumas ir polinkis į riziką. Didelis dėmesys skiriamas pasiruošimui pokyčiams ir naujiems laiko bei išorinės aplinkos iššūkiams. Stipriai akcentuojamas individualumas, skatinama rizika, pabrėžiama nuolatinės veiklos būtinybė. Adhokratinės tipo organizacijos darbuotojai linkę aukotis ir rizikuoti. Ilgalaikėje perspektyvoje organizacija siekia greito augimo ir naujų resursų. Organizacijos sėkmė – sukurti unikalius produktus ir teikti originalias paslaugas.

A. П. Тихонов, К.А. Доронин (2007) nuomone, ši organizacinės kultūros tipologija atitinka klasikinį sociologijos padalijimą į dvi dichotomines skales:

- ekstraversija/ intraversija;
- racionalumas/ iracionalumas.

Plačiausius mokslinius tyrinėjimus nacionalinės kultūros ir jos įtaką organizacijos veiklai, atliko olandų mokslininkas G. Hofstede (2001). Tyrimuose dalyvavo 70 pasaulio šalių, buvo apklausta 6000 respondentų. Atlikti tyrimai parodė, kad iš nacionalinės kultūros pamatinių vertybių žmogus gauna daugybę nuostatų, kurios daro įtaką visoms žmogaus veiklos sritims, vadinasi turi įtakos ir jo veiklai organizacijoje. G. Hofstede apibrėžia kultūrą, kaip kolektyvinį proto užprogramavimą, atskiriantį vieną žmonių grupę nuo kitos. Kultūra išreiškia žmonių požiūrį, vertybes, būdingus tam tikros grupės bruožus, vienas jų – žmonių sąmonės bendrumas, išreiškiantis bendrą kultūrą, taip vadinamą kultūrinį identitetą (Skurkienė, 2007). Kultūra yra kolektyvinės elgsenos sistema, nulemta vertybių, kurios nulemia, kaip individas ar socialinė grupė reaguos į aplinką. Tyrimo rezultatams naudojama paradigma, kurioje išskiriamos penkios kultūros dimensijos, kuriomis galima apibūdinti ir palyginti

atskiras kultūras (žr. 5 pav.). Šių tipologijų pagrindą sudaro valstybinės orientacijos ir tikėjimas, kurie būdingi tam tikriems nacionaliniams valstybiniais junginiams bei etninėms bendruomenėms. Kultūros dimensijų vyravimas atsispindi ir kultūroje organizacijos, kurioje individai veikia kaip nacionalinių vertybių nešėjai ir skleidėjai (Hofstede, 2001).



Sudaryta darbo autorės pagal Hofstede, 2001

5 pav. Kultūros dimensijos

Kultūrinės charakteristikos:

1. **Galios distancija** – nusako kaip visuomenėje vyrauja lygybė ar nelygybė. Aukštas galios skirtumų rodiklis rodo, jog visuomenėje pripažįstama nelygybė tarp žmonių. Tokios šalys vadovaujasi kastų sistema, veikla organizuojama remiantis įstatymais, taisyklėmis, vyrauja biurokratinis valdymas. Žemos galios skirtumų rodiklis reiškia, kad siekiama sumažinti nelygybę visuomenėje, rodo gebėjimą keistis ir prisitaikyti prie pokyčių. Tokiose kultūrose nėra ryškaus atotrūkio tarp vadovų ir pavaldinių, darbuotojai savarankiškai priima sprendimus, organizacijose populiaru centralizacija.
2. **Individualizmas – kolektyvizmas** nusako, kiek akcentuojami individualūs interesai grupės interesų atžvilgiu. Organizacijose, kur ryškus individualizmas, pabrėžiama individo realizacija, tobulėjimas bei iššūkiai. Kolektyvinėje kultūroje svarbiausia grupė, bei jos gerovė. Organizacijos tikslai svarbesni už asmeninius, vadovai orientuoti į grupių valdymą. Kolektyvinėje organizacijoje svarbu tarpusavio santykiai, pagarba.
3. **Vyriškumas – moteriškumas**. Vyriškumo rodiklis parodo vyraujančių vaidmenų pasiskirstymą tarp lyčių, t.y. kiek stipriai visuomenėje vyrauja tradicinis vyro vaidmuo. Aukšto vyriškumo kultūrose vyrauja lyčių diferenciacija bei griežtai vyriškos visuomenės apibrėžtas lyčių vaidmuo. Tokiose šalyse vertinamas atkaklumas, konkurencija. Šalyse, kur vyriškumo lygis žemesnis, atitinkamai žemesnė lyčių diferenciacija ir diskriminacija. Vertinamos vertybės – nuolankumas, rūpestingumas, lygybė. Moteriškose organizacijose vyrauja bendradarbiavimas,

palaikymas, solidarumas, darbuotojai iš vadovo tikisi konsensuso ir kokybiškos darbinės atmosferos.

4. **Neapibrėžtumo vengimas.** Ši charakteristika parodo, kiek visuomenės nariai jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti. Aukštas neapibrėžtumas rodo taisyklėmis, įstatymais paremtą šalies valdymą, siekiant išvengti dviprasmybių. Tokiose organizacijose vyrauja stresas, baimė suklysti, jaučiamas pasipriešinimas naujovėms. Žemas neapibrėžtumo vengimo lygis rodo, jog visuomenė yra spontaniška, lanksti, atvira pokyčiams bei linkusi rizikuoti, organizacijose vertinamas novatoriškumas, nuomonių įvairovė.
5. **Ilgalaikė – trumpalaikė tikslų orientacija.** Šis rodiklis parodo, kiek visuomenė atsidavusi tradicijoms. Ilgalaikė orientacija numato ištvermingumo ir taupumo skatinimą, siekiant atpildyti ateityje, organizacijos taupo, laukia rezultatų bei investuoja į ateitį. Trumpalaikė tikslų orientacija parodo, jog visuomenė nesiremia ilgalaikę strategiją, neturi įsipareigojimų ateičiai ir bet kurią akimirką gali priimti pokyčius. Pabrėžiama pagarba tradicijoms, socialinei atsakomybei, pastebimos mažos investavimo galimybės (Skurkienė, 2007).

Organizacinės kultūros tyrinėtojai organizacinę kultūrą grupuoja į atskirų tipų grupes, vadovaudamiesi skirtingais kriterijais:

- pagal personalo tarpusavio santykius;
- pagal veiklos organizavimą ir vadovavimą;
- pagal psichologinį mikroklimatą;
- pagal darbuotojų pasireiškimo galimybes (Zakarevičius, 2003).

Autorius, remdamasis J. Shermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) pagal *personalo tarpusavio santykius*, išskiria keturis organizacinės kultūros tipus:

- beisbolo komanda
- klubas
- tvirtovė
- akademija (žr. 1 lent.).

1 lentelė. J. Shermerhorn, J. Hunt, R. Osborn kultūros tipai

| Beisbolo komanda                                                                                                                                           | Klubas                                                                                                                                           | Tvirtovė                                                                                   | Akademija                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vertinamas ir ugdomas darbuotojų talentas, plati veikimo laisvė. Pripažįstami kiekvieno individualūs rezultatai. Solidus atlyginimas. Skatinamos naujovės. | Vyrauja draugiški santykiai., pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams. Svarbu lojalumas, patirtis. Karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“. | Garantuojamas veiklos pastovumas, pusiausvyra, saugumo atmosfera. Gerbiama įvairi nuomonė. | Vyrauja aiškiai reglamentuotas, specializuotas darbas. Nuolatinio tobulėjimo garantija. Užtikrinamas sisteminis karjeros vystimasis. |

Sudaryta darbo autorės pagal Zakarevičius, 2003

Pagal **veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus**, O. Тихомирова (2008), remdamasi Ch. Handy (1993), išskiria organizacinės kultūros tipus :

1. **Valdžios kultūra.** Vadovas – centrinė organizacijos figūra. Organizacija primena uždarą šeimos klubą su tvirtomis tradicijomis. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius. Valdžios kultūros žmonės siekia valdyti įvykius bei darbuotojus, pinigus vertina kaip įtakos ar tikslo įgyvendinimo priemonę, daug pastangų deda naudingų pažinčių ratui išlaikyti ir praplėsti.
2. **Vaidmens kultūra.** Visų narių pareigos griežtai reglamentuotos ir išdėstytos instrukcijose, taisyklėse, vyrauja hierarchija, veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Tokioje organizacijoje darbuotojai netenka savo individualumo, nes instrukcijų dėka turi konkrečiai numatyta vaidmenį, kurio ribų nevalia peržengti. Vaidmens kultūros darbuotojai linkę į analitinį, loginį mąstymą, punktualūs, atidūs, jiems būtinas aiškus veiklos reglamentavimas.
3. **Užduoties kultūra.** Organizacijos orientuotos į inovacijas, naujų produktų gamybą bei naujų technologijų diegimą. Sudaromos darbuotojų grupės konkrečių užduočių vykdymui, grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Organizacijos darbuotojai – talentingos, profesionalios, ir kūrybiškos asmenybės. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški, tačiau darbuotojai kontroliuoja vieni kitus. Problemų sprendimai randami grupės diskusijų bei svarstymų metu. Ryškūs komandinio darbo privalumai.
4. **Asmens kultūra.** Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacijoje sudaromos sąlygos individams pasiekti savo tikslų, neegzistuoja kontrolė ir koordinavimas. Valdymas vyksta individualiai, su kiekvienu organizacijos nariu kalbama atskirai. Darbuotojai vertina profesionalumą, asmeninę laisvę, nepriklausomybę, yra atsakingi. Tačiau individai be organizacijos veikti negali, todėl ją stiprina ir vysto.

Vadovaujantis **psichologinio mikroklimato kriterijais**, A. Sakalas (2003) išskiria šiuos tipus:

- **Paranojinė kultūra.** Darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vienas kito klaidų, noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas iššaukia audringą reakciją.
- **Depresinė kultūra.** Vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikėjimas likimu, lemtimi. Tikimasi parama iš kitų organizacijų ir valstybės. Rutininė veikla, sustabarėjusi vidinė aplinka. Darbuotojų principas – aš nieko negaliu pakeisti, nes esu „mažas“.
- **Prievartinė kultūra.** Organizacijoje vadovaujama hierarchiniais principais: administracinių priemonių pagalba organizuojama veikla, akcentuojama drausmė, tvarka, paklusnumas, kontrolė, nepripažįstamos emocijos.
- **Šizoidinė kultūra.** Stebimas atotrūkis tarp vadovų ir pavaldinių, vyrauja nepasitikėjimas, „šalti“ formalūs santykiai. Žemesnio lygio darbuotojai stipriai konkuruoja tarpusavyje, didelė favoritų, neformalių grupių įtaka, dominuoja karjerizmas.

- **Oportunistinė kultūra.** Tradicijos, įpročiai įtakoja darbuotojų tarpusavio santykius, netoleruojama individualybė, išskirtinumas. Vyrauja dėmesys detalėms, o ne reikalo esmei, nepageidaujami jokie pokyčiai.

Pagal *darbuotojų pasireiškimo galimybių kriterijus*, P. Zakarevičius (2003) išskiria S. Deal ir A. Kennedy (1982) organizacinės kultūros tipus:

- viskas arba nieko kultūra
- duonos ir žaidimų kultūra
- analitinė projektinė kultūra
- proceso kultūra (žr. 2 lent.).

2 lentelė. S. Deal ir A. Kennedy kultūrų tipai

| Viskas arba nieko kultūra                                                                                                                                                                                                  | Duonos ir žaidimų kultūra                                                                                                                                                                                                     | Analitinė projektinė kultūra                                                                                                                                          | Proceso kultūra                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Darbuotojai siekia maksimalių rezultatų. Vyrauja intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas, pripažįstamos ir garbinamos „žvaigždės“. Siekiami pripažinimo, nauji darbuotojai siekia nugalėti seniau dirbančius kolegas. | Kiekvienas turi progą būti pastebėtu (duonos užteks kiekvienam), būtina atskleisti galimybes. Pagrindinis dėmesys skiriamas grupinei veiklai, nes taip geriausiai atskleidžiamos galimybės. Organizuojamos šventės, ritualai. | Veiklos pagrindas - analitinis loginis mąstymas. Optimalūs sprendimai, planavimas, svarbu pasitarimai, derinimai. Dominuoja pragmatiškumas, nepageidautinos emocijos. | Pasireiškimo galimybės atsiranda veiklos proceso metu, organizacijos tikslai nėra svarbus veiklos motyvas. Svarbu gerai, be klaidų atlikti procedūras. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgesį lemia hierarchinė vieta. |

Sudaryta darbo autorės pagal Zakarevičius, 2003

Autorius teigia, kad organizacijose, priskiriamose išvardintiems kultūros tipams, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, normomis, požiūriais, principais ir t.t.

B. Jewell (2002) 3 lentelėje pateikia *biurokratinę (nerizikuojančią)* ir *į riziką linkusią* organizacinę kultūrą.

3 lentelė. Biurokratinės ir į riziką linkusios kultūrų skirtumai

| Biurokratinė (nerizikuojanti) kultūra                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Į riziką linkusi kultūra                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• svarbu vaidmenys ir procedūros;</li> <li>• nevertinamos naujos idėjos;</li> <li>• aiškiai apibrėžti vaidmenys;</li> <li>• svarbiausia – problemų sprendimas;</li> <li>• akcentuojamas stabilumas ir patirtis;</li> <li>• priimti teisingą sprendimą mažiau svarbu nei teisingai priimti sprendimą;</li> <li>• beveik neįmanoma pakeisti kolektyvinės mąstysenos;</li> <li>• dominuoja kontrolė ir įsakinėjimas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• naujų galimybių svarba;</li> <li>• siekiamos naujos idėjos;</li> <li>• pabrėžiama inovacija ir motyvacija;</li> <li>• savarankiškas ir iniciatyvus personalas;</li> <li>• paprasta struktūra;</li> <li>• mintys, politika reaguoja į aplinkos pokyčius.</li> </ul> |

Sudaryta darbo autorės pagal Jewell, 2002

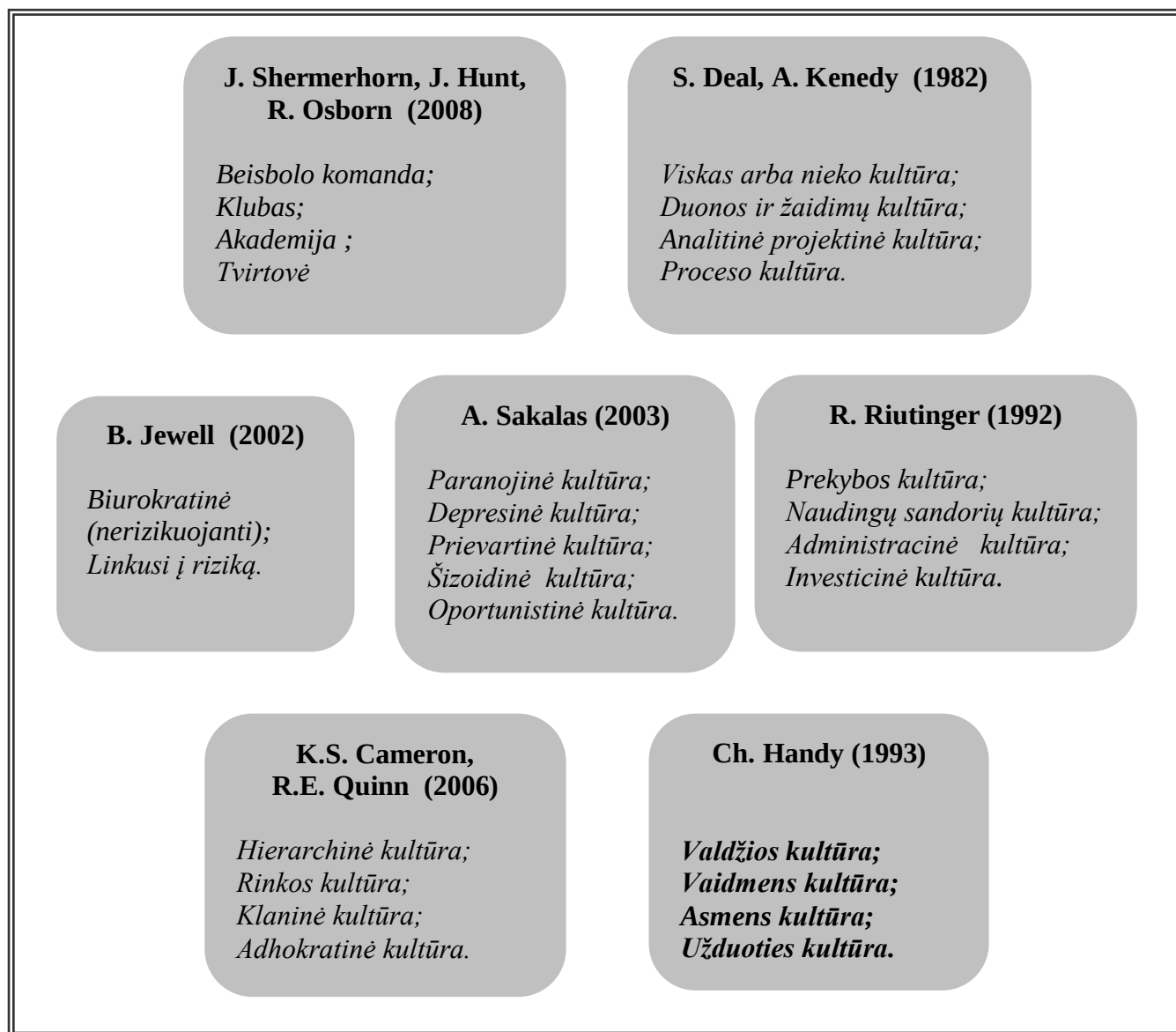
V. Pruskus (2009) pateikia organizacinės kultūros tipus pagal R. Riutingerį (1992), kuriuose išskiria du pagrindinius faktorius, darančius netiesioginę įtaką:

- *rizikos* (kiek iš tikrųjų yra rizikingi priimami sprendimai ar atliekami veiksmai);
- *grįžtamasis ryšys* (kaip greitai suprantama, ar priimtas sprendimas teisingas ar klaidingas) (žr. 4 priedą).

Remdamasis šiais faktoriais, autorius išskiria keturis organizacijų kultūros tipus:

- *Prekybos kultūra* – pasižymi greitu grįžtamuju ryšiu; palyginti maža rizika. Dirba jauni, aktyvūs, draugiški žmonės, linkę priimti greitus ir nesudėtingus sprendimus, būdingas noras veikti. Organizacijos sėkmė matuojama realizuotų prekių apimtimi, o ne rizika. Finansiniai stimulai žmonės ne pirmieji, motyvacijai turi įtakos priklausymas komandai ir komandos sėkmė. Trūkumai: kiekybė svarbiau už kokybę; dominuoja greitos sėkmės mąstymas; darbuotojų tarpusavio ryšys stipresnis nei su organizacija; prekybos srityje darbuotojai „nesensta“.
- *Naudingų sandorių kultūra* – būdingas greitas grįžtamasis ryšys, rodantis sėkmingą ar nesėkmingą firmos veiksmą ir didelę riziką. Greitas sandoris ir greitas pinigų gavimas. Dirba jauni, agresyvūs, nelinkę rodyti emocijų, konkuruojantys, tvirtai siekiantys sprendimų įgyvendinimo, žmonės. Dėl stipraus individualizmo bei konkurencijos organizacijoje nėra bendradarbiavimo bei stabilių grupių augimo. Tokios organizacijos pabrėžia, kad naudojasi naujaisiais vadybos metodais, kuriamas įvaizdis, kad viskas vyksta sklandžiai, tačiau iš tikrųjų vyksta žaidimas, darbuotojai – žaidėjai. Sunku aptikti pranašumus, nes pagrindinis motyvas – pelną gauti greitai ir be gamybinio darbo, nesiekama produkto kokybės, gero aptarnavimo.
- *Administracinė kultūra* – žemas rizikos laipsnis ir lėtas grįžtamasis ryšys tarp priimtų sprendimų ir jų sėkmės rinkoje. Organizacijos strategija – dėmesys klientų aptarnavimui. Darbuotojai rimti, pedantiški, nuolankūs bei atsargūs, priimantys sprendimus neskubėdami, gerai apmąstydami. Pagrindinis dėmesys skiriamas – kaip padaryti, o ne tam ką padaryti. Tvarką organizacijoje atspindi: protokoliniai įrašai; dokumentai griežtai saugomi, dirbama pagal instrukciją; procedūra svarbiau už rezultatą; įsakymas yra įsakymas, svarbu paklusti; atmosfera įtempta, dirbtinai izoliuota, pervertinami įvykiai, didelė gandų tikimybė; labiausiai už pinigus vertinami vardai ir titulai.
- *Investicinė kultūra* – organizacijos veikla orientuota į ateitį ir nepaisant didelės rizikos, investuojama į sėkmingus ar mažiau sėkmingus projektus. Darbuotojai atsakingi, rimti, apdairūs, dirbantys neapibrėžtumo sąlygomis. Vadovybės sprendimai kruopščiai analizuojami, nes negalima apsirikti. Ši kultūra skatina mokslo atradimus, sukuriama patikimi produktai. Karjera ir pelnas auga lėtai.

Mokslininkų atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad svarbu nustatyti organizacinės kultūros tipą, norint atlikti jos analizę, keisti ir tobulinti. Mokslininkai, remdamiesi įvairiais kriterijais, pateikia daugelį organizacinės kultūros tipologijos variacijų (žr. 6 pav.).



Sudaryta darbo autorės pagal Shermerhorn et al., 2008; Deal, Kenedy, 1982; Jewell, 2002; Sakalą, 2003; Riutinger, 1992; Cameron, Quinn 2006; Handy, 1993

6 pav. Organizacinės kultūros tipologijos

Plačiausia, moksliniais tyrimais paremta hierarchinė kultūra, rinkos kultūra, klaninė kultūra, adhokratinė kultūra (pagal Cameron, Quinn, 2006); beisbolo komanda, klubas, akademija, tvirtovė (pagal Shermerhorn et al., 2008); viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra (pagal Deal, Kenedy, 1982); biurokratinė (nerizikuojanti) ir rizikuojanti kultūros (pagal Jewell, 2002); paranojinė kultūra, depresinė kultūra, šizoidinė kultūra, prievartinė kultūra, oportunistinė kultūra (pagal Sakalą, 2003); prekybos kultūra, naudingų sandorių

*kultūra, administracinė kultūra, investicinė kultūra (pagal Riutinger, 1992) ir valdžios kultūra, vaidmens kultūra, asmens kultūra, užduoties kultūra (pagal Handy, 1993).*

*Organizacinę kultūrą pagal savo savybes, ypatumus, remdamiesi įvairias kriterijais, autoriai skirsto į daugelį tipologijų. Organizacinės kultūros analizę būtina atlikti siekiant išskirti specifinius organizacijos bruožus, norint formuoti bei keisti organizacinę kultūrą. Tačiau svarbu paminėti, kad praktikoje tokių tipų nėra, literatūros pagrindu išskiriami tik idealūs organizacinės kultūros tipai.*

#### 1.4. Organizacinės kultūros ir klimato sąsajos

Mokslininkai, tyrinėjantys vadybos sritį, vieningai įvertino ir pabrėžė organizacijos klimato reikšmingumą organizacijos veiklos efektyvumui bei sėkmei. Kaip ir organizacinė kultūra, kuri organizacijai suteikia unikalumą, išskirtinumą, taip ir klimatas suteikia organizacijai individualumą.

Pasak A. Kaziliūno (2004) „organizacijos klimatas – tai organizacijos narių suvokimas apie tai, kas svarbiausia organizacijoje. Šis suvokimas apima darbuotojų nuomones dėl dviejų pagrindinių dalykų:

- kokia veikla organizacija užsiima dabar;
- kokius tikslus organizacija numato pasiekti ateityje“ (p.73).

Pasak R. Kalinauskaitės (2007) „organizacinis klimatas įvardijamas „tarpiniu“ kintamuoju, kuris atspindi tiek subjektyvius individų vertinimus, tie mezo (grupių) ir makro (organizacijos struktūros) procesus. Klimatas - tai tarsi individualios elgsenos ir organizacijos struktūros „atstojamoji“, surišanti individualią elgseną su socialine organizacijos struktūra (objektyviomis organizacijos savybėmis)“ (p.21).

Pasak A. П. Тихонов, К.А. Мартынов (2006), organizacinis klimatas, tai jausmas, apibrėžtas grupės fizinės struktūros ir būdinga tarpusavio santykių maniera tarp organizacijos narių, klientų ir kitų pašalinių asmenų. Autoriai siūlo organizacijos klimato sąvoką naudoti pažymint organizacijos savybes, kurios yra mažiau atsparios išorės ar vidaus veiksniams, pvz. vyraujant bendrai organizacinei kultūrai, organizacinis klimatas skirtinguose skyriuose gali gerokai skirtis

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005) išskiria penkis gero organizacijos klimato požymius:

1. Pasiekimų motyvacija. Kuo labiau organizacijoje skatinami asmeniniai pasiekimai, progresas, tuo labiau organizacijoje gerėja darbuotojų psichologinė savijauta ir tarpusavio santykiai
2. Vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykių kokybė. Nuo vadovo ir pavaldinių santykių priklauso moralinis klimatas. Tam įtakos turi vadovo asmenybės savybės, bendravimo stilius, darbuotojų pasirinkimas, delegavimas.
3. Darbuotojų sprendimo laisvės ribos: kada, kokių lygiu suteikiama sprendimų laisvė, o kada ne.
4. Organizacijos struktūra: nulemia darbuotojų veiklą, procedūras, užtikrina jų kontrolę.



5. Statuso poliariškumas: nuo bendravimo tarp skirtingo lygio darbuotojų, kuo poliariškumas didesnis, tuo prastesnis bendravimas bei klimatas (p. 124).

Analizuojant klimato reikšmę organizacijoje, L. Šalkauskienė, M. Gedvilienė (2008) pabrėžia, kad palankus organizacijos klimatas turi įtakos komandai, kuri tikslingai veikia ir siekia bendrą organizacijos tikslą, palankus socialinis – psichologinis klimatas pagerina darbo kokybę, komunikaciją bei tarpusavio santykius. R. Rekašiūtė – Balsienė (2005) savo tyrimuose taip pat pateikė išvadas, kad organizacijos klimatas ir jos veiklos rezultatai yra susiję.

Organizacijos kultūra neatsiejamai susijusi su jos klimatu, o organizacijos klimato vystymąsi vienas iš pagrindinių sąlygojančių veiksnių yra organizacijos kultūra. Ir viena ir kita veikia organizacijos narių elgesį – organizacijos kultūra ir klimatas yra priklausomi kintamieji dalykai.

Anot A. Kaziliūno (2004, p.73), šie terminai skiriasi, nors abu atspindi darbuotojų darbo aplinkos suvokimą, organizacijos reprezentavimą. Organizacinė kultūra yra platesnė sąvoka, apimanti ne tik organizacijos vertybes bei nuostatas, bet ir vidinį organizacijos klimatą. Organizacijos klimatas pajuntamas anksčiau, dar prieš perimant kultūrines vertybes organizacijoje. Darbuotojų tikėjimas tam tikromis kultūrinėmis vertybėmis, t.y. organizacine kultūra, turi lemiamos įtakos klimatui organizacijoje.

Kalbant apie šių sąvokų skirtumą, J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005) akcentuoja, kad *organizacijos klimato pagrindas – žmonių jausmai, emocijos, o kultūra – vertybės, interesai ir tt.* (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Konceptinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas.

| Elementai        | Organizacijos kultūra                                          | Organizacijos klimatas                                                                                        |
|------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konceptas        | Visuminis reiškiny. Klimatas yra organizacijos kultūros dalis. | Svarbu organizacijos aspektai ar dimensijos. Klimato elementai gali būti ir organizacijos kultūros elementais |
| Reprezentacija   | Mituose, istorijoje                                            | Organizacijos narių elgesioje ir jausmuose                                                                    |
| Mokslo idealas   | Kultūros mokslas; psichoanalizė; hermeneutika                  | Elgesio mokslas, orientuotą į gamtos mokslus                                                                  |
| Metodai          | Prasmės, kokybės paieškos, svarbu atkoduoti reikšmę            | Empiriškai tirti hipotezę; kiekybiniai matavimai                                                              |
| Validumas        | Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas                | Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas                                                               |
| Paradigma        | Interpretacija                                                 | Socialiniai aktai                                                                                             |
| Modeliai         | Pokalbiai, diskusijos                                          | Asmens ir situacijos interakcijos                                                                             |
| Žmogaus vaizdas  | Iracionalus, bendraujantis, siekiantis susitarimo              | Racionalus, individualus, orientuotas į interesus                                                             |
| Veikimo modeliai | Ekspresyvus, simbolinė interakcija                             | Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla                                                                     |
| Panaudojimas     | Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos baimių mažinimas      | Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis                                                       |
| Kritika          | Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija                             | Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas                                                                |

Cit. pagal Kasiulis, Barvydienė, 2005, p.123

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimatas yra neatsiejama organizacinės kultūros dalis. Per organizacijos klimato organizacijos nariai suvokia svarbiausius aspektus organizacijoje, organizacijos klimatas veikia organizacijos narių elgesį, nulemia tikėjimą kultūrinėmis vertybėmis – organizacine kultūra.*

### 1.5. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai

Pasak O. Тихомирова (2008), organizacinė kultūra formuojasi veikiami nacionalinės kultūros, individo kultūros, taip pat turi įtakos vertybės, organizacijos tikslai. Organizacinė kultūra, kaip ir žmonijos kultūra, formuojasi žmonių ir organizacijos tarpusavio sąveikos procese. Esminis šių kultūrų skirtumas tame, kad – kultūra formuojasi spontaniškai žmonijos vystimosi, gyvavimo ir veiklos metu, o organizacinės kultūros formavimosi esmė – žmonės sąmoningai kuria ir projektuoja organizaciją, siekdami valdyti, kontroliuoti jos raidą. Autorė pabrėžia, kad organizacinė kultūra formuojasi dėl ryšių ir santykių tarp organizacijos elementų ir pasklinda informacinių srautų pagalbą. Tam, kad organizacinė kultūra būtų efektyvi, svarbu kad ji suformuotų stabilius ryšius ir santykius tarp organizacijos darbuotojų. Remiantis sisteminiu požiūriu, šie ryšiai ir santykiai tarp elementų turi būti svarbesni nei ryšiai, neįeinantys į organizaciją. Tuomet organizacijos darbuotojams bus svarbu dirbti organizacijoje, būti jos nariu; bus svarbūs organizacijos interesai ir tikslai; atsiras bendradarbiavimas, noras dirbti komandoje ir siekti bendrų tikslų.

A. Patapas, G. Labenskytė (2011) teigia, kad kultūra organizacijoje susiformuoja dualistinio proceso metu – veikiant išoriniams bei vidiniams faktoriams ji formuojasi savaime arba mokslinės metodologijos dėka sąmoningai formuojama ar keičiama norima linkme teoriniame bei praktiniame lygmenyse.

Э. Шейн (2002) ir J. Guščinskienė (2002), remdamasi J. Kelly, vieningai teigia, kad organizacinė kultūra organizacijoje susiformuoja sąveikoje dviejų problemų:

1. dėl išorinės adaptacijos bei išlikimo problemų (organizacijos misija, strategija, tikslų nustatymas);
2. dėl vidinės integracijos problemų (bendra kalba, valdžia ir statusas, draugystė ir meilė, socialinių santykių taisyklės, atlyginimai ir bausmės).

A. Н. Асаул и др. (2006), išskiria šešis veiksnius, formuojančius organizacinę kultūrą: istorija ir nuosavybė, dydis, technologijos, tikslai ir uždaviniai, aplinka, personalas. Autorius juos apjungia į dvi grupes:

- organizacijos išorės veiksniai – nacionaliniai ypatumai, tradicijos, ekonominė padėtis, vyraujanti kultūra aplinkoje;
- organizacijos vidaus veiksniai – vadovo asmenybė, misija, organizacijos tikslai ir uždaviniai, kvalifikacija, išsilavinimas, bendras personalo lygis.

J. Guščinskienė (2002), 5 lentelėje pateikia išorinės adaptacijos bei išlikimo problemas ir vidinės integracijos problemas, kurių pasekoje formuojasi organizacijos kultūra.

