

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

JOVITA MILIAUSKIENĖ

**„RDD“ ORGANIZACIJOS SUBKULTŪRŲ VAIDMENS ĮTAKA
FORMUOJANT BENDRĄ ORGANIZACINĘ KULTŪRĄ**

**IMPACT OF SUBCULTURES FOR THE FORMATION OF OVERALL
ORGANIZATIONAL CULTURE OF RDD ORGANIZATION**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. Vladimiras Gražulis

Vilnius

2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

„RDD“ ORGANIZACIJOS SUBKULTŪRŲ VAIDMENS ĮTAKA FORMUOJANT
BENDRĄ ORGANIZACINĘ KULTŪRĄ

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

_____ prof. dr. Vladimiras Gražulis

Recenzentas

Atliko

_____ stud. Jovita Miliauskienė

Vilnius

2014

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA TEORINIŲ ASPEKTŲ	11
1.1. Organizacinės kultūros esmė ir reikšmė organizacijai.....	11
1.2. Organizacinės kultūros analizės lygmenys ir elementai	17
1.3. Organizacinės kultūros tipologijų įvairovė	23
1.4. Organizacinės kultūros keitimo prielaidos.....	27
1.5. Subkultūrų identifikavimas organizacijoje.....	30
1.6. Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą.....	34
2. ORGANIZACIJOS „RDD“ ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR SUBKULTŪRŲ TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS	40
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	40
2.2. Tyrimo instrumentarijos pagrindimas	42
2.3. Organizacijos „RDD“ pristatymas ir tiriamųjų charakteristika.....	48
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR SUBKULTŪRŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	50
3.1. Dokumentų, įtakančių organizacinę kultūrą, analizė	50
3.2. Organizacijos „RDD“ vadovų organizacinės kultūros modelis	51
3.3. Organizacijos „RDD“ vadovų tyrimo rezultatų palyginimas ir apibendrinimas.....	56
3.4. Organizacijos „RDD“ subkultūrų tyrimo rezultatų analizė.....	57
3.4.1. Akivaizdžiausios organizacinės kultūros vertinimas (I lygmuo)	60
3.4.2. Persidengusios organizacijos vertybės (II lygmuo)	64
3.4.3. Bendrieji organizacijos susitarimai (III lygmuo)	67
3.4.4. Organizacinės kultūros keitimo ir ateities perspektyvos organizacijoje	74
IŠVADOS.....	82
REKOMENDACIJOS.....	84
LITERATŪRA.....	86
ANOTACIJA	91
ANOTATION	91
SANTRAUKA	92
SUMMARY	92
PRIEDAI.....	94

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės kultūros elementų sąveika.....	12
2 pav. Organizacinės kultūros lygmenys.....	17
3 pav. Skirtingi autorių požiūriai į vertybės sąvoką.....	18
4 pav. Organizacinės kultūros kaitos organizavimo modelis.....	28
5 pav. Organizacinės kultūros koncepcijos analizės lygmenys.....	31
6 pav. Organizacinės kultūros formavimas.....	35
7 pav. Empyrinio tyrimo modelis.....	40
8 pav. Konkuruojančių vertybių modelis.....	42
9 pav. Organizacijos „RDD“ firminis ženklas.....	47
10 pav. Pagrindinės organizacijos vadovės organizacinės kultūros modelis.....	51
11 pav. Šešių regioninių centrų vadovų organizacinės kultūros modelis.....	52
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	56
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	57
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	57
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	58
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal regioninį centrą.....	58
17 pav. Vilniaus ir subkultūrų respondentų nuomonė apie dalyvavimą įmonės organizuojamuose renginiuose.....	59
18 pav. Teiginių, apibūdinančių organizacinę kultūrą, vertinimas.....	60
19 pav. Teiginio „Žinau savo organizacijos įkūrimo istoriją“ vertinimų palyginimas.....	61
20 pav. Teiginio „Žinau savo kolegų gimtadienius, hobius, užklausinę jų veiklą“ vertinimų palyginimas.....	62
21 pav. Vertybių vertinimo vidurkiai tarp Vilniaus ir padalinių darbuotojų.....	63
22 pav. Vertybių vertinimo vidurkiai tarp subkultūrų.....	64
23 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie tai, ar jiems žinoma organizacijos misija, vizija, tikslai, ateities planai.....	66
24 pav. Respondentų identifikacijos vertinimas.....	67
25 pav. Subkultūrų nuomonės apie tai, ar lengva naujiems darbuotojams pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką, pasiskirstymas.....	68
26 pav. Respondentų nuomonė apie tai, ar jie bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis iš kitų padalinių, pasiskirstymas.....	69
27 pav. Respondentų nuomonės apie santykius su vadovu pasiskirstymas.....	70

28 pav. Respondentų nuomonės apie santykius su bendradarbiais pasiskirstymas.....	71
29 pav. Respondentų nuomonės apie konfliktų sprendimą organizacijoje pasiskirstymas.....	72
30 pav. Respondentų nuomonė apie informacijos perdavimą.....	72
31 pav. Vilniaus ir subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti, pasiskirstymas.....	74
32 pav. Vilniaus ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti, pasiskirstymas.....	75
33 pav. Subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti, pasiskirstymas.....	76
34 pav. Vilniaus ir subkultūrų nuomonės apie tai, ar dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese, pasiskirstymas.....	76
35 pav. Vilniaus ir subkultūrų nuomonės apie tai, ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje, pasiskirstymas.....	78
36 pav. Respondentų nuomonės apie tai, ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje, Pasiskirstymas.....	79
37 pav. Respondentų nuomonės apie tai, ar planuoja dirbti organizacijoje artimiausius trys metus, pasiskirstymas.....	80

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinės kultūros užsienio ir Lietuvos autorių sąvokos.....	10
2 lentelė. K.S. Camerono ir R. E. Quinno organizacinių kultūrų tipų klasifikacija.....	25
3 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus (OCAI) pagrindimas.....	43
4 lentelė. Anketos atsakymų paskirstymas pagal organizacinės kultūros tipą.....	44
5 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus (pagal Sheino III lygmenis) pagrindimas.....	45
6 lentelė. Respondentų demografinė charakteristika.....	50
7 lentelė. Teiginio „Ar dalyvaujate įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. renginiuose, šventėse?“ vertinimas tarp Vilniaus ir atskirų subkultūrų.....	108
8 lentelė. Teiginio „Ar dalyvaujate įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. renginiuose, šventėse?“ vertinimas tarp Vilniaus ir subkultūrų bendrai.....	108
9 lentelė. Teiginio „Ar dalyvaujate įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. renginiuose, šventėse?“ vertinimas tarp subkultūrų.....	108
10 lentelė. Organizacinės kultūros teiginiai ir jų vertinimas tarp Vilniaus ir atskirų subkultūrų.....	109
11 lentelė. Organizacinės kultūros teiginiai ir jų vertinimas tarp Vilniaus ir bendrai subkultūrų.....	110
12 lentelė. Organizacinės kultūros teiginiai ir jų vertinimas tarp subkultūrų.....	111
13 lentelė. Vertybių vertinimo vidurkiai tarp Vilniaus ir padalinių darbuotojų.....	113
14 lentelė. Vertybių vertinimo vidurkiai tarp Vilniaus ir atskirų padalinių darbuotojų.....	113
15 lentelė. Vertybių vertinimo vidurkiai tarp padalinių darbuotojų.....	114
16 lentelė. Vertybių vertinimo vidurkių tarp padalinių darbuotojų statistinis reikšmingumas.....	115
17 lentelė. Vertybių vertinimas pagal svarbą tarp Vilniaus miesto ir subkultūrų.....	65
18 lentelė. Vertybių vertinimas pagal svarbą tarp Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų.....	116
19 lentelė. Vertybių vertinimas pagal svarbą tarp subkultūrų.....	116
20 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apie tai, ar jiems žinoma organizacijos misija ir vizija, tikslai, ateities planai.....	117
21 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų nuomonės pasiskirstymas apie tai, ar jiems žinoma organizacijos misija ir vizija, tikslai, ateities planai.....	117
22 lentelė. Atskirų subkultūrų nuomonės pasiskirstymas apie tai, ar jiems žinoma organizacijos misija ir vizija, tikslai, ateities planai.....	118
23 lentelė. Teiginio „Su kuo save identifikuojate šioje organizacijoje?“ vertinimas tarp Vilniaus ir padalinių darbuotojų.....	119
24 lentelė. Teiginio „Su kuo save identifikuojate šioje organizacijoje?“ vertinimas tarp Vilniaus miesto ir padalinių darbuotojų.....	119
25 lentelė. Teiginio „Su kuo save identifikuojate šioje organizacijoje?“ vertinimas.....	119

26 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų nuomonės apie tai, ar lengva naujiems darbuotojams pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką, pasiskirstymas.....	120
27 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, ar lengva naujiems darbuotojams pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką, pasiskirstymas.....	120
28 lentelė. Subkultūrų nuomonės apie tai, ar lengva naujiems darbuotojams pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką, pasiskirstymas.....	121
29 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų nuomonė apie tai, ar jie bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis iš kitų padalinių, pasiskirstymas.....	121
30 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų nuomonė apie tai, ar jie bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis iš kitų padalinių, pasiskirstymas.....	122
31 lentelė. Subkultūrų nuomonė apie tai, ar jie bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis iš kitų padalinių, pasiskirstymas.....	122
32 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų darbuotojų nuomonės apie santykius su vadovu pasiskirstymas....	122
33 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų darbuotojų nuomonės apie santykius su vadovu pasiskirstymas.....	123
34 lentelė. Subkultūrų darbuotojų nuomonės apie santykius su vadovu pasiskirstymas.....	124
35 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų darbuotojų nuomonės apie santykius su bendradarbiais pasiskirstymas.....	124
36 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų darbuotojų nuomonės apie santykius su bendradarbiais pasiskirstymas.....	125
37 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų darbuotojų nuomonės apie konfliktų sprendimą organizacijoje pasiskirstymas.....	125
38 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų darbuotojų nuomonės apie konfliktų sprendimą organizacijoje pasiskirstymas.....	126
39 lentelė. Subkultūrų darbuotojų nuomonės apie konfliktų sprendimą organizacijoje pasiskirstymas.....	127
40 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų respondentų nuomonės apie informacijos keitimąsi organizacijoje pasiskirstymas.....	127
41 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų respondentų nuomonės apie informacijos keitimąsi organizacijoje pasiskirstymas.....	128
42 lentelė. Subkultūrų respondentų nuomonės apie informacijos keitimąsi organizacijoje pasiskirstymas.....	128
43 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti organizacijoje, pasiskirstymas.....	129

44 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti organizacijoje, pasiskirstymas.....	129
45 lentelė. Subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti organizacijoje, pasiskirstymas.....	130
46 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų nuomonės apie tai, ar dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese, pasiskirstymas.....	130
47 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, ar dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese, pasiskirstymas.....	130
48 lentelė. Subkultūrų nuomonės apie tai, ar dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese, pasiskirstymas.....	130
49 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų nuomonės apie tai, ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje, pasiskirstymas.....	131
50 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje, pasiskirstymas.....	131
51 lentelė. Subkultūrų nuomonės apie tai, ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje, pasiskirstymas.....	132
52 lentelė. Vilniaus miesto ir subkultūrų nuomonės apie tai, ar planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus, pasiskirstymas.....	132
53 lentelė. Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, ar planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus, pasiskirstymas.....	133
54 lentelė. Subkultūrų nuomonės apie tai, ar planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus, pasiskirstymas.....	133

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Tyrimo anketa vadovams.....	94
2 priedas. Bendri vadovų organizacinės kultūros tyrimo rezultatai.....	97
3 priedas. Pagrindinės vadovės ir regioninių centrų vadovų rezultatų palyginimas.....	98
4 priedas. Organizacinės kultūros modeliai pagal 6 OCAI kriterijus.....	100
5 priedas. Tyrimo anketa visiems darbuotojams.....	103
6 priedas. Akivaizdžiausias organizacinės kultūros vertinimas (I lygmuo).....	108
7 priedas. Persidengusios organizacijos vertybės (II lygmuo).....	113
8 priedas. Bendrieji organizacijos susitarimai (III lygmuo).....	119
9 priedas. Organizacinės kultūros keitimo ir ateities perspektyvos organizacijoje.....	129

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Vienu svarbiausiu organizacijos sėkmingo gyvavimo elementu išskiriama organizacinė kultūra, todėl būtina kalbėti apie jos analizės svarbą kiekvienai organizacijai. Vis svarbesniais veiksniais, užtikrinančiais efektyvų organizacijos darbą, tampa individas, jo vertybinės nuostatos, efektyvi komunikacija, dėmesys organizacinei kultūrai, kuri ypač svarbi didinant veiklos efektyvumą. Mokslininkai, įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacinę kultūrą, yra vieningi, manydami, kad organizacinė kultūra gali turėti lemiamą įtaką organizacijos veiklai. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad organizacinė kultūra yra nevienalytė ir joje galima pastebėti įvairių grupių, kurioms būdingos savitos kultūros. S. Robbinsas (2003), H. M. Trice'as ir J. M. Beyeras (1993) pažymi, kad daugumoje organizacijų egzistuoja vyraujanti kultūra bei daugybė subkultūrų. Tam tikri subkultūrų elementai išsiskiria savo unikalumu ir neatitinka vyraujančios organizacinės kultūros, todėl ir organizacijos nariai nelinkę įsipareigoti bendrajai kultūrai (Jucevičienė, 1996). Organizacijos subkultūros vertingos tuo, kad jos yra gera parama organizacijos nariams, jos lemia organizacijos kultūros įvairovę ir tuo pačiu sudėtingumą.

Organizacijos „RDD“ organizacinės kultūros ir subkultūrų tyrimas buvo atliktas pirmą kartą per 10 įmonės gyvavimo metų. Gauti ir ištirti rezultatai bus panaudoti tobulinant įmonės veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo.

Temos ištirtumas. Organizacinė kultūra kaip reiškinys nagrinėjama ir tiriama įvairių šalių mokslininkų. Užsienio šalių mokslinėje literatūroje, analizuojančioje organizacinę kultūrą vertybių kontekste, dažniausiai minimi E. Sheinas (1973), Ouchi'as (1982), T. Petersas ir R. Watermanas (1989), K.S. Cameronas ir R.E. Quinnas (1998), Newstromas ir K. Davisas (2000), S. Robbinsas (2003). Didžiausią dėmesį organizacinei kultūrai iš lietuvių autorių skyrė P. Jucevičienė (1996), P. Vanagas ir Š. Abramavičius (1998), A. Sakalas (1998), S. Staniulienė (2010). Daugelyje literatūros šaltinių analizuojama organizacinės kultūros sąvoka, jos poveikis organizacijos nariams ir visos organizacijos veiklos efektyvumui, tačiau nepakankamai dėmesio skiriama subkultūrų susidarymo, egzistavimo, įtakos veiksniams.

Problema. Dauguma Lietuvos organizacijos vadovų, nesuvokdami organizacinės kultūros įtakos organizacijos veiklai, vis dar per mažai skiria ar visai neskiria reikiamo dėmesio tinkamos organizacinės kultūros formavimui, puoselėjimui ir stiprinimui, taipogi nepastebi egzistuojančių įvairių subkultūrų. Šiuo magistriniu darbu siekiama atsakyti į klausimą: kodėl svarbu ištirti, išanalizuoti, diagnozuoti bendrą organizacinę kultūrą ir regioninių centrų subkultūrų įtakos poveikį bendrai organizacinei kultūrai.

Darbo objektas. Organizacijos „RDD“ organizacinės kultūros ir subkultūrų tyrimas.

Darbo tikslas – ištirti egzistuojančių regioninių centrų subkultūrų vaidmens įtaką formuojant bendrą organizacinę kultūrą atsižvelgiant į mokslinės literatūros aspektus.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti įvairių autorių mokslinę literatūrą, išskiriant organizacinės kultūros ir subkultūrų esmę ir tarpusavio ryšį.
2. Įvertinti subkultūrų atsiradimo ir formavimosi faktorius organizacijoje.
3. Pristatyti ir pagrįsti organizacinės kultūros ir subkultūrų vaidmens tyrimo metodų pasirinkimą.
4. Nustatyti organizacijos „RDD“ dominuojantį organizacinės kultūros tipą bei atlikti palyginimus.
5. Išanalizuoti regioninių centrų subkultūras, atlikti palyginimus.
6. Parengti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, lyginamoji analizė, dokumentų analizė. Tyrimo rezultatų duomenys apdoroti kompiuterine MS Excel programa ir SPSS programa.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė, tyrimo duomenų analizės dalys, išvados ir rekomendacijos, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 92 puslapiai, 9 priedai, 54 lentelių, 37 paveikslai.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA TEORINIŲ ASPEKTU

1.1. Organizacinės kultūros esmė ir reikšmė organizacijai

Iki XVIII a. kultūra (lot. cultura) buvo apibrėžiama kaip edukacinis procesas, nukreipiantis į žmogaus auklėjimą, lavinimą bei dvasinę raidą (Kavolis, 1995). Reikia atkreipti dėmesį, kad kiekvienas mokslas apibūdina kultūrą savaip, suteikdamas jai naujų ypatybių ir formų. Tradiciškai kultūra yra antropologinis terminas, reiškiantis vertybes, įsitikinimus bei elgesio normas, kurios daro visuomenę tokia, kokia ji yra (Staniulienė, 2010). Socialinių mokslų atstovai į kultūrą žvelgia kaip į visumą ir prasmingais laiko net mažiausius kultūros elementus: simbolius, kalbą, taisykles, lūkesčius, standartus (Dumbliauskas, 1999). Norint įvertinti šių elementų reikšmingumą, svarbu juos visus išnagrinėti. V. Kavolis (1995) teigia, kad kultūros visumos kaip proceso suvokimas yra tam tikrų savybių vystymas.

Kultūra organizacijoje egzistuoja panašiai kaip visuomenėje ir žmoguje. Kultūra žmoguje formuoja jo elgesį, vertybes, nuostatas, gyvenimo prasmę. Pasak A. Kroeberio (1993), kultūra gali egzistuoti tik tada, jeigu egzistuoja visuomenė, ir atvirkščiai – kiekvieną žmonių visuomenę lydi kultūra.

Organizacinės kultūros sąvoka pirmą kartą paminėta 1951 m. Jaqueso veikale „Besikeičianti gamyklos kultūra“ (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Bene plačiausiai mokslinėje literatūroje cituojamas organizacinės kultūros tyrinėjimo pradininku laikomas E. Scheinas bei klasikiniu tapęs jo organizacinės kultūros apibrėžimas:

Organizacinė kultūra - kertinių įsitikinimų modelis, kuris atrastas grupės žmonių ir išugdytas kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi organizacijos viduje (Шейн, 2002).

Be šio apibrėžimo tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslinėje literatūroje gausu organizacinės kultūros aprašymų. Pateiktoje 1 lentelėje matome organizacinės kultūros sąvokų reikšmių įvairovę.

1 lentelė. Organizacinės kultūros užsienio ir Lietuvos autorių sąvokos

Dominuojančios vertybės, pasireiškiančios per pasakojimus ir atsiminimus (Peters, Waterman, 1982).
Vertybės ir nuostatos, kurios nulemia organizacijos santykių su aplinka turinį (Quinn, 1987).
Organizacijos realybė, išreiškiamą per filosofiją, normas, vertybes, taisykles, simbolius, beveik viską, ką daro jos nariai (Cornwal, Perlman, 1990).

1 lentelės tęsinys. Organizacinės kultūros užsienio ir Lietuvos autorių sąvokos

Pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių (Spender, 1992).
Vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai, nors organizacinės kultūros negalime paliesti, pamatyti, bet ji neabejotinai egzistuoja (Newstrom ir Davis, 1997).
Pasireiškia kalbos savitumu, tam tikromis elgesio normomis, vertybėmis ir simboliais (Камерон, Куини, 2001).
Įsitikinimų, vertybių, nuostatų, elgsenos visuma (Shein, 2004).
Vertybių sistema, kurią pripažįsta dauguma organizacijos narių, yra palaikoma organizacijos mitų, istorijų, pasakojimų, veikia visų narių elgesį ir pasireiškia per įvairius ritualus, tradicijas bei simbolius (Jucevičienė, 1996).
Personalo patyrimas, kuris pasireiškia požiūriu į organizacijos narius, organizacijos valdymą, jos tikslus bei paaiškina jų reakciją į vykstančius veiksmus organizacijoje. (Sakalas, 1998).
Organizacijos priimtų nuostatų, įsitikinimų, vertybių visuma, pasireiškianti per organizacijos narių elgesį, bendravimo būdus. (Vanagas ir Abramavičius, 1998).
Tai tik organizacijos nariams būdingos nuostatos, įsitikinimai, požiūriai, lūkesčiai, tarsi šių žmonių grupinė sąmonė, kuri lemia jų reakciją, sąlygoja jų elgseną į organizacijos viduje bei išoreje vykstančius procesus (Zakarevičius, 2003).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Dubauskas, 2006

Daugumos užsienio autorių pateiktose sampratose organizacinė kultūra nagrinėjama **vertybių kontekste** (Ouinn (1987), Камерон, Куини, (2001), Peters ir Waterman (1989), Newstrom ir Davis (2000), Shein (2004)). Pasak jų, dominuojančios vertybės organizacijoje ne tik įtakoja darbuotojų elgesį, bet ir turi svarbią reikšmę organizacijos ir ją supančios aplinkos sąveikai. Cornwall ir Perlman (1990) teigia, kad organizacinę kultūrą atspindi visų organizacijos narių veiksmai. J. C. Spender (1992) neakcentuoja vertybių sistemos, tačiau pažymi psichologinį aspektą, paremtą pasitikėjimu tarp organizacijos narių.

Organizacinės kultūros sąvokos aprašymų taip pat gausu ir Lietuvos mokslinėje literatūroje. P. Jucevičienės (1996) organizacinės kultūros sampratoje pabrėžiama **vertybių sistema** su įvairiais pasireiškimo būdais ir metodais, jos svarba organizacijos nariams. Panašiai mąsto P. Vanagas ir Š. Abramavičius (1998), pagal kuriuos stabili vertybių sistema pasireiškia per organizacijos narių elgesį. A. Sakalas (1998) pabrėžia personalo patyrimą, per kurį susiformuoja tam tikra reakcija į tai, kas vyksta organizacijoje.

Reikia pažymėti, kad Lietuvos mokslinėje literatūroje sąvokos **organizacijos kultūra** ir **organizacinė kultūra** vienu autorių tapatinamos, kitų išskiriamos. L. Šimanskienė (2002) pastebi, kad

šios sąvokos dažnai painiojamos todėl, kad užsienio mokslininkų darbuose naudojamos sąvokos galimai yra neteisingai išverstos iš anglų kalbos, todėl ir kyla sumaištis. Autorė teigia, jog „organizacijos kultūra“ (organization culture) dažnai tapatinama su sąvoka „organizacinė kultūra“ (organizational culture) ir pateikia savitus sąvokų apibrėžimus:

Organizacinė kultūra – sąmoningai vadovų sukurta ir suformuota kultūra, kuri gali būti labai savita, išsiskirtina bei vienijanti visus darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis (Šimanskienė, 2002).

Organizacijos kultūra – savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Organizacijos nariai gali net neįtarti egzistuojant tokiai kultūrai, nes ji neapčiuopiama ir nematoma, bet vyraujanti (Šimanskienė, 2002).

Anot P. Zakarevičiaus (2004) šios dvi sąvokos charakterizuoja tą pačią organizaciją, nors sąvokai „organizacijos kultūra“ autorius priskiria organizacijos narių bendravimo būdus, nuostatas, vertybes, įsitikinimus ir pan. Organizacinė kultūra prilyginama vadybos kultūrai ir apima valdymo procesų organizavimo kultūrą, personalo kultūrą, dokumentacijos sistemos kultūrą ir netgi darbo saugos organizavimą.

Svarbu pažymėti, kad šiame darbe bus remtasi organizacinės kultūros pradininkų (Shein (1973), Ouchi (1982), Peters ir Waterman (1989), Cameron ir Quinn (1998), Newstrom ir Davis (2000), S. Robbins (2003)) aprašytomis sąvokomis.

Nors užsienio bei lietuvių autoriai pabrėžia skirtingus elementus organizacinės kultūros sąvokoje, tačiau jie yra tarpiai susiję, juos tikslinga nagrinėti kartu kaip vieną visumą (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacinės kultūros elementų sąveika

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Dubauskas, 2006

Kitaip tariant, svarbu išsiaiškinti, kas geriausiai atspindi, apibūdina, paaiškina šią aspektų visumą. E. Scheinas teigia, kad organizacijai dažniausiai organizacinės kultūros sąvoka tampa svarbia

tada, kai ji susiduria su problemomis, iššūkiais – kaip reiks dirbti toliau ir kaip prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Svarbu nepamiršti ir darbuotojų, išsiaiškinti kaip jie traktuoja organizacinę kultūrą, ar jaučiasi tinkamai įvertinti, skatinami ir motyvuojami. Gali būti, kad vadovai nesistengia įtraukti naujų organizacijos narių į organizacinės kultūros puoselėjimo procesus, tokiu būdu leisdami jiems pasijausti svarbiais ir reikalingais (Shein, 2004).

Siekiant detaliau pristatyti organizacinės kultūros esmę, toliau bus apibrėžiama organizacinės kultūros reikšmė ne tik pačiai organizacijai, bet ir darbuotojams. A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) pabrėžia organizacinės kultūros poveikį darbuotojams, kuris teigiamai veikia darbo našumą, efektyvumą, pasitenkinimą savo veikla.

Organizacinė kultūra organizacijoje atlieka nemažai **funkcijų**, kurias svarbu apžvelgti ir įvertinti. Pasak autorių (Robbins (2003), Cameron ir Quinn (2001)) pirmiausia organizacinė kultūra apibrėžia ribas, išskiria vieną organizaciją iš kitų. Antra, organizacijos nariams teikia vienybės, identiškumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei asmeniniai individo interesai. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Ir galiausiai, ji nukreipia ir formuoja darbuotojų nuostatas bei elgseną .

E. Sheinas įvardija dvi kompleksines organizacinės kultūros funkcijas, kurios integruoja naujus organizacijos narius ir padeda organizacijai prisitaikyti prie išorinės aplinkos:

Išorinės adaptacijos. Procesas, parodantis organizacijos reakciją į išorės poveikius, pasireiškiančius siekiant užsibrėžtų tikslų, t.y. sugebėjimas greitai reaguoti į klientų poreikius, būti konkurencingais. Jeigu ši reakcija neigiamai veikia organizacijos rezultatus, mažėja pardavimai, rinkos dalis, pažvelgus per organizacinės kultūros prizmę galbūt galima rasti problemų pradžių.

Vidinės adaptacijos. Procesas, kurio metu organizacijos nariai ieško bendrų sąlyčio taškų, kurie padėtų efektyviai dirbti kartu, rasti bendravimo būdus, padėtų suprasti, koks elgsenys organizacijoje priimtinas, o koks netoleruotinas (Sheinas, 2004).

Paminėjome, kad viena iš organizacinės kultūros funkcijų yra išskirtinumo suteikimas organizacijai. S. Robbinso (2003) pateikta analizė parodo, kas organizaciją išskiria iš kitų bei padeda susidaryti bendrą vaizdą apie jos organizacinę kultūrą:

Asmeninė iniciatyva. Žmogus būdamas nepriklausomas, turėdamas daug laisvės, priimant sprendimus jausis atsakingas. Organizacijoje, kurioje toleruojama veiksmų laisvė, nepriklausomybė, vadovai gali tikėtis didesnės darbuotojų atsakomybės už savo veiksmus.

Rizikos tolerancija. Rizikos toleravimas parodo, kaip organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms. Kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti ir prisiimti atsakomybę už savo poelgius.

Kryptingumas. Svarbu, kad darbuotojų išsikelti tikslai sutaptų su organizacijos, kurioje dirba, tikslais. Sėkminga organizacijos veikla įmanoma tik esant vienodam visų organizacijos narių tikslų kryptingumui.

Integracijos laipsnis. Organizacijoje galimi formalūs ir neformalūs santykiai tarp jų narių. Neformalūs, draugiški santykiai padeda vieniems kitus geriau suprasti ir pažinti, jų problemas tampa bendromis, joms spręsti priimami bendri sprendimai.

Vadovų parama. Vadovų palaikymas yra labai svarbus visiems organizacijos nariams. Būtent vadovų palaikymas ir atskleidžia vadovybės bendravimą su pavaldiniais, ar padeda ir palaiko juos, koks yra vadovavimo darbuotojams stilius.

Identiškumas. Šis apibūdinimas parodo, ar organizacijos nariai identifikuoja save visa organizacija, ar tik su padaliniu, kuriame dirba. Gali būti, kad organizacijos narys visai netapatina savęs su organizacija.

Kontrolė. Organizacijos narių veiksmai gali būti kontroliuojami ir reguliuojami įvairiais veiksmais, taisyklėmis, procedūromis. Darbuotojai jaučia vadovų nepasitikėjimą, todėl nukenčia darbo rezultatai.

Atlygio sistema. Iš jos matyti, ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami.

Bendravimas. Labai svarbu, kaip bendrauja skirtingų skyrių, padalinių, hierarchijos pakopų atstovai, ar pavaldiniai nejaučia diskomforto bendraudami su vadovais.

Konfliktų tolerancija. Ši tolerancija parodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek skatinami būti atviri, ar iškilę konfliktai sprendžiami produktyviai.

Organizacinei kultūrai svarbiausia kaip darbuotojai supranta šias ypatybes, o atliktais tyrimais siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai mato savo organizaciją, ar jiems aiškūs keliama tikslai, ar vadovybė juos vertina, motyvuoja ir atlygina, ar skatina konkurenciją (Robbins, 2003).

Kadangi organizacinė kultūra suteikia organizacijai išskirtinumo ir savitumo savybių, svarbu aptarti ir **organizacinės kultūros įtaką darbuotojams**. E. Scheinas (1990) pabrėžia, kad organizacinė kultūra įtakoja organizacijos narių elgseną ir prisideda prie visos organizacijos veiklumo. Nuo to, koks vaidmuo tenka organizacinei kultūrai, priklauso, ar ji yra stipri, ar silpna. **Stiprios** organizacinės kultūros pagrindinis bruožas yra plačiai pripažįstamos ir puoselėjamos pagrindinės organizacijos vertybės. Būtent tokia stipri kultūra turi didesnę įtaką organizacijos narių elgesiui, organizacijos nariai vieningai sutaria dėl bendrų organizacijos tikslų, yra atsidavę, lojalūs darbuotojai. Taip pat stipri organizacinė kultūra mažina poreikį kontroliuoti darbuotojų elgesį įvairiomis procedūromis. Stipri kultūra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita (Robbins, 2003).

T. Dealas ir A. Kenedy (1982) pabrėžia, kad sėkmingai dirbanti organizacija turi stiprią organizacinę kultūrą, kuri įtakoja darbuotojus susivienyti su organizacijos tikslais ir noru juos įgyvendinti.

Silpna organizacinė kultūra nepasižymi bendrų vertybių puoselėjimu, darbuotojai nesijaučia organizacijos dalimi, o tai tiesiogiai susiję su didesne darbuotojų kaita. Silpna organizacinė kultūra taip pat gali būti neseniai įsikūrusių organizacijų, kai vadovai darbuotojams aiškiai neapibrėžia, kas yra svarbu, o kas ne.

A. Sakalas (1998) teigia, jog stipri organizacinė kultūra gali turėti ir neigiamų savybių. Tai ir organizacijos nenoras keistis ir vykdyti pokyčius, kurie gali būti susiję su pasikeitimais pačioje organizacinėje kultūroje. Taipogi ji gali tapti nepakankamo lankstumo reaguojant į aplinkos pokyčius priežastimi.

Svarbu paminėti ir stiprios organizacinės kultūros poveikį darbuotojo asmenybei. Itin stipri kultūra tarsi primetama iš šalies ir taip užgožia bei priverčia atsisakyti savo tikrojo „aš“, neišvengiama grupinio mąstymo simptomų.

J. Kotteris ir J. Heskettas teigia, kad stipri ir efektyvi organizacinė kultūra padeda išvengti šio reiškimo, nes būtent tokios organizacinės kultūros bei darbuotojų tikslai yra nukreipti viena kryptimi. Tokioje organizacijoje dirbdami darbuotojai jaučiasi svarbūs galėdami prisidėti prie jos rezultatų ir žino, kad bus teisingai įvertinti ir atlyginti. Esant pakankamam atpildui už darbą organizacijoje darbuotojas linkęs eiti į kompromisus bei keisti savo nuostatas, derinti jas su organizacijos nuostatomis, todėl darbuotojui naudinga priimti organizacinės kultūros daromą įtaką jo elgsenai (J. Kotteris ir J. Heskettas, 1992).

M. Hofsede organizacinės kultūros efektyvumą apibrėžia kaip mažo laipsnio vadovų galios pasireiškimą; individualizmą/kolektyvizmą; neapibrėžtumo vengimą; darbo santykių organizavimą atsižvelgiant į lyties aspektus (cit. pgl: Altaf, 2012).

L. R. Beachas (2006) teigia – jeigu organizacinė kultūra yra bendra, apimanti visus jos narius, ji yra stipri, o jeigu ji sudaryta iš gana ryškių subkultūrų – silpna.

Visgi A. Sakalas (1998) nepitaria šiam požiūriui ir teigia, kad stipri organizacinė kultūra formuojama perkeliant geriausias kiekvienos subkultūros bruožus į vyraujančią kultūrą. Svarbu nesupriešinti atskirų individų ir grupių interesus, o juos suderinti.

Kitame skyriuje bus plačiau aptartas subkultūrų vaidmuo formuojant bendrą organizacinę kultūrą.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad organizacinės kultūros apibrėžimų sąvokos yra pakankamai vienodos, tik įvairūs autoriai skirtingai išskiria prioritetus. Organizacinės kultūros funkcijos turi įtakos ne tik organizacijai, bet ir jos darbuotojams. Organizacinė kultūra tarsi nurodo darbuotojams, kaip reikia dirbti, kas yra svarbu, ir taip sumažina dviprasmiškumą. Jos nauda organizacijai taipogi akivaizdi, nes organizacinė kultūra sustiprina atsidavimą ir lojalumą. Vertinant organizaciją pagal visas aptartas organizacinės kultūros ypatybes, charakteristikas, funkcijas galima susidaryti vaizdą apie organizacinės kultūros, kuri vyrauja tam tikroje organizacijoje, unikalumą.

Priklausomai nuo organizacinės kultūros stiprumo ar silpnumo priklauso ir jos įtaka organizacijos nariams. Ir atvirkščiai – lojalūs, pripažįstantys ir propaguojantys pagrindines organizacijos vertybes darbuotojai stiprina organizacinę kultūrą. Organizacinės kultūros stiprumas gali trukdyti jos lankstumui bei būtinybei keistis kintant aplinkai. Stipri organizacinė kultūra turi būti ir efektyvi, nes darbuotojai, praradę savo identiškumą, rizikuoja tapti tik organizacijos nariais, kuriems primetamos organizacijos vertybės ir elgsenos būdai. Šiuo atveju apie jų išipareigojimą, atsidavimą ir lojalumą organizacijai vargu ar verta kalbėti.

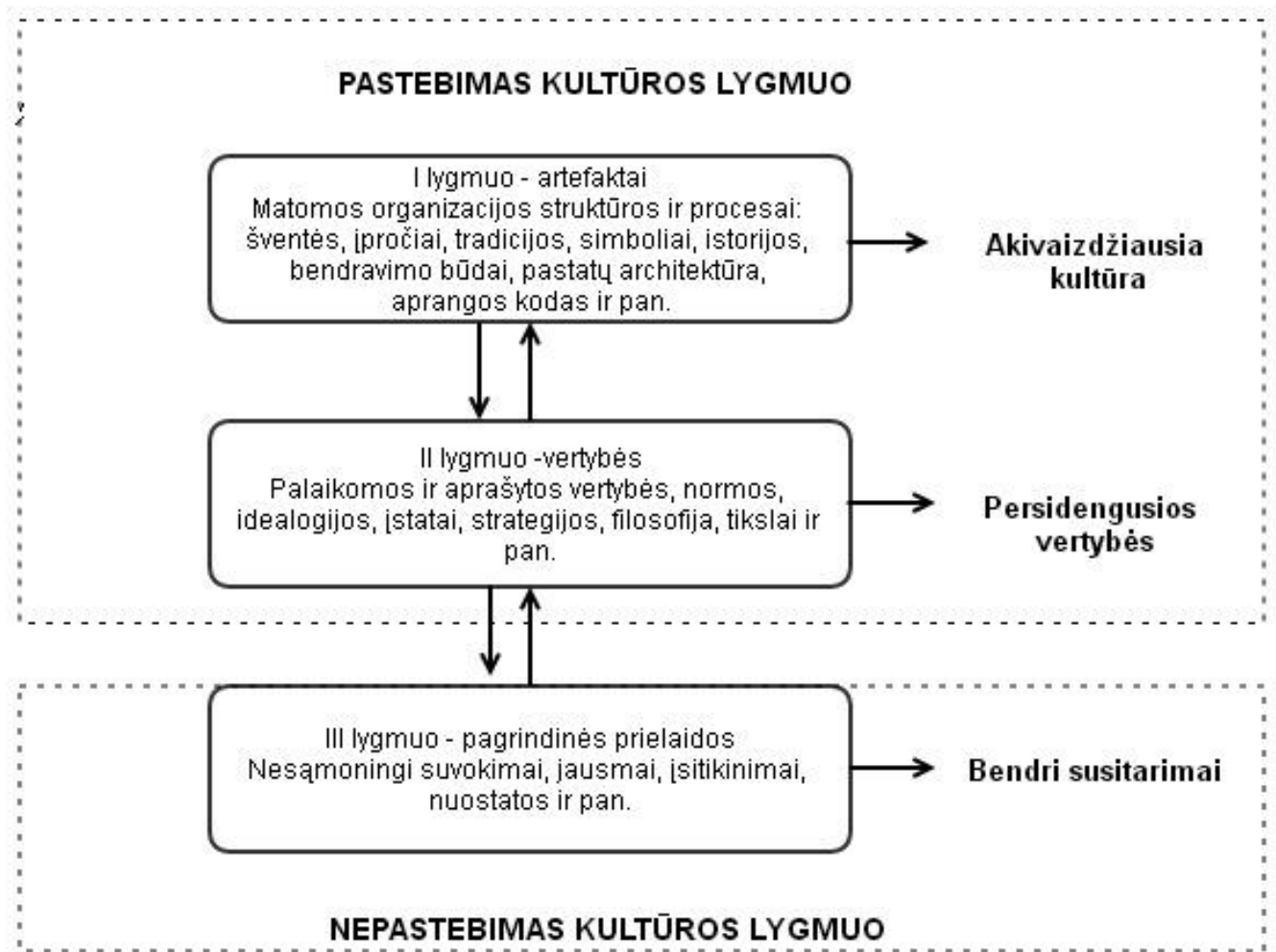
1.2. Organizacinės kultūros analizės lygmenys ir elementai

Organizacinę kultūrą nėra lengva įvertinti, suvokti ar išmatuoti, nes ji kompleksiška ir daugiasluoksni. Organizacinė kultūra dažnai prilyginama organizacijos struktūrai. Dauguma autorių (Schein (1990), Kotter ir Heskett (1992), Šimanskienė (2008) ir kt.) organizacinės kultūros struktūrą suvokia kaip simbolių raišką, kurios pasireiškimas priklauso nuo lygmens. Būtent struktūrizuojant organizacinę kultūrą į lygmenis galima lengviau įvertinti kiekvieno lygmens reikšmingumą visai organizacijai.

J. Kotleris ir J. Heskettas (1992) nustatė du kultūros lygius: vieną - matomą, o kitą - nematomą. Pirmasis lygis apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių, antrasis – ilgalaikes vertybes bei nuostatas (cit. pgl: Purlys, 2009).

J. A. Stoneris su bendraautoriais organizacinę kultūrą lygina su ledkalniu: tik nedidelė kultūros dalis yra matoma, o visa kita yra po vandeniu – nesuvokiama ir nematoma. Būtent ta nematoma dalis yra svarbiausia, nes lemia žmonių elgesį bei mąstymą (Stoner et al, 2005).

Vienas labiausiai mokslinėje literatūroje paplitęs autoriaus E. Scheino (2004) organizacinės kultūros **trijų lygmenų modelis**, aprėpiantis visas organizacijos sritis. Šio modelio I ir II lygmens elementai yra matomi, girdimi ir jaučiami, o III lygmens elementai yra nematomi, nes pasireiškia nesąmoningai (žr. 2 pav.)



2 pav. Organizacinės kultūros lygmenys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Schein, 2004

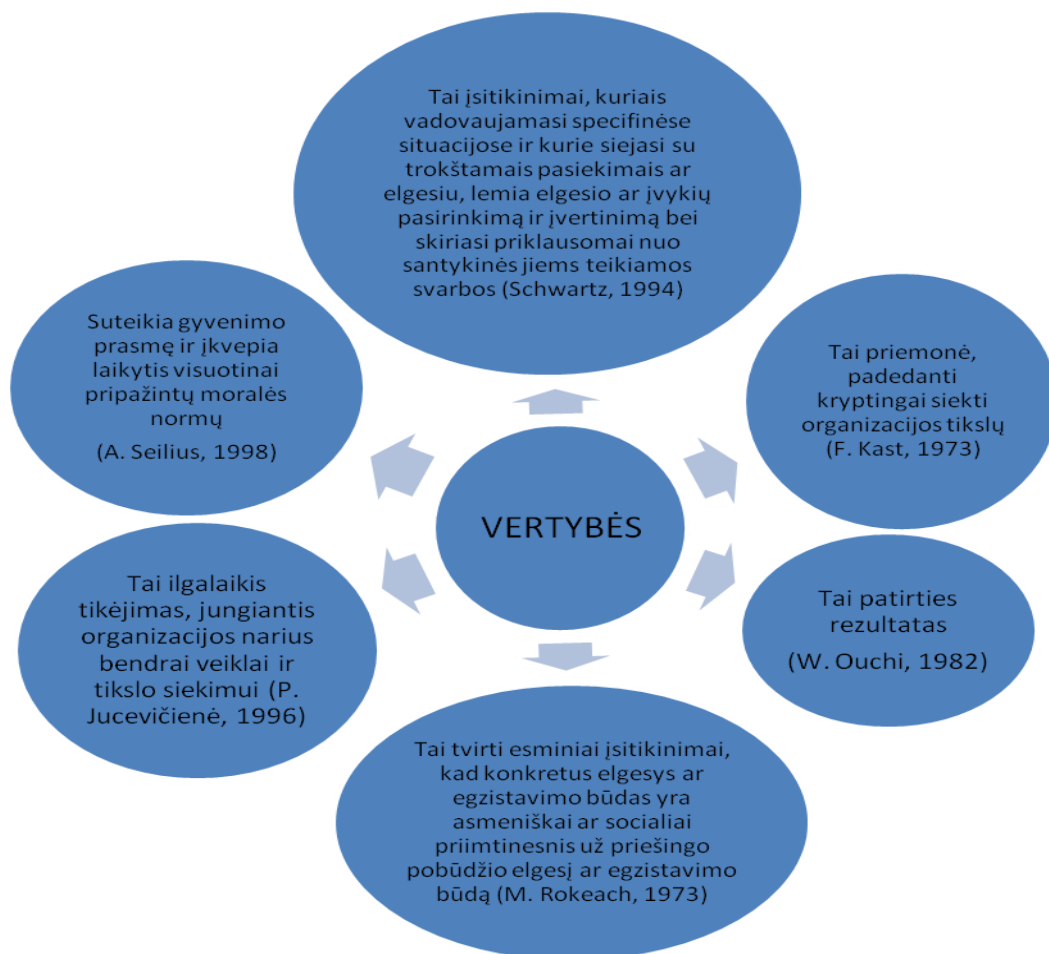
Svarbu aptarti kiekvieną lygmenį išsamiau. **I lygmenį** sudaro fizinio pavidalo elementai (artefaktai). Visa tai, ką matome ir jaučiame pravėrę organizacijos duris: aprangos kodas, kalba, kvapas, firminis ženklas, emocinis organizacijos klimatas. Artefaktų problema yra ta, kad jie lyg ir akivaizdūs, tačiau sunku juos tiksliai iššifruoti. Galime suprasti savo reakciją į juos, bet ta reakcija negali būti tikslu visų organizacijos narių reakcijų indikatoriumi. Taigi norint suprasti artefaktų reikšmę organizacijos nariams reikia išanalizuoti pagrindines organizacijos vertybes.

II lygmens elementai išsiaiškinami interviu, apklausos, anketavimo metodais. Vertybės, kurios yra pripažįstamos tarsi automatiškai tampa sąmonės dalimi, nors kita vertybių dalis ir lieka sąmoninga. Vadovai ar kiti organizacijos nariai sąmoningai gali įtakoti savo pavyzdžiu kitų narių elgesį ir bendravimo būdus (Šimanskienė, 2008).

Jau aptarėme, kad daugelio mokslininkų nuomone (Shein (2004), Камерон, Куини (2001), Newstrom ir Davis (2000), Peters ir Waterman (1989), Quinn (1979)) organizacinė kultūra yra vertybių sistema, kurią interpretuoja organizacijos nariai ir kuri padeda jiems veikti organizacijoje.

Kyla klausimas, kas yra vertybės, kodėl būtina jas išsamiau aptarti. Todėl, kad organizacija be vertybinės sistemos, vargu, ar gali tikėtis sėkmingos veiklos. Teigiama, kad vertybės yra laikomos kaip vienas iš sėkmę lemiančių veiksnių. (Zakarevičius ir kt., 2004).

Mokslinėje literatūroje sąvoka „vertybė“ yra įvairiai traktuojama. Skirtingi autoriai jos sampratą ir struktūrą apibrėžia savitai (žr. 3 pav.)



