

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių mokslų fakultetas

Vadybos katedra

SMNVV15

Laura Preikšaitytė

VADOVO ĮTAKA ORGANIZACINEI KULTŪRAI

Verslo vadybos studijų programos
Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2017

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Organizacinės kultūros lygiai	8
2 paveikslas. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai	10
3 paveikslas. Laukiama vadovo elgsena ir funkcijos	14
4 paveikslas. Organizacinės kultūros įtaka organizacijos valdymui	20
5 paveikslas. Vadovo įtakos organizacinei kultūrai modelis	25
6 paveikslas. Tyrimo veiksmų loginė seka	32
7 paveikslas. Vadovo įtakos organizacinei kultūrai priklausomumas nuo jo asmeninių vertybių	45
8 paveikslas. Dažnos vadovybės kaitos įtaka organizacinei kultūrai	48

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinės kultūros tipologijos pagal skirtingus kriterijus	17
2 lentelė. Tyrimo apimtį apibūdinantys rodikliai	34
3 lentelė. Klausimyno klausimų išdėstymas pagal kryptis	35
4 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas	37
5 lentelė. Tyrimo etapai	37
6 lentelė. Vertybės, kuriomis vadovaujamosi darbe	39
7 lentelė. Svarbiausi organizacinės kultūros elementai įmonėje	40
8 lentelė. Įmonės tradicijos	40
9 lentelė. Vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksniai	41
10 lentelė. ANOVA testas vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksniams įvertinti atsižvelgiant į darbo stažą	42
11 lentelė. Laukiama vadovo elgsena	43
12 lentelė. ANOVA testas darbuotojų lūkesčiams įvertinti atsižvelgiant į amžiaus skirtumus	44
13 lentelė. Vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiantys veiksniai	46
14 lentelė. ANOVA testas vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiantiems veiksniams įvertinti atsižvelgiant į darbo stažą	46
15 lentelė. Vadovo įtakos ir veiksnių, nulemiančių įtaką organizacinei kultūrai koreliacijos analizė	47
16 lentelė. Ekspertų kodavimas	50
17 lentelė. Ekspertų pasisakymai apie vadovo įtaką organizacinei kultūrai	50
18 lentelė. Ekspertų pasisakymai apie vadovo įtaką organizacinei kultūrai	52
19 lentelė. Ekspertų pasisakymai apie vadovo įtaką organizacinei kultūrai	53
20 lentelė. Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas	55
21 lentelė. Rekomendacijos vadovams kaip daryti įtaką organizacinei kultūrai	57

TURINYS

ĮVADAS	5
I. VADOVO ĮTAKOS ORGANIZACINEI KULTŪRAI TEORINĖ ANALIZĖ	8
1.1 Organizacinės kultūros samprata	8
1.2 Vadovo įtakos organizacinei kultūrai įžvalgos	12
1.3 Organizacinės kultūros tipų ir elementų analizė	17
1.4 Vadovo įtakos organizacinei kultūrai modelis	22
II. VADOVO ĮTAKOS ORGANIZACINEI KULTŪRAI TYRIMO METODIKA	29
2.1. Tiriamos organizacijos charakteristika	29
2.2 Tyrimo etika	31
2.3. Tyrimo metodų aprašymas	32
III. VADOVO ĮTAKOS ORGANIZACINEI KULTŪRAI TYRIMO REZULTATAI	39
3.1 Tyrimo rezultatų analizė	39
3.2 Rekomendacijos vadovams, kaip daryti įtaką organizacinei kultūrai	57
IŠVADOS	60
LITERATŪRA	62
PRIEDAI	

ĮVADAS

Temos aktualumas: Visuomenė bei organizacijų tyrėjai vis daugiau dėmesio skiria organizacinės kultūros tyrimams, analizuojamos darbuotojų vertybės, įsitikinimai, kuriamos tradicijos, simbolika. Organizacinės kultūros svarba nėra kiek nemažesnė nei organizacijos įvaizdis, misija ar strategija. Besikeičiant požiūriui į organizacijos narių tarpusavio santykius vis dažniau kalbama apie jų svarbą bei nuo to priklausantį darbo našumą. Organizacinės kultūros sąvoka daugumos autorių veikaluose apibūdinama kaip išskirtinumą pabrėžianti savybė, vertybių, normų, iniciatyvos, veiksmų suderinamumo, pagarbos bei elgesio etikos visuma. Tai savita organizacijos narių bendravimo elgsena, užtikrinanti palankią darbo aplinką bei suteikianti visapusiškos sėkmės garantą. Šis kertinių įsitikinimų rinkinys lemia jau esamų organizacijos narių pasitenkinimą darbu bei naujų darbuotojų efektyvios adaptacijos procesą.

Organizacinę kultūrą formuoja, keičia bei stipriausiai daro įtaką organizacijos vadovas. Formuodamas organizacinę kultūrą vadovas ją sieja su organizacijos veikla ir tikslais. Organizacinė kultūra pasirenkama kaip viena pagrindinių priemonių, kuriant norimą organizacijos įvaizdį, skatinant, adaptuojant bei vienijant organizacijos narius. Formuodamas organizacinę kultūrą vadovas akcentuoja tam tikras, svarbiausias jo manymu, vertybes, nuostatas bei įsitikinimus. Organizacinė kultūra formuojama ne vienerius metus, tačiau nuo pat pradžių vadovui būtina suvokti jos svarbą, lemiančią sparčią bei kokybišką organizacijos veiklą.

Organizacinė kultūra būtina kiekvienoje organizacijoje bei laikytina šiuolaikiniu valdymo pagrindu. Tinkamai suformuota ir nuolat tobulinama organizacinė kultūra yra valdymo metodas, padedantis vadovams sėkmingai siekti organizacijos tikslų. Siekiant puoselėti organizacinę kultūrą organizacijose, pirmiausia būtina išanalizuoti dabartinę organizacijoje egzistuojančią kultūrą bei kertines jos vertybes. Ši analizė yra pirminis vadovo įtakos organizacinei kultūrai atskleidimo etapas. Organizacinė kultūra organizacijose ypač priklauso nuo vadovų asmeninių vertybių bei kompetencijos. Pasitelkus vadovo įtaką organizacinei kultūrai kaip veiksmingą valdymo metodą, įmanoma sumažinti atotrūkį tarp dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros.