5 lentelė. Organizacijos kultūrą formuojančios problemos pagal J. Kelly.

| Išorinės adaptacijos bei išlikimo problemos             |                                                                                                                                                                           | Vidinės integracijos problemos           |                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Misija ir strategija                                    | Nustatoma pirminė misija bei pagrindinės užduotys, parenkamos strategijos šiai misijai įgyvendinti                                                                        | Bendra kalba bei koncepcinės kategorijos | Parenkami komunikacijos būdai, apibrėžiami terminai ir sąvokos                                              |
| Tikslai                                                 | Vyksta tikslų nustatymas, pasiekiamas pritarimas jiems                                                                                                                    | Grupės ribos. Įėjimo ir išėjimo ribos    | Nustatomi narystės organizacijoje ar grupėje kriterijai                                                     |
| Priemonės                                               | Numatomos priemonės, kuriomis bus siekiama tikslų; susitariama dėl metodų, numatoma organizacijos struktūra, darbo pasidalijimas, atlyginimo sistema, hierarchija ir t.t. | Jėga ir padėtis                          | Nustatoma padėtis organizacijoje, sukuriamos taisyklės įtakai parodyti                                      |
| Kriterijų informacijos bei kontrolės sistemų nustatymas | Numatomi kriterijai, pagal kuriuos bus nustatoma, kaip atskiri žmonės ar grupės įgyvendina savo tikslus, taip pat parenkama informacijos bei kontrolės sistema.           | Intymumas, draugystė, meilė              | Sukuriamos socialinių ryšių tarp lyčių taisyklės, nustatomas leistinas atvirumo bei intymumo darbe laipsnis |
| Korekcijos                                              | Reikalingos tuo atveju, kai grupė nepasiekia tikslo ir reikia parinkti kitus veiksmus.                                                                                    | Skatinimas ir nuobaudos                  | Tinkamo ir netinkamo elgesio nustatymas                                                                     |

Cit. pagal Guščinskienė, 2002, p. 115.

E. Schein (2004) nuomone, organizacinė kultūra turi tris pagrindinius šaltinius:

1. organizacijos įkūrėjų požiūriai, vertybės ir nuostatos;
2. kolektyvinė patirtis, kuri gaunama kuriant ir vystant organizaciją;
3. nauji požiūriai, vertybės ir nuostatos, kuriuos įveda nauji organizacijos nariai ir vadovai.

Autorius pabrėžia, kad labiausiai organizacinė kultūra formuojama lyderių, kurie grupei perteikia savo vertybes ir nuostatas.

O. Тихомирова (2008), pabrėžia, kad organizacinės kultūros formavimosi ir vystimosi proceso įgyvendinimui būtina išanalizuoti faktorius, kurie daro įtaką. Siekiant pokyčių bei kultūros tobulinimo, neigiamai veikiant vienam iš faktorių, gali būti nuvertintos visos pastangos. Nepaisant išorinių ir vidinių procesų įtakos organizacinei kultūrai, galimi piniginių lėšų, laiko, žmogiškų išteklių praradimai. Autorė pabrėžia, kad vienas pirmųjų organizacinės kultūros formavimo ir vystymo proceso etapų yra išorinės ir vidinės aplinkos faktorių analizė:

1. išskiriami svarbiausi faktoriai, kurie daro įtaką organizacinei kultūrai (organizacijos veiklos sfera, rinkos situacija, konkurencingumas, dydis ir kt.);

2. nustatomas kiekvieno faktoriaus rangas, naudojamos vadovų, organizacijos darbuotojų apklausos;
3. atliekama organizacinės kultūros priklausomybės nuo kiekvieno faktoriaus analizė (įtakos pobūdis, faktoriaus specifika, galimybė jį pakeisti, priklausomybės lygis ir t.t.).

Autorė išskiria pagrindinius *išorinės aplinkos* faktorius, kurie daro įtaką organizacinei kultūrai:

- nacionalinė kultūra ir mentalitetas;
- dalykiniai partneriai (tiekėjai, vartotojai, finansinės institucijos);
- konkurentai;
- akcininkai ir savininkai;
- investuotojai;
- teisiniai aktai;
- tarptautinė situacija (politinė, ekonominė, socialinė);
- vidinė politinė, ekonominė, socialinė situacija;
- mokslo technologijų pažanga.

*Vidinės aplinkos* faktoriai, kurie daro įtaką organizacinei kultūrai:

- organizacijos įkūrėjo asmenybė;
- organizacijos egzistavimo laikotarpis rinkoje;
- darbuotojų išsilavinimo ir kvalifikacijos lygis;
- turimi resursai;
- technologijos.

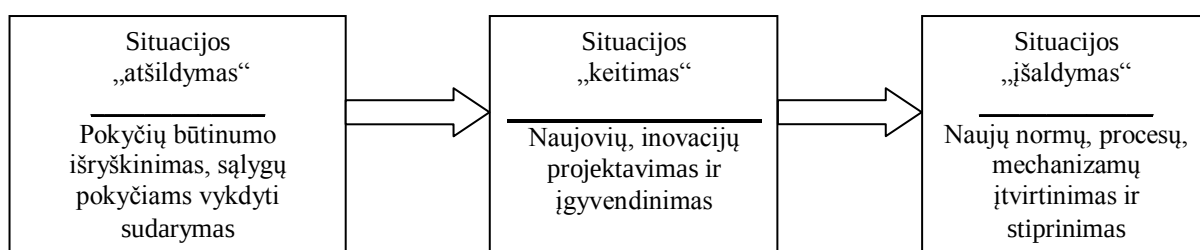
P.Zakarevičius (2003, p.152) išskiria šias sąmoningo poveikio priemones, kurios įtakoja organizacijos kultūros turinį:

1. vertybių, idealų, požiūrių, kurie yra svarbūs darbuotojams, deklaravimas; kasdien demonstruojant jų praktinį veiksmingumą ir naudingumą;
2. veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodeksų sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą atmosferą, klimatą, skatinimo sistemą;
3. darbuotojų tobulinimo sistemų organizavimas, orientuotas į organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimą; tobulinimasis turi apimti vertybinių nuostatų ugdymą, neapsiriboti tik dalykinės kvalifikacijos kėlimu
4. sociopsichologinių priemonių realizavimas, kurios ugdo pasididžiavimą savo organizacija bei pasiekimais;
5. įgyvendinant emocinių priemonių kompleksą: puoselėjant tradicijas ir kuriant naujas tradicijas, tobulinant ceremonijas ir ritualus, istorijų, mitų perdavimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas.

G. Dubauskas (2006, p.21) pabrėžia reikšmingiausius organizacinės kultūros stiprinimo bei formavimo aspektus:

- naujų darbuotojų atranka – įdarbinami tie žmonės, kurių vertybės atitinka esamą ar vystomą organizacinę kultūrą;
- naujų darbuotojų socializacija – procesas, kuriame asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir priimtina elgesį, kuris leidžia būti tos organizacijos nariu.

P. Zakarevičius (2003) akcentuoja, kad organizacinės kultūros keitimo negalima palikti savieigai, tai turi būti sąmoningas, atsargiai reguliuojamas sociopsichologinis procesas. Autorius pateikia kaitos organizavimo modelį, keitimo procesą išdalina į tris pagrindinius etapus (žr.7 pav.) bei rekomenduoja algoritmus kiekvieno etapo įgyvendinimui ( žr. 5 priedą.)



Cit. pagal Zakarevičius, 2003, p.155

7 pav. Kaitos organizavimo modelis

Э. Шейн (2002) taip pat pabrėžia, kad kultūros keitimas ir vadovo reikšmė valdant šį procesą skirtingose organizacijos raidos stadijose vyksta naudojant skirtingus mechanizmus. Autorius teigia, kad keitimo procesas turi turėti „atšildymo“ jėgą, susidedančią iš prieštaraujančios tarpusavyje informacijos, kaltės, nerimo jausmo ir psichologinio nesaugumo jausmo. Kai tarp šių trijų faktorių atsiranda reikiama pusiausvyra, sistema „atšyla“, atsiranda motyvacija pokyčiams. Pokyčiai turi kognityvinį aspektą, kai peržiūrimos esminės koncepcijos, todėl elgsena „užšaldoma“ žmonių asmenybėse ir grupės papročiuose. Keitimo procesas pasibaigia „užšaldymu“, kai naujos nuostatos naudojamos problemų sprendimui ar nesaugumo jausmo sumažinimui.

P. Zakarevičius (2003) išskiria problemas, kurios dažniausiai atsiranda organizacinės kultūros keitimo procese:

1. Vertybės, idealai, pažiūros, įsitikinimai – tai sunkiai pastebimi dalykai, tai ne baldai, drabužiai, kurių neatitikimą šiuolaikinėms tendencijoms galima pastebėti ir nustatyti. Tam kad pakeisti pažiūras, įsitikinimus, išpažinti kitas vertybes bei idealus, turi būti labai svarbios ir motyvuotai išaiškintos priežastys, kitaip galimas stiprus pasipriešinimas pokyčiams.
2. Elgesio, moralės, teisės normos susieja darbuotojų tarpusavio santykius. Jei keisime normas, kaita vyks ir santykiuose bei įtakos pokyčius psichologinio klimato. Darbuotojų pasipriešinimas gali kilti dėl abejonių ar geras klimatas nepasikeis į blogesnį.

3. Siekiant pakeisti įpročius, įgūdžius, darbuotojai tai gali suvokti kaip pavojaus šaltinį, kuris gali išbalansuoti jų stabilumą, garantuotos veiklos būseną. Vykstant pokyčiams įpročiuose, įgūdžiuose, gali atsiskleisti darbuotojų silpnybės, savybių stoka, atsiranda pokyčių baimė bei pasipriešinimas.
4. Išorinės aplinkos veiksniai taip pat turi įtakos pasipriešinimui. Tai gali būti pavyzdžiai kitų organizacijų, kuriose kultūros keitimas buvo nesėkmingas, ar konkurentų sąmoningai skleidžiami neigiamo pobūdžio gandai.
5. Organizacijos vadovų neryžtingumas taip turi įtakos kultūros keitimui. Nuo vadovų sugebėjimo įtikinti darbuotojus priimti pokyčius, parinktų pertvarkymo būdų bei priemonių priklauso kultūros keitimo sėkmė.

K.S. Cameron, R.E. Quinn (2006) parėžia priklausomybę tarp organizacijos tobulinimo ir kultūrinių pasikeitimų. Tai nulemia faktas, kad vertybės, orientacija ir tikslai yra pastovūs, organizacija greitai grįžta į status quo, net tada kai keičiasi procedūros ir strategija.

Įmonės kultūra yra susiformavusi, kai galima skirti tipines darbuotojų elgesio normas ir elgseną, jei taip neatsitinka, teigiama, kad kultūra dar nesusiformavusi. Įmonės filosofija grindžiama idealais, kurie formuojami remiantis savininko, vadovo, visuomenės nuomone, o įmonės kultūros pagrindas yra vertybės, palaikančios ar prieštaraujančios šiai filosofijai (Sakalas, 2003).

*Apibendrinus galima daryti išvadą, kad organizacinė kultūra formuojasi dėl ryšių ir santykių tarp organizacijos elementų, t.y. darbuotojų. Daugeliu atveju mokslininkai teigia, kad organizacinė kultūra formuojasi dualistinio proceso metu ir jų nuomonė sutampa dėl organizacinės kultūros formavimosi veiksnių. O.Tuxomypova, A. Patapas, G. Labenskytė, Асаял teigia, kad organizacinė kultūra formuojasi veikiant organizacijos išorinės aplinkos (ekonominė padėtis, nacionalinė kultūra, mentalitetas, teisiniai aktai) ir organizacijos vidinės aplinkos (organizacijos tikslai, misija, vadovo asmenybė, personalo kvalifikacijos lygis) faktoriams. Kiti autoriai (Guščinskienė, Шеїн) organizacinės kultūros formavimosi procese išskiria dvi problemas: išorinės adaptacijos bei išlikimo problema (organizacijos misijos, strategijos, tikslų nustatymas) ir vidinės integracijos problema (socialiniai santykiai, valdžia, statusas). Organizacinės kultūros keitimas tai nuoseklumo, kantrybės reikalaujantis procesas, kurio metu svarbu įvertinti galimų problemų atsiradimą. Nuo organizacinės kultūros formavimo, keitimo priklauso organizacijos ateitis.*

## 1.6. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese

Daugelis autorių, tyrinėjančių organizacinės kultūros atsiradimą, pabrėžia, kad iš vienas svarbiausių faktorių, nulemiančių organizacinės kultūros formavimo procesą – vadovas, jo filosofija, valdymo būdas, turimos nuostatos.

Organizacinė kultūra formuojama vadovų pastangomis ir viena svarbiausių vadovų funkcijų – kultūros sukūrimas, jos valdymas ar net jos sunaikinimas. Nuo vadovo talento priklauso, kaip jis supranta kultūrą ir kaip su ja dirba. Kultūra ir vadovavimas yra dvi to paties medalio pusės, vadovai sukuria kultūrą formuodami grupes ir organizacijas. Nei kultūra nei vadovai negali būti suprantami atskirai vienas nuo kito. Jei kultūra jau egzistuoja, ji apibrėžia vadovavimo kriterijus ir identifikuoja galimus lyderius (Шейн, 2002)

L. Stundžė (2010) teigia, kad vadovavimas ir lyderystė yra skirtingos sąvokos, nors ir glaudžiai susijusios. Vadovavimas nusako formalaus vadovo statuso funkciją, o lyderystė – žmogaus kaip lyderio veikla, pripažinta grupės, sutelkianti žmones pasiekti užsibrėžtų tikslų. Tačiau I. Piktornaitė (2005) pabrėžia, kad vadovas privalo tapti lyderiu, nes valdymo vaidmenyje atsirandantys pokyčiai keičia vadovo statusą organizacijoje, administraciniai valdymo metodai neefektyvūs. Šiuolaikinėje organizacijoje išnyksta viršininkai ir pavaldiniai - atsiranda komanda bei socialiniai ryšiai. A. H. Асаул и др. (2006) teigia, kad valdymo veiklos esminė aplinkybė yra tai, kad vadovo turima valdžia ir laisvė suteikia maksimalias galimybes įtakoti vadovaujamos organizacijos kultūrą.

Organizacinę kultūrą iš dalies formuoja organizacijos įkūrėjai, turintys daug energijos, pasižymintys stipriomis vertybėmis ir aiškia vizija, kaip organizacija turi dirbti. Jie nulemia pirminio personalo atranką, jų požiūriai ir vertybės persiduoda naujiems darbuotojams, organizacijos įkūrėjų požiūriai, elgsena, mąstysena tampa priimtini organizacijai, kas ir sudaro organizacinės kultūros esmę (Pažuolienė, Trakšėlys, 2009, p.157). A. Patapas, G. Labenskytė (2011) pabrėžia vadovo svarbą, ryžtą bei kompetenciją formuojant organizacinę kultūrą, galinčią tapti vadybos ir valdymo priemone, kurios pagalba galima sumažinti atotrūkį tarp dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros.

I. Piktornaitė (2005) teigia, kad vadovo požiūris į organizaciją turi būti sisteminis, vadovo tikslas – įvertinti organizaciją kaip visumą sąveikaujančių elementų, tokie kaip žmonės, struktūros, uždaviniai, technologija, kurie besikeičiančioje aplinkoje vykdo įvairias užduotis. Sisteminis požiūris atskleidžia organizacinės kultūros vertę. Pasak Э. Шейн (2002), organizacijų vadovams organizacijos ir jos grupių kultūrinių aspektų suvokimas būtinas ne tik tam, kad suprasti kas vyksta, bet kas svarbiausia – leidžia nustatyti pagrindinius valdymo uždavinius. Jei vadovas nežinos esamos kultūros, negalės jos kontroliuoti, tuomet kultūra valdys vadovą. Kultūros supratimas pageidautinas visiems, ypač vadovams, jei tikrai nori jais būti. Vadovai nuo valdymo ar administravimo skiriasi tuo, kad vadovai formuoja ir keičia kultūrą, o vadybininkai ir administratoriai joje egzistuoja. Kultūra – sudėtingo grupinio mokymo proceso rezultatas, ir tik iš dalies lemia vadovo elgesį. Jei dėl kultūros elementų adaptacijos ar žemo pajėgumo kyla pavojus grupei, būtent vadovo uždavinys ieškoti išeities ir užtikrinti grupės egzistavimą. Autorius pabrėžia, kad būtent taip vadovai ir kultūra conceptualiu požiūriu yra susiję.

Organizacijos ateitis, produktyvumas priklauso nuo vadovo vertybinės orientacijos, bendravimo gebėjimų, sugebėjimo pateikti savo idėjas darbuotojams. Ypač svarbu kam jie skiria dėmesį, ką vertina, kontroliuoja, o svarbiausia – ką skatina. Vadovai savo veikla, elgesiu nuosekliai formuoja ir reprezentuoja organizacinę kultūrą. Vadovai turi laikytis tam tikros valdymo filosofijos - vertybių, pasaulėžiūros, politinių ir religinių įsitikinimų, teorinių ir psichologinių nuostatų visumos, tai darbuotojų veiklos organizavimo, elgsenos keitimo, sąmoningo organizacinės kultūros formavimo, misijos, tikslų ir strategijos įgyvendinimo pagrindas (Šimanskienė, 2010). Kaip pabrėžia E. Schein (2004), vadovai nustato grupės poziciją bei vertybes, kurios nulemia vidinių ir išorinių problemų sprendimą. Jei vadovo pasiūlymai tampa sėkmingais ir nepraranda efektyvumo, su laiku tampa kolektyvinėmis nuostatomis, bei sustiprina organizaciją, vėliau formuojasi esminių kolektyvinių nuostatų sistema, kuri veikia kaip grupės narių ar visos grupės kognityvinio ir gynybos mechanizmo visuma. Būtent vadovai turi mokėti įsiskverbti į giliausius kultūros lygius, nustatyti funkcinę lygio reikšmę ir įveikti kliūtis, kurios atsiranda norint įvesti pokyčius.

Шейн (2002) pateikia šešis mechanizmus, kaip efektyvią ir pagrindinę priemonę, gebančią įkūrėjo arba vadovo nuostatas įgyvendinti kasdieninėje organizacijos veikloje. Pagal vadovų skiriamą dėmesį mechanizmams, galima spręsti apie jų prioritetus, tikslus ir nuostatas, vadovai tiesiogiai arba netiesiogiai išreiškia nuostatas, kurios jį charakterizuoja (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Vadovo veiklos mechanizmai, formuojantys organizacinę kultūrą

| Pirminiai mechanizmai, įtvirtinantys kultūros pagrindus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Antriniai mechanizmai, formuojantys ir įtvirtinantys kultūros pagrindus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kam vadovai skiria dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja.</li> <li>2. Vadovų elgsena kritinėse situacijose ir organizacijos krizių metu.</li> <li>3. Objektyvūs išteklių paskirstymo kriterijai.</li> <li>4. Sąmoningas vaidmens modeliavimas, mokymas ir mentorystė.</li> <li>5. Objektyvūs kriterijai, skirti apdovanojimo lygiui ir darbuotojo statusui nustatyti.</li> <li>6. Objektyvūs kriterijai, skirti darbuotojų atrankai, pakštinimui, perkėlimui ir atleidimui organizacijoje.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacijos struktūra ir įrengimas.</li> <li>2. Organizacijos sistemos ir procedūros.</li> <li>3. Organizacijos tradicijos ir ritualai.</li> <li>4. Fizinės erdvės, fasado ir pastatų dizainas.</li> <li>5. Istorijos, legendos ir mitai apie tam tikrus asmenis ir įvykius.</li> <li>6. Oficialūs pareiškimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir įsitikinimus.</li> </ol> |

Cit. pagal Шейн, 2002, p.202

Pirminiai mechanizmai, kurie įtvirtina kultūros pagrindus: detalės, kurioms vadovai skiria dėmesį; resursų paskirstymo ir apdovanojimų paskyrimo kriterijai; vaidmens modeliavimas, elgsena, būdinga esant kritinei situacijai; kriterijai, nulemiantys darbuotojų atranką, paaukštinimus tarnyboje ir atleidimus. Mažiau efektyvūs yra antriniai mechanizmai, tai sunkiai kontroliuojama informacija, išreiškiama organizacine struktūra, procedūromis ir rutinine veikla, ritualais, sprendimais, istorijomis ir legendomis, formaliais vadovų pareiškimais. Jei vadovas sugebės tinkamai panaudoti antrinius mechanizmus, galės efektyviai sustiprinti pirminius mechanizmus. Autorius pabrėžia, kad šie



mechanizmai prisideda prie organizacinės kultūros perdavimo naujam grupės nariui. Tokiu būdu pareiškimų pagalba vadovas gali pasirinkti savo įtakos lygį. Jei neprieštarauja vadovo pažiūroms, vertybėms ir nuostatoms, šie išvardinti kriterijai sustiprina įtaką veikdami tarpusavyje, tai ypač išryškėja socializacijos procese, kai dauguma naujų darbuotojų turi nuostatas, kurių pagalba supranta vadovų nuomonę. Tokiu būdu, didžioji dalis socializacijos proceso tenka įprastai organizacinei veiklai. Nauji darbuotojai svarbias kultūros nuostatas gali suvokti be specialių įvadinių seminarų, remdamiesi vadovų elgsena.

Organizacinės kultūros formavimo ir vystymo programą, kaip ir kiekvieną naują, turi vystyti įmonės vadovybė. Pokyčiai, susiję su organizacijos kultūros formavimu, sukelia personalo pasipriešinimą. Todėl svarbu visas naujoves, pokyčius aptarti bendruose susirinkimuose, atsižvelgti į darbuotojų nuomonę. Siekiant įgyvendinti pokyčių programas, svarbus vadinamas „*pirmojo vadovo*“ *principas*: vadovas savo asmeniniu pavyzdžiu turi patvirtinti vykdomų pokyčių ir naujovių būtinumą. Taip pat turi būti realizuojamas „*krioklio*“ *principas*“: aukščiausių vadovų pozicija turi „leisti“ žemyn iki eilinių darbuotojų, „nuplaudama“ senus ryšius, santykius tarp darbuotojų ir padalinių, į formavimo procesą turi būti įtraukti visi organizacijos lygmenys. Jei kuriame nors lygyje naujovės nepriimamos, atsiranda pasipriešinimas, juos būtina koreguoti pačiame aukščiausiam lygyje (Тихомирова, 2008).

E. Schein (2004) pabrėžia, kad svarbiausias vadovo vaidmuo – pradėti organizacinės kultūros keitimo procesą. Vadovas turi rasti ir pateikti prieštarinę informaciją, inicijuojančią keitimo procesą; kad atsirastų motyvacija pokyčiams, vadovas turi sukelti kaltės nerimo jausmą. Ir ypač svarbu – tuo pačiu metu surasti būdą aprūpinti pakankamu psichologiniu saugumu, kad organizacijos nariai sutiktų su reformų būtinybe ir pradėtų mokymo procesą, kuris dažnai būna skausmingas. Autorius akcentuoja, kad svarbi turima vadovo vizija apie naują organizacijos būseną, bei turimi vizijos realizacijos įgūdžiai. Vizija nebūtinai turi būti aiški ar užbaigta, ji turi nurodyti mokymo proceso kryptį, bei įtikinti organizacijos narius galimoms konstruktyvioms reformoms.

*Esminė vadovo paskirtis – organizacinės kultūros sukūrimas, jos valdymas ar net sunaikinimas. Nuo vadovo filosofijos, turimų nuostatų, vertybių, jo lyderio savybių priklauso, kaip formosis organizacinė kultūra, kaip tai persiduos organizacijos nariams. Vadovai savo veikla, elgesiu reprezentuoja organizacinę kultūrą, jie nustato grupės poziciją bei vertybes, nulemiančias vidinių ir išorinių problemų sprendimą. Vadovas privalo žinoti esamą kultūrą, nes jei nežinos, negalės jos kontroliuoti, tuomet kultūrą valdys vadovą.*

## 2. UAB SANATORIJOS „PUŠYNO KELIAS“ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodika

Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad norint analizuoti, keisti ir tobulinti organizacinę kultūrą, svarbu nustatyti jos tipą. Siekiant išskirti specifinius kiekvienos organizacijos bruožus, sukurti tinkamus tobulinimo metodus, organizacinę kultūrą būtina klasifikuoti. Tyrimui naudotas moksliskai pagrįstas K.S. Cameron, R.E. Quinn (2006), organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI), paremtas konkuruojančių vertybių modeliu, kuris pagrindinių organizacinės kultūros tipų pagrindu nustato dominuojančią organizacijos orientaciją. Tačiau svarbu žinoti, kad realybėje tokių tipų nepasitaiko, jie tik parodo pagrindines organizacijos veiklos kryptis.

**Tyrimo tikslas:** tiriamoje organizacijoje nustatyti esamą ir pageidaujamą organizacinės kultūros tipą remiantis K.S. Cameron ir R.E. Quinn organizacinės kultūros įvertinimo instrumentu OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI).

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. nustatyti dominuojantį organizacinės kultūros tipą remiantis vadovybės nuomone;
2. nustatyti siektiną vadovybės organizacinės kultūros tipą;
3. išanalizuoti kultūros dimensijas remiantis vadovybės nuomone;
4. sulygtinti esamą ir siektiną vadovybės organizacinės kultūros tipus;
5. nustatyti dabartinį organizacinės kultūros tipą remiantis darbuotojų nuomone;
6. palyginti vadovybės ir darbuotojų suvokiamus organizacinės kultūros tipus;
7. atlikti duomenų analizę, parengti išvadas, pasiūlymus.

#### **Tyrimo metodai:**

*Anketinė apklausa* – populiariausias sociologinis tyrimo metodas. Šiam tyrimui atlikti, kaip kiekybinis metodas, naudota anketinė apklausa, dažniausiai naudojama organizacinės kultūros tyrimams. A. Gidenns (2005) teigia, kad anketinė apklausa yra kiekybinio pobūdžio, jos tikslas – atskleisti dėsningumus surinktų bei statistikai išnagrinėtų duomenų pagalba.

Kiekybinis metodas – struktūrizuotas tyrimas, išplaukiantis iš mokslinės problemos, bei tyrimo duomenų, kurių skaičiavimams sutvarkyti taikomi matematinės statistinės analizės būdai. (Kardelis, 2002). L. Šimanskienė (2008) pabrėžia, kad anketinė apklausa naudinga, kai nagrinėjama problema nepakankamai ištirta, kai norima ištirti visuomeninės sąmonės elementus – nuotaikas, vertybes.

Anot P. Jucevičienės (2000), anketinė apklausa turi privalumų, nes renkami patikimi, sąžiningi, anonimiški duomenys, anketos atlikimas yra ekonomiškai, tačiau anketa turi trūkumų: dažnai užpildomos ne visos anketos; respondentai į atvirus klausimus ne visuomet išreiškia savo

nuomonę; mažiau išsilavinusiam žmogui gali kilti problemų pildant, taip pat gali būti skubotas anketų pildymas. I. Luobikienė (2006) taip pat pastebi, kad taikant anketavimą galimi trūkumai, nes respondentai, bijodami identifikacijos, netiksliai atsako į klausimus, kyla abejonė dėl patikimumo, respondentų atsakymams įtakos turi aplinka, skiriamas laikas, tyrėjo išvaizda, bendravimo kultūra.

*Dokumentų analizė* – tai metodas, kurio pagrindiniais informacijos šaltiniais yra pirminiai duomenys iš dokumentų (Tidikis, 2003). Pasak L. Šimanskienės (2008, p.31), dokumentų analizė, tai sociologinės informacijos rinkimo metodas, turintis privalumų: oficialūs, objektyvūs dokumentai užtikrina aukštą analizės kokybę, neturi įtakos tyrėjo nuostatai, bei turintys trūkumų: dokumentų gali būti šališki, didelė dokumentų įvairovė, formatai dėl standartinių formų nebuvimo, laiko stoka duomenų palyginimui. Dokumentų analizės metodu rinkta informacija apie įstaigą, bei jos veiklos ypatumus.

*Statistinė analizė* – naudota gautų rezultatų apdorojimui ir analizei.

### **Tyrimo kontingentas**

Tyrimui buvo pasirinkta privataus sektoriaus organizacija, viena žinomiausių Vilniaus reabilitacijos įstaigų – UAB sanatorija „Pušyno kelias“, kurios pagrindinė veikla – teikti asmens sveikatos priežiūros paslaugas, o konkrečiau – teikti antro lygio ambulatorines ir stacionarines reabilitacijos paslaugas suaugusiems bei vaikams. Sanatorijoje dirbantys gydytojai bei kiti sveikatos priežiūros specialistai teikia reabilitacijos paslaugas įvairiomis ligomis sergantiems pacientams. Įstaigos veiklą reglamentuoja Sveikatos sistemos įstatymas, Sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas, įstaigos įstatatai bei kiti teisės aktai.

Tyrimo kontingentą sudarė UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ administracijos, vaikų ir suaugusių skyrių darbuotojai. Buvo tirta 90 darbuotojų, 12 vadovų ir 78 darbuotojai, buvo išdalinta 90 anketų, grįžo 77 anketos.

Tiriamųjų imties tūriui apskaičiuoti panaudota V. Paniotto sukurta formulė (1).

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

Čia:  $n$  – reikiamų respondentų skaičius;

$\Delta$  – paklaida (5%);

$N$  – tiriamos visumos narių skaičius.

Ši formulė pritaikyta skaičiavimui, kai tikimybė 0,954. Pagal šią formulę apskaičiuota, kad norint turėti išvadas apie 100 darbuotojų organizaciją, reikia apklausti 80 respondentų; jei darbuotojų 200, reikia apklausti 133 respondentus ir t.t. (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Atlikti tiriamųjų imties skaičiavimai parodė, kad norint gauti patikimus tyrimo rezultatus, reikalinga apklausti 90 iš 116 organizacijos darbuotojų.

## Tyrimo proceso organizavimas

Organizacinės kultūros tipui nustatyti buvo atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė darbuotojų apklausa. Tyrimui naudotas moksliskai pagrįstas, ir kaip teigia K.S. Cameron, R.E. Quinn (2006), patikimas bei validus organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*), paremtas konkuruojančių vertybių modeliu. Atsakymai į anketos klausimus leidžia išskirti pagrindinius organizacijos tipą nusakančius aspektus.

K.S. Cameron, R.E. Quinn (2006) išskiria kultūros įvertinimo instrumento privalumus:

- *praktinė orientacija* – apima esminius kultūros pokyčius, kurie įvardijami kaip atsakingais už organizacijos sėkmę;
- *savalaikiškumas* – įvertinimo bei pokyčių strategijos sudarymo procesas gali būti atliekamas bet kuriuo metu;
- *įtraukimo dydis* – proceso etapai įtraukia į darbą bet kurį organizacijos narį, ypatingai svarbu įtraukti tuos, kurie yra atsakingi už veiklos kryptį ir vadovauja esminiems pokyčiams;
- *kokybinis ir kiekybinis vertinimas* – organizacinės kultūros nustatymas galimas tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais metodais, įtraukiant istorinius įvykius, simbolius;
- *prieinamumas vadovybei* – šis įvertinimo ir keitimo procesas gali būti atliekamas organizacijos komandos, ypač jei tai vadovų komanda, nėra būtinybės kviešti organizacinės kultūros diagnostikos specialistus, ekspertus;
- *validumas* – tai šio proceso pagrindas, leidžiantis įsigilinti į darbuotojams į organizacijos veiksmų analizę, paremtas empirine medžiaga ir moksliskai pagrįstas.

Tyrimas atliktas UAB sanatorijoje „Pušyno kelias“, 2014 metų sausio 17 – 31 d. Tyrimui buvo panaudotos dviejų rūšių anketos: darbuotojams ir vadovams. Pagal apskaičiuotą tyrimo imtį reikalinga buvo apklausti 90 darbuotojų. Tyrimo metu buvo išplatintos 90 anketos, grįžo 77 (85,6 proc.).

OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*) instrumento pagrindą sudaro šešios organizacinės kultūros dimensijos:

1. dominuojantys organizacijos bruožai;
2. vadovavimo stilius organizacijoje;
3. vadovavimas darbuotojams;
4. vienijanti organizacijos esmė;
5. strateginiai tikslai;
6. sėkmės kriterijai.

7 lentelėje dimensijoms pateiktos klausimų alternatyvos pagal organizacinės kultūros tipą (A – klanas, B – adhokratija, C – rinkla, D – hierarchija):

7 lentelė. Organizacinės kultūros tipą nusakančios anketos klausimų alternatyvos

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

Cit. pagal Камерон, Куинн, 2001, p.59 - 60

Tiriant vadovybės nuomonę, panaudota K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) organizacinės kultūros įvertinimo instrumento metodologija (žr. 6 priedą). Vadovams skirtoje anketoje klausimai išdėstyti septyniuose blokuose: šeši klausimai su keturiomis atsakymų alternatyvomis pagal organizacinės kultūros dimensijas ir vienas blokas demografinių klausimų.

A. Korovina (2013) iškelia kiekvienos organizacinės kultūros dimensijos tikslus, pabrėždama OCAI metodologijos klausimų blokų svarbą ir (žr. 8 lent.).