3 pav. Skirtingi autorių požiūriai į vertybės sąvoką

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Seilius, 1998

Vertybių samprata yra įvairiai interpretuojama, tačiau apibendrinant pateiktus užsienio ir Lietuvos mokslininkų apibrėžimus galime laikytis nuomonės, kad **vertybės – tai svarbiausi**

organizacijos kriterijai, kurie padeda visiems jos nariams suprasti, koks elgesys, sprendimų priėmimo būdas toleruotinas, o koks ne.

H. Schofield (1960) vertybes išskirė į du tipus:

Absoliučios vertybės. Vertybės yra amžinos, paaiškinančios žmogaus elgesį. Būdingas amžinumas, neklystantis vadovavimas žmogaus elgesiui. Tai universalios tiesos, kurioms nereikia įrodymų, paaiškinimų ar patikrinimų.

Pragmatinės vertybės. Šios vertybės atsiranda po patirtų išbandymų, realios situacijos išgyvenimo, kai tuo metu išryškėja asmeniniai prioritetai ir idealai, be to yra patikrinamas vertybės validumas.

Organizacijos vertybių prigimtis gali skirtingai veikti jos kultūros efektyvumą. Jeigu vertybės remia ir palaiko organizacijos tikslus, organizacinė kultūra tampa itin svarbiu organizacijos turtu, tačiau netinkamos vertybės gali sutrikdyti visą organizacijos veiklą (Leonienė, 2001).

R. Adamonienė, D. Seniutienė ir kt. teigia, kad darbuotojų vertybių įsisąmoninimas turi įtakos visai organizacijos veiklai. Organizacinės kultūros vertybės turi atitikti organizacijos narių moralines vertybes ir požiūrius, nes vertybių nežinojimas neigiamai veikia visą darbinę aplinką. Galimas konfliktas dėl organizacijos narių ir organizacijos vertybių neatitikimo sprendžiamas kompromisiniu keliu, jokiais būdais neignoruoiant šio neatitikimo (Adamonienė ir kt., 2012).

E. Pociūtė (2011) savo moksliniame darbe teigia, kai asmeninės darbuotojų savybės, vertybės bei siejami tikslai sutinka su organizacijos deklaruojamais vertybėmis bei normomis, galima tikėtis efektyvesnių darbo rezultatų.

Y. Wiener (1988) teigia, kad organizacijos vertybės kyla iš jos tradicijų arba remiasi vadovų „žavesiu“, tai yra sąlygotos charizmatinio vadovavimo – autoritetingų lyderių, kurie dažniausiai būna organizacijos įkūrėjais.

Gali būti, kad organizacijos nariai, siekdami supanašėti su lyderiais, pasisavina vertybinę orientaciją bei įsitikinimus, tačiau šios vertybės nepasižymi stabilumu ir dažniausiai išnyksta lyderiui pasitraukus (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998).

Visgi būtent tradicijomis paremtos vertybės pasižymi stabilumu, nes yra giliai įsišaknijusios organizacijos veikloje ir atsilaiko prieš individų ar situacijos įtaką, suteikdamos organizacijos veiklai stabilumą bei nuspėjamumą (Clegg, 1996).

Swider (1986) vertybes analizuoja trijuose lygmenyse: visuomenės, organizacijos ir individo. Visos jos yra glaudžiai susijusios, panašios struktūros, viena kitą veikia, kadangi visų jų pagrindu yra žmogus.

Kadangi šiame darbe analizuojame organizacinę kultūrą organizacijos lygmenyje, plačiau panagrinėsime vertybes būtent šiame lygmenyje. L. Šimanskienė (2002) pabrėžia, kad kiekviena organizacija turi bendrų organizacijos vertybių pagrindą susikūrusi savo veiklos taisykles ir normas, kurios suteikia visiems organizacijos nariams identiškumo jausmą bei išugdo įsipareigojimą

organizacijai. Bendrosios vertybės yra įvardijamos kaip labai svarbūs ir reikšmingi dalykai organizacijos gyvenime, kuriuos pripažįsta jos nariai. Šiomis vertybėmis nusakomi:

- organizacijos tikslai;
- priemonės šiems tikslams pasiekti;
- apibrėžtos darbuotojų pareigos;
- nustatyti elgesio būdai;
- taisyklių rinkinys, apibrėžiantis organizacijos identiškumą.

Vertybės yra neapčiuopiamos, organizacijose dažniausiai tik aprašomos. J. Kasiulio, V.Barvydienės (2001) teigimu, vadovas privalo ne tik suformuoti aiškią vertybių sistemą, bet ją perduoti visiems nariams. Kadangi vertybės yra nematomos, todėl sunkiai suprantamos ir žmonės jas atpažįsta tik nagrinėdami savo reakcijas, elgesį, požiūrį. Taigi organizacijos vadovai turi padėti darbuotojams suprasti organizacijos siekiamas vertybes.

Organizacijoje labai svarbiu reiškiniu yra vertybių kongruencija (atitikimas), pasireiškianti, kai organizacijos narys reiškia teigiamus jausmus kitam nariui, turinčiam panašių vertybių. Jeigu pasitaiko, kad konkretaus nario vertybės yra inkongruentinės, t.y. visai nepanašios ir netgi priešingos, kyla konfliktų tikimybė. Ypač tai aktualu, kai skiriasi vadovo ir jo darbuotojų vertybės, ko pasėkoje gali skirtis supratimas apie darbo atlikimo standartus, ir tai gali neigiamai įtakoti veiklos rezultatus. Vertybių inkongruentiškumą gali sukelti ir nevienodos darbuotojų pareigos, susiklosčiusios organizacijos tradicijos ir pačių žmonių susiformavusi vertybinė sistema (Schermerhorn et al., 1994).

Šiai nuomonei pritaria ir A.Poškienė (2006), kuri teigia, jog organizacijos ir jos narių vertybių priešingumas sukelia neigiamų pasėkmių. Kyla klausimas, ar organizacija gali daryti poveikį, kad būtų išvengta šio nesuderinamumo?

E. Sheinas (1990) pabrėžia, kad organizacija gali keisti darbuotojų vertybes, skatindama teigiamą elgesį per vadovų elgesio pavyzdį ir senbuvių darbuotojus.

Organizacijos įkūrėjų asmenybė ir vertybės yra ne tik susiję su organizacijos organizacine kultūra, bet yra ir pagrindiniais veiksniais, lemiančiais visos organizacijos strategiją. Dažniausiai jie pagal savo vertybinę skalę, asmenines savybes pasirenka ir vadovaujančius žmones (Schein, 1990).

Taigi nagrinėjant II lygmenį labai svarbu aptarti „persidengusių“ vertybių sąvoką, kuri reiškia, kad organizacinė kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su egzistuojančiomis (persidengiančiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos labai svarbiomis visos grupės veiklai (Jucevičienė, 1996).

P. Jucevičienė (1996) organizacinės kultūros pirmuosius du lygmenis įvardijo kaip pastebimą kultūrą – t.y. matomiausiu, akivaizdžiausiu kultūros lygmeniu. Šio lygmens elementai sukuriama organizacijos narių ir perduodami naujai prisijungusiems nariams.

H. M. Trice ir J. M. Beyer (1984) išskiria šiuos pagrindinius pastebimos kultūros išraiškos būdus:

Simboliai. Viena labiausiai paplitusių organizacinės kultūros išraiškų. Tai daiktai (vėliavos, emblemos, paveikslai, nuotraukos, vizitinės kortelės), fizinė aplinka (interjeras, baldai), veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant (Poškienė, 1998). Teigiama, kad simboliai gali įtakoti vartotojų bei klientų elgseną. Tam tikri materialiniai simboliai (dideli kabinetai, brangios interjero detalės, prabangos rodymas) parodo vadovų norą būti pripažintais, aukštinamais ir garbinamais. (Jucevičius, 1998).

Įvairūs pasakojimai. Organizacijose dažnai pasakojamos įvairios istorijos, kurios tiesiogiai arba netiesiogiai perduoda darbuotojams gylesnį supratimą apie organizacijoje vyraujančias vertybes, elgesio normas. Taip pat įvairūs mitai, kurie tarsi paaiškina tam tikrus įvykius. R. Jucevičius (1998) teigia, kad žmonės, stengdamiesi perduoti informaciją, naudoja įvairių istorijų, mitų ar legendų tam, kad išsiaiškintų, kodėl organizacija yra tokia, kokia yra, kas prisidėjo prie jos istorijos.

Kalba. Verbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą, išsiskiriančią organizacinę kultūrą. Unikali kalba, terminai suteikia organizacijos nariams, ar atskirų padalinių darbuotojams išskirtinumo. Bendraudami specifine kalba organizacijos nariai tarsi patvirtina, kad jie pripažįsta organizacinę kultūrą ir taip elgdamiesi padeda ją išsaugoti. Tai gali būti sutrumpinti profesiniai žargonai. Naujai atėję darbuotojai turi išmokti tos organizacijos viduje būdingą kalbą tam, kad galėtų efektyviai veikti kaip tikri organizacijos nariai (Robbins, 2003).

Veiksmai (ceremonijos, ritualai). Daugumoje organizacijų tam tikri ritualai vyksta beveik kiekvieną dieną (aukščiausio lygio vadovo rankos paspaudimas, padėkos, pokalbiai per pertraukas, naujo darbuotojo integracija, gimtadienių, kt. švenčių šventimas ir pan.) Pagrindinis jų tikslas priminti darbuotojams apie organizacijos vertybes, elgesio standartus. Vadovai per neformalius pokalbius taip pat sužino darbuotojų nuomonę apie propaguojamas vertybes, jų lūkesčius. Ceremonijos labiau tapatinamos su išskirtiniais renginiais ar įvykiais, kurie taip pat suteikia organizacijai savitumo bruožų (Šimanskienė, 2008).

E. Sheinas apibendrinantis mokslininkų mintis (Pondy Boland ir Thomas, 1988; Pondy, Frost, Morgan ir Dandridge, 1983; Wilkins, 1983), pabrėžia, kad viena pagrindinių ydų analizuojant simbolius, istorijas, mitus, artefaktus yra tai, kad galime gauti klaidingų išvadų, nes nežinome jų ryšio su pamatinėmis prielaidomis (Shein, 1990).

Nėra kito būdo kaip sužinoti, ar tas elementas yra labiausiai susijęs su kultūra, kol nebus išanalizuotas gilesnis III lygmuo.

III lygmens elementai, pasak E. Sheino (2004), išsiaiškinami per intensyvų stebėjimą, per labiau sufokusuotus klausimus, įtraukiant motyvuotus grupės narius. Per jų asmeninę savianalizę

galima atsekti ir išsiaiškinti pagrindines, pamatines ir dažniausiai nesąmoningas prielaidas. E. Scheinas šį lygmenį apibūdino kaip „minčių pasaulį“, kurį sunku iširti, nes jis yra abstraktus (Poškienė, 1998). Kartą išsiaiškinus šias nuostatas tampa lengviau išsifruoti vertybes ir artefaktus. Šios prielaidos faktiškai reguliuoja darbuotojų elgesį, nusakantį, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti.

L. Šimanskienė pritaria, kad organizacinė kultūra veikia visų organizacijos narių elgseną, skatina darbuotojus būti produktyvesniais. Taip pat organizacinės kultūros dėka darbuotojai tarsi nukreipiami toleruotino elgesio link. Svarbu paminėti, kad naujai atėję į darbą darbuotojai, stebėdami senbuvių gali išsiaiškinti, kaip jiems reikėtų elgtis (Šimanskienė, 2008).

Apibendrinant galime teigti, kad daugelis autorių (E. Schein (1992); J. Kotter, J. Heskett (1992), R. Vanagas, L. Vyšniauskienė ir kt. (2012)), siekdami atskleisti organizacinės kultūros esmę ją struktūrizuoja į lygmenis, kuriuose elementai yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Šis struktūrizavimas mums padeda suvokti organizacinės kultūros daugiasluoksniškumą ir leidžia įvertinti kiekvieno lygmens specifiskumą bei reikšmę organizacijai.

Svarbu pabrėžti, kad kol nebus išsiaiškintos pamatinės prielaidos, neįmanoma paaiškinti artefaktų, vertybių ar normų. Svarbu išanalizuoti kiekvieną aukščiau aprašytą elementų grupę ir rasti atsakymą į klausimą: ar šie organizacinės kultūros elementai padeda ar trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų? Kadangi organizacinės kultūros sąvokoje akcentuojamos vertybės, būtina apie jas kalbėti. Tik sėkminga organizacija pasižymi tvirta, išplėtotą vertybių sistema, tuo pačiu darbuotojas, pripažindamas tas vertybes, tampa tos sėkmės dalimi. Būtent organizacinė kultūra atspindi darbuotojų norą ir gebėjimą vykdyti filosofijoje suformuluotas nuostatas. Ir tik tada, kada darbuotojai sąmoningai suvokia ir pripažįsta organizacijos pasirinktas vertybes, elgesio normas, organizacinė kultūra tampa reikšmingu organizacijos veiklos sėkmės veiksniumi.

1.3. Organizacinės kultūros tipologijų įvairovė

Aptarėme, kad organizacinė kultūra suteikia organizacijai savitumo ir unikalumo pobūdį. Mokslinėje literatūroje gana gausu įvairių organizacinės kultūros tipologijų. Įvairūs autoriai (J.Kotteris, J. Heskett, 1992; R.Harrisonas, 1970; C. Handy, 1993; S. Dealas, A.Kennedy, 1982; K.S. Cameron ir R.E. Quinn, 2001 ir kt.), vadovaudamiesi tam tikrais principais, pagal būdingus bruožus išskiria organizacinių kultūrų tipus, kurie padeda įvertinti konkrečios organizacijos organizacinę kultūrą.

Pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo principą autoriai R. Harrisonas (1970) ir C. Handy (1993) vieni pirmųjų pradėjo skirstyti organizacines kultūras į tipus, kiekvienam priskirdami graikų dievų vardus (Staniulienė, 2010):

- **Dzeuso (Valdžios) kultūra.** Dažniausiai ši kultūra egzistuoja mažose organizacijose, kuriose visų sričių sprendimai ir net neformalus bendravimas yra vadovo rankose. Organizacijoje vyrauja emocinė įtampa, daug tarpasmeninių konfliktų, nes darbuotojai yra valdomi, nevertinama jų atsakomybė. Tokios kultūros privalumas – aiškus užduočių, atsakomybės ir valdžios (vadovo) padalijimas.
- **Apalono (Vaidmenų) kultūra.** Šioje kultūroje formalumas apima beveik visas organizacijos sritis – tiek komunikaciją, tiek darbuotojo pareigų funkcijas, o žmogaus vertė organizacijoje priklauso nuo jo vietos organizacijos struktūrinėje hierarchijoje.
- **Atėnės (Užduočių) kultūra.** Vyrauja komandinė dvasia, šilti tarpusavio santykiai. Darni vidinės komunikacijos sistema, padaliniai sėkmingai bendrauja tarpusavyje. Tokia kultūra puikiai tinka tose organizacijose, kurios veikia projektinių veiklų principu.
- **Dioniso (Asmenybių) kultūra.** Šioje kultūroje akcentuojama darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė ir jo profesinis meistriškumas. Tokia kultūra itin būdinga konsultacijų, medicinos, reklamos, švietimo sričių organizacijoms, į kurias klientai noriai ateina ieškodami konkretaus specialisto.

Pagal organizacinės kultūros poveikį visos organizacijos efektyvumui principą, t.y. jos atitikimą organizacijos strategijai ir gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, autoriai J. Kotteris ir J. Heskettas (1992) išskiria adaptyvias ir neadaptyvias kultūras, su joms būdingomis vertybėmis ir elgesiu (Staniulienė, 2010):

- **Adaptyvios organizacinės kultūros.** Organizacijų vadovams rūpi ne tik darbuotojų, akcininkų, bet ir klientų poreikiai. Jie ypatingai vertina darbuotojus, kurie nebijo pokyčių, patys skatina permainas, net jeigu tai susiję su rizika.
- **Neadaptivos organizacinės kultūros.** Organizacijų vadovai rūpinasi tik savimi arba tam tikra darbo grupe. Jie nelinkę rizikuoti, rodyti iniciatyvą. Dėl riboto elgesio nesugeba greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir naudotis verslo aplinkos teikiama pranašumais.

Pagal nukrypimus nuo elgsenų normos principą, t.y. organizacinės kultūros unikalumui atskleisti, S. Staniulienė (2010) pateikia šiuos pateikia organizacinių kultūrų apibūdinimus:

- **Paranojinė kultūra.** Šiai kultūrai būdingas nepasitikėjimas, baimė, noras pakenkti kitiems. Būdingas neadekvatus reagavimas į įvykius.
- **Depresinė kultūra.** Vadovaujamosi blogomis pranašystėmis, nepagrįstomis baimėmis. Rutina neskatina jokių pokyčių, laukiama pagalbos iš išorės, procesai vyksta be didesnių permainų.
- **Prievartos kultūra.** Šioje kultūroje liberalizmas suprantamas kaip chaosas, nes čia vyrauja tvarka, viskas sureguliuota be papildomų emocijų. Darbuotojų santykiai nukreipti į pavaldumą.
- **Šizoidinė kultūra.** Šioje kultūroje akcentuojamas prestižas ir karjeros siekiai. Aukščiausio lygio vadovų elgesyje jaučiamas nepasitikėjimas, bendraujant laikomasi atstumo. Darbuotojai konkuruoja tarpusavyje, formuojasi neformalios grupės.
- **Oportunistinė kultūra.** Pagrindinis šios kultūros bruožas – pokyčių ignoravimas. Ši kultūra darbuotojo nevertina kaip asmenybės, yra gan uždara, paremta tradicijomis.

Pagal organizacinės aplinkos veiksmų principą, t.y. tipologija, pagrįsta verslo rizikingumo laipsniu ir grįžtamojo ryšio greičiu dėl narių informavimo apie organizacijos sėkmę. Autoriai S. Dealas ir A. Kennedy (1982) išskyrė keturis tipus (Staniulienė, 2010):

- **Kieto vyruko „macho“ kultūra.** Iš kiekvieno darbuotojo atskirai reikalaujama didžiausio efektyvumo, tačiau nesukuriamas stipri vienijanti organizacinė kultūra. Organizacija linkusi rizikuoti, gaunamas greitas grįžtamasis ryšys.
- **„Lažinkis su organizacija“ kultūra.** Šioje organizacijoje investuojama daug lėšų, toleruojama didelė rizika, tačiau lėtas grįžtamasis ryšys ir lėtas prisitaikymas prie kintančios aplinkos.
- **Sunkaus darbo / linksmo poilsio kultūra.** Darbuotojai skatinami efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų, dirbti komandomis, nors ir būdingas varžymasis tarpusavyje. Organizacija nelinkusi prisiimti daug rizikos.
- **Proceso kultūra.** Lėtai veikianti biurokratinė organizacija, vyrauja formali galia ir valdžia. Darbuotojai neskatinami efektyviai dirbti, dėmesys sutelkiamas į procesą, o ne rezultata.

Pagal dviejų principų dimensijas, t.y. pirma dimensija – tai lankstumas ir diskretiškumas prieš stabilumą ir kontrolę, antroji – vidinė orientacija ir integracija prieš išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją. Kitaip tariant, šis modelis diagnozuoja esamą ir siektiną organizacinę kultūrą bei naujos siektinos organizacinės kultūros vertybes. Autoriai K. S. Cameron ir R. E. Quinn

(2001) išskiria keturis pagrindinius organizacinės kultūros tipus: klano, rinkos, hierarchinį, adhokratinį, kurie pasižymi išskirtiniais bruožais (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. K.S. Camerono ir R. Quinno organizacinių kultūrų tipų klasifikacija

Tipas	Rinka	Hierarchija	Adhokratija	Klanas
Išsiskiriantys bruožai	Konkuravimas, susitelkimas į vartotoją, galios pasireiškimas	Taisyklės, nuasmeninimas, specializacija	Veiklumas, novatoriškumas, lankstumas	Vieningas kolektyvas, komandinis darbas, įgaliojimų perdavimas darbuotojams
Propaguojamos vertybės	Įgyvendinti tikslai, rinkos dalies pelningumas	Efektyvumas, vienodumas, nuoseklumas	Judrumas, inovatyvios paslaugos/ produktai	Bendravimas, įsipareigojimas, vystymasis
Pasireiškiantis vadovo tipas	Kontroliuotojas, organizatorius, koordinatorius	Produktyvus, konkuruojantis, užvedantis	Inovatorius, antreprenieris, kūrybingas	Patarėjas, padėjėjas, komandos kūrėjas

Šaltinis: pagal Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001)

Rinkos tipo kultūros orientacija yra konkurencija. Organizacija yra valdoma kaip pati rinka, t.y. daugiau dėmesio yra skiriama išorinei, o ne vidinei aplinkai – tai pasireiškia dėmesiu klientams, tiekėjams, vartotojams ir pan. Kadangi organizacija orientuota į rezultatus, darbuotojai taip pat orientuoti į tikslus tų rezultatų pasiekimui. Šiuo atveju vadovai ne tik patys sunkiai dirba, bet ir griežtumo bei disciplinos reikalauja ir iš savo darbuotojų. Tokio tipo organizacijos pagrindinis tikslas yra tapti konkurencinga, produktyvia ir pelninga.

Hierarchijos tipo kultūros orientacija yra kontrolė. Komunikavimas tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų paremtas griežtomis formaliomis taisyklėmis ir procedūromis. Vadovai siekia našumo, stabilumo, tvarkingai koordinuoto darbo, darbuotojams svarbus aiškumas bei saugus darbas. Organizacijų tikslas yra tinkamais procesais didinti efektyvumą.

Adhokratinio tipo kultūros orientacija yra kūrybiškumas. Darbuotojai skatinami priimti inovatyvius sprendimus, palaikoma jų asmeninė iniciatyva ir laisvė. Tai antreprenieriška, dinamiška organizacija, kurioje nebijoma rizikuoti, galimas valdžios perleidimas darbuotojų grupei, priklausomai nuo sprendžiamos problemos. Organizacija sugeba greitai reaguoti į naujoves, diegti inovacijas, augti bei pritraukti naujų išteklių.

Klano tipo kultūros orientacija yra bendradarbiavimas. Organizacija traktuojama kaip viena didelė šeima su savitomis tradicijomis, įpročiais bei vertybėmis. Iš organizacijų vadovų jaučiama didelė

atsakomybė prieš darbuotojus, pagarba jiems. Organizacijoje nuolat vyksta tarpusavio komunikavimo ir bendradarbiavimo procesai, teikiamas dėmesys vidiniam klimatui, vyrauja komandinis darbas.

Apibendrinat galima teigti, kad K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) keturi organizacinės kultūros tipai yra tarsi organizacijos efektyvumo rodiklių rinkinys, kurį sudaro vertybės, prielaidos bei nuostatos. Šio modelio autorių atlikti tyrimai rodo, kad net 80 proc. organizacijų atitinka vieną organizacinės kultūros tipą, o kiti jį tik papildo (Staniulienė, 2010). Būtent šiuo modeliu ir bus vadovaujamosi tiriamojoje darbo dalyje.

N. Songinaitė (2004) teigia, kad išskiriami organizacinės kultūros tipai tampa savotiškais modeliais, tarsi atspirties taškais, formuojančiais mūsų požiūrį į gerą ar blogą elgesį, taipogi padeda organizacijų vadovams prognozuoti įvykius pagal žmonių elgesį.

Šiuolaikiniame moksliniame kontekste pasireiškia ir kita tendencija, kuri pabrėžia kultūros kompleksiskumą. Praktikoje dauguma organizacijų turi įvairių bruožų iš visų modelių, todėl šiuo atveju organizacinę kultūrą sunku suvokti kaip įkvepiančią organizacijos narius vienaip ar kitaip elgtis. Svarbu paminėti, kad šio požiūrio atstovai tvirtina, jog būtent kultūros kompleksiskumas padeda pasiekti kolektyvinį identiškumo jausmą. Kadangi organizacija susideda iš skirtingų kultūrinių orientacijų, būdų, reakcijų į tam tikrus veiksmus, svarbu tas orientacijas identifikuoti, jas valdyti bei tinkamai nukreipti, taip užkertant kelią konfliktams (Baker, 2002).

Tikėtina, kad kiekvienoje organizacijoje, netgi jos padaliniuose, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis nuostatomis, vertybėmis, normomis, principais. Remiantis šiuo požiūriu būtina pabrėžti, kad nėra vienintelio, pavyzdinio, siektino organizacinės kultūros modelio. Visi jie turi savų trūkumų ir privalumų. Tarkim, vienos kultūros greitai prisitaiko prie permainų ir pokyčių, kitos – ne. Svarbu nukreipti dėmesį link organizacinės kultūros modelio identifikavimo, kadangi būtent identifikavimas padeda nustatyti galimų konkrečių modelių naudą ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams, jų galimybei prisitaikyti prie tam tikros organizacinės kultūros.

1.4. Organizacinės kultūros keitimo prielaidos

Kiekvienos organizacijos vadovai turi suprasti ir įsisavinti vieną dalyką, jog pokyčiai yra būtini ir neišvengiami. Pokyčiai paveikia visus organizacijos narius, tiek vadovus, tiek darbuotojus, todėl būtina nuolat planuoti, ruošti ir būti pasirengusiems įvairiems iššūkiams. Ne išimtis ir organizacinė kultūra. Būtinybė keisti organizacinę kultūrą atsiranda tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka, o organizacinė kultūra organizacijai ne padeda, o apsunkina prisitaikymą.

Kai kurie Lietuvos autoriai (Stoškus, Beržinskienė (2005); Zakarevičius (2003)) organizacijos kultūros keitimą apibūdina kaip labai sudėtingą procesą, kuris reikalauja kantrybės bei nuoseklumo.

Teoriškai galima greitai pakeisti organizacinę kultūrą lemiančius veiksnius, pvz. įmonės misiją, viziją ir pan., tačiau praktiškai tai įgyvendinti yra sunku, nes reikia daug laiko ir pastangų, norint pakeisti darbuotojų mąstymą ir įpročius (Cornwall, Perlman, 1990).

S. Robbinsas pabrėžia, kad organizacinės kultūros keitimo procesas turi būti išsamiai apgalvotas, nes jis užtrunka ilgus metus. Autorius išskiria sąlygas, kurioms egzistuojant įmanoma efektyviai pakeisti organizacinę kultūrą (Robbins, 2004):

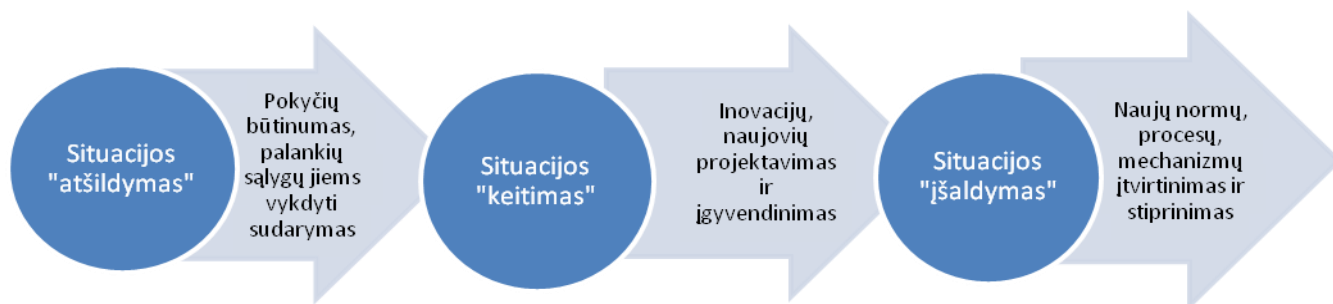
- ***Egzistuojanti arba sąmoningai sukurta gili krizė.*** Tokiomis krizėmis galime įvardinti organizacijos finansinį nestabilumą, tyčinius konkurentų veiksmus, svarbių klientų praradimą ir pan. Galimas ir toks variantas, kai vadovai, norėdami sukelti permainas organizacijoje kultūroje, sąmoningai sukuria krizinę situaciją.
- ***Maža ir jauna organizacija.*** Kai organizacija yra pakankamai jauna, tai organizacinė kultūra dar neįsišaknijusi, todėl ir keitimo galimybė padidėja. Visgi mažos organizacijos vadovams yra žymiai lengviau perteikti vertybes darbuotojams.
- ***Vadovų pasikeitimas.*** Norint, kad organizacinės kultūros permainos būtų veiksmingos ir efektyvios reikalingi aukščiausio lygio vadovai, kurie gali pasiūlyti alternatyvių pagrindinių vertybių. Gali prireikti pakeisti ne tik pagrindinį vadovą, bet ir visus kitus aukščiausius vadovus. Priimtas naujas vadovas galimai įdiegs naujų kultūrinių vertybių.
- ***Silpna kultūra.*** Silpna organizacinė kultūra nėra stipriai įsišaknijusi ir paplitusi organizacijoje. Jos nariai nesutaria dėl bendrų organizacinių vertybių, todėl keitimo galimybė yra lengvesnė nei stiprios organizacinės kultūros.

Plėtojant šią mintį toliau svarbu atkreipti dėmesį į kitų autorių mintis apie sąlygas, įtakančias organizacinės kultūros keitimą:

- ***Darbo vietų organizacijoje keitimas.*** Kadangi organizacinė kultūra nėra vienalytė, o sudaryta iš įvairių subkultūrų, darbuotojų rotacija gali turėti nemažos įtakos norint pakeisti organizacinę kultūrą (Williams et al., 1993).
- ***Organizacijos įvaizdžio keitimas.*** Vadovai turi stengtis, kad darbuotojai ir išoriniai vartotojai palankiai atsilieptų apie organizaciją. Organizacijos įvaizdis gali būti kuriamas ir palaikomas reklamuojant, puoselėjant organizacijos tradicijas (įvairius renginius, šventes). Svarbu, kad darbuotojai nebūtų palikti nuošalyje, o įtraukiami į organizacijos valdymą (Williams et al., 1993).
- ***Darbuotojų elgsenos keitimas.*** Sunkiausias vadovų uždavinys yra keisti darbuotojų elgesį. Pirmiausia yra keičiamos vertybės ir nuostatos, nes jos daro įtaką elgesiui, o elgsys daro įtaką

vertybėms formuoti. Vadovai turi skirti tikrai nemažai laiko ir dėmesio darbuotojų motyvacijai, keisti jų profesinį elgesį, kadangi organizacinės kultūros pokyčiai remiasi būtent darbuotojų elgesio pokyčiais (Vanagas, 2005).

P. Zakarevičius (2004) organizacinės kultūros keitimo procesą dalina į tris pagrindinius etapus (žr. 4 pav.):



4 pav. Organizacinės kultūros kaitos organizavimo modelis

Šaltinis: cit. pagal Zakarevičius, 2004

- **Pirmame etape** akcentuojamas pokyčių poreikis. Svarbu, kad visi organizacijos nariai suprastų ir priimtų pokytį kaip būtinybę. Visų pirma, tam, kad vyktų pokyčiai, dabartinė organizacinė kultūra turi būti pripažinta kaip netinkama ir todėl keičiama. Šis keitimo poreikis turi būti būtinai suprantamas ir palaikomas visų organizacijos narių. Situacijos „atšildymą“ galima pradėti informacijos skleidimu.
- **Antrame etape** randamos naujos vertybės, požiūriai, elgesio būdai. Taip pat tiriamos įvairios alternatyvos, kaupiama reikalinga informacija. Taigi, šiame „situacijos keitimo“ etape organizacinė kultūra jau gali būti keičiama.
- **Trečiame etape** nauja organizacinė kultūra įvairių stiprinimo mechanizmų dėka paverčiama norma, įvyksta tarsi naujos būsenos „užšaldymas“ naujame lygmenyje. Pakeista organizacinė kultūra yra palaikoma, stiprinama, skleidžiamos naujienos apie privalumus visiems organizacijos nariams.

Dažnai pasitaiko atveju, kai vadovui tenka susidurti su darbuotojų pasipriešinimu permainoms. Kai kurie vadovai, bandydami užglaistyti pasipriešinimą, elgiasi neapgalvotai ir permaitas primeta prievarta, tačiau tuomet darbuotojai dar labiau priešinasi ir situacija negerėja.

Sumanus vadovas pasirenka kitą kelią, t.y. nuosekliai supažindina su naujovėmis, atvirai bendrauja ir įtraukia visus organizacijos narius į permainų diegimo procesą (Staniulienė, 2010).

1.5. Subkultūrų identifikavimas organizacijoje

Be pagrindinės organizacinės kultūros organizacijose egzistuoja ir daugybė subkultūrų, kurios susiformuoja skirtinguose skyriuose ar padaliniuose. Dauguma organizacijos narių pripažįsta pagrindines, vyraujančios organizacinės kultūros vertybes, o tam tikras padalinys galimai taip pat pritaria šioms vertybėms, tačiau propaguoja ir papildomas, tik šiam padaliniui būdingas vertybes (Robbins, 2003).

S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005) pastebi, kad beveik kiekvienoje organizacijoje egzistuoja subkultūros pagal formalias ir neformalias grupes. Formalios grupės dažniausiai formuojamos pagal darbinės užduotis, skyrius ar hierarchinius skirtumus, o neformalios grupės formuojamos siekiant bendrų tikslų, jas dažniausiai sudaro draugai ir bendraminčiai.

J. Van Maanen ir S. Barley pateikia subkultūrų apibrėžimą (cit. pgl: Hatch, Cunliffe, 2006): **Organizacinė subkultūra** – t.y. susibūrusios organizacijos narių grupės kultūra, pasižyminti tik jai būdingomis savybėmis, kurios nariai nuolat tarpusavyje bendrauja, save identifikuoja kaip atskirą organizacijos vienetą, vadovaujasi bendromis normomis, kartu sprendžia iškilusias problemas ir elgiasi kaip būdinga tik tai grupei.

Tie patys autoriai išskiria dvi subkultūrų atsiradimo priežastis. Pirmas požiūris paremtas tarpasmeninio potraukio hipoteze, t.y. žmonės dažniausiai traukia prie žmonių, panašių į juos pačius – taip jie jungiasi į grupes pagal tam tikrus požymius. Kitas požiūris diferencijuojantis subkultūras, paremtas bendradarbiavimu tarp organizacijos narių. Žmonės, kurie reguliariai bendrauja tarsi savaimė formuoja darnias grupes. Galima teigti, kad net ir darbinė aplinka – bendra virtuvė, pokalbiai prie kopijavimo įrenginių, poilsio kambariai – sudaro sąlygas darbuotojų bendravimui (cit. pgl: Hatch, Cunliffe, 2006).

H. M. Trice ir J. M. Beyer (1993) pateikia šiuos subkultūrų formavimosi faktorius: **Diferencijuotas bendravimas**. Daugiau galimybių atsirasti subkultūrai yra tada, kai žmonės dažniausiai bendrauja su tais pačiais bendradarbiais ir taip tarsi susitapatina. Šio faktoriaus įgyvendinimui įtakos gali turėti ir organizacijos suskirstymas į tam tikrus skyrius, padalinius, tam tikri vadovų veiksmai ir įvairūs procesai.

Bendra patirtis. Dirbant tame pačiame kolektyve dažniausiai darbuotojai nesąmoningai įgyja tam tikrą elgseną ir susijungia į subkultūras. Geografiškai nutolę organizacijos padaliniai, bendrų užduočių nevykdymas galimai daugiau skatina subkultūrų kūrimąsi.

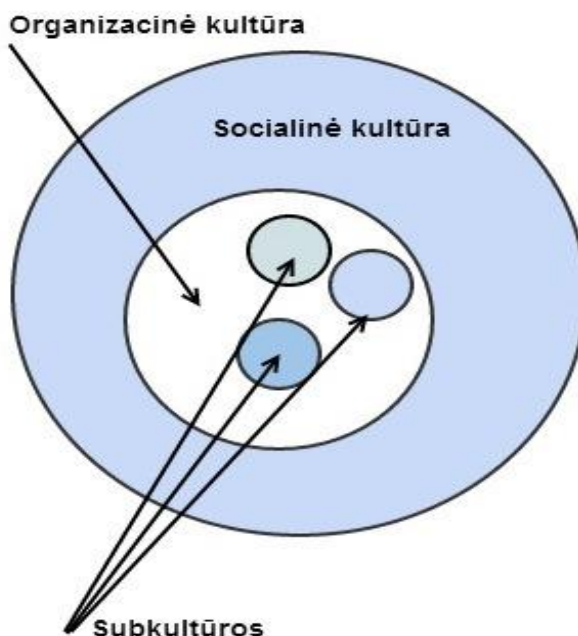
Panašios asmeninės savybės. Padalinių nariai stengiasi burtis į tam tikras grupeles, kad išlaikytų bendrus interesus, bet neskuba keisti savo pamatinių vertybių ir įsitikinimų. Darbuotojus galimai jungia ir panašus amžius, išsilavinimas, socialinė kilmė.

Prisirišimas. Esant trimis minėtiems faktoriams didėja draugiškumas, prisirišimas prie savo grupės narių, o tai dažniausiai nulemia bendras susitarimas dėl grupės tikslų, darbų apimties, bendrų užduočių, interesai, vertybės, panašūs charakterio bruožai (Poškienė, 1998).

Svarbu išnagrinėti subkultūros organizaciniame lygmenyje, išsiaiškinti kokią poziciją jos užima bendros organizacinės kultūros kontekste, taip pat, kaip ir žvelgtume plačiau ir ieškotume organizacinės kultūros ryšio su ja supančia aplinka. Platesniame lygmenyje visą organizacinę kultūrą galime įsivaizduoti kaip atskirą subkultūrą, esančią dideliuose socialinės kultūros rėmuose (Hatch, Cunliffe, 2006).

Visuomenė turi tam tikrų socialinių normų ir įsipareigojimų, ir tai turi įtakos individų elgesiui, kuris dažnai nesutampa su kultūros normomis. G. Dubauskas teigia, kad kai kurios grupės turi polinkį nepripažinti būsimų pasikeitimų, susidaryti išankstinę klaidingą nuomonę. Tokiu atveju, bendraujant individams iš skirtingų grupių dažniausiai bus padaryta klaidinga išvada dėl kito individo ketinimų ir sprendimų (Dubauskas, 2006).

5 pav. pavaizduota organizacinė kultūra šiuo atveju matoma kaip atitikmuo sub-socialinei kultūrai.



5 pav. Organizacinės kultūros koncepcijos analizės lygmenys

Šaltinis: cit. pagal Hatch, Cunliffe, 2006

Subkultūrų sąvoka jau savaime yra chaotiška ir prieštaringa, kadangi jų daugialypiškumas, skirtingumas pasireiškia vienoje organizacijoje. Galime teigti, kad subkultūros tiksliai atspindi padalinių, susidariusių grupių mąstyseną, įsitikinimus ir pasireiškia per elgesio būdus, istorijas, propaguojamas vertybes (Daft, 2004).

Pažymėtina, kad kuo išskirtinesnės ir unikalesnės subkultūros vertybės, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrai vyraujančiai organizacinei kultūrai. S. Robbinsas (2003) pabrėžia, jog vyraujanti organizacinė kultūra yra svarbus atspirties taškas – bendri įsitikinimai, koks elgesys yra tinkamas. Todėl yra būtina kalbėti apie pagrindinę organizacinę kultūrą, nes ji suteikia organizacijai išskirtinumo, apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną.

Plėtojant šią mintį toliau svarbu atkreipti dėmesį į keturis mokslininkų argumentus, kodėl yra svarbu ištirti subkultūras, norint suprasti vyraujančią organizacinę kultūrą:

- Pilnai atskleisti organizacinę kultūrą įmanoma tik identifikavus dominuojančią kultūrą organizacijoje, subkultūras ir jų tarpusavio ryšį (Schein, 1990).

- Labai svarbu ištirti subkultūras tam, kad būtų galima išspręsti galimai susiklosčiusias problemas visoje organizacijoje. Kadangi subkultūros turi savo vertybių, prielaidų, nuostatų, susidaro nesutapimo galimybių ne tik su vyraujančia organizacine kultūra, bet ir su kitomis subkultūromis. Kitaip tariant, galimų nesutikimų konfliktas gali neigiamai atsiliiepti organizacijos veiklos efektyvumui (Baker, 2002).
- Tiriant subkultūras paaiškėja tiriamos grupės struktūra, jos savitas identiškumas bei pamatinės grupių nuostatos, kaip ir kodėl jos save išskiria iš kitų (Hatch, Cunliffe, 2006).
- Norint įvertinti padalinio indėlį formuojant bendrą organizacinę kultūrą, taip atskleidžiant panašumus, skirtumus, trūkumus ir privalumus (Poškienė, 1998).

Analizuojant subkultūrų įtaką formuojant bendrą organizacinę kultūrą būtina atkreipti dėmesį į tai, jog ir pačių subkultūrų viduje gali pasireikšti skirtingos savybių ir vertybių, kurios prieštarauja viena kitai.

C. Siehl ir J. Martin subkultūras suskirstė į 3 tipus (cit. pgl: Hatch, Cunliffe, 2006):

- **stiprinančios subkultūros** – tai tokios subkultūros, kurios entuziastingai palaiko dominuojančias vertybes;
- **stačiakampės subkultūros** – vadovaujasi savomis, unikaliomis vertybėmis, bet tuo pačiu priima ir dominuojančias pagrindinės vieningos kultūros vertybes;
- **priešiškos subkultūros** – ignoruoja dominuojančias vyraujančios kultūros vertybes, nors ir yra jos dalimi.

Kadangi subkultūros turi tendenciją prieštarauti pagrindinei vyraujančiai organizacinei kultūrai, svarbu atsakyti į klausimą, kokią vieningumo koncepciją reprezentuoja tam tikra organizacinė kultūra.

V. Pruskus, V. Lukoševičius (2009) antrina, jog subkultūros ne tik egzistuoja, bet gali daryti teigiamą arba neigiamą įtaką organizacijos veiklai. Teigiama pusė, jog tam tikrai žmonių grupei lengviau dirbti, suprasti vienas kitą, lengviau rasti darbų atlikimo būdus. Neigiama tai, kad gali kilti interesų konfliktų rizika tarp skirtingų subkultūrų, o tai jau sunkinanti aplinkybė siekiant organizacijos tikslų.

M.S. Plakhotnik ir T.S. Rocco (2006) teigia, kad subkultūros sukelia disharmoniją ir nedarną bendroje vyraujančioje organizacinėje kultūroje. Nesutarimai tarp subkultūros ir pagrindinės kultūros galimai neigiamai atsiliepi darbo efektyvumui (Boisnier, Chatman, 2002).

P. Cowings (1999) pastebėjo ryšį tarp susibūrusios organizacijos narių grupės ir naujai atėjusių darbuotojų tada, kai šie mokosi naujų darbų. Naujai atėję darbuotojai, vertindami savo darbo patirtį, pabrėžė tris svarbiausius socializacijos aspektus: bendravimą su vadovu, bendravimą su tos

pačios socialinės grupės nariais ir bendravimą su vyresniais bendradarbiais. Būtent šie bendravimo kanalai padeda naujokams suprasti ir perprasti organizacinę kultūrą. Be to, subkultūros gali būti ir konfliktų šaltiniu tarp padalinių – ypač organizacijose, kurios neturi stiprios, bendros kultūros.

P. Jucevičienė, A. Poškienė ir kt. (2000) konfliktuojančią subkultūrą įvardina *kontrakultūra*, kurios atsiradimą sąlygoja organizacijų susijungimas, darbuotojų nepasitenkinimas darbu, dažnėjantis taisyklių nepaisymas. Kontrakultūros tarsi sukelia organizacijos nariams dvigubų standartų problemą, silpnina bendrą organizacinę kultūrą.

E. Sheinas (1997) pažymi, kad dideliuose organizacijose kultūriniai skirtumai ypač išryškėja dėl skyrių ir padalinių gausos. Abejonę, ar gali didelioje organizacijoje egzistuoti viena organizacinė kultūra, autorius siūlo spręsti empiriniu būdu. Jeigu tam tikri požiniai, mąstymai būdingi visiems padaliniais, nors ir nustatėme, kad egzistuoja atskiros subkultūros, galime kalbėti apie bendrą organizacinę kultūrą.

Remiantis šiuo požiūriu galima teigti, jog organizacijos subkultūros yra normalus reiškinys organizacijoje. Subkultūrų konfliktai nėra didžiulė grėsmė bendrai organizacinei kultūrai ar visai organizacijai. Visgi ištikus krizei ar probleminei situacijai visi organizacijos skyriai ir padaliniai turėtų suprasti, kad juos vienija bendros organizacijos vertybės.

Apibendrintai galime teigti, kad tiriant ir nagrinėjant organizacinę kultūrą svarbu atsižvelgti ir į subkultūras. Svarbu pažymėti, kad subkultūrų egzistavimas organizacijose turi ir teigiamų ir neigiamų atspalvių. Subkultūros tampa artima parama organizacijos nariams, lemia organizacijos kultūros įvairovę, taipogi sąlygoja jų sudėtingumą. Stiprios subkultūros gali stengtis padaryti savo kultūrą dominuojančia, persverti bendrąsias vertybes, o tai gali atsiliepti visos organizacijos veiklai. Suprantama, kai padaliniai, skyriai ar susibūrusios grupės turi savo skirtingas kultūras, nėra lengva kalbėti apie bendrą vyraujančią organizacinę kultūrą, tačiau būtina. Jau aptarėme, kad organizacinė kultūra suteikia organizacijai išskirtinumo, savitumo, apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną. Atskirų subkultūrų įvertinimas padeda surasti sąlyčio taškus tarp jų pačių ir atskleisti kiekvienos reikšmę bendrajai kultūrai – tai ypač reikšminga planuojant, organizuojant visos organizacijos veiklą.

1.6. Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą

Vadovų vaidmens svarba organizacijoje nagrinėjama, aptarinėjama tiek plačiame, mokslinės literatūros kontekste, tiek siauresniuose lygmenyse. Vadybos mokslo pradininkas H. Fayolis išskyrė bendrąsias vadybines funkcijas: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Atitinkamai pagal šias funkcijas vadovams galime priskirti ir vaidmenis: planuotojas, organizatorius, koordinatorius, kontrolierius (Fayol, 2005).