Mokslinė darbo problema. Vadovas, darydamas įtaką organizacinei kultūrai, pagrindinį dėmesį skiria organizacijos tikslams, todėl dažnai nukenčia darbuotojų interesai ir tokiu būdu suformuojama silpna organizacinė kultūra. Vyraujant silpnai organizacinei kultūrai, kyla didesnis darbuotojų nepasitenkinimas darbu, nepasitikėjimas vienas kitu bei vadovu, gali pasireikšti taisyklių nepaisymas. Darbo problemą atspindi klausimas: kokie vadovo įtaką nulemiantys veiksniai veikia organizacinę kultūrą?

Tyrimo hipotezė – Vadovas daro įtaką organizacijos organizacinei kultūrai.

Darbo objektas – Vadovo įtaka organizacijų organizacinei kultūrai.

Darbo tikslas: Ištyrus vadovo įtaką organizacinei kultūrai pateikti vadovams rekomendacijas, kaip daryti įtaką organizacinei kultūrai.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą;
2. Atskleisti vadovo įtaką organizacinei kultūrai;
3. Sukurti vadovo įtakos organizacinei kultūrai modelį;
4. Atlikti vadovo įtakos organizacinei kultūrai tyrimą ir pateikti vadovams rekomendacijas, kaip daryti įtaką organizacinei kultūrai.

Darbo metodai:

Darbe analizuojama mokslinė literatūra ir atlikti kokybinis (interviu) bei kiekybinis (apklausa raštu) tyrimai. Taigi taikyti metodai: analizė, modeliavimas, kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai. Buvo orientuojamasi į praktinius vadovo įtakos organizacinei kultūrai konkrečiose organizacijose veiksnius. Kiekybiniam tyrimui būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Tyrimo tipu pasirinkta apklausa raštu, naudojant klausimyną. Atliekamas ir kokybinis tyrimas, kuriam būdingas sisteminis situacijos, įvykio, grupės ar individo tyrimas, kuriuo siekiama išsamiai suprasti žmonių elgesį ir jo priežastis. Tiriama kodėl ir kaip priimami sprendimai, o ne tik objektyvūs duomenys.

Ištyrimo lygis. Magistrantūros studijų baigiamajame darbe analizuojama įvairių autorių mokslinė literatūra. Organizacinės kultūros samprata bei reikšmė analizuojama tokių autorių kaip: V. Pruskus, V. Lukoševičius (2009); organizacinė kultūra, kaip organizacijos įvaizdžio dalis: G. Drūteikienė (2007); organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui: L. Šimanskienė (2008); organizacinės kultūros kūrimas: L. Šimanskienė, A. Seilius (2009); organizacinės kultūros viešajame sektoriuje kūrimas: I. Pukelytė (2008); organizacinės kultūros įtaka verslo plėtrai: J. V. Žilinskas, M. Maksimenko (2007); komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje: J. Paužuolienė, K. Trakšelys (2009). Taip pat darbe analizuojami organizacinės kultūros elementai bei jų tarpusavio sąsajos, organizacinės kultūros ypatumai bei atskleistas vadovo įtakos organizacinei kultūrai bei sėkmingos organizacijos veiklos. Vadovavimo funkcija bei vadovo įtaka organizacinei kultūrai analizuota remiantis tokiais autoriais, kaip: Purlys Č. (2009), Schein H. (2002), Peters I. (2016) ir kt.

Darbo struktūra: magistrantūros baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, trys dalys – vadovo įtakos organizacinei kultūrai teorinė analizė: organizacinės kultūros samprata, vadovo įtakos organizacinei

kultūrai įžvalgos, organizacinės kultūros tipų ir elementų analizė, vadovo įtakos organizacinei kultūrai modelis. Antroje darbo dalyje aprašyta tyrimo metodika: tiriamos organizacijos charakteristika, tyrimo etika, tyrimo metodų aprašymas bei trečioje dalyje aptariami tyrimo rezultatai: tyrimo rezultatų analizė, rekomendacijos vadovams, kaip daryti įtaką organizacinei kultūrai. Taip pat pateiktos išvados, naudotos literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, 7 priedai, 8 paveikslai bei 21 lentelė.

I. VADOVO ĮTAKOS ORGANIZACINEI KULTŪRAI TEORINĖ ANALIZĖ

Organizacinė kultūra turi atitikti išorinės aplinkos reikalavimus bei organizacijų užsibrėžtus tikslus. Organizacinę kultūrą, visų pirma, formuoja vadovybė bei darbuotojų tarpusavio bendravimas. Nauji darbuotojai pradeda dirbti organizacijose, bandydami įsilieti į daugiau ar mažiau „susigyvenusį“ kolektyvą, todėl labai svarbu žinoti kaip bendrauti ir bendradarbiauti ne tik su jau esamais darbuotojais, bet ir su naujais.