8 lentelė. K.S. Cameron ir R.E. Quinn anketos klausimų blokų svarba

| Eil. Nr. | Klausimų blokai                     | Atsakymų variantai | Tikslas                                                                                                                            |
|----------|-------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Dominuojantys organizacijos bruožai | 1A, 1B, 1C, 1D     | Nustatyti, kokiam organizacinės kultūros tipui priskirtinos pagrindinės organizacijos savybės.                                     |
| 2.       | Vadovavimo stilius organizacijoje   | 2A, 2B, 2C, 2D     | Nustatyti, kokio vadovavimo stiliaus, būdingo vienai ar kitai organizacinei kultūrai, laikosi organizacijų vadovybė.               |
| 3.       | Vadovavimas darbuotojams            | 3A, 3B, 3C, 3D     | Nustatyti, kokios organizacinės kultūros apraiškos pasireiškia organizacijos vadovybės ir darbuotojų tarpusavio santykiuose.       |
| 4.       | Vienijanti organizacijos esmė       | 4A, 4B, 4C, 4D     | Nustatyti, pagal kokius dominuojančius organizacinės kultūros požymius yra palaikomas organizacijos narių tarpusavio ryšys.        |
| 5.       | Strateginiai tikslai                | 5A, 5B, 5C, 5D     | Nustatyti, į kokias pagrindines skirtingų organizacinės kultūros tipų vertybes yra orientuojama organizacija.                      |
| 6.       | Sėkmės kriterijai                   | 6A, 6B, 6C, 6D     | Nustatyti, kas yra laikoma didžiausia sėkme organizacijoje ir kaip tai parodo vyraujančią organizacinės kultūros apraišką.         |
| 7.       | Demografiniai duomenys              |                    | Surinkti pagalbinę statistiką, parodančią organizacijos narių požiūrio priklausomybę nuo jų amžiaus ir darbo organizacijoje stažo. |

Cit. pagal Korovina, 2013, p. 41

Vadovams skirtoje anketoje pateiktos dvi skiltys – „situacija dabar“ ir „siektina situacija“. Skiltyje „situacija dabar“ vadovai turėjo apibūdinti organizaciją taip, kokia ji yra dabar, skiltyje „siektina situacija“ – kokia organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Vadovai, vertindami savo organizaciją, atsakymų alternatyvoms turėjo paskirstyti 100 %. Svarbu, kad bendra visų keturių atsakymų suma būtų lygi 100. Anketos pabaigoje vadovai turėjo nurodyti demografinius duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, patirtį organizacijoje. Vadovai, pildydami anketą užtruko apie 15 – 20 min.

Tiriant organizacijos darbuotojus, panaudotas tas pats instrumentas, tačiau anketa adaptuota pagal M. Zapalskį (2013) (žr. 7 priedą). Anketą sudaro du blokai: organizacinės kultūros įvertinimo teiginiai ir demografiniai duomenys (lytis, amžius, išsilavinimas, patirtis organizacijoje). Anketos pirmojo bloko klausimyne panaudota Likerto skalė, pateikti 24 teiginiai, kiekvienas teiginys atspindi tam tikrą kultūrą (žr. 9 lent.). Respondentai turėjo pažymėti labiausiai nuomonę išreiškiantį balą (5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – iš dalies nesutinku, 1 – visiškai nesutinku). Anketos pabaigoje darbuotojai turėjo nurodyti demografinius duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, patirtį organizacijoje. Darbuotojai, pildydami anketą užtruko apie 10 min.

9 lentelė. Darbuotojų anketos teiginiai pagal organizacinės kultūros tipus

| Klano kultūrą atitinkantys teiginiai<br>(A) | Adhokratijos kultūrą atitinkantys teiginiai<br>(B) | Hierarchijos kultūrą atitinkantys teiginiai<br>(D) | Rinkos kultūrą atitinkantys teiginiai<br>(C) |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1                                           | 2                                                  | 3                                                  | 4                                            |
| 5                                           | 6                                                  | 7                                                  | 8                                            |
| 9                                           | 10                                                 | 11                                                 | 12                                           |
| 13                                          | 14                                                 | 15                                                 | 16                                           |
| 17                                          | 18                                                 | 19                                                 | 20                                           |
| 21                                          | 22                                                 | 23                                                 | 24                                           |

Sudaryta darbo autorės pagal Cameron ir Quinn, 2006

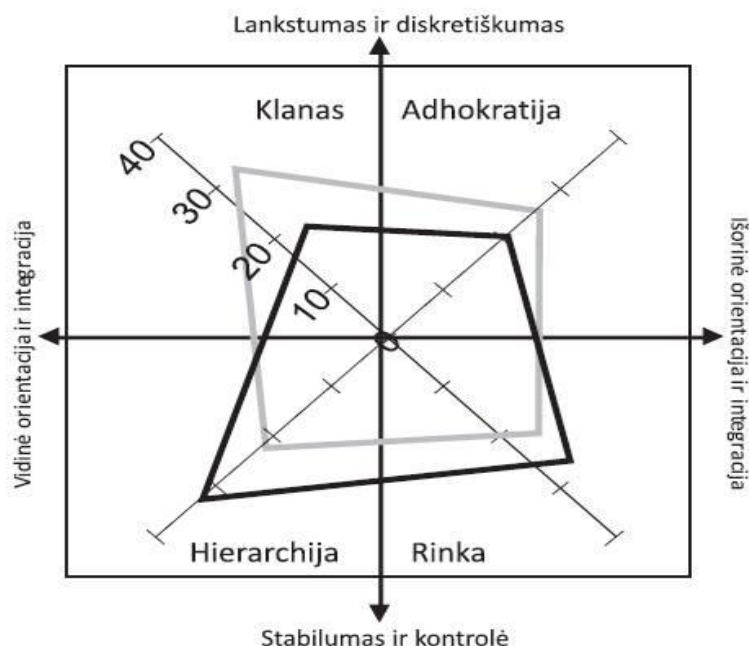
### Anketos duomenų apdorojimas

Gauti kiekybinio tyrimo duomenys apdoroti ir susisteminti SPSS 17.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) programine įranga, Excel 2003 programa. Pagal gautus rezultatus informacija pateikta lentelėse bei diagramose, atlikta duomenų analizė.

K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) rekomenduoja duomenis apdoroti trijų žingsnių metodu:

1. suskaičiuoti visus atsakymus „A“ iš skilties „situacija dabar“, gautą sumą padalinti iš šešių, taip gaunant „A“ pasirinkimo vidurkį; analogiškai apskaičiuoti ir likusių kitų alternatyvų vidurkius
2. analogiškus veiksmus atlikti su skilties „siektina situacija“ duomenimis ir apskaičiuoti alternatyvų vidurkius;
3. pagal alternatyvų vidurkius grafiškai pavaizduoti esamą ir siektiną organizacinės kultūros vertinimo profilį (žr. 8 priedą.).

Apskaičiavus vertinimo reikšmes, grafiškai pavaizduoti esamos ir siektinos organizacinės kultūros profiliai pagal šešias organizacinės kultūros dimensijas: dominuojantys organizacijos bruožai, vadovavimo stilius organizacijoje, vadovavimas darbuotojams, vienijanti organizacijos esmė, strateginiai tikslai ir sėkmės kriterijai (žr. 8 pav.). Grafiškai pavaizduoti profiliai leidžia sulygtinti esamos ir pageidaujamos kultūros sutapimo lygį. K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) pabrėžia, kad sudarant grafinius profilius, svarbu atkreipti dėmesį į dešimties balų atotrūkį kaip būsimų pokyčių pagrindą.



Cit. pagal Patapas, Labenskytė, 2011, p. 596

8 pav. Dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros vertinimo profilis (dabar ■, ateityje □)

Apdorojant darbuotojų anketų duomenis, apskaičiuotos alternatyvos pagal organizacinės kultūros tipus, nes kaip buvo minėta, kiekvienas teiginys atspindi tam tikrą kultūrą (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija). Apskaičiuotas bendras procentinis alternatyvų pasiskirstymas. Remiantis gautais rezultatais, grafiškai sukonstruotas bendras organizacinės kultūros profilis.

### Tyrimo etikos principai

Kaip pabrėžia K. Kardelis (2005), atliekant socialinius tyrimus ypatingai svarbu atsižvelgti į etinius principus: *privatumą* (informacija apie asmens fizinę, protinę būklę nėra visuomenės reikalas), *anonimiškumą* (tyrėjas turi saugoti respondentų bei tyrimo duomenų anonimiškumą), *konfidencialumą* (tyrėjas turi laikyti paslapyje visą respondento informaciją).

Atsižvelgiant į šiuos principus, prieš pradedant tyrimą, tyrimo tema buvo suderinta su UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ vadovu, gautas leidimas, vadovas teigiamai įvertino ir pripažino tyrimo reikšmę. Respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, tyrimo eigą ir trukmę. Tyrime dalyvavę darbuotojai buvo informuoti, kad apklausa yra savanoriška, anoniminė ir konfidenciali, tyrimo atsakymai nebus skelbiami, bus naudojami statistiškai apibendrinti duomenys. Buvo pranešta, kad galima atsisakyti dalyvauti tyrime, arba iš jo pasitraukti tyrimo eigoje.

## 2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Atliekant organizacinės kultūros tyrimą, buvo panaudotas moksliskai pagrįstas ir pasaulyje plačiai naudojamas amerikiečių mokslininkų K.S. Cameron ir R.E. Quinn organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI). Šis

instrumentas remiasi rėminių konkuruojančių vertybių modeliu. Autoriai teigia, kad šis modelis yra vienas iš penkiasdešimties svarbiausių modelių vadybos mokslo istorijoje.

Autoriai pabrėžia, kad konkuruojančių vertybių modelis parodė aukštą sutapimo lygį su gerai žinomomis kategorijų sistemomis, kurių pagalba modeliuojamas žmonių mąstymas, vertybių, prielaidų suvokimas, informacijos apdorojimo būdai. Kadangi rėminių konstrukcijų sutapimas yra artimas individualiems pažinimo procesams giliame psichologiniame lygyje, panašias kategorijų sistemas naudojo daugelis psichologų – C.G. Jung, R.O. Mason ir kt.

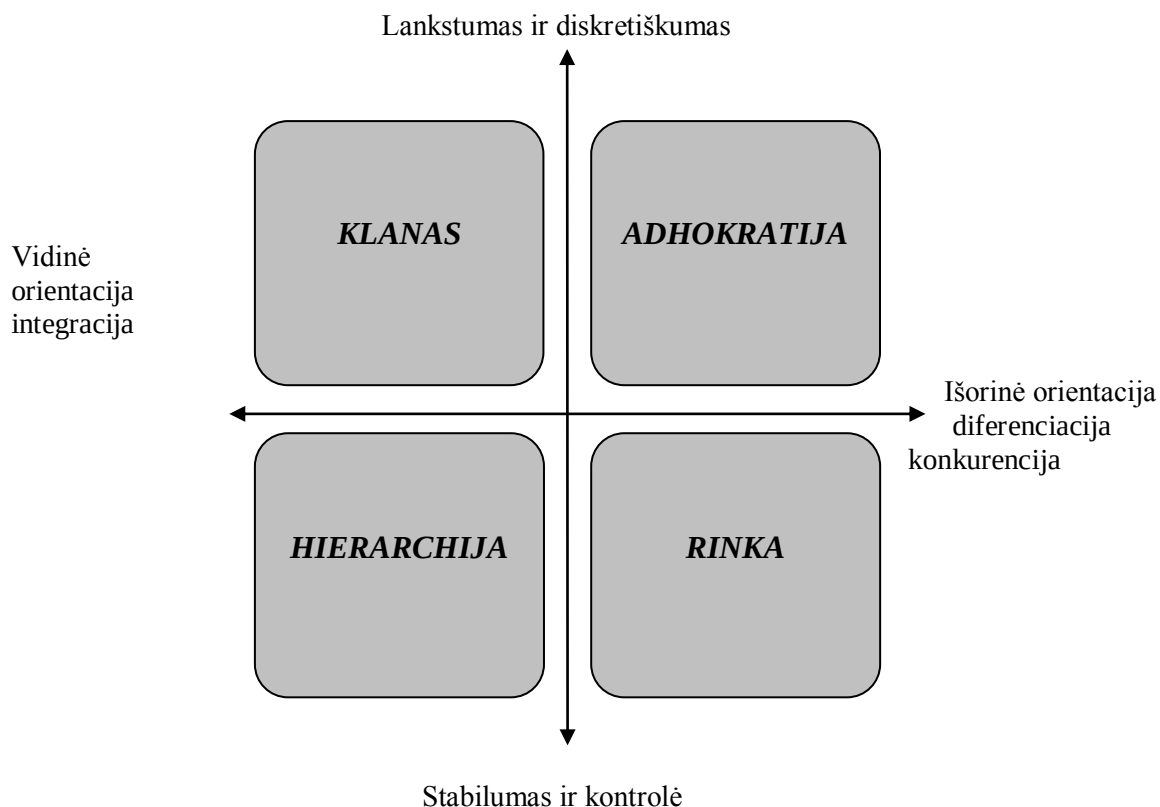
Konkuruojančių vertybių modelio metodas buvo sukurtas remiantis empiriniais tyrimais organizacijose, siekiant atrasti pagrindinius organizacijos efektyvumo kriterijus ir indikatorius. Mokslininkai J. Cambel ir kt. išskyrė 39 kriterijus, kurių pagalba galima atlikti išsamius organizacijos efektyvumo matavimus. R.E. Quinn, J. Rohrbaugh šiuos kriterijus pritaikė darbe, vėliau atliko efektyvumo kriterijų statistinę analizę ir išskyrė du svarbiausius matavimus, pagal kuriuos tyrinėjami kriterijai pateko į vieną iš keturių pagrindinių grupių:

- *lankstumas, diskretiškumas ir dinamika prieš stabilumą, tvarką ir kontrolę*: kai kurios organizacijos laikomos efektyviomis, jei jos linkusios į permainas, lengvai adaptuojasi, pvz. *Microsoft, Nike*, kurių prekių asortimentas, organizacinė forma kintanti. Kitos organizacijos laikomos efektyviomis, jei jos stabilios, nuspėjamos, pvz., daugelis universitetų, valdymo institucijos. Šis matavimas apima organizacinę įvairovę, lankstumą vienoje pusėje – tvirtumą, ilgaamžiškumą kitoje pusėje.
- *vidinė orientacija, integracija ir vienybė prieš išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją*: kai kurios organizacijos laikomos efektyviomis, jei charakterizuoja vidinę harmoniją. Efektyvumo vertinimas priklauso nuo to, kiek organizacijos veikloje dėmesio skiriama konkurencijai, veiklai už organizacijos ribų, pvz., *Toyota* ir *Honda* žinomos, kaip siekiančios „galvoti globaliai, veikti lokaliai“. Šis matavimas apima organizacijos suderinamumą, organizacijos susiskaldymą ir nepriklausomybę.

Šie abu vertinimo kriterijai sudaro keturis kvadrantus su skirtingais efektyvumo indikatoriais, parodančiais žmonių vertinamus organizacijos veiklos rodiklius. Kriterijų grupės nustato pagrindines vertybes, nuostatas, atitinkančias ir sudarančias tam tikrą kultūros tipą.

Pagrindinėse K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) išvardintose keturiose vertybėse svarbiausia jų kontrastingumas arba konkuruojančios prielaidos. Pagrindinės vertybės, esančios skirtingose pusėse, atstumia viena kitą, t.y. lankstumas stabilumą, vidinė orientacija – išorinę orientaciją. Būtent vertybių išdėstymas konkuruojančiuose ir priešinguose kvadrantuose suteikė modelio pavadinimą – rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija. Kiekvienam kvadrantui suteiktas pavadinimas pagal labiausiai atitinkančią organizacinės kultūros pavadinimą: *hierarchija, rinka, adhokratija, klanas* (žr. 9 pav.).





Cit. pagal Камерон, Куинн, 2006, p. 67

#### 9 pav. Konkuruojančių vertybių modelio konstrukcija

Šie pavadinimai suteikti neatsitiktinai, autoriai rėmėsi moksline literatūra bei vertino organizacinių vertybių pokyčius organizacijų raidoje: *hierarchija* remiantis M. Weber darbais, *rinka* O. Williamson darbais, *adhokratija* H. Mintzbergo darbais, *klanas* remiantis W. Ouchi darbais (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Organizacinės kultūros tipų apibūdinimas

| <b>Klano kultūra</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Adhokratinė kultūra</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipiškoje klano kultūroje stipriai išreikštas „mes“ jausmas, aukšta organizacijos atsakomybė bei dideli įsipareigojimai darbuotojams. Būdinga: komandinis darbas, vieningas kolektyvas, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, pageidaujamos kokybės diskusijos, didesnių įgaliojimų darbuotojams perdavimas, didelis dėmesys moraliniam darbuotojų klimatui, humaniškos, draugiškos aplinkos sukūrimas.                                                                                 | Adhokratinio tipo organizacinei kultūrai būdinga: novatoriškumas, veiklumas, lankstumas, eksperimentavimas, rizikingumas, individualumas, kūrybiškumas, palaikoma asmeninė iniciatyva bei laisvė. Galimas valdžios perleidimas individui ar tikslinei komandai, priklausomai nuo problemos, kurią tuo metu reikia spręsti. Svarbiausia yra unikalių ir naujų produktų ar paslaugų pateikimas, gebėjimas pasiruošti, reaguoti į greitai kintančias sąlygas, būti inovacijų lyderiais.                                                                                                                                |
| <b>Hierarchinė kultūra</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Rinkos kultūra</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Hierarchijos, arba biurokratinė organizacinė kultūra apibūdinama M. Weber biurokratinio modelio septyniais bruožais: taisyklės, specializacija, nuasmeninimas, atrankos sistema, grįsta įvertinimu, hierarchija, atskira nuosavybė, apskaita. Darbo vieta formalizuota ir struktūrizuota. Organizaciją vienija vadovavimasis nustatytais griežtomis formaliomis taisyklėmis ir procedūromis, oficiali politika. Labai svarbu sklandus veiklos palaikymas, stabilumas, nuspėjamumas, efektyvumas. | Rinkos organizacinė kultūra funkcionuoja kaip rinka, t.y. orientuota į išorinę, o ne vidinę aplinką. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į išorinius santykius su klientais, įtraukiant tiekėjus, vartotojus, profesines sąjungas, teises institucijas ir kt. Šiai kultūrai būdinga: pelno siekimas, galutiniai rezultatai, galia. Rinkos kultūros logika – aiškus tikslas ir agresyvi strategija. Pagrindinių tikslų – produktyvumo ir konkurencinių galimybių – pasiekama dėl stipraus susitelkimo į išorinių pozicijų užtikrinimą ir jų kontrolę. Svarbus konkurentų nugalėjimas konkurencinėje kovoje ir lyderystė. |

Cit. pagal Patapas, Labenskytė 2011, p. 594

Kiekvienas kvadrantas sutelkia pagrindines prielaidas, orientacijas ir vertybes, sudarančias organizacinę kultūrą. Būtent pagrindinių organizacinės kultūros tipų pagrindu vertinimo instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*) leidžia nustatyti dominuojančią organizacijos orientaciją. Šis instrumentas naudingas diagnozuojant kultūros stiprumą, kultūros suderinamumą organizacijoje.

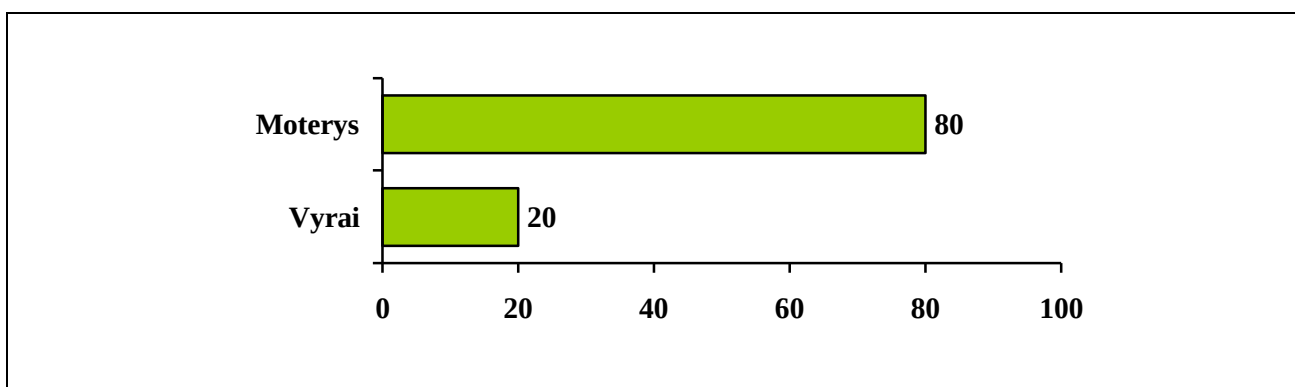
*Apibendrinant tyrimo metodologijos skyrių, galima teigti, kad remiantis mokslinės literatūros analize buvo nustatytas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Organizuojant tyrimo procesą, pagal V.Paniotto formulę buvo apskaičiuota tiriamųjų imtis, tyrimo proceso metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų. Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo pasirinktas bei pagrįstas tyrimo instrumentas: K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*). Duomenys buvo renkami anketinės apklausos būdu, panaudojant dviejų rūšių anketas: anketą vadovybei ir anketą darbuotojui. Tyrimas vyko sklandžiai, be trukdžių. Gauti tyrimo duomenys apdoroti SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Sciences) programine įranga, Excel 2003 programa, informacija pateikta lentelėse bei diagramose, atlikta duomenų analizė, grafiškai pavaizduoti esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros profiliai.*

### 3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

#### 3.1. Vadovų apklausos tyrimo rezultatai ir jų analizė

##### 3.1.1. Vadovų demografinių duomenų analizė

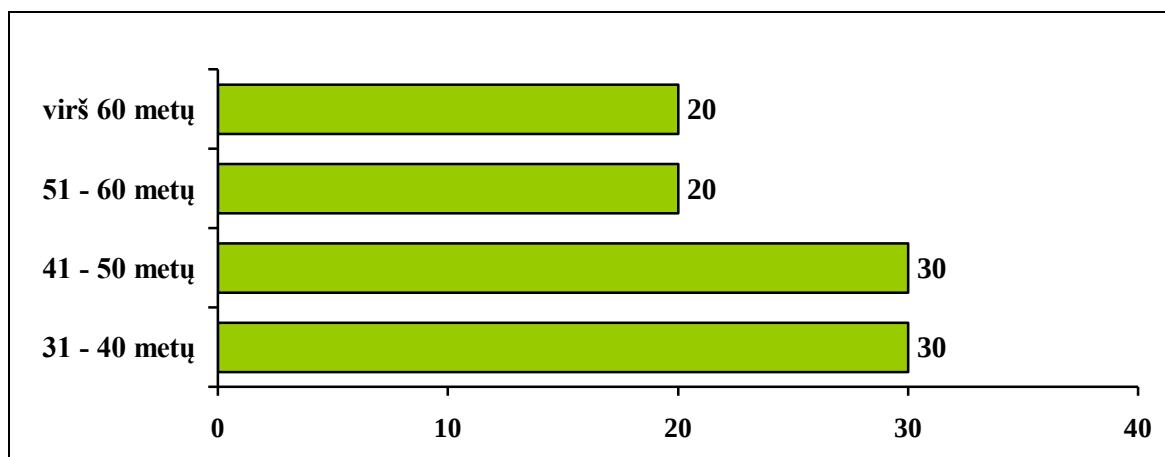
UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ vadovybės organizacinės kultūros tyrime dalyvavo organizacijos vadovas – direktorius, direktoriaus pavaduotojas ir organizacijos padalinių vadovai bei specialistų komandų vadovai, iš viso tyrime dalyvavo 10 vadovų.



10 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Išanalizavus tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ vadovybę sudaro 80 % sudaro moterų, 20 % vyrų, vadovų pasiskirstymas pagal lytį matomas 10 paveiksle. Galima daryti prielaidą, kad ryškų skirtumą nulemia įstaigos veiklos pobūdis, bei moterų polinkis rinktis sveikatos priežiūros srities išsilavinimą.

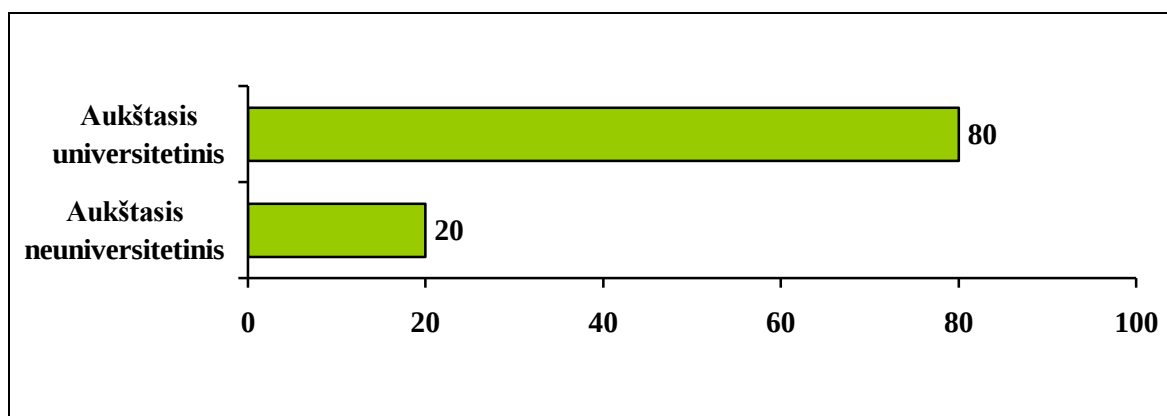
Pagal amžių respondentai buvo suskirstyti į keturias amžiaus grupes: iki 30 metų, nuo 31 iki 40 metų, nuo 41 iki 50 metų, nuo 51 – 60 metų ir virš 60 metų (žr. 11 pav.).



11 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Atlikus duomenų analizę matyti, kad daugiausiai organizacijoje dirba vadovybės atstovai, kurių amžius yra nuo 31 – 40 metų ir nuo 41 – 50 metų (po 30 %). Po 20 % organizacijoje dirbančių vadovų yra 51 – 60 metų ir vyresni nei 60 metų. Organizacijoje nėra vadovų, kurių amžius būtų iki 30 metų.

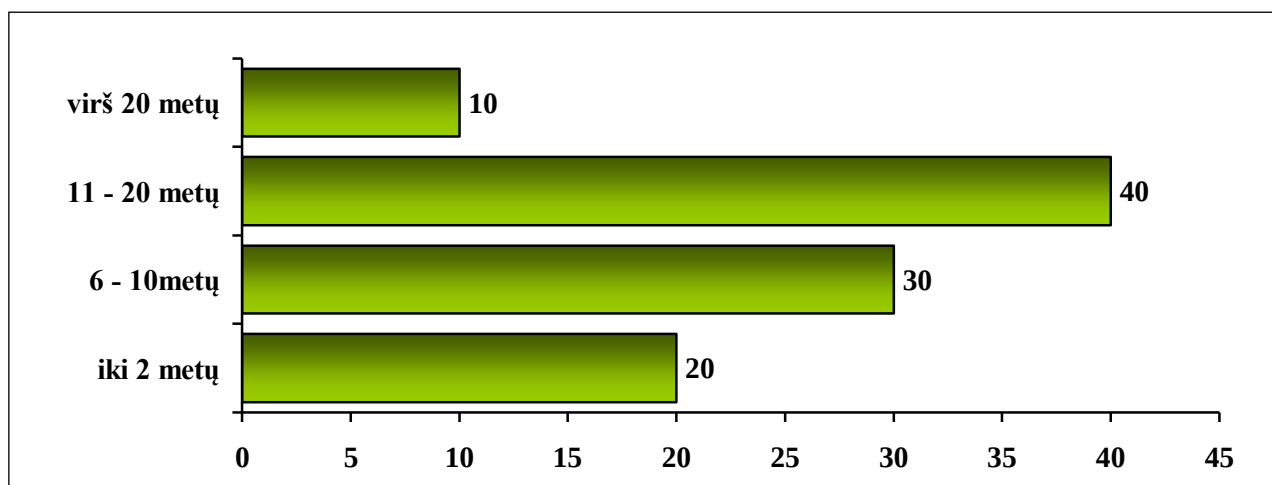
Pagal išsilavinimą respondentai buvo suskirstyti į penkias grupes: vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis, nebaigtas aukštasis.



12 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Atlikus duomenų analizę, 12 paveiksle matyti, kad organizacijos vadovai pasižymi aukšto lygio išsilavinimu: net 80 % vadovų turi universitetinį, o 20 % aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Aukštas išsilavinimo lygis rodo aukštą žinių lygį, bei savo srities išmanymą.

Pagal darbo patirtį organizacijoje, respondentai buvo suskirstyti į penkias grupes: iki 2 metų, nuo 2 iki 5 metų, nuo 6 iki 10 metų, nuo 11 iki 20 metų ir virš 20 metų.



13 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal darbo patirtį organizacijoje (proc.)

Išanalizavus tyrimo duomenis, 13 paveiksle matyti, kad 40 % vadovų organizacijoje dirba nuo 11 iki 20 metų, 30 % vadovų dirba nuo 6 iki 10 metų, 10 procentų virš 20 metų. Penktadalis vadovų (2 %) turi ne didesnę nei 2 metų patirtį organizacijoje. Ilgesnė darbo patirtis organizacijoje rodo, kad

vadovai gerai susipažinę su organizacija, žino organizacijos dominuojančius bruožus, pažįsta darbuotojus, žino privalumus bei trūkumus, ilgiau dirbantys vadovai valdo organizacijoje vykstančius procesus ir turi įtakos organizacinės kultūros formavimui.

### 3.1.2. Vadovų apklausos duomenų analizė

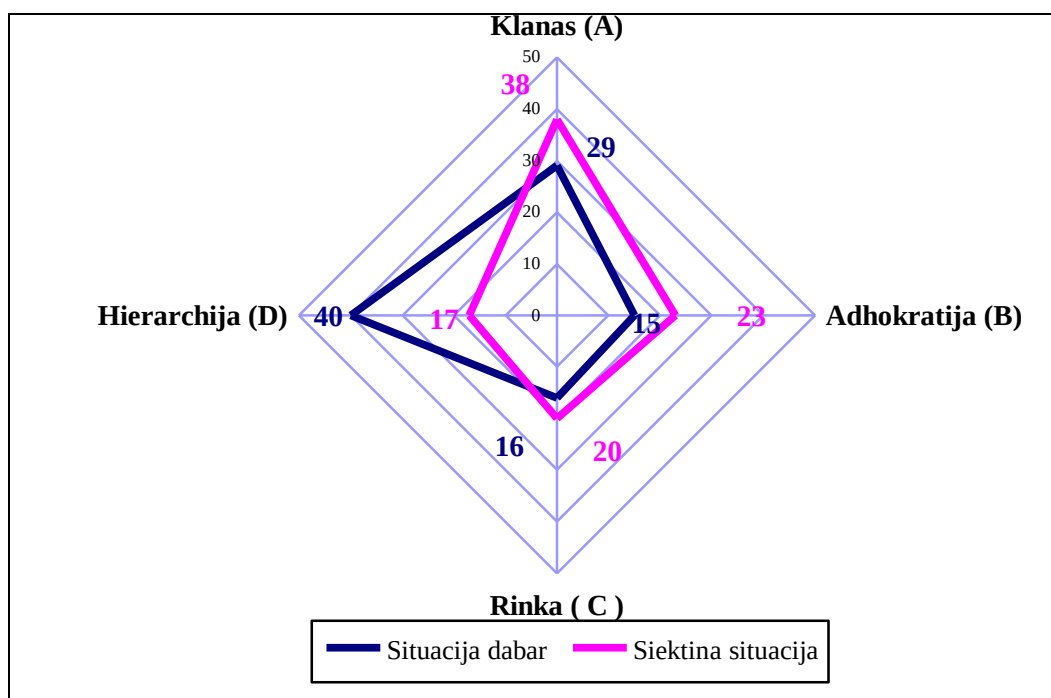
UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ vadovybė pagal K.S. Cameron ir R.E. Quinn metodologiją įvertino esamą ir siektiną organizacijos organizacinės kultūros situaciją (žr.11 lent.)

11 lentelė. Vadovybės apklausos rezultatai

| <b>Organizacinės kultūros tipas</b> | <b>Situacija dabar (%)</b> | <b>Siektina situacija (%)</b> |
|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Klanas (A)</b>                   | 29                         | 38                            |
| <b>Adhokratija (B)</b>              | 15                         | 23                            |
| <b>Rinka (C)</b>                    | 16                         | 20                            |
| <b>Hierarchija (D)</b>              | 40                         | 19                            |
| <b>VISO:</b>                        | 100                        | 100                           |

Apdoroti tyrimo duomenys rodo, kad šiuo metu organizacijoje dominuoja *hierarchijos* tipo organizacinė kultūra (D = 40 %). Kiek mažiau vadovai skyrė *klano* tipo kultūrai (A = 29 %), mažiausiai išreikšta rinkos (C = 16 %) ir adhokratijos (B = 15 %) tipo kultūros. *Siektinos situacijos* apklausos rezultatai rodo, kad ateityje turėtų vyrauti *klano* tipo organizacinė kultūra (A = 38 %), kiti tipai pasiskirstė labai panašiai: adhokratija – 23 %, rinka – 20 %, hierarchija – 19 %. Pagal gautas apklausos duomenų reikšmes, grafiškai pavaizduotas esamos ir siektinos organizacinės kultūros vertinimo profilis (14 pav.). K. S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) pabrėžia, kad analizuojant organizacinės kultūros profilio diagramą, būtina atkreipti dėmesį į daugiau nei dešimties balų skirtumą tarp esamos ir siektinos situacijos, rodantį būsimų pokyčių pagrindą.