Organizacinės kultūros kūrimo ir įgyvendinimo procesas taip pat dažniausiai atitenka organizacijos vadovui, todėl būtent nuo vadovo asmeninių savybių, komunikavimo įgūdžių, vadovavimo stiliaus ir priklauso proceso rezultatas ir netgi visos organizacijos ateitis (Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010).

M. Alvesson pritaria, kad organizacijos vadovai kuria ir vysto organizacinę kultūrą, taip tarsi apibėždami ir parodydami savo pavaldiniams, kad yra svarbu, toleruotina, o kas smerktina organizacijoje. Tik nuo vadovo požiūrio priklauso, ar organizacinei kultūrai bus skiriama pakankamai dėmesio. (Alvesson, 2002).

L. Budinienė ir G. Svirskienė pažymi, kad ilgalaikę organizacijos veiklos sėkmę lemia sąmoningai, norima linkme formuojama stipri ir unikali organizacinė kultūra (Budinienė ir Svirskienė, 2006).

Mokslinėje literatūroje gausu vadovavimo stiliaus charakteristikų. Bene populiariausi jų šie trys vadovavimo stiliai: demokratinis, autokratinis, liberalus. L. Šimanskienė pažymi, kad teoriškai šiuos stilius galima lengvai apibūdinti, tačiau praktikoje nedaugeliui vadovų yra būdingos tik vieno stiliaus charakteristikos (Šimanskienė, 2002):

Demokratinio vadovavimo stiliaus vadovas stengiasi suvokti darbuotojų poreikius, skatina jų iniciatyvumą, suteikia galimybę dalyvauti organizacinėje veikloje. Toks vadovas pasitiki darbuotojais, skatina dirbti komandomis, suvokia, kad darbuotojai patys noriai prisiima atsakomybę. Iš viso to seka, kad vadovas ne vienas formuoja organizacinę kultūrą.

Autokratinio vadovavimo stiliaus vadovas primeta savo valią darbuotojams, aktyviai demonstruoja savo valdžios galią, sprendžia, kokias vertybes diegti darbuotojams. Kadangi tokio tipo vadovai nemėgsta prieštaravimų, jie ne itin atsižvelgia į aplinkinių nuomonę, todėl ir tenka vienam formuoti organizacinę kultūrą.

Liberalaus vadovavimo stiliaus vadovas nenoriai organizuoja darbus: viskas priklauso nuo susiklosčiusios situacijos, todėl ir organizacinė kultūra yra formuojama atsitiktinai, o galutinis rezultatas priklauso nuo organizacijos darbuotojų.

H. Mintzbergas (1983) vadovo vaidmenį apibrėžia kaip visumą taisyklių, kurių būtina laikytis, einant tam tikras pareigas, užtikrinimas. Paprastai vadovų veikla yra daugialypė, apimanti įvairius aspektus. Minėto autoriaus tyrimai atskleidė, kad vadovo darbe yra daugybė įvairių užduočių, prie kurių vadovui tiesiog būtina prisidėti – tai informacijos apdorojimas bei perdavimas darbuotojams, derybos, įvairūs ritualai, ceremonijos.

Autoriai (Drucker, 2004; Schein, 2004; Kets de Vries, 2004) pastebi, kad viena iš pagrindinių vadovavimo funkcijų yra organizacinės kultūros įdiegimas ir puoselėjimas.

P. Dobson, P. Starkey, K. J. Richards, P. Zakarevičius (2003) pabrėžia organizacinės kultūros kūrimo ir diegimo svarbą organizacijoje kaip šiuolaikinio valdymo pagrindą (cit. pgl: Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010).

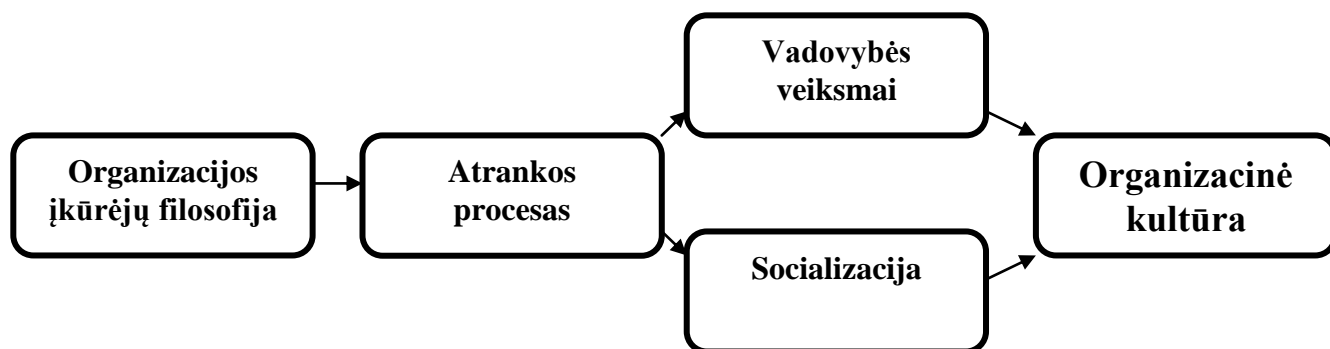
Labai svarbus momentas yra pati pradžia, kai tik kuriasi organizacija, kai dar nėra nusistovėjusių tradicijų ar nuostatų. Tuo metu organizacijos savininkai ar vadovai turi galimybę sukurti savitą kultūrą, kuri padės įgyvendinti pagrindinius organizacijos tikslus – tai pasireiškia per sukurtą filosofiją, viziją, misiją, sukurtus ritualus, taisykles, bendravimo būdus. Visa tai daro didelį poveikį organizacijos darbuotojų elgsenai (Robbins, 2003).

G. R. Jones (1995) išskiria keturis veiksnius, kurie sąveikaudami tarpusavyje formuoja organizacinę kultūrą. Tai – organizacijų narių asmeninės ir profesinės savybės, leidimas darbuotojams naudotis organizacijos turtu, organizacijos darbo etika ir organizacijos struktūra. Autorius kaip formavimo pagrindinį veiksnį išskiria organizacijos narius, kurie susitapatina su organizacijos vertybėmis bei perduoda jas naujiems nariams.

S. P. Robbins (2003) nuomone, organizacinę kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai:

- Organizacijos istorija, jos įkūrėjai;
- Atrankos procesas;
- Vadovybės veiksmai;
- Socializacijos procesas.

Visi šie išvardinti veiksniai jungiami tarpusavyje pagal tam tikrą seką (žr. 6 pav.)



6 pav. Organizacinės kultūros formavimas

Šaltinis: cit. pagal Robbins, 2003

Kaip matome, pagrindinis organizacinės kultūros šaltinis – organizacijos įkūrėjai, kurie pradeda ją formuoti. Jų suformuluota filosofija turi itin didelę įtaką atrankos kriterijams, priimant į darbą naujus darbuotojus.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) teigia, kad pasitelkiant organizacijos filosofija, t.y. akcentuojant, puoselėjant organizacijos tikslus, vertybes, normas, formuojamas palankus organizacijos įvaizdis, veikiama darbuotojų elgsena ir pan. Visgi svarbu paminėti, kad organizacijos įkūrėjų įtaka organizacinei kultūrai vėliau pradeda silpnėti, nes prie įvairių pokyčių prisideda ir kiti organizacijos nariai.

Atrankos procese svarbu išsiaiškinti ne tik naujų darbuotojų žinias, patirtį ir sugebėjimą atlikti darbą, bet ir jų vertybių bei lūkesčių suderinamumą su organizacijos filosofija. Šis suderinamumas svarbus ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui. Neatitikimas sąlygoja konfliktų tikimybę tiek asmenybės, tiek organizacijos lygmenyse.

Vadovybės veiksmai sukuria aplinką, kurioje vienoks elgsys yra priimtinas, o kitoks ne. Labai svarbus vadovų uždavinys yra perduoti organizacijos priimtas vertybes ir normas visiems jos nariams. O tai jie gali atlikti per ankstesniuose skyriuose aprašytus organizacinės kultūros elementus: tradicijomis, pasakojimais, kalba, simboliais ir pan. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta pagrindines vertybes, jomis vadovaujasi, tuo labiau jaučiamas stipresnis vienybės, susitelkimo jausmas organizacijoje.

Socializacijos etapas itin svarbus nagrinėjant organizacinę kultūrą, nes vyksta naujo organizacijos nario susipažinimas su esama organizacine kultūra. Vadovai ir senesnieji organizacijos nariai turi padėti naujokams adaptuotis, nes sėkmingas jų prisitaikymas prie vyraujančios tvarkos turės didelį poveikį visiems organizacijos nariams.

S. P. Robbinsas (2003) socializaciją įvardina kaip procesą, kurio metu asmuo ne tik susipažįsta su vyraujančiomis organizacijos vertybėmis, elgesio standartais, bet ir pasijaučia pilnaverčiu organizacijos nariu – juk tik sėkmingas prisitaikymas skatina naujo darbuotojo produktyvumą ir lojalumą organizacijai.

V. Gražulis teigia, kad darbuotojų socializacija svarbi ne tik dėl to, kad naujas darbuotojas susipažintų su esama tvarka ir sėkmingai įsilietų į darbinę aplinką. Sėkmingos socializacijos proceso rezultatas suteikia abipusę naudą, tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Darbuotojas jausdamas paramą, pritarimą, bendradarbiavimą lengvai realizuoja savo lūkesčius, darbą atlieka su pasitenkinimu, tikslingai siekia organizacijos tikslų. Tuo tarpu organizacija džiaugiasi lojaliais, išipareigojančiais darbuotojais (Gražulis, 2012).

Galima teigti, kad formuojant, tobulinant organizacinę kultūrą būtina įvertinti ir darbuotojų socializacijos procesą. Tikslingas dėmesys naujam darbuotojui, jo įsiliejimas į kolektyvą, supažindinimas su vyraujančiomis vertybėmis, bendravimo, elgesio normomis tik dar labiau sustiprintų organizacinę kultūrą ir teigiamai atsilieptų organizacijos efektyvumui.

Svarbu pažymėti, kad organizacinės kultūros formavimui įtakos turi ir išoriniai veiksniai. L. Šimanskienė (2002) įvardija šiuos pagrindinius įtakojančius išorinius veiksnius: politinė, socialinė,

teisinė aplinka; bendroji, nacionalinė kultūrinė aplinka; ekonominė, konkurencinė aplinka; gamtinė, techninė, technologinė aplinka. Išvardintų išorinių veiksnių įtaka gali daryti skirtingą poveikį kiekvienai organizacijai. Tarkim, nedarbo lygis, vyriausybės stabilumas, infliacija, gyventojų užimtumo lygis, visuomeninės vertybės gali skirtingai įtakoti visą organizacijos veiklą ir tuo pačiu organizacinę kultūrą.

L. Šimanskienė, T. Tarasevičius (2010) pastebi, kad plačiai įvairiose šaltiniuose analizuojama organizacinė kultūra traktuojama kaip labai svarbus dalykas, tačiau neparodoma jos vieta valdymo procese. Organizacinę kultūrą galima įvardinti ne tik kaip vieną organizacijos valdymo būdų, bet ir kaip priemonę, kurios dėka organizacijos vadovai gali pakeisti darbuotojų elgseną. Būtent todėl organizacinės kultūros kūrimas, įdiegimas ir puoselėjimas būtinas kiekvienoje organizacijoje.

D.E. Bowen ir B. Schneider (1988) organizacinės kultūros kūrimą glaudžiai sieja su dėmesiu klientams. Nors organizacinė kultūra labiau susijusi su vidine aplinka, tačiau klientas yra išorinės aplinkos, kuri yra ypatingai svarbi kiekvienai organizacijai, dalimi. Klientai ne tik įsigyja prekę ar paslaugas, tačiau tiesiogiai bendraudami su aptarnaujančiu personalu įvertina jų aptarnavimo kultūrą, kvalifikaciją, kompetenciją. Tik vadovaujantis tinkamomis vertybėmis galima pritraukti ir išlaikyti ne tik klientą, bet ir visos organizacijos sėkmę ir efektyvumą (cit. pgl: Kaziliūnas, 2004).

Tai ypač aktualu tiriamajai draudimo brokerių bendrovei „RDD“, kuri susiduria su konkurencinėmis veiklos problemomis, nes vyksta nuolatinė kova dėl klientų. Šioje kovoje būtent lojalūs darbuotojai ir tampa svarbiausiu organizacijos pranašumu, nes klientų pasitenkinimas, galima teigti, priklauso nuo darbuotojų lojalumo.

Kitaip tariant, lojalūs, įsipareigoję organizacijai darbuotojai kuria klientų lojalumą, o tai savo ruožtu padidina organizacijos pelningumą ir augimą, dar kartą pabrėžia organizacinės kultūros kūrimo, formavimo, puoselėjimo naudas organizacijai ir darbuotojams (Kaziliūnas, 2004).

A. O'Reilly, J. Chatman ir bendraautoriai (1991) pabrėžia, kad įsipareigojimas organizacijai gali būti tikslingai formuojamas. Šį procesą autoriai išskiria į tris etapus:

- 1. Paklusnumo etapas.** Šiame etape įvyksta naujo organizacijos nario organizacinės aplinkos pažinimas. Naujas darbuotojas bando suprasti, koks elgesys organizacijoje yra toleruojamas, o už kokį baudžiama. Norėdamas pritapti darbuotojas elgiasi taip, kaip iš jo reikalaujama ir kaip pritaria šios organizacijos vadovai ir darbuotojai. Žinodamas elgesio taisykles jis pradeda suprasti organizacijos vertybes ir normas. Pradžioje šis pažinimas atsiranda iš išorinių požymių, pagal kuriuos gauna informaciją.
- 2. Identifikavimo etapas.** Šiame etape naujasis organizacijos narys jau nori ne tik išlikti organizacijoje, bet ir dalyvauti organizacijos veiklose, tapti svarbia organizacijos dalimi. Darbuotojas ima vertinti vertybes, tačiau dar nepriima kaip savų.

3. *Internalizacijos etapas.* Dabar darbuotojas jau tarsi susitapatina su organizacija. Organizacijos nuostatos, vertybės galimai atitinka darbuotojo vertybių sistemą. Kitaip tariant, iš organizacijos perimtos nuostatos, vertybės, principai laikomi savomis.

Suformuota organizacinė kultūra gali būti keičiama arba stiprinama. Vėlgi šio proceso iniciatoriumi dažniausiai būna vadovas. Jeigu organizacijoje darbuotojų nevienija bendri tikslai ir idėjos, reikėtų pradėti formuoti organizacinę kultūrą – tai galima atlikti stiprinant žmogiškųjų išteklių valdymą.

Jeigu darbuotojai nepasitiki organizacija, jos vadovais, tada ir jų reakcija į organizacijos iniciatyvas, naujoves dažniausiai būna neigiama (Malinauskaitė, 2012).

Apibendrinant reikia pabrėžti, kad organizacinės kultūros kūrimas, įdiegimas ir puoselėjimas yra neišvengiamas procesas kiekvienoje organizacijoje. Organizacijų vadovams svarbu suprasti, kad jų indėlis formuojant organizacinę kultūrą yra itin reikšmingas, nes suformuota organizacinė kultūra formuoja darbuotojų elgseną ir nuostatas, taip sulaukiama atgalinio ryšio – bendrų tikslų pasiekimo.

2. ORGANIZACIJOS „RDD“ ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR SUBKULTŪRŲ TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Organizacinės kultūros samprata, jos formavimosi ypatumai, įtaka darbuotojams ir organizacijai yra gan plačiai nagrinėjama, tirama užsienio ir Lietuvos autorių. Mokslinėje literatūroje siūloma įvairių autorių (K.S. Cameron ir R.E. Quinnas, E. Sheinas, H. Trice ir J. Beyer, G. Hofstede, T.E. Deal ir A.A. Kennedy ir kt.) metodų, padedančių nustatyti organizacinės kultūros tipą, stiprumą, įtaką visos organizacijos nariams bei jų veiklai.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius, šiam darbui buvo pasirinkti du metodai. E. Sheino organizacinės kultūros ištyrimo 3-jų lygių analizė, pagal kurią sukurta anketa buvo skiriama visiems tiriamosios organizacijos nariams, siekiant išskirti subkultūras pagal regioninius centrus. K.S. Cameron ir R.E. Quinno instrumento OCAI pagalba siekiama nustatyti vyraujančią ir siektiną organizacinės kultūros tipą, išskiriant pagrindinės organizacijos vadovės ir regioninių centrų vadovų lūkesčius.

Tyrimo objektas – organizacijos „RDD“ organizacinė kultūra ir subkultūros.

Tyrimo tikslas – ištirti „RDD“ organizacijos organizacinės kultūros raišką ir išsiaiškinti subkultūrų įtaką formuojant bendrą organizacinę kultūrą.

Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tikslą, darbe sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Nustatyti dominuojančią organizacinę kultūrą tiriamojoje organizacijoje.
2. Palyginti pagrindinės vadovės ir regioninių centrų vadovų lūkesčius dėl esamos ir siektinos organizacinės kultūros.
3. Išsiaiškinti regioninių centrų subkultūrų vietą bendroje organizacinėje kultūroje.
4. Palyginti subkultūras ir įvertinti jų poveikį bendrai organizacinei kultūrai.
5. Atlikti tyrimą ir pateikti išvadas bei siūlymus.

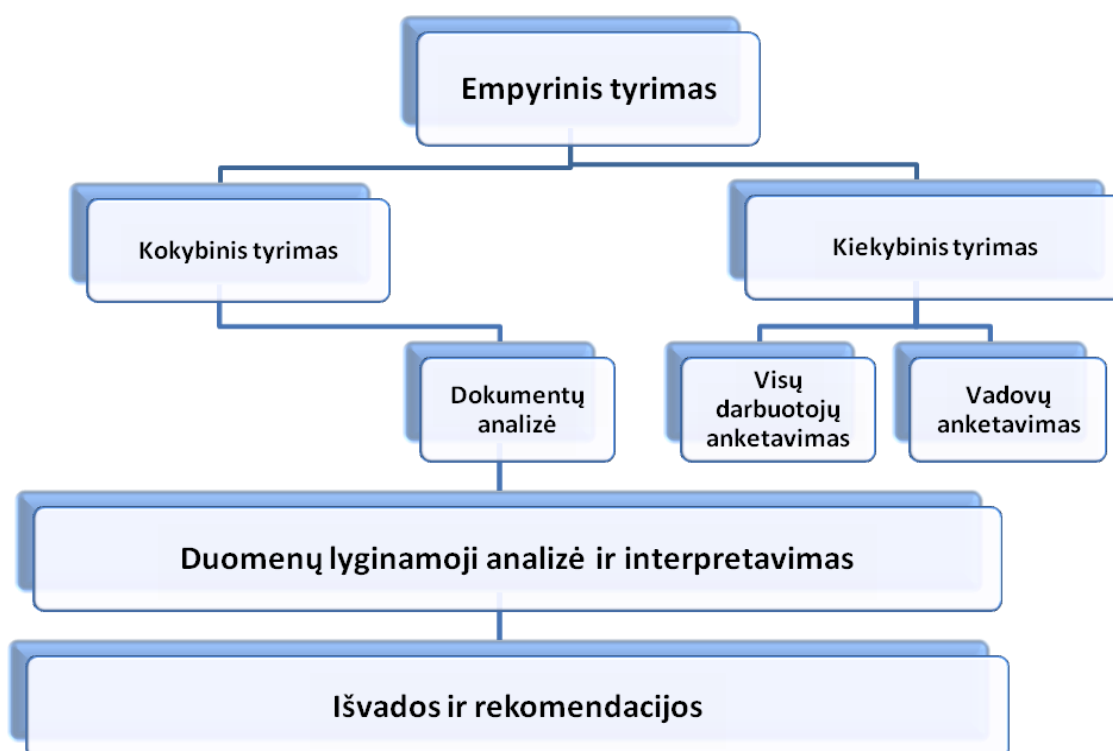
Tyrimo hipotezė – organizacijoje egzistuojančios subkultūros galimai silpnina bendrą organizacinę kultūrą.

Tyrimo metodai. Organizacinės kultūros ir subkultūrų tyrimui atlikti gali būti pasirenkami įvairūs tyrimo metodai. Svarbu pažymėti, kad pats tyrimo procesas yra gan sudėtingas, nes siekiama sužinoti dalykus, kuriuos sunku diagnozuoti, t.y. simbolių prasmę, vyraujančias vertybes, darbuotojų požiūrį ir lojalumą organizacijai (L. Šimanskiene, 2008). Siekiant išsamiai ir visapusiškai išnagrinėti organizacijos „RDD“ kultūros ypatumus, tyrime taikoma metodų trianguliacija. Derinami **kokybiniai**

(dokumentų analizė) ir **kiekybiniai** (dviejų dalių anketinė apklausa) tyrimo metodai (žr. 7 pav.). Plačiau aptarsime kiekvieną iš jų.

Dokumentų analizė. Dokumentų analizės metodas apibrėžiamas kaip pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Svarbu laikytis tam tikrų principų, t.y. parinkti dokumentai turi užtikrinti informacijos patikimumą ir pagrįstumą (R. Tidikis, 2003). Buvo analizuojami organizacijos „RDD“ įstatai, draudimo brokerių profesinės etikos kodeksas, darbo tvarkos taisyklės.

Anketinė apklausa. Tai pats paprasčiausias būdas surinkti reikiamą informaciją bei ją apdoroti. Anot Kardelio (2007) anketinės apklausos metodas yra plačiausiai paplitęs. Šis metodas leidžia apklausti neribotą respondentų skaičių, garantuoti anonimiškumą ir išvengti apklausą atliekančio asmens poveikio respondentams.



7 pav. **Empyrinio tyrimo modelis**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atliekant tyrimus dažniausiai apskaičiuojamas **imties dydis**, nes ne visada pavyksta apklausti visų dominančių asmenų (populiacijos), o tik dalį jų. Kadangi šio tyrimo tikslas yra svarbus ir reikšmingas visiems organizacijos nariams, todėl imtis nebuvo skaičiuojama, nes buvo apklausti visi (80) organizacijos nariai.

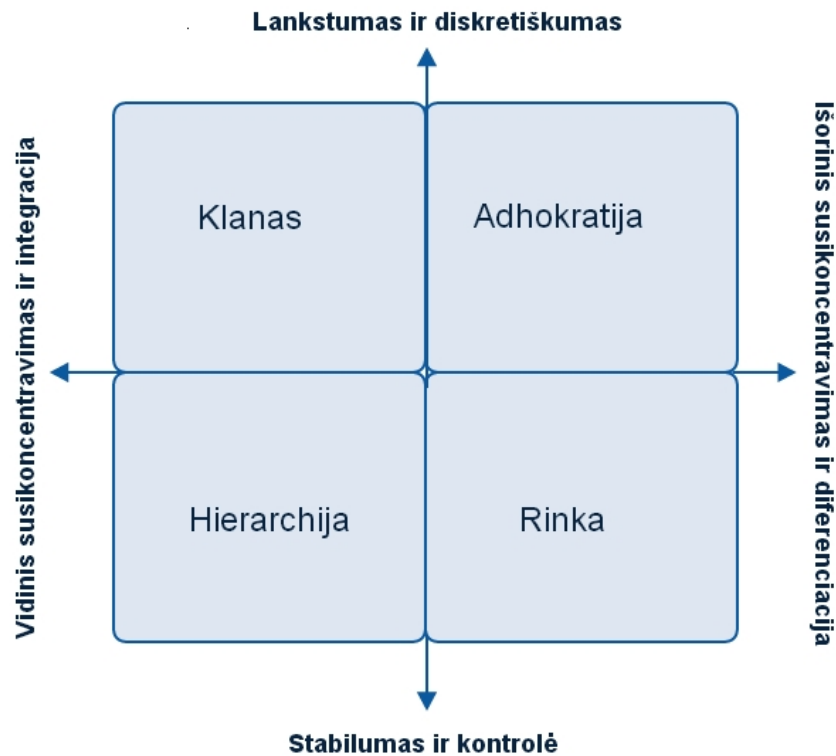
Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Tyrimo rezultatai bus reikšmingi ir svarbūs organizacijai „RDD“, nes iširta organizacinė kultūra ir atskleistos subkultūros leis planuoti ir tobulinti tolimesnį jų vystymą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo.

Tyrimo etikos principų užtikrinimas. Anketinė apklausa vykdyta laikantis etikos principų bei nepažeidžiant respondentų teisių. Respondentai dalyvauti tyrime sutiko savanoriškai, buvo supažindinti su tyrimo tikslu, anketos instrukcija ir jai skiriamo laiko trukme. Tiriamiesiems buvo garantuotas privatumas, taip pat nebuvo pažeisti teisingumo, konfidencialumo užtikrinimo, geranoriškumo bei teisės gauti tikslią informaciją, principai.

2.2. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

1 dalis. Vadovų anketavimas

Tyrimo instrumentarijaus aprašymas. Organizacijos „RDD“ dominuojančiam organizacinės kultūros tipui nustatyti buvo pasirinktas K.S. Camerono ir R.E. Quinno (2001) sukurtas organizacinės kultūros tyrimo instrumentas - Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI yra paremtas teoriniu modeliu, kuris vadinamas „Konkuruojančiu vertybių modeliu“. Pasitelkiant šiuo instrumentu galima diagnozuoti pagrindinius organizacinės kultūros aspektus, kurie diferencijuojami dviem konkuruojančių vertybių dimensijomis (žr. 8 pav.).



8 pav. Konkuruojančių vertybių modelis

Šaltinis: cit. pagal Камерон, Куинн, 2001

Minėtosios dvi konkuruojančios dimensijos sudaro keturis kvadratus, kuriuose pagal atitinkamos kultūros tipą susitelkia pagrindinės organizacijos vertybės, nuostatos bei prielaidos. Galime teigti, kad pirma dimensija - lankstumas ir diskretiškumas vs stabilumas ir kontrolė, antra dimensija – vidinis susikongcentravimas ir integracija vs išorinis susikongcentravimas ir diferenciacija (Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). OCAI instrumentą sudaro šeši organizacinės kultūros blokai (žr. 1 priedą), kuriose pateiktos keturios alternatyvos (A, B, C, D). Darbuotojai pagal svarbą ir būdingumą turi alternatyvas paskirstyti taip, kad galutinė išraiška būtų lygi 100 proc. Kitaip tariant, respondentai tyrimo metu vertina šiuos šešis bokus, kurie apima:

1. Svarbiausias organizacijos charakteristikas (angl. *dominant characteristic*);
2. Valdymo stilių organizacijoje (angl. *organizational leaders*);
3. Vadovavimą darbuotojams (angl. *management of employees*);
4. Organizacijos vieningumą (angl. *organization glue*);
5. Strateginius tikslus (angl. *strategic emphases*);
6. Sėkmės kriterijus (angl. *criteria of success*).

Anketoje išskirtos dvi skiltys: „Organizacija dabar“ ir „Organizacija ateityje“. Respondentai turėjo įvertinti dabartinę organizacijos padėtį ir apibūdinti, kokia organizacija turėtų būti

po penkių metų, kad vykdytų sėkmingą veiklą. Anketos pabaigoje darbuotojai nurodė savo lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, geografinę darbo vietą.

Anketinių duomenų analizė vyko keliais etapais:

1. Buvo sudėti visi kiekvieno darbuotojo procentiniai atsakymai A skiltyje „Organizacija dabar“. Gauta suma padalinta iš 6 (t.y. apskaičiuotas visų A alternatyvų vidurkis). Vėliau vidurkiai apskaičiuojami ir su B, C, D alternatyvomis.
2. Sudedami procentiniai balai visų atsakymų A skiltyje „Organizacija ateityje“. Gauta suma padalijama iš 6 ir apskaičiuojamas vidurkis. Analogiškai atliekami skaičiavimai ir su B, C, D alternatyvomis.

Aprašyti etapai pateikiami anketinių duomenų vertinimo pavyzdyje (žr. 2 priedą)

3 lentelė. Tyrimo instrumentarijus (OCAI) pagrindimas

Demografinė dalis	Demografinių klausimų blokas	
		Išskirti 5 demografiniai požymiai. Respondentai pateikė šią informaciją: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, regioninį centrą, kuriame dirba.
Diagnostinė dalis	Svarbiausios organizacijos charakteristikos	Siekama nustatyti, kokiam organizacinės kultūros tipui priklauso svarbiausios organizacijos savybės. Atsakymų variantai: 1A, 1B, 1C, 1D.
	Valdymo stilius organizacijoje	Siekama išsiaiškinti organizacijos valdymo stilių pagal organizacinės kultūros priskiriamą tipą. Atsakymų variantai: 2A, 2B, 2C, 2D .
	Vadovavimas darbuotojams	Siekama išsiaiškinti, koks organizacinės kultūros tipas atsispindi vadovų ir darbuotojų santykiuose. Atsakymų variantai: 3A, 3B, 3C, 3D.
	Organizacijos vieningumas	Siekama nustatyti dominuojančius organizacinės kultūros požymius, kurie atspindi vieningumą tarp visų organizacijos narių. Atsakymų variantai: 4A, 4B, 4C, 4D .
	Strateginiai tikslai	Siekama nustatyti, kokios vertybės pagal organizacinės kultūros tipus atsispindi organizacijos veikloje, bei suformuluotose tiksluose. Atsakymų variantai: 5A, 5B, 5C, 5D.
	Sėkmės kriterijai	Siekama nustatyti, kokie svarbiausi sėkmės kriterijai organizacijoje atsispindi pagal organizacinės kultūros tipą. Atsakymų variantai: 7A, 7B, 7C, 7D, 7E .

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Камерон, Куинн, 2001

4 lentelė. Anketos atsakymų suskirtymas pagal organizacinės kultūros tipą

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

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Камерон, Куинн, 2001

Tyrimo organizavimas. Apklausa vyko pakankamai sklandžiai ir operatyviai. Sausio 27 d. anketos el. paštu buvo išsiųstos vadovams, o sausio 31 d. jau buvo visos atsakytos. Tyrime dalyvavo 7 organizacijos „RDD“ vadovai, t.y. pagrindinė visos organizacijos vadovė ir 6 padalinių vadovai.

Duomenų apdorojimas. Anketinės apklausos duomenys apibendrinti statistiniais metodais, taikant Microsoft Excel kompiuterinę programą. Gauti duomenys pateikti lentelėse ir grafikuose.

Instrumento patikimumas ir validumas. K. S. Camerono ir R. E. Quinno (2001) teigimu, OCAI instrumentas yra pakankamai patikimas ir validus. Instrumento patikimumą ir validumą pagrindžia tai, kad pasaulyje daugelyje organizacijų buvo atlikta daug tyrimų, paremtų šiuo instrumentu.

2 dalis. Visų darbuotojų anketavimas

Tyrimo instrumentarijaus aprašymas. Subkultūros organizacijoje buvo tiriamos trimis lygmenimis (Schein, 1992). Pirmuoju lygmeniu tiriama fizinė aplinka, artefaktai (darbo aplinka, apranga, veiksmai, kalba, simboliai). Antruoju lygmeniu išsiaiškinamos vertybės, prioritetai vyraujantys organizacijoje. Trečiuoju lygmeniu tyrimas pagrindinės prielaidos. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Tyrimo instrumentarijus pagrindimas (pagal Sheino III lygmenis)

Demografinė dalis	Demografinių klausimų blokas	
		Išskirti 5 demografiniai požymiai. Respondentai pateikė šią informaciją: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, regioninį centrą, kuriame dirba.
Diagnostinė dalis	Akivaizdžiausia organizacinė kultūra (I lygmuo)	Siekama atskleisti matomiausius organizacinės kultūros struktūras ir procesus (įvairūs renginiai, ceremonijos organizacijoje, darbo vietos aplinka ir pan.) : 6, 14 klausimai.
	Organizacijos vertybės (II lygmuo)	Siekama sužinoti respondentų požiūrį į organizacijos vertybes, misiją, viziją, ateities planus ir tikslus : 3, 4, 12, 13 klausimai.
	Bendrieji organizacijos susitarimai, prielaidos (III lygmuo)	Siekama sužinoti respondentų požiūrį į organizaciją, tarpusavio santykius, santykius su vadovu bei konfliktų sprendimo būdus: 2, 5, 7, 8, 9, 10,11 klausimai.
	Organizacinės kultūros keitimas	Siekama sužinoti respondentų nuomonę apie organizacinės kultūros keitimą: 15, 16 klausimai.
	Bendras respondentų vertinimas	Siekama sužinoti respondentų požiūrį į darbą ir ateities perspektyvas organizacijoje: 1, 17 klausimai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliktas 2014 m. sausio- vasario mėn. Respondentams užpildyti klausimynus buvo skirtas 2 savaičių terminas. Svetainėje www.apklausa.lt sudaryta uždara, tik organizacijos „RDD“ darbuotojams skirta anketa (žr. 5 priedą). Anketos nuoroda buvo išsiųsta visiems tiriamos organizacijos nariams, kurią užpildė visi (80) organizacijos darbuotojai.

Įžanginėje anketos dalyje paaiškinamas tyrimo tikslas, pateikiama glausta anketos pildymo instrukcija, apibrėžiamos organizacinės kultūros ir subkultūros sąvokos, bei nurodytas anketos pildymo laikas (apie 10 min.).

Tyrimo anketa buvo sudaryta remiantis teorinėje dalyje išnagrinėtais aspektais ir kriterijais, kurią sudaro 17 diagnostinių ir 5 demografiniai klausimai. Atsižvelgiant į K. Kardelio (2007) metodines rekomendacijas, anketoje pateikiami aiškūs, paprasti klausimai, bei suprantami atsakymų variantai.

Anketoje naudoti uždaro tipo klausimai, kai respondentas turi galimybę pasirinkti vieną ar daugiau galimų atsakymų. Tokiu atveju, kai atsakymai jau suformuoti, respondentui lengviau padaryti sprendimą.

Didžiąją anketos dalį sudaro uždari multichotominiai klausimai, t.y. klausimai, kuriuose atsakymus reikia parinkti daugiau negu iš dviejų variantų. Atsakymai pateikti struktūrizuoti, respondentai turėjo galimybę pasirinkti atsakymus tiek iš teigiamos, tiek iš neigiamos alternatyvos. Didžiąją anketos dalį sudarė daugiavariantiniai atsakymai, kai pasirenkami daugiau nei vienas, geriausiai respondento nuomonę atspindintys, atsakymai.

Per anketinę apklausą gauti duomenys buvo sugrupuoti pagal šias naudojamas skales (K. Kardelis, 2007):

- *Nominalinė skalė* (demografiniai respondento duomenys: amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, regioninis centras, kuriame dirbama).
- *Ranginė skalė* (visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka: 1 - visiškai nesvarbi, 2 – nesvarbi, 3 – nei svarbi, nei nesvarbi, 4 - gana svarbi, 5 – labai svarbi).
- *Intervalinė skalė* (galima išmatuoti požymius, turinčius skaitmeninę išraišką, pavyzdžiui darbo stažas, amžius).

Duomenų apdorojimas. Rezultatams tvarkyti bei statistinei analizei atlikti buvo naudota SPSS 16.0 programa. Tyrimo uždaviniams pasiekti naudoti skirtingi statistinės analizės metodai. Hipotezės tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo 0,05. Skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingi, kai $p - \text{reikšmė} < 0,05$. Respondentų demografiniai duomenys buvo skaičiuojami taikant aprašomąją statistiką (*Frequencies*). Respondentų rezultatams palyginti buvo taikytas Chi kvadrato testas (*Crosstabs*). Pagal intervalinę skalę sudarytiems (anketos 3 klausimas) kintamiesiems palyginti buvo taikyti šie statistiniai kriterijai:

- lyginant respondentų tarp Vilniaus miesto ir subkultūrų vertinimus buvo taikytas Independent-Samples T test (Stjudento kriterijus);
- lyginant respondentų tarp Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų, tarp subkultūrų bendrai vertinimus buvo taikytas ANOVA statistinis kriterijus. Siekiant nustatyti tarp kurių subkultūrų vertinimų yra statistiškai reikšmingi skirtumai buvo taikytas Bonferroni post hoc testas.

2.3. Organizacijos „RDD” pristatymas ir tiriamųjų charakteristika

Lietuvoje pirmosios draudimo brokerių įmonės savo veiklą pradėjo 1993-1994 metais. Tais metais pradėta brandinti ir uždarnosios akcinės draudimo brokerių bendrovės (toliau UADBB) „RDD“ vizija. Tačiau įmonė įkurta tik po dešimtmečio — 2003 metais, kai vyko spartus draudimo tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių skaičiaus didėjimas. Įmonės vienintelė akcininkė ir direktorė nuo įsisteigimo — Daiva Daukšienė.

Draudimo brokerių bendrovių priežiūrą vykdo Lietuvos bankas, kuris kontroliuoja, ar draudimo tarpininkai vykdo teisės aktų, reglamentuojančių jų veiklą, reikalavimus bei licencijavimo sąlygas. Vienintelė ir pagrindinė organizacijos „RDD” veikla – draudimo tarpininkavimo paslaugų teikimas. 2013 metais Lietuvos draudimo rinkoje veikė 101 draudimo brokerių įmonė, iš kurių UADBB „RDD” pagal pardavimo pajamas (3809066 Lt) užėmė 3-ią vietą. Pagrindiniai konkurentai, užimantys pirmąsias pozicijas yra: „Aon Baltic“ ir „Balto Link“.

Organizacija įsikūrusi 7-iose Lietuvos miestuose (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Alytus, Panevėžys, Marijampolė). Ateityje planuojama plėtra ir už Lietuvos ribų.

Tyrimo metu bendrovėje dirbo 80 darbuotojų, iš kurių 60 kvalifikuotas draudimo specialistas, išlaikęs draudimo brokerio kvalifikacinį egzaminą, bei 10 draudimo brokerių padėjėjų. Nors ir įmonė turi daugybę padalinių, tačiau įmonėje nėra perdėtai išpūsto biurokratinio aparato, tik minimalus darbuotojų, reikalingų pagalbiniams procesams (personalo vadovė, administratorė, buhalterė ir pan.), skaičius (10 iš 80). Nors padaliniai ir turi atsakingus už veiklą asmenis, tačiau didžiausia dalis strateginės, veiklos atsakomybės tenka UADBB „RDD“ direktorei. Įmonės organizacinė valdymo struktūra geriausiai apibūdinama kaip procesų organizacija.

UADBB „RDD“ dirba su visomis draudimo bendrovėmis, vykdančiomis gyvybės ir ne gyvybės draudimo veiklą Lietuvoje, taipogi su kitomis Europos Sąjungos valstybių narių draudimo įmonėmis, teikiančiomis paslaugas neįsteigus Lietuvos Respublikoje filialų (AXA PP, TT Club, Groupama Transport S.A., Hanover Insurance Group, Kiln Group (Lloyd’s bendrovės sindikatas)).

Pristatant tiriamą organizaciją, būtina paminėti jos *firminį ženklą* (žr. 9 pav.).



RDD
Draudimo brokerių bendrovė

9 pav. Organizacijos „RDD“ firminis ženklas

Teorinėje dalyje aptarėme, kad akivaizdžiausias organizacinės kultūros lygmuo yra artefaktai, su kuriais pirmiausiai susipažįsta klientai ar nauji organizacijos nariai. Firminis ženklas yra tarsi vizitinė organizacijos kortelė, kuri garsina, reklamuoja, pristato bendrovės teikiamas prekes ar paslaugas. Organizacijos „RDD“ firminį ženklą galime pamatyti reklaminiuose stenduose, lankstinukuose, firminiuose blankuose, vizitinėse kortelėse. Draudimo brokerių pavadinimo raidės „RDD“ nėra oficialiai iššifruojamos. Organizacijos savininkės ir direktorės iniciatyva buvo surengtas raidžių iššifravimo konkursas, bei už daugiausiai balsų surinkusį variantą, pažadėtas ir įteiktas piniginis prizas. Organizacijos tinklapyje, lankstinukuose „RDD“ iššifruojamas kaip *Rūpestingas draudimo draugas*. Ši direktorės iniciatyva parodo svarbą visų organizacijos narių įtraukimą formuojant bendrovės įvaizdį, kaip organizacinės kultūros elementą.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR SUBKULTŪRŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Dokumentų, įtakojančių organizacinę kultūrą, analizė

Tiriant organizacijos „RDD“ organizacinę kultūrą buvo remtasi šiais pirminiais informacijos šaltiniais: organizacijos įstatais (įregistruoti 2007 m. gegužės 25 d.), draudimo brokerių profesinės etikos kodeksu (patvirtintu Draudimo brokerių rūmų visuotiniame susirinkime 2005 m. gegužės 13 d.), darbo tvarkos taisyklėmis (patvirtintomis direktorės 2012 m. kovo 4 d.). Pagrindinis šių dokumentų tyrinėjimo tikslas buvo rasti frazių, sąvokų, apibūdinimų, susijusių su organizacine kultūra ir jai būdingais bruožais. Deja, vizijos ir misijos dokumentuose nebuvo aprašytos, tačiau organizacijos vadovė jas apibūdino žodžiu.

Misija – esame tam, kad kurtume pridėtinę vertę klientams, teikdami profesionalias draudimo tarpininkavimo paslaugas.

Vizija – siekiame būti pirmaujančia draudimo brokerių bendrove Lietuvoje, užtikrinančia sėkmingą klientų verslo plėtrą, finansinį saugumą bei stabilumą.

Organizacijos „RDD“ įstatuose nurodoma, kad direktorius savo veikloje privalo vadovautis Lietuvos Respublikos Konstitucija, Civiliniu kodeksu, Akcinių bendrovių įstatymu, Draudimo įstatymu, Lietuvos banko nutarimais, kitais Lietuvos Respublikos norminiais aktais, reguliuojančiais įmonių veiklą bei šiais įstatais. Nurodomos direktorės funkcijos, kurios apima kasdieninį įmonės veiklos organizavimą, tikslų įvykdymą, darbuotojų priėmimą ir atleidimą iš darbo, darbuotojų skatinimą ir nuobaudų skyrimą. Pasak Scheino (1990), visi darbuotojai turi žinoti, koks elgesys organizacijoje yra toleruojamas, skatinamas, o už ką baudžiama (L. Šimanskienė, 2008 m.). Kitaip tariant, vadovai turi mokėti bendrauti su pavaldiniais, tiksliai nurodyti, kokių jų darbo rezultatų tikisi. Taip išsakydami savo nuomonę vadovai tarsi nesąmoningai primena esmines bendrovės vertybes, tikslus, viziją ir misiją.

Darbo tvarkos taisyklės buvo patvirtintos tik 2012 metais, nors organizacija veikia nuo 2003 metų. Direktorės apsisprendimas patvirtinti taisykles, kuo tiksliau apibrėžti elgesio ir darbo standartus, yra laikomas kaip vienas iš organizacinės kultūros paskirčių, nes visos organizacijos turi nurodyti darbuotojams kriterijus kaip organizuojama kasdieninė veikla.

Organizacinės kultūros požiūriu svarbiausias yra Draudimo brokerių profesinės etikos kodeksas, kurio tikslas užtikrinti, kad brokerių tarpusavio santykiai būtų grindžiami pasitikėjimo, geros partnerystės, sąžiningumo, taktiškumo ir skaidrumo principais, pagrindiniu prioritetu iškeliant draudėjų interesus. Šiame dokumente taip pat akcentuojamas ne tik draudimo brokerio, bet ir

organizacijos, kurioje jis dirba, tinkamo įvaizdžio formavimas. Darbuotojas privalo elgtis pagarbiai ir mandagiai, jokiais savo veiksmais nežemindamas organizacijos reputacijos.

Apibendrinat, galima teigti, kad nagrinėtuose informacijos šaltiniuose mažai rasta aprašymų, apibūdinimų skirtų organizacinei kultūrai, todėl dokumentai neturi tiesioginio poveikio organizacinės kultūros formavimui.

3.2. Organizacijos „RDD“ vadovų organizacinės kultūros modelis

Tyrimė dalyvavo 7 organizacijos „RDD“ vadovai, t.y. pagrindinė visos organizacijos vadovė ir 6 regioninių centrų vadovai. Respondentų demografinės charakteristikos pateiktos 6 lentelėje.

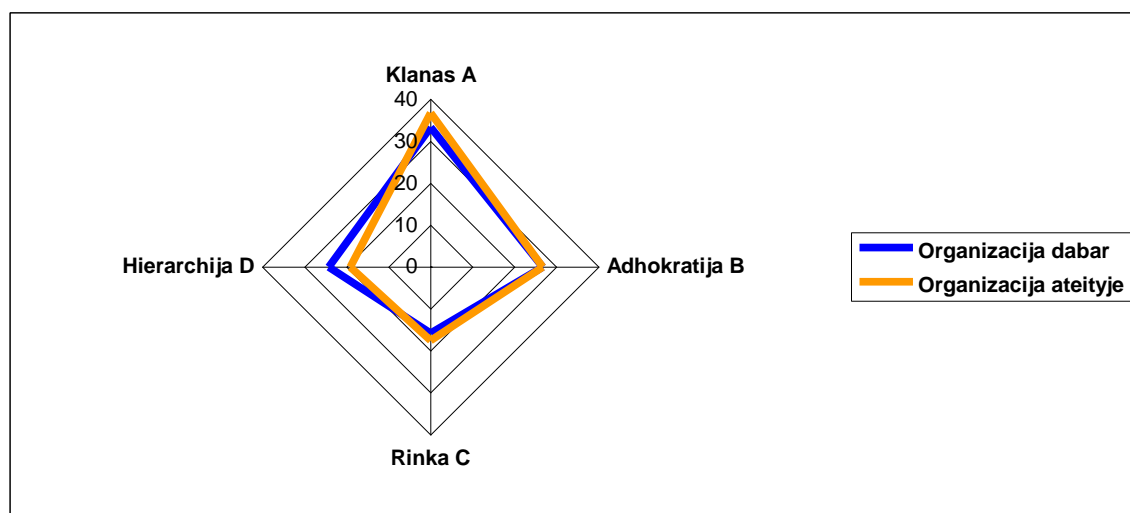
6 lentelė. Respondentų demografinė charakteristika

<i>Respondentų pasiskirstymas pagal lytį</i>		
	Skaičius	Procentinė išraiška
Vyras	2	29 %
Moteris	5	71 %
Iš viso:	7	100 %
<i>Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą</i>		
	Skaičius	Procentinė išraiška
Vidurinis	-	-
Aukštesnysis	-	-
Aukštasis	7	100 %
Iš viso:	7	100 %
<i>Respondentų pasiskirstymas pagal amžių</i>		
	Skaičius	Procentinė išraiška
Iki 25 (imtinai)	-	-
Daugiau 25 iki 35	-	-
Daugiau 35 iki 45	4	57 %
Daugiau 45 iki 55	2	29 %
Daugiau nei 55	1	14 %
Iš viso:	7	100 %
<i>Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą</i>		
	Skaičius	Procentinė išraiška
Iki 1 metų (imtinai)	-	-
Daugiau 1 m. iki 3 m.	-	14 %
Daugiau 3 m. iki 5 m.	3	29 %
Daugiau 5 m. iki 10 m.	3	43 %
Didesnis nei 10 m.	1	14 %
Iš viso:	7	100 %

Pagal duomenis, pateiktus 6 lentelėje, matyti, kad visi organizacijos „RDD“ vadovai turi aukštąjį išsilavinimą. Draudimo paslaugų tarpininkavimo paslaugų teikimas, vadovavimas regioninių centrų darbuotojams reikalauja aukštojo išsilavinimo. Moterys vadovaujamuose postuose sudaro didžiumą: 5 moterys ir 2 vyrai. Ši tendencija dominuoja visoje draudimo rinkoje.