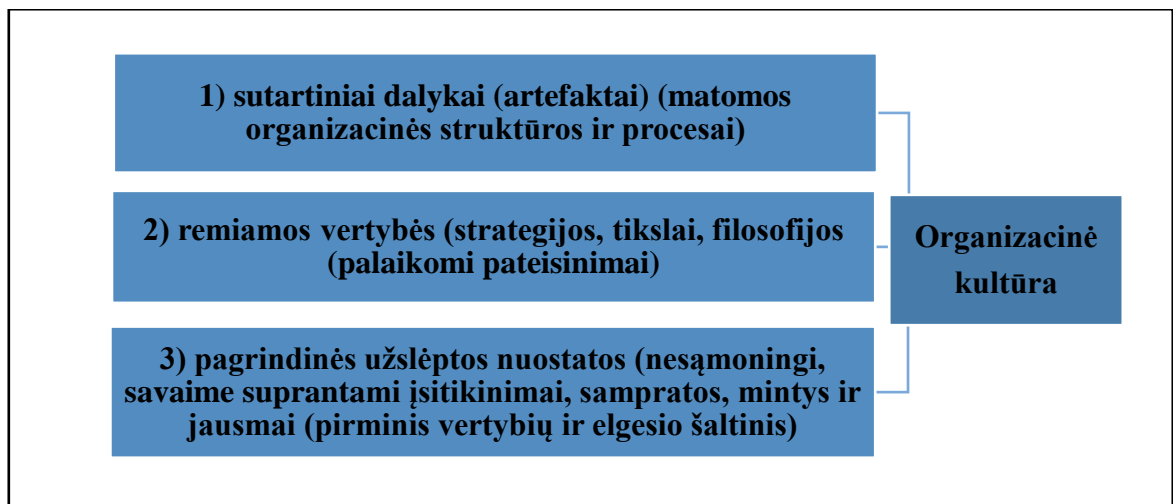
1.1 Organizacinės kultūros samprata

Staigūs pokyčiai pasaulinėje rinkoje verčia keistis ir organizacijas. Nuolat besimokanti organizacija yra modelis, kuris leidžia greitai reaguoti į aplinkos pokyčius, įtraukiant į šį procesą visus darbuotojus ir tuo pačiu ugdant juos. Svarbu, kad organizacijos vadovybė, siekianti išsilaikymo rinkoje bei kuo didesnio pelno, nepamirštų, jog to neįmanoma pasiekti be patenkinto, darbštaus bei savo ir organizacijos tikslų jungiančio kolektyvo.

Kiekviena organizacija yra socialinė sistema, kurioje formaliu ir neformaliu bendravimu kuriama produktyvi veikla. Vykdydami iškeltus uždavinius veiklos procese žmonės nusibrėžia savas ribas, formuoja įsitikinimus ir elgesio modelius. Kiekviena organizacija puoselėja tam tikras tradicijas, ritualus, sprendimo priėmimo procedūras, kelia savus reikalavimus darbuotojams. Todėl nenuostabu, kad dvi organizacijos gali būti visiškai skirtingos, nors ir užsiima ta pačia veikla. Jos išsiskiria tuo, kas vadinama organizacine kultūra (Pruskus, Lukoševičius, 2009, p. 6).

J. Čiburienė bei J. Guščinskienė (2007, 53 p.) pabrėžia, kad kultūra yra išsiugdytos žinios, naudojamos praktikoje, kuriančios individo elgesį visose veiklos srityse ir lemiančios žinių visuomenės raidą globalizacijos sąlygomis ir ji kisdama laiko požūriui reiškiasi kintančiomis formomis.

A. Patapo, G. Labenskytės (2011, 591 p.) teigimu organizacinė kultūra – „tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų. Įvertinus sąmoningai sukurtos kultūros naudą, suteiktas atskiras pavadinimas „organizacinė kultūra“ – tai dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti“, organizacinę kultūrą sudaro trys lygiai (1 pav.):



1 pav. Organizacinės kultūros lygiai.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Gudonytės I., Marčinsko A. 2016. Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. Regional formation and development studies, No. 2 (19).

Iš 1 paveikslo matyti, kad organizacinę kultūrą sudaro trys lygiai: sutartiniai dalykai, tai matomos organizacinės struktūros ir procesai; remiamos vertybės – strategijos, tikslai, filosofijos, palaikomi pateisinimai ir pagrindinės užslėptos nuostatos – nesąmoningi, savaime suprantami įsitikinimai, sampratos, mintys ir jausmai.

Organizacinę kultūrą pateikdama kaip kontekstą, kurio pagrindu kuriamas organizacijos identitetas ir stengiamasi paveikti jos įvaizdį, G. Drūteikienė (2007, 31 p.) teigia, kad organizacijos identitetas susieja tai, kaip organizacija yra apibrėžiama ir išreiškiama, o šiam procesui turi įtakos veiksmai ir įsitikinimai, kurie yra grindžiami ir pateisinami kultūrinėmis prielaidomis ir vertybėmis. Kultūrinis kontekstas daro įtaką organizacijos vadovų iniciatyvoms paveikti įvaizdį ir kasdieninę sąveiką tarp organizacijos narių ir išorinių asmenų.

Teigtina, kad organizacinė kultūra – tai tinklas, apimantis kiekvienos organizacijos narių bendravimo aspektus. Tuo pačiu, tai kintantis procesas, susijęs su aplinka bei veikiamas jos, todėl gali organizacijoms padėti prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Tokie organizacijų veiklos efektyvumo veiksniai kaip organizacijų konkurencingumas, kultūra, bei deklaruojamos vertybės lieka iki galo neištirta mokslinė problema. Organizacija gali tapti stipri, tik tada, kai ji, siekdama veiklos efektyvumo ir konkurencingumo, pripažįsta žmones kaip svarbiausią veiksnį, nes asmenys siekia savo vertės pripažinimo, kaip žmonės, su kuriais elgiamasi pagarbiai ir oriai ir kurie vertinami nepriklausomai nuo hierarchinio lygmens (Purlys, 2009, 97 p.).

Kultūros samprata yra susijusi su visuomenės modeliu arba tam tikrai organizacijai būdingomis žiniomis, vertybėmis, ideologijomis, įstatymais, papročiais ir lūkesčiais. Kultūra gali ir riboti, ir paskatinti vienos ar kitos strategijos pasirinkimą ir taikymą organizacijoje. Žvelgiant iš vidaus, holografinė organizacija priklauso nuo kultūros, kuri perteikiama visiems organizacijos nariams kaip schema ar „žaidimo planas“. Tuo tarpu išoriškai kultūra modeliuoja organizacijos rezultatus, priklausomai nuo aplinkos reakcijos, ir adaptuoja savo kultūrinės normas tarp savo klientų (Kvedaravičius, 2006, 191 p.).