Dabartinėje situacijoje diagnozuotas dominuojantis *hierarchinės* organizacinės kultūros tipas (D = 40 %) atskleidžia, kad šiuo metu organizacijai būdinga stabilumas ir kontrolė, stipri vidinė orientacija ir integracija. Svarbiausia – sklandus veiklos procesas, todėl organizacijoje vadovaujama remiantis griežtomis taisyklėmis ir procedūromis, kontroliuojama darbuotojų veikla. Dabartinėje situacijoje vyrauja ir *klano* tipo kultūra (A = 29 %), rodanti, kad organizacija yra atsakinga ir įsipareigojusi darbuotojams, organizacijoje vieningas kolektyvas, stipriai išreikštas „mes“ jausmas, vyrauja draugiška aplinka, būdingas komandinis darbas. Silpniausiai organizacijoje išreikštos *rinkos* (C= 16 %) ir *adhokratijos* (B = 15 %) tipo organizacinės kultūros. Tai rodo, kad organizacijoje, kurioje vyrauja formalios taisyklės, kontrolė ir komandinis darbas, nebūdinga konkurencija, nėra

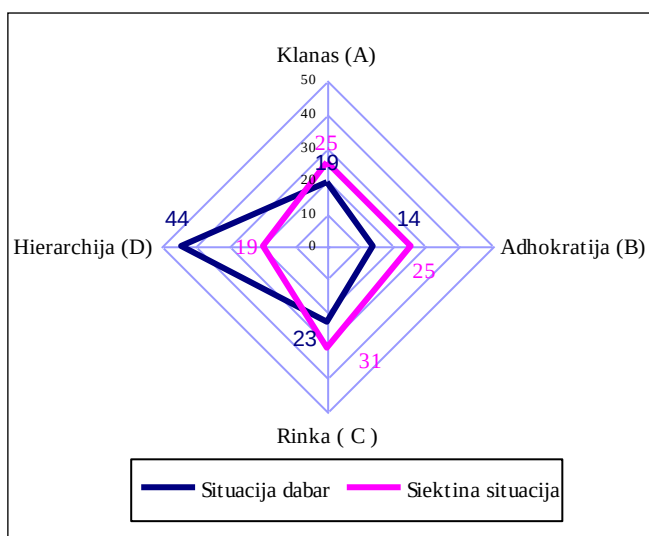


14 pav. Vadovybės esamos ir siektinos organizacinės kultūros profilis (proc.)

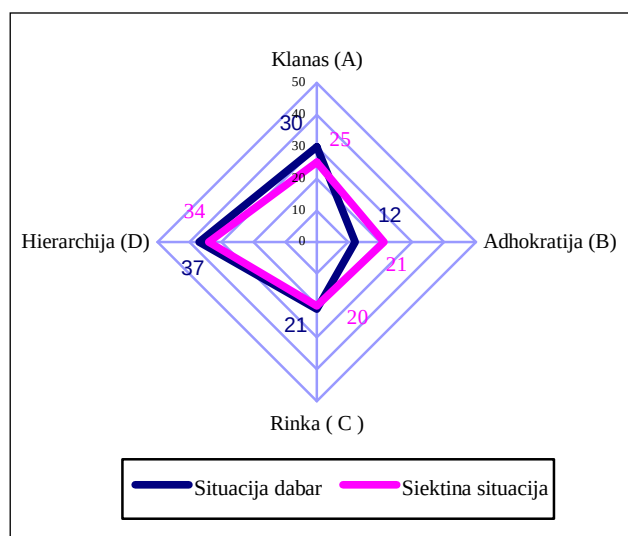
sąlygų pasireikšti novatoriškumui, individualių sprendimų laisvei, organizacija nėra linkusi rizikuoti. *Siektinos situacijos* apklausos rezultatai rodo, kad vadovybė nori pokyčių. Didžiausi skirtumai stebimi *hierarchinėje* kultūroje, tai rodo nustatytas 23 procentinių balų atotrūkis tarp esamos ir siektinos situacijos. Respondentų nuomonė rodo, kad pageidaujama silpninti hierarchinės kultūros bruožus: kontrolę, hierarchiją, paklusnumą. Ateityje labiausiai turėtų dominuoti *klano* tipo kultūra ( $A = 38\%$ ). Vadovai pageidautų organizacijos, kuri būtų lanksti, dinamiška, linkusi į permainas, reaguotų į aplinkos pokyčius, vadovai norėtų perduoti didesnius įgaliojimus darbuotojams bei skatintų labiau dalyvauti organizacijos veikloje. Lyginant su esama situacija, ateityje turėtų būti stiprinama *adhokratija* ( $B = 23\%$ ) ir *rinka* ( $C = 20\%$ ): didesnis dėmesys klientams, unikalių paslaugų kūrimui, konkurencijai, agresyvumui.

K.S. Cameron ir R.E. Quinn metodologijos organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI leidžia atskirai išanalizuoti kiekvieną kultūros dimensiją: dominuojančius organizacijos bruožus, vadovavimo stilių organizacijoje, vadovavimą darbuotojams, vienijančią organizacijos esmę, strateginius tikslus ir sėkmės kriterijus. Atliekant šių dimensijų analizę, galima įvertinti esamą situaciją ir numatyti pageidaujamus pokyčius ateityje.

Išanalizavus *dominuojančių organizacijos bruožų* dimensiją (žr. 15 pav.) vertinimą, matyti, kad dominuoja *hierarchijos* ( $D = 44\%$ ) tipo bruožai – organizacija griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama, vyrauja hierarchija, griežtai nustatytos taisyklės, procedūros, reguliuojančios žmonių veiksmus. Tačiau svarbu ir orientavimasis į rezultatus, užduočių atlikimas, tikslo siekimas ( $C = 23\%$ ). Mažiausiai išreikšti *klano* kultūros bruožai ( $A = 19\%$ ) bei *adhokratijos* bruožai ( $B = 14\%$ ).



15 pav. Dominuojantys organizacijos bruožai

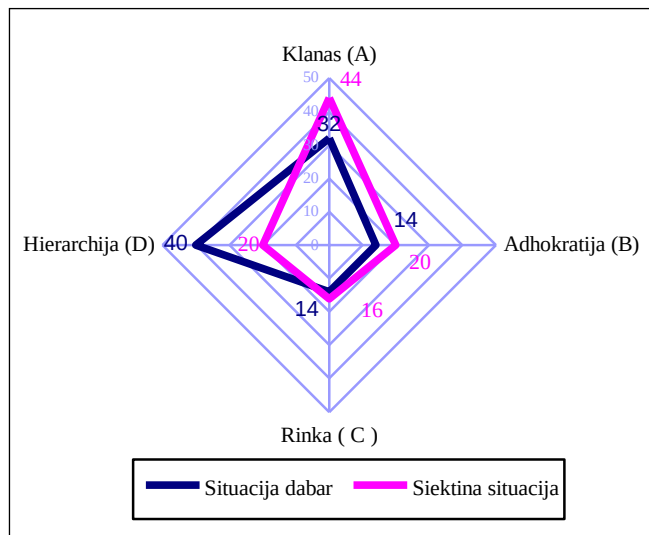


16 pav. Vadovavimo stilius organizacijoje

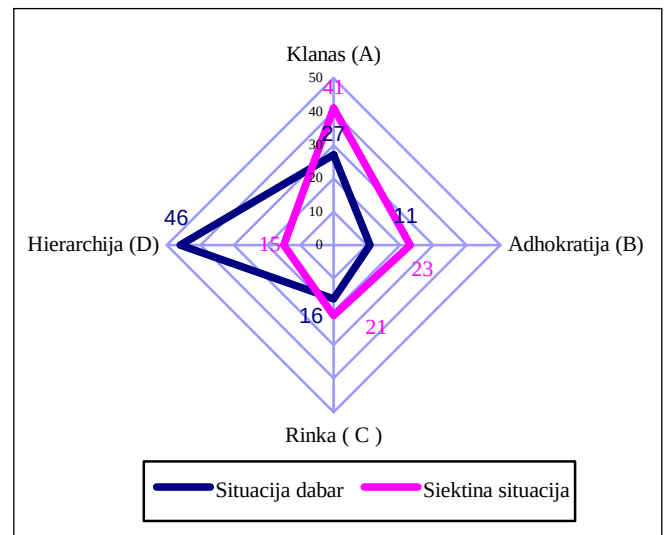
Organizacija nepasižymi unikaliais ypatumais, dinamika, žmonės nėra vieningi, nesiryžta aukotis, tačiau šie bruožai ir negali dominuoti stipriai išreikštoje hierarchinėje kultūroje. *Siektinoje situacijoje* vadovybė nori pokyčių, tai rodo 25 procentinių balų atotrūkis tarp esamos ir siektinos šios dimensijos *hierarchinės* kultūros. Siekiama maksimaliai sumažinti hierarchijos bruožų dominavimą (iki 19 %), t.y. mažiau kontrolės, formalių procedūrų. Respondentų nuomone, organizacijoje ateityje turėtų dominuoti *rinkos* kultūros bruožai (C = 31 %) – konkurencija, lyderystė rinkoje, numatytų tikslų pasiekimas. Taip pat stebimas 11 procentinių balų atotrūkis tarp esamos ir siektinos *adhokratinės* kultūros: ateityje norima tapti dinamiška, verslia organizacija, kurioje žmonės linkę rizikuoti ir aukotis. Mažiausiai turėtų būti stiprinami *klano* kultūros bruožai (A = 25 %).

**Bendro vadovavimo stiliaus** dimensijoje (žr. 16 pav.) diagnozuotas *hierarchinės* organizacinės kultūros tipas (D = 37 %) – organizacijoje skaidriai koordinuojami, sklandžiai tvarkomi reikalai. *Klano* kultūra (A = 30 %) rodo, kad organizacijoje siekiama padėti ir išmokyti. Mažiausiai pasireiškia *rinkos* (C = 21 %) kultūra: dalykiškumas, agresyvumas konkurentų atžvilgiu ir *adhokratijos* (B = 12 %) kultūra: verslumas, novatoriškumas. Ateityje pageidaujama susilpninti *hierarchijos* (D = 34 %), *klano* (A = 25 %), *rinkos* (C = 20 %) kultūrų bruožus šioje dimensijoje ir kiek sustiprinti *adhokratinės* kultūros bruožus organizacijos vadovavimo stiliuje: verslumą, novatoriškumą, rizikos skatinimą.

Išanalizavus **vadovavimo darbuotojams** dimensijos (žr. 17 pav.) vertinimo rezultatus, dabartinėje situacijoje nustatyti dominuojantys *hierarchinės* kultūros bruožai (D = 40%): vadovaujant iš darbuotojų reikalaujama paklusnumo, nuspėjamų, stabilių santykių, garantuojamas užimtumas. Taip pat ryškūs *klano* kultūros bruožai (A = 32 %) – skatinamas komandinis darbas, vieningumas, dalyvavimas sprendimų priėmime. Silpniausiai šiuo metu pasireiškia *rinka* – konkurencijos, pasiekimų skatinimas (C = 14 %) ir *adhokratija* – individuali rizika, novatoriškumas (B = 14 %).



17 pav. Vadovavimas darbuotojams



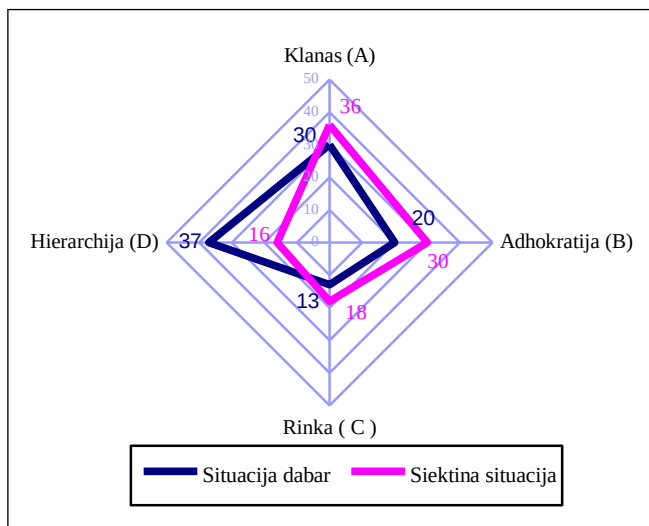
18 pav. Vienijanti organizacijos esmė

Ateityje vadovaudami darbuotojams vadovai pageidautų labiausiai sumažinti *hierarchijos* (D = 20 %) bruožus, stebimas ryškus, net 20 procentinių balų atotrūkis. Ateityje vadovai pageidautų, kad būtų dominuojantis *klano* tipo (A = 44 %) vadovavimo stilius, stebimas 12 procentinių balų pokytis tarp esamos ir siektinos situacijos. Klano tipo vadovavimo stiliui būdingas komandinis darbas, vieningas kolektyvas. Ateityje taip pat norima sustiprinti *adhokratijos* (B = 20 %) ir *rinkos* (C = 20 %) kultūrų bruožus.

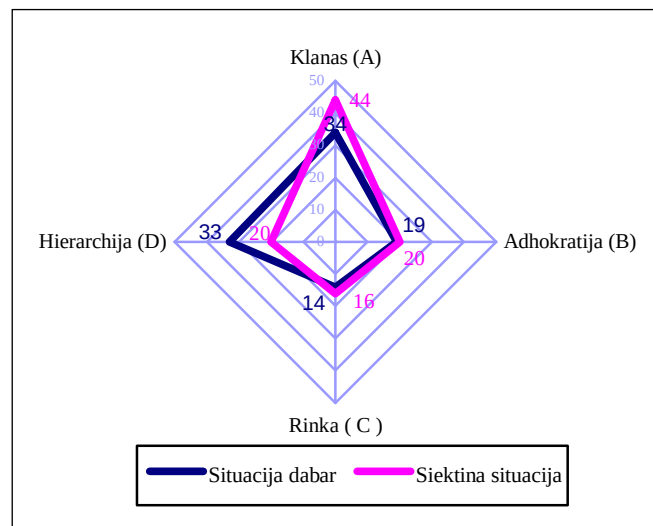
**Vienijančios organizacijos esmės** dimensijoje (žr. 18 pav.), pagal tyrimo rezultatus stipriai dominuoja *hierarchinės* organizacinės kultūros tipas. Vadovybės nuomone, organizaciją vienija formalios taisyklės, oficiali politika, sklandi organizacijos veikla (D = 46%). Taip pat organizaciją vienija atsidavimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas, *klano* kultūra (A = 27%). Silpniausi vienijantys elementai tikslo siekimas, agresyvumas (C = 16%) ir novatoriškumas, pirmavimas (B = 11%). Tačiau *siektinoje situacijoje* vienijanti organizacijos esmė turėtų stipriai keistis, nes stebimas ryškus 31 procentinio balo atotrūkis *hierarchinėje* kultūroje, jos elementai būtų išreikšti mažiausiai, (D = 15%). Ateityje vadovybė pageidautų, kad labiausiai organizaciją vienytų atsidavimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas, įsipareigojimai darbuotojams, tai rodo *klano* kultūros 14 procentinių balų atotrūkis (A = 41%). Taip pat ateityje vadovybė pageidautų daugiau novatoriškumo, tobulinimosi, lankstumo, pirmavimo, tai rodo *adhokratijos* 12 procentinių balų atotrūkis (B = 23 %) bei kiek labiau išreikštos *rinkos* kultūros (C = 21 %).

**Strateginiai tikslų** dimensijoje (žr. 19 pav.), dabartinėje situacijoje diagnozuotas *hierarchinės* kultūros tipas (D = 37%). Vadovybei šiuo metu svarbiausia išlaikyti nekintamumą, stabilumą, pelningumą, kontrolę ir sklandų veiklos procesą. Taip pat šiuo metu svarbu ugdyti žmones, palaikyti didelį pasitikėjimą, atvirumą ir bendrumą, *klano* kultūra (A = 30%). Silpniausiai šiuo metu akcentuojama naujų išteklių, galimybių paieška, problemų sprendimas, *adhokratinė* kultūra (B = 20 %), konkurencija, dominavimas rinkoje (C = 13 %).





19 pav. Strateginiai tikslai



20 pav. Sėkmės kriterijai

Tačiau *siekstinoje situacijoje* respondentai nurodė, kad nori silpninti *hierarchinius* (D = 16 %) strateginius tikslus: nekintamumą, kontrolę, sklandų veiklos procesą, tai rodo 21 procentinio balo atotrūkis. Labiausiai ateityje pageidaujama išbandyti naujoves, ieškoti naujų galimybių, išteklių, spręsti problemas, *adhokratija* (B = 30%), tai rodo 10 procentinių balų atotrūkis tarp esamos ir pageidaujamos situacijos. Ateityje siekiama sustiprinti *klando* kultūros strateginius tikslus (A = 36%) ir *rinkos* kultūros strateginius tikslus (C = 18%).

Išanalizavus *sėkmės kriterijų* dimensijos rezultatus (žr. 20 pav.), respondentų nuomone šiuo metu organizacijos sėkmę lemia žmogiškų išteklių plėtra, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas darbui, rūpinimasis žmonėmis, *klando* kultūra (A = 34 %). Taip pat organizacijos sėkmei įtakos turi pelningumas, patikimos paslaugos, sklandūs planai, žemi kaštai, *hierarchinė* kultūra (D = 33 %). Respondentų nuomone, mažiausiai įtakos organizacijos sėkmei turi naujų paslaugų kūrimas, inovacijos (B = 19 %), pergalė rinkoje, konkurencija, lyderystė (C = 14 %). *Siekstinoje situacijoje* respondentų nuomone, mažiausiai įtakos organizacijos sėkmei turės pelningumas, žemi kaštai, patikimos paslaugos, sklandūs planai, tai rodo 13 procentinių balų atotrūkis *hierarchinėje* kultūroje (D = 33 %). Didžiausią įtaką organizacijos sėkmei turės labiau išreikšti *klando* kultūros sėkmės kriterijai (A = 44 %), tokie kaip žmogiškų išteklių plėtra, rūpinimasis žmonėmis, komandinis darbas, tai rodo 10 procentinių balų atotrūkis. Ateityje organizacijos sėkmei kiek didesnę įtaką turės *adhokratinės* kultūros (B = 20 %) ir *rinkos* kultūros (C = 16 %) sėkmės kriterijai.

Toliau, 12 lentelėje, pateikiamas organizacinės kultūros dimensijų vertinimo apibendrinimas. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dabartinėje situacijoje penkiose dimensijose, išskyrus sėkmės kriterijų dimensiją, būdingi *hierarchinės* kultūros bruožai. Šių dimensijų rezultatai atitinka diagnozuotą organizacijos hierarchinės kultūros tipą dabartinėje situacijoje (žr. 14 pav.) ir patvirtina, kad hierarchinė kultūra šiuo metu yra įsitvirtinusi ir dominuojanti. Siektinos situacijos organizacinės kultūros dimensijų rezultatai rodo statistiškai reikšmingus procentinių balų atotrūkius. Vertinimo

rezultatai atskleidė, kad ateityje hierarchinę kultūrą siektina keisti į *klano* tipo organizacinę kultūrą keturiose diagnozuotose dimensijose. Šie rezultatai rodo atitikimą su tyrimo metu siektinoje situacijoje diagnozuota organizacijos *klano* tipo organizacine kultūra.

12 lentelė. Organizacinės kultūros dimensijų vertinimas

| SITUACIJA DABAR |                                   |                              |    | SIEKTINA SITUACIJA |                                   |                              |    |
|-----------------|-----------------------------------|------------------------------|----|--------------------|-----------------------------------|------------------------------|----|
| Eil. Nr.        | Dimensija                         | Organizacinės kultūros tipas | %  | Eil. Nr.           | Dimensija                         | Organizacinės kultūros tipas | %  |
| 1.              | Dominuojantys bruožai             | Hierarchija                  | 44 | 1                  | Dominuojantys bruožai             | Rinka                        | 31 |
| 2.              | Vadovavimo stilius organizacijoje | Hierarchija                  | 37 | 2.                 | Vadovavimo stilius organizacijoje | Hierarchija                  | 34 |
| 3.              | Vadovavimas darbuotojams          | Hierarchija                  | 40 | 3.                 | Vadovavimas darbuotojams          | Klanas                       | 44 |
| 4               | Vienijanti organizacijos esmė     | Hierarchija                  | 46 | 4.                 | Vienijanti organizacijos esmė     | Klanas                       | 41 |
| 5.              | Strateginiai tikslai              | Hierarchija                  | 37 | 5.                 | Strateginiai tikslai              | Klanas                       | 36 |
| 6.              | Sėkmės kriterijai                 | Klanas                       | 34 | 6.                 | Sėkmės kriterijai                 | Klanas                       | 44 |

Cit. pagal Patapas, Labenskytė, 2011, p. 597

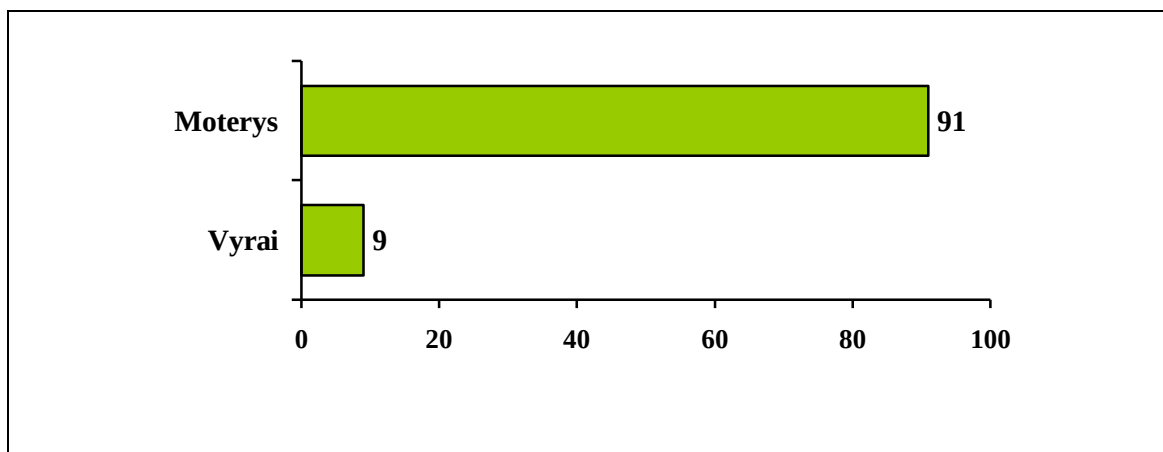
Apibendrinant galima teigti, kad esamos ir siektinos situacijos organizacinės kultūros tyrimo metu nustatyti statistiškai reikšmingi vertinimo rezultatų skirtumai yra būsimų pokyčių organizacijoje pagrindas. Organizacijos vadovybė organizacinės kultūros pokyčius sieja su moderniais pokyčiais organizacijoje, su galimybe tapti dinamiška, lanksčia organizacija, reaguojančia į aplinkos pokyčius, siekiančia tobulėti.

### 3.2. Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai ir jų analizė

#### 3.2.1. Darbuotojų demografinių duomenų analizė

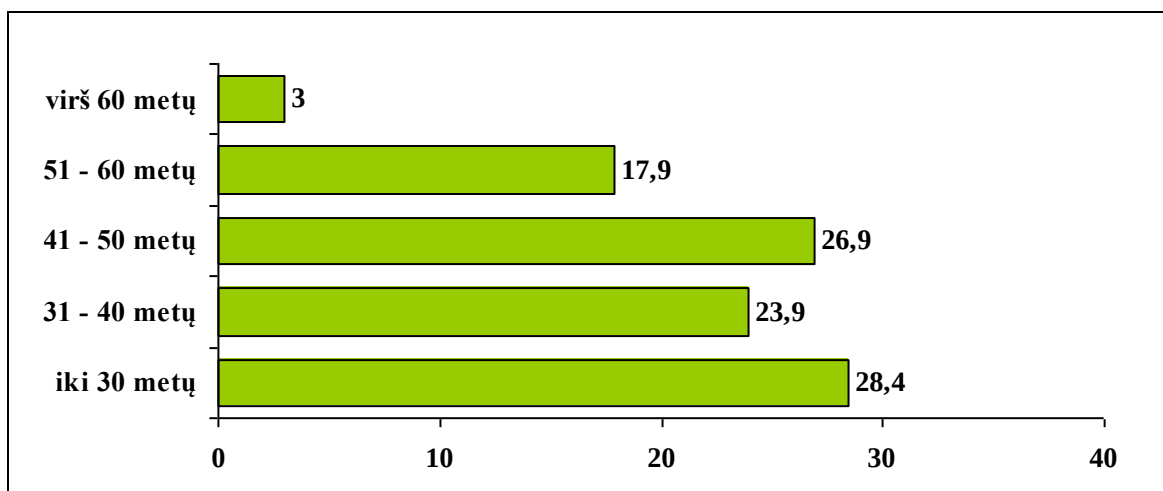
UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ organizacinės kultūros tyrime iš viso dalyvavo 67 darbuotojai. Išanalizavus anketos demografinius duomenis, paaiškėjo, kad UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ didžiąją dalį darbuotojų sudaro moterys – 91 %, vyrai – 9 %. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį matomas 21 paveiksle. Ryškų lyčių skirtumą, kaip ir vadovybės lyčių pasiskirstyme, tikėtina nulemia įstaigos veiklos pobūdis, bei moterų polinkis rinktis sveikatos priežiūros srities išsilavinimą.

Pagal amžių respondentai buvo suskirstyti 4 amžiaus grupės: iki 30 metų, nuo 31 iki 40 metų, nuo 41 iki 50 metų, nuo 51 – 60 metų ir virš 60 metų (žr. 22 pav.).



21 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį ( proc.)

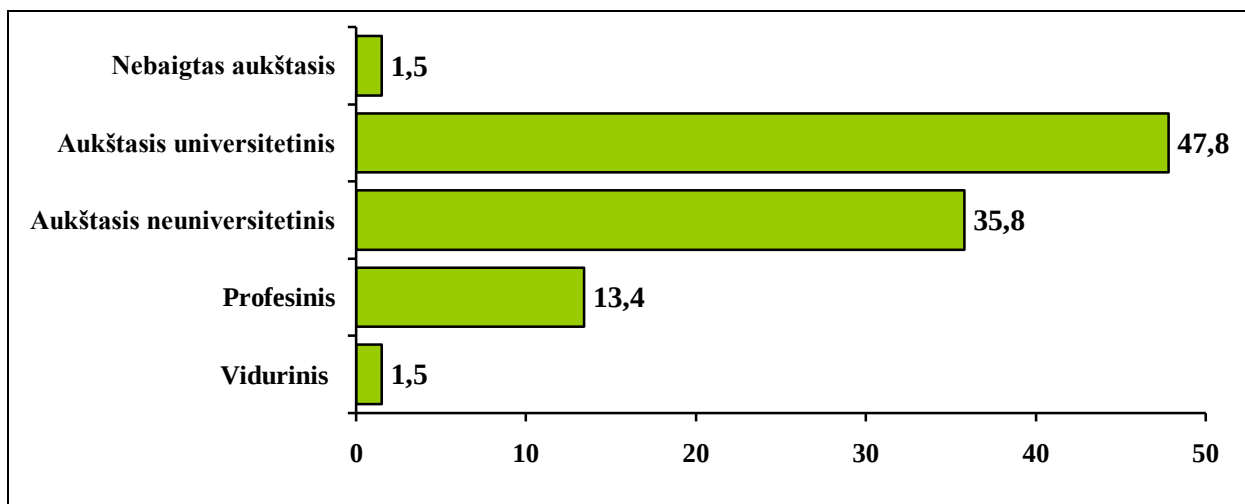
Tyrimo rezultatai rodo, kad daugiausiai organizacijoje dirbančių darbuotojų yra iki 30 metų (28,4 %). Antra pagal dydį amžiaus grupė yra nuo 41 – 50 metų ( 26,9 %). Beveik ketvirtadalis darbuotojų yra 31 – 40 metų (23,9 %). Dalis darbuotojų yra 51 – 60 metų (17,9 %) ir 3 % darbuotojų yra vyresni nei 60 metų.



22 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių ( proc.)

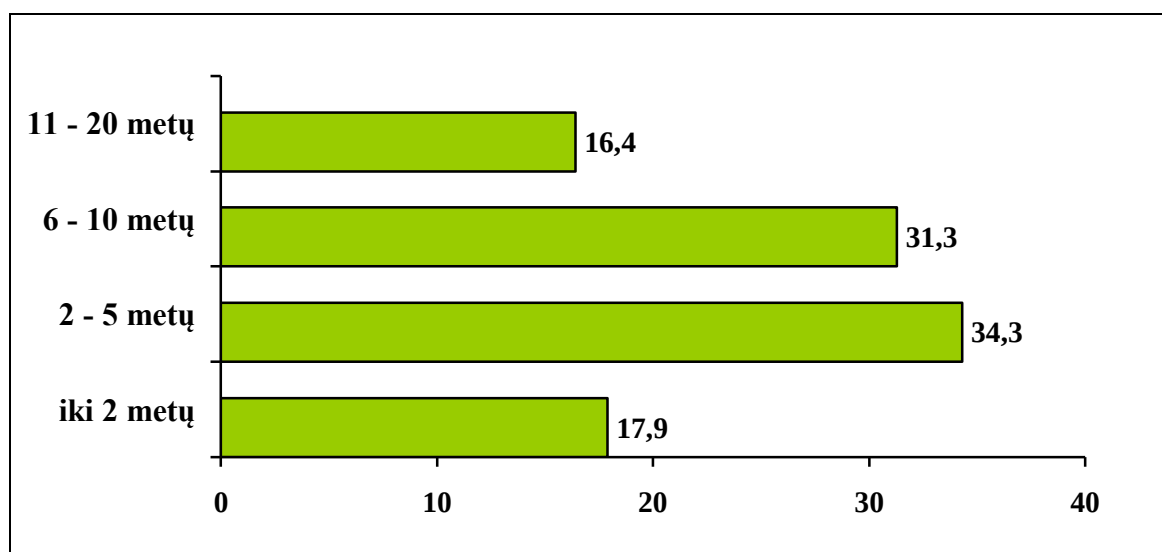
Pagal išsilavinimą respondentai buvo suskirstyti į penkias grupes: vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis , aukštasis universitetinis, nebaigtas aukštasis (žr. 23 pav.).

Atlikus duomenų analizę paaiškėjo, kad didžioji dalis organizacijos darbuotojų pasižymi aukšto lygio išsilavinimu: beveik pusė darbuotojų (47,8 %) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir daugiau nei trečdalis (35,8 %) yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Aukštas išsilavinimo lygis rodo aukštą žinių lygį, bei savo srities išmanymą. Dalis darbuotojų turi profesinį išsilavinimą (13,4 %), nebaigtą aukštąjį ir vidurinį išsilavinimą turi po 1,5 % darbuotojų.



23 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Pagal darbo patirtį organizacijoje, respondentai buvo suskirstyti į penkias grupes: iki 2 metų, nuo 2 iki 5 metų, nuo 6 iki 10 metų, nuo 11 iki 20 metų ir virš 20 metų. Darbo patirtis organizacijoje svarbus faktorius analizuojant organizacinę kultūrą, nes didesnę patirtį turintys darbuotojai yra geriau susipažinę su organizacija ir joje vykstančiais procesais.



24 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo patirtį organizacijoje ( proc.)

Išanalizavus tyrimo duomenis, 24 paveiksle matyti, kad vienas trečdalis darbuotojų (34,3 %) dirba organizacijoje nuo 2 iki 5 metų, kitas trečdalis (31,3%) dirba nuo 6 iki 10 metų. Mažesnę dalis (17,9 %) darbuotojų dirba iki 2 metų ir mažiausiai darbuotojų, kurių patirtis organizacijoje nuo 11 iki 20 metų (16,9 %). Organizacijoje nėra darbuotojų, kurių patirtis būtų virš 20 metų. Remiantis darbo patirties organizacijoje tyrimo rezultatais, galime daryti prielaidą, kad organizacijoje yra nemaža darbuotojų kaita, nes daugiau nei pusė darbuotojų organizacijoje (52,2 %) turi iki 5 metų darbo patirtį.