Daugiausia organizacijoje dirba respondentų, kurių amžius siekia daugiau 35 iki 45 metų (57 %), vadinasi organizacija linkusi priimti į darbą jau turinčius darbinę patirtį vadovus. Vertinant vadovų darbo stažą matyti, kad pusės regioninių centrų vadovų stažas siekia daugiau 3 metų ir pusės daugiau 5 metų. Pagrindinės organizacijos vadovės stažas siekia daugiau nei 10 metų. Svarbu paminėti, kad darbo stažas užimamose vadovo pareigose yra labai svarbus nagrinėjant organizacinę kultūrą. Vadovai, išdirbę organizacijoje ilgesnį laiką gali lyginti kaip metams bėgant kinta organizacija, išskirti jos trūkumus ir privalumus, vyraujančias vertybes perduoti naujiems darbuotojams.

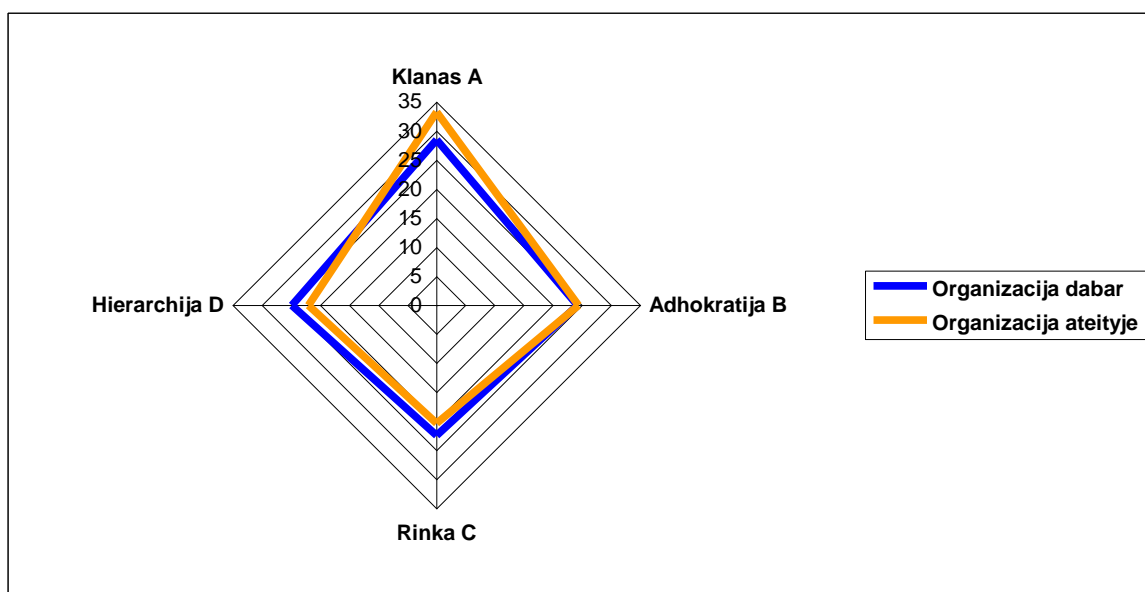
Pagrindinės organizacijos vadovės atsakymų rezultatai lyginami su visų regioninių centrų vadovų atsakymų vidurkiu (žr. 2 priedą). Pavaizduoti grafikai perteikia jų matomą, įsivaizduojamą organizacinę kultūrą.



10 pav. Pagrindinės organizacijos vadovės organizacinės kultūros modelis

10 pav. pavaizduotas pagrindinės organizacijos „RDD“ vadovės organizacinės kultūros modelis, kuris egzistuoja dabar ir koks jis turėtų būti ateityje. Pastebima, kad vyraujantis organizacinės kultūros tipas - klanas (A=33,3 %). Tai reiškia, kad vadovė organizaciją laiko tarsi šeimą, kurią vienija bendros tradicijos bei papročiai. Visi nariai aktyviai dalyvauja veikloje, vyrauja komandinis darbas. Taip pat pastebimas polinkis į adhokratiją (B=26,7 %) ir hierarchiją (D=24,2 %). Vadinasi, vadovei taip pat svarbus darbuotojų kūrybinės laisvės skatinimas, inovacijų diegimas bei naujų galimybių ieškojimas. Suteikdama darbuotojams laisvės ir skatindama riziką, vadovė pabrėžia ir būtinumą juos

kontroliuoti. Formalių taisyklių, kontrolės svarba ateityje turėtų šiek tiek sumažėti (D=19,1 %). Ateityje vadovė norėtų matyti tokią pačią dinamišką, kūrybiškos atmosferos organizaciją (B=26,7%). Kiti vadovės atsakymai apie organizaciją ateityje mažai skiriasi nuo dabartinės situacijos. Vyraujantis tipas klanas turėtų dar labiau dominuoti (A=36,7 %), kad po penkių metų organizacija sėkmingai gyvuotų, klestėtų ir veiktų efektyviai. Mažiausiai pasireiškiantis organizacinės kultūros tipas dabar (C=15,8 %) ir ateityje (C=17,5 %) yra rinka. Tai reiškia, kad vadovė mažai dėmesio skiria ir neplanuoja skirti konkuravimo veiksams ir orientavimuisi į rinkos užkariavimą.



11 pav. Šešių regioninių centrų vadovų organizacinės kultūros modelis

11 pav. pavaizduotas šešių regioninių centrų vadovų organizacinės kultūros modelis. Regioninių centrų vadovų atsakymuose taip pat dominuoja klanas (A=28,5 %) tipo organizacinė kultūra, kurioje visi nariai vieningai veikia kartu, pasitiki vieni kitais. Tipams adhokratija (B=24,2 %) ir hierarchija (D= 4,9 %) taip pat skiriama dėmesio, šiek tiek mažiau rinkos (C=22,4 %) kultūrai. Vadinasi, regioninių centrų vadovai mano, kad konkurencija, rinkos užkariavimas organizacijoje mažiausiai traktuojami kaip prioritetiniai tikslai. Svarbiau yra darbuotojų versliškumo, laisvės, rizikos skatinimas nors ir su kontrolės veiksmais. Panašiai įsivaizduojama situacija ir ateityje, t.y. siekiama dar labiau stiprinti bendrumą tarp organizacijos narių (klanas A =33,3 %), o rinkos tipui (C= 20,3 %) ateityje skiriama dar mažiau dėmesio, nei dabar.

Aptarėme bendrą organizacinės kultūros modelio vaizdą. Toliau palyginsime pagrindinės vadovės ir regioninių centrų (RC) vadovų atsakymus pagal šešis instrumento OCAI kriterijus (skaičiavimai pateikiami 3 priede, grafikai 4 priede):

Svarbiausios organizacijos charakteristikos. Vertinant svarbiausias organizacijos charakteristikas tiek pagrindinė vadovė, tiek RC vadovai daugiausia balų skirė klando tipo kultūros charakteristikoms. Taip pat išryškėja dinamiškumo, verslumo požymiai. Formalioms taisyklėms, procedūroms vadovė skiria taip pat šiek tiek dėmesio, bet mažiau negu RC vadovai. Galime teigti, kad organizacijoje dominuoja „šeimyninė“ atmosfera, vadovė linkusi rūpintis darbuotojais, bet mažai akcentuoja tikslų pasiekimo ir rezultatų svarbą.

Ateityje pagrindinė vadovė ir RC vadovai norėtų matyti panašią organizaciją, be didesnių pokyčių, išlaikyti klando tipo požymius. Vadovai siektų šiek tiek sumažinti adhokratijos tipo apraiškų. Pagrindinė vadovė siektų labiau kontroliuoti darbuotojus formaliomis instrukcijomis bei taisyklėmis, nors regioninių centrų vadovai dėl griežtai kontroliuojamos organizacijos pasisako ne itin noriai. RC vadovai norėtų, kad didesnis dėmesys būtų skiriamas orientavimuisi į rezultatus, užduočių atlikimą.

Valdymo stilius organizacijoje. Pagrindinės vadovės valdymo stilius pasireiškia skatinimu, patarimais, taip pat pasižymi novatoriškumu ir rizikavimu, kadangi klando ir adhokratijos tipams skirta po lygiai procentų. Mažiau pasireiškia rinkos ir hierarchijos tipai. Visiškai priešingai valdymo stilių įsivaizduoja RC vadovai, kurie labiausiai pastebi hierarchijos tipo savybes, kur akcentojamas sklandus veiklos koordinavimas. Ir priešingai nei vadovė klando tipo savybių valdymo stiliuje neįžvelgia.

Ateityje pagrindinė vadovė nenorėtų keisti savo valdymo stiliaus, atsakymų variantai pateikti lygiai tokie patys. Regioninių centrų vadovai norėtų, kad ir toliau išliktų nuoseklus veiklos organizavimas, būtų skatinama asmeninė atsakomybė.

Vadovavimas darbuotojams. Pagrindinė vadovė vadovaudama darbuotojams labiausiai pasižymi hierarchijos ir adhokratijos tipų savybėmis. Šiek tiek mažiau pasireiškia klando savybių, mažiausiai rinkos tipo apraiškų. Labai panašiai mąsto ir regioninių centrų vadovai, daugiausia dėmesio skirė hierarchijos, adhokratijos, ir mažiau klando, rinkos tipų savybėms. Galima daryti išvadą, kad regioninių centrų vadovai jaučia mažesnę kontrolę, pastebi aukštesnius reikalavimus, nei pagrindinė vadovė. Tuo pačiu pasisako už inovacijų diegimą, kūrybinės laisvės skatinimą darbuotojų atžvilgiu.

Ateityje vadovė pasiryžusi didinti klando ir rinkos tipų apraiškas organizacijoje, bei mažinti adhokratijos ir hierarchijos. Regioninių centrų vadovai labiau norėtų pastiprinti klando tipą, o rinkai skirti mažiausiai dėmesio.

Organizacijos vieningumas. Pagrindinė vadovė pažymi, kad organizaciją vienija ir kartu palaiko lojalumas bei abipusis pasitikėjimas, labiausiai pasireiškiant klando tipo savybėms. Tuo pačiu vienodai dominuoja ir rinkos, hierarchijos, adhokratijos tipų apraiškos. Regioninių centrų vadovai taip pat akcentuoja, kad organizacijos stiprumas yra lojalumas bei pasitikėjimas ir skiria daugiausia klando tipui.

Pagrindinės vadovės siekis matyti dar aukštesnio lygio įsipareigojimą organizacijoje, pasireiškiant labiausiai klando tipui sutampa su regioninių vadovų vizija. Tuo pačiu vadovė pabrėžia ir adhokratijos tipo savybių būtinumą. Rinkos tipui skirti mažiau dėmesio gali neigiamai įtakoti užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą bei lyderiaujančios pozicijos praradimą rinkoje. Noras labiausiai mažinti hierarchijos tipo požymius patiprina organizacijos vieningumą grįstą pasitikėjimu, o ne formaliomis taisyklėmis. Regioninių centrų vadovai ateityje norėtų matyti adhokratijos ir rinkos tipų apraiškų, mažiausiai formalių taisyklių bei strategijų, pasireiškiant hierarchijai.

Strateginiai tikslai. Pagrindinės vadovės atsakymuose apie strateginius tikslus daugiausia atsispindi klando tipo požymių. Tačiau, regioninių centrų vadovams neatrodo, kad tokiems prioritetams kaip darbuotojų savirealizacijos skatinimui, pasitikėjimui, lojalumui ugdyti skiriama daugiausiai dėmesio. Kitiems organizacinės kultūros tipams vadovė skiria vienodai balų, t.y. adhokratijai, rinkai ir hierarchijai po 20 %. Tai dar labiau pabrėžia klando tipo savybių dominavimą ir prioritetinius tikslus. Regioniniai vadovai vis gi išskiria labiausiai hierarchiją, jų nuomone, organizacija labiausiai orientuota į pastovumą, stabilumą ir kontrolę. Rinkos ir adhokratijos tipų apraiškų minėtieji respondentai taip pat įžvelgia.

Ateityje vadovė pasiryžusi išlaikyti klando tipo būdingus požymius organizacijoje, šiek tiek daugiau dėmesio skirti naujų galimybių, išteklių paieškoms. Rinkos ir hierarchijos tipų apraiškų siektų šiek tiek mažiau. Regioninių centrų vadovų siekiamybė taip pat būtų sustiprinti klando tipą, labiau siekti užsibrėžtų tikslų, dominavimo rinkoje, stabilumo ir pastovumo. Naujų galimybių paieškos jiems neatrodo prioritetinis organizacijos tikslas.

Sėkmės kriterijai. Pagrindinė vadovė organizacijos sėkme laiko rūpinimasi darbuotojais, žmogiškųjų išteklių tobulinimu. Tuo pačiu itin svarbus unikalių paslaugų kūrimas. Hierarchijos tipo požymiai parodo, kad darbo našumas ir žemos sąnaudos taip pat svarbu. Mažiausiai skiriama dėmesio konkurencinėje kovoje. Lyginant su regioninių centrų vadovų atsakymais, jie negali tiksliai išskirti pagrindinių organizacijos sėkmės kriterijų ir visiems tipams skiria daugmaž vienodus procentus.

Ateityje pagrindinė vadovė organizacijos sėkmės kriterijus norėtų matyti tokius pačius kaip ir dabartinėje situacijoje ir skiria tokius pačius procentus. Regioninių centrų vadovai ateityje norėtų labiau skiriamo dėmesio žmogiškiesiems ištekliams bei komandiniui darbui. Skirtingai nei vadovė, rinkos tipui, konkurentų pralenkimui norėtų skirti daugiau dėmesio.

3.3. Organizacijos „RDD“ vadovų tyrimo rezultatų palyginimas ir apibendrinimas

Lyginat pagrindinės vadovės ir šešių regioninių centrų vadovų **organizacinės kultūros modelius** matome, kad jie beveik vienodi dabartinėje organizacijoje, tiek organizacijoje po penkerių metų. Vyraujančios klanų tipo savybės, tokios kaip bendravimas, įsipareigojimas, rūpinimasis darbuotojais, komandinis darbas parodo, kad organizacija yra vieninga kaip šeima.

Apibendrinant **svarbiausias organizacijos charakteristikas** vadovė ir RC vadovai daugiausiai procentų skyrė klanų kultūrai. Jų manymu, organizacijoje dominuoja ir ateityje dominuos šeimos atmosfera, neformalus santykiai tarp darbuotojų. Taip pat akcentuojamos tokios vertybės kaip verslumas, kūrybiškumas ir rizikos tolerancija, nors ateityje vadovė norėtų labiau kontroliuoti darbuotojus. Kaip matome, svarbiausios organizacijos savybės nėra orientuotos į išorę, nėra skiriamas didelis dėmesys rezultatams, konkurencijai, santykiams su klientais. Regioninių centrų vadovai norėtų, kad šios pozicijos būtų pagerintos. Tai parodo jų norą lyderiauti, siekti geriausių rezultatų.

Galime daryti prielaidą, kad **valdymo stilius** organizacijoje pasireiškia skatinimu, patarimais, mokymais bei tuo pačiu akcentuojant novatoriškumą bei verslumą. Nors regioninių centrų vadovai labiau norėtų, kad pasireikštų tokios vadovės savybės kaip koordinatorės ir organizatorės.

Iš pateiktų rezultatų galime teigti, kad pagrindinės vadovės **vadovavimas darbuotojams** apibrėžiamas kaip didesnio dėmesio skirimas komandiniui darbui, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui, orientavimuisi į rezultatus padėtų organizacijai išsilaikyti lyderiavimo poziciją rinkoje ir galimai ją dar labiau sustiprinti. Nors ir regioninių centrų vadovai būtų linkę šių pozicijų nestiprinti, tačiau pasiryžę komandiniui darbui bei aktyviam dalyvavimui veikloje.

Visi vadovai sutinka, jog organizacijos vieningumą palaiko neformalus santykiai, pasitikėjimas ir pasišventimas darbui. Oficialiai politika, formalioms taisyklėms daugiau dėmesio skiria pagrindinė vadovė, nors regioninių centrų vadovai kontrolės neįžvelgia.

Galime daryti išvadą, kad visi vadovai pabrėžia klanų tipo savybių dominavimą ir akcentuoja darbuotojų ugdymo svarbą, jų dalyvavimo veikloje skatinimą. Apibendrinus galime teigti, kad ateityje organizacijos strateginiai tikslai neturėtų ženkliai keistis. Organizacijos siekis išlaikyti tuos pačius kriterijus akcentuojant naujų iššūkių ir galimybių paiešką.

Iš pateiktų atsakymų matome, kad pagrindinė vadovė akcentuoja rūpinimąsi darbuotojais, inovaciniais dalykais, siekiant veiklos efektyvumo kuo žemesniais veiklos kaštais. Išorinė aplinka, lyderiavimas rinkoje nepriskiriamas prie prioritetinių dalykų, nors regioninių centrų vadovai to pageitautų.

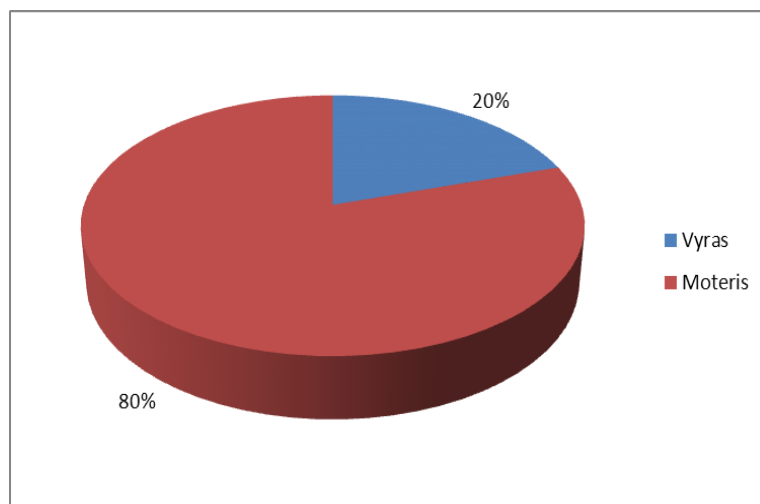
Apibendrinus galima teigti, kad atlikus išsamią organizacijos „RDD“ vadovų anketos duomenų analizę pagal visus instrumento OCAI kriterijus dominuoja klanų organizacinė kultūra. Organizacija traktuojama kaip viena didelė bendra šeima su savitomis tradicijomis, vertybėmis bei

įpročiais. Organizacijos nariai pasitiki vieni kitais, jaučiasi lojalūs organizacijai. Organizacijai būdinga kontrolė ir stabilumas, t.y. stipresnė vidinė orientacija. Mažiausiai organizacija skiria dėmesio išorinei aplinkai, t.y. konkurencinei aplinkai, didelių tikslų užsibrėžimui ir jų įvykdymui.

Lygindami dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros tipus matome, kad neišryškėja reikšmingi skirtumai, vadinasi tai neparodo pokyčių būtinumo organizacijoje. Analizuodami organizacinės kultūros tipus pagal šešis kriterijus taip pat matome, kad dominuojantis klanų tipas atitinka diagnozuotą vyraujančią organizacinę kultūrą. Įsipareigojimo lygis, tradicijos, vertybės yra stipriai išsiskyrusios organizacijoje, todėl galime teigti, kad organizacinė kultūra organizacijoje yra stipri.

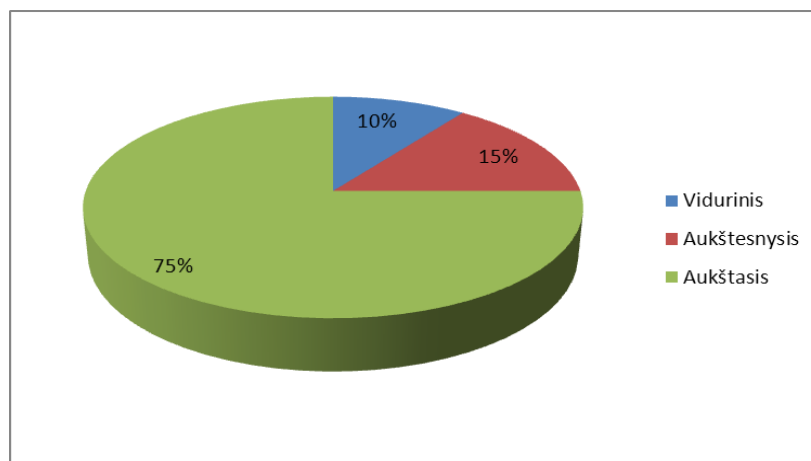
3.4. Organizacijos „RDD“ subkultūrų tyrimo rezultatų analizė

Šiame tyrime dalyvavo visi (80) organizacijos „RDD“ darbuotojai, kurių daugumą sudarė moterys.



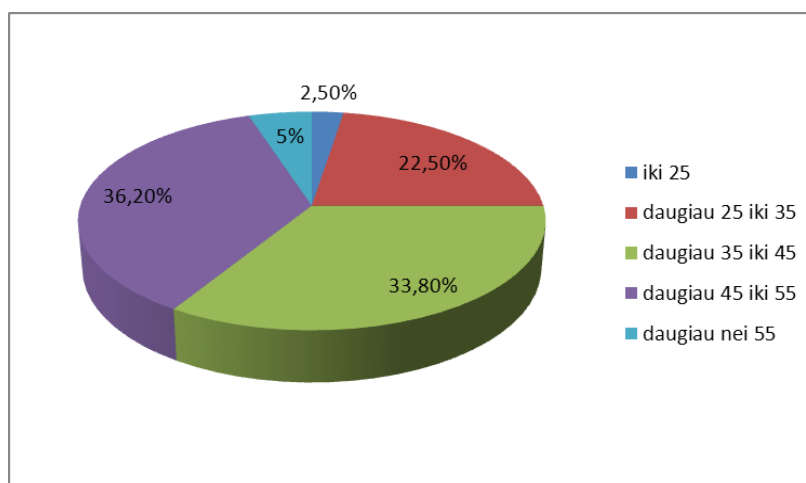
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Rezultatai parodė, kad dauguma tyrime dalyvavusių respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, ženkliai mažiau turinčiųjų aukštesnįjį ir vidurinį išsilavinimus. Draudimo brokerių tarpininkavimo veiklai vykdyti aukštasis išsilavinimas laikomas ypatingai svarbus.



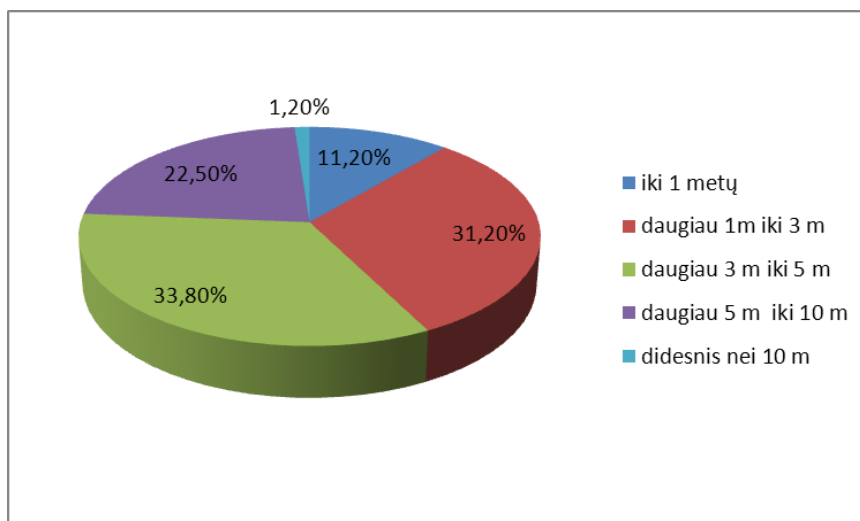
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Nustatyta, kad organizacijoje dirba daugiausia darbingo amžiaus darbuotojų, vyresnių nei 35 metai. 4 respondentai nurodė, kad jų amžius siekia daugiau negu 55 metus.



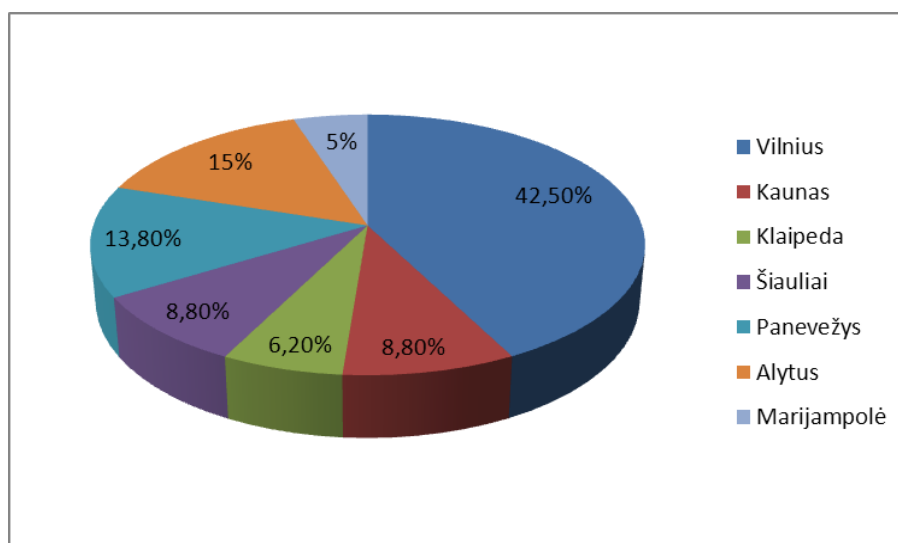
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Didžiausią darbo stažą (daugiau nei 10 m.) organizacijoje gali turėti tik jos įkūrėja ir vadovė, kadangi 2013 m. organizacija šventė 10 metų gyvavimo sukaktį. Šiek tiek daugiau negu penktadalis respondentų nurodė, kad jie šioje organizacijoje dirba 5 – 10 metų (18 respondentų). Vadinasi šie darbuotojai labiausiai pažįsta ir žino organizacijoje propaguojamas vertybes, elgesio normas bei tradicijas, kurias perduoda kitiems darbuotojams.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Respondentų buvo prašoma nurodyti regioninį centrą, kuriame dirba, kad būtų galima išskirti subkultūras pagal geografinį pasiskirstymą. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausia šiame tyrime dalyvavo darbuotojų iš Vilniaus (34 respondentai), kuriame vyrauja bendra organizacinė kultūra.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal regioninį centrą

Siekiant įvertinti regioninių centrų subkultūrų įtaką bendrai organizacinei kultūrai, rezultatų analizė buvo atlikta trimis pjūviais:

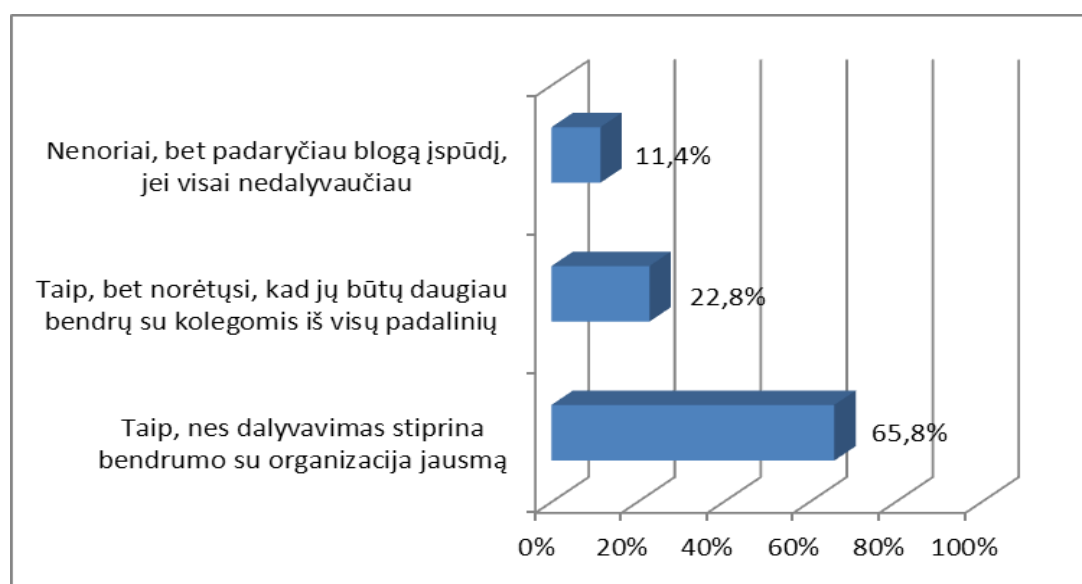
1. Lyginama Vilniaus ir bendra regioninių centrų subkultūrų organizacinė kultūra;
2. Lyginama Vilniaus ir atskirų regioninių centrų subkultūrų organizacinė kultūra;
3. Lyginama regioninių centrų subkultūrų organizacinė kultūra tarpusavyje.

3.4.1. Akivaizdžiausios organizacinės kultūros vertinimas (I lygmuo)

Siekiant įvertinti akivaizdžiausią organizacinę kultūrą, kuri sudaro I organizacinės kultūros modelio, parengto pagal E. Schein (2004), lygmenį, respondentų buvo klausama, ar jie dalyvauja įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. renginiuose, šventėse.

Analizuojant gautus rezultatus, gauta, kad tarp Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų vertinimų nėra statistiškai reikšmingų skirtumų ($p=0,399$) (žr. 7 priedo 7 lentelę), tarp Vilniaus miesto ir visų bendrai subkultūrų vertinimų taip pat nėra statistiškai reikšmingų skirtumų ($p=0,636$) (žr. 7 priedo 8 lentelę), tarp subkultūrų vertinimų taip pat nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ($p=0,342$) (žr. 7 priedo 9 lentelę). Vadinasi galima teigti, kad Vilniuje ir atskiruose regioniniuose centruose dirbančių darbuotojų nuomonė apie tai, ar jie dalyvauja įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. yra panaši. Todėl toliau analizuosime bendrą visų respondentų nuomonę.

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad tiek Vilniuje, tiek atskiruose regioniniuose centruose daugiausia respondentų nurodė, kad jie dalyvauja įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. renginiuose, šventėse, nes dalyvavimas stiprina bendrumo su organizacija jausmą. Šiek tiek daugiau negu penktadalis visų įmonių darbuotojų nurodė, kad jie dalyvauja, bet jiems norėtųsi, kad jų būtų daugiau bendrų su kolegomis iš visų regioninių centrų (žr. 6 priedo 9 lentelę). 9 respondentai nurodė, kad renginiuose dalyvauja, jog nepadarytų blogo įspūdžio.



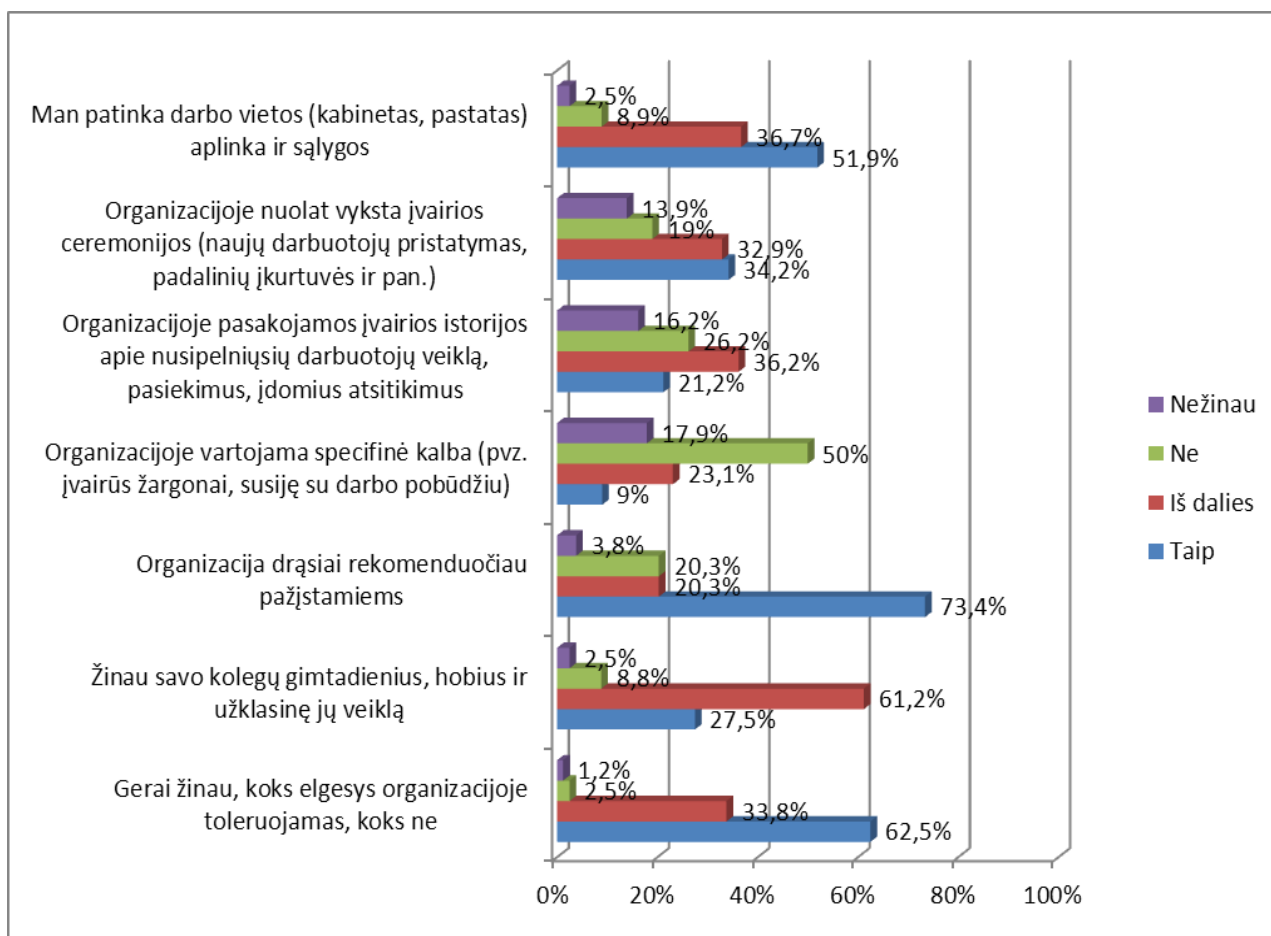
17 pav. Vilniaus ir subkultūrų respondentų nuomonė apie dalyvavimą įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. renginiuose, šventėse

Siekiant įvertinti organizacinės kultūros modelio I lygmenį, respondentų buvo prašoma įvertinti 14 teiginių, apibūdinančių matomą organizacijos struktūrą ir procesus (šventes, įpročius, tracijas, istoriją, bendravimo būdus ir pan.).

Lyginant Vilniaus miesto ir bendrai subkultūrų vertinimus, nebuvo gautas nė vienas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p > 0,05$). Vadinasi galima teigti, kad Vilniaus miesto ir bendra subkultūrų nuomonė apie akivaizdžiausią organizacijos kultūrą, kurią sudaro artefaktai, yra panaši ir nepriklauso nuo regioninio centro (žr. 6 priedo 10 lentelę). Todėl toliau pateiksime bendrą visų respondentų nuomonę.

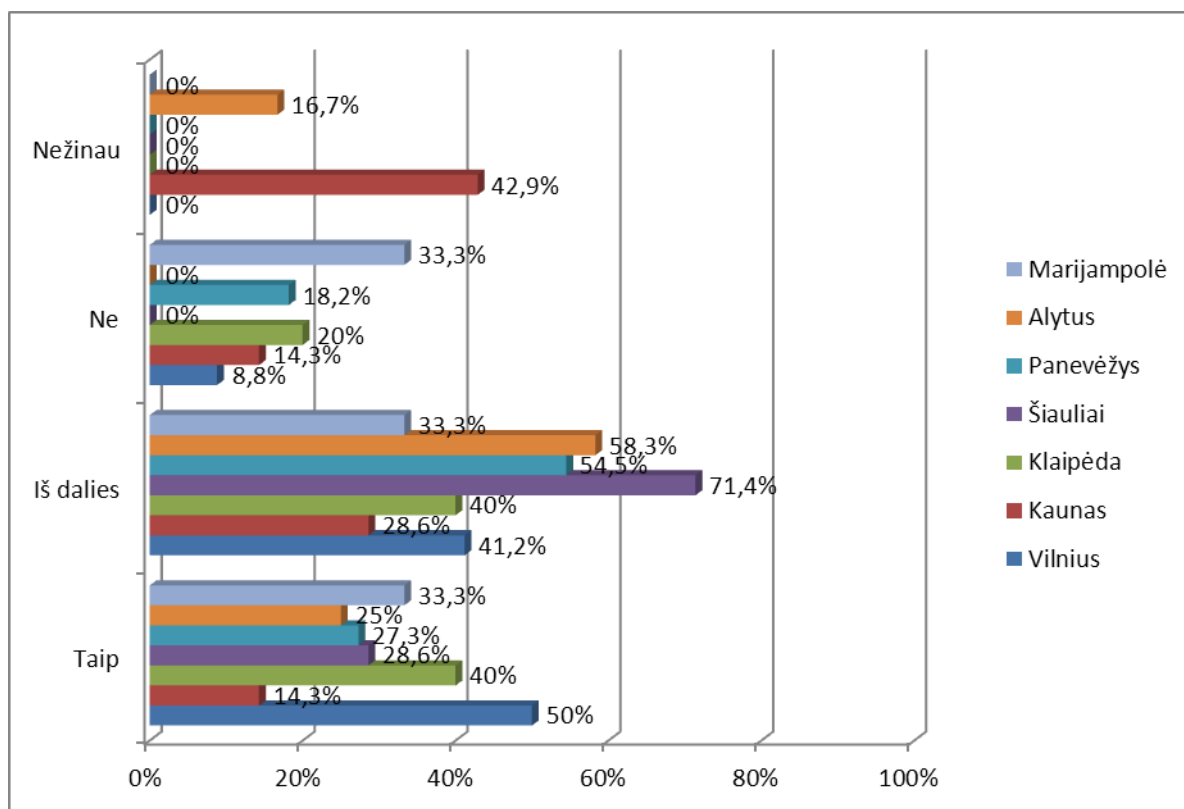
Remiantis gautais rezultatais, galima būtų išskirti tokias bendras tendencijas: dauguma respondentų tiek iš Vilniaus, tiek iš regioninių centrų gerai žino, koks elgesys organizacijoje toleruojamas, koks ne. Taip pat jie drąsiai organizaciją rekomenduotų pažįstamiems. Šiek tiek daugiau negu pusė darbuotojų teigė, kad jiems patinka darbo vietos (kabinetas, pastatas) aplinka ir sąlygos.

Taip pat galima būtų paminėti, kad pusė darbuotojų nurodė, jog organizacijoje, kurioje dirba, nėra vartojama specifinė kalba (pvz., įvairūs žargonai, susiję su darbo pobūdžiu). Ketvirtadalis darbuotojų nuomone, organizacijoje nėra pasakojamos įvairios istorijos apie nusipelnusių darbuotojų veiklą, pasiekimus, įdomius atsitikimus. 19% teigė, kad organizacijoje nevyksta įvairios ceremonijos (naujų darbuotojų pristatymas, padalinių įkurtuvės ir pan.).



18 pav. Teiginių, apibūdinančių organizacinę kultūrą, vertinimas

Lyginant Vilniaus miesto ir atskirų regioninių centrų darbuotojų vertinimus, buvo gautas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant šį teiginį „Žinau savo organizacijos įkūrimo istoriją“ ($p=0,027$) (6 priedo 11 lentelę). Gauti statistiškai reikšmingi skirtumai pateikti 18 pav., iš kurio matome, kad daugiausia darbuotojų, žinančių savo organizacijos įkūrimo istoriją yra iš Vilniaus, Klaipėdos ir Marijampolės. Mažiausiai respondentų, žinančių savo organizacijos įkūrimo istoriją yra iš Kauno. Dauguma darbuotojų iš Šiaulių, Alytaus, Panevėžio nurodė, kad jie iš dalies žino savo organizacijos įkūrimo istoriją.



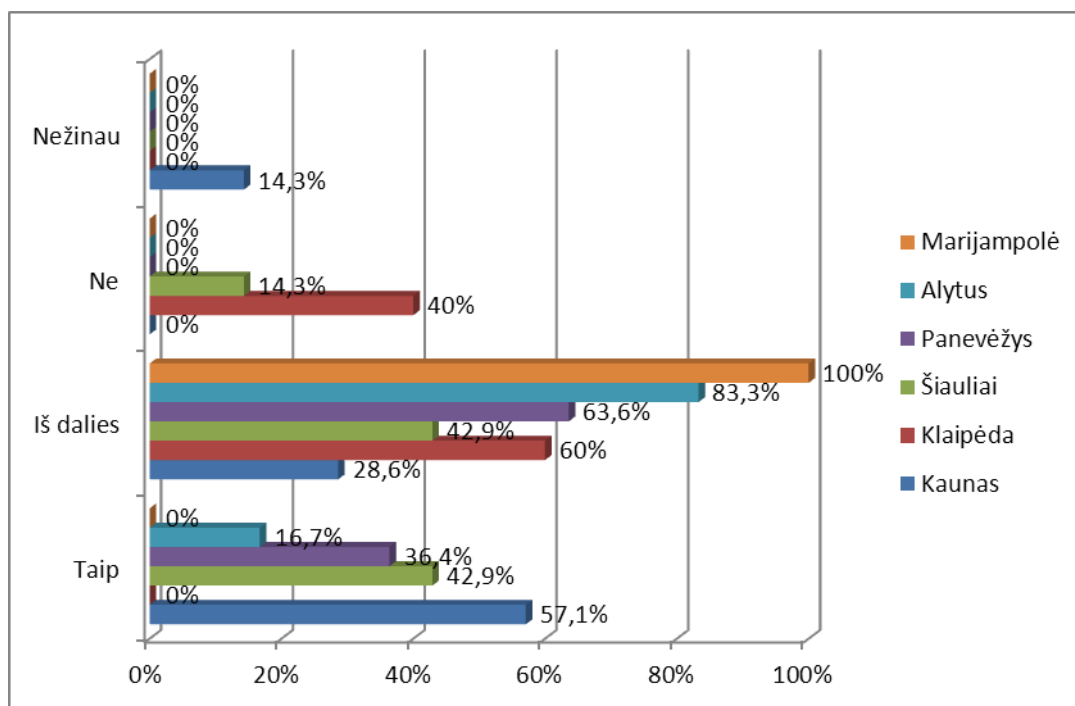
19 pav. Teiginio „Žinau savo organizacijos įkūrimo istoriją“ vertinimų palyginimas tarp Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų

Analizuojant likusius teiginius statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p>0,05$). Vadinasi galima teigti, kad Vilniaus miesto ir atskirų regioninių centrų darbuotojai panašiai įvertino visus likusius teiginius (žr. 6 priedo 12 lentelę). Kadangi vertinant bendrą visų respondentų nuomonę rezultatai išlieka tie patys, todėl toliau detalesnės analizės tarp Vilniaus miesto ir subkultūrų bendrai nepateiksime.

Atliekant rezultatų analizę pagal trečiąjį pjūvį, t.y. lyginant subkultūrų tarpusavio rezultatus, buvo gautas taip pat vienas statistiškai reikšmingas skirtumas, vertinant teiginį „Žinau savo kolegų gimtadienius, hobius ir užklausinę jų veiklą“ ($p=0,034$). Gauti rezultatai yra pateikti 20 pav. Matome,

kad geriausiai savo kolegų gimtadienius, hobius ir užklausinę jų veiklą žino daugiau negu pusę Kauno darbuotojų. Kitų regioninių centrų darbuotojai daugiausia tik iš dalies žino šią informaciją.

Analizuojant likusius teiginius, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$). Galima teigti, kad respondentų vertinimai nepriklauso nuo to, kurioje subkultūroje dirba darbuotojai (žr. 6 priedo 12 lentelę).