Pasak A. Zavackienės, R. Čiegio (2014, 76 p.), remiantis mokslinių straipsnių autorių teigimu, organizacinė kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, pripažįstama visų darbuotojų. Ji daro įtaką jų elgesiui, pasireiškia normomis, tradicijomis, kalba, simboliais, o visa tai stipriai veikia organizacijos efektyvumą bei užsibrėžtų tikslų siekimą. Organizacinės kultūros formavimas yra ypač sudėtingas procesas, reikalaujantis jį valdančių žmonių atkaklumo, kantrybės ir strateginės nuovokos. Didžiąja dalimi jo sėkmė priklauso nuo moralinių standartų, kuriuos puoselėja organizacija. Organizacinė kultūra kuriama organizacijos darbuotojų daugumos pripažintų vertybių pagrindu.

Manytina, kad organizacinė kultūra yra įrankis, padedantis spręsti organizacijose iškilusias problemas, vienijantis jos narių komandinį darbą, užtikrinantis bendradarbiavimą ne tik tarp pavaldinių, bet ir produktyvų bendravimą su klientais. Autoriai organizacinę kultūrą apibrėžia, kaip yra išsiugdytas žinias, jungiamąjį grandį, vienijančią visų darbuotojų pastangas ir besiremiančia žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis. Organizacinė kultūrą įvardinama ir kaip tinklas, apimantis kiekvienos organizacijos narių bendravimą. Kultūros samprata yra susijusi su visuomenės modeliu, kuris apima tam tikrai organizacijai būdingas žinias, vertybes, įsitikinimus, ideologijas, įstatymus, papročius ir lūkesčius. Kultūra gali ir riboti, ir paskatinti vienos ar kitos strategijos pasirinkimą ir taikymą organizacijoje. Ji daro įtaką darbuotojų elgesiui, pasireiškia normomis, tradicijomis, kalba, simboliais.

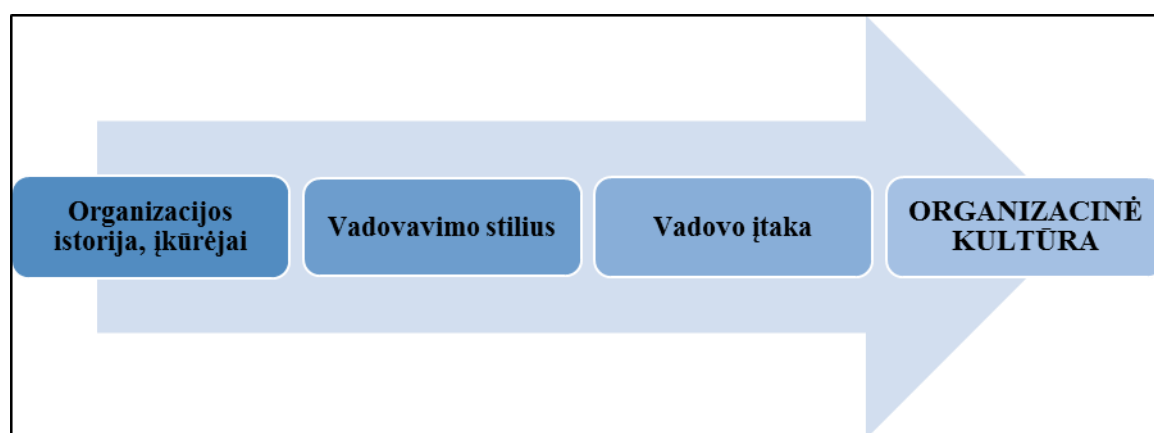
L. Šimanskienė (2008, 9 p.) pateikia keletą užsienio autorių susistemintų organizacinės kultūros apibrėžimų. Organizacinė kultūra – tai perduodamas vertybių ir idėjų modelis bei kita simbolinė sistema, keičianti elgseną. Ji apima tam tikrą pasitenkinimą ir savitą požiūrį į grupę. Organizacinė kultūra atsiskleidžia per bendrą organizacijos narių suvokimą. Yra esminės vertybės, forma, strategija, siekianti padidinti pasitenkinimą darbu. Taip pat tai mitai, ceremonijos, kurie išreiškiami bendraujant ir pabrėžiant perduodamus įsitikinimus (Šimanskienė, 2008, 9 p.). (1 priedas)

Organizacinė kultūra taip pat svarbi socializacijos procese, svarbi tuo, kad jos propaguojami tikslai, vertybės yra svarūs argumentai darbuotojų atrankoje; antra, skiepydama darbuotojui organizacijoje priimtas vertybes ir elgesio normas padeda jam prisiderinti prie kolektyvo; trečia, padeda

integruotis darbo grupėms; ketvirta, skatina darbuotojo tolesnį tobulėjimą. Tačiau pastebima, kad organizacijose nepakankamai derinami naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai, galimybės bei vertybinės nuostatos, nenumatomos išitraukimo į organizacinę kultūrą galimybės (Gražulis, Bazienė, 2009, 347 p.).

Išanalizavus V. Pruskaus, V. Lukoševičiaus (2009), B. Martinkaus, S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2010) ir kt. autorių pateiktus organizacinės kultūros apibrėžimus galima teigti, kad kiekviena organizacija turi savo vertybes bei normas, tradicijas, savitą elgesį bei nusistovėjusias taisykles. Visa ši organizacinės kultūros savybių visuma padeda darbuotojams reikšti savo nuomonę, atrasti save, ryžtingiau siekti savo bei organizacijos tikslų.

Organizacinę kultūrą formuoja keletas veiksnių (2 pav.):



2 pav. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Pruskaus V., Lukoševičiaus V. 2009. Organizacijų kultūra. Vilnius: VPU leidykla. p. 23.