### 3.2.2. Darbuotojų apklausos duomenų analizė

UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ darbuotojai pagal K.S. Cameron ir R.E. Quinn metodologijos adaptuotą anketą vertino organizacijos organizacinę kultūrą. Darbuotojai vertino tam tikrą kultūrą atspindinčius teiginius, pasirinkdami labiausiai jų nuomonę išreiškiantį balą.

Atliekant tyrimus, labai svarbi apklausos skalės savybė yra jos validumas, t.y. ar teisingai skalė matuoja tiriamą reiškinį, sąvoką. Skalės patikimumas – jos vidinis vientisumas ir matavimo rezultatų stabilumas. Vidinį skalės patikimumą galima įvertinti naudojant Cronbach alfa koeficientą, kuris kiekybiškai įvertina skalės elementų tarpusavio koreliaciją. Šio koeficiento reikšmė gali didėti nuo nulio iki vieneto, kuo labiau sutampa su vienetu, tuo labiau skalės elementai tarpusavyje susiję, tuo aukštesnis vidinis suderinamumas (Vaitkevičius, Saudargienė, 2010, p.101).

13 lentelė. Klausimyno Cronbach alfa koeficientas

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,906             | 28         |

13 lentelėje pateikti rezultatai, kuriuose matyti, kad Cronbach's Alpha lygi 0,906. Nustatytas aukštas skalės vidinio patikimumo laipsnis. Tai rodo, kad iš 28 klausimų sudaryta skalė yra validi ir tinkama statistiniams skaičiavimams.

Atliekant tyrimo duomenų analizę svarbu atkreipti dėmesį į koreliaciją – kintamųjų tiesinę priklausomybę, susietumo laipsnį. Teigiamas koreliacijos koeficientas  $r$  rodo tiesioginę kintamųjų priklausomybę, kai didesnės X reikšmės atitinka didesnes Y reikšmes, neigiamas – kai aukštos X reikšmės atitinka mažesnes Y reikšmes (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Koreliacijos koeficiento reikšmė visada yra tarp  $-1$  ir  $+1$ . Kadangi darbuotojų apklausoje buvo panaudota Likerto skalė su ranginiais kintamaisiais, skaičiuojamas Spearmano koreliacijos koeficientas. Žemiau bus pateikiamos kiekvienos kultūros teiginių koreliacijos lentelės ir duomenų analizė.

Pirmiausiai bus analizuojami *klano kultūrą* atspindintys teiginiai (žr. 9 priedą). Teiginiai, kurie sulaukė didžiausio sutikimo arba nesutikimo ir įvertinti aukščiausiu procentiniu balu yra paryškinti. Analizuojant teiginį, kad darbuotojai jaučia vadovo palaikymą, gali pasidalinti asmeninėmis problemomis, išaiškėjo, kad daugiau nei trečdalis respondentų (38,8 %), pritaria šiam teiginiui (sutinka iš dalies – 34,3%; visiškai sutinka – 4,5%). Kiek daugiau nei penktadalis respondentų (26,9 %), abejoja šiuo teiginiu, o kiek daugiau nei trečdalis respondentų (34,3 %) nesutinka su šiuo teiginiu (iš dalies sutinka – 14,9 %; visiškai nesutinka –19,4 %).

Didžioji dalis respondentų (62,7 %) pritaria, kad dirba stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje (sutinka iš dalies – 35,8 %; visiškai sutinka – 26,9 %). Maža dalis respondentų (14,9 %) abejoja, o

kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų (22,3 %) nesutinka, kad dirba stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje (iš dalies nesutinka – 11,9 %; visiškai nesutinka – 10,4 %).

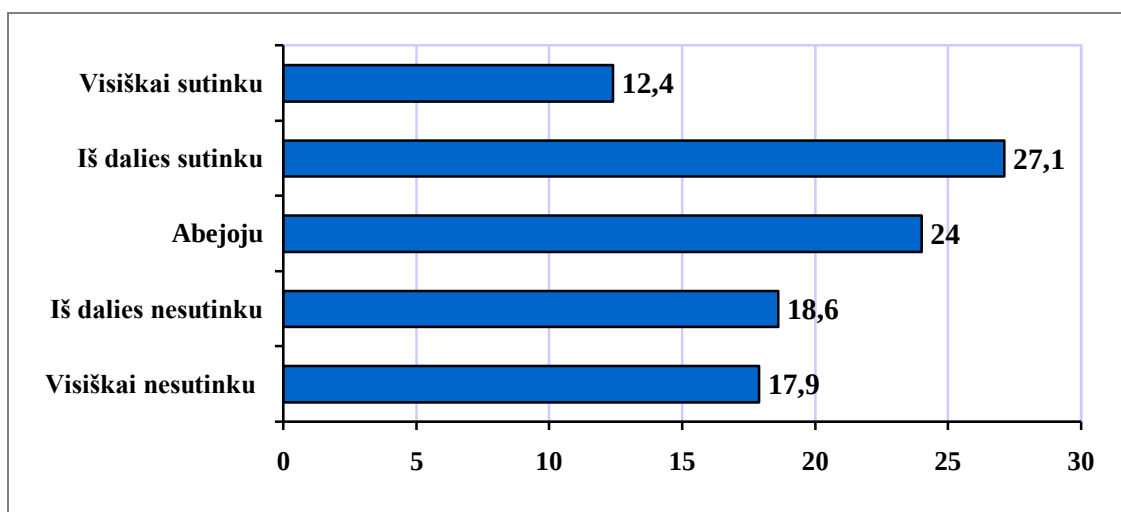
Nemaža dalis darbuotojų (41,8 %) pritaria teiginiui, kad turi abipusį ryšį su vadovu, žino jo nuomonę apie atliekamus darbus (iš dalies sutinka – 29,9 %, visiškai sutinka – 11,9 %). Tačiau daugiau nei trečdalis darbuotojų (35,8 %) nesutinka su šiuo teiginiu (visiškai nesutinka – 19,4 % iš dalies nesutinka – 16,4 %), o 22,4 % respondentų šiuo teiginiu abejoja.

Didžiausio nepritarimo sulaukė teiginys, kad vadovas visiems užtikrina galimybę tobulėti, daugiau nei pusė darbuotojų (52,3 %) išreiškė nesutikimą (visiškai nesutinka – 26,9 %; iš dalies nesutinka – 25,4 %). Ketvirtadalis darbuotojų (25,4 %) abejoja šiomis galimybėmis. Kiek daugiau nei penktadalis darbuotojų (22,4 %) sutinka, kad vadovas užtikrina galimybę tobulėti (iš dalies sutinka – 14,9 %, visiškai sutinka – 7,5 %).

Tyrimo rezultatai rodo, kad nemaža dalis respondentų (41,8 %) nesutinka su teiginiu, kad yra skatinami dirbti komandomis, dalyvauti priimant sprendimus (iš dalies nesutinka – 23,9 %; visiškai nesutinka – 17,9 %). Beveik ketvirtadalis respondentų (23,9 %) abejoja šiuo teiginiu. Tačiau kiek daugiau nei trečdalis darbuotojų (34,4 %) mano, kad yra skatinami dirbti komandomis, dalyvauti priimant sprendimus (iš dalies sutinka – 25,4 %, visiškai sutinka – 9 %).

Labiausiai darbuotojai abejoja ar organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas (29,9 %). Didesnė darbuotojų dalis (37,3 %) neabejoja ir pritaria šiam teiginiui (iš dalies sutinka – 22,4 %, visiškai sutinka – 14,9 %). Trečdalis darbuotojų (32,8 %) nesutinka, kad organizaciją vienija pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas (iš dalies nesutinka – 19,4 %; visiškai nesutinka – 13,4 %).

Remiantis tyrimo rezultatais, apibendrintas klanų kultūros teiginių vertinimas grafiškai pavaizduotas 25 paveiksle.



25 pav. Klanų kultūros teiginių vertinimo pasiskirstymas (proc.)

Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų analizė rodo, kad pagal procentinius pasiskirstymus dominuoja darbuotojų sutikimas (39,5%) su klanų kultūros teiginiais: iš dalies sutinka (27,1%), bei visiškai sutinka (12,4 %). Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad panaši dalis darbuotojų nesutinka (36,5 %) su klanų kultūros teiginiais: po 17,9 % darbuotojų išreiškė visišką ir 18,6 % dalinį nesutikimą. Beveik ketvirtadalis darbuotojų (24 %) abejoja klanų kultūros teiginiais.

14 lentelėje pateikti klanų kultūros teiginių koreliacijos koeficientai. Paryškinti koreliacijos koeficientai rodo, kad šie teiginiai statistikai reikšmingai koreliuoja (žr. 10 priedą). Tai rodo klausimyno statistinį patikimumą ( $p < 0,01$ ).

14 lentelė. Klanų kultūros teiginių koreliacija (Spearmano koeficientas)

| Teiginiai | 1    | 5    | 9    | 13   | 17   | 21 |
|-----------|------|------|------|------|------|----|
| 1         | 1    |      |      |      |      |    |
| 5         | ,125 | 1    |      |      |      |    |
| 9         | ,332 | ,042 | 1    |      |      |    |
| 13        | ,335 | ,156 | ,559 | 1    |      |    |
| 17        | ,178 | ,295 | ,553 | ,464 | 1    |    |
| 21        | ,162 | ,680 | ,115 | ,250 | ,466 | 1  |

1) Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jaučiame jo palaikymą.  
5) Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje  
9) Darbe su vadovu turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus  
13) Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.  
17) Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai dalyvauti priimant svarbius sprendimus  
21) Pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas vienija mūsų organizaciją.

Lentelėje matyti silpna pirmojo teiginio koreliacija devintu ir tryliktu teiginiais. Kuo dažniau respondentai mano, jog gali su vadovu darbe pasidalinti asmeninėmis problemomis, tuo dažniau mano, kad su vadovu turi abipusį ryšį ( $r = 0,332$ ,  $p < 0,01$ ), vadovas užtikrina galimybę tobulėti ( $r = 0,335$ ,  $p < 0,01$ ).

Kuo labiau respondentai linkę manyti, kad dirba stiprioje, atsidavusioje komandoje, tuo dažniau mano, kad organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas ( $r = 0,680$ ,  $p < 0,01$ ), nustatyta vidutiniška koreliacija.

Kuo dažniau respondentai mano, kad su vadovu turi abipusį ryšį, žino jo nuomonę apie atliktus darbus, tuo dažniau respondentai linkę manyti, kad vadovas užtikrina visiems galimybę tobulėti ( $r = 0,559$ ,  $p < 0,01$ ), kad yra skatinami dirbti komandomis, dalyvauti priimant sprendimus ( $r = 0,553$ ,  $p < 0,01$ ). Tarp šių klausimų nustatyta vidutiniška koreliacija.

Silpna koreliacija nustatyta tarp respondentų nuomonės apie vadovo užtikrinamas galimybes tobulėti ir skatinimo dirbti komandomis, dalyvavimo priimant sprendimus. Kuo labiau respondentai mano, kad vadovas užtikrina visiems galimybę tobulėti, tuo labiau linkę manyti, kad yra skatinami dirbti komandomis, dalyvauti priimant sprendimus ( $r = 0,464$ ,  $p < 0,01$ ).

Nustatyta silpna koreliacija tarp respondentų nuomonės apie skatinimą dirbti komandomis, dalyvavimą priimant sprendimus ir organizaciją vienijančius veiksniai. Kuo dažniau respondentai mano, kad yra skatinami dirbti komandomis, dalyvauti priimant sprendimus, tuo labiau yra linkę manyti, kad organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas ( $r = 0,466$ ,  $p < 0,01$ ).

Išanalizavus *adhokratinės kultūros* teiginių vertinimus (žr. 11 priedą.), galima teigti, kad beveik pusė organizacijos darbuotojų (49,3 %) nesutinka su teiginiu, kad organizacijoje yra skatinami generuoti naujas idėjas bei naujus darbo metodus (iš dalies nesutinka – 25,4 %; visiškai nesutinka – 23,9 %), beveik ketvirtadalis darbuotojų (23,9 %) abejoja šiuo teiginiu. Tačiau kiek daugiau nei ketvirtadalis darbuotojų (26,9 %) išreiškė sutikimą su šiuo teiginiu (iš dalies sutinka – 23,9 %, visiškai sutinka – 3 %).

„Kai pasiūloma nauja idėja, vadovas padeda ją įgyvendinti“ – šiam teiginiui pritaria 38,8 % respondentų (iš dalies sutinka – 31,3 %, visiškai sutinka – 7,5 %), kiek daugiau nei ketvirtadalis abejoja (26,9 %). 34,3 % respondentų nepitaria šiam teiginiui (visiškai nesutinka – 17,9 %, iš dalies nesutinka – 16,4 %).

Daugiau nei pusė organizacijos darbuotojų (53,8 %) nesutinka, kad vadovas pateikia kūrybines idėjas, susijusias su organizacijos veikla (iš dalies nesutinka – 29,9 %; visiškai nesutinka – 23,9 %), ketvirtadalis darbuotojų (25,4 %) abejoja. Penktadalis darbuotojų (20,9 %) sutinka, kad organizacijoje vadovas pateikia kūrybines idėjas, susijusias su organizacijos veikla (iš dalies sutinka – 13,4 %, visiškai sutinka – 7,5 %).

Didžioji dalis organizacijos darbuotojų (40,3 %) pasiryžę rizikuoti, aukotis siekiant užsibrėžto tikslo (iš dalies sutinka – 31,3 %, visiškai sutinka – 9 %). Ketvirtadalis darbuotojų abejoja (25,4 %).

Trečdalis darbuotojų (34,3 %) nemano, kad žmonės linkę aukotis ir rizikuoti (visiškai nesutinka – 17,9 %, iš dalies nesutinka – 16,4 %).

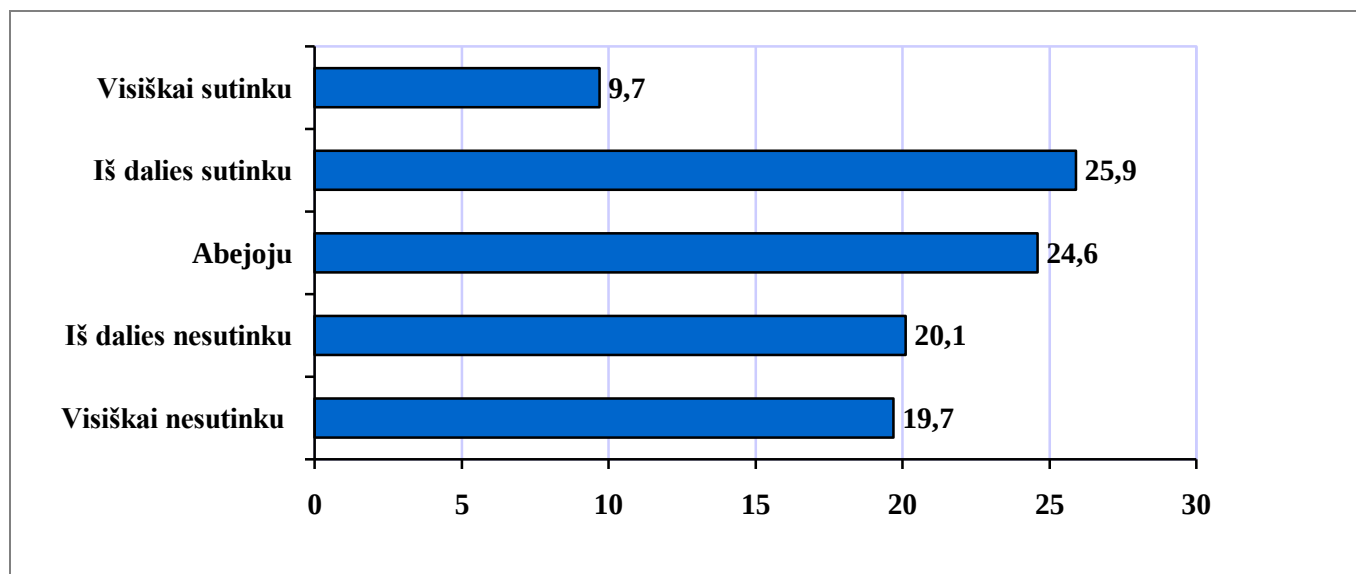
UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ organizacijos darbuotojams suteikiama laisvė atliekant užduotis, nusprendžiant kaip atlikti darbą, taip mano daugiau nei pusė (58,2 %) darbuotojų (iš dalies sutinka – 32,8 %, visiškai sutinka – 25,4 %). Mažiau nei ketvirtadalis darbuotojų (23,9 %) nesutinka su šiuo teiginiu (iš dalies nesutinka – 16,4 %; visiškai nesutinka – 7,5 %), maža dalis (17,9 %) darbuotojų abejoja.

Vertindami *adhokratinės kultūros* teiginius, daugiausiai respondentų (28,4%), suabejojo ar organizaciją vienija siekis pirmauti ir pasišventimas naujovėms. Didžioji dalis respondentų (43,3 %) nepitaria šiam teiginiui (visiškai nesutinka – 26,9 %, iš dalies nesutinka – 16,4 %). Daugiau nei ketvirtadalis respondentų (28,4 %) sutinka, kad organizaciją vienija siekis pirmauti ir pasišventimas naujovėms (iš dalies sutinka – 22,4 %, visiškai sutinka – 6 %).

Remiantis tyrimo rezultatais, apibendrintas *adhokratinės kultūros* teiginių vertinimas grafiškai pavaizduotas 26 paveiksle.



Išanalizavus UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatus, matyti, kad dominuoja nesutikimas (39, 8% ) su adhokratinės kultūros teiginiais: iš dalies nesutinka 20,1 %,



26 pav. Adhokratinės kultūros teiginių vertinimo pasiskirstymas ( proc.)

visiškai nesutinka 19,7 % darbuotojų. Tačiau panaši dalis darbuotojų (35,6 %) išreiškė pritarimą adhokratinėi kultūrai: iš dalies sutinka 25, 9 %, visiškai sutinka 9,7 % darbuotojų. Ketvirtadalis darbuotojų (24,6 %) išreiškė abejonę šios kultūros teiginiais.

15 lentelėje pateikti adhokratinės kultūros teiginių koreliacijos koeficientai. Paryškinti koreliacijos koeficientai rodo, kad šie teiginiai statistikai reikšmingai koreliuoja (žr. 12 priedą). Tai rodo klausimyno statistinį patikimumą ( $p < 0,01$  ).

15 lentelė. Adhokratinės kultūros teiginių koreliacija (Spearmano koeficientas)

| Teiginiai | 2           | 6           | 10          | 14          | 18   | 22 |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|----|
| 2         | 1           |             |             |             |      |    |
| 6         | <b>,466</b> | 1           |             |             |      |    |
| 10        | <b>,478</b> | <b>,620</b> | 1           |             |      |    |
| 14        | ,267        | ,245        | <b>,369</b> | 1           |      |    |
| 18        | ,183        | ,114        | ,044        | ,114        | 1    |    |
| 22        | <b>,445</b> | <b>,483</b> | <b>,323</b> | <b>,335</b> | ,283 | 1  |

2) Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus  
6) Kai pasiūloma nauja idėja, vadovas padeda ją įgyvendinti  
10) Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.  
14) Siekiant užsibrėžto tikslo, žmonės pasiryžę rizikuoti ir aukotis  
18) Atliekant užduotis mums suteikiama laisvė, galimybė individualiai nuspręsti kaip atlikti vieną ar kitą darbą.  
22) Pasišventimas naujovėms, tobulinimui ir siekis pirmauti vienija mūsų organizaciją.

Nustatyta silpna koreliacija tarp respondentų požiūrio į siūlomas idėjas, darbo metodus, vadovo idėjų įgyvendinimą, pateikimą ir organizaciją vienijančius veiksniai. Kuo labiau respondentai mano, jog jie darbe yra skatinami generuoti naujas idėjas, darbo metodus, tuo labiau, jų nuomone, vadovas padeda jas įgyvendinti ( $r = 0,466$ ), tuo labiau linkę manyti, kad vadovas pateikia naujas kūrybines idėjas ( $r =$

0,478,  $p < 0,01$ ) ir kad organizaciją vienija naujovės, siekis pirmauti ( $r = 0,445$ ,  $p < 0,01$ ). Nustatyta vidutiniška koreliacija tarp vadovo pagalbos įgyvendinant idėjas ir vadovo pateikiamų idėjų, bei silpna koreliacija tarp pasišventimo naujovėms. Kuo labiau respondentai mano, jog vadovas padeda įgyvendinti siūlomas idėjas, tuo labiau respondentai mano, kad vadovas reguliariai pateikia idėjas ( $r = 0,620$ ,  $p < 0,01$ ) ir kad organizaciją vienija pasišventimas naujovėms ir siekis pirmauti ( $r = 0,483$ ,  $p < 0,01$ ).

Nustatyta silpna koreliacija tarp vadovo pateikiamų idėjų ir tarp žmonių ryžto aukotis, bei pasišventimo naujovėms. Respondentai, kurie mano, jog vadovas pateikia naujas idėjas tuo dažniau, jų nuomone, žmonės siekia tikslo, aukojasi ( $r = 0,369$ ,  $p < 0,01$ ), tuo labiau organizaciją vienija naujovės, siekis pirmauti ( $r = 0,323$ ,  $p < 0,01$ ).

Nustatyta silpna koreliacija tarp žmonių pasiryžimo aukotis ir veiksmų, vienijančių organizaciją. Respondentai, kurie mano, kad siekiant tikslo žmonės pasiryžę aukotis, labiau linkę manyti, kad organizaciją vienija pasišventimas naujovėms, siekis pirmauti ( $r = 0,335$ ,  $p < 0,01$ ).

**Rinkos kultūros** tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad lyginant su kitomis kultūromis, UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ darbuotojai labiausiai nesutiko su šios kultūros teiginiais. Darbuotojų vertinime dominavo visiškas arba dalinis nesutikimas kiekviename teiginyje (žr. 13 priedą).

Tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau nei pusės (59,7%) darbuotojų nuomone, vadovas jų nemotyvuoja geresniam darbo atlikimui, neužkrečia savo energija (visiškai nesutinka – 35,8 %, iš dalies nesutinka – 23,9 %). Beveik penktadalis (19,4%) darbuotojų mano kitaip ir pritaria šiam teiginiui (iš dalies sutinka – 16,4 %, visiškai sutinka – 3 %), panaši dalis darbuotojų (20,9 %) abejoja.

Didžioji dalis darbuotojų (43,3 %) nežino vadovo iškeltų tikslų (visiškai nesutinka – 22,4 %, iš dalies nesutinka – 20,9 %). Daugiau nei trečdalis darbuotojų (35,8 %) žino vadovo iškeltus tikslus (iš dalies sutinka ir visiškai sutinka po 17,9 %), penktadalis darbuotojų (20,9 %) abejoja.

Teiginys, kad „mūsų organizacijoje vyrauja motyvuojantis klimatas, užkrečiantis kiekvieną energija“ taip pat nesulaukė pritarimo, kiek daugiau nei pusė darbuotojų (52,2%) nesutinka su šiuo teiginiu (visiškai nesutinka – 31,3 %, iš dalies nesutinka – 20,9 %). Beveik trečdalis darbuotojų (29,9 %) abejoja šiuo teiginiu. Ir tik maža dalis darbuotojų (17,9 %) sutinka su šiuo teiginiu (iš dalies sutinka – 10,4 %, visiškai sutinka – 7,5 %).

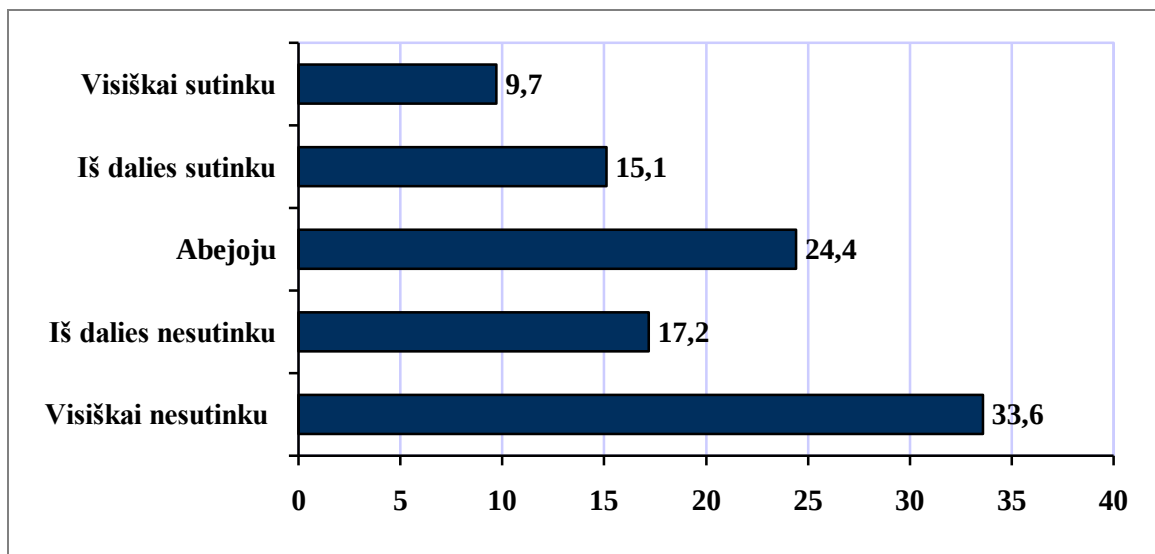
Organizacijos darbuotojų nuomone (37,3 %), jie nėra informuojami apie organizacijos stipriąsias, silpnąsias puses, siekius bei rezultatus (visiškai nesutinka – 22,4 %, iš dalies nesutinka – 14,9 %). Kiek daugiau nei trečdalis darbuotojų (35,8 %) nuomone, jiems teikiama informacija apie organizaciją (iš dalies sutinka – 20,9 %, visiškai sutinka – 14,9 %). Daugiau nei ketvirtadalis darbuotojų (26,9 %) abejoja šiuo teiginiu.

Didelė dalis darbuotojų (38,9 %) nepritaria teiginiui, kad atlikdami užduotis jie konkuruoja tarpusavyje (visiškai nesutinka – 29,9 %, iš dalies nesutinka – 9 %). Trečdalis darbuotojų (32,8 %)

išreiškė abejonę šiuo teiginiu. Likusi dalis darbuotojų (28,3 %) sutinka su šiuo teiginiu (iš dalies sutinka – 16,4 %, visiškai sutinka – 11,9 %).

Darbuotojai ypatingai aukštą nepritarimą išreiškė teiginiui, kad vadovybė yra reikli, už gerus rezultatus darbuotojai skatinami premija, pagyrimu, net 73,1 % darbuotojų nesutinka su šiuo teiginiu (visiškai nesutinka – 59,7 %, iš dalies nesutinka – 13,4 %). Dalis darbuotojų (14,9 %) abejoja, ir tik 12 % darbuotojų sutinka, kad darbuotojai yra skatinami (iš dalies sutinka – 9 %, visiškai sutinka – 3 %).

Remiantis tyrimo rezultatais, apibendrintas rinkos kultūros teiginių vertinimas grafiškai pavaizduotas 27 paveiksle.



27 pav. Rinkos kultūros teiginių vertinimo pasiskirstymas (proc.)

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ darbuotojų vertinimuose dominuoja nepritarimas rinkos kultūrai. Pusė organizacijos darbuotojų 50,8 % išreiškė nesutikimą su rinkos kultūros teiginiais: visiškai nesutinka 33,6 % darbuotojų, iš dalies nesutinka 17,2 % darbuotojų. Nors ketvirtadalis darbuotojų (24,4 %) abejoja rinkos kultūra, kitas ketvirtadalis darbuotojų (24,8 %) pritaria rinkos kultūrai: iš dalies sutinka 15,1 %, visiškai sutinka 9,7 % darbuotojų.

16 lentelėje pateikti rinkos kultūros teiginių koreliacijos koeficientai. Paryškinti koreliacijos koeficientai rodo, kad šie teiginiai statistikai reikšmingai koreliuoja (žr. 14 priedą). Tai rodo klausimyno statistinį patikimumą ( $p < 0,01$ ).

Lentelėje matyti, kad respondentų atsakymai į teiginį, jog vadovas juos motyvuoja, užkrečia energija, silpnai koreliuoja su teiginiais, kad jie žino vadovo iškeltus tikslus ( $r = 0,418$ ,  $p < 0,01$ ); vidutiniškai koreliuoja su respondentų nuomone apie jų nuolatinį informavimą apie skyriaus silpnąsias, stipriąsias puses, siekius, rezultatus ( $r = 0,603$ ,  $p < 0,01$ ); silpnai koreliuoja su respondentų nuomone apie tarpusavio konkuravimą atliekant užduotis ( $r = 0,371$ ,  $p < 0,01$ ); vidutiniškai koreliuoja su respondentų nuomone, jog vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus yra skatinami pagyrimu, premija ( $r = 0,552$ ,  $p < 0,01$ ).

16 lentelė. Rinkos kultūros teiginių koreliacija (Spearmano koeficientas)

| Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4    | 8    | 12   | 16   | 20   | 24 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|----|
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1    |      |      |      |      |    |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ,418 | 1    |      |      |      |    |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ,255 | ,305 | 1    |      |      |    |
| 16                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ,603 | ,579 | ,337 | 1    |      |    |
| 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ,371 | ,298 | ,172 | ,194 | 1    |    |
| 24                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ,552 | ,388 | ,477 | ,305 | ,509 | 1  |
| 4) Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad geriau atliktume darbus<br>8) Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus<br>12) Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacinis klimatas, užkrečiantis kiekvieną energija<br>16) Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus<br>20) Atlikdami užduotis žmonės tarpusavyje konkuruoja<br>24) Vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami (pagyrimu, premija, paaugštinimu) |      |      |      |      |      |    |

Nustatyta vidutiniška koreliacija su respondentų nuomone apie vadovo iškeltus tikslus su jų informavimu apie skyriaus silpnąsias, stipriąsias puses, siekius, rezultatus bei silpna koreliacija su nuomone apie vadovybės reiklumą, darbuotojų skatinimą. Kuo dažniau respondentai mano, kad jie žino vadovo iškeltus tikslus, tuo labiau linkę manyti, kad juos informuoja apie skyriaus silpnąsias, stipriąsias puses ( $r = 0,579$ ,  $p < 0,01$ ), tuo labiau linkę manyti, kad vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus jie yra skatinami pagyrimu, premija ( $r = 0,388$ ,  $p < 0,01$ ).

Nustatyta silpna koreliacija tarp respondentų nuomonės apie organizacijos klimata ir tarp nuomonės apie teikiamą informaciją, bei nuomonės apie vadovybės reiklumą, skatinimą. Kuo dažniau respondentai mano, kad organizacijoje vyrauja motyvacinis, užkrečiantis kiekvieną energija klimatas, tuo dažniau linkę manyti, kad juos nuolat informuoja apie skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius, rezultatus ( $r = 0,337$ ,  $p < 0,01$ ); ir tuo labiau linkę manyti, kad vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus jie yra skatinami pagyrimu, premija ar paaugštinimu ( $r = 0,477$ ,  $p < 0,01$ ).

Nustatyta vidutiniška koreliacija tarp respondentų nuomonės konkuravimą tarpusavyje ir vadovybės reiklumą bei skatinimą. Kuo dažniau respondentai mano, kad atlikdami užduotis žmonės tarpusavyje konkuruoja, tuo labiau linkę manyti, kad vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus yra skatinami pagyrimu, premija ar paaugštinimu ( $r = 0,509$ ,  $p < 0,01$ ).

**Hierarchinės kultūros** tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ darbuotojų vertinimuose pritarimas bei nepritarimas hierarchinės kultūros teiginiais pasiskirstė panašiai, su nedideliu procentiniu skirtumu (žr. 15 priedą).

Ypatingai stipriai išreikštas ir maksimaliai dominuoja, lyginant ir su kitų kultūrų teiginiais, nesutikimas su hierarchinės kultūros teiginiu, kad „vadovas nuolat tikrina mums pavestų darbų

atlikimą“, net 95,5 % respondentų išreiškė visišką nesutikimą. Su šiuo teiginiu iš dalies sutiko 3 % respondentų, o 1,5 % abejoja.

Taip pat tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad respondentai labiausiai abejoja (41,8 %) , lyginant su kitais teiginiais, ar organizacijoje yra aiški politika, vertybės bei tikslai. Trečdalis respondentų (31,3 %) išreiškė nesutikimą visiškai nesutinka – 16,4%, iš dalies nesutinka – 14,9 %). Penktadalis respondentų (26,8 %) pritarė šiam teiginiui (iš dalies sutinka – 14,9 %, visiškai sutinka – 11,9 %).