20 pav. Teiginio „Žinau savo kolegų gimtadienius, hobius ir užklausinę jų veiklą“ vertinimų palyginimas tarp atskirų subkultūrų

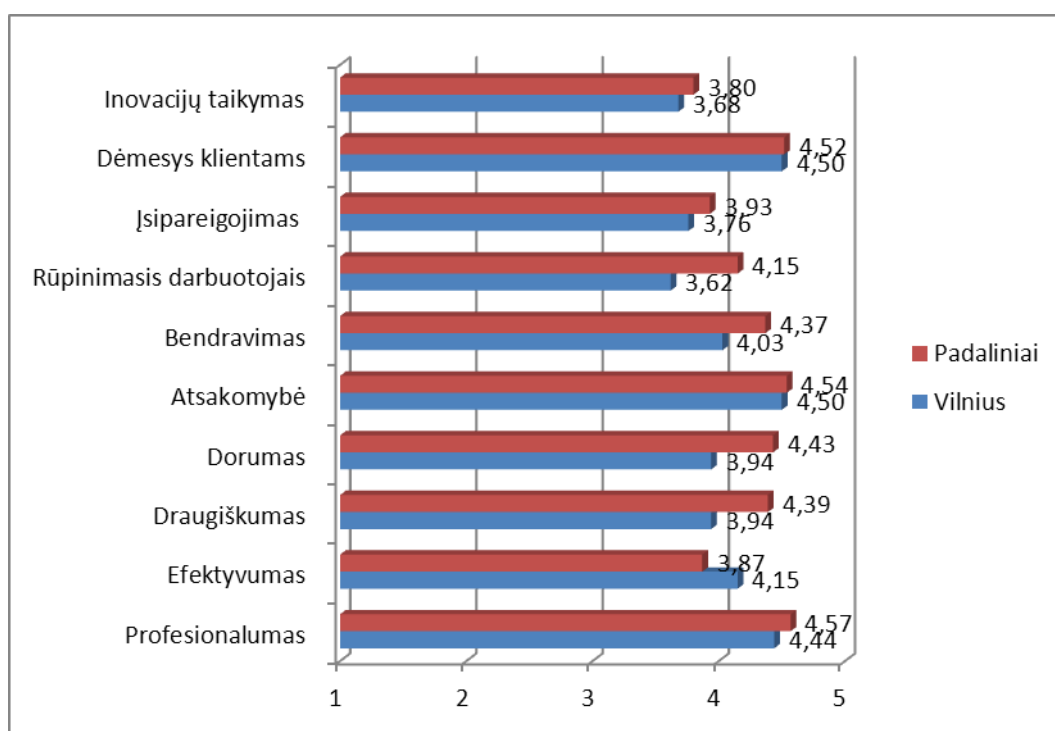
Apibendrinant I organizacinės kultūros lygmenio rezultatų analizę, galima teigti, kad Vilniaus miesto ir bendra subkultūrų nuomonė apie akivaizdžiausią organizacijos kultūrą (I organizacinės kultūros lygmuo), kurią sudaro artefaktai, yra panaši ir nepriklauso nuo regioninio centro, kuriame dirba darbuotojai. Tik vienas iš organizacinės kultūros elementų priklauso nuo regioninio centro – organizacijos įkūrimo istorijos žinojimas. Daugiausia darbuotojų, žinančių savo organizacijos įkūrimo istoriją yra iš Vilniaus (50%). Mažiausiai respondentų, žinančių savo organizacijos įkūrimo istoriją yra iš Kauno (14,3%).

Toliau pateiksime rezultatus ir jų analizę apie II organizacinės kultūros modelio lygmenį, kurį sudaro persidengusios organizacijos vertybės.

3.4.2. Persidengusios organizacijos vertybės (II lygmuo)

Siekiant įvertinti persidengusias vertybes, kurios sudaro II organizacinės kultūros modelio, parengto pagal E. Schein (2004), lygmenį, respondentų buvo prašoma įvertinti pateiktą vertybių sąrašą.

Lyginant Vilniaus miesto ir regioninių centrų darbuotojų nuomonę buvo gauti du statistiškai reikšmingi skirtumai, vertinant šias vertybes: draugiškumas ($p=0,016$), dorumas ($p=0,047$) (žr. 7 priedo 13 lentelę). Iš 21 pav. matyti, kad regionuose dirbantiems darbuotojams tiek draugiškumas, tiek dorumas yra svarbesni negu Vilniuje dirbantiems, šių darbuotojų vertybių vertinimo vidurkiai yra aukštesni. Vertinant likusias vertybes statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo gauta ($p>0,05$). Galima teigti, kad likusių vertybių svarba nepriklauso regioninio centro, kuriame dirbama. Kaip matyti iš 10 pav., kaip labai svarbios vertybės visiems darbuotojams yra atsakomybė, dėmesys klientams, profesionalumas. Likusios vertybės buvo įvertintos kaip svarbios: inovacijų taikymas, įsipareigojimas, rūpinimasis darbuotojais, bendravimas, efektyvumas.

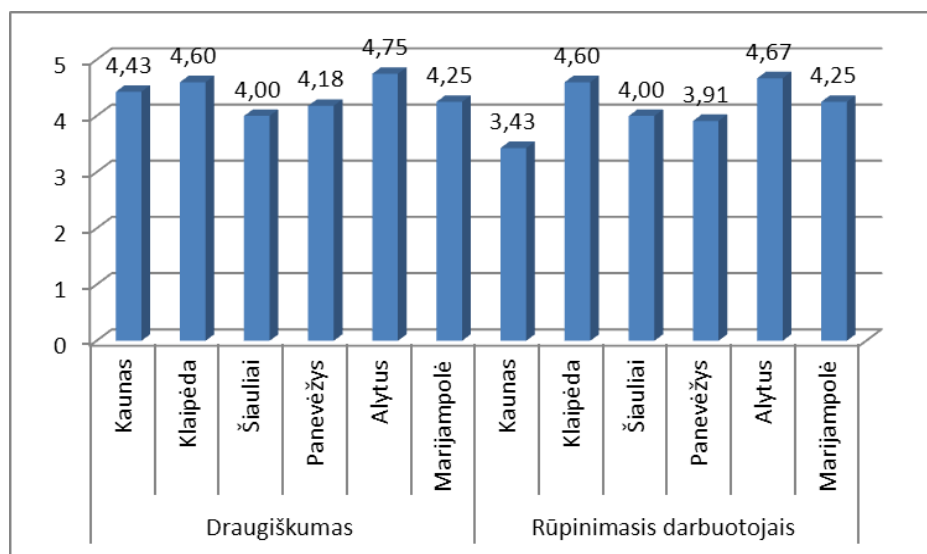


21 pav. Vertybių vertinimo vidurkiai tarp Vilniaus ir padalinių darbuotojų

Siekiant atlikti detalesnę analizę, buvo lyginama Vilniaus miesto ir atskirai kiekviename regioniniame centre dirbančių darbuotojų nuomonė. Tačiau atlikta detalesnė analizė neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant pateiktas vertybes ($p>0,05$) (žr. 7 priedo 14 lentelę).

Atlikus rezultatų analizę pagal trečiąją pjūvį, lyginant tik subkultūrų vertinimus, nustatyti du statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant šias vertybes: draugiškumas ($p=0,027$), rūpinimasis darbuotojais ($p=0,014$) (žr. 7 priedo 15 lentelę). Iš 22 pav. matyti, kad draugiškumas ir rūpinimasis kitais labai svarbus yra Alytaus, Klaipėdos regionų darbuotojams (žr. 7 priedo 15 lentelę).

Vertinant likusias vertybes tarp regioninių centrų darbuotojų, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p>0,05$) (žr. 7 priedo 16 lentelę). Todėl pateiksime bendrą visų regionų darbuotojų vertinimus: labai svarbiomis vertybėmis darbuotojai laiko profesionalumą, atsakomybę, dėmesį klientams. Svarbiomis – efektyvumą, dorumą, bendravimą, įsipareigojimą, inovacijų taikymą.



22 pav. Vertybių vertinimo vidurkiai tarp subkultūrų

Respondentų buvo prašoma pažymėti 3 vertybes, kurios labiausiai pasireiškia ir yra propaguojamos jų regioniniame centre. Buvo gautas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant efektyvumą ($p=0,023$) (žr. 17 lentelę). Nustatyta, kad efektyvumas labiau pasireiškia ir yra propaguojamas Vilniuje. Lyginant likusių vertybių pasirinkimus, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p>0,05$). Galima teigti, kad likusios vertybės vienodai dažnai pasireiškia ir yra propaguojamos visuose regionuose. Toliau pateiksime bendrą visų darbuotojų vertybių vertinimą, nes nebuvo gauta statistiškai reikšmingų skirtumų.

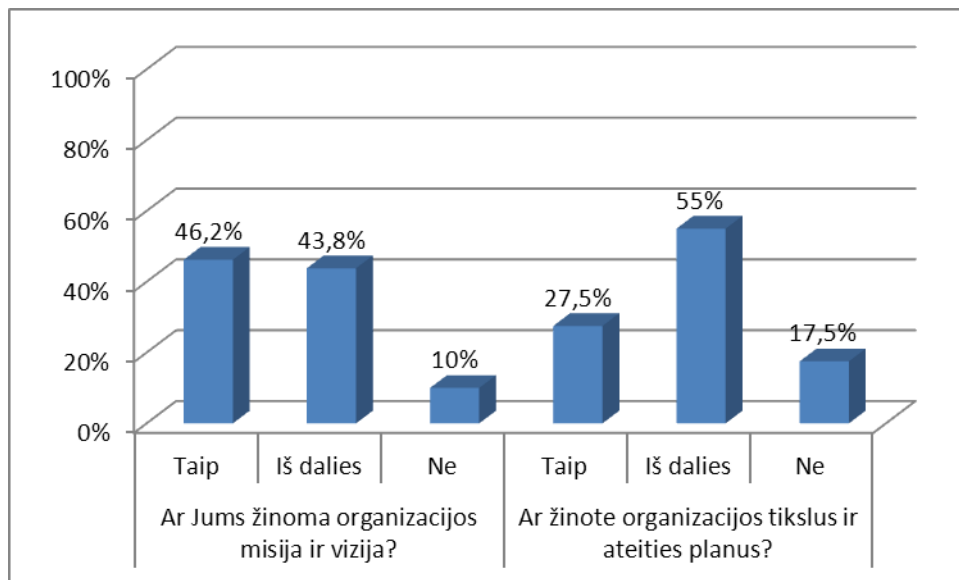
17 lentelė. Vertybių vertinimas pagal svarbą tarp Vilniaus miesto ir subkultūrų

Vertybės	Vilnius	Padaliniai	Bendras	p reikšmė
Profesionalumas	67,60%	63,00%	65,00%	0,670
Efektyvumas	20,60%	4,30%	11,20%	0,023
Draugiškumas	26,50%	47,80%	38,80%	0,053
Dorumas	14,70%	8,70%	11,20%	0,400
Atsakomybė	70,60%	67,40%	68,80%	0,760
Bendravimas	20,60%	32,60%	27,50%	0,234
Rūpinimasis darbuotojais	5,90%	2,20%	3,80%	0,388
Įsipareigojimas	11,80%	8,70%	10,00%	0,651
Dėmesys klientams	55,90%	69,60%	63,80%	0,208
Inovacijų taikymas	0,00%	0,00%	0,00%	-

Iš 17 lentelės bendro vertinimo matyti, kad labiausiai įmonėje pasireiškia ir yra propaguojamos šios trys vertybės: atsakomybė, profesionalumas, dėmesys klientams.

Atliekant rezultatų analizę kitais dviem pjūviais, t.y. lyginant rezultatus tarp Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų, nebuvo gautas nė vienas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p > 0,05$) (7 priedo 18 lentelę). Tai rodo, kad tiek Vilniaus mieste, tiek regionuose pasireiškia ir yra propaguojamos tos pačios vertybės. Vertinant tik subkultūrų darbuotojų nuomonę taip pat nebuvo gautas nė vienas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p > 0,05$) (7 priedo 19 lentelę). Tai rodo, kad subkultūrose pasireiškia ir yra propaguojamos tos pačios vertybės.

Siekiant išanalizuoti organizacinės kultūros modelio II lygmenį, respondentų buvo prašoma pažymėti, ar jiems yra žinoma organizacijos misija ir vizija, tikslai, ateities planai. Analizė taip pat buvo atlikti trimis pjūviais. Gauta, kad nė viename pjūvyje respondentų nuomonė nesiskyrė statistiškai reikšmingai ($p > 0,05$) (žr. 7 priedo 20, 21, 22 lenteles). Galima teigti, kad tiek Vilniuje, tiek regioninių centrų darbuotojų skaičius, žinantis apie organizacijos misiją ir viziją, tikslus, ateities planus yra panašus.



23 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie tai, ar jiems žinoma organizacijos misija ir vizija, tikslai, ateities planai

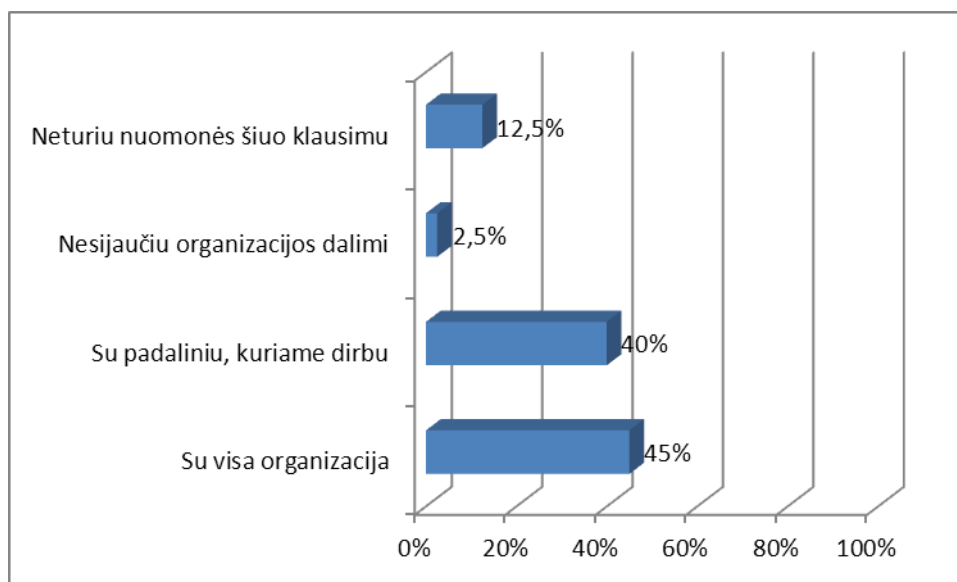
Vertinant persidengusias vertybes, kurios sudaro II organizacinės kultūros modelio lygmenį, nustatyta, kad daugumos vertybių svarba nepriklauso nuo regioninio centro, kuriame dirbama. Gauta, kad regionuose dirbantiems darbuotojams tiek draugiškumas, tiek dorumas yra svarbesni negu Vilniuje dirbantiems. Labai svarbios vertybės visiems darbuotojams yra atsakomybė, dėmesys klientams, profesionalumas. Dauguma vertybių vienodai dažnai pasireiškia ir yra propaguojamos Vilniaus mieste ir regionuose (bendrai). Efektyvumas labiau pasireiškia ir yra propaguojamas Vilniaus mieste esančioje įmonėje negu jos padaliniuose. Tiek Vilniuje, tiek regioniniuose centruose darbuotojų skaičius, žinantis apie organizacijos misiją ir viziją, tikslus, ateities planus yra panašus.

3.4.3. Bendrieji organizacijos susitarimai (III lygmuo)

Siekiant įvertinti bendrus susitarimus, kurie sudaro III organizacinės kultūros modelio, parengto pagal E. Scheino (2004) lygmenį, respondentų buvo prašoma nurodyti, su kuo jie save identifikuoja šioje organizacijoje. Analizuojant rezultatus, gauta, kad tarp Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų vertinimų nėra statistiškai reikšmingų skirtumų ($p=0,399$) (žr. 8 priedo 23 lentelę), tarp Vilniaus miesto ir visų bendrai subkultūrų vertinimų taip pat nėra statistiškai reikšmingų skirtumų ($p=0,636$) (žr. 8 priedo 24 lentelę), tarp subkultūrų vertinimų taip pat nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ($p=0,342$) (žr. 8 priedo 25 lentelę). Vadinasi galima teigti, kad Vilniuje ir

atskiruose regionuose dirbantys darbuotojai save identifikuoja su panašiais komponentais. Todėl toliau analizuosime bendrą visų respondentų nuomonę.

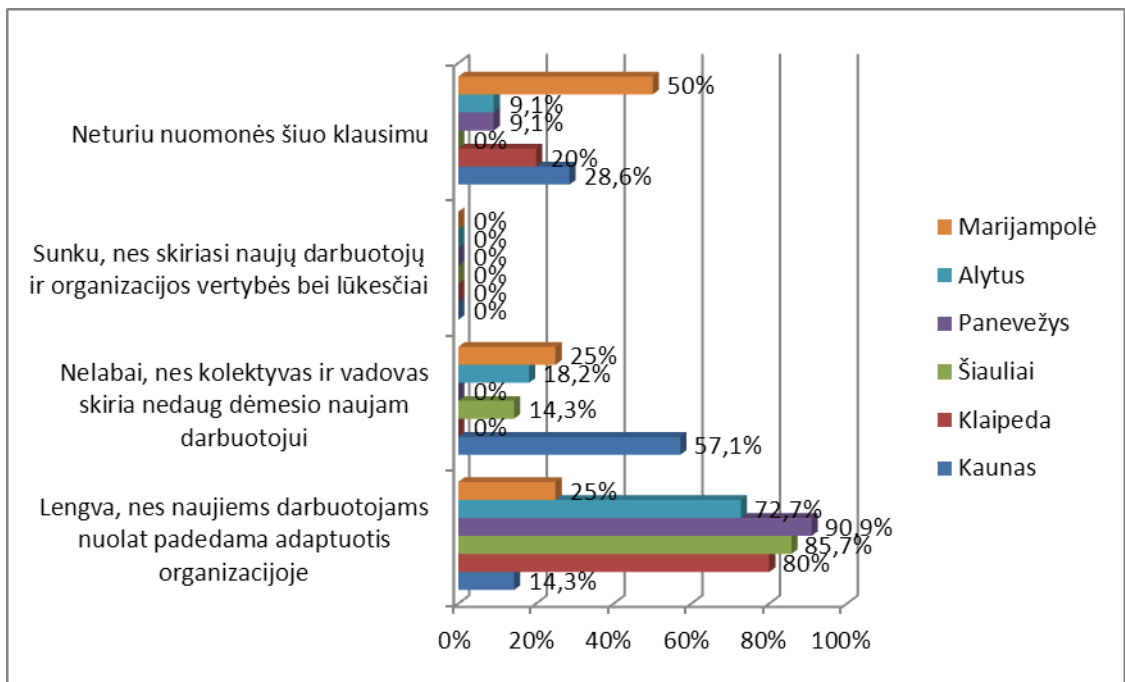
Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad tiek Vilniuje, tiek atskiruose padaliniuose respondentų atsakymai tolygiai pasiskirstė tarp dviejų identifikacijos komponentų, 2 respondantai iš Vilniaus nurodė, kad jie nesijaučia organizacijos dalimis (žr. 24 pav.).



24 pav. Respondentų identifikacijos vertinimas

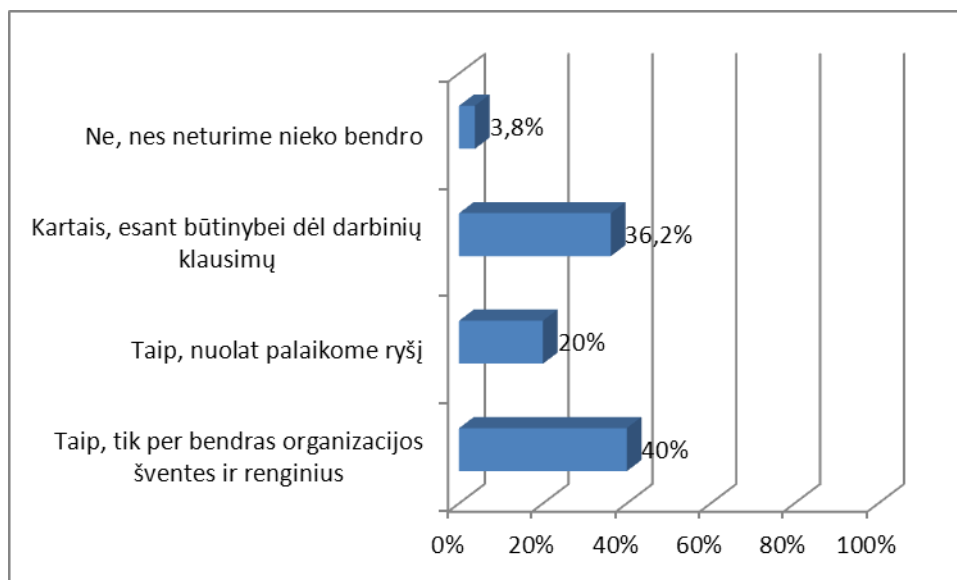
Siekiant palyginti respondentų nuomonę apie tai, ar lengva naujiems darbuotojams pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką, nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai lyginant respondentų nuomonę tarp Vilniaus miesto ir subkultūrų (žr. 8 priedo 26 ir 27 lenteles), tačiau gautas statistiškai reikšmingas skirtumas atlikus subkultūrų analizę ($p=0,028$) (žr. 8 priedo 28 lentelę).

Iš 25 pav. matyti, kad didžioji dauguma Panevėžio, Šiaulių, Klaipėdos, Alytaus darbuotojų nurodė, kad naujiems darbuotojams yra lengva pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką. 57,1% Kauno padalinio darbuotojų teigė, kad naujiems darbuotojams pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką nelabai lengva, nes kolektyvas ir vadovas skiria nedaug dėmesio naujam darbuotojui. Gana ženkliai išsiskyrė Marijampolės padalinio darbuotojų nuomonė: 25% teigė, kad naujiems darbuotojams pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką yra lengva, lygiai tiek pat (25%) nurodė, kad nėra labai lengva, 50% neturi nuomonės šiuo klausimu. Nė vienas respondentas nenurodė, kad naujiems darbuotojams pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką būtų sunku dėl besiskiriančių naujų darbuotojų ir organizacijos vertybių bei lūkesčių (0%) (žr. 25 pav.).



25 pav. Subkultūrų nuomonės apie tai, ar lengva naujiems darbuotojams pritaipiti kolektyve ir suprasti esamą tvarką, pasiskirstymas

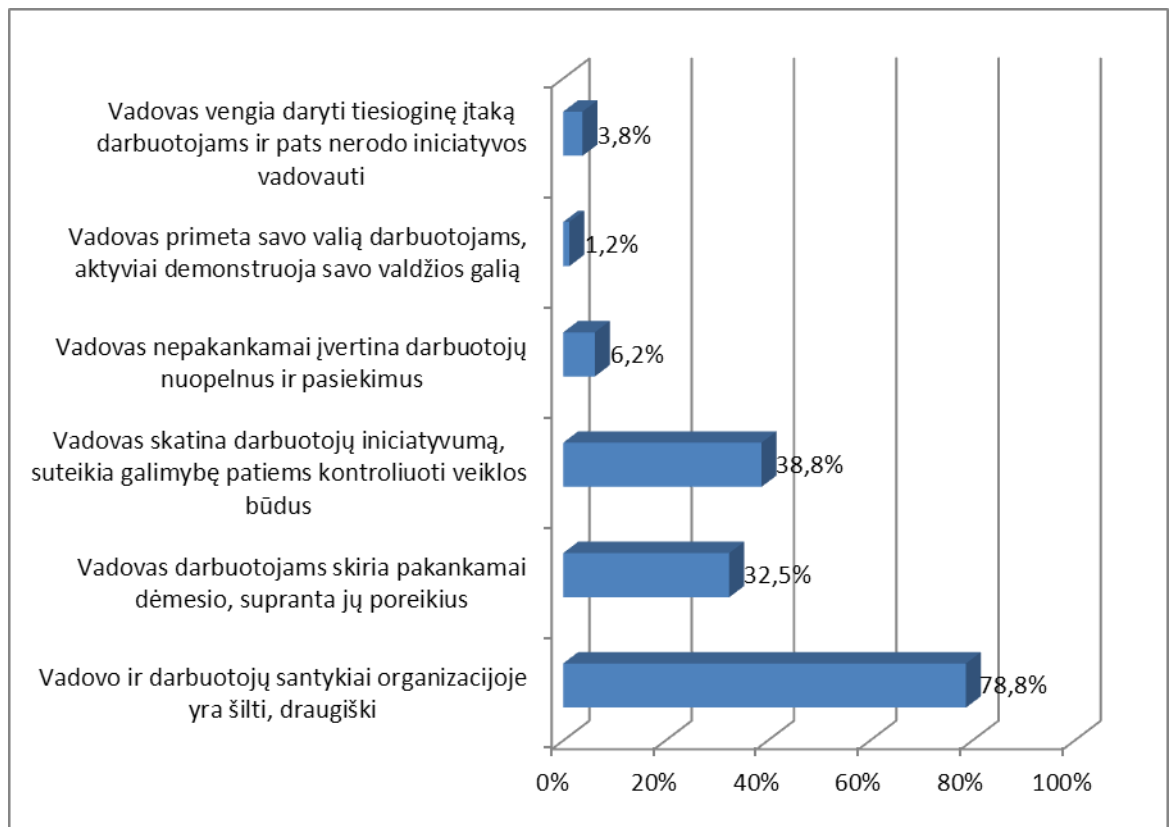
Respondentų buvo klausiama, ar jie bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis iš kitų padalinių. Atlikus statistinę analizę nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai lyginant respondentų nuomonę tarp Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų vertinimų ($p=0,093$) (žr. 8 priedo 29 lentelę), tarp Vilniaus miesto ir visų bendrai subkultūrų vertinimų taip pat nėra statistiškai reikšmingų skirtumų ($p=0,22$) (žr. 8 priedo 30 lentelę), tarp subkultūrų vertinimų taip pat nenustatyti statistiškai reikšmingų skirtumai ($p=0,126$) (žr. 8 priedo 31 lentelę). Vadinasi galima teigti, kad Vilniuje ir atskiruose padaliniuose dirbantys darbuotojai vienodai dažnai bendrauja su kolegomis iš kitų padalinių, todėl toliau analizuosime bendrą visų respondentų nuomonę. Iš 26 pav. matome, kad respondentų nuomonė nebuvo vieninga šiuo klausimu: 40% nurodė, kad jie bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis iš kitų padalinių tik per bendras organizacijos šventes ir renginius, 36,2% teigė, kad tai daro kartais, esant būtinybei dėl darbinių klausimų, 20% nurodė, kad jie nuolat palaiko ryšį (žr. 26 pav.).



26 pav. Respondentų nuomonė apie tai, ar jie bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis iš kitų padalinių, pasiskirstymas

Lyginant respondentų nuomonę apie santykius su vadovu, nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp Vilniaus miesto ir subkultūrų darbuotojų vertinimų ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 32 ir 33 lenteles), taip pat nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai analizuojant respondentų nuomonę tarp subkultūrų ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 34 lentelę). Vadinasi galima teigti, kad Vilniaus mieste ir regioniniuose centruose santykiai su vadovu yra panašūs. Toliau pateiksime bendrą visų respondentų nuomonę, nes nebuvo gauta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių vertinimų.

Iš 27 pav. matyti, kad daugumos darbuotojų nuomone, vadovo ir darbuotojų santykiai organizacijoje yra šilti, draugiški (78,8%). 38,8% nurodė, kad vadovas skatina darbuotojų iniciatyvumą, suteikia galimybę patiems kontroliuoti veiklos būdus, 32,5% teigė, kad vadovas darbuotojams skiria pakankamai dėmesio, supranta jų poreikius.

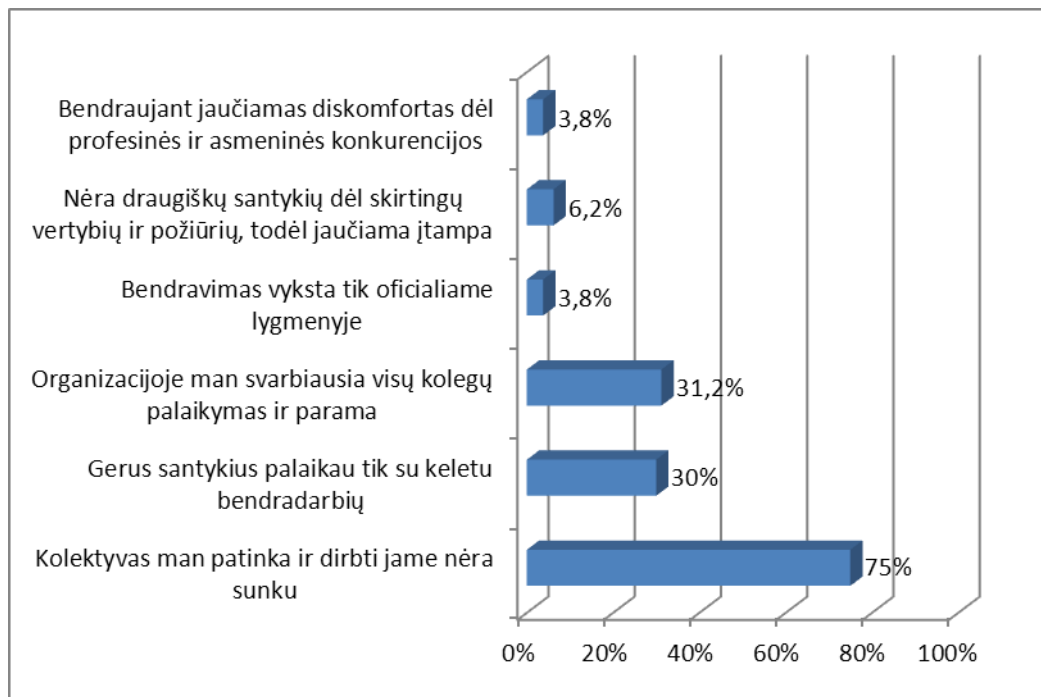


27 pav. Respondentų nuomonės apie santykius su vadovu pasiskirstymas

Siekiant palyginti respondentų nuomonę apie santykius su bendradarbiais, nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp Vilniaus miesto ir subkultūrų darbuotojų vertinimų ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 35 ir 36 lenteles), taip pat nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai analizuojant respondentų nuomonę tarp subkultūrų ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 36 lentelę). Vadinasi galima teigti, kad Vilniaus mieste ir regioniniuose centruose santykiai su bendradarbiais yra panašūs. Toliau pateiksime bendrą visų respondentų nuomonę, nes nebuvo gauta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių vertinimų.

Iš 28 pav. matyti, kad daugumai darbuotojų kolektyvas patinka ir dirbti jame nėra sunku (75%). 31,2% nurodė, kad jiems organizacijoje svarbiausia visų kolegų palaikymas ir parama. 30% teigė, kad gerus santykius palaiko tik su keletu bendradarbių.

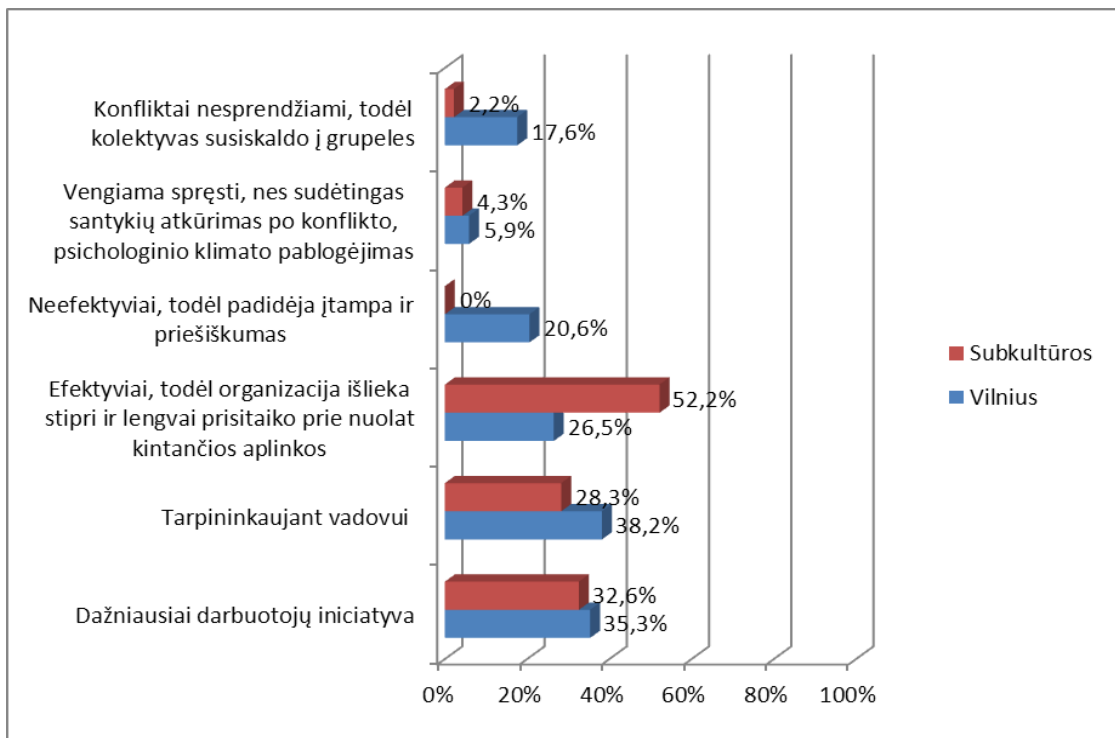
Panašūs rezultatai gauti lyginant tik padaliniuose dirbančių darbuotojų nuomonę (8 priedo 36 lentelę).



28 pav. Respondentų nuomonės apie santykius su bendradarbiais pasiskirstymas

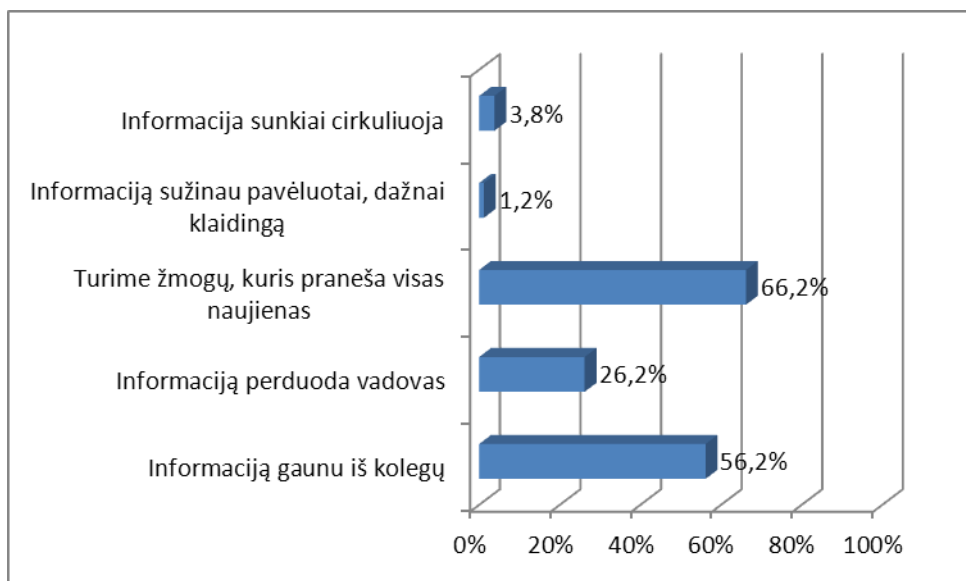
Respondentų buvo klausiama, kaip yra sprendžiami konfliktai organizacijoje. Buvo gauti du statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) (žr. 8 priedo 37 lentelę). Nustatyta, kad dvigubai daugiau respondentų iš subkultūrų (52,2%) negu iš Vilniaus (26,5%) nurodė, kad organizacijoje konfliktai yra sprendžiami efektyviai, todėl organizacija išlieka stipri ir lengvai prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos. Penktadalis respondentų, dirbančių Vilniuje nurodė, kad organizacijoje konfliktai yra sprendžiami neefektyviai, todėl padidėja įtampa ir priešiškus (20,6%) (žr. 29 pav.). Nė vienas subkultūrose dirbantis darbuotojas nepasirinko šio atsakymo varianto. Analizuojant likusius teiginius apie tai, kaip yra sprendžiami konfliktai organizacijoje, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 37 lentelę).

Analizuojant respondentų vertinimus pagal kitus du pjūvius, t.y. tarp Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų ir tarp subkultūrų, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 38 ir 39 lenteles).



29 pav. Respondentų nuomonės apie konfliktų sprendimą organizacijoje pasiskirstymas

Atlikta statistinė analizė parodė, kad organizacijoje, nepriklausomai nuo regioninio centro, informacija yra keičiamasi panašiais būdais, nes gauti skirtumai visais trimis pjūviais nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 40, 41, 42 lentelę). Vertinant visų respondentų nuomonę, iš 30 pav. matyti, kad daugumos respondentų nuomone, organizacijoje yra žmogus, kuris praneša visas naujienas (66,2%) arba informacija yra gaunama iš kolegų (56,2%). Ketvirtadalis respondentų nurodė, kad jiems informaciją perduoda vadovas (26,2%).



30 pav. Respondentų nuomonė apie informacijos perdavimą

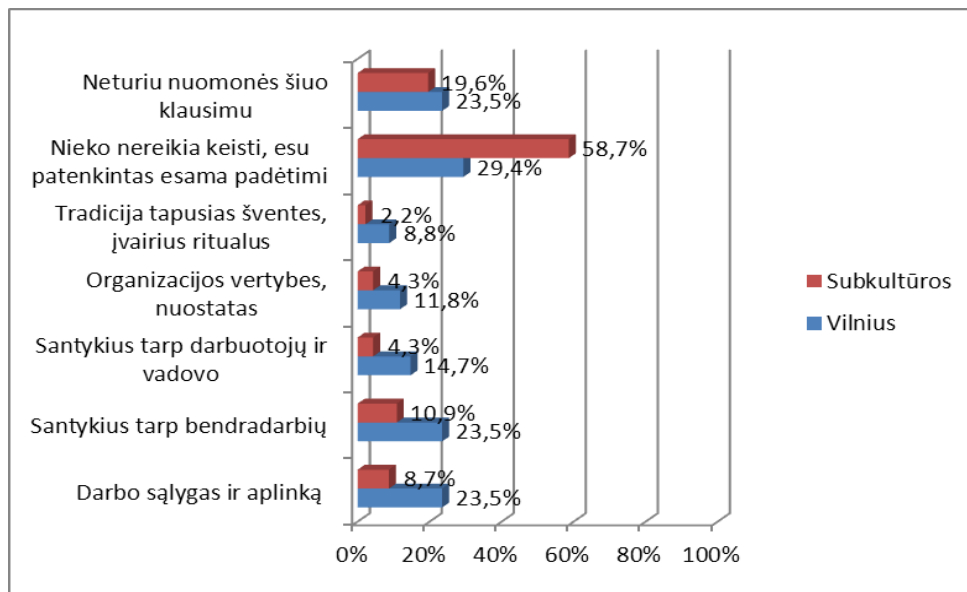
Apibendrinant III organizacinės kultūros lygmenį, galima teigti, kad vertinant bendrus susitarimus, kurie sudaro III organizacinės kultūros modelio lygmenį, Vilniuje ir regioniniuose centruose dirbantys darbuotojai save identifikuoja su panašiais komponentais. Tiek Vilniuje, tiek atskiruose padaliniuose respondentų atsakymai tolygiai pasiskirstė tarp dviejų identifikacijos komponentų: 45% nurodė, kad jie save identifikuoja su visa organizacija, 40% teigė, kad jie save identifikuoja su padaliniu, kuriame dirba. Vilniuje ir atskiruose padaliniuose dirbantys darbuotojai vienodai dažnai bendrauja su kolegomis iš kitų padalinių. Vilniaus mieste ir įmonės padaliniuose santykiai su vadovu ir bendradarbiais yra panašūs.

Apibendrinant III organizacinės kultūros lygmenį, galima teigti, kad vertinant bendrus susitarimus, kurie sudaro III organizacinės kultūros modelio lygmenį, Vilniuje ir regioniniuose centruose dirbantys darbuotojai save identifikuoja su panašiais komponentais. Tiek Vilniuje, tiek atskiruose padaliniuose respondentų atsakymai tolygiai pasiskirstė tarp dviejų identifikacijos komponentų: 45% nurodė, kad jie save identifikuoja su visa organizacija, 40% teigė, kad jie save identifikuoja su padaliniu, kuriame dirba. Vilniuje ir atskiruose padaliniuose dirbantys darbuotojai vienodai dažnai bendrauja su kolegomis iš kitų padalinių. Vilniaus mieste ir įmonės padaliniuose santykiai su vadovu ir bendradarbiais yra panašūs. Dvigubai daugiau respondentų iš subkultūrų negu iš Vilniaus nurodė, kad organizacijoje konfliktai yra sprendžiami efektyviai, todėl organizacija išlieka stipri ir lengvai prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos. Penktadalis respondentų, dirbančių Vilniuje nurodė, kad organizacijoje konfliktai yra sprendžiami neefektyviai, todėl padidėja įtampa ir priešiškas. Organizacijoje, nepriklausomai nuo regioninio centro, informacija yra keičiamasi panašiais būdais: daugiausia organizacijoje yra žmogus, kuris praneša visas naujienas arba informacija yra gaunama iš kolegų.

3.4.4. Organizacinės kultūros keitimo ir ateities perspektyvos organizacijoje

Respondentų buvo prašoma įvertinti organizacinės kultūros elementus, kuriuos norėtų keisti organizacijoje. Gauti rezultatai neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų Vilniaus miesto ir subkultūrų vertinimų ($p > 0,05$), išskyrus vieną atvejį – respondentų nuomonė statistiškai reikšmingai skyrėsi dėl teiginio, kad nieko nereikia keisti, jie yra patenkinti esama padėtimi. Dvigubai daugiau darbuotojų iš subkultūrų nurodė, kad organizacijoje nieko nereiktų keisti, jie yra patenkinti esama padėtimi (58,7%) negu iš Vilniaus miesto (29,4%) (žr. 31 pav.) (žr. 9 priedo 43 lentelę). Visais kitais atvejais, pvz., keisti darbo sąlygas ir aplinką, organizacijos vertybes ir nuostatas ir pan., Vilniaus miesto ir subkultūrų darbuotojų nuomonė buvo panaši, t.y. nepriklauso nuo regioninio centro, kuriame

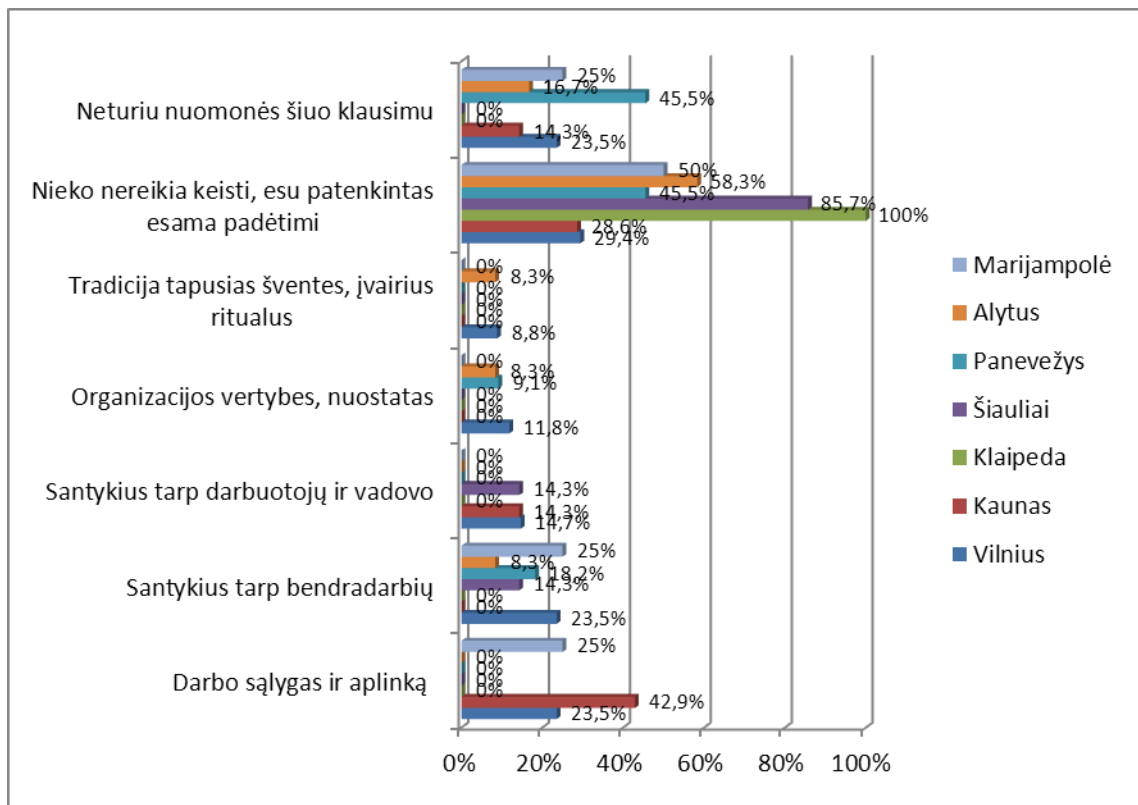
dirbama. Toliau pateiksime bendrą visų respondentų nuomonę, nes nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai.



31 pav. Vilniaus ir subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti organizacijoje, pasiskirstymas

Tarp Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų darbuotojų nuomonė apie tai, ar reikia kuriuos nors organizacinės kultūros elementus keisti, statistiškai reikšmingai išsiskyrė dviem aspektais: „Nieko nereikia keisti, esu patenkintas esama padėtimi“ ($p=0,016$), „darbo sąlygas ir aplinką“ ($p=0,048$) (žr. 9 priedo 44 lentelę). Iš 32 pav. matyti, kad absoliučiai visi tyrime dalyvavę Klaipėdos padalinio darbuotojai yra patenkinti esama organizacinės kultūros padėtimi ir mano, kad nieko nereikia keisti (100%). Dauguma Šiaulių padalinio darbuotojų taip pat yra šios nuomonės (85,7%). Taip mano ir 58,3% darbuotojų iš Alytaus padalinio, 50% iš Marijampolės. 42,9% Kauno, 25% iš Marijampolės ir 23,5% Vilniaus padalinių darbuotojų nurodė, kad organizacijoje reiktų keisti darbo sąlygas ir aplinką. Taip manančių darbuotojų iš kitų padalinių nebuvo nė vieno.