Iš 2 paveikslo galima matyti, kad organizacinę kultūrą pradeda formuoti jos įkūrėjai, istoriniai faktai, vadovavimo stilius bei vadovo įtaka, pasireiškianti tam tikrų veiksnių modeliu, o šis organizacinę kultūrą pasitelkia, kaip vieną iš priemonių tikslams pasiekti. Kiekviena organizacija funkcionuoja siekdama įgyvendinti išsikeltus tikslus. Tam būtinas gebėjimas ne tik adaptuotis prie kintančių sąlygų, bet ir siekti pripažinimo. Kitaip tariant, sukurti savo organizacinės kultūros elgesio modelį (Pruskus, Lukoševičius, 2009, 13 p.).

Remiantis S. P. Robbins (2003), stipri organizacinė kultūra atlieka tokias funkcijas: suteikia organizacijai išskirtinumą; teikia tapatumo jausmą organizacijos nariams; padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas; sustiprina socialinės sistemos stabilumą; yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis ir informuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną (Martinkus ir kt., 2010, 245 p.).

Tačiau G. Drūteikienė (2007, 31 p.) teigia, kad stipri organizacinė kultūra vertinama dvejopai. Viena vertus – labai teigiamai, kadangi užtikrina stabilią organizacijos socialinę sistemą, sumažina formalios, biurokratinės kontrolės poreikį. Kita vertus, stipri organizacinė kultūra ir vertybių sistema gali tapti viena iš organizacijos nenoro keistis priežasčių, nes šie pokyčiai greičiausiai bus susiję ir su organizacinės kultūros pokyčiais.

Stiprią įtaką organizacinės kultūros formavimo ir palaikymo procese išryškina Č. Purlys (2009, 99-105 p.) teigdamas, kad organizacinei kultūrai nemažą įtaką daro organizacijos aukščiausio lygio vadovai, jų pačių išsilavinimo ir kultūros lygis. Vadovų įtaka pasireiškia per dėmesį detalėms, orientaciją į klientus, dėmesį darbuotojams, orientaciją į rezultatą, organizacijos tikslų žinojimą, darbuotojų patirties vertinimą, pasitikėjimą darbuotojais. Labai svarbus yra pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdyimas. Vertybės tapo svarbiu bendravimo ir bendradarbiavimo tarp organizacijos narių ir rinkos partnerių sistemos pagrindu. Organizacijos vizijos, tikslų, uždavinių, kultūros ir vertybių pripažinimas tampa vienu iš svarbiausių organizacijos sėkmingos konkurencijos veiksnių.

Pastebėtina, kad organizacijų, turinčių stiprią kultūrą, vadovų įtaka nukreipta į plačią ir gilią persidengiančių vertybių sistemą. Darbuotojai priima tas vertybes, kurios išreiškia jų atsidavimą tokiems dalykams, kaip kliento aptarnavimas, produktų ar paslaugų kokybė, kūrybiškumas ir novatoriškumas bei socialinė atsakomybė (Jucevičienė, 1996; Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir kt., 2000). Robbins (2006, p. 284) išskiria septynias savybes, apibūdinančias stiprią organizacinę kultūrą: 1. Novatoriškumas ir rizika – kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški. 2. Dėmesys detalėms – kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms. 3. Orientavimasis į rezultatus – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti. 4. Orientavimasis į žmones – kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms. 5. Orientavimasis į komandas – kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu. 6. Agresyvumas – kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi. 7. Stabilumas – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti stabilumą, o ne plėstis.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienai organizacijai yra būdinga tam tikra organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra yra įrankis, padedantis spręsti organizacijose iškilusias problemas, vienijantis jos narių komandinį darbą, užtikrinantis bendradarbiavimą. Tai jungiamoji grandis, vienijanti visų darbuotojų pastangas ir besiremianti žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis. Kultūros samprata yra susijusi su modeliu, kuris apima tam tikrai organizacijai būdingas žinias, vertybes, įsitikinimus, ideologijas, įstatymus, papročius ir lūkesčius. Kultūra gali ir riboti, ir paskatinti vienos ar kitos strategijos pasirinkimą ir taikymą organizacijoje. Ji daro įtaką darbuotojų elgesiui, pasireiškia

normomis, tradicijomis, kalba, simboliais. Tai vadovo perduodamas vertybių ir idėjų modelis bei kita simbolinė sistema, keičianti elgseną. Ji apima tam tikrą pasitenkinimą ir savitą požiūrį į grupę. Taip pat organizacinė kultūra pasireiškia per mitus, ceremonijas, kurie išreiškiami bendraujant. Organizacinė kultūra ypatingai svarbi socializacijos procese, tikslai, vertybės yra svarūs argumentai darbuotojų atrankoje; padeda naujam darbuotojui prisiderinti prie kolektyvo; padeda integruotis darbo grupėms; skatina darbuotojo tolesnį tobulėjimą. Pažymėtinos organizacinės kultūros funkcijos: suteikia organizacijai išskirtinumą; teikia tapatumo jausmą organizacijos nariams; padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas; sustiprina socialinės sistemos stabilumą; yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis ir informuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną. Organizacinę kultūrą pirmiausia formuoja vadovas. Todėl būtent vadovų asmeninės vertybės bei moralinės nuostatos atsispindi organizacinėje kultūroje.

1.2 Vadovo įtakos organizacinei kultūrai įžvalgos

Tradicinės veiklos funkcijos, kurios sudaro vadovavimo esmę: veiklos inicijavimas, veiklos koordinavimas, darbuotojų motyvavimas, darbuotojų ir užduočių suderinimas, darbuotojų kvalifikacija, darbuotojų kūrybiškumo ugdymas bei organizacinės kultūros kūrimo procesas. Kiekvienas vadovas atlieka tam tikrą vaidmenį – tai jo statuso lemiamas elgsena atitinkamoje situacijoje. Pažymėtina keletas svarbiausių vaidmenų (Martinkienė, 2005, 4 p.):

- Tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmenys – valdžios simbolis, lyderis, tarpininkas;
- Informaciniai vaidmenys – informacijos priėmėjas, informacijos skleidėjas, atstovas;
- Vaidmenys, susiję su sprendimų priėmimu – trukdymų šalintojas, išteklių skirstytojas, derybų vedėjas.