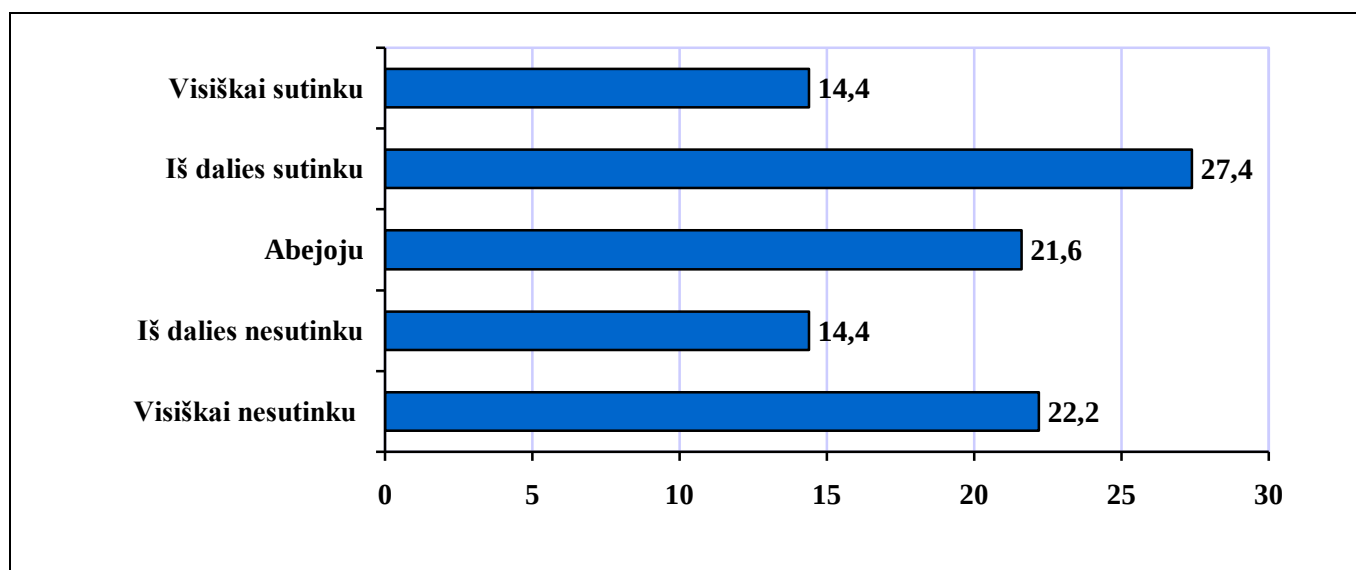
Darbuotojų veiksmus organizacijoje reguliuoja instrukcijos ir taisyklės, taip mano didžioji dalis (73,1 %) respondentų, (iš dalies sutinka – 50,7 %, visiškai sutinka – 22,4 %). 14,9 % respondentų iš dalies nesutinka su šiuo teiginiu, o 11,9 % abejoja.

Beveik pusė respondentų (49,2 %) pritaria, kad vadovai sudėtingą informaciją pateikia aiškiai, prieinamai (iš dalies sutinka – 32,8 %, visiškai sutinka – 16,4 %). Kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų (26,9 %) išreiškė nesutikimą (visiškai nesutinka – 9 %, iš dalies nesutinka – 17,9 %). Likusi dalis respondentų (23,9 %) abejoja.

Tyrimo rezultatai rodo, kad didelė dalis respondentų (70,1 %) mano, jog vadovybė reikalauja paklusnumo, santykių stabilumo bei rūpinasi darbuotojų užimtumu (iš dalies sutinka – 38,8 %, visiškai sutinka – 31,3 %). Dalis respondentų (16,4%) nesutinka su šiuo teiginiu (iš dalies nesutinka – 13,4 %, visiškai nesutinka – 3 %). Abejoja 13,4 % respondentų.

Tyrimo metu respondentai labiausiai suabejojo teiginiu, jog organizaciją vienija taisyklės ir oficiali politika (37,3 %), trečdalis respondentų nepritaria (34,4%) šiam teiginiui (iš dalies nesutinka – 9 %, visiškai nesutinka – 25,4 %). Likusi dalis respondentų (28,4%) mano, jog organizaciją vienija taisyklės ir oficiali politika (iš dalies sutinka – 23,9 %, visiškai sutinka – 4,5 %).

Kaip matyti 28 paveiksle, hierarchinės kultūros vertinime dominuoja darbuotojų pritarimas: 41,8 %



28 pav. Hierarchinės kultūros teiginių vertinimo pasiskirstymas (proc.)

sutinka su hierarchinės kultūros teiginiais: iš dalies sutinka 27,4 %, visiškai sutinka 14,7 % darbuotojų. Trečdalis 36,6 % darbuotojų nepritaria hierarchinei kultūrai: visiškai nesutinka 22,2 %, iš dalies nesutinka 14,4 % darbuotojų, penktadalis darbuotojų (21,6 %) abejoja.

17 lentelėje pateikti hierarchinės kultūros teiginių koreliacijos koeficientai. Paryškinti koreliacijos koeficientai rodo, kad šie teiginiai statistikai reikšmingai koreliuoja (žr. 16 priedą). Tai rodo klausimyno statistinį patikimumą ( $p < 0,01$ ).

17 lentelė. Hierarchinės kultūros teiginių koreliacija (Spearmano koeficientas)

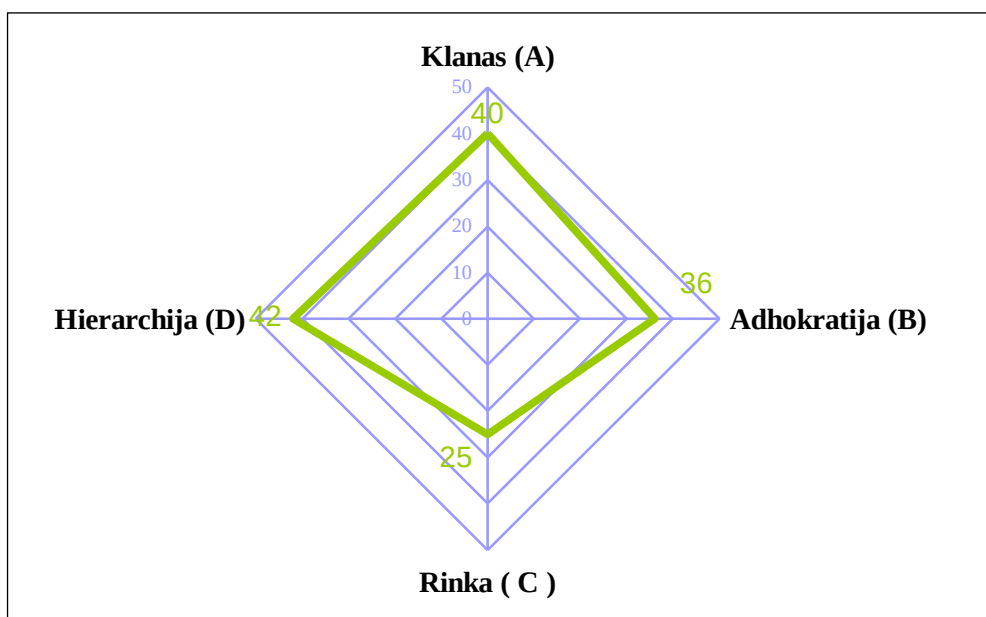
| Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3     | 7           | 11          | 15          | 19   | 23 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|-------------|-------------|------|----|
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1     |             |             |             |      |    |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ,093  | 1           |             |             |      |    |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -,068 | ,242        | 1           |             |      |    |
| 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ,197  | <b>,700</b> | ,166        | 1           |      |    |
| 19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ,177  | <b>,318</b> | ,117        | <b>,345</b> | 1    |    |
| 23                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -,143 | ,233        | <b>,481</b> | ,261        | 0,83 | 1  |
| 3) Vadovas nuolat tikrina mums pavestų darbų atlikimą.<br>7) Kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai<br>11) Instrukcijos ir taisyklės reguliuoja visus mūsų veiksmus organizacijoje<br>15) Sudėtingą informaciją vadovai pateikia aiškiai ir prieinamai<br>19) Vadovybė siekia, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo<br>23) Taisyklės ir oficiali politika vienija mūsų organizaciją |       |             |             |             |      |    |

Nustatyta septintojo teiginio stipri koreliacija su penkioliktuoju teiginiu ir silpna koreliacija su devynioliktuoju teiginiu. Kuo dažniau respondentai mano, kad jiems yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai, tuo labiau jie yra linkę manyti, kad vadovai sudėtingą informaciją pateikia aiškiai ir prieinamai ( $r = 0,700$ ,  $p < 0,01$ ), tuo dažniau mano, kad vadovybė siekia jų užimtumo, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo ( $r = 0,318$ ,  $p < 0,01$ ).

Nustatyta silpna koreliacija tarp vienuoliktojo ir dvidešimt trečio teiginio. Kuo labiau respondentai mano, kad jų veiksmus organizacijoje reguliuoja instrukcijos ir taisyklės, tuo labiau linkę manyti, kad organizaciją vienija taisyklės ir oficiali politika ( $r = 0,481$ ,  $p < 0,01$ ).

Silpna koreliacija nustatyta tarp penkioliktojo ir devynioliktojo teiginio. Kuo dažniau respondentai mano, kad vadovai sudėtingą informaciją pateikia aiškiai, tuo labiau linkę manyti, kad vadovybė siekia jų užimtumo, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo ( $r = 0,345$ ,  $p < 0,01$ ).

Remiantis gautais rezultatais, sudarytas organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojus (žr. 29 pav.).

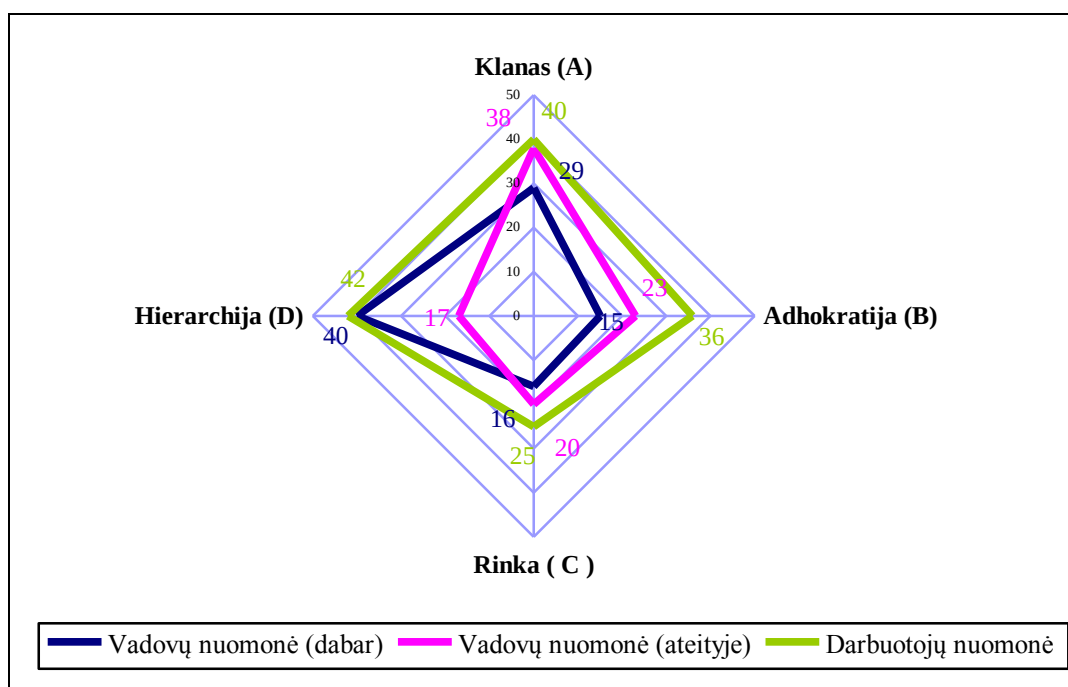


29 pav. Organizacinės kultūros vertinimo profilis, remiantis darbuotojų nuomone (proc.)

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad darbuotojų nuomone, organizacijoje dominuoja *hierarchinės* kultūros ir *klano* kultūros tipai, kiek mažiau išreikštas adhokratinės kultūros tipas. Mažiausiai išreikštas rinkos kultūros tipas. Šie rezultatai atskleidžia, kad organizacijai būdinga stabilumas, kontrolė, darbuotojų veiksmus reguliuoja instrukcijos ir taisyklės, vadovybė siekia užimtumo, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo (D = 42 %). Organizacija yra atsakinga, įsipareigojusi darbuotojams, organizacijoje vieningas kolektyvas, stipriai išreikštas „mes“ jausmas, vyrauja draugiška aplinka, būdingas komandinis darbas (A = 40 %). Kiek mažiau išreikštas novatoriškumas, veiklumas, lankstumas, kūrybiškumas, asmeninė iniciatyva bei sprendimų laisvė, unikalių paslaugų kūrimas (B = 36 %). Silpniausiai organizacijoje išreikšti *rinkos* (C = 25 %). kultūros bruožai: aiškūs tikslai ir agresyvi strategija, galia, lyderystė, pelno siekimas, dėmesys klientams.

Bendras vadovų ir darbuotojų organizacinės kultūros profilis pateiktas 30 paveiksle.

Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovų ir darbuotojų organizacinės kultūros profilis sutampa dėl dominuojančių organizacinės kultūros tipų. Abiejų grupių nuomone, šiuo metu organizacijoje labiausiai išreikšti *hierarchinės* ir kiek mažiau *klano* kultūros bruožai: organizacijai būdinga stabilumas ir kontrolė, stipri vidinė orientacija ir integracija, svarbiausia – sklandus veiklos procesas, todėl organizacijoje vadovaujama remiantis griežtomis taisyklėmis ir procedūromis, kontroliuojama darbuotojų veikla, vadovybė siekia užimtumo, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo, tačiau tuo pat metu organizacija yra atsakinga ir įsipareigojusi darbuotojams, organizacijoje vieningas kolektyvas, stipriai išreikštas „mes“ jausmas, vyrauja draugiška aplinka, būdingas komandinis darbas, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje.



30 pav. Bendras vadovų ir darbuotojų organizacinės kultūros profilis (proc.)

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ vadovų ir darbuotojų nuomonės sutampa dėl dominuojančių organizacinės kultūros tipų: abiejų grupių nuomone, šiuo metu labiausiai dominuoja hierarchijos kultūra ir kiek mažiau klanų kultūra.

Tyrimo rezultatai rodo, kad ateityje vadovybė nori pokyčių: numato stiprinti klanų kultūrą, hierarchinę kultūrą silpninti. Galima teigti, kad organizacijoje vyrauja oficiali politika, sprendimai priimami vadovaujantis griežtomis taisyklėmis ir procedūromis, kontroliuojama darbuotojų veikla, tačiau taip pat organizacija yra unikali, panaši į didelę šeimą, kurioje vyrauja draugiška aplinka, tarpusavio pasitikėjimas, vieningas kolektyvas, būdingas komandinis darbas bei darbuotojų dalyvavimas veikloje. Taip pat galima teigti, kad esamos ir siektinos situacijos organizacinės kultūros tyrimo metu nustatyti statistiškai reikšmingi vertinimo rezultatų skirtumai yra būsimų pokyčių organizacijoje pagrindas. Organizacijos vadovybė organizacinės kultūros pokyčius sieja su moderniais pokyčiais organizacijoje, su galimybe tapti dinamiška, lanksčia organizacija, reaguojančia į aplinkos pokyčius, siekiančia tobulėti, plėsti žmoniškuosius išteklius, ugdyti žmones, palaikyti didelį pasitikėjimą, atvirumą ir bendrumą.



# IŠVADOS

## Teorinės dalies išvados:

1. Išanalizavus užsienio ir Lietuvos mokslininkų organizacinės kultūros sampratą, galima pastebėti, kad mokslininkai vieningai sutaria, kad organizacinė kultūra turi įtakos visiems organizacijos veiklos aspektams. Atlikti mokslininkų tyrimai patvirtina, kad siekiant tapti efektyvia, sėkminga organizacija, organizacinė kultūra gali būti vadybos metodu, valdymo įrankiu, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, žmonių įsipareigojimo ir ištikimybės organizacijai dėka gauti puikių darbo rezultatų. Literatūros analizė atskleidė, kad mokslininkai organizacinę kultūrą apibrėžia skirtingai, tačiau dėl esminių teiginių vieningi: organizacijoje vyraujančių esminių nuostatų, įsitikinimų sistema yra organizacinės kultūros pagrindas. Organizacinė kultūra nulemia organizacijos elgseną visose srityse: per organizacinę kultūrą organizacija ne tik pateikia save pasauliui, bet svarbiausia – organizacijos vertybių sistemos formuoja darbuotojų elgseną, ugdo lojalumą organizacijai. Organizacijai ypač svarbu prisitaikyti prie visuomenės keliamų reikalavimų, įgyvendinti savo tikslus, strategiją, visa tai galima įgyvendinti pasitelkus organizacinę kultūrą - socialinį tarpininką, vertybių ir veiksmų sistemą. Mokslininkai, tyrinėjantys vadybos sritį, vieningai įvertino ir pabrėžė organizacijos klimato reikšmingumą organizacijos veiklos efektyvumui bei sėkmei. Kaip ir organizacinė kultūra, kuri organizacijai suteikia unikalumą, išskirtinumą, taip ir klimatas suteikia organizacijai individualumą. Organizacinė kultūra, įsiskverbdamą į visus organizacijos sluoksnius, daro įtaką visiems procesams, vykstantiems organizacijoje. Stipri ir tinkamai suformuota organizacijos kultūra padeda įgyvendinti strateginius tikslus, gerina darbuotojų santykius, stiprina įsipareigojimus, nusako elgesio standartus. Ypač svarbu organizacinės kultūros svarbą suprasti sveikatos priežiūros įstaigų vadovams, kurie, stokodami vadybinių žinių, neįvertina organizacinės kultūros formavimo, tobulinimo svarbos. Siekiant kokybės užtikrinimo sveikatos priežiūros organizacijose, svarbu įvertinti organizacijos kultūros bruožus, kurie nulemia organizacijos lankstumą reaguojant į pokyčius išorinėje aplinkoje bei palaiko pozityvų organizacijos klimatą.

2. Organizacinės kultūros tyrinėtojai išskiria įvairius jos lygmenis, kurių pagalba galime suprasti ir atskleisti organizacinės kultūros esmę. Literatūros analizė atskleidė, kad dažniausiai sutinkami trys organizacinės kultūros lygmenys: pastebima kultūra (simboliai, artefaktai); persidengusios vertybės (tikslai, filosofija); pagrindinės prielaidos, įsitikinimai (vizija, misija). Mokslininkų atlikti empiriniai tyrimai rodo, organizacinės kultūros klasifikacija būtina organizacinės kultūros tipų nustatymui ir analizei, siekiant išskirti specifinius kiekvienos organizacijos bruožus, o taip pat sukurti tinkamus metodus siekiant jos tobulinimo. Mokslininkai, remdamiesi įvairiais kriterijais, savybėmis pateikia daugelį organizacinės kultūros tipologijos variacijų. Tačiau svarbu paminėti, kad realybėje tokių tipų nepasitaiko, jie tik parodo pagrindines organizacijos veiklos kryptis.

Organizacinė kultūra formuojasi dėl ryšių ir santykių tarp organizacijos elementų, t.y. darbuotojų. Daugeliu atveju mokslininkai teigia, kad organizacinė kultūra formuojasi dualistinio proceso metu: veikiant organizacijos išorinės aplinkos (ekonominė padėtis, nacionalinė kultūra, mentalitetas, teisiniai aktai) ir organizacijos vidinės aplinkos (organizacijos tikslai, misija, vadovo asmenybė, personalo kvalifikacijos lygis) faktoriams. Daugelis autorių pabrėžia, kad iš vienas svarbiausių faktorių, nulemiančių organizacinės kultūros formavimo procesą – vadovas, jo filosofija, valdymo būdas, turimos nuostatos. Esminė vadovo paskirtis – organizacinės kultūros sukūrimas, jos valdymas ar net sunaikinimas. Nuo vadovo lyderio savybių priklauso, kaip formuosis organizacinė kultūra, kaip tai persiduos organizacijos nariams.

### **Tyrimo rezultatų analizės išvados:**

3. Organizacinės kultūros įvertinimo instrumento OCAI tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ vadovų nuomone, organizacijoje *dabartinėje situacijoje* dominuoja *hierarchinės* organizacinės kultūros tipas – organizacija griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama, svarbiausia – sklandus veiklos procesas, todėl organizacijoje vadovaujama remiantis griežtomis taisyklėmis ir procedūromis, kontroliuojama darbuotojų veikla. Organizacijoje kiek mažiau išreikšta *klano* tipo kultūra – organizacija panaši į didelę šeimą, vyrauja draugiška aplinka, vieningas kolektyvas, stipriai išreikštas „mes“ jausmas, organizacija yra atsakinga ir įsipareigojusi darbuotojams. Silpniausiai organizacijoje išreikštos *rinkos* ir *adhokratijos* tipo organizacinės kultūros. Tai rodo, kad organizacijoje, kurioje vyrauja hierarchija, formalios taisyklės, kontrolė ir komandinis darbas, nebūdinga konkurencija, nėra sąlygų pasireikšti novatoriškumui, individualių sprendimų laisvei, organizacija nėra linkusi rizikuoti. Diagnozuoti dominuojantys hierarchinio organizacinės kultūros tipo bruožai patvirtina sveikatos priežiūros organizacijoms būdingus organizacinės kultūros ypatumus – organizacijos veikla vykdoma griežtai laikantis įstatymų, vyrauja hierarchija, griežtai reglamentuotas paslaugų teikimas pacientams, vidinė kontrolė palaikoma taisyklėmis, centralizuotais sprendimais. Klano kultūros bruožai parodo, kad pagal organizacijos veiklos bei teikiamų paslaugų specifiką organizacijoje išreikštas komandinis darbas ir rūpestis žmonėmis.

4. *Siektinos situacijos* tyrimo rezultatų analizė parodė, kad vadovybė nori pokyčių. Tai rodo esamos ir siektinos situacijos organizacinės kultūros tyrimo metu nustatyti statistiškai reikšmingi vertinimo rezultatų skirtumai. Vadovai siekia silpninti hierarchinės kultūros bruožus: kontrolę, hierarchiją, paklusnumą. Ateityje turėtų dominuoti *klano* tipo kultūra. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos vadovybė organizacinės kultūros pokyčius sieja su moderniais pokyčiais organizacijoje: vadovai pageidauja lanksčios, dinamiškos organizacijos, kuri linkusi į permainas, reaguoja į aplinkos pokyčius, siekia plėsti žmogiškuosius išteklius, ugdyti žmones, palaikyti didelį pasitikėjimą, siekia daugiau įgaliojimų perduoti darbuotojams bei skatina dalyvauti organizacijos veikloje priimant

sprendimus. Taip pat ateityje turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys klientams, unikalių paslaugų kūrimui, konkurencijai, agresyvumui.

5. *Hierarchinės* kultūros bruožų dominavimą patvirtina ir organizacinės kultūros dimensijų (dominuojantys organizacijos bruožai, vadovavimo stilius organizacijoje, vadovavimas darbuotojams, vienijanti organizacijos esmė, strateginiai tikslai ir sėkmės kriterijai) tyrimo rezultatai: dabartinėje situacijoje penkiose dimensijose diagnozuotas dominuojantis *hierarchinės* kultūros tipas. Siektinoje situacijoje organizacinės kultūros dimensijų rezultatai rodo statistiškai reikšmingus procentinių balų atotrūkius: ateityje hierarchinę kultūrą siekiama keisti į *klano* tipo organizacinę kultūrą keturiose diagnozuotose dimensijose.

6. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ darbuotojų nuomone, organizacijoje dominuoja *hierarchinis* kultūros tipas ir kiek mažiau *klano* ir *adhokratinės* kultūros tipas: organizacijai būdinga stabilumas, kontrolė, darbuotojų veiksmus reguliuoja instrukcijos ir taisyklė, vadovybė siekia užimtumo, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo, taip pat organizacija yra atsakinga, įsipareigojusi darbuotojams, organizacijoje vieningas kolektyvas, vyrauja pasitikėjimas, atvirumas, draugiška aplinka. Kiek mažiau išreikštas novatoriškumas, veiklumas, kūrybiškumas, asmeninė iniciatyva bei sprendimų laisvė, unikalių paslaugų kūrimas. Darbuotojų nuomone, silpniausiai organizacijoje išreikšti *rinkos* kultūros bruožai: agresyvi strategija, galia, lyderystė, pelno siekimas, dėmesys klientams.

7. Remiantis darbuotojų tyrimo analize, nustatytos stiprios ir vidutiniškos koreliacijos tarp teiginių:

- kuo labiau yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai, tuo dažniau respondentai linkę manyti, kad vadovai sudėtingą informaciją pateikia aiškiai ir prieinamai ( $r = 0,700$ ,  $p < 0,01$ );
- kuo labiau respondentai mano, kad dirba stiprioje, atsidavusioje komandoje, tuo labiau linkę manyti, kad organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas ( $r = 0,680$ ,  $p < 0,01$ );
- kuo labiau respondentai mano, jog vadovas padeda įgyvendinti siūlomas idėjas, tuo labiau linkę manyti, kad vadovas reguliariai pateikia idėjas ( $r = 0,620$ ,  $p < 0,01$ ).

8. Organizacinės kultūros įvertinimo instrumento OCAI tyrimo rezultatų analizė atskleidė, vadovų ir darbuotojų nuomonės sutampa dėl dominuojančių organizacinės kultūros tipų: abiejų grupių nuomone, šiuo metu labiausiai dominuoja *hierarchijos* kultūra ir kiek mažiau išreikšta *klano* kultūra. Organizacijoje vyrauja oficiali politika, sprendimai priimami vadovaujantis griežtomis taisyklėmis ir procedūromis, kontroliuojama darbuotojų veikla, tačiau tuo pat metu organizacija yra unikali, panaši į didelę šeimą, kurioje vyrauja draugiška aplinka, tarpusavio pasitikėjimas, vieningas kolektyvas, būdingas komandinis darbas bei darbuotojų dalyvavimas veikloje. UAB sanatorijos „Pušyno kelias“

veiklos bei teikiamų paslaugų specifika nulemia šiuos organizacinės kultūros ypatumus: organizacijos veiklą reglamentuoja įstatymai, vidinė kontrolė palaikoma taisyklėmis, centralizuotais sprendimais, vyrauja hierarchiniais santykiais, tačiau taip pat svarbus komandinis darbas bei rūpestis žmonėmis.

## PASIŪLYMAI

Atlikus literatūrinės ir teorinės dalies analizę, remiantis K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) rekomendacijomis, organizacijos vadovybei pateikiami praktiniai pasiūlymai, kaip siekti pokyčių organizacinėje kultūroje:

- vadovams rekomenduojama organizuoti susirinkimus su skirtingomis žemesnių lygių darbuotojų grupėmis, kurių metu būtų aptariamose išskylančios problemos, siekiant geresnės koordinacijos tarp darbuotojų grupių;
- rekomenduojama kiekviename padalinyje įvertinti kvalifikacijos tobulinimo poreikį, nustatyti prioritetus, parengti įgyvendinimo programą; kiekviename padalinyje paskirti darbuotoją, atsakingą už kvalifikacijos kėlimą;
- rekomenduojama apklausti padalinių vadovus, norint sužinoti jų nuomonę apie strategines kryptis organizacijoje, siekiant išplėsti esamų paslaugų teikimo apimtį bei siekiant sukurti naujas paslaugas;
- padalinių vadovams rekomenduojama taikyti 360 laipsnių vadovavimo įgūdžių vertinimo sistemą, t.y. padalinių vadovus vertina jiems pavaldūs darbuotojai ir jų tiesioginiai vadovai; atlikti vertinimo analizę ir remiantis tyrimo rezultatais, sudaryti planą, kaip pagerinti vadovavimo įgūdžius;
- rekomenduojama tobulinti padalinių vadovų kvalifikaciją vadybos srityje, siekiant efektyvesnio vadovavimo organizacijoje;
- rekomenduojama įtraukti organizacijos darbuotojus į visus strateginio planavimo etapus;
- siūloma atkreipti dėmesį į ilgiausiai užsitęsčius konfliktus organizacijoje, atlikti jų analizę ir paruošti priemonių planą jų prevencijai;
- rekomenduojama įvertinti ir tobulinti situacijas, susijusias su darbuotojų nesuderinamumu, adaptacija organizacijoje;
- siūloma įvesti organizacijoje nuolaidų programą darbuotojams, kuri leistų kiekvienam pasirinkti tinkamą variantą;
- rekomenduojama organizacijoje sukurti skatinimo ir apdovanojimo sistemą už novatoriškas idėjas, sprendimus visuose organizacijos struktūros lygiuose.

## BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Bubnienė D., Ruževičius J., Kokybės valdymo sveikatos priežiūros institucijose ypatumai, *Verslo ir teisės aktualijos*, t.5, 2010, 19 p.
2. Budinienė L., Svirskienė G., Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas, *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 2 (9), 2006 p. 55-59, prieiga per internetą <[https://www.google.lt/search?q=budinien%C4%97+svirskien%C4%97&oq=budinien%C4%97+svirskien%C4%97&aqs=chrome..69i57.8421j0j8&sourceid=chrome&espv=210&es\\_sm=93&ie=UTF-8](https://www.google.lt/search?q=budinien%C4%97+svirskien%C4%97&oq=budinien%C4%97+svirskien%C4%97&aqs=chrome..69i57.8421j0j8&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8)>, (žiūrėta 2014 02 02).
3. Bukartienė L., N ligoninės organizacijos kultūra slaugytojų požiūriu, *Sveikatos mokslai*, Nr. 3 (22), 2012, p. 149 – 154.
4. Cameron, K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing value framework*. The Jossey-Bass business&management series, 2006, 259 p.
5. Čekanavičius V., Murauskas G., *Statistika ir jos taikymas*, Vilnius: TEV leidykla, 2002, 272 p.
6. Dubauskas G., *Organizacijos elgsena*, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006, 162 p.
7. Giddens A., *Sociologija*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, 684 p.
8. Guidet B., Gonzalez – Roma V., Climate and cultural aspects in intensive care units, *Critical Care*, 2011, prieiga per internetą <<http://ccforum.com/content/15/6/312>>, (žiūrėta 2013 08 23).
9. Guščinskienė J., *Organizacijų sociologija*, Kaunas: Technologija, 2002, 137 p.
10. Hofstede, Geert H., *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Geert Hofstede. 2nd ed. Thousand Oaks (Calif.) ; London ; New Delhi : SAGE Publications, 2001, 596 p.
11. Jankauskienė D., *Sveikatos politikos ir valdymo raida bei pagrindiniai dabarties iššūkiai // Lietuvos sveikatos sektorius amžių sandūroje: monografija*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, Sveikatos ekonomikos centras, 2010, p. 104 – 139.
12. Jankauskienė D., Pečiūra R., *Sveikatos politika ir valdymas*, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centas, 2007, 296p.
13. Jewell B., *Integruotos verslo studijos*, Vilnius: The Baltic Press, 2002, 487 p.
14. Jucevičienė P. ir kt., *Universiteto kultūra ir jos tyrimas: monografija*. Kaunas: Technologija, 2000, 182 p.
15. Jucevičienė P., *Organizacijos elgsena*, Kaunas: Technologija, 1996, 284 p.

16. Kalinauskaitė R. Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: diagnostinis aspektas= Organizational climate and intergenerational relations: diagnostic approach: daktaro disertacijos santrauka, Kauno technologijos universitetas, 2007, 25 lap. Prieiga per internetą <<http://en.ktu.lt/sites/default/files/2008-01-18%20rima%20kalinauskaite.pdf>>, (žiūrėta 2013 08 10).
17. Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Kaunas: Judex, 2002, 400 p.
18. Kasiulis J., Barvydienė V., *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2005, 328 p.
19. Katiliūtė E., Stanikūnienė B., N ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. (14), 2009, p. 575 – 581.
20. Kaziliūnas A., Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr.9, 2004, p. 73 – 80.
21. Korovina A. Organizacijos veiklos tipo poveikis organizacinės kultūros formavimui (lyginamoji analizė pagal K.S. Camerono ir R.E. Quinno metodologiją OCAI): magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, 2013, 98 lap. Prieiga per internetą <[http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D\\_20130625\\_190857-70841](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130625_190857-70841)>, (žiūrėta 2014 02 02).
22. Luobikienė I., *Sociologinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga*, Kaunas: Technologija, 2006, 122 p.
23. Palidauskaitė J., *Viešojo administravimo etika*, Kaunas: Technologija, 2007, 232 p.
24. Patapas A., Labenskytė G., Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 4 ( t.10), 2011, p. 589 – 603.
25. Paulauskaitė N., Vanagas P., *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 1998, 108 p.
26. Paužuolienė J., Trakšėlys K., Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje, *Vadyba: mokslo tiriamieji darbai*, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Lietuvos Vakarų verslo kolegija, Nr. 2 (14), 2009, p.157–162. Prieiga per internetą <[http://www.ltvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba\\_2\(14\).pdf](http://www.ltvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2(14).pdf)> , (žiūrėta 2012 09 26).
27. Pikturnaitė I., Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme, *Vadyba: mokslo tiriamieji darbai*. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, Nr.1 (6), 2005, p. 166 – 170.
28. Preikšienė L., Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei , *Verslo banga*, 2003, spalio 24. Prieiga per internetą <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>, (žiūrėta 2013 12 02).