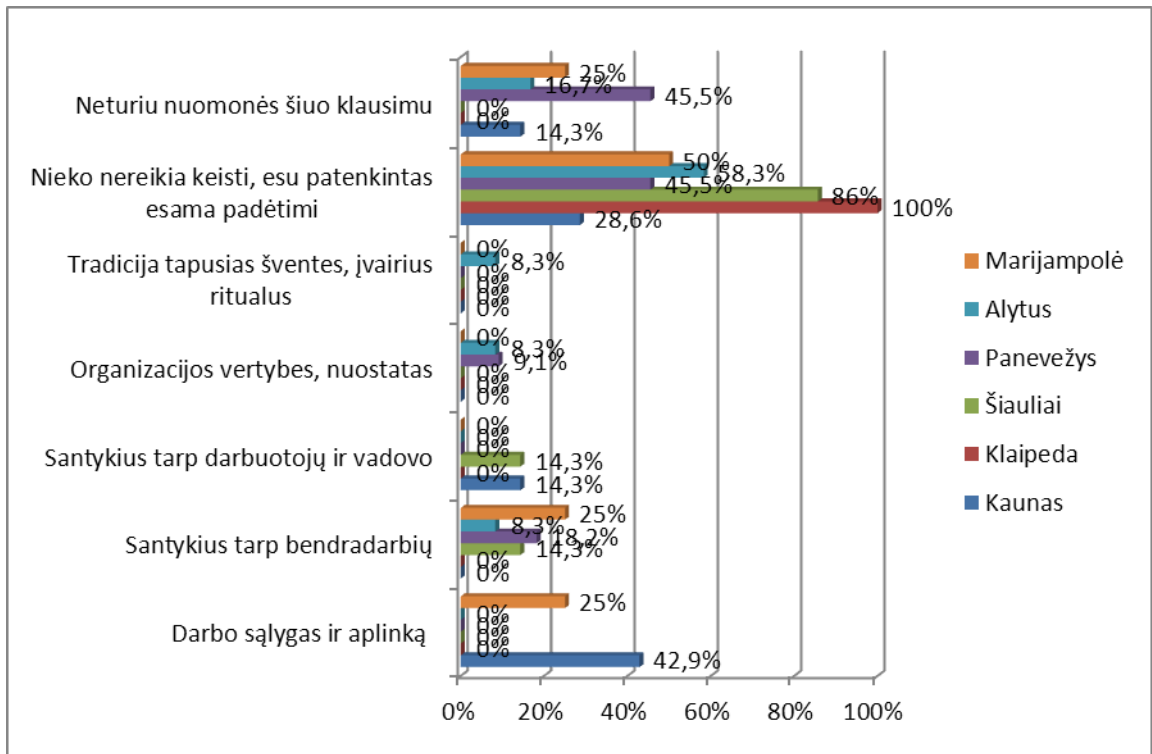
Vertinant likusius teiginius, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo gauta ($p>0,05$) (žr. 9 priedo 45 lentelę). Vadinasi galima teigti, kad vertinant likusius teiginius, respondentų iš Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų nuomonė buvo panaši.



32 pav. Vilniaus ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti organizacijoje, pasiskirstymas

Analizuojant vien tik subkultūrose dirbančių darbuotojų nuomonę, gauta, kad neįtraukus Vilniaus miesto darbuotojų nuomonės į lyginimą, respondentų nuomonė apie tai, kad nieko nereikia keisti, buvo panaši, nes gauti skirtumai tarp grupių vertinimų nėra statistiškai reikšmingi ($p=0,103$) (žr. 9 priedo 45 lentelę). Tačiau vertinant darbo sąlygų ir aplinkos pakeitimą, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų vertinimų: darbo sąlygas ir aplinką rekomenduotų keisti Kauno (42,9%) ir Marijampolės padalinių (25%) darbuotojai (žr. 32 pav.).

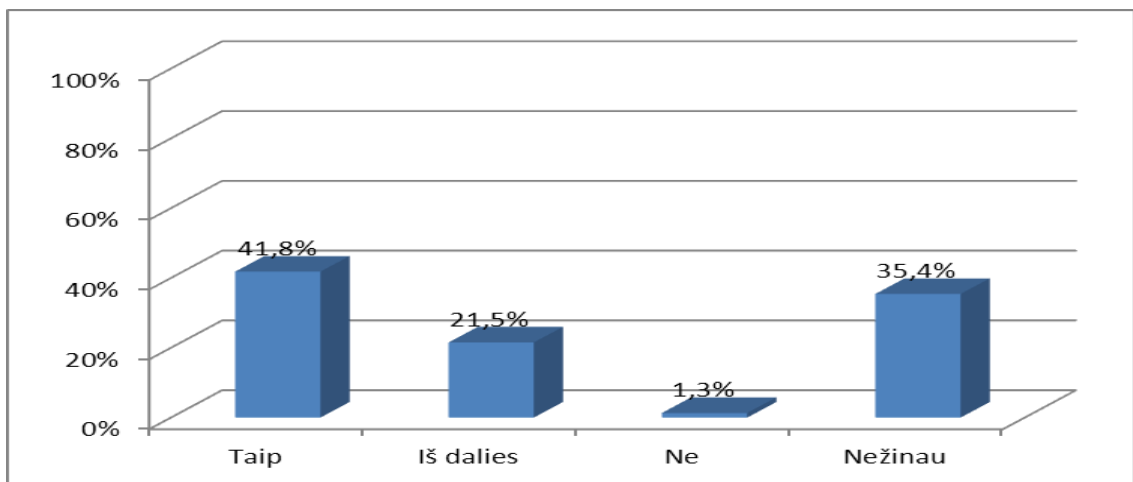
Vertinant likusius teiginius, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo gauta ($p>0,05$) (žr. 9 priedo 45 lentelę). Vadinasi galima teigti, kad vertinant likusius teiginius, respondentų iš Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų nuomonė buvo panaši.



33 pav. Subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti organizacijoje, pasiskirstymas

Respondentų buvo klausiama, ar jie dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese. Atlikus lyginimo analizę trimis pjūviais, nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p > 0,05$) (žr. 9 priedo 46, 47, 48 lenteles). Taigi respondentų nuomonė šiuo klausimu buvo vieninga. Toliau pateiksime bendrą visų respondentų vertinimą.

Iš 34 pav. matyti, kad organizacinės kultūros keitimo procese dalyvautų 41,8% respondentų, 21,5% dalyvautų iš dalies, vienas respondentas nurodė, kad nedalyvautų. Daugiau negu trečdalis respondentų neturėjo aiškios nuomonės šiuo klausimu (35,4%).



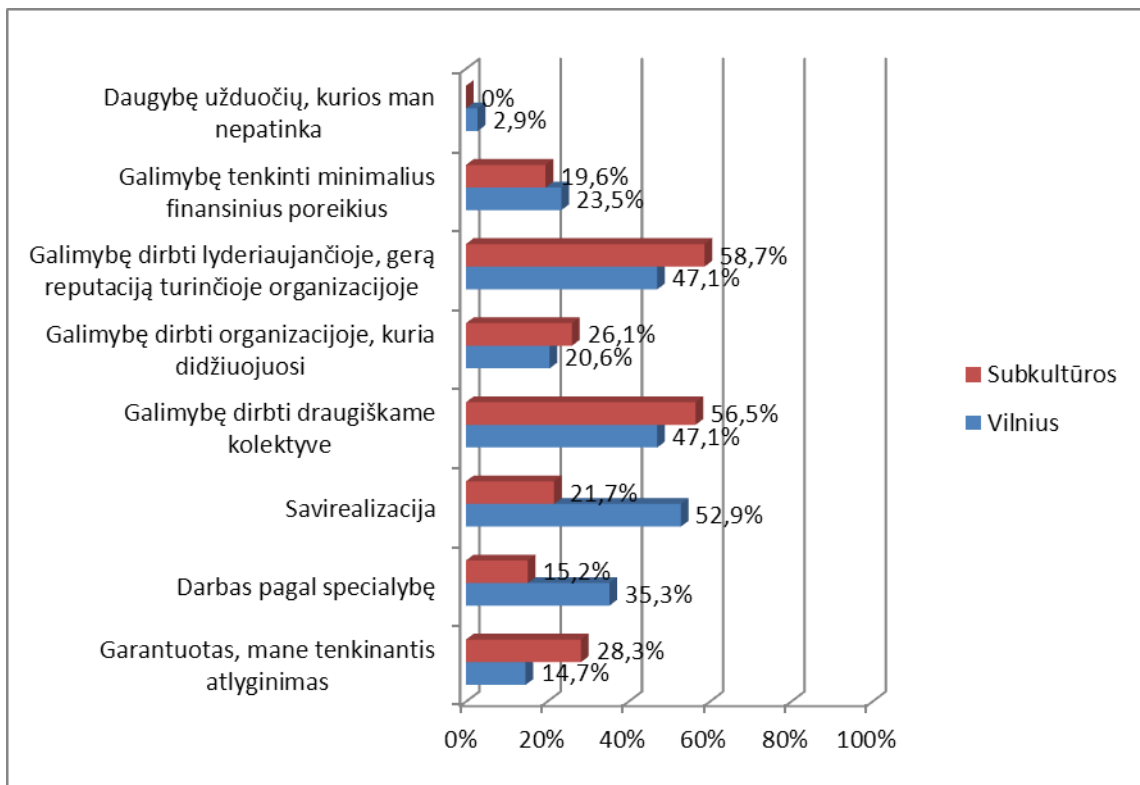
34 pav. Vilniaus ir subkultūrų nuomonės apie tai, ar dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese, pasiskirstymas

Apibendrinant organizacinės kultūros keitimą gauta, kad respondentų nuomonė statistiškai reikšmingai skyrėsi dėl teiginio, kad nieko nereikia keisti, jie yra patenkinti esama padėtimi. Dvigubai daugiau darbuotojų iš subkultūrų nurodė, kad organizacijoje nieko nereiktų keisti, jie yra patenkinti esama padėtimi (58,7%) negu iš Vilniaus miesto (29,4%). Visais kitais atvejais, pvz., keisti darbo sąlygas ir aplinką, organizacijos vertybes ir nuostatas ir pan., kokius organizacinės kultūros elementus reiktų keisti, Vilniaus miesto ir subkultūrų darbuotojų nuomonė buvo panaši, t.y. nepriklauso nuo regioninio centro, kuriame dirbama. Absoliučiai visi tyrime dalyvavę Klaipėdos padalinio darbuotojai yra patenkinti esama organizacinės kultūros padėtimi ir mano, kad nieko nereikia keisti Dauguma Šiaulių padalinio darbuotojų taip pat yra šios nuomonės (85,7%). 42,9% Kauno, 25% iš Marijampolės ir 23,5% Vilniaus padalinių darbuotojų nurodė, kad organizacijoje reiktų keisti darbo sąlygas ir aplinką. Gauta, kad dalyvavimas organizacinės kultūros keitimo procese nepriklauso nuo regioninio centro, kuriame dirbama.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į darbą tiriamoje organizacijoje. Lyginimas taip pat buvo atliktas trimis pjūviais.

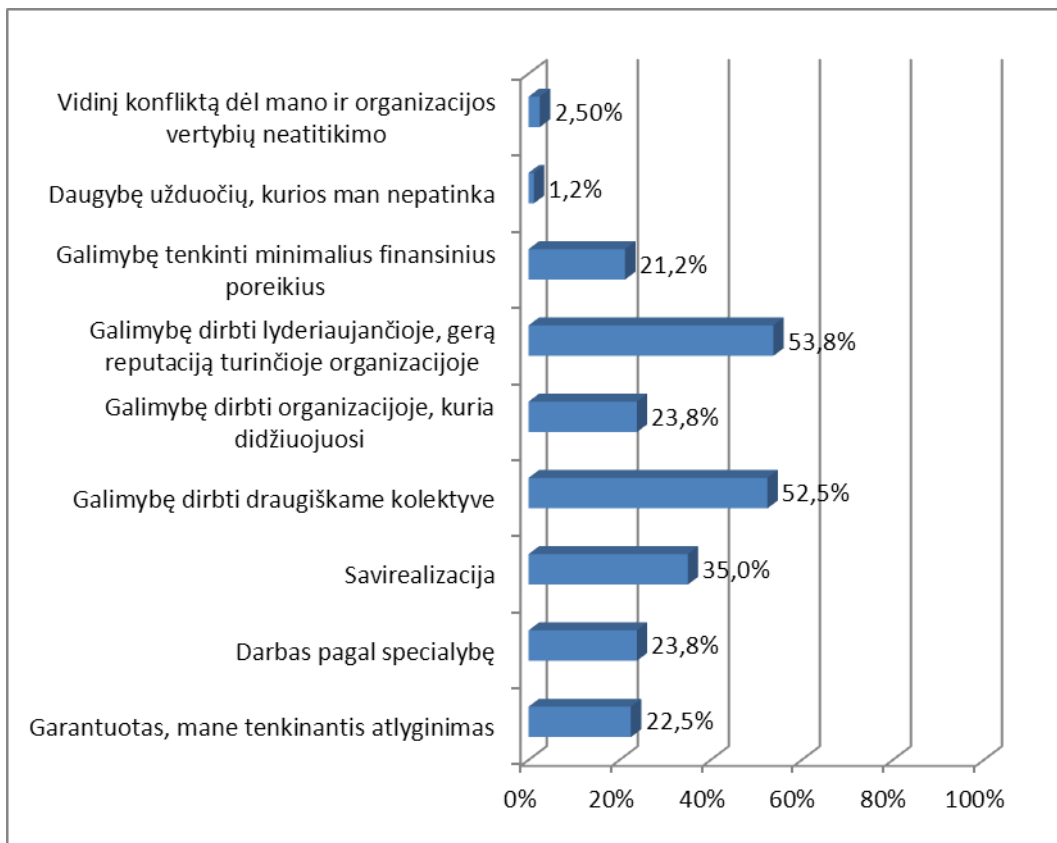
Atlikta statistinė duomenų analizė parodė du statistiškai reikšmingus skirtumus, vertinant šiuos teiginius: „Darbas pagal specialybę“ ($p=0,037$) ir „Savirealizacija“ ($p=0,004$) tarp Vilniaus miesto ir subkultūrų vertinimų (žr. 9 priedą 49 lentelė). Gauti rezultatai pateikti 22 pav., iš kurio matome, kad ženkliai daugiau Vilniaus miesto darbuotojų nurodė, kad jiems darbas šioje organizacijoje reiškia savirealizaciją, negu darbą pagal specialybę. Šiek tiek daugiau darbuotojų, dirbančių subkultūrose taip pat nurodė, kad jiems darbas šioje organizacijoje reiškia savirealizaciją..

Analizuojant likusių teiginių vertinimus, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta ($p>0,05$) (žr. 9 priedą 50 lentelė). Todėl toliau pateiksime bendrą respondentų vertinimą (žr. 35 pav.).



35 pav. **Vilniaus ir subkultūrų nuomonės apie tai, ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje, pasiskirstymas**

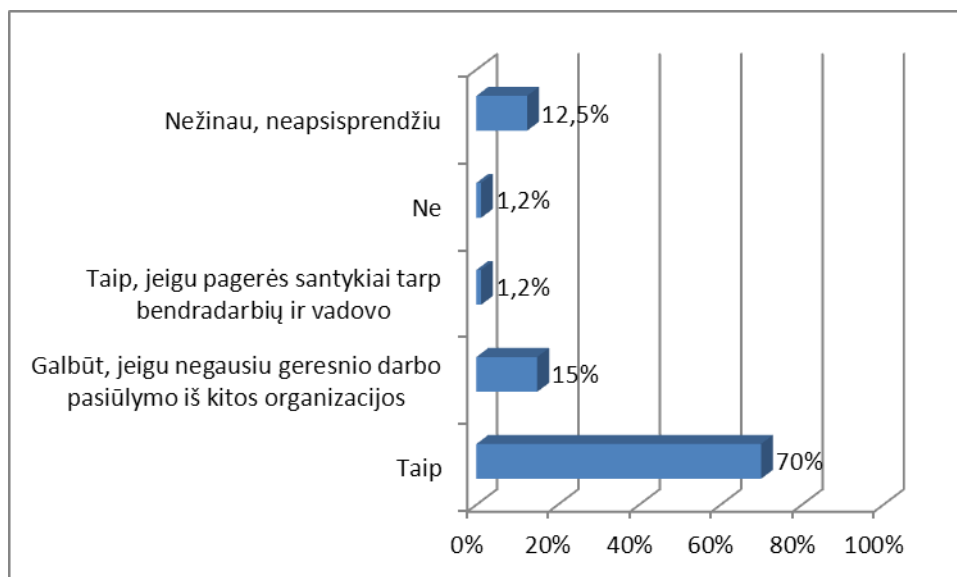
Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau negu pusei darbuotojų darbas šioje organizacijoje yra galimybė dirbti lyderiaujančioje, gerą reputaciją turinčioje įmonėje, bei galimybė dirbti draugiškame kolektyve.



36 pav. Respondentų nuomonės apie tai, ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje, pasiskirstymas

Respondentų buvo klausiama, ar jie planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus. Atlikus lyginimo analizę trimis pjūviais, nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p > 0,05$) (žr. 9 priedo 52, 53, 54 lenteles). Taigi respondentų nuomonė šiuo klausimu buvo vieninga. Toliau pateiksime bendrą visų respondentų vertinimą.

Iš 37 pav. matyti, kad dauguma organizacijos darbuotojų nurodė, kad jie planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus.



37 pav. Respondentų nuomonės apie tai, ar planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus, pasiskirstymas

Apibendrinant respondentų požiūrį į darbą ir ateities perspektyvas organizacijoje, galima teigti, kad dauguma atvejų, Vilniaus miesto ir subkultūrų darbuotojų nuomonė yra panaši: daugiau negu pusei darbuotojų darbas šioje organizacijoje yra galimybė dirbti lyderiaujančioje, gerą reputaciją turinčioje įmonėje, taip pat galimybė dirbti draugiškame kolektyve. Gauti statistiškai reikšmingi skirtumai dviem atvejais: ženkliai daugiau Vilniaus miesto darbuotojų nurodė, kad jiems darbas šioje organizacijoje reiškia savirealizaciją, negu darbą pagal specialybę. Taip pat dauguma organizacijos darbuotojų nurodė, kad jie planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus. Vadinasi darbuotojai yra lojalūs, įsipareigoję organizacijai ir dar labiau stiprin organizacinę kultūrą.

IŠVADOS

1. Išanalizavę užsienio ir Lietuvos autorių organizacinės kultūros apibrėžimų sąvokas, ypatybes, funkcijas galime teigti, kad organizacinės kultūros nauda tiek organizacijai, tiek jos nariams yra akivaizdi. Stipri organizacinė kultūra organizacijai padeda lengviau prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, siekti efektyvumo ir užsibrėžtų tikslų. Lojalūs, pripažįstantys ir propaguojantys pagrindines organizacijos vertybes darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, o tai tiesiogiai susiję su mažesne darbuotojų kaita.
2. Tiriant ir nagrinėjant organizacinę kultūrą svarbu atsižvelgti ir į subkultūras, kurios tampa artima parama organizacijos nariams, lemia organizacinės kultūros įvairovę, gali stengtis padaryti savo kultūrą dominuojančia, persverti bendrąsias vertybes, o tai gali atsiliiepti visos organizacijos veiklai. Atskirų subkultūrų įvertinimas padeda surasti sąlyčio taškus tarp jų pačių ir atskleisti kiekvienos reikšmę bendrajai kultūrai – tai ypač reikšminga planuojant, organizuojant visos organizacijos veiklą.
3. Organizacijos „RDD“ organizacinės kultūros tipas nustatytas pagal K. S. Camerono ir R. E. Quinno instrumentą OCAI. Jo dėka greitai ir patikimai įvertinta organizacinės kultūros raiška organizacijoje pagal klano, rinkos, hierarchinį ir adhokratinį tipus.
4. Subkultūros organizacijoje „RDD“ buvo tiriamos pagal E. Sheino organizacinės kultūros trijų lygmenų modelį, aprėpiančiu visas organizacijos sritis. Šio modelio I ir II lygmens elementai yra matomi, girdimi ir jaučiami, o III lygmens elementai yra nematomi, nes pasireiškia nesąmoningai.
5. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijos „RDD“ pagrindinės vadovės ir šešių regioninių centrų vadovų organizacinės kultūros modeliuose dominuoja klano tipo savybės, tokios kaip bendravimas, aukšto lygio įsipareigojimas, rūpinimasis darbuotojais, komandinis darbas. Organizacijai būdinga kontrolė ir stabilumas, t.y. stipresnė vidinė orientacija. Mažiausiai organizacija skiria dėmesio išorinei aplinkai, t.y. konkurencinei aplinkai, didelių tikslų užsibrėžimui ir jų įvykdymui.
6. Lygindami dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros tipus matome, kad neišryškėja reikšmingi skirtumai, bei regioninių centrų subkultūrų pasipriešinimas pagrindinei organizacinei kultūrai, vadinasi tai neparodo pokyčių būtinumo organizacijoje.
7. Tyrimo rezultatai parodė, kad Vilniaus miesto ir bendra regioninių centrų subkultūrų nuomonė apie akivaizdžiausią organizacijos kultūrą (I lygmenį) yra panaši ir nepriklauso nuo regioninio centro, kuriame dirba darbuotojai. Pastebimos šios bendras tendencijas: dauguma respondentų žino, koks elgesys organizacijoje toleruojamas, organizaciją drąsiai rekomenduotų pažįstamiems, dalyvavimas įmonės organizuojamuose renginiuose darbuotojams stiprina bendrumo su organizacija jausmą.
8. Gauta, kad tik vienas iš organizacinės kultūros (I lygmens) elementų priklauso nuo regioninio centro – organizacijos įkūrimo istorijos žinojimas. Dauguma darbuotojų iš Šiaulių, Alytaus, Panevėžio nurodė, kad jie iš dalies žino savo organizacijos įkūrimo istoriją. Daugiausia darbuotojų, žinančių savo

organizacijos įkūrimo istoriją yra iš Vilniaus (50%). Mažiausiai respondentų, žinančių savo organizacijos įkūrimo istoriją yra iš Kauno (14,3%).

9. Vertinant persidengusias vertybes, kurios sudaro II organizacinės kultūros modelio lygmenį, nustatyta, kad daugumos vertybių svarba nepriklauso nuo regioninio centro, kuriame dirbama. Gauta, kad regionuose dirbantiems darbuotojams tiek draugiškumas, tiek dorumas yra svarbesni negu Vilniuje dirbantiems. Labai svarbios vertybės visiems darbuotojams yra atsakomybė, dėmesys klientams, profesionalumas, svarbios – efektyvumas, dorumas, bendravimas, įsipareigojimas, inovacijų taikymas. Tai rodo, kad vyraujančios organizacinės kultūros ir subkultūrų yra propaguojamos tos pačios vertybės.

10. Siekiant įvertinti bendrus susitarimus, kurie sudaro III organizacinės kultūros modelio lygmenį, nustatyta, kad beveik pusė darbuotojų (45 proc.) identifikuoja save su visa organizacija, kiti (40 proc.) su regioniniu centru, kuriame dirba. 2 respondentai iš Vilniaus nurodė, kad jie nesijaučia organizacijos dalimi.

11. Didžioji dauguma Panevėžio, Šiaulių, Klaipėdos, Alytaus darbuotojų nurodė, kad naujiems darbuotojams yra lengva pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką. Daugiau nei pusė Kauno darbuotojų teigė, kad nėra labai lengva pritapti, nes kolektyvas ir vadovas skiria nedaug dėmesio naujam darbuotojui. Nė vienas respondentas nenurodė, kad naujiems darbuotojams pritapti kolektyve ir suprasti esamą tvarką sunku dėl besiskiriančių naujų darbuotojų ir organizacijos vertybių bei lūkesčių.

12. Tyrimo rezultatai parodė, kad dvigubai daugiau darbuotojų iš regioninių centrų, negu iš Vilniaus, nenorėtų keisti organizacinės kultūros, nes yra patenkinti esama padėtimi. Darbo sąlygas ir aplinką rekomenduotų keisti Kauno (42,9%) ir Marijampolės (25%) ir Vilniaus (23,5 %) darbuotojai.

13. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiau negu pusei darbuotojų darbas organizacijoje „RDD“ yra galimybė dirbti lyderiaujančioje, gerą reputaciją turinčioje įmonėje, bei galimybė dirbti draugiškame kolektyve. Dauguma organizacijos darbuotojų (70%) nurodė, kad jie planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus.

14. Dvigubai daugiau respondentų iš subkultūrų negu iš Vilniaus nurodė, kad organizacijoje konfliktai yra sprendžiami efektyviai, todėl organizacija išlieka stipri ir lengvai prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos. Penktadalis respondentų, dirbančių Vilniuje nurodė, kad organizacijoje konfliktai yra sprendžiami neefektyviai, todėl padidėja įtampa ir priešiškus.

15. Aukštas įsipareigojimo lygis, tradicijos, vertybės yra stipriai įsišaknijusios organizacijoje, todėl galime teigti, kad organizacinė kultūra organizacijoje yra stipri ir palaikoma subkultūrų, bei paneigia iškeltą hipotezę, jog organizacijoje egzistuojančios subkultūros galimai silpnina bendrą organizacinę kultūrą.

REKOMENDACIJOS

1. Tyrimo rezultatai pagal instrumentą OCAI atskleidė, kad svarbiausios organizacijos savybės nėra orientuotos į išorę, nėra skiriamas pakankamas dėmesys rezultatams, konkurencijai, santykiams su klientais. Regioninių centrų vadovai norėtų, kad šios pozicijos būtų pagerintos. Pagrindinė organizacijos vadovė turėtų į tai atsižvelgti ir kartu rasti bendrą sprendimą šių tikslų įgyvendinimui.
2. Prie vyraujančio organizacinės kultūros klanų tipo, taip pat pastebimas polinkis į adhokratiją ir hierarchiją. Vadinasi, vadovei taip pat svarbus darbuotojų kūrybinės laisvės skatinimas, inovacijų diegimas bei naujų galimybių ieškojimas, bei pabrėžiama kontrolė. Siekiant, kad organizacija sėkmingai gyvuotų, klestėtų ir veiktų efektyviai, vadovei svarbu darbuotojams perteikti prioritetinius tikslus ir siekius, rūpintis ir puoselėti pasireiškiančias organizacinės kultūros savybes.
3. Siekiant stiprinti ir vystyti bendros organizacinės kultūros elementus, būtina atsižvelgti ir į regioninių centrų subkultūras, t.y. dažniau, kas pusmetį ar metus organizuoti visos organizacijos susirinkimus.
4. Tiriamojoje organizacijoje nėra būtinumo atlikti esminius organizacinės kultūros pokyčius, tačiau siūloma nepamiršti ir atlikti organizacinės kultūros tyrimus ir ateityje, bei išanalizuoti, ar laikomasi numatytos veiksmų krypties.
5. Organizacijos vadovė turėtų atkreipti dėmesį į naujų darbuotojų socializacijos procesą, kadangi darbuotojai iš regioninių centrų teigia, jog naujiems darbuotojams pritaipyti kolektyve ir suprasti esamą tvarką nėra lengva, nes kolektyvas ir vadovas skiria nedaug dėmesio naujam darbuotojui. Būtina domėtis, diskutuoti ir aptarti su visais darbuotojais socializacijos esmę, naujo darbuotojo įsiliejimą į kolektyvą, supažindinimą su vyraujančiomis vertybėmis, bendravimo bei elgesio normomis.
6. Penktadalis respondentų, dirbančių Vilniuje nurodė, kad organizacijoje konfliktai yra sprendžiami neefektyviai, todėl padidėja įtampa ir priešiškas. Atsižvelginat į tai, būtina suprasti, kad efektyvus konfliktų sprendimas reikalauja tinkamų įgūdžių, todėl siūloma šiuos įgūdžius patobulinti pasitelkiant kompetetingus asmenis iš išorės, dalyvaujant mokymuose ar seminaruose.
7. Vienas iš matomiausių, akivaizdžiausių organizacinės kultūros elementų išraiškos būdų yra įvairūs pasakojimai, istorijos, kurie yra perduodami naujai prisijungusiems organizacijos nariams. Dauguma darbuotojų iš Šiaulių, Alytaus, Panevėžio nurodė, kad jie tik dalies žino savo organizacijos įkūrimo istoriją, o Kauno darbuotojai išvis jos nežino. Atsižvelgiant į tai,

visų regioninių centrų susitikimo metu vadovė turėtų supažindinti visus jos narius su organizacijos įkūrimo istorija ir taip dar labiau sustiprinti organizacinę kultūrą.

- 8.** Kadangi darbo sąlygas ir aplinką norėtų keisti dalis Kauno, Marijampolės ir Vilniaus darbuotojų, rekomenduotina išsamiau ištirti ir išsiaiškinti konkrečias keitimo priežastis ir galimus sprendimo būdus.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., et al., The institution and its employees compatibility values : case of the Lithuanian police, *HRM & E (Human resources management and ergonomics)*. - Zvolen : Technical University in Zvolen, 2012, vol. 6, No. 2, prieiga per internetą:
https://aleph.library.lt/F/BJDB2U55QD2CX21NXVQGOJBYS12LYYTFPYYI2BT7MAMRV7ECAQ-44373?func=find-b&request=The+institution+and+its+employees+compatibility+values+%3A+case+of+the+Lithuanian+police&find_code=WTI&adjacent=N&local_base=&x=47&y=5&filter_code_1=WLN&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WFM&filter_request_4=&filter_code_5=WSF&filter_request_5, (žiūrėta 2013 05 07).
2. Altaf A., The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model, *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Nr. 6, 2011, p.161-174, prieiga per internetą
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?sid=3bb1474c-670d-48cb-8aaf-d8ba06302780%40sessionmgr111&vid=6&hid=107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=73343667>, (žiūrėta 2013 03 25).
3. Alvesson M., *Understanding gender and organizations - 2nd ed.*, London: Sage Publications, 2009, 266 p.
4. Baker K. A., *Organizational Culture*. Chapter 11, 2002, Prieiga per internetą,
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>, (žiūrėta 2013 08 26).
5. Barker A. M., *Transformational Nursing Leadership– A Vision for the Future*, New York, 263 p., prieiga per internetą
<http://books.google.lt/books?id=SsU1eGCygaEC&pg=PA244&dq=Y.+Wiener+%281988%29&hl=lt&sa=X&ei=dgsTU4XaJsS3hQeX-IHgCw&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Y.%20Wiener%20%281988%29&f=false>, (žiūrėta 2013 04 08).
6. Beach L. R., *Leadership and the art of change: A practical guide to organizational transformation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
7. Boisnier A., Chatman J.A., *The Role of Subcultures in Agile Organizations*, University of California, Berkeley, May 24, 2002, p.1-36, prieiga per internetą:
http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/20_CulturesSubculturesDynamic.pdf, (žiūrėta 2014 01 26).
8. Budinienė L., Svirskienė G., *Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas*, Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006.
9. Cameron K., Quinn R., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, New York: Addison Wesley Longman, 1999.
10. Cornwall J., Perlman B., *Organizational Entrepreneurship*, Boston: Irwin, 1990.
11. Dačiulytė R. ir kt., *Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodiniai nurodymai*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, 96 p. Prieiga per internetą:

http://www.mruni.eu/mru_lt dokumentai/institutai/vadybos institutas/KURSINIU BBD MBD MET ODINIAI%20NURODYMAI PVF.pdf , (žiūrėta 2014 02 03).

12. Deal T., Kennedy A. , *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison: Wesley Publishing Company, 1982.

13. Drucker P. F., *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*, Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ , 2004, 225 p.

14. Dubauskas G., *Organizacijos elgsena*, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006, 154 p. , prieiga per internetą
http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fnaujas.lka.lt%2Fdownload%2F2631%2Fdubausko_organizacijos_elgsena_1.pdf&ei=-6kYU5bNAYXMygPr94AY&usg=AFQjCNGApcv7VbZrlv8L2soyRqarGxmxrw&sig2=wKYe-LAdMtIgiB6KvfWtqA&bvm=bv.62577051,d.bGQ, (žiūrėta 2013 02 03).

15. Dumbliauskas V. , *Sociologija: mokymo priemonė*, Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 1999, 62 p.

16. Fayol H., *Administravimas: teorija ir praktika*, Vilnius: Eugrimas, 2005, 135 p.

17. Gražulis V., Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo galimybės, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012, 3 (27), p. 145-155, prieiga per internetą:
https://aleph.library.lt/F/BJDB2U55QD2CX21NXVQGQJBY5S12LYYTFPYI2BT7MAMRV7ECAQ-49365?func=find-b&request=Darbuotoj%C5%B3+socializacija+Lietuvoje%3A+dabartin%C4%97+situacija+ir+tobulino+perspektyvos+&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&x=0&y=0&filter_code_1=WLN&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WFM&filter_request_4=&filter_code_5=WSF&filter_request_5, (žiūrėta 2014 02 04).

18. Harrison T., Beyer, J. Janice, *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., 1993.

19. Hatch M. J., Cunliffe A. L., *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Second edition*, New York: Oxford university press, 2006, 70 p.

20. Hatch M. J., Cunliffe A. L., *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Second edition*, New York: Oxford university press, 2006, 370 p.

21. Jucevičienė P., *Organizacijos elgsena: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 1996, 46 p.

22. Jucevičius R., *Strateginis organizacijų vystymas: monografija: Antrasis pataisytas ir papildytas Leidimas*, Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, 220 p.

23. Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Vilnius: Lucilijus, 2007, 400 p.

24. Kasiulis J., Barvydienė V. , *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 2001, 327 p.

25. Kavolis V. , *Kultūrinė psichologija*, Vilnius: Baltos lankos, 1995.

26. Kaziliūnas A., Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika, *Viešoji politika ir administravimas.*, 2004, Nr. 9, p. 73-80, prieiga per internetą:
<https://aleph.library.lt/F/SDQA1KJSSEJ2S4ET3THMKQPT81NB76TMR7R11NRM7C8P85KFX->

[02053?func=find-b&request=Visuomenei+teikiam%C5%B3+paslaug%C5%B3+kokyb%C4%97s+ir+organizacin%C4%97s+kult%C5%ABros+s%C4%85veika&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&x=33&y=7&filter_code_1=WLN&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WFM&filter_request_4=&filter_code_5=WSF&filter_request_5=](#), (žiūrėta 2013 02 04).

27. Kets de Vries M., *Dysfunctional Leadership, Contribution to the Encyclopedia of Leadership*, Great Barrington, MA: Berkshire/Sage, 2004, prieiga per internetą: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2219> , (žiūrėta 2013 02 08).

28. Kotter J., Heskett J., *Corporate Culture and Performance*, 1992, prieiga per internetą: <http://www.amazon.com/Corporate-Culture-Performance-John-Kotter/dp/1451655320> , (žiūrėta 2013 01 26).

29. Kroeber A., *Kultūros sąvoka moksle/Kultūros prigimtis*, Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1993.

30. Leonienė B. , *Darbuotojų vadyba*, Kaunas: Šviesa, 2001, 198 p.

31. Malinauskaitė J. Organizacijos kultūros įtaka organizacijos veiklos rezultatams, *15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“*, 2012 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys, Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

32. Mintzberg H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, 1983.

33. Muondo R.A., Perkins S., *Organizational Behaviour: people, process, work and human resource management*, Great Britain, 2013, 335 p., prieiga per internetą , <http://books.google.lt/books?id=XN6b0K007JEC&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=> (žiūrėta 2013 03 26).

34. O'Reilly A., et al, People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *The Academy of Management Journal*, Volume 34, September, 1991, p. 487-516, prieiga per internetą <http://tamuweb.tamu.edu/faculty/bergman/oreilly1991.pdf> , (žiūrėta 2013 07 04).

35. Ouchi W. G., Wilkins A. L., Organizational culture, *Journal Article in Annual review of sociology*, No. 11, 1985 , prieiga per internetą: <http://www.getcited.org/pub/103368921>, (žiūrėta 2014 02 07).

36. Paulauskaitė N., Vanagas P., *Organizacijos kultūros tyrimas, įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą*, Kaunas: Technologija, 1998.

37. Peters T., Waterman, R. , *In Search of Excellence* , New York: Harper and Row, 1982.

38. Plakhotnik M. S, Rocco T. S., *Organizational Culture: A Literature Review of the AHRD, USA*: Florida International University 2005, prieiga per internetą: <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1248&context=sferc> , (žiūrėta 2013 08 26).

39. Poškienė A., *Organizational culture and innovations*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas , Nr. 1, 2006, p. 1-6, prieiga per internetą, <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/46/1392-2758-2006-1-46-45.pdf> , (žiūrėta 2013 01 08).

40. Poškienė A., Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys, daktaro disertacijos santrauka, Kaunas, 1998.
41. Pruskus V., Lukoševičius V., *Organizacijų kultūra*, Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2009.
42. Purlys Č., Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 2009, p. 97–108.
43. Quinn R. E., Rohrbaugh J., *A competing values approach to organizational effectiveness*. Public Productivity Review, 1981, No. 5, p. 122 -140.
44. Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, 376 p.
45. S. Mamedaitytė, Ryšiai su visuomene (autorizuota metodinė medžiaga), 2003, p. 17-26, prieiga per internetą: <http://www.egov.lt/files/att/rsv.doc>, (žiūrėta 2014 02 04).
46. Sakalas A., *Personalo vadyba*, Vilnius: Margi raštai, 1998, 277 p.
47. Schein E. H. Organizational culture, *American Psychologist.*, No. 2, 1990, p. 109-119. Prieiga per internetą: <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf> (žiūrėta 2013 09 03).
48. Schein E. H., *Organizational culture and leadership: Third Edition*, San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 437 p.
49. Schofield W. H., *Types, Methods, and Values of Administrative Statistical*, University of Toronto, 1960, 196 p.
50. Shemerhorn J.R. et al., *Managing Organizational Behavior*, John Wiley&Sons, Inc., 1994.
51. Staniulienė S., *Organizacinė kultūra: mokomoji knyga*, Kaunas: VDU leidykla, 2010, 248 p.
52. Stankevičienė A., Lobavona L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius: VGTU, 2006, 184 p.
53. Stoner J. A. F. et al., *Vadyba (4-asis. leid.)*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, 662 p.
54. Stoškus S., Beržinskienė D., *Vadyba*, Kaunas: Technologija, 2005, 266 p.
55. Šimanskienė L., *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika: metodinė mokomoji knyga*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, 88 p.
56. Šimanskienė L., *Organizacinės kultūros formavimas: monografija*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, 208 p.
57. Šimanskienė L., Tarasevičius T., Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2010, Nr. 20 (1), p. 1-8.
58. Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003, 628 p.
59. Trice H.M., Beyer J.M., *The Cultures of Work Organizations*, New York., 1993.

60. Vanagas P., Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti, *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 2005. p. 217-229.
61. Wiener Y., *National League for Nursing Press*, New York.
62. Williams A. et al., *Communication and culture*, Institute of Personnel Management, 1993.
63. Zakarevičius P. ir kt., *Organizacijų vystymosi paradigma*, Kaunas: VDU, 2004, 512 p.
64. Zakarevičius P., *Pokyčiai organizacijose, priežastys, valdymas, pasekmės*, Kaunas: VDU, 2003, 176 p.
65. Zakarevičius P., Organizacijos kultūra kaip pokyčių prietastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2004, p. 201-209 . Prieiga per internetą:
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=731bf33d-2eec-44aa-ab8b-605db5b44ded%40sessionmgr112&vid=6&hid=114>, (žiūrėta 2013 06 20).
66. Камерон К. С., Куинн, Р. Э., *Диагностика и изменение организационной культуры*, Санкт-Петербург: Питер., 2001, 320 с.
67. Шейн Е.Н., *Организационная культура и лидерство*, Серия «Теория и практика менеджмент», Санкт-Петербург, 2002, 336 с.

ANOTACIJA

Miliauskienė J. „RDD“ organizacijos subkultūrų vaidmens įtaka formuojant bendrą organizacinę kultūrą. Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014, 92 p.

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos užsienio ir Lietuvos autorių organizacinės kultūros sąvokos, ypatybės, charakteristikos ir funkcijos. Organizacinės kultūros kūrimas, įdiegimas ir puoselėjimas yra pabrėžiamas kaip neišvengiamas procesas kiekvienoje organizacijoje, kuris organizacijai padeda lengviau prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, siekti efektyvumo ir užsibrėžtų tikslų. Skiriamas dėmesys subkultūrų egzistavimui organizacijoje. Atskirų subkultūrų įvertinimas padeda surasti sąlyčio taškus tarp jų pačių ir atskleisti kiekvienos reikšmę bendrajai kultūrai – tai ypač reikšminga planuojant, organizuojant visos organizacijos veiklą.

Magistrinio darbo tyrimo tikslas - ištirti „RDD“ organizacijos organizacinės kultūros raišką ir išsiaiškinti subkultūrų įtaką formuojant bendrą organizacinę kultūrą. Organizacijos „RDD“ dominuojančiam organizacinės kultūros tipui nustatyti buvo pasirinktas K.S. Camerono ir R.E. Quinno sukurtas organizacinės kultūros tyrimo instrumentas - Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). Subkultūros organizacijoje buvo tiriamos trimis lygmenimis pagal E. Scheino modelį.

Pagrindiniai žodžiai: organizacija, organizacinė kultūra, subkultūros, vertybės, organizacinės kultūros diagnozavimas.

ANOTATION

Miliauskienė J. Impact of subcultures for the formation of overall organizational culture of RDD organization. Human resources management Master of Science thesis. Supervisor Prof. Dr. V. Gražulis, Vilnius: Mykolas Romeris University, 2014, 92 p.

Lithuanian and foreign authors organizational culture definitions, features and characteristics are analyzed in the Master of Science thesis. Creation of organizational culture, implementation of it and taking care of it are emphasized as the inevitable process which helps easier adaptation to continuous environmental changes, helps to achieve effectiveness and established tasks in every organization. Attention is paid towards existence of subcultures in the organization. Evaluation of separate subcultures permits finding common points among these subcultures and reveal importance of every subculture – this is particularly important for planning and running organizational work.

Goal of this Master of Science thesis – to analyze expression of RDD organization organizational subcultures and to determine impact of subcultures on formation overall organizational culture. For the determination of the dominant organizational culture type there was selected organizational culture analysis instrument by K.S. Cameron and R.E. Quinn - Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). Subcultures were analyzed by three levels according to E. Schein model.

Keywords: organization, organizational culture, subcultures, values, diagnosis of organizational culture.

SANTRAUKA

Miliauskienė J. „RDD“ organizacijos subkultūrų vaidmens įtaka formuojant bendrą organizacinę kultūrą. Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014, 92 p.

Vienu svarbiausių organizacijos sėkmingo gyvavimo elementu išskiriama organizacinė kultūra, todėl būtina kalbėti apie jos analizės svarbą kiekvienai organizacijai. Organizacinės kultūros kūrimas, įdiegimas, puoselėjimas ar keitimas yra neišvengiamas procesas kiekvienoje organizacijoje. Organizacijų vadovams svarbu suprasti, kad jų indėlis šiame procese yra itin reikšmingas, nes suformuota organizacinė kultūra formuoja darbuotojų elgseną ir nuostatas, taip sulaukiama atgalinio ryšio – bendrų tikslų pasiekimo.

Svarbu paminėti, kad organizacinė kultūra nėra vienalytė, o susideda iš įvairių subkultūrų, kurioms būdinga stiprinti arba silpninti vyraujančią organizacinę kultūrą. Atskirų subkultūrų įvertinimas, identifikavimas padeda surasti sąlyčio taškus tarp jų pačių ir atskleisti kiekvienos reikšmę bendrajai kultūrai – tai ypač reikšminga planuojant, organizuojant visos organizacijos veiklą. Šiuo magistriniu darbu siekiama atsakyti į klausimą: kodėl svarbu ištirti, išanalizuoti, diagnozuoti bendrą organizacinę kultūrą ir regioninių centrų subkultūrų įtakos poveikį bendrai organizacinei kultūrai.

Tyrimo tikslas - ištirti organizacijos „RDD“ organizacinės kultūros raišką ir išsiaiškinti subkultūrų įtaką formuojant bendrą organizacinę kultūrą. Organizacijos „RDD“ dominuojančiam organizacinės kultūros tipui nustatyti buvo pasirinktas K.S. Camerono ir R.E. Quinno sukurtas organizacinės kultūros tyrimo instrumentas - Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). Subkultūros organizacijoje buvo tiriamos trimis lygmenimis pagal E. Scheino modelį. Iškelta hipotezė, kad organizacijoje egzistuojančios subkultūros galimai silpnina bendrą organizacinę kultūrą nepasitvirtino, kadangi organizacinė kultūra organizacijoje „RDD“ yra stipri ir palaikoma subkultūrų.

SUMMARY

Miliauskienė J. Impact of subcultures for the formation of overall organizational culture of RDD organization. Human resources management master of science thesis. Supervisor Prof. Dr. V. Gražulis, Vilnius: Mykolas Romeris University, 2014, 92 p.

One of the most important elements for the success of organization is organizational culture, therefore discussions towards cultures analysis are very important for every organization. Creation, implementation, taking care of or changes of organizational culture are inevitable processes in every organization. It is very important for leaders of the organizations to understand their own role in these processes, because organizational culture forms the behavior and attitude of employees, and as the feedback – common goals – are achieved.

It is important to note, that organizational culture is not homogenic, but consist from various subcultures, which can strengthen or weaken dominating organizational culture. Evaluation of separate subcultures allows to find common points of contact among them and to reveal the impact that each subculture is having on common culture – this is especially important while running activities of overall organization. With this thesis we try to answer the question: why it is important to analyze and diagnose general organizational culture and impact of regional center subcultures for the overall organizational culture.

The goal of this thesis – to analyze expression of organizational cultures of RDD organization and to determine impact of subcultures for the formation of overall culture of organization. For the detection of dominating organizational subculture K.S. Cameron and R.E. Quinn analysis instrument was selected – Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). Organization

subcultures were analyzed by three levels according to E. Shein model. Raised hypothesis that existing subcultures in the organization possibly weakens overall organizational culture was disproved, because overall organizational culture of RDD is strong and is supported by subcultures.