Visi šie vaidmenys tarpusavyje glaudžiai susiję. Bendraudamas su žmonėmis vadovas kaupia informaciją ir ją apdorojęs perduoda ne tik organizacijos nariams, bet ir išorės institucijoms. Turėdamas reikalingą informaciją, vadovas priima organizacijos veiklai būtinus sprendimus. Svarbu paminėti, kad ypatingai reikšmingas vadovo vaidmuo pasirenkant krizinių situacijų įveikimo būdus, kurie skatina suvokti ir kurti naujas vertybes, normas, formuoti kitokias darbo procedūras. Be to, krizės padeda geriau atsiskleisti vidinėms vadovų vertybėms. Organizacinės kultūros įtraukimas į krizinių situacijų sprendimo praktiką ne tik padeda įveikti krizę, bet ir keičia pavaldinių mentalitetą. Jei vadovas nori išugdyti norimas darbuotojų vertybes ir suvokimus, jis turi sukurti atitinkamą skatinimo, karjeros ir statusų sistemą.

Norint perprasti organizacinės kultūros įtakojimo procesą, reikia pateikti veiksniai, kurie formuotų vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia tai paties vadovo sugebėjimai, vertybės, norai, poreikiai, jo požiūris į vykstančius reiškiniai, jo iniciatyvumas, ambicijos. Patį vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius. Kiekvienas darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi savų tikslų ir bendrų, organizacinių tikslų. Todėl tikslų įgyvendinimas yra labai svarbus, jis dalinai, o kartais visiškai priklauso nuo vadovo (Šimanskienė, 2008, 3 p.).

Būtent vyraujanti organizacinė kultūra atspindi vadovų motyvacijos lygį. Tai yra ir visada bus jų poreikių, vertybių, įsitikinimų „mozaika“ (Vetrakova, Smerek, 2016, 64 p.). Organizacinė kultūra, sudaryta iš normų ir vertybių atspindi tam tikras prielaidas ir įsitikinimus, kuriems teikia pirmenybę organizacijos vadovas. Vadovo pareiga nuolat analizuoti organizacinę kultūrą, palaikyti etišką elgesį, laikytis tradicijų bei rodyti pavyzdį kasdieninėmis elgsenos normomis. Identifikuotini penki esminiai vadovo įtakos komponentai: 1) vadovavimas, 2) politika, 3) technika ir sistemos, 4) motyvavimas, 5) kontrolė (Enginoglu, Arikan, 2016, 48 p.).

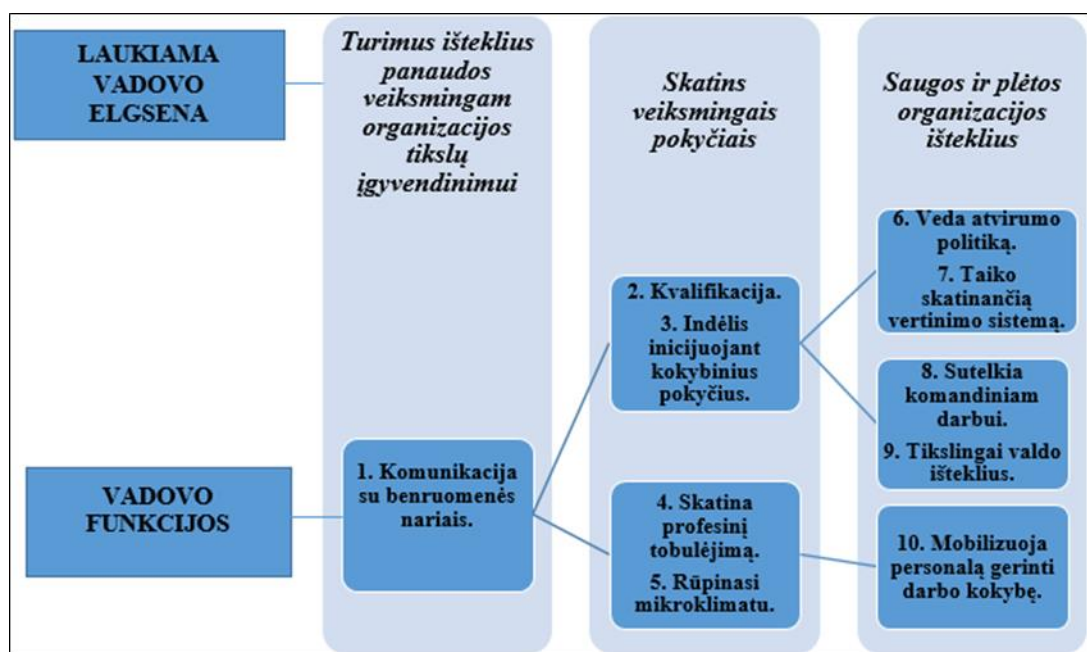
E. H. Scheinas (1992) pateikia tokį organizacinės kultūros lygių pasiskirstymą: 1) artefaktų; 2) deklaruojamų vertybių; 3) pagrindinių prielaidų. Pirmasis ir antrasis lygiai kuriami natūraliai: bendrai visos organizacijos istorijos, jos įkūrėjų ir seniai įsitvirtinusių vertybių principu, gali būti keičiami kilus naujoms idėjoms. Minėtų lygių informacija dažniausiai gali būti viešai deklaruojama tiek darbuotojams, tiek vartotojams, taip galima kurti ir organizacijos įvaizdį. Tuo tarpu trečiasis lygmuo suprantamas ir jaučiamas tik dirbantiesiems organizacijoje. Šiuo lygmeniu jau gali veikti aukščiausio ir aukštesnio lygio vadovai, veikdami darbuotojus pasitelkę lyderio poziciją ir emocinį intelektą (Gudonytė, Marčinskas, 2016, 20-21 p.). Taigi vadovai gali veikti veiksmingai, jei supranta pavaldinių norus ir poreikius, turi įgūdžių juos valdyti ir orientuoti į išsikeltą tikslą. Taip įtakojama organizacinė kultūra ir pasiekiami geresni organizacijos veiklos rezultatai. Būtina paminėti, kad trečiasis organizacinės kultūros lygmuo lemia ir skirtingą darbuotojų organizacinės kultūros suvokimą bei vertinimą. Todėl vadovų vaidmuo čia ypač svarbus: jie turi patys gerai suvokti ir priimti organizacinę kultūrą ir ją perteikti darbuotojams.