29. Pruskus V., Lukoševičius V., *Organizacijų kultūra*, Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2009, 204 p.
30. Rekašiūtė – Balsienė R., Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės, *Psichologija, mokslo darbai*, t. 31, 2005, p. 86 - 100.
31. Robbins S., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003, 376 p.
32. Sakalas A., *Personalo vadyba*, Vilnius: UAB „Margi raštai“, 2003, 296 p.
33. Schein E. H., *Organizational culture and leadership*, San Francisco (Calif.) : Jossey-Bass: Wiley Imprint , 2004, 437 p.
34. Shermerhorn J. et. al., *Organizational Behavior*, Hoboken (N.J.): John Wiley, 2008, 673 p.
35. Siniušienė L., Profesorė Danguolė Jankauskienė „Lietuviai giria gydytojus, bet peikia sveikatos apsaugos sistemą“, prieiga per internetą < <http://www.vlmedicina.lt/2012/03/profesore-danguole-jankauskiene-lietuviai-giria-gydytojus-bet-piktinasi-sveikatos-apsaugos-sistema/> >, (žiūrėta 2012 11 20).
36. Skurkienė R. Organizacijos „Natūralios medicinos centras kultūros tyrimas remiantis G.Hofstede kultūrinėmis charakteristikomis: magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, 2007, 80 lap. Prieiga per internetą <[http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080201\\_100632-91179](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080201_100632-91179)>, (žiūrėta 2014 02 20).
37. Stoner J. ir kt., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, 662 p.
38. Stundžė L., Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu, *Informacijos mokslai*, 2010 , p. 63 - 84.
39. Šalkauskienė L., Gedvilienė M., Kolegijos socialinio – psichologinio mikroklimato vertinimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4 (13), 2008, p. 353–360.
40. Šimanskienė L., Tarasevičius T., Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 20 (1), 2010, 8 p.
41. Šimanskienė L., *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, 88 p.
42. Šimanskienė L., Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4), 2008, prieiga per internetą <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/175.pdf>> , (žiūrėta 2012-11-11).
43. Targamadzė V., *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*, Vilnius: Vilniaus Pedagoginis universitetas, 2006, 190 p.
44. *Tarptautinių žodžių žodynas*, Vilnius: Alma litera, 2013, 888 p.
45. Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, 628 p.



46. Vaitkevičius R., Saudargienė A., *Psichologinių tyrimų duomenų analizė*, Kaunas: VDU leidykla, 2010, 128 p.
47. Vaitkūnaitė V., Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei, *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 1 (7 t.), 2006, p. 45-53.
48. Vveinhardt J., Nikaitė I., Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui, *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1 (17), 2008, p. 176 – 186. Prieiga per internetą <[http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24\\_Vveinhardt\\_Nikait.pdf](http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf)> (žiūrėta 2012 09 30).
49. Zakarevičius P., *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*, Kaunas: VDU leidykla, 2003, 176 p.
50. Zapalskis M. Organizacinė kultūra kelių tiesimo įmonėse, magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, Šiauliai, 2013, 103 lap. Prieiga per internetą <[http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D\\_20130213\\_114429-38768](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130213_114429-38768)>, (žiūrėta 2014 01 13).
51. Акофф Р., *Акофф о менеджменте*. / Перевод с английского Л.А.Волковой. – СПб.: Питер, 2002, 448 с.
52. Асаул А.Н. и др., *Культура организации: проблемы формирования и управления. Монография*. – Санкт - Петербург: „Гуманистика“, 2006, 203 с.
53. Камерон К., Куинн Р., *Диагностика и изменение организационной культуры*. / Перевод с английского И. В. Андреевой, СПб: Питер, 2001, 320 с: ил.
54. Тихомирова О. Г., *Организационная культура: формирование, развитие и оценка*, Санкт-Петербург: ИНФРА-М, 2008, 150 с.
55. Тихонов А.П., Доронин К.А., Организационная культура и соционика - результаты эмпирического исследования, *Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология*, №10, 2007, 8 с. Prieiga per internetą <[http://tikhonov-psy.info/?page\\_id=6](http://tikhonov-psy.info/?page_id=6)>, (žiūrėta 2014 01 28).
56. Тихонов А.П., Мартынов О.В., Организационная культура. Что это такое и из чего состоит // *Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология*, 2006, №11, 2006, 12 с. Prieiga per internetą <[http://tikhonov-psy.info/wp-content/uploads/2009/11/orgkultura\\_sostavnie\\_chasti.pdf](http://tikhonov-psy.info/wp-content/uploads/2009/11/orgkultura_sostavnie_chasti.pdf)>, (žiūrėta 2013 06 12).
57. Шейн Э. Х., *Организационная култура и лидерство*/ Перевод с английского В.А. Спивака, СПб: Питер, 2002, 336 с : ил.
58. Шермерорн Дж. и др., *Организационное поведение* / Перевод с английского Е. Г. Молл, СПб.: Питер, 2006, 636 с.

## ANOTACIJA

**Strazdienė Z.** Organizacinės kultūros ypatumai sveikatos priežiūros organizacijoje UAB sanatorija „Pušyno kelias“ / sveikatos apsaugos įstaigų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Jonas Jagminas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014 . – 85 p.

Magistro darbe analizuojami organizacinės kultūros ypatumai sveikatos apsaugos organizacijose. Analizuojama organizacinės kultūros samprata remiantis mokslininkų tyrinėjimais, nagrinėjama organizacinės kultūros paskirtis, lygmenys bei tipologijos. Pabrėžiama organizacinės kultūros svarba sveikatos priežiūros organizacijose, analizuojami organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai, sąsajos su klimatu, įvertinamas vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese. Analitinėje darbo dalyje, anketinės apklausos būdu taikant pasaulyje pripažintą K.S. Cameron ir R.E. Quinn organizacinės kultūros įvertinimo metodologiją OCAI, dokumentų analizę bei statistinės analizės metodus, analizuojami ir įvertinami UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ organizacinės kultūros tyrimo duomenys. Baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai organizacijos vadovybei.

**Raktiniai žodžiai:** organizacinė kultūra, sveikatos priežiūros įstaigų organizacinė kultūra, K.S. Cameron ir R.E. Quinn organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI), dimensijos.

## ANNOTATION

**Strazdiene Z.** The characteristics of organizational culture in healthcare organization LTD sanatorium “Pušyno kelias” / healthcare administration master's thesis. Advisor assoc. doc. dr. J. Jagminas, - Vilnius: Mykolas Romeris University, faculty of politics and management, 2014. – 85 p.

In this master's thesis is analyzing about organizational culture features at health security organizations. There is analyzing organizational culture conception based on scientists' researches, investigating organizational culture purpose, levels and typologies. Especially highlights the importance of organizational culture in health care organizations, analysis main formative constructs, relations with climate and estimates manager's role in establishing organizational culture. At the analytical part of thesis using a questionnaire based on globally recognized K.S.Cameron and R.E.Quinn's organizational culture evaluating tool OCAI, documents analysis and statistical analysis methods is analyzing and estimating LTD sanatorium “Pušyno kelias” organizational culture survey data. Conclusions and suggestions to the organization management are given at the end of thesis.

**Key words:** organizational culture, health care institutions organizational culture, K.S. Cameron and R.E. Quinn organizational culture Assessment instrument , OCAI, dimensions.

# SANTRAUKA

**Strazdienė Z.** Organizacinės kultūros ypatumai sveikatos priežiūros organizacijoje UAB sanatorija „Pušyno kelias“ / sveikatos apsaugos įstaigų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Jonas Jagminas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 85 p.

Atlikti mokslininkų tyrimai patvirtina, kad organizacinė kultūra turi įtakos visiems organizacijos veiklos aspektams ir kaip socialinė – ekonominė sistema nulemia organizacijos elgseną visose srityse: per organizacinę kultūrą organizacija ne tik pateikia save pasauliui, bet svarbiausia – organizacijos vertybių sistemos formuoja darbuotojų elgseną, ugdo lojalumą organizacijai. Organizacijai ypač svarbu prisitaikyti prie visuomenės keliamų reikalavimų ir įgyvendinti siekiamus tikslus, strategiją, tapti efektyvia, sėkminga organizacija. Visa tai galima įgyvendinti pasitelkus organizacinę kultūrą. Tačiau Lietuvos organizacijose skiriamas nepakankamas dėmesys organizacinės kultūros diagnostavimui, formavimui, keitimui. Trūksta tiek praktinės, tiek teorinės patirties apie organizacinės kultūros tyrimus Sveikatos priežiūros organizacijose, ypač privataus sektoriaus. Organizacijų vadovai sutinka, kad organizacinė kultūra egzistuoja, tačiau teikia jai antraeilę reikšmę, neįvertina jos įtakos organizacijos veiklos procesams. Didesnis dėmesys skiriamas technologijoms, valdymo struktūroms, o ne vadovavimo stiliui, organizaciją vienijantiems veiksniams. Organizacijos vadovybė, norėdama efektyviai valdyti organizacijoje vykstančius procesus, turi žinoti organizacinės kultūros ypatumus.

Šio baigiamojo darbo tyrimo objektas – UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ organizacinės kultūros ypatumai. Tyrimo tikslas – diagnozuoti UAB sanatorijos „Pušyno kelias“ organizacinės kultūros tipą, pagal K.S. Cameron ir R.E. Quinn metodologiją (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI*), siekiant nustatyti dominuojančią organizacijos orientaciją bei norint valdyti organizacijoje vykstančius procesus. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad esamoje situacijoje vadovų ir darbuotojų nuomonės sutampa dėl dominuojančių organizacinės kultūros tipų. Svarbu pastebėti, kad vadovybė ateityje nori pokyčių: pageidauja lanksčios, dinamiškos organizacijos, linkusios į permainas. Remiantis K.S. Cameron ir R.E. Quinn (2006) rekomendacijomis, organizacijos vadovybei pateikiami praktiniai pasiūlymai, kaip siekti pokyčių organizacinėje kultūroje: daugiau įgaliojimų perduoti padalinių vadovams, įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimo procesą, kelti darbuotojų kvalifikaciją.

Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, pateikiamos išvados ir pasiūlymai. Darbe pateikiama 30 paveikslų, 17 lentelių, 16 priedų. Darbo apimtis 85 lapai, panaudoti 58 literatūros šaltiniai.

## SUMMARY

**Strazdiene Z.** The characteristics of organizational culture in healthcare organization LTD sanatorium “Pušyno kelias” / healthcare administration master's thesis. Advisor assoc. doc. dr. J. Jagminas, - Vilnius: Mykolas Romeris University, faculty of politics and management, 2014. – 85 p.

Scientists' researches prove that organizational culture affects all organization activity aspects and as social-economical system determines organization conducts in all scopes: organization through organizational culture not only presents themselves to the world, but most important is that organization values system is forming employers behavior and developing loyalty to the organization. Especially importance for organization is to match society requirements, reach goals, accomplish the strategy and become effective and successful organization. All these purposes can be realized by invoking organizational culture. The problem is that there is no proper attention for diagnosing, forming or changing organizational culture in Lithuania. There is a lack of practical and theoretical experience about organizational culture researches into health care organizations, especially at the private sections. The heads of organizations agrees that organizational culture exists but it's not their primary purpose, they do not evaluate its influence for organization activity processes. Attention is divided on technologies and structures of management, but not the style of managing or organization uniting factors. Leaders of organization are supposed to know particularities of organizational culture if they need effectively control all processes related with organization.

Master's thesis object - LTD sanatorium “Pušyno kelias” organizational culture peculiarities. Survey purpose – to diagnose LTD sanatorium “Pušyno kelias” organizational culture type, by K.S Cameron and R.E. Quinn methodology (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) in order to determine the dominant orientation of the organization and to manage the processes within the organization. Survey data exposed that in current situation leaders' and employees' opinions about dominative types of organizational culture are the same. It is important to notice that management want changes in the future – they wish flexible and dynamical organization which is focused on changes. At the end there are submitted practical suggestions for the heads of organizations how to achieve changes on organizational culture based on K.S.Cameron and R.E.Quinn recommendations. Basic suggestions – give more power to managers of the sectors; involve employees into decisions making process, level up employees' qualification.

Master thesis consists of introduction, 3 chapters, conclusions and suggestions. Submitted 30 pictures, 17 tables, 16 supplements. Number of pages – 85, used 58 literature sources.

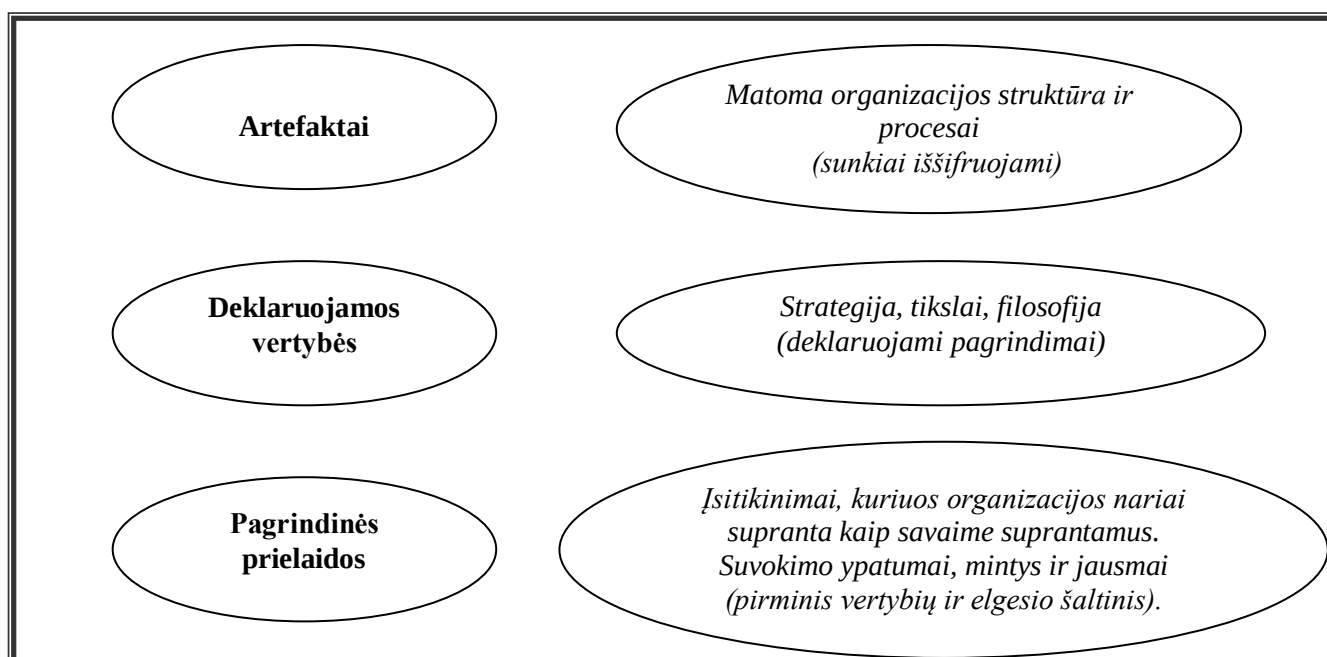
## PRIEDAI

## Užsienio ir lietuvių autorių organizacinės kultūros apibrėžtys

| Užsienio autoriai                         | Apibrėžimas                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>B. Jewell (2002)</b>                   | Vertybės, elgesio normos, kurios stipriai veikia žmonių darbo pobūdį, bei visos organizacijos sėkmę, neapčiuopiami, bet visą organizaciją persmelkiantys bruožai.                                                                                                                     |
| <b>A. H. Асавл и др. (2006)</b>           | Dominuojanti vertybių ir veiksmų sistema, socialinis tarpininkas, kurio pagalba realizuojama organizacijos strategija.                                                                                                                                                                |
| <b>K. S. Cameron ir R.E. Quinn (2006)</b> | Darbuotojų tapatybės jausmas, savaime suprantamos nerašytos taisyklės, kaip organizacijoje elgtis, skatinančios socialinės sistemos stabilumą.                                                                                                                                        |
| <b>J. Stoner ir kt. (2005)</b>            | Organizacijos elgesys tvarkantis su savo aplinka, prielaidų, elgesio, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, darančių tarpusavyje mišinys, konkretūs žmonių išmokti būdai sudėtingiems klausimams spręsti.                                                                          |
| <b>Э. Шейн (2002)</b>                     | Bendrų esminių įsitikinimų modelis, kurį grupė įsisavino, kad išspręsti prisitaikymo prie išorės ir vidinės integracijos problemas, kurio efektyvumas įrodė, kad jis vertingas ir turi būti perduodamas naujiems grupės nariams kaip teisingas būdas suprasti ir išspręsti problemas. |
| <b>G. Hofstede (2001)</b>                 | Kolektyvinis mąstymo programavimas, išskiriantis vienos organizacijos narius nuo kitos.                                                                                                                                                                                               |
| <b>О. Тихомирова (2008)</b>               | Organizacijos socialinė- ekonominė sistema bei valdymo ideologija.                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>S. Robbins (2003)</b>                  | Vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti organizaciją iš kitų, savybių, kurias vertina organizacijos nariai, rinkinys.                                                                                                                            |
| Lietuvių autoriai                         | Apibrėžimas                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>V. Pruskus (2009)</b>                  | Konkrečioje organizacijoje priimtini darbo atlikimo būdai.                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>L. Šimanskienė (2008)</b>              | Ideologija, kurios laikantis pasiekiami tikslai.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>J. Guščinskienė (2002)</b>             | Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija, kuri suprantama ir pripažįstama organizacijos narių, kuri veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.                                |
| <b>G. Dubauskas (2006)</b>                | Pagrindinių vertybių sistema, suprantama ir pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.                                                                      |
| <b>J. Palidauskaitė (2007)</b>            | Vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija, suprantama ir pripažįstama organizacijos narių, veikianti jų elgesį, palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.                                                     |
| <b>J. Vveinhard, I. Nikaitė (2008)</b>    | Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kurią supranta ir pripažįsta organizacijos nariai.                                                                                                                                                                        |
| <b>A. Kaziliūnas (2004)</b>               | Esminės vertybės apie tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama.                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>A. Patapas, G. Labenskytė (2011)</b>   | Valdymo įrankis, siekiant organizacijos efektyvumo, rezultatyvumo.                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>P. Zakarevičius (2003)</b>             | Tik organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, įpročių visuma.                                                                                                                                                                                             |
| <b>A. Sakalas (2003)</b>                  | Per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.                                                                                                         |
| <b>J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005)</b>  | Vadybos strategija, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą.                                                                                                                                                        |

Sudaryta darbo autorės pagal Jucevičienę, p.46.

## Kultūros lygiai pagal E. Schein



Sudaryta darbo autorės pagal Schein, 2002, p.37

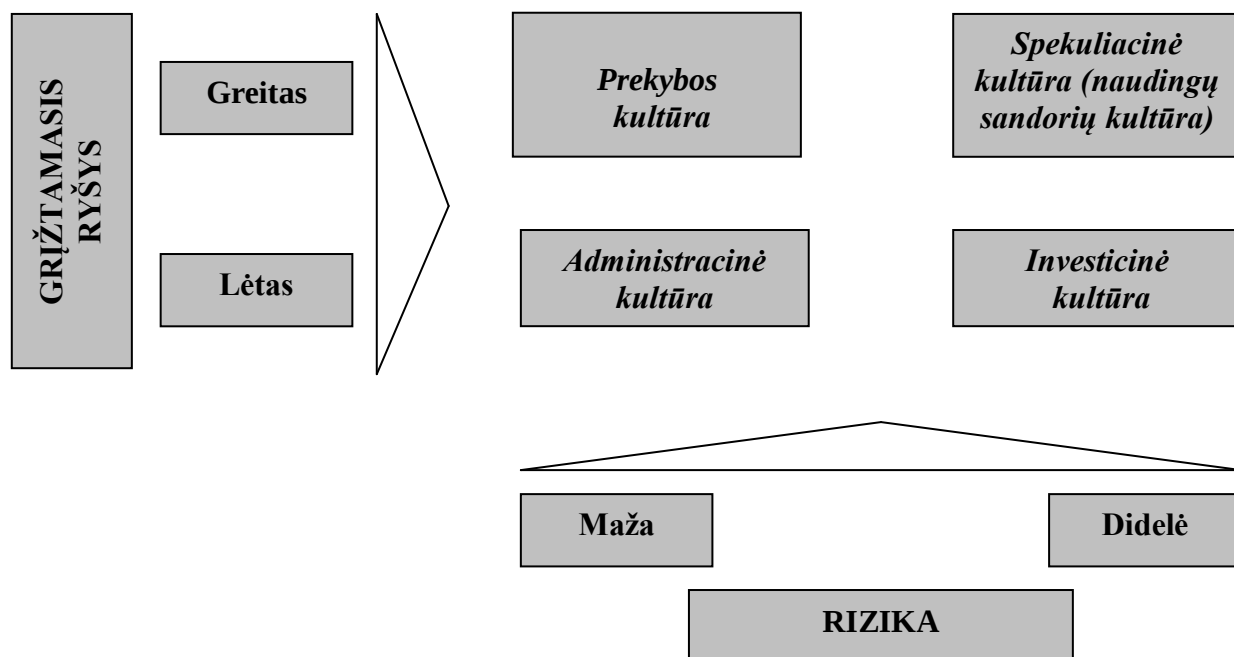
## Organizācijas kultūras analizēs lygmenys pagal J. Shermerhorn, J. Hunt, R. Osborn

|            |                         |
|------------|-------------------------|
| <b>I</b>   | PASTEBIMA KULTŪRA       |
| <b>II</b>  | PERSIDENGUSIOS VERTYBĒS |
| <b>III</b> | BENDRI SUSITARIMAI      |

Cit. pagal Shermerhorn et al., 2008, p. 370

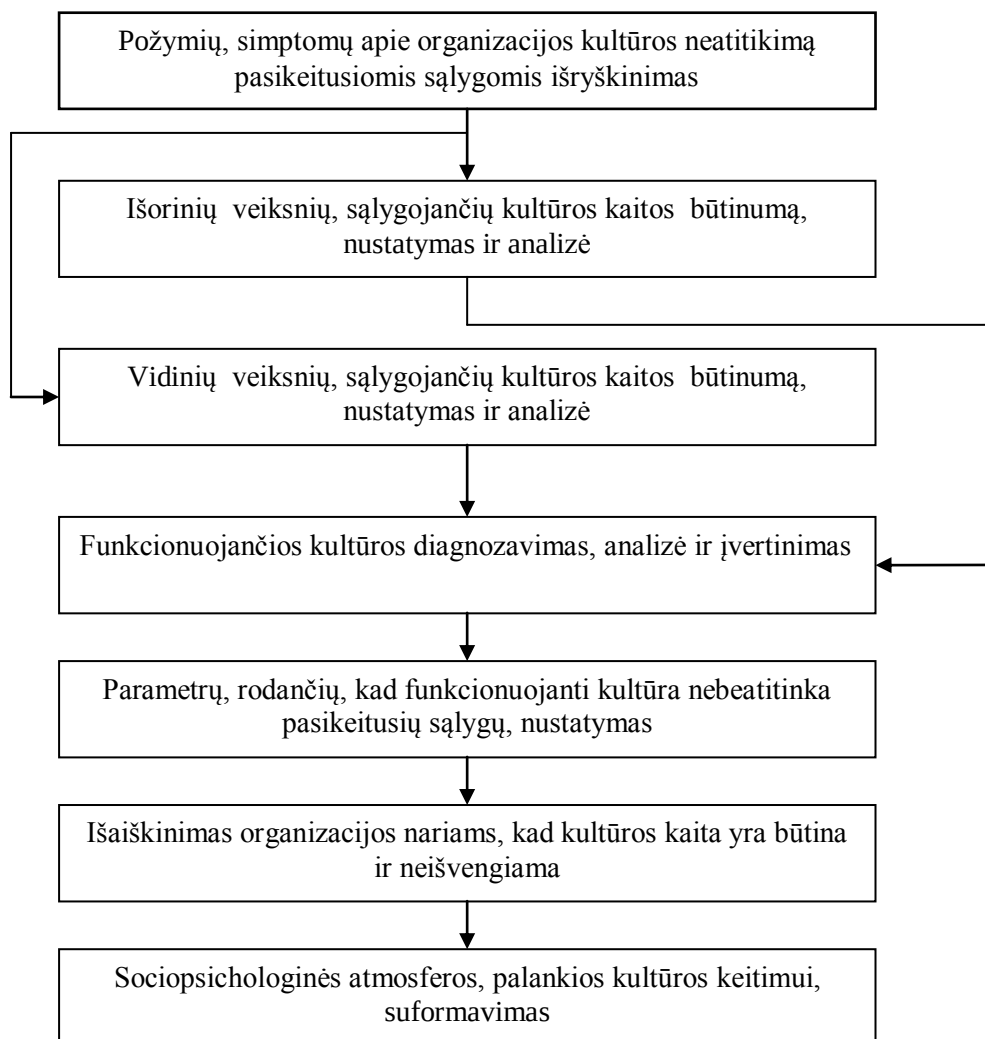


## Verslo organizacijų kultūrų tipai pagal R. Riutinger



Cit. pagal Pruskus, 2009, p.24

## Kultūros keitimo prielaidų ir būtinumo nustatymo algoritmas



Cit. pagal Zakarevičius, 2003, p.156

## Anketa vadovui

### Organizacinės kultūros įvertinimo modelis

**Gerbiamas respondente,** Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo magistrantė Zitutė Strazdienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – remiantis organizacijos vadovų nuomone, ištirti ir įvertinti organizacinės kultūros tipą.

Apklausa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami, skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis. Maloniai prašome dalyvauti tyrime, užpildant šią anketa. Kad organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, įdėmiai perskaitykite teiginius ir atsakykite objektyviai.

Šešiose skiltyse yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Jūs turite savo nuožiūra paskirstyti 100 % šioms alternatyvoms taip, kaip yra būdinga Jūsų organizacijai. Daugiausiai procentų paskirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai primena dabartinę situaciją Jūsų organizacijoje. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30,...) ir penkių (5, 15, 25, 35,...).

Atkreipkite dėmesį į tai, kad atsakymams yra pateiktos 2 skiltys: „situacija dabar“ ir „siektina situacija“. Skiltyje „situacija dabar“ apibūdinkite organizaciją taip, kokia ji yra dabar. Skiltyje „siektina situacija“ apibūdinkite taip, kokia Jūsų organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

#### **Pildymo pavyzdys:**

Jeigu, vertinant pirmąjį klausimą, Jūsų nuomone A alternatyva labiau būdinga Jūsų organizacijai, B ir C alternatyvos vienodai tiek tiek būdingos, o D visiškai nebūdinga, tai procentus paskirstykite taip: A – 55 %, B ir C – po 20 %, D – 5 %. Įsitinkinkite, kad bendra atsakymų suma būtų lygi 100 %.

| 1. | <b><i>Dominuojantys organizacijos bruožai</i></b>                                                                                    | <b><i>Situacija dabar</i></b> | <b><i>Siektina situacija</i></b> |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| A. | Organizacija unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.                                              |                               |                                  |
| B. | Organizacija labai dinamiška ir persmelkta verslumo. Žmonės pasiruošę aukotis ir rizikuoti.                                          |                               |                                  |
| C. | Organizacija orientuota į rezultatus, svarbiausia – atlikti užduotis. Žmonės orientuoti į konkurenciją ir numatyto tikslo pasiekimą. |                               |                                  |
| D. | Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmai reguliuojami pagal nustatytas formalias procedūras.      |                               |                                  |
|    | <b>Viso:</b>                                                                                                                         | 100 %                         | 100 %                            |
| 2. | <b><i>Bendras vadovavimo stilius organizacijoje</i></b>                                                                              | <b><i>Situacija dabar</i></b> | <b><i>Siektina situacija</i></b> |
| A. | Bendras vadovavimo stilius organizacijoje – tai stebėsenos pavyzdys, siekiant padėti ir išmokyti.                                    |                               |                                  |
| B. | Bendras vadovavimo stilius organizacijoje – tai verslumo, novatoriškumo ir polinkio rizikuoti pavyzdys.                              |                               |                                  |
| C. | Bendras vadovavimo stilius organizacijoje – tai dalykiškumo, agresyvumo konkurentų atžvilgiu ir orientacijos į rezultatus pavyzdys.  |                               |                                  |
| D. | Bendras vadovavimo stilius organizacijoje – tai skaidrios organizacijos, koordinavimo, sklandaus reikalų tvarkymo pavyzdys.          |                               |                                  |
|    | <b>Viso:</b>                                                                                                                         | 100 %                         | 100 %                            |
|    |                                                                                                                                      |                               |                                  |

|           |                                                                                                                                      |                               |                                  |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| <b>3.</b> | <b><i>Vadovavimas darbuotojams</i></b>                                                                                               | <b><i>Situacija dabar</i></b> | <b><i>Siektina situacija</i></b> |
| <b>A.</b> | Skatinant komandinį darbą, vieningumą, dalyvavimą sprendimų priėmime.                                                                |                               |                                  |
| <b>B.</b> | Skatinant individualią riziką, novatoriškumą, laisvę ir originalumą.                                                                 |                               |                                  |
| <b>C.</b> | Didelis reiklumas, griežtai siekiant konkurencingumo, skatinant pasiekimus.                                                          |                               |                                  |
| <b>D.</b> | Garantuoti užimtumą, reikalauti paklusnumo, nuspėjamų, stabilių santykių.                                                            |                               |                                  |
|           | <b>Viso:</b>                                                                                                                         | 100 %                         | 100 %                            |
| <b>4.</b> | <b><i>Organizaciją vienijantys elementai</i></b>                                                                                     | <b><i>Situacija dabar</i></b> | <b><i>Siektina situacija</i></b> |
| <b>A.</b> | Organizaciją vienija atsidavimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas.                                                                 |                               |                                  |
| <b>B.</b> | Organizaciją vienija siekimas novatoriškumo ir tobulinimosi. Pabrėžiama, kad reikia būti pirmaujančiais.                             |                               |                                  |
| <b>C.</b> | Organizaciją vienija tikslo siekimas ir uždavinių vykdymas, agresyvumo nevengimas konkurentų atžvilgiu.                              |                               |                                  |
| <b>D.</b> | Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika, Siekianti išlaikyti sklandžią organizacijos veiklą.                   |                               |                                  |
|           | <b>Viso:</b>                                                                                                                         | 100 %                         | 100 %                            |
| <b>5.</b> | <b><i>Strateginiai tikslai</i></b>                                                                                                   | <b><i>Situacija dabar</i></b> | <b><i>Siektina situacija</i></b> |
| <b>A.</b> | Ugdyti žmones, nuolat palaikyti didelį pasitikėjimą, atvirumą ir bendrumą.                                                           |                               |                                  |
| <b>B.</b> | Surasti naujus išteklius ir spręsti naujas problemas. Išbandyti naujoves ir ieškoti galimybių.                                       |                               |                                  |
| <b>C.</b> | Skirti dėmesį konkurenciniams veiksams ir pasiekimams, tikslingai koncentruoti jėgas ir siekti pergalės rinkoje.                     |                               |                                  |
| <b>D.</b> | Pabrėžti nekeitamumą ir stabilumą. Svarbiausia pelningumas, kontrolė ir veiklos sklandumas.                                          |                               |                                  |
|           | <b>Viso:</b>                                                                                                                         | 100 %                         | 100 %                            |
| <b>6.</b> | <b><i>Sėkmės kriterijais laikomi</i></b>                                                                                             | <b><i>Situacija dabar</i></b> | <b><i>Siektina situacija</i></b> |
| <b>A.</b> | Organizacijos sėkmės pagrindas – žmogiškų išteklių plėtra, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas darbui ir rūpinimasis žmonėmis. |                               |                                  |
| <b>B.</b> | Organizacijos sėkmės pagrindas – unikalių ar naujų paslaugų kūrimas. Tai paslaugų lyderis ir inovatorius.                            |                               |                                  |
| <b>C.</b> | Organizacijos sėkmės pagrindas – pergalė rinkoje, pirmavimas prieš konkurentus, konkurencinė lyderystė rinkoje.                      |                               |                                  |
| <b>D.</b> | Organizacijos sėkmės pagrindas – pelningumas, patikimos paslaugos, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai.                        |                               |                                  |
|           | <b>Viso:</b>                                                                                                                         | 100 %                         | 100 %                            |

7. Demografiniai duomenys (*pažymėkite tinkamą*):

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><i>Jūsų lytis:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> moteris;</li><li><input type="radio"/> vyras.</li></ul>                                                                                                                                                                                      | <p><b><i>Jūsų amžius:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> iki 30 metų;</li><li><input type="radio"/> 31 – 40 metų;</li><li><input type="radio"/> 41 – 50 metų;</li><li><input type="radio"/> 51 – 60 metų;</li><li><input type="radio"/> virš 60 metų.</li></ul>                     |
| <p><b><i>Jūsų išsilavinimas:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> vidurinis;</li><li><input type="radio"/> profesinis;</li><li><input type="radio"/> aukštasis neuniversitetinis;</li><li><input type="radio"/> aukštasis universitetinis;</li><li><input type="radio"/> nebaigtas aukštasis</li></ul> | <p><b><i>Jūsų patirtis šioje organizacijoje:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> iki 2 metų;</li><li><input type="radio"/> 2 – 5 metai;</li><li><input type="radio"/> 6 – 10 metų;</li><li><input type="radio"/> 11 – 20 metų;</li><li><input type="radio"/> virš 20 metų.</li></ul> |

***Dėkoju už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!***

## Anketa darbuotojui

### Organizacinės kultūros įvertinimo modelis

**Gerbiamas respondente,** Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo magistrantė Zitutė Strazdienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – remiantis organizacijos darbuotojų nuomone, ištirti ir įvertinti organizacinės kultūros tipą.