PRIEDAI

Tyrimo anketa vadovams

Gerb. Vadovai,

Esu Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto žmogiškųjų išteklių vadybos programos magistrinių studijų studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą „**RDD organizacijos subkultūrų vaidmens įtaka formuojant bendrą organizacinę kultūrą**“, kurio tikslas – nustatyti Jūsų organizacijos esamą ir siektiną organizacinės kultūros tipą. Organizacinė kultūra – vyraujančių vertybių, normų, taisyklių visuma, kuri pripažįstama daugumos darbuotojų, bei pasireiškia per elgesio būdus.

Anketoje nėra „teisingų“ ar „klaidingų“ atsakymų, todėl pasistenkite įdėmiai perskaityti teiginius ir atsakyti į juos kiek galima objektyviau, tai neužtruks ilgiau nei 20 min.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus!

Jovita Miliauskienė

Anketos pildymo instrukcija. Anketą sudaro 6 teiginių blokai, kiekviename iš jų pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Jūsų prašoma paskirstyti 100 % taip, kaip Jums atrodo yra būdinga organizacijai. Didžiausią dalį skirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai būdinga Jūsų organizacijai. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30, 40....) arba penkių (5, 15, 25, 35...). Atkreipkite dėmesį, kad atsakymams yra pateiktos dvi skiltys: „Organizacija dabar“ ir „Organizacija ateityje“. Skiltyje „Organizacija dabar“ apibūdinkite organizaciją taip, kokia ji yra dabar. Skiltyje „Organizacija ateityje“ apibūdinkite taip, kokia organizacija turėtų būti po 5 metų, kad būtų labai sėkminga.

Pildymo pavyzdys.

Jeigu Jums atrodo, kad A alternatyva labai primena Jūsų organizaciją, B - šiek tiek, C - mažiau, o D - visiškai nebūdinga, tai procentinius balus paskirstykite: A-60 %, B-25 %, C-15 %, D-0 %. Svarbu, kad bendra taškų suma būtų lygi 100 %.

1.	Svarbiausios organizacijos charakteristikos	Organizacija dabar	Organizacija ateityje
A	Organizacija išsiskiria savo unikaliais ypatumais, ji tarsi didelė šeima, kurios nariai turi daug bendro.		
B	Organizacija yra labai dinamiška, jos aplinka skatina verslumą. Žmonės linkę aukotis ir rizikuoti.		
C	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduočių atlikimą. Žmonės taip pat orientuoti į rezultatus, tačiau stipriai konkuruoja tarpusavyje.		
D	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmai reguliuojami formaliomis instrukcijomis, taisyklėmis bei procedūromis.		
	Viso:		
2.	Valdymo stilius organizacijoje	Organizacija dabar	Organizacija ateityje
A	Valdymo stilius organizacijoje pasireiškia skatinimu, patarimais ir mokymais.		

B	Valdymo stilius organizacijoje pasireiškia versliškumu, novatoriškumu ir rizikavimu.		
C	Valdymo stilius organizacijoje pasireiškia orientacija į rezultatus, agresija konkurentų atžvilgiu.		
D	Valdymo stilius organizacijoje pasireiškia sklandžiu veiklos koordinavimu bei nuosekliu veiklos organizavimu.		
	Viso:	100 %	100 %
3.	Vadovavimas darbuotojams	Organizacija dabar	Organizacija ateityje
A	Skatinamas komandinis darbas, aktyvus dalyvavimas veikloje priimant sprendimus.		
B	Skatinama individuali rizika, atsakomybė bei kūrybinė laisvė.		
C	Būdinga aukšti reikalavimai, orientacija į pasiekimus bei stipri konkurencija.		
D	Akcentuojamas santykių, garantijų, darbo vietos užtikrintumas ir stabilumas.		
	Viso:	100 %	100 %
4.	Organizacijos vieningumas	Organizacija dabar	Organizacija ateityje
A	Organizaciją vienija pasišventimas darbui, lojalumas, abipusis pasitikėjimas. Įsipareigojimas organizacijoje yra aukšto lygio.		
B	Organizaciją vienija siekis tobulėti ir pirmauti. Pabrėžiama novatoriškumo bei organizacijos plėtros svarba.		
C	Organizaciją vienija užsibrėžtų tikslų siekimas ir įgyvendinimas. Nuolat diskutuojama apie agresivumą konkurentų atžvilgiu ir pergalę konkurencinėje kovoje.		
D	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Svarbu išlaikyti sklandžiai veikiančią organizaciją.		
	Viso:	100 %	100 %
5.	Strateginiai tikslai	Organizacija dabar	Organizacija ateityje
A	Organizacijai svarbus darbuotojų ugdymas, jų pasitikėjimo, atvirumo, dalyvavimo valdyje skatinimas.	10	
B	Organizacija akcentuoja naujų išteklių, galimybių, problemų sprendimų būdų svarbą.	30	
C	Organizacija pabrėžia konkurencinius veiksmus ir pasiekimus. Dominuoja tikslingas užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas ir pirmavimas rinkoje.	50	
D	Organizacija pabrėžia stabilumą ir pastovumą. Svarbus efektyvumas, rentabilumas, kontrolė ir sklandi visų procesų veikla.	50	
	Viso:	130%	100 %
6.	Sėkmės kriterijai	Organizacija dabar	Organizacija ateityje
A	Organizacija apibrėžia sėkmę skirdama dėmesį žmogiškiesiems ištekliams, komandiniui darbui, darbuotojų atsidavimo organizacijai vystymuisi.		
B	Organizacija apibrėžia sėkmę unikalių ir naujų paslaugų kūrimu. Tai paslaugų lyderis ir inovatorius.		

C	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi rinkos užkariavimu ir konkurentų pralenkimu. Svarbiausias yra konkurencinis pranašumas.		
D	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi darbo našumu, rentabilumu, sklandžiu darbu bei žemais veiklos kaštais.		
	Viso:	100 %	100 %

Informacija apie Jus:

<p>Jūsų lytis:</p> <p><input type="checkbox"/> Vyras</p> <p><input type="checkbox"/> Moteris</p>	<p>Jūsų amžius:</p> <p><input type="checkbox"/> iki 25 (imtinai)</p> <p><input type="checkbox"/> daugiau 25 iki 35</p> <p><input type="checkbox"/> daugiau 35 iki 45</p> <p><input type="checkbox"/> daugiau 45 iki 55</p> <p><input type="checkbox"/> daugiau nei 55</p>
<p>Regioninis centras, kuriame dirbate:</p> <p><input type="checkbox"/> Vilnius</p> <p><input type="checkbox"/> Kaunas</p> <p><input type="checkbox"/> Klaipėda</p> <p><input type="checkbox"/> Šiauliai</p> <p><input type="checkbox"/> Panevėžys</p> <p><input type="checkbox"/> Alytus</p> <p><input type="checkbox"/> Marijampolė</p>	<p>Jūsų išsilavinimas:</p> <p><input type="checkbox"/> Vidurinis</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštesnysis</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštasis</p> <p>Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje: ___ metai.</p>

Dėkoju Jums už geranoriškumą pildant anketą!

Bendri vadovų organizacinės kultūros tyrimo rezultatai

Organizacijos Vadovas/-ė	Organizacinės kultūros tipas	Organizacija dabar	Organizacija ateityje
Visos organizacijos vadovė	Klanas (A)	33,3 %	36,7 %
	Adhokratija (B)	26,7 %	26,7 %
	Rinka (C)	15,8 %	17,5 %
	Hierarchija (D)	24,2 %	19,1 %
	Viso :	100 %	100 %
Kauno regioninio centro vadovas	Klanas (A)	25,0 %	35,8 %
	Adhokratija (B)	29,2 %	25,0 %
	Rinka (C)	21,6 %	20,0 %
	Hierarchija (D)	24,2 %	19,2 %
	Viso :	100 %	100 %
Šiaulių regioninio centro vadovė	Klanas (A)	34,2 %	34,2 %
	Adhokratija (B)	19,2 %	19,2 %
	Rinka (C)	15,8 %	15,8 %
	Hierarchija (D)	30,8 %	30,8 %
	Viso :	100 %	100 %
Marijampolės regioninio centro vadovė	Klanas (A)	20,0 %	26,7 %
	Adhokratija (B)	18,3 %	18,3 %
	Rinka (C)	27,5 %	27,5 %
	Hierarchija (D)	34,2 %	27,5 %
	Viso :	100 %	100 %
Panevėžio regioninio centro vadovė	Klanas (A)	30,8 %	35,8
	Adhokratija (B)	27,5 %	31,7
	Rinka (C)	20,8 %	16,7
	Hierarchija (D)	20,9 %	15,8
	Viso :	100 %	100 %
Klaipėdos regioninio centro vadovas	Klanas (A)	28,3 %	38,3
	Adhokratija (B)	30,0 %	31,7
	Rinka (C)	22,5 %	13,3
	Hierarchija (D)	19,2 %	16,7
	Viso :	100 %	100 %
Alytaus regioninio centro vadovė	Klanas (A)	32,5 %	29,2 %
	Adhokratija (B)	20,8 %	20,8 %
	Rinka (C)	25,8 %	28,3 %
	Hierarchija (D)	20,9 %	21,7 %
	Viso :	100 %	100 %
*	*	*	*
Visų regioninių centrų vadovų atsakymų vidurkis	Klanas (A)	28,5 %	33,3 %
	Adhokratija (B)	24,2 %	24,4 %
	Rinka (C)	22,4 %	20,3 %
	Hierarchija (D)	24,9 %	22,0 %
	Viso :	100 %	100 %

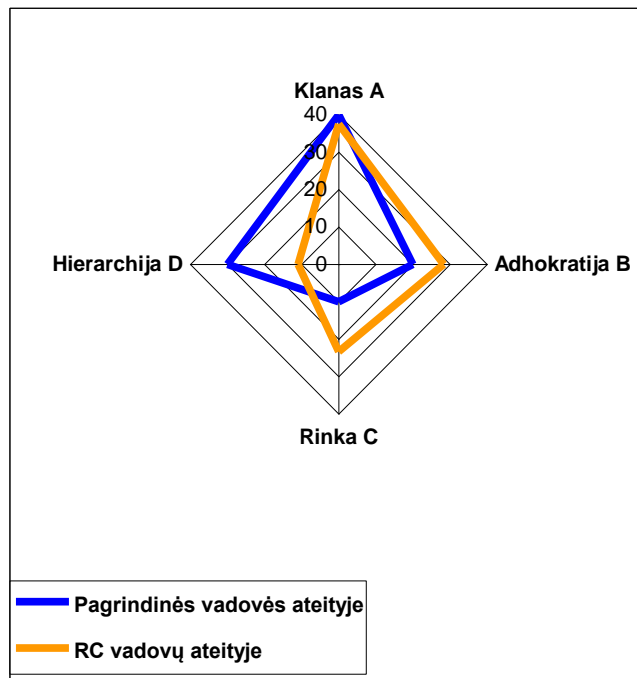
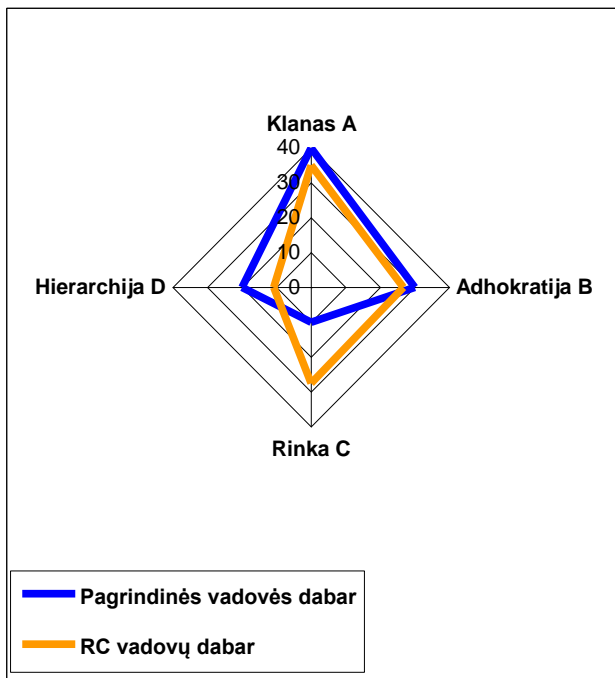
Pagrindinės vadovės ir regioninių centrų vadovų rezultatų palyginimas

1. Svarbiausios organizacijos charakteristikos				
Atsakymų variantai	Pagrindinės vadovės „organizacija dabar“	Regioninių centrų vadovų „organizacija dabar“	Pagrindinės vadovės „organizacija ateityje“	Regioninių centrų vadovų „organizacija ateityje“
A	40 %	35 %	40 %	37,5 %
B	30 %	26,7 %	20 %	28,3 %
C	10 %	27,5 %	10 %	23,3 %
D	20 %	10,8 %	30 %	10,9 %
Iš viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
2. Valdymo stilius organizacijoje				
Atsakymų variantai	Pagrindinės vadovės „organizacija dabar“	Regioninių centrų vadovų „organizacija dabar“	Pagrindinės vadovės „organizacija ateityje“	Regioninių centrų vadovų „organizacija ateityje“
A	30 %	18,3 %	30 %	20,8 %
B	30 %	25 %	30 %	25,8 %
C	20 %	21,7 %	20 %	18,4 %
D	20 %	35 %	20 %	35,0 %
Iš viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
3. Vadovavimas darbuotojams				
Atsakymų variantai	Pagrindinės vadovės „organizacija dabar“	Regioninių centrų vadovų „organizacija dabar“	Pagrindinės vadovės „organizacija ateityje“	Regioninių centrų vadovų „organizacija ateityje“
A	20 %	23,3 %	30 %	32,5 %
B	30 %	29,2 %	20 %	23,3 %
C	10 %	15 %	30 %	16,7 %
D	40 %	32,5 %	20 %	27,5 %
Iš viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
4. Organizacijos vieningumas				
Atsakymų variantai	Pagrindinės vadovės „organizacija dabar“	Regioninių centrų vadovų „organizacija dabar“	Pagrindinės vadovės „organizacija ateityje“	Regioninių centrų vadovų „organizacija ateityje“
A	30 %	39,2 %	40 %	43,3 %
B	20 %	22,5 %	30 %	24,4 %
C	25 %	22,5 %	20 %	20 %
D	25 %	15,8 %	10 %	12,5 %
Iš viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
5. Strateginiai tikslai				
Atsakymų variantai	Pagrindinės vadovės „organizacija	Regioninių centrų vadovų „organizacija	Pagrindinės vadovės „organizacija	Regioninių centrų vadovų „organizacija

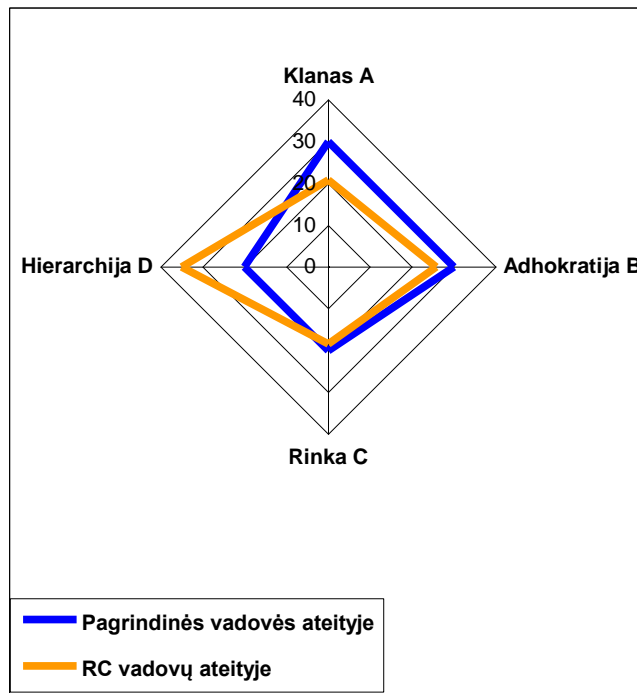
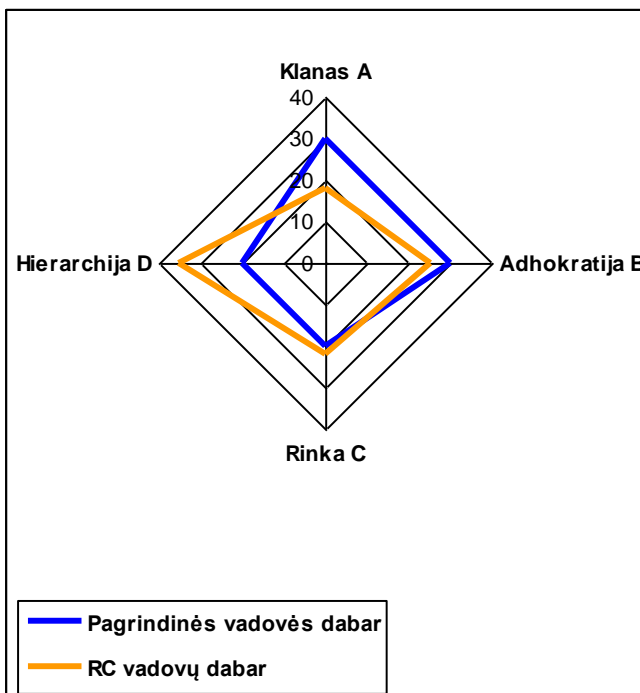
A	40 %	29,2 %	40 %	35,8 %
B	20 %	18,3 %	30 %	19,2 %
C	20 %	20,8 %	15 %	21,7 %
D	20 %	31,7 %	15 %	23,3 %
Iš viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
6. Sėkmės kriterijai				
Atsakymų variantai	Pagrindinės vadovės „organizacija dabar“	Regioninių centrų vadovų „organizacija dabar“	Pagrindinės vadovės „organizacija ateityje“	Regioninių centrų vadovų „organizacija ateityje“
A	40 %	25,8 %	40 %	30,0 %
B	30 %	23,3 %	30 %	25,8 %
C	10 %	26,7 %	10 %	21,7 %
D	20 %	24,2 %	20 %	22,5 %
Iš viso:	100 %	100 %	100 %	100 %

Organizacinės kultūros modeliai pagal 6 kriterijus

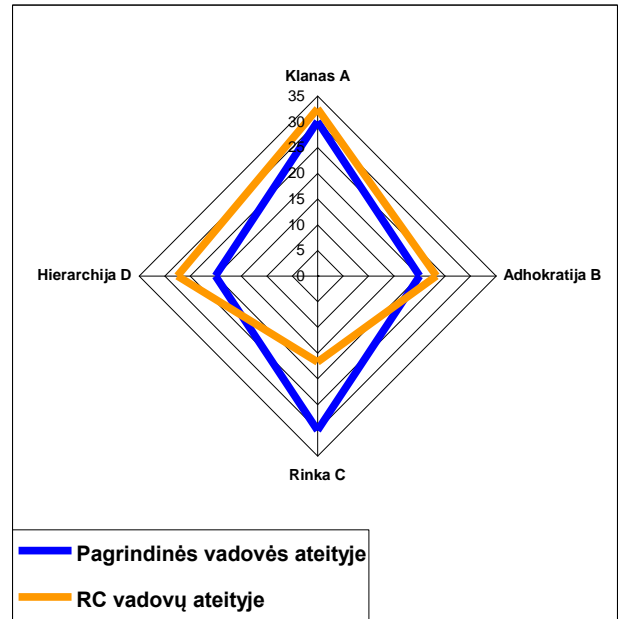
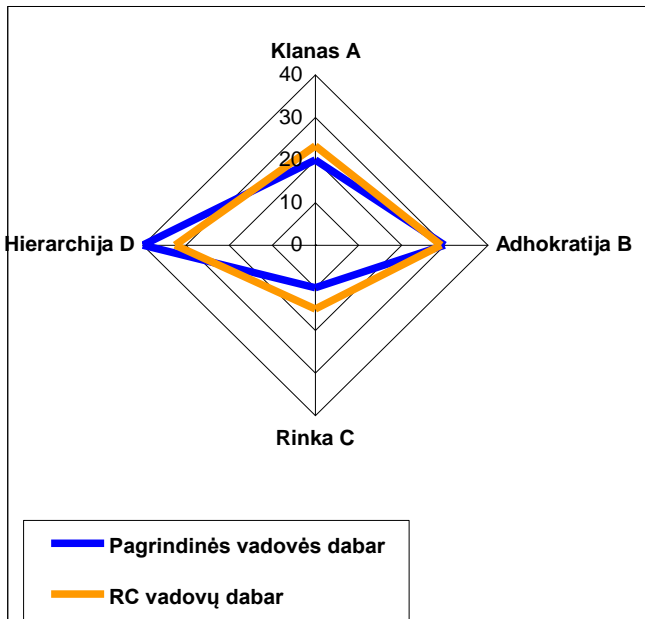
Pagal svarbiausias organizacijos charakteristikas



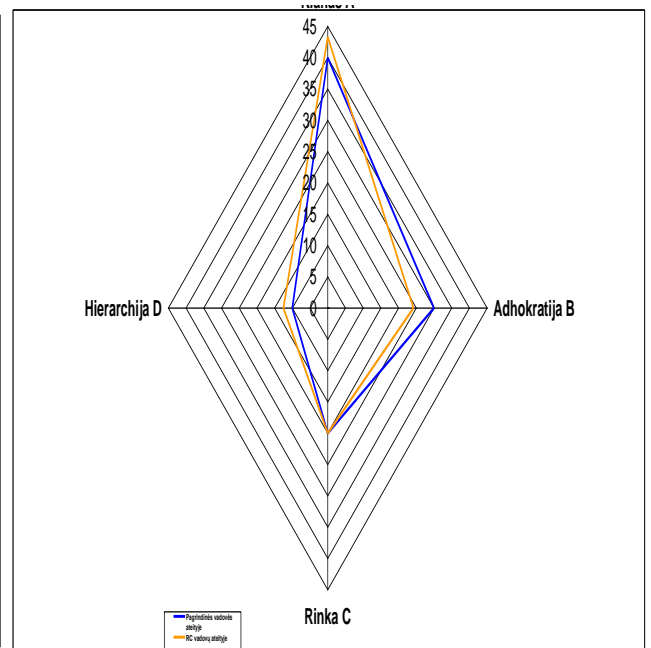
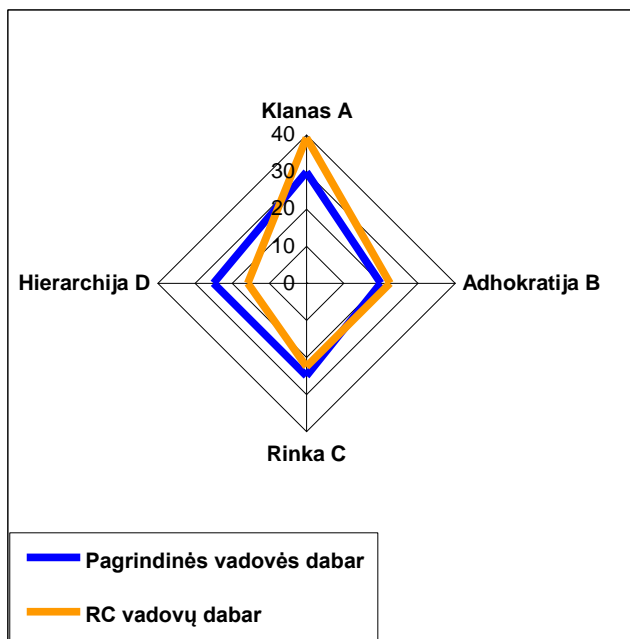
Pagal valdymo stilių organizacijoje



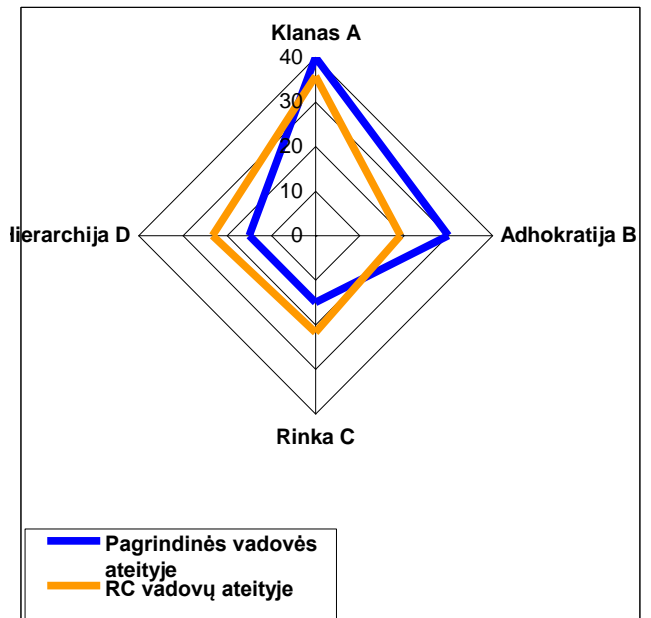
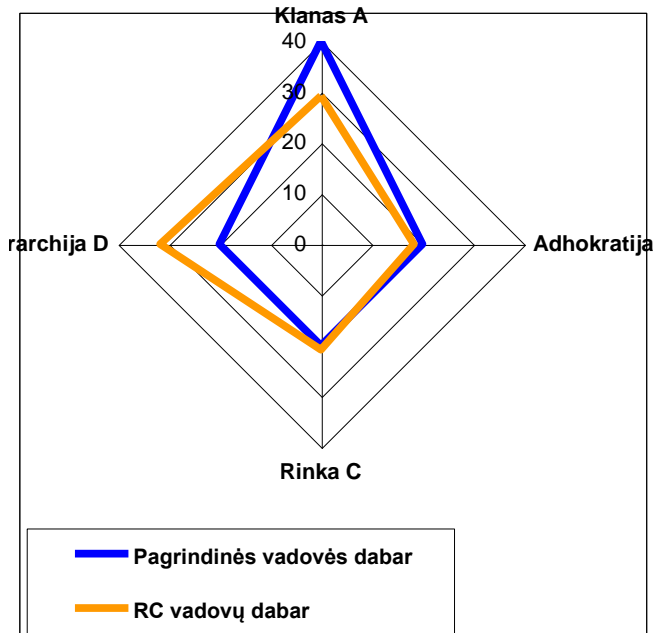
Pagal vadovavimą darbuotojams



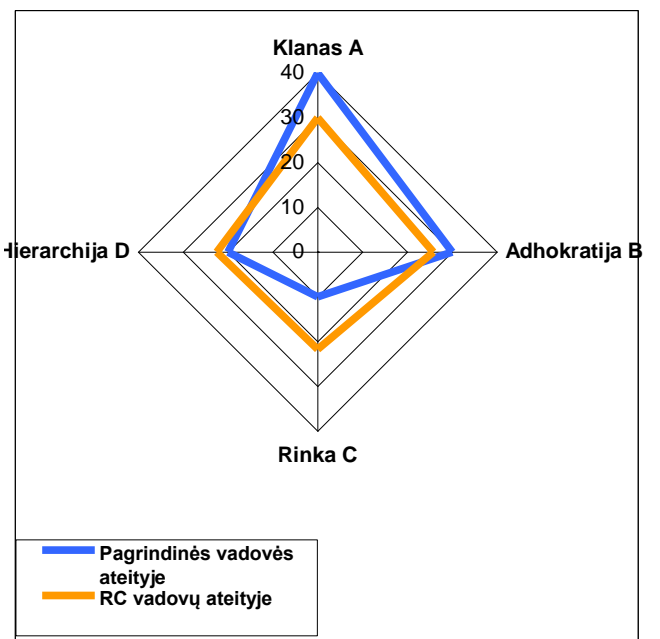
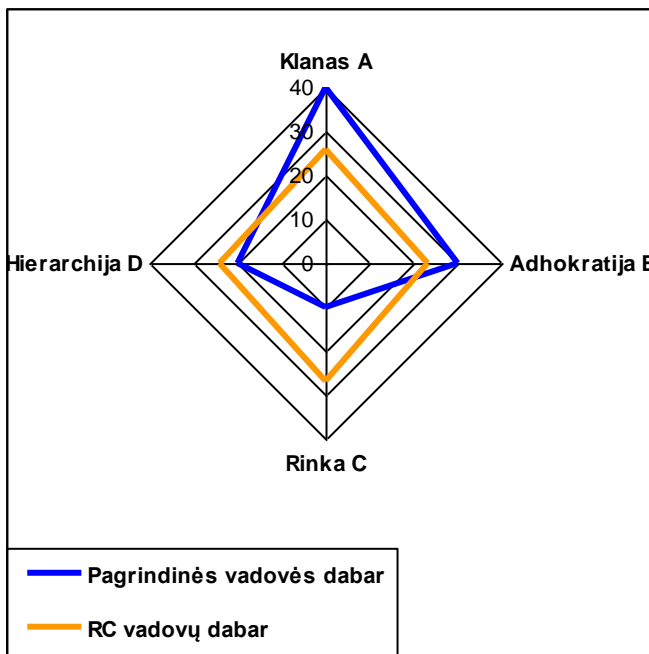
Pagal organizacijos vieningumo kriterijus



Pagal strateginius tikslus



Pagal sėkmės kriterijus



Tyrimo anketa visiems darbuotojams

Gerb. Kolegos,

Esu Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto žmogiškųjų išteklių vadybos programos magistrinių studijų studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą „**RDD organizacijos subkultūrų vaidmens įtaka formuojant bendrą organizacinę kultūrą**“, kurio tikslas – nustatyti Jūsų organizacijos esamą organizacinę kultūrą bei ištirti subkultūrų įtaką bendrai organizacinei kultūrai. Organizacinė kultūra – vyraujančių vertybių, normų, taisyklių visuma, kuri pripažįstama daugumos darbuotojų, bei pasireiškia per elgesio būdus. Organizacinė subkultūra – t.y. organizacijos atskiro padalinio kultūra, pasižyminti tik jai būdingomis savybėmis, vertybėmis bei bendravimo normomis.

Anketa yra anoniminė, nereikia nurodyti nei vardo, nei pavardės. Jūsų atsakymai nebus nagrinėjami individualiai, rezultatai nebus viešai publikuojami. Anketoje nėra „teisingų“ ar „klaidingų“ atsakymų, todėl pasistenkite įdėmiai perskaityti teiginius ir atsakyti į juos kiek galima objektyviau, tai neužtruks ilgiau nei 10 min.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus!
Jovita Miliauskienė

Jeigu nenurodyta kitaip, pažymėkite vieną Jums labiausiai tinkantį variantą.

1. Ką Jums reiškia darbas šioje organizacijoje? (galite pasirinkti kelis variantus)

<input type="checkbox"/> Garantuotas mane tenkinantis atlyginimas	<input type="checkbox"/> Galimybę dirbti lyderiaujančioje, gerą reputaciją turinčioje organizacijoje
<input type="checkbox"/> Darbas pagal specialybę	<input type="checkbox"/> Galimybę tenkinti minimalius finansinius poreikius
<input type="checkbox"/> Savirealizacija	<input type="checkbox"/> Daugybę užduočių, kurios man nepatinka
<input type="checkbox"/> Galimybę dirbti draugiškame kolektyve	<input type="checkbox"/> Vidinį konfliktą dėl mano ir organizacijos vertybių neatitikimo
<input type="checkbox"/> Galimybę dirbti organizacijoje, kuria didžiuojuosi	

2. Su kuo save identifikuojate šioje organizacijoje?

- Su visa organizacija
- Su padaliniu, kuriame dirbu
- Nesijaučiu organizacijos dalimi
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

3. Įvertinkite Jūsų organizacijoje vyraujančias vertybes (kiekvieną vertybę įvertinkite ir pažymėkite skalėje nuo 1 - visiškai nesvarbi, 2 – nesvarbi, 3 – nei svarbi, nei nesvarbi, 4 - gana svarbi, 5 – labai svarbi) :

Vertybė	1	2	3	4	5
Profesionalumas (ypatingas savo darbo srities išmanymas)					
Efektyvumas (nustatytų organizacijos tikslų siekimas)					
Draugiškumas (šilti ir gražūs santykiai tarp organizacijos narių)					
Dorumas (būti nešališkam ir daryti tai, kas yra moralui žmogiškai tinkama)					

Atsakomybė (būtinybė, pareigybė atsakyti už elgesį, veiklą)					
Bendravimas (tai prasminga sąveika tarp visų organizacijos narių)					
Rūpinimasis darbuotojais (organizacijos vadovų skiriamas dėmesys, palaikymas, skatinimas ir rėmimas)					
Įsipareigojimas (darbuotojų tapatinimo su organizacija ir išitraukimo į ją stiprumas)					
Dėmesys klientams (tikslingas poreikių išsiaiškinimas ir visapusiška pagalba)					
Inovacijų taikymas (technologinių, organizavimo, valdymo, veiklos naujovių taikymas organizacijoje)					

4. Pažymėkite 3 vertybes, kurios labiausiai pasireiškia ir yra propaguojamos Jūsų padalinyje:

- Profesionalumas
- Efektyvumas
- Draugiškumas
- Dorumas
- Atsakomybė
- Bendravimas
- Rūpinimasis darbuotojais
- Įsipareigojimas
- Dėmesys klientams
- Inovacijų taikymas

5. Ar lengva naujiems darbuotojams pritaipyti kolektyve ir suprasti esamą tvarką?

- Lengva, nes naujiems darbuotojams nuolat padedama adaptuotis organizacijoje
- Nelabai, nes kolektyvas ir vadovas skiria nedaug dėmesio naujam darbuotojui
- Sunku, nes skiriasi naujų darbuotojų ir organizacijos vertybės bei lūkesčiai
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

6. Ar dalyvaujate įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. renginiuose, šventėse?

- Taip, nes dalyvavimas stiprina bendrumo su organizacija jausmą
- Taip, bet norėtusi, kad jų būtų daugiau bendrų su kolegomis iš visų padalinių
- Nenoriai, bet padaryčiau blogą įspūdį, jei visai nedalyvaučiau
- Nedalyvauju, nes nesijaučiu suprastas ir įvertintas

7. Ar bendraujate ir bendradarbiaujate su kolegomis iš kitų padalinių?

- Taip, tik per bendras organizacijos šventes ir renginius
- Taip, nuolat palaikome ryšį (telefonu, skypu, el. laiškais)
- Kartais, esant būtinybei dėl darbinių klausimų
- Ne, nes neturime nieko bendro

8. Vertinant santykius su vadovu, manote, kad (galite pasirinkti kelis variantus):

- Vadovo ir darbuotojų santykiai organizacijoje yra šilti, draugiški
- Vadovas darbuotojams skiria pakankamai dėmesio, supranta jų poreikius
- Vadovas skatina darbuotojų iniciatyvumą, suteikia galimybę patiems kontroliuoti veiklos būdus
- Vadovas nepakankamai įvertina darbuotojų nuopelnus ir pasiekimus
- Vadovas primeta savo valią darbuotojams, aktyviai demonstruoja savo valdžios galią
- Vadovas vengia daryti tiesioginę įtaką darbuotojams ir pats nerodo iniciatyvos vadovauti

9. Vertinant santykius su bendradarbiais, manote, kad (galite pasirinkti kelis variantus):

- Kolektyvas man patinka ir dirbti jame nėra sunku
- Gerus santykius palaikau tik su keletu bendradarbių
- Organizacijoje man svarbiausia visų kolegų palaikymas ir parama
- Bendravimas vyksta tik oficialiame lygmenyje
- Nėra draugiškų santykių dėl skirtingų vertybių ir požiūrių, todėl jaučiama įtampa
- Bendraujant jaučiamas diskomfortas dėl profesinės ir asmeninės konkurencijos

10. Organizacijoje konfliktai sprendžiami (galite pasirinkti kelis variantus):

- Dažniausiai darbuotojų iniciatyva
- Tarpininkaujant vadovui
- Efektyviai, todėl organizacija išlieka stipri ir lengvai prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos
- Neefektyviai, todėl padidėja įtampa ir priešiškus
- Vengiama spręsti, nes sudėtingas santykių atkūrimas po konflikto, psichologinio klimato pablogėjimas
- Konfliktai nesprendžiami, todėl kolektyvas susiskaldo į grupes

11. Kaip keičiamasi informacija Jūsų organizacijoje ? (galite pasirinkti kelis variantus):

- Informaciją gaunu iš kolegų
- Informaciją perduoda vadovas
- Turime žmogų, kuris praneša visas naujienas
- Informaciją sužinau pavėluotai, dažnai klaidingą
- Informacija sunkiai cirkuliuoja

12. Ar Jums žinoma organizacijos misija ir vizija?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

13. Ar žinote organizacijos tikslus ir ateities planus?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

14. Organizacinės kultūros teiginiai (kiekvieną teiginį įvertinkite taip, iš dalies, ne arba nežinau):

Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne	Nežinau
Žinau savo organizacijos įkūrimo istoriją				
Gerai žinau, koks elgesys organizacijoje toleruojamas, koks ne				
Žinau savo kolegų gimtadienius, hobius ir užklasinę jų veiklą				
Organizaciją drąsiai rekomenduočiau pažįstamiems				
Organizacijoje vartojama specifinė kalba (pvz. įvairūs žargonai, susiję su darbo pobūdžiu)				
Organizacijoje pasakojamos įvairios istorijos apie nusipelnusių darbuotojų veiklą, pasiekimus, įdomius atsitikimus				
Organizacijoje nuolat vyksta įvairios ceremonijos (naujų darbuotojų pristatymas, padalinių įkurtuvės ir pan.)				
Man patinka darbo vietos (kabinetas, pastatas) aplinka ir sąlygos				

15. Manote, kad Jūsų organizacijoje reikėtų keisti šiuos organizacinės kultūros elementus (galite pasirinkti kelis variantus):

- Darbo sąlygas ir aplinką
- Santykius tarp bendradarbių
- Santykius tarp darbuotojų ir vadovo
- Organizacijos vertybes, nuostatas
- Tradicija tapusias šventes, įvairius ritualus
- Nieko nereikia keisti, esu patenkintas esama padėtimi
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

16. Ar Jūs dalyvautumėte organizacinės kultūros keitimo procese?

- Taip, labai noriai
- Tiek, kiek to reikalautų vadovas

- Ne, tai vadovo darbas
- Neturiu nuomonės šiuo klausimu

17. Ar planuojate dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus?

- Taip
- Galbūt, jeigu negausiu geresnio darbo pasiūlymo iš kitos organizacijos
- Taip, jeigu pagerės santykiai tarp bendradarbių ir vadovo
- Ne
- Nežinau, neapsisprendžiu

Informacija apie Jus:

<p>Jūsų lytis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris <p>Jūsų išsilavinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Aukštasis 	<p>Jūsų amžius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> iki 25 (imtinai) <input type="checkbox"/> daugiau 25 iki 35 <input type="checkbox"/> daugiau 35 iki 45 <input type="checkbox"/> daugiau 45 iki 55 <input type="checkbox"/> daugiau nei 55
<p>Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> iki 1 metų (imtinai) <input type="checkbox"/> daugiau 1m. iki 3 m. <input type="checkbox"/> daugiau 3 m. iki 5 m. <input type="checkbox"/> daugiau 5 m. iki 10 m. <input type="checkbox"/> didesnis nei 10 m. 	<p>Regioninis centras, kuriame dirbate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vilnius <input type="checkbox"/> Kaunas <input type="checkbox"/> Klaipėda <input type="checkbox"/> Šiauliai <input type="checkbox"/> Panevėžys <input type="checkbox"/> Alytus <input type="checkbox"/> Marijampolė

Dėkoju Jums už geranoriškumą pildant anketą!