Neretai vadovai naudoja keletą taktikų, siekiamai organizacinei kultūrai įtakoti: dažnai akcentuoja organizacijos deklaruojamas vertybes, tikslus bei pasakoja apie jų naudą; pastebi bei reaguoja į tam tikrą darbuotojų elgesį; naudoja tokias priemones kaip klientų atsiliepimų knygos, kurių pagalba nustatoma darbuotojo grįžtamojo ryšio kokybė, etikos pažeidimai; skiria ypatingą dėmesį tiesiogiai vadovaujančio asmens atrankai; kalbasi su darbuotojais nevengdamas pokalbio temų pobūdžio; stebi,

kaip darbuotojai bendrauja tarpusavyje; griežtai laikosi etiško elgesio taisyklių (Coyne, Sicchitano, Hooper, 2016, 2 p.).

Atsakingas vadovas daro įtaką organizacinei kultūrai ugdydamas darbuotojų pasiaukojimą įmonės vizijai, jų tarpusavio priklausomybės jausmą, suvokimą, kad jėga yra vienybė, o ne individualizmas, padeda jiems atsikratyti pasikeitimų sąlygojamos baimės. Vadovai savo pavyzdžiu ir veiksmais išreiškia visas įmonės vertybes, o kad naujos vertybės įmonėje greičiau prigytų, tenka nebijoti jų garsiai ir atvirai aptarti. Jis įkvepia darbuotojų tikėjimą, kad šie galėtų pagerinti savo darbinę aplinką ir pakeisti tai, kas trukdo gerai atlikti darbą, suformuoja produkto ar paslaugos savininko jausmą, sužadina norą kurti naujoves, kurios padidina tarpinių ir galutinių produktų vertę (Žilinskas, Maksimenko, 2007, 313 p.).

Pažymėtina, kad kiekvieno organizacijos vadovo darbe vyrauja pagrindinės funkcijos bei laukiama elgsena (3 pav.):



3 pav. Laukiama vadovo elgsena ir funkcijos.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Martinkienės J. 2010. Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos.

Iš 3 paveikslo galima matyti, kad įtakodamas organizacinę kultūrą vadovas nuolat komunikuoja su organizacijos nariais, skatina kokybinius pokyčius bei mobilizuoja personalą gerinti darbo kokybę, rūpinasi organizacijos mikroklimatu, veda atvirumo politiką, motyvuoja bei sutelkia darbuotojus komandiniam darbui.

Paprastai organizacija augs pritraukiant naujus narius, kurie ateina iš organizacijų su kita kultūra. Egzistuoja tam tikri metodai organizacinei kultūrai palaikyti. Atkreiptinas dėmesys, kad šiuose metoduose pagrindinis vaidmuo tenka vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksniams. Pagrindinės veiksmų grupės yra tokios (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015, 314 p.):

- *vadovų dėmesio, vertinimo, stebėjimo objektai ir dalykai*. Tai vienas iš veiksmingiausių metodų siekiant palaikyti kultūrą organizacijoje, nes savo pasikartojančiais veiksmais vadovas leidžia darbuotojams suprasti, kas yra svarbu ir ko iš jų tikimasi;

- *vadovų reakcija į kritines situacijas ir organizacines krizes*. Tokiais atvejais, vadovai ir jų pavaldiniai atskleidžia sau organizacinės kultūros lygį.

- *vaidmenų modeliavimas, mokymas ir ugdymas*. Organizacinės kultūros aspektai yra įsavinami pavaldinių per jų atliekamus vaidmenis. Vadovai gali specialiai įtraukti svarbius „kultūros“ signalus į mokymo programas, taip pat kasdienę pagalbą pavaldiniams;

- *apdovanojimo (atlyginimo) ir statuso nustatymo kriterijai*. Kultūra organizacijoje gali būti nagrinėjama per apdovanojimų ir privilegijų sistemą. Pastaroji paprastai yra susijusi su tam tikrais elgesio modeliais ir tokiu būdu nustato darbuotojų prioritetus ir rodo vertybes, kurios yra svarbios vadovams bei organizacijai;

- *įdarbinimo, paaukštino ir atleidimo kriterijai*. Tai yra vienas iš pagrindinių būdų palaikyti kultūrą organizacijoje;

- *organizaciniai simboliai ir ritualai*. Daugelis įsitikinimų ir vertybių, kuriais pagrįsta organizacinė kultūra, išreiškiami ne tik legendomis ir sakmėmis, tampančiomis organizacinio folkloro dalimi, bet įvairiais ritualais, ceremonijomis ir tradicijomis (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015, 314 p.) Pastebėta, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai apima konkrečius veiksmus: vadovo dėmesį, vertinimą bei stebėjimą, vadovo reakciją į krizines situacijas, vaidmenų modeliavimą, mokymą, apdovanojimų ir statusų nustatymo kriterijus, organizacijos simbolius bei tradicijas. Dėka šių veiksmų organizacijos vertybės tampa individualiomis darbuotojo vertybėmis, užimdamos tvirtą poziciją jo elgesio struktūroje.

Anot E. Župerkienės (2008, 227-228 p.) organizacijų darbuotojai, dirbantys įvairiais organizacijos hierarchiniais valdymo lygiais, akcentuoja vadovo įtakos organizacinei kultūrai sėkmę sąlygojančias asmenines savybes, apibūdinamas socialumo, sąžiningumo ir pasiryžimo kategorijomis. Išskirtinos dabarties sąlygomis aktualiausios asmeninės savybės: emocinis stabilumas, apsukrumas, gebėjimas išsisukti, atkaklumas, komunikabilumas, žodžio laikymasis, konfidencialumas, gebėjimas suprasti ir atjausti, tolerancija, taupumas, reputacija.

Pasak G. Dubausko (2006, 36 p.) vadovavimas yra socialinės įtakos procesas, kurio metu vadovas siekia savanoriško pavaldinių dalyvavimo, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Tai taip pat gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus dirbti įmonės labui. Autorius pabrėžia, kad labai svarbu įvertinti lyderiavimo ir vadovavimo skirtumus, norint išsiaiškinti vadovavimo prasmę. Paprastai tariant, vadovai atlieka funkcijas, susijusias su planavimu, tyrimu, organizavimu ir kontrole, o lyderiams tenka susidurti ir su tarpasmeniniu vadybininkų darbo apsektu. Vadovas, turintis lyderio savybių įkvepia kitus, palaiko juos emociškai ir stengiasi nukreipti darbuotojus bendram tikslui siekti. Vadovavimo funkcija vaidina pagrindinį vaidmenį kuriant įmonės viziją ir strateginį planą bei įtakojant organizacinę kultūrą.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai tai paties vadovo sugebėjimų, vertybių, norų, poreikių, jo požiūrio į vykstančius reiškinius, jo iniciatyvumo ir ambicijų atspindys. Įtaka ypač išryškėja komunikuojant su organizacijos nariais, skatinant kokybinius pokyčius bei mobilizuojant personalą gerinti darbo kokybę, rūpinantis organizacijos mikroklimatu, vedant atvirumo politiką, motyvuojant bei sutelkiant darbuotojus komandiniam darbui. Veiksniai, kuriais vadovas įtakos organizacinę kultūrą turėtų būti pasirenkami atsižvelgiant į daugumai priimtinas normas ir vertybes. Tad apibendrinant galima teigti, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai apima konkrečius veiksmus: vadovo dėmesį, vertinimą bei stebėjimą, vadovo reakciją į krizines situacijas, vaidmenų modeliavimą, mokymą, apdovanojimų ir statusų nustatymo kriterijus, organizacijos simbolius bei tradicijas. Dėka šių veiksmų organizacijos vertybės tampa individualiomis darbuotojo vertybėmis, užimdamos tvirtą poziciją jo elgesio struktūroje.

1.3 Organizacinės kultūros tipų ir elementų analizė

Mokslinėje literatūroje tyrėjai linkę diferencijuoti organizacines kultūras. Daugelio autorių organizacinės kultūros tipologijos yra labai įvairi ir apimanti platų elementų spektrą, skirtingi autoriai nurodo skirtingus organizacinės kultūros tipus. Žinant kokiam tipui priklauso organizacinė kultūra galima nustatyti jos trūkumus, ir kaip būtų galima juos ištaisyti bei privalumus, kuriuos būtų tikslinga dar labiau patobulinti.

Terminai, apibūdinantys kultūros sandarą, reiškia individualų požiūrį, tikėjimą, sentimentus, grupines ir organizacines normas. Individualūs sentimentai virsta ir organizacinėmis normomis, kai žmonės bendrauja veikdami kokioje nors organizacijoje. Sentimentai, kylantys iš tokių tarpusavio santykių, formuoja bendrus būdus, kaip vertinti daiktus, kaip juos daryti. Organizacinės kultūros

tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros pagrindinius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirus tipus (Martinkus ir kt., 2010, 245 p.).

Pasak V. Pruskaus ir V. Lukoševičiaus (2009, 23 p.), siekiant palengvinti organizacijų kultūrų diagnostiką, bandoma skirstyti jas į tipus. Kitaip tariant, tipologizuoti. Tačiau nedera pamiršti, jog bet kokios tipologijos pagrindu išskiriami tik idealūs tipai. Ji paprastai parodo tik pagrindines organizacijos veiklos ypatybes. Grynu pavidalu realybėje tokių tipų nėra. Organizacijų kultūros skirstomos į tipus pagal atitinkamus kriterijus, kurie turi įtakos kultūros formavimosi procesui ir suteikia specifinių bruožų. Manytina, kad organizacijose vyraujančios kultūros išsiskiria ne tik elementais bet ir tam tikrais ypatumais. Viena kultūra gali būti labiau orientuota į rezultatus, kita į vaidmenis bei atsakomybę, trečia į komandinį darbą, ketvirta į darbuotoją, kaip į pagrindinę organizacijos vertybę ir pan.

Organizacinės kultūros tipams būtų galima priskirti kultūros įgyvendinimo siekius, kuriuos tiksliai nurodo I. Pukelytė (2008, 93 p.), ji išskiria tris vadovo įtakos organizacinei kultūrai siekius: demokratiškumas, atvirumas – konkursų organizavimas, dėmesys naujoms idėjoms; tapatumas – santykių su užsienyje gyvenančių tautiečių strategijos parengimas; decentralizacija – plėtros programų įgyvendinimas. Mokslininkai yra daugmaž vieningi apibrėždami organizacinės kultūros sampratą ir elementus, o organizacinės kultūros skirstymas į tipus yra labai įvairus. Viena populiariausių yra R. Harrison (1992) išskirta ir aprašyta organizacinių kultūrų tipologija (Stundžė, 2010, 78 p.):

1 lentelė. **Organizacinė kultūros tipologijos pagal skirtingus kriterijus**

J. Sonnefeld (1985)	R. Harrison (1992)	H. Steinmann, G. Schreyog (1988)	S. Deal, A. Kennedy (1982)
<i>Pagal personal tarpusavio santykių kriterijus</i>	<i>Pagal veiklos organizavimo ir vadovo įtakos kriterijus</i>	<i>Psichologiniais kriterijais paremta organizacinė kultūra