Apklausa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai nebus skelbiami, skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis. Maloniai prašome dalyvauti tyrime, užpildant šią anketą.

Į pateiktus teiginius atsakykite pareikšdami savo nuomonę. Apibraukite tą reikšmę, kuri geriausiai išreiškia Jūsų nuomonę penkių balų sistema (5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – iš dalies nesutinku, 1 – visiškai nesutinku).

|     |                                                                                                               |   |   |   |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.  | Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jaučiame jo palaikymą.                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.  | Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.  | Vadovas nuolat tikrina mums pavestų darbų atlikimą.                                                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.  | Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad geriau atliktume darbus.                                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.  | Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.                                                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.  | Kai pasiūloma nauja idėja, vadovas padeda ją įgyvendinti.                                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7.  | Kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8.  | Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo išskeltus tikslus.                                                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9.  | Darbe su vadovu turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. | Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. | Instrukcijos ir taisyklės reguliuoja visus mūsų veiksmus organizacijoje.                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. | Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacinis klimatas, užkrečiantis kiekvieną energija.                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. | Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.                                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. | Siekiant užsibrėžto tikslo, žmonės pasiryžę rizikuoti ir aukotis.                                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. | Sudėtingą informaciją vadovai pateikia aiškiai ir prieinamai.                                                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. | Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus.              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. | Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai dalyvauti priimant svarbius sprendimus.                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18. | Atliekant užduotis mums suteikiama laisvė, galimybė individualiai nuspręsti kaip atlikti vieną ar kitą darbą. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. | Vadovybė siekia, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo.                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20. | Atlikdami užduotis žmonės tarpusavyje konkuruoja.                                                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21. | Pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas vienija mūsų organizaciją.                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22. | Pasišventimas naujovėms, tobulinimui ir siekis pirmauti vienija mūsų organizaciją.                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23. | Taisyklės ir oficiali politika vienija mūsų organizaciją.                                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24. | Vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami (pagyrimu, premija, paaukštinimu).            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**Demografiniai duomenys (pažymėkite tinkamą):**

|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><i>Jūsų lytis:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ moteris;</li><li>○ vyras.</li></ul>                                                                                                                          | <p><b><i>Jūsų amžius:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ iki 30 metų;</li><li>○ 31 – 40 metų;</li><li>○ 41 – 50 metų;</li><li>○ 51 – 60 metų;</li><li>○ virš 60 metų.</li></ul>                     |
| <p><b><i>Jūsų išsilavinimas:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ vidurinis;</li><li>○ profesinis;</li><li>○ aukštasis neuniversitetinis;</li><li>○ aukštasis universitetinis;</li><li>○ nebaigtas aukštasis</li></ul> | <p><b><i>Jūsų patirtis šioje organizacijoje:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ iki 2 metų;</li><li>○ 2 – 5 metai;</li><li>○ 6 – 10 metų;</li><li>○ 11 – 20 metų;</li><li>○ virš 20 metų.</li></ul> |

***Dėkoju už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!***

## Anketos duomenų apdorojimo žingsniai

| <i>Skaičiavimo“ Situacija dabar“ balai</i> |                             | <i>Skaičiavimo“ Siektina situacija“ balai</i> |                             |
|--------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------|
| 1A                                         | 1B                          | 1A                                            | 1B                          |
| 2A                                         | 2B                          | 2A                                            | 2B                          |
| 3A                                         | 3B                          | 3A                                            | 3B                          |
| 4A                                         | 4B                          | 4A                                            | 4B                          |
| 5A                                         | 5B                          | 5A                                            | 5B                          |
| 6A                                         | 6B                          | 6A                                            | 6B                          |
| <b>Visų A atsakymų suma</b>                | <b>Visų B atsakymų suma</b> | <b>Visų A atsakymų suma</b>                   | <b>Visų B atsakymų suma</b> |
| <i>Sumos vidurkis</i>                      | <i>Sumos vidurkis</i>       | <i>Sumos vidurkis</i>                         | <i>Sumos vidurkis</i>       |
| 1C                                         | 1D                          | 1C                                            | 1D                          |
| 2C                                         | 2D                          | 2C                                            | 2D                          |
| 3C                                         | 3D                          | 3C                                            | 3D                          |
| 4C                                         | 4D                          | 4C                                            | 4D                          |
| 5C                                         | 5D                          | 5C                                            | 5D                          |
| 6C                                         | 6D                          | 6C                                            | 6D                          |
| <b>Visų C atsakymų suma</b>                | <b>Visų D atsakymų suma</b> | <b>Visų C atsakymų suma</b>                   | <b>Visų D atsakymų suma</b> |
| <i>Sumos vidurkis</i>                      | <i>Sumos vidurkis</i>       | <i>Sumos vidurkis</i>                         | <i>Sumos vidurkis</i>       |

Cit. pagal pagal Cameron ir Quinn, 2006, p.29



## Klano kultūros teiginių vertinimo rezultatai

| KLANO KULTŪRA |                                                                                      |          |                    |                     |         |                   |                  |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|---------------------|---------|-------------------|------------------|
| Nr.           | Teiginys                                                                             | Pritaria | Visiškai nesutinku | Iš dalies nesutinku | Abejoju | Iš dalies sutinku | Visiškai sutinku |
| 1.            | Su vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jaučiame jo palaikymą.   | N        | 13                 | 10                  | 18      | 23                | 3                |
|               |                                                                                      | %        | 19,4               | 14,9                | 26,9    | 34,3              | 4,5              |
| 5.            | Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.                               | N        | 7                  | 8                   | 10      | 24                | 18               |
|               |                                                                                      | %        | 10,4               | 11,9                | 14,9    | 35,8              | 26,9             |
| 9.            | Darbe su vadovu turime abipusį ryšį: žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.    | N        | 13                 | 11                  | 15      | 20                | 8                |
|               |                                                                                      | %        | 19,4               | 16,4                | 22,4    | 29,9              | 11,9             |
| 13.           | Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.                              | N        | 18                 | 17                  | 17      | 10                | 5                |
|               |                                                                                      | %        | 26,9               | 25,4                | 25,4    | 14,9              | 7,5              |
| 17.           | Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai dalyvauti priimant svarbius sprendimus. | N        | 12                 | 16                  | 16      | 17                | 6                |
|               |                                                                                      | %        | 17,9               | 23,9                | 23,9    | 25,4              | 9,0              |
| 21.           | Pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas vienija mūsų organizaciją.          | N        | 9                  | 13                  | 20      | 15                | 10               |
|               |                                                                                      | %        | 13,4               | 19,4                | 29,9    | 22,4              | 14,9             |
|               | Bendras procentinis pasiskirstymas                                                   |          | 17,9               | 18,6                | 24      | 27,1              | 12,4             |

## Koreliacijos tarp klando kultūros teiginių

| Correlations                                                                            |                         |                                                                                     |                                                           |                                                                                         |                                                            |                                                                                         |                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         |                         | 1)Su vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jaučiame jo palaikymą | 5) Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje. | 9)Darbe su vadovu turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus | 13)Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti. | 17)Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai dalyvauti priimant svarbius sprendimus. | 21)Pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas vienija mūsų organizaciją. |
| 1)Su vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jaučiame jo palaikymą     | Correlation Coefficient | 1,000                                                                               | ,125                                                      | ,332**                                                                                  | ,335**                                                     | ,178                                                                                    | ,162                                                                           |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)         | .                                                                                   | ,312                                                      | ,006                                                                                    | ,006                                                       | ,149                                                                                    | ,190                                                                           |
|                                                                                         | N                       | 67                                                                                  | 67                                                        | 67                                                                                      | 67                                                         | 67                                                                                      | 67                                                                             |
| 5) Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje.                               | Correlation Coefficient | ,125                                                                                | 1,000                                                     | ,042                                                                                    | ,156                                                       | ,295*                                                                                   | ,680**                                                                         |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)         | ,312                                                                                | .                                                         | ,735                                                                                    | ,207                                                       | ,016                                                                                    | ,000                                                                           |
|                                                                                         | N                       | 67                                                                                  | 67                                                        | 67                                                                                      | 67                                                         | 67                                                                                      | 67                                                                             |
| 9)Darbe su vadovu turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus | Correlation Coefficient | ,332**                                                                              | ,042                                                      | 1,000                                                                                   | ,559**                                                     | ,535**                                                                                  | ,115                                                                           |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)         | ,006                                                                                | ,735                                                      | .                                                                                       | ,000                                                       | ,000                                                                                    | ,352                                                                           |
|                                                                                         | N                       | 67                                                                                  | 67                                                        | 67                                                                                      | 67                                                         | 67                                                                                      | 67                                                                             |
| 13)Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.                              | Correlation Coefficient | ,335**                                                                              | ,156                                                      | ,559**                                                                                  | 1,000                                                      | ,464**                                                                                  | ,250*                                                                          |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)         | ,006                                                                                | ,207                                                      | ,000                                                                                    | .                                                          | ,000                                                                                    | ,042                                                                           |
|                                                                                         | N                       | 67                                                                                  | 67                                                        | 67                                                                                      | 67                                                         | 67                                                                                      | 67                                                                             |
| 17)Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai dalyvauti priimant svarbius sprendimus. | Correlation Coefficient | ,178                                                                                | ,295*                                                     | ,535**                                                                                  | ,464**                                                     | 1,000                                                                                   | ,466**                                                                         |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)         | ,149                                                                                | ,016                                                      | ,000                                                                                    | ,000                                                       | .                                                                                       | ,000                                                                           |
|                                                                                         | N                       | 67                                                                                  | 67                                                        | 67                                                                                      | 67                                                         | 67                                                                                      | 67                                                                             |
| 21)Pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas vienija mūsų organizaciją.          | Correlation Coefficient | ,162                                                                                | ,680**                                                    | ,115                                                                                    | ,250*                                                      | ,466**                                                                                  | 1,000                                                                          |
|                                                                                         | Sig. (2-tailed)         | ,190                                                                                | ,000                                                      | ,352                                                                                    | ,042                                                       | ,000                                                                                    | .                                                                              |
|                                                                                         | N                       | 67                                                                                  | 67                                                        | 67                                                                                      | 67                                                         | 67                                                                                      | 67                                                                             |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).                            |                         |                                                                                     |                                                           |                                                                                         |                                                            |                                                                                         |                                                                                |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).                             |                         |                                                                                     |                                                           |                                                                                         |                                                            |                                                                                         |                                                                                |

## Adhokratinės kultūros teiginių vertinimo rezultatai

| ADHOKRATINĖ KULTŪRA |                                                                                                               |          |                    |                     |         |                   |                  |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|---------------------|---------|-------------------|------------------|
| Nr.                 | Teiginys                                                                                                      | Pritaria | Visiškai nesutinku | Iš dalies nesutinku | Abejoju | Iš dalies sutinku | Visiškai sutinku |
| 2.                  | Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.                                     | N        | 16                 | 17                  | 16      | 16                | 2                |
|                     |                                                                                                               | %        | 23,9               | 25,4                | 23,9    | 23,9              | 3,0              |
| 6.                  | Kai pasiūloma nauja idėja, vadovas padeda ją įgyvendinti.                                                     | N        | 12                 | 11                  | 18      | 21                | 5                |
|                     |                                                                                                               | %        | 17,9               | 16,4                | 26,9    | 31,3              | 7,5              |
| 10.                 | Vadovas reguliariai pateikia kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.                       | N        | 16                 | 20                  | 17      | 9                 | 5                |
|                     |                                                                                                               | %        | 23,9               | 29,9                | 25,4    | 13,4              | 7,5              |
| 14.                 | Siekiant užsibrėžto tikslo, žmonės pasiryžę rizikuoti ir aukotis.                                             | N        | 12                 | 11                  | 17      | 21                | 6                |
|                     |                                                                                                               | %        | 17,9               | 16,4                | 25,4    | 31,3              | 9,0              |
| 18.                 | Atliekant užduotis mums suteikiama laisvė, galimybė individualiai nuspręsti kaip atlikti vieną ar kitą darbą. | N        | 5                  | 11                  | 12      | 22                | 17               |
|                     |                                                                                                               | %        | 7,5                | 16,4                | 17,9    | 32,8              | 25,4             |
| 22.                 | Pasišventimas naujovėms, tobulinimui ir siekis pirmauti vienijs mūsų organizaciją.                            | N        | 18                 | 11                  | 19      | 15                | 4                |
|                     |                                                                                                               | %        | 26,9               | 16,4                | 28,4    | 22,4              | 6,0              |
|                     | Bendras procentinis pasiskirstymas                                                                            |          | 19,7               | 20,1                | 24,6    | 25,9              | 9,7              |

## Koreliacijos tarp adhokratinės kultūros teiginių

| Correlations                                                 |                                                                                                                  |                         |                                                                              |                                                              |                                                                                                   |                                                                      |                                                                                                                  |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              |                                                                                                                  |                         | 2) Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus. | 6) Kai pasiūloma nauja idėja, vadovas padeda ją įgyvendinti. | 10)Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla. | 14)Siekiant užsibrėžto tikslo, žmonės pasiryžę rizikuoti ir aukotis. | 18)Atliekant užduotis mums suteikiama laisvė, galimybė individualiai nuspręsti kaip atlikti vieną ar kitą darbą. | 22)Pasišventimas naujovėms, tobulinimui ir siekis pirmauti vienija mūsų organizaciją. |
| Spearman's rho                                               | 2) Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.                                     | Correlation Coefficient | 1,000                                                                        | ,466**                                                       | ,478**                                                                                            | ,267*                                                                | ,183                                                                                                             | ,445**                                                                                |
|                                                              |                                                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | .                                                                            | ,000                                                         | ,000                                                                                              | ,029                                                                 | ,137                                                                                                             | ,000                                                                                  |
|                                                              |                                                                                                                  | N                       | 67                                                                           | 67                                                           | 67                                                                                                | 67                                                                   | 67                                                                                                               | 67                                                                                    |
|                                                              | 6) Kai pasiūloma nauja idėja, vadovas padeda ją įgyvendinti.                                                     | Correlation Coefficient | ,466**                                                                       | 1,000                                                        | ,620**                                                                                            | ,245*                                                                | ,114                                                                                                             | ,483**                                                                                |
|                                                              |                                                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | ,000                                                                         | .                                                            | ,000                                                                                              | ,046                                                                 | ,360                                                                                                             | ,000                                                                                  |
|                                                              |                                                                                                                  | N                       | 67                                                                           | 67                                                           | 67                                                                                                | 67                                                                   | 67                                                                                                               | 67                                                                                    |
|                                                              | 10)Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.                | Correlation Coefficient | ,478**                                                                       | ,620**                                                       | 1,000                                                                                             | ,369**                                                               | ,044                                                                                                             | ,323**                                                                                |
|                                                              |                                                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | ,000                                                                         | ,000                                                         | .                                                                                                 | ,002                                                                 | ,721                                                                                                             | ,008                                                                                  |
|                                                              |                                                                                                                  | N                       | 67                                                                           | 67                                                           | 67                                                                                                | 67                                                                   | 67                                                                                                               | 67                                                                                    |
|                                                              | 14)Siekiant užsibrėžto tikslo, žmonės pasiryžę rizikuoti ir aukotis.                                             | Correlation Coefficient | ,267*                                                                        | ,245*                                                        | ,369**                                                                                            | 1,000                                                                | ,114                                                                                                             | ,335**                                                                                |
|                                                              |                                                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | ,029                                                                         | ,046                                                         | ,002                                                                                              | .                                                                    | ,359                                                                                                             | ,006                                                                                  |
|                                                              |                                                                                                                  | N                       | 67                                                                           | 67                                                           | 67                                                                                                | 67                                                                   | 67                                                                                                               | 67                                                                                    |
|                                                              | 18)Atliekant užduotis mums suteikiama laisvė, galimybė individualiai nuspręsti kaip atlikti vieną ar kitą darbą. | Correlation Coefficient | ,183                                                                         | ,114                                                         | ,044                                                                                              | ,114                                                                 | 1,000                                                                                                            | ,283*                                                                                 |
|                                                              |                                                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | ,137                                                                         | ,360                                                         | ,721                                                                                              | ,359                                                                 | .                                                                                                                | ,020                                                                                  |
|                                                              |                                                                                                                  | N                       | 67                                                                           | 67                                                           | 67                                                                                                | 67                                                                   | 67                                                                                                               | 67                                                                                    |
|                                                              | 22)Pasišventimas naujovėms, tobulinimui ir siekis pirmauti vienija mūsų organizaciją.                            | Correlation Coefficient | ,445**                                                                       | ,483**                                                       | ,323**                                                                                            | ,335**                                                               | ,283*                                                                                                            | 1,000                                                                                 |
|                                                              |                                                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | ,000                                                                         | ,000                                                         | ,008                                                                                              | ,006                                                                 | ,020                                                                                                             | .                                                                                     |
|                                                              |                                                                                                                  | N                       | 67                                                                           | 67                                                           | 67                                                                                                | 67                                                                   | 67                                                                                                               | 67                                                                                    |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                                                                                                                  |                         |                                                                              |                                                              |                                                                                                   |                                                                      |                                                                                                                  |                                                                                       |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                                                                                                                  |                         |                                                                              |                                                              |                                                                                                   |                                                                      |                                                                                                                  |                                                                                       |

## Rinkos kultūros teiginių vertinimo rezultatai

| <b>RINKOS KULTŪRA</b> |                                                                                                    |                 |                           |                            |                |                          |                         |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|----------------|--------------------------|-------------------------|
| <i>Nr.</i>            | <i>Teiginys</i>                                                                                    | <i>Pritaria</i> | <i>Visiškai nesutinku</i> | <i>Iš dalies nesutinku</i> | <i>Abejoju</i> | <i>Iš dalies sutinku</i> | <i>Visiškai sutinku</i> |
| 4.                    | Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad geriau atliktume darbus.                      | N               | 24                        | 16                         | 14             | 11                       | 2                       |
|                       |                                                                                                    | %               | 35,8                      | 23,9                       | 20,9           | 16,4                     | 3,0                     |
| 8.                    | Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus.                                              | N               | 15                        | 14                         | 14             | 12                       | 12                      |
|                       |                                                                                                    | %               | 22,4                      | 20,9                       | 20,9           | 17,9                     | 17,9                    |
| 12.                   | Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacinis klimatas, užkrečiantis kiekvieną energija.                 | N               | 21                        | 14                         | 20             | 7                        | 5                       |
|                       |                                                                                                    | %               | 31,3                      | 20,9                       | 29,9           | 10,4                     | 7,5                     |
| 16.                   | Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus.   | N               | 15                        | 10                         | 18             | 14                       | 10                      |
|                       |                                                                                                    | %               | 22,4                      | 14,9                       | 26,9           | 20,9                     | 14,9                    |
| 20.                   | Atlikdami užduotis žmonės tarpusavyje konkuruoja.                                                  | N               | 20                        | 6                          | 22             | 11                       | 8                       |
|                       |                                                                                                    | %               | 29,9                      | 9,0                        | 32,8           | 16,4                     | 11,9                    |
| 24.                   | Vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami (pagyrimu, premija, paaukštinimu). | N               | 40                        | 9                          | 10             | 6                        | 2                       |
|                       |                                                                                                    | %               | 59,7                      | 13,4                       | 14,9           | 9,0                      | 3,0                     |
|                       | <i>Bendras procentinis pasiskirstymas</i>                                                          |                 | 33,6                      | 17,2                       | 24,4           | 5,1                      | 9,7                     |

## Koreliacijos tarp rinkos kultūros teiginių

| Correlations                                                 |                                                                                                                          |                            |                                                                                                             |                                                                           |                                                                                                                |                                                                                                                                    |                                                                          |                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              |                                                                                                                          |                            | 4)<br>Vadovas<br>mus<br>motyvuoja<br>ir užkrečia<br>savo<br>energija,<br>kad geriau<br>atliktume<br>darbus. | 8)<br>Kiekvienas<br>iš mūsų<br>žino apie<br>vadovo<br>iškeltus<br>tikslus | 12) Mūsų<br>organizaci<br>joje<br>vyrauja<br>motyvacinis<br>klimatas,<br>užkrečiantis<br>kiekvieną<br>energija | 16) Mus<br>nuolat<br>informuoja<br>apie mūsų<br>skyriaus<br>silpnąsias<br>ir<br>stipriąsias<br>puses,<br>siekius ir<br>rezultatus. | 20)<br>Atlikdami<br>užduotis<br>žmonės<br>tarpusavyje<br>konkuruoj<br>a. | 24)<br>Vadovybė<br>yra reikli,<br>tačiau už<br>gerus<br>rezultatus<br>esame<br>skatinami<br>(pagyrimu,<br>premija,<br>paaukštinimu). |
| Spearman's<br>rho                                            | 4) Vadovas mus<br>motyvuoja ir<br>užkrečia savo<br>energija, kad<br>geriau atliktume<br>darbus.                          | Correlation<br>Coefficient | 1,000                                                                                                       | ,418**                                                                    | ,255*                                                                                                          | ,603**                                                                                                                             | ,371**                                                                   | ,552**                                                                                                                               |
|                                                              |                                                                                                                          | Sig. (2-tailed)            | .                                                                                                           | ,000                                                                      | ,037                                                                                                           | ,000                                                                                                                               | ,002                                                                     | ,000                                                                                                                                 |
|                                                              |                                                                                                                          | N                          | 67                                                                                                          | 67                                                                        | 67                                                                                                             | 67                                                                                                                                 | 67                                                                       | 67                                                                                                                                   |
|                                                              | 8) Kiekvienas iš<br>mūsų žino apie<br>vadovo iškeltus<br>tikslus                                                         | Correlation<br>Coefficient | ,418**                                                                                                      | 1,000                                                                     | ,305*                                                                                                          | ,579**                                                                                                                             | ,298*                                                                    | ,388**                                                                                                                               |
|                                                              |                                                                                                                          | Sig. (2-tailed)            | ,000                                                                                                        | .                                                                         | ,012                                                                                                           | ,000                                                                                                                               | ,014                                                                     | ,001                                                                                                                                 |
|                                                              |                                                                                                                          | N                          | 67                                                                                                          | 67                                                                        | 67                                                                                                             | 67                                                                                                                                 | 67                                                                       | 67                                                                                                                                   |
|                                                              | 12) Mūsų<br>organizacijoje<br>vyrauja<br>motyvacinis<br>klimatas,<br>užkrečiantis<br>kiekvieną energija                  | Correlation<br>Coefficient | ,255*                                                                                                       | ,305*                                                                     | 1,000                                                                                                          | ,337**                                                                                                                             | ,172                                                                     | ,477**                                                                                                                               |
|                                                              |                                                                                                                          | Sig. (2-tailed)            | ,037                                                                                                        | ,012                                                                      | .                                                                                                              | ,005                                                                                                                               | ,164                                                                     | ,000                                                                                                                                 |
|                                                              |                                                                                                                          | N                          | 67                                                                                                          | 67                                                                        | 67                                                                                                             | 67                                                                                                                                 | 67                                                                       | 67                                                                                                                                   |
|                                                              | 16) Mus nuolat<br>informuoja apie<br>mūsų skyriaus<br>silpnąsias ir<br>stipriąsias puses,<br>siekius ir<br>rezultatus.   | Correlation<br>Coefficient | ,603**                                                                                                      | ,579**                                                                    | ,337**                                                                                                         | 1,000                                                                                                                              | ,194                                                                     | ,305*                                                                                                                                |
|                                                              |                                                                                                                          | Sig. (2-tailed)            | ,000                                                                                                        | ,000                                                                      | ,005                                                                                                           | .                                                                                                                                  | ,115                                                                     | ,012                                                                                                                                 |
|                                                              |                                                                                                                          | N                          | 67                                                                                                          | 67                                                                        | 67                                                                                                             | 67                                                                                                                                 | 67                                                                       | 67                                                                                                                                   |
|                                                              | 20) Atlikdami<br>užduotis žmonės<br>tarpusavyje<br>konkuruoja.                                                           | Correlation<br>Coefficient | ,371**                                                                                                      | ,298*                                                                     | ,172                                                                                                           | ,194                                                                                                                               | 1,000                                                                    | ,509**                                                                                                                               |
|                                                              |                                                                                                                          | Sig. (2-tailed)            | ,002                                                                                                        | ,014                                                                      | ,164                                                                                                           | ,115                                                                                                                               | .                                                                        | ,000                                                                                                                                 |
|                                                              |                                                                                                                          | N                          | 67                                                                                                          | 67                                                                        | 67                                                                                                             | 67                                                                                                                                 | 67                                                                       | 67                                                                                                                                   |
|                                                              | 24) Vadovybė yra<br>reikli, tačiau už<br>gerus rezultatus<br>esame skatinami<br>(pagyrimu,<br>premija,<br>paaukštinimu). | Correlation<br>Coefficient | ,552**                                                                                                      | ,388**                                                                    | ,477**                                                                                                         | ,305*                                                                                                                              | ,509**                                                                   | 1,000                                                                                                                                |
|                                                              |                                                                                                                          | Sig. (2-tailed)            | ,000                                                                                                        | ,001                                                                      | ,000                                                                                                           | ,012                                                                                                                               | ,000                                                                     | .                                                                                                                                    |
|                                                              |                                                                                                                          | N                          | 67                                                                                                          | 67                                                                        | 67                                                                                                             | 67                                                                                                                                 | 67                                                                       | 67                                                                                                                                   |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                                                                                                                          |                            |                                                                                                             |                                                                           |                                                                                                                |                                                                                                                                    |                                                                          |                                                                                                                                      |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                                                                                                                          |                            |                                                                                                             |                                                                           |                                                                                                                |                                                                                                                                    |                                                                          |                                                                                                                                      |

## Hierarchinės kultūros teiginių vertinimo rezultatai

| HIERARCHINĖ KULTŪRA |                                                                                   |             |                    |                     |         |                   |                  |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|---------------------|---------|-------------------|------------------|
| Nr.                 | Teiginys                                                                          | Pritaikymas | Visiškai nesutinku | Iš dalies nesutinku | Abejoju | Iš dalies sutinku | Visiškai sutinku |
| 3.                  | Vadovas nuolat tikrina mums pavestų darbų atlikimą.                               | N           | 64                 | 0                   | 1       | 2                 | 0                |
|                     |                                                                                   | %           | 95,5               | 0                   | 1,5     | 3                 | 0                |
| 7.                  | Kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.         | N           | 11                 | 10                  | 28      | 10                | 8                |
|                     |                                                                                   | %           | 16,4               | 14,9                | 41,8    | 14,9              | 11,9             |
| 11.                 | Instrukcijos ir taisyklės reguliuoja visus mūsų veiksmus organizacijoje.          | N           | 0                  | 10                  | 8       | 34                | 15               |
|                     |                                                                                   | %           | 0                  | 14,9                | 11,9    | 50,7              | 22,4             |
| 15.                 | Sudėtingą informaciją vadovai pateikia aiškiai ir prieinamai.                     | N           | 6                  | 12                  | 16      | 22                | 11               |
|                     |                                                                                   | %           | 9,0                | 17,9                | 23,9    | 32,8              | 16,4             |
| 19.                 | Vadovybė siekia, kad būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo. | N           | 2                  | 9                   | 9       | 26                | 21               |
|                     |                                                                                   | %           | 3,0                | 13,4                | 13,4    | 38,8              | 31,3             |
| 23.                 | Taisyklės ir oficiali politika vienija mūsų organizaciją.                         | N           | 6                  | 17                  | 25      | 16                | 3                |
|                     |                                                                                   | %           | 9,0                | 25,4                | 37,3    | 23,9              | 4,5              |
|                     | Bendras procentinis pasiskirstymas                                                |             | 22,2               | 14,4                | 21,6    | 27,4              | 14,4             |

## Koreliacijos tarp hierarchinės kultūros teiginių

| Correlations   |                                                                                             |                         |                                                       |                                                                             |                                                                              |                                                                  |                                                                                             |                                                             |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                |                                                                                             |                         | 3)Vadovas nuolat tikrina mums pavestų darbų atlikimą. | 7)Kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai. | 11) Instrukcijos ir taisyklės reguliuoja visus mūsų veiksmus organizacijoje. | 15)Sudėtingą informaciją vadovai pateikia aiškiai ir prieinamai. | 19)Vadovybė siekia, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo. | 23)Taisyklės ir oficiali politika vienija mūsų organizaciją |
| Spearman's rho | 3)Vadovas nuolat tikrina mums pavestų darbų atlikimą.                                       | Correlation Coefficient | 1,000                                                 | ,093                                                                        | -,068                                                                        | ,197                                                             | ,177                                                                                        | -,143                                                       |
|                |                                                                                             | Sig. (2-tailed)         | .                                                     | ,455                                                                        | ,585                                                                         | ,110                                                             | ,152                                                                                        | ,249                                                        |
|                |                                                                                             | N                       | 67                                                    | 67                                                                          | 67                                                                           | 67                                                               | 67                                                                                          | 67                                                          |
|                | 7)Kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.                 | Correlation Coefficient | ,093                                                  | 1,000                                                                       | ,242*                                                                        | ,700**                                                           | ,318**                                                                                      | ,233                                                        |
|                |                                                                                             | Sig. (2-tailed)         | ,455                                                  | .                                                                           | ,049                                                                         | ,000                                                             | ,009                                                                                        | ,058                                                        |
|                |                                                                                             | N                       | 67                                                    | 67                                                                          | 67                                                                           | 67                                                               | 67                                                                                          | 67                                                          |
|                | 11) Instrukcijos ir taisyklės reguliuoja visus mūsų veiksmus organizacijoje.                | Correlation Coefficient | -,068                                                 | ,242*                                                                       | 1,000                                                                        | ,166                                                             | ,117                                                                                        | ,481**                                                      |
|                |                                                                                             | Sig. (2-tailed)         | ,585                                                  | ,049                                                                        | .                                                                            | ,180                                                             | ,346                                                                                        | ,000                                                        |
|                |                                                                                             | N                       | 67                                                    | 67                                                                          | 67                                                                           | 67                                                               | 67                                                                                          | 67                                                          |
|                | 15)Sudėtingą informaciją vadovai pateikia aiškiai ir prieinamai.                            | Correlation Coefficient | ,197                                                  | ,700**                                                                      | ,166                                                                         | 1,000                                                            | ,345**                                                                                      | ,261*                                                       |
|                |                                                                                             | Sig. (2-tailed)         | ,110                                                  | ,000                                                                        | ,180                                                                         | .                                                                | ,004                                                                                        | ,033                                                        |
|                |                                                                                             | N                       | 67                                                    | 67                                                                          | 67                                                                           | 67                                                               | 67                                                                                          | 67                                                          |
|                | 19)Vadovybė siekia, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo. | Correlation Coefficient | ,177                                                  | ,318**                                                                      | ,117                                                                         | ,345**                                                           | 1,000                                                                                       | ,083                                                        |
|                |                                                                                             | Sig. (2-tailed)         | ,152                                                  | ,009                                                                        | ,346                                                                         | ,004                                                             | .                                                                                           | ,505                                                        |
|                |                                                                                             | N                       | 67                                                    | 67                                                                          | 67                                                                           | 67                                                               | 67                                                                                          | 67                                                          |
|                | 23)Taisyklės ir oficiali politika vienija mūsų organizaciją                                 | Correlation Coefficient | -,143                                                 | ,233                                                                        | ,481**                                                                       | ,261*                                                            | ,083                                                                                        | 1,000                                                       |
|                |                                                                                             | Sig. (2-tailed)         | ,249                                                  | ,058                                                                        | ,000                                                                         | ,033                                                             | ,505                                                                                        | .                                                           |
|                |                                                                                             | N                       | 67                                                    | 67                                                                          | 67                                                                           | 67                                                               | 67                                                                                          | 67                                                          |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