7 lentelė. Teiginio „Ar dalyvaujate įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. renginiuose, šventėse?“ vertinimas tarp Vilniaus ir atskirų subkultūrų

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	p reikšmė
Taip, nes dalyvavimas stiprina bendrumo su organizacija jausmą	70,6%	42,9%	40%	42,9%	63,6%	90,9%	75%	0,399
Taip, bet norėtūsi, kad jų būtų daugiau bendrų su kolegomis iš visų padalinių	17,6%	42,9%	40%	28,6%	36,4%	0%	25%	
Nenoriai, bet padaryčiau blogą įspūdį, jei visai nedalyvaučiau	11,8%	14,3%	20%	28,6%	0%	9,1%	0%	

8 lentelė. Teiginio „Ar dalyvaujate įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. renginiuose, šventėse?“ vertinimas tarp Vilniaus ir subkultūrų bendrai

	Padaliniai	Vilnius	Bendras	p reikšmė
Taip, nes dalyvavimas stiprina bendrumo su organizacija jausmą	70,60%	62,20%	65,80%	0,636
Taip, bet norėtūsi, kad jų būtų daugiau bendrų su kolegomis iš visų padalinių	17,60%	26,70%	22,80%	
Nenoriai, bet padaryčiau blogą įspūdį, jei visai nedalyvaučiau	11,80%	11,10%	11,40%	

9 lentelė. Teiginio „Ar dalyvaujate įmonės organizuojamuose kultūrinėse, sporto ir pan. renginiuose, šventėse?“ vertinimas tarp subkultūrų

	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Taip, nes dalyvavimas stiprina bendrumo su organizacija jausmą	42,90%	40,00%	42,90%	63,60%	90,90%	75,00%	62,20%	0,342
Taip, bet norėtūsi, kad jų būtų daugiau bendrų su kolegomis iš visų padalinių	42,90%	40,00%	28,60%	36,40%	0,00%	25,00%	26,70%	
Nenoriai, bet padaryčiau blogą įspūdį, jei visai nedalyvaučiau	14,30%	20,00%	28,60%	0,00%	9,10%	0,00%	11,10%	

10 lentelė. Organizacinės kultūros teiginiai ir jų vertinimas tarp Vilniaus ir atskirų subkultūrų

		Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras
Žinau savo organizacijos įkūrimo istoriją	Taip	50,00%	14,30%	40,00%	28,60%	27,30%	25,00%	33,30%	36,70%
	Iš dalies	41,20%	28,60%	40,00%	71,40%	54,50%	58,30%	33,30%	46,80%
	Ne	8,80%	14,30%	20,00%	0,00%	18,20%	0,00%	33,30%	10,10%
	Nežinau	0,00%	42,90%	0,00%	0,00%	0,00%	16,70%	0,00%	6,30%
Gerai žinau, koks elgesys organizacijoje toleruojamas, koks ne	Taip	52,90%	42,90%	80,00%	85,70%	54,50%	91,70%	50,00%	62,50%
	Iš dalies	44,10%	42,90%	20,00%	14,30%	36,40%	8,30%	50,00%	33,80%
	Ne	2,90%	0,00%	0,00%	0,00%	9,10%	0,00%	0,00%	2,50%
	Nežinau	0,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,20%
Žinau savo kolegų gimtadienius, hobius ir užklausinę jų veiklą	Taip	26,50%	57,10%	0,00%	42,90%	36,40%	16,70%	0,00%	27,50%
	Iš dalies	58,80%	28,60%	60,00%	42,90%	63,60%	83,30%	100%	61,20%
	Ne	11,80%	0,00%	40,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	8,80%
	Nežinau	2,90%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%
Organizacija drąsiai rekomenduočiau pažįstamiems	Taip	69,70%	57,10%	100%	85,70%	72,70%	83,30%	50,00%	73,40%
	Iš dalies	21,20%	28,60%	0,00%	14,30%	27,30%	8,30%	50,00%	20,30%
	Ne	3,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%
	Nežinau	6,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	0,00%	3,80%
Organizacijoje vartojama specifinė kalba	Taip	11,80%	14,30%	0,00%	0,00%	11,10%	0,00%	25,00%	9,00%
	Iš dalies	29,40%	0,00%	20,00%	28,60%	33,30%	8,30%	25,00%	23,10%
	Ne	50,00%	28,60%	80,00%	42,90%	44,40%	66,70%	25,00%	50,00%
	Nežinau	8,80%	57,10%	0,00%	28,60%	11,10%	25,00%	25,00%	17,90%
Organizacijoje pasakojamos įvairios istorijos apie nusipelnusių darbuotojų veiklą, pasiekimus, įdomius atsitikimus	Taip	20,60%	0,00%	0,00%	28,60%	36,40%	16,70%	50,00%	21,20%
	Iš dalies	41,20%	0,00%	40,00%	28,60%	18,20%	58,30%	50,00%	36,20%
	Ne	29,40%	71,40%	20,00%	14,30%	27,30%	8,30%	0,00%	26,20%
	Nežinau	8,80%	28,60%	40,00%	28,60%	18,20%	16,70%	0,00%	16,20%
Organizacijoje nuolat vyksta įvairios ceremonijos	Taip	32,40%	28,60%	20,00%	28,60%	30,00%	58,30%	25,00%	34,20%
	Iš dalies	38,20%	14,30%	20,00%	42,90%	40,00%	16,70%	50,00%	32,90%
	Ne	23,50%	42,90%	40,00%	0,00%	10,00%	8,30%	0,00%	19,00%
	Nežinau	5,90%	14,30%	20,00%	28,60%	20,00%	16,70%	25,00%	13,90%

6 PRIEDO TĘSINYS

Man patinka darbo vietos (kabinetas, pastatas) aplinka ir sąlygos	Taip	38,20%	28,60%	75,00%	85,70%	54,50%	83,30%	25,00%	51,90%
	Iš dalies	41,20%	57,10%	25,00%	14,30%	45,50%	16,70%	50,00%	36,70%
	Ne	14,70%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	8,90%
	Nežinau	5,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%

11 lentelė. Organizacinės kultūros teiginiai ir jų vertinimas tarp Vilniaus ir bendrai subkultūrų

		Vilnius	Subkultūros	Bendras	P reikšmė
Žinau savo organizacijos įkūrimo istoriją	Taip	50,00%	26,70%	36,70%	0,067
	Iš dalies	41,20%	51,10%	46,80%	
	Ne	8,80%	11,10%	10,10%	
	Nežinau	0,00%	11,10%	6,30%	
Gerai žinau, koks elgesys organizacijoje toleruojamas, koks ne	Taip	52,90%	69,60%	62,50%	0,317
	Iš dalies	44,10%	26,10%	33,80%	
	Ne	2,90%	2,20%	2,50%	
	Nežinau	0,00%	2,20%	1,20%	
Žinau savo kolegų gimtadienius, hobius ir užklasinę jų veiklą	Taip	26,50%	28,30%	27,50%	0,864
	Iš dalies	58,80%	63,00%	61,20%	
	Ne	11,80%	6,50%	8,80%	
	Nežinau	2,90%	2,20%	2,50%	
Organizacija drąsiai rekomenduočiau pažįstamiems	Taip	69,70%	76,10%	73,40%	0,813
	Iš dalies	21,20%	19,60%	20,30%	
	Ne	3,00%	2,20%	2,50%	
	Nežinau	6,10%	2,20%	3,80%	
Organizacijoje vartojama specifinė kalba (pvz. įvairūs žargonai, susiję su darbo pobūdžiu)	Taip	11,80%	6,80%	9,00%	0,224
	Iš dalies	29,40%	18,20%	23,10%	
	Ne	50,00%	50,00%	50,00%	
	Nežinau	8,80%	25,00%	17,90%	
Organizacijoje pasakojamos įvairios istorijos apie nusipelnusių darbuotojų veiklą, pasiekimus, įdomius atsitikimus	Taip	20,60%	21,70%	21,20%	0,450
	Iš dalies	41,20%	32,60%	36,20%	
	Ne	29,40%	23,90%	26,20%	
	Nežinau	8,80%	21,70%	16,20%	
Organizacijoje nuolat vyksta įvairios ceremonijos (naujų darbuotojų pristatymas, padalinių įkurtuvės ir pan.)	Taip	32,40%	35,60%	34,20%	0,262
	Iš dalies	38,20%	28,90%	32,90%	
	Ne	23,50%	15,60%	19,00%	
	Nežinau	5,90%	20,00%	13,90%	
Man patinka darbo vietos (kabinetas, pastatas) aplinka ir sąlygos	Taip	38,20%	62,20%	51,90%	0,600
	Iš dalies	41,20%	33,30%	36,70%	
	Ne	14,70%	4,40%	8,90%	
	Nežinau	5,90%	0,00%	2,50%	

12 lentelė. Organizacinės kultūros teiginiai ir jų vertinimas tarp subkultūrų

		Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Žinau savo organizacijos įkūrimo istoriją	Taip	14,30%	40,00%	28,60%	27,30%	25,00%	33,30%	26,70%	0,353
	Iš dalies	28,60%	40,00%	71,40%	54,50%	58,30%	33,30%	51,10%	
	Ne	14,30%	20,00%	0,00%	18,20%	0,00%	33,30%	11,10%	
	Nežinau	42,90%	0,00%	0,00%	0,00%	16,70%	0,00%	11,10%	
Gerai žinau, koks elgesys organizacijoje toleruojamas, koks ne	Taip	42,90%	80,00%	85,70%	54,50%	91,70%	50,00%	69,60%	0,437
	Iš dalies	42,90%	20,00%	14,30%	36,40%	8,30%	50,00%	26,10%	
	Ne	0,00%	0,00%	0,00%	9,10%	0,00%	0,00%	2,20%	
	Nežinau	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,20%	
Žinau savo kolegų gimtadienius, hobius ir užklasinę jų veiklą	Taip	57,10%	0,00%	42,90%	36,40%	16,70%	0,00%	28,30%	0,034
	Iš dalies	28,60%	60,00%	42,90%	63,60%	83,30%	100,00%	63,00%	
	Ne	0,00%	40,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	6,50%	
	Nežinau	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,20%	
Organizacija drąsiai rekomenduočiau pažįstamiems	Taip	57,10%	100,00%	85,70%	72,70%	83,30%	50,00%	76,10%	0,524
	Iš dalies	28,60%	0,00%	14,30%	27,30%	8,30%	50,00%	19,60%	
	Ne	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,20%	
	Nežinau	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	0,00%	2,20%	
Organizacijoje vartojama specifinė kalba (pvz. įvairūs žargonai, susiję su darbo pobūdžiu)	Taip	14,30%	0,00%	0,00%	11,10%	0,00%	25,00%	6,80%	0,404
	Iš dalies	0,00%	20,00%	28,60%	33,30%	8,30%	25,00%	18,20%	
	Ne	28,60%	80,00%	42,90%	44,40%	66,70%	25,00%	50,00%	
	Nežinau	57,10%	0,00%	28,60%	11,10%	25,00%	25,00%	25,00%	
Organizacijoje pasakojamos įvairios istorijos apie nusipelnusių darbuotojų veiklą, pasiekimus, įdomius atsitikimus	Taip	0,00%	0,00%	28,60%	36,40%	16,70%	50,00%	21,70%	0,092
	Iš dalies	0,00%	40,00%	28,60%	18,20%	58,30%	50,00%	32,60%	
	Ne	71,40%	20,00%	14,30%	27,30%	8,30%	0,00%	23,90%	
	Nežinau	28,60%	40,00%	28,60%	18,20%	16,70%	0,00%	21,70%	

6 PRIEDO TĘSINYS

Organizacijoje nuolat vyksta įvairios ceremonijos (naujų darbuotojų pristatymas, padalinių įkurtuvės ir pan.)	Taip	28,60%	20,00%	28,60%	30,00%	58,30%	25,00%	35,60%	
	Iš dalies	14,30%	20,00%	42,90%	40,00%	16,70%	50,00%	28,90%	
	Ne	42,90%	40,00%	0,00%	10,00%	8,30%	0,00%	15,60%	
	Nežinau	14,30%	20,00%	28,60%	20,00%	16,70%	25,00%	20,00%	0,574
Man patinka darbo vietos (kabinetas, pastatas) aplinka ir sąlygos	Taip	28,60%	75,00%	85,70%	54,50%	83,30%	25,00%	62,20%	0,149

13 lentelė. Vertybių vertinimo vidurkiai tarp Vilniaus miesto ir padalinių darbuotojų

Vertybės	Vilnius	Padaliniai	p reikšmė
Profesionalumas	4,44	4,57	0,432
Efektyvumas	4,15	3,87	0,250
Draugiškumas	3,94	4,39	0,016
Dorumas	3,94	4,43	0,047
Atsakomybė	4,50	4,54	0,765
Bendravimas	4,03	4,37	0,063
Rūpinimasis darbuotojais	3,62	4,15	0,054
Įsipareigojimas	3,76	3,93	0,407
Dėmesys klientams	4,50	4,52	0,917
Inovacijų taikymas	3,68	3,80	0,570

14 lentelė. Vertybių vertinimo vidurkiai tarp Vilniaus miesto ir atskirų padalinių darbuotojų

Vertybės	Miestai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė	Vertybės	Miestai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Profesionalumas	Vilnius	4,44	0,79	0,871	Bendravimas	Vilnius	4,03	0,97	0,353
	Kaunas	4,57	0,54			Kaunas	4,57	0,54	
	Klaipėda	4,80	0,45			Klaipėda	4,60	0,55	
	Šiauliai	4,43	0,54			Šiauliai	4,00	0,58	
	Panevėžys	4,55	0,82			Panevėžys	4,45	0,52	
	Alytus	4,67	0,49			Alytus	4,42	0,67	
	Marijampolė	4,25	0,96			Marijampolė	4,00	1,16	
	Total	4,51	0,69			Total	4,22	0,81	
Efektyvumas	Vilnius	4,15	1,08	0,742	Rūpinimasis darbuotojais	Vilnius	3,62	1,42	0,078
	Kaunas	4,14	1,22			Kaunas	3,43	0,98	
	Klaipėda	4,00	0,00			Klaipėda	4,60	0,55	
	Šiauliai	3,86	0,38			Šiauliai	4,00	0,82	
	Panevėžys	3,73	1,56			Panevėžys	3,91	0,70	
	Alytus	4,00	0,74			Alytus	4,67	0,65	
	Marijampolė	3,25	1,50			Marijampolė	4,25	0,50	
	Total	3,99	1,06			Total	3,92	1,13	
Draugiškumas	Vilnius	3,94	1,07	0,094	Įsipareigojimas	Vilnius	3,76	1,02	0,582
	Kaunas	4,43	0,54			Kaunas	4,00	0,00	
	Klaipėda	4,60	0,55			Klaipėda	4,00	0,71	
	Šiauliai	4,00	0,58			Šiauliai	3,57	0,98	
	Panevėžys	4,18	0,41			Panevėžys	3,91	0,83	
	Alytus	4,75	0,45			Alytus	4,25	0,45	
	Marijampolė	4,25	0,50			Marijampolė	3,50	1,00	
	Total	4,20	0,83			Total	3,86	0,85	

Dorumas	Vilnius	3,94	1,30	0,222	Dėmesys klientams	Vilnius	4,50	0,83	0,137
	Kaunas	4,14	0,90			Kaunas	3,71	1,70	
	Klaipėda	4,80	0,45			Klaipėda	5,00	0,00	
	Šiauliai	4,29	0,49			Šiauliai	4,14	1,46	
	Panevėžys	4,18	0,60			Panevėžys	4,73	0,47	
	Alytus	4,75	0,45			Alytus	4,75	0,45	
	Marijampolė	4,50	0,58			Marijampolė	4,75	0,50	
	Total	4,22	0,99			Total	4,51	0,91	
Atsakomybė	Vilnius	4,50	0,66	0,135	Inovacijų taikymas	Vilnius	3,68	1,01	0,177
	Kaunas	5,00	0,00			Kaunas	3,43	1,40	
	Klaipėda	4,60	0,55			Klaipėda	3,60	0,55	
	Šiauliai	4,43	0,79			Šiauliai	3,71	0,49	
	Panevėžys	4,18	0,75			Panevėžys	3,82	1,08	
	Alytus	4,75	0,45			Alytus	4,42	0,52	
	Marijampolė	4,25	0,50			Marijampolė	3,00	1,41	

15 lentelė. Vertybių vertinimo vidurkiai tarp padalinių darbuotojų

Vertybės	Miestai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė	Vertybės	Miestai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Profesionalumas	Kaunas	4,57	0,54	0,807	Bendravimas	Kaunas	4,57	0,54	0,406
	Klaipėda	4,80	0,45			Klaipėda	4,60	0,55	
	Šiauliai	4,43	0,54			Šiauliai	4,00	0,58	
	Panevėžys	4,55	0,82			Panevėžys	4,45	0,52	
	Alytus	4,67	0,49			Alytus	4,42	0,67	
	Marijampolė	4,25	0,96			Marijampolė	4,00	1,16	
	Total	4,57	0,62			Total	4,37	0,65	
Efektyvumas	Kaunas	4,14	1,22	0,817	Rūpinimasis darbuotojais	Kaunas	3,43	0,98	0,014
	Klaipėda	4,00	0,00			Klaipėda	4,60	0,55	
	Šiauliai	3,86	0,38			Šiauliai	4,00	0,82	
	Panevėžys	3,73	1,56			Panevėžys	3,91	0,70	
	Alytus	4,00	0,74			Alytus	4,67	0,65	
	Marijampolė	3,25	1,50			Marijampolė	4,25	0,50	
	Total	3,87	1,05			Total	4,15	0,82	
Draugiškumas	Kaunas	4,43	0,54	0,027	Įsipareigojimas	Kaunas	4,00	0,00	0,336
	Klaipėda	4,60	0,55			Klaipėda	4,00	0,71	
	Šiauliai	4,00	0,58			Šiauliai	3,57	0,98	
	Panevėžys	4,18	0,41			Panevėžys	3,91	0,83	
	Alytus	4,75	0,45			Alytus	4,25	0,45	
	Marijampolė	4,25	0,50			Marijampolė	3,50	1,00	

	Total	4,39	0,54			Total	3,93	0,71	
Dorumas	Kaunas	4,14	0,90	0,115	Dėmesys klientams	Kaunas	3,71	1,70	0,134
	Klaipėda	4,80	0,45			Klaipėda	5,00	0,00	
	Šiauliai	4,29	0,49			Šiauliai	4,14	1,46	
	Panevėžys	4,18	0,60			Panevėžys	4,73	0,47	
	Alytus	4,75	0,45			Alytus	4,75	0,45	
	Marijampolė	4,50	0,58			Marijampolė	4,75	0,50	
	Total	4,43	0,62			Total	4,52	0,98	
Atsakomybė	Kaunas	5,00	0,00	0,065	Inovacijų taikymas	Kaunas	3,43	1,40	0,114
	Klaipėda	4,60	0,55			Klaipėda	3,60	0,55	
	Šiauliai	4,43	0,79			Šiauliai	3,71	0,49	
	Panevėžys	4,18	0,75			Panevėžys	3,82	1,08	
	Alytus	4,75	0,45			Alytus	4,42	0,52	
	Marijampolė	4,25	0,50			Marijampolė	3,00	1,41	
	Total	4,54	0,62			Total	3,80	0,98	

16 lentelė. Vertybių vertinimo vidurkių tarp padalinių darbuotojų statistinis reikšmingumas

			p reikšmė				p reikšmė	
Draugiškumas	Kaunas	Klaipėda	0,99	Rūpinimasis darbuotojais	Kaunas	Klaipėda	0,088	
		Šiauliai	0,577			Šiauliai	0,687	
		Panevėžys	0,9			Panevėžys	0,748	
		Alytus	0,737			Alytus	0,011	
		Marijampolė	0,992			Marijampolė	0,478	
	Klaipėda	Kaunas	0,99			Klaipėda	Kaunas	0,088
		Šiauliai	0,309				Šiauliai	0,723
		Panevėžys	0,612				Panevėžys	0,503
		Alytus	0,992				Alytus	1
		Marijampolė	0,891				Marijampolė	0,979
	Šiauliai	Kaunas	0,577			Šiauliai	Kaunas	0,687
		Klaipėda	0,309				Klaipėda	0,723
		Panevėžys	0,971				Panevėžys	1
		Alytus	0,028				Alytus	0,403
		Marijampolė	0,963				Marijampolė	0,994
	Panevėžys	Kaunas	0,9			Panevėžys	Kaunas	0,748
		Klaipėda	0,612				Klaipėda	0,503
		Šiauliai	0,971				Šiauliai	1
		Alytus	0,081				Alytus	0,151
		Marijampolė	1				Marijampolė	0,966
Alytus	Kaunas	0,737		Alytus	Kaunas	0,011		
	Klaipėda	0,992			Klaipėda	1		

	Šiauliai	0,028		Šiauliai	0,403
	Panevėžys	0,081		Panevėžys	0,151
	Marijampolė	0,494		Marijampolė	0,918
Marijampolė	Kaunas	0,992	Marijampolė	Kaunas	0,478
	Klaipėda	0,891		Klaipėda	0,979
	Šiauliai	0,963		Šiauliai	0,994
	Panevėžys	1		Panevėžys	0,966
	Alytus	0,494		Alytus	0,918

18 lentelė. Vertybių vertinimas pagal svarbą tarp Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Profesionalumas	67,60 %	100,00 %	80,00 %	71,40%	36,40 %	66,70 %	25,00%	65,00 %	0,080
Efektyvumas	20,60 %	0,00%	0,00%	0,00%	18,20 %	0,00%	0,00%	11,20 %	0,243
Draugiškumas	26,50 %	57,10%	40,00 %	14,30%	72,70 %	41,70 %	50,00%	38,80 %	0,104
Dorumas	14,70 %	14,30%	20,00 %	0,00%	9,10%	8,30%	0,00%	11,20 %	0,879
Atsakomybė	70,60 %	71,40%	60,00 %	100,00 %	54,50 %	58,30 %	75,00%	68,80 %	0,525
Bendravimas	20,60 %	42,90%	20,00 %	14,30%	27,30 %	41,70 %	50,00%	27,50 %	0,593
Rūpinimasis darbuotojais	5,90%	0,00%	0,00%	0,00%	9,10%	0,00%	0,00%	3,80%	0,850
Įsipareigojimas	11,80 %	0,00%	0,00%	28,60%	0,00%	8,30%	25,00%	10,00 %	0,381
Dėmesys klientams	55,90 %	57,10%	80,00 %	71,40%	54,50 %	83,30 %	75,00%	63,80 %	0,622
Inovacijų taikymas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-

19 lentelė. Vertybių vertinimas pagal svarbą tarp subkultūrų

	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Profesionalumas	100,00%	80,00%	71,40%	36,40%	66,70%	25,00%	63,00%	0,055
Efektyvumas	0,00%	0,00%	0,00%	18,20%	0,00%	0,00%	4,30%	0,248
Draugiškumas	57,10%	40,00%	14,30%	72,70%	41,70%	50,00%	47,80%	0,265
Dorumas	14,30%	20,00%	0,00%	9,10%	8,30%	0,00%	8,70%	0,831
Atsakomybė	71,40%	60,00%	100,00%	54,50%	58,30%	75,00%	67,40%	0,423

Bendravimas	42,90%	20,00%	14,30%	27,30%	41,70%	50,00%	32,60%	0,714
Rūpinimasis darbuotojais	0,00%	0,00%	0,00%	9,10%	0,00%	0,00%	2,20%	0,661
Įsipareigojimas	0,00%	0,00%	28,60%	0,00%	8,30%	25,00%	8,70%	0,220
Dėmesys klientams	57,10%	80,00%	71,40%	54,50%	83,30%	75,00%	69,60%	0,687
Inovacijų taikymas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-

20 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apie tai, ar jiems žinoma organizacijos misija ir vizija, tikslai, ateities planai

		Vilnius	Subkultūros	Bendras	p reikšmė
Ar Jums žinoma organizacijos misija ir vizija?	Taip	47,10%	45,70%	46,2%	0,955
	Iš dalies	44,10%	43,50%	43,8%	
	Ne	8,80%	10,90%	10%	
Ar žinote organizacijos tikslus ir ateities planus?	Taip	32,40%	23,90%	27,5%	0,443
	Iš dalies	55,90%	54,30%	55%	
	Ne	11,80%	21,70%	17,5%	

21 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų nuomonės pasiskirstymas apie tai, ar jiems žinoma organizacijos misija ir vizija, tikslai, ateities planai

		Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras
Ar Jums žinoma organizacijos misija ir vizija?	Taip	47,10%	14,30%	60,00%	57,10%	27,30%	66,70%	50,00%	46,20%
	Iš dalies	44,10%	71,40%	40,00%	42,90%	54,50%	33,30%	0,00%	43,80%
	Ne	8,80%	14,30%	0,00%	0,00%	18,20%	0,00%	50,00%	10,00%
Ar žinote organizacijos tikslus ir ateities planus?	Taip	32,40%	14,30%	20,00%	28,60%	9,10%	41,70%	25,00%	27,50%
	Iš dalies	55,90%	42,90%	80,00%	71,40%	63,60%	41,70%	25,00%	55,00%
	Ne	11,80%	42,90%	0,00%	0,00%	27,30%	16,70%	50,00%	17,50%

22 lentelė. Atskirų subkultūrų nuomonės pasiskirstymas apie tai, ar jiems žinoma organizacijos misija ir vizija, tikslai, ateities planai

		Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Ar Jums žinoma organizacijos misija ir vizija?	Taip	14,30%	60,00%	57,10%	27,30%	66,70%	50,00%	45,70%	0,089
	Iš dalies	71,40%	40,00%	42,90%	54,50%	33,30%	0,00%	43,50%	
	Ne	14,30%	0,00%	0,00%	18,20%	0,00%	50,00%	10,90%	
Ar žinote organizacijos tikslus ir ateities planus?	Taip	14,30%	20,00%	28,60%	9,10%	41,70%	25,00%	23,90%	0,443
	Iš dalies	42,90%	80,00%	71,40%	63,60%	41,70%	25,00%	54,30%	
	Ne	42,90%	0,00%	0,00%	27,30%	16,70%	50,00%	21,70%	

23 lentelė. Teiginio „Su kuo save identifikuojate šioje organizacijoje?“ vertinimas tarp Vilniaus miesto ir padalinių darbuotojų

	Vilnius	Padaliniai	Bendras	p reikšmė
Su visa organizacija	50,00%	41,30%	45,00%	0,270
Su padaliniu, kuriame dirbu	32,40%	45,70%	40,00%	
Nesijaučiu organizacijos dalimi	5,90%	0,00%	2,50%	
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	11,80%	13,00%	12,50%	

24 lentelė. Teiginio „Su kuo save identifikuojate šioje organizacijoje?“ vertinimas tarp Vilniaus miesto ir padalinių darbuotojų

	Vilnius	Kaunas	Klaipeda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Su visa organizacija	50,00%	42,90%	60,00%	42,90%	54,50%	25,00%	25,00%	45,00%	0,672
Su padaliniu, kuriame dirbu	32,40%	57,10%	20,00%	57,10%	36,40%	41,70%	75,00%	40,00%	
Nesijaučiu organizacijos dalimi	5,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	11,80%	0,00%	20,00%	0,00%	9,10%	33,30%	0,00%	12,50%	

25 lentelė. Teiginio „Su kuo save identifikuojate šioje organizacijoje?“ vertinimas

	Kaunas	Klaipeda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Su visa organizacija	42,90%	60,00%	42,90%	54,50%	25,00%	25,00%	41,30%	0,397
Su padaliniu, kuriame dirbu	57,10%	20,00%	57,10%	36,40%	41,70%	75,00%	45,70%	
Nesijaučiu organizacijos dalimi	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	0,00%	20,00%	0,00%	9,10%	33,30%	0,00%	13,00%	

26 lentelė. Vilniaus miesto ir subkultūrų nuomonės apie tai, ar lengva naujiems darbuotojams pritaipyti kolektyve ir suprasti esamą tvarką, pasiskirstymas

	Vilnius	Padaliniai	Bendras	p reikšmė
Lengva, nes naujiems darbuotojams nuolat padedama adaptuotis organizacijoje	50,00%	66,70%	59,50%	0,246
Nelabai, nes kolektyvas ir vadovas skiria nedaug dėmesio naujam darbuotojui	23,50%	17,80%	20,30%	
Sunku, nes skiriasi naujų darbuotojų ir organizacijos vertybės bei lūkesčiai	5,90%	0,00%	2,50%	
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	20,60%	15,60%	17,70%	

27 lentelė. Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, ar lengva naujiems darbuotojams pritaipyti kolektyve ir suprasti esamą tvarką, pasiskirstymas

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras
Lengva, nes naujiems darbuotojams nuolat padedama adaptuotis organizacijoje	50,00%	14,30%	80,00%	85,70%	90,90%	72,70%	25,00%	59,50%
Nelabai, nes kolektyvas ir vadovas skiria nedaug dėmesio naujam darbuotojui	23,50%	57,10%	0,00%	14,30%	0,00%	18,20%	25,00%	20,30%
Sunku, nes skiriasi naujų darbuotojų ir organizacijos vertybės bei lūkesčiai	5,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	20,60%	28,60%	20,00%	0,00%	9,10%	9,10%	50,00%	17,70%

28 lentelė. Subkultūrų nuomonės apie tai, ar lengva naujiems darbuotojams pritaipyti kolektyve ir suprasti esamą tvarką, pasiskirstymas

	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Lengva, nes naujiems darbuotojams nuolat padedama adaptuotis organizacijoje	14,30%	80,00%	85,70%	90,90%	72,70%	25,00%	66,70%	0,028
Nelabai, nes kolektyvas ir vadovas skiria nedaug dėmesio naujam darbuotojui	57,10%	0,00%	14,30%	0,00%	18,20%	25,00%	17,80%	
Sunku, nes skiriasi naujų darbuotojų ir organizacijos vertybės bei lūkesčiai	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	28,60%	20,00%	0,00%	9,10%	9,10%	50,00%	15,60%	

29 lentelė. Vilniaus miesto ir subkultūrų nuomonė apie tai, ar jie bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis iš kitų padalinių, pasiskirstymas

	Vilnius	Padaliniai	Bendras	p reikšmė
Taip, tik per bendras organizacijos šventes ir renginius	32,40%	45,70%	40,00%	0,093
Taip, nuolat palaikome ryšį	26,50%	15,20%	20,00%	
Kartais, esant būtinybei dėl darbinių klausimų	32,40%	39,10%	36,20%	
Ne, nes neturime nieko bendro	8,80%	0,00%	3,80%	

30 lentelė. Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų nuomonė apie tai, ar jie bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis iš kitų padalinių, pasiskirstymas

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras
Taip, tik per bendras organizacijos šventes ir renginius	32,40%	28,60%	0,00%	14,30%	72,70%	58,30%	75,00%	40,00%
Taip, nuolat palaikome ryšį	26,50%	14,30%	40,00%	14,30%	9,10%	16,70%	0,00%	20,00%
Kartais, esant būtinybei dėl darbinių klausimų	32,40%	57,10%	60,00%	71,40%	18,20%	25,00%	25,00%	36,20%
Ne, nes neturime nieko bendro	8,80%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,80%

31 lentelė. Subkultūrų nuomonė apie tai, ar jie bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis iš kitų padalinių, pasiskirstymas

	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	
Taip, tik per bendras organizacijos šventes ir renginius	28,60%	0,00%	14,30%	72,70%	58,30%	75,00%	45,70%	
Taip, nuolat palaikome ryšį	14,30%	40,00%	14,30%	9,10%	16,70%	0,00%	15,20%	
Kartais, esant būtinybei dėl darbinių klausimų	57,10%	60,00%	71,40%	18,20%	25,00%	25,00%	39,10%	
Ne, nes neturime nieko bendro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,11

32 lentelė. Vilniaus miesto ir subkultūrų darbuotojų nuomonės apie santykius su vadovu pasiskirstymas

	Vilnius	Subkultūros	Bendras	p reikšmė
Vadovo ir darbuotojų santykiai organizacijoje yra šilti, draugiški	79,40%	78,30%	78,80%	0,901
Vadovas darbuotojams skiria pakankamai dėmesio, supranta jų poreikius	35,30%	30,40%	32,50%	0,646
Vadovas skatina darbuotojų iniciatyvumą, suteikia galimybę patiems kontroliuoti veiklos būdus	41,20%	37,00%	38,80%	0,702

8 PRIEDO TĘSINYS

Vadovas nepakankamai įvertina darbuotojų nuopelnus ir pasiekimus	8,80%	4,30%	6,20%	0,414
Vadovas primeta savo valią darbuotojams, aktyviai demonstruoja savo valdžios galią	2,90%	0,00%	1,20%	0,242
Vadovas vengia daryti tiesioginę įtaką darbuotojams ir pats nerodo iniciatyvos vadovauti	5,90%	2,20%	3,80%	0,388

33 lentelė. Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų darbuotojų nuomonės apie santykius su vadovu pasiskirstymas

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras
Vadovo ir darbuotojų santykiai organizacijoje yra šilti, draugiški	79,40%	71,40%	100,00%	57,10%	72,70%	83,30%	100,00%	78,80%
Vadovas darbuotojams skiria pakankamai dėmesio, supranta jų poreikius	35,30%	28,60%	40,00%	57,10%	9,10%	33,30%	25,00%	32,50%
Vadovas skatina darbuotojų iniciatyvumą, suteikia galimybę patiems kontroliuoti veiklos būdus	41,20%	28,60%	40,00%	28,60%	45,50%	33,30%	50,00%	38,80%
Vadovas nepakankamai įvertina darbuotojų nuopelnus ir pasiekimus	8,80%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	0,00%	6,20%
Vadovas primeta savo valią darbuotojams, aktyviai demonstruoja savo valdžios galią	2,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,20%
Vadovas vengia daryti tiesioginę įtaką darbuotojams ir pats nerodo iniciatyvos vadovauti	5,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	0,00%	3,80%

34 lentelė. Subkultūrų darbuotojų nuomonės apie santykius su vadovu pasiskirstymas

	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	
Vadovo ir darbuotojų santykiai organizacijoje yra šilti, draugiški	71,40%	100,00%	57,10%	72,70%	83,30%	100,00%	78,30%	0,4
Vadovas darbuotojams skiria pakankamai dėmesio, supranta jų poreikius	28,60%	40,00%	57,10%	9,10%	33,30%	25,00%	30,40%	0,4
Vadovas skatina darbuotojų iniciatyvumą, suteikia galimybę patiems kontroliuoti veiklos būdus	28,60%	40,00%	28,60%	45,50%	33,30%	50,00%	37,00%	0,9
Vadovas nepakankamai įvertina darbuotojų nuopelnus ir pasiekimus	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	0,00%	4,30%	0,6
Vadovas primeta savo valią darbuotojams, aktyviai demonstruoja savo valdžios galią	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
Vadovas vengia daryti tiesioginę įtaką darbuotojams ir pats nerodo iniciatyvos vadovauti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	0,00%	2,20%	0,7

35 lentelė. Vilniaus miesto ir subkultūrų darbuotojų nuomonės apie santykius su bendradarbiais pasiskirstymas

	Vilnius	Subkultūros	Bendras	p reikšmė
Kolektyvas man patinka ir dirbti jame nėra sunku	73,50%	76,10%	75,00%	0,794
Gerus santykius palaikau tik su keletu bendradarbių	38,20%	23,90%	30,00%	0,167
Organizacijoje man svarbiausia visų kolegų palaikymas ir parama	20,60%	39,10%	31,20%	0,077
Bendravimas vyksta tik oficialiame lygmenyje	5,90%	2,20%	3,80%	0,388
Nėra draugiškų santykių dėl skirtingų vertybių ir požiūrių, todėl jaučiama įtampa	8,80%	4,30%	6,20%	0,414
Bendraudant jaučiamas diskomfortas dėl profesinės ir asmeninės konkurencijos	0,00%	6,50%	3,80%	0,129

36 lentelė. Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų darbuotojų nuomonės apie santykius su bendradarbiais pasiskirstymas

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Kolektyvas man patinka ir dirbti jame nėra sunku	73,5 0%	85,7 0%	100,0 0%	57,1 0%	81,8 0%	75,0 0%	50,0 0%	75,0 0%	0,5 53
Gerus santykius palaikau tik su keleta bendradarbių	38,2 0%	42,9 0%	20,00 %	14,3 0%	27,3 0%	16,7 0%	25,0 0%	30,0 0%	0,7 02
Organizacijoje man svarbiausia visų kolegų palaikymas ir parama	20,6 0%	14,3 0%	20,00 %	57,1 0%	27,3 0%	58,3 0%	50,0 0%	31,2 0%	0,1 23
Bendravimas vyksta tik oficialiame lygmenyje	5,90 %	0,00 %	0,000% %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,0 0%	3,80 %	0,3 15
Nėra draugiškų santykių dėl skirtingų vertybių ir požiūrių, todėl jaučiama įtampa	8,80 %	0,00 %	0,000% %	0,00 %	0,00 %	16,7 0%	0,00 %	6,20 %	0,5 60
Bendraudant jaučiamas diskomfortas dėl profesinės ir asmeninės konkurencijos	0,00 %	0,00 %	0,000% %	0,00 %	9,10 %	8,30 %	25,0 0%	3,80 %	0,1 95

37 lentelė. Vilniaus miesto ir subkultūrų darbuotojų nuomonės apie konfliktų sprendimą organizacijoje pasiskirstymas

	Vilnius	Subkultūros	Bendras	p reikšmė
Dažniausiai darbuotojų iniciatyva	35,3%	32,6%	33,8%	0,802
Tarpininkaujant vadovui	38,2%	28,3%	32,5%	0,346
Efektyviai, todėl organizacija išlieka stipri ir lengvai prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos	26,5%	52,2%	41,2%	0,021
Neefektyviai, todėl padidėja įtampa ir priešiškas	20,6%	0%	8,8%	0,001
Vengiama spręsti, nes sudėtingas santykių atkūrimas po konflikto, psichologinio klimato pablogėjimas	5,9%	4,3%	5%	0,756
Konfliktai nesprenžiami, todėl kolektyvas susiskaldo į grupes	17,6%	2,2%	8,8%	0,015

38 lentelė. Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų darbuotojų nuomonės apie konfliktų sprendimą organizacijoje pasiskirstymas

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	reikšmė
Dažniausiai darbuotojų iniciatyva	35,30%	28,60%	40,00%	0,00%	45,50%	33,30%	50,00%	33,80%	0,54
Tarpininkaujant vadovui	38,20%	57,10%	20,00%	42,90%	18,20%	8,30%	50,00%	32,50%	0,24
Efektyviai, todėl organizacija išlieka stipri ir lengvai prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos	26,50%	42,90%	80,00%	57,10%	45,50%	58,30%	25,00%	41,20%	0,18
Neefektyviai, todėl padidėja įtampa ir priešiškas	20,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,80%	0,11
Vengiama spręsti, nes sudėtingas santykių atkūrimas po konflikto, psichologinio klimato pablogėjimas	5,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	25,00%	5,00%	0,50
Konfliktai nesprenžiami, todėl kolektyvas susiskaldo į grupes	17,60%	0,00%	0,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	8,80%	0,28

39 lentelė. Subkultūrų darbuotojų nuomonės apie konfliktų sprendimą organizacijoje pasiskirstymas

	Kaunas	Klaipeda	Šiauliai	Panevežys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reik
Dažniausiai darbuotojų iniciatyva	28,60%	40,00%	0,00%	45,50%	33,30%	50,00%	32,60%	0
Tarpininkaujant vadovui	57,10%	20,00%	42,90%	18,20%	8,30%	50,00%	28,30%	0
Efektyviai, todėl organizacija išlieka stipri ir lengvai prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos	42,90%	80,00%	57,10%	45,50%	58,30%	25,00%	52,20%	0
Neefektyviai, todėl padidėja įtampa ir priešiškus	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Vengiama spręsti, nes sudėtingas santykių atkūrimas po konflikto, psichologinio klimato pablogėjimas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	25,00%	4,30%	0
Konfliktai nesprendžiami, todėl kolektyvas susiskaldo į grupes	0,00%	0,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	2,20%	0

40 lentelė. Vilniaus ir subkultūrų respondentų nuomonės apie informacijos keitimąsi organizacijoje pasiskirstymas

	Vilnius	Subkultūros	Bendras	p reikšmė
Informaciją gaunu iš kolegų	58,8%	54,3%	56,2%	0,690
Informaciją perduoda vadovas	26,5%	26,1%	26,2%	0,969
Turime žmogų, kuris praneša visas naujienas	70,6%	63,0%	66,2%	0,481
Informaciją sužinau pavėluotai, dažnai klaidingą	0,0%	2,2%	1,2%	0,387
Informacija sunkiai cirkuliuoja	5,9%	2,2%	3,8%	0,388

41 lentelė. Vilniaus ir atskirų subkultūrų respondentų nuomonės apie informacijos keitimąsi organizacijoje pasiskirstymas

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	
Informaciją gaunu iš kolegų	58,80%	57,10%	40,00%	42,90%	72,70%	50,00%	50,00%	56,20%	0
Informaciją perduoda vadovas	26,50%	57,10%	0,00%	28,60%	27,30%	25,00%	0,00%	26,20%	0
Turime žmogų, kuris praneša visas naujienas	70,60%	71,40%	60,00%	57,10%	72,70%	50,00%	75,00%	66,20%	0
Informaciją sužinau pavėluotai, dažnai klaidingą	0,00%	0,00%	0,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	1,20%	0
Informacija sunkiai cirkuliuoja	5,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	0,00%	3,80%	0

42 lentelė. Subkultūrų Respondentų nuomonės apie informacijos keitimąsi organizacijoje pasiskirstymas

	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	
Informaciją gaunu iš kolegų	57,10%	40,00%	42,90%	72,70%	50,00%	50,00%	54,30%	0,78
Informaciją perduoda vadovas	57,10%	0,00%	28,60%	27,30%	25,00%	0,00%	26,10%	0,24
Turime žmogų, kuris praneša visas naujienas	71,40%	60,00%	57,10%	72,70%	50,00%	75,00%	63,00%	0,86
Informaciją sužinau pavėluotai, dažnai klaidingą	0,00%	0,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	2,20%	0,33
Informacija sunkiai cirkuliuoja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,30%	0,00%	2,20%	0,71

43 lentelė. Vilniaus miesto ir subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti organizacijoje, pasiskirstymas

	Vilnius	Subkultūros	Bendras	p reikšmė
Darbo sąlygas ir aplinką	23,5%	8,7%	15,00%	0,066
Santykius tarp bendradarbių	23,5%	10,9%	16,20%	0,129
Santykius tarp darbuotojų ir vadovo	14,7%	4,3%	8,80%	0,105
Organizacijos vertybes, nuostatas	11,8%	4,3%	7,50%	0,213
Tradicija tapusias šventes, įvairius ritualus	8,8%	2,2%	5,00%	0,177
Nieko nereikia keisti, esu patenkintas esama padėtimi	29,4%	58,7%	46,20%	0,009
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	23,5%	19,6%	21,20%	0,668

44 lentelė. Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti organizacijoje, pasiskirstymas

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Darbo sąlygas ir aplinką	23,5%	42,9%	0%	0%	0%	0%	25%	15%	0,048
Santykius tarp bendradarbių	23,5%	0%	0%	14,3%	18,2%	8,3%	25%	16,20%	0,612
Santykius tarp darbuotojų ir vadovo	14,7%	14,3%	0%	14,3%	0%	0%	0%	8,80%	0,529
Organizacijos vertybes, nuostatas	11,8%	0%	0%	0%	9,1%	8,3%	0%	7,50%	0,832
Tradicija tapusias šventes, įvairius ritualus	8,8%	0%	0%	0%	0%	8,3%	0%	5%	0,794
Nieko nereikia keisti, esu patenkintas esama padėtimi	29,4%	28,6%	100%	85,7%	45,5%	58,3%	50%	46,20%	0,016
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	23,5%	14,3%	0%	0%	45,5%	16,7%	25%	21,20%	0,270

45 lentelė. Subkultūrų nuomonės apie tai, kokius organizacinės kultūros elementus reikėtų keisti organizacijoje, pasiskirstymas

	Kaunas	Klaipeda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Darbo sąlygas ir aplinką	42,9%	0%	0%	0%	0%	25%	8,7%	0,011
Santykius tarp bendradarbių	0%	0%	14,3%	18,2%	8,3%	25%	10,9%	0,691
Santykius tarp darbuotojų ir vadovo	14,3%	0%	14,3%	0%	0%	0%	4,3%	0,443
Organizacijos vertybes, nuostatas	0%	0%	0%	9,1%	8,3%	0%	4,3%	0,835
Tradicija tapusias šventes, įvairius ritualus	0%	0%	0%	0%	8,3%	0%	2,2%	0,716
Nieko nereikia keisti, esu patenkintas esama padėtimi	28,6%	100%	86%	45,5%	58,3%	50%	58,7%	0,103
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	14,3%	0%	0%	45,5%	16,7%	25%	19,6%	0,164

46 lentelė. Vilniaus miesto ir subkultūrų nuomonės apie tai, ar dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese, pasiskirstymas

	Vilnius	Subkultūros	Bendras	p reikšmė
Taip	52,90%	33,30%	41,8%	0,169
Iš dalies	23,50%	20,00%	21,5%	
Ne	0,00%	2,20%	1,3%	
Nežinau	23,50%	44,40%	35,4%	

47 lentelė. Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, ar dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese, pasiskirstymas

	Vilnius	Kaunas	Klaipeda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Taip	52,90%	14,30%	80,00%	14,30%	30,00%	41,70%	25,00%	41,80%	0,310
Iš dalies	23,50%	14,30%	20,00%	28,60%	20,00%	16,70%	25,00%	21,50%	
Ne	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	1,30%	
Nežinau	23,50%	71,40%	0,00%	57,10%	40,00%	41,70%	50,00%	35,40%	

48 lentelė. Subkultūrų nuomonės apie tai, ar dalyvautų organizacinės kultūros keitimo procese, pasiskirstymas

	Kaunas	Klaipeda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Taip	14,30%	80,00%	14,30%	30,00%	41,70%	25,00%	33,30%	0,613
Iš dalies	14,30%	20,00%	28,60%	20,00%	16,70%	25,00%	20,00%	
Ne	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	2,20%	
Nežinau	71,40%	0,00%	57,10%	40,00%	41,70%	50,00%	44,40%	

49 lentelė. Vilniaus miesto ir subkultūrų nuomonės apie tai, ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje, pasiskirstymas

	Vilnius	Subkultūros	Bendra	p reikšmė
Garantuotas, mane tenkinantis atlyginimas	14,7%	28,3%	22,5%	0,151
Darbas pagal specialybę	35,3%	15,2%	23,8%	0,037
Savirealizacija	52,9%	21,7%	35,0%	0,004
Galimybę dirbti draugiškame kolektyve	47,1%	56,5%	52,5%	0,402
Galimybę dirbti organizacijoje, kuria didžiuojusi	20,6%	26,1%	23,8%	0,568
Galimybę dirbti lyderiaujančioje, gerą reputaciją turinčioje organizacijoje	47,1%	58,7%	53,8%	0,302
Galimybę tenkinti minimalius finansinius poreikius	23,5%	19,6%	21,2%	0,668
Daugybę užduočių, kurios man nepatinka	2,9%	0%	1,2%	0,242
Vidinį konfliktą dėl mano ir organizacijos vertybių neatitikimo	5,90%	0,00%	2,50%	0,096

50 lentelė. Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje, pasiskirstymas

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Garantuotas, mane tenkinantis atlyginimas	14,70 %	42,90 %	60,00 %	14,30 %	27,30 %	16,70 %	25,00 %	22,50 %	0,2 73
Darbas pagal specialybę	35,30 %	14,30 %	20,00 %	28,60 %	0,00 %	16,70 %	25,00 %	23,80 %	0,3 46
Savirealizacija	52,90 %	28,60 %	20,00 %	28,60 %	18,20 %	16,70 %	25,00 %	35,00 %	0,1 81
Galimybę dirbti draugiškame kolektyve	47,10 %	71,40 %	60,00 %	42,90 %	54,50 %	58,30 %	50,00 %	52,50 %	0,9 22
Galimybę dirbti organizacijoje, kuria didžiuojusi	20,60 %	28,60 %	40,00 %	28,60 %	9,10 %	33,30 %	25,00 %	23,80 %	0,8 07
Galimybę dirbti lyderiaujančioje, gerą reputaciją turinčioje organizacijoje	47,10 %	14,30 %	80,00 %	57,10 %	54,50 %	83,30 %	50,00 %	53,80 %	0,0 99
Galimybę tenkinti minimalius finansinius poreikius	23,50 %	28,60 %	20,00 %	28,60 %	9,10 %	8,30 %	50,00 %	21,20 %	0,5 82
Daugybę užduočių, kurios man nepatinka	2,90 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1,20 %	0,9 68
Vidinį konfliktą dėl mano ir organizacijos vertybių	5,90 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	2,50 %	0,8 36

neatitikimo								
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--

9 PRIEDO TĘSINYS

51 lentelė. Subkultūrų nuomonės apie tai, ką jiems reikia darbas šioje organizacijoje, pasiskirstymas

	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Garantuotas, mane tenkinantis atlyginimas	42,90%	60,00%	14,30%	27,30%	16,70%	25,00%	28,30%	0,451
Darbas pagal specialybę	14,30%	20,00%	28,60%	0,00%	16,70%	25,00%	15,20%	0,646
Savirealizacija	28,60%	20,00%	28,60%	18,20%	16,70%	25,00%	21,70%	0,984
Galimybę dirbti draugiškame kolektyve	71,40%	60,00%	42,90%	54,50%	58,30%	50,00%	56,50%	0,936
Galimybę dirbti organizacijoje, kuria didžiuojuosi	28,60%	40,00%	28,60%	9,10%	33,30%	25,00%	26,10%	0,773
Galimybę dirbti lyderiaujančioje, gerą reputaciją turinčioje organizacijoje	14,30%	80,00%	57,10%	54,50%	83,30%	50,00%	58,70%	0,080
Galimybę tenkinti minimalius finansinius poreikius	28,60%	20,00%	28,60%	9,10%	8,30%	50,00%	19,60%	0,440
Daugybę užduočių, kurios man nepatinka	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-
Vidinį konfliktą dėl mano ir organizacijos vertybių neatitikimo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-

52 lentelė. Vilniaus miesto ir subkultūrų nuomonės apie tai, ar planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus, pasiskirstymas

	Vilnius	Subkultūros	Bendras	p reikšmė
Taip	70,60%	69,60%	70,00%	0,303
Galbūt, jeigu negausiu geresnio darbo pasiūlymo iš kitos organizacijos	8,80%	19,60%	15,00%	
Taip, jeigu pagerės santykiai tarp bendradarbių ir vadovo	0,00%	2,20%	1,20%	
Ne	2,90%	0,00%	1,20%	
Nežinau, neapsisprendžiu	17,60%	8,70%	12,50%	

53 lentelė. Vilniaus miesto ir atskirų subkultūrų nuomonės apie tai, ar planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus, pasiskirstymas

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Taip	70,60%	57,10%	100,00%	71,40%	45,50%	91,70%	50,00%	0,700	0,377
Galbūt, jeigu negausiu geresnio darbo pasiūlymo iš kitos organizacijos	8,80%	28,60%	0,00%	14,30%	36,40%	8,30%	25,00%	0,150	
Taip, jeigu pagerės santykiai tarp bendradarbių ir vadovo	0,00%	0,00%	0,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,012	
Ne	2,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,012	
Nežinau, neapsisprendžiu	17,60%	14,30%	0,00%	0,00%	18,20%	0,00%	25,00%	0,125	

54 lentelė. Subkultūrų nuomonės apie tai, ar planuoja dirbti šioje organizacijoje artimiausius 3 metus, pasiskirstymas

	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	Alytus	Marijampolė	Bendras	p reikšmė
Taip	57,10%	100,00%	71,40%	45,50%	91,70%	50,00%	69,60%	0,327
Galbūt, jeigu negausiu geresnio darbo pasiūlymo iš kitos organizacijos	28,60%	0,00%	14,30%	36,40%	8,30%	25,00%	19,60%	
Taip, jeigu pagerės santykiai tarp bendradarbių ir vadovo	0,00%	0,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%	2,20%	
Ne	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Nežinau, neapsisprendžiu	14,30%	0,00%	0,00%	18,20%	0,00%	25,00%	8,70%	

Tvirtinu darbo autentiškumą

(autorės parašas)
2014 m. kovo 23 d.

Kontaktai:

El.p. : jovita112@gmail.com

Mob. Nr. +370 60688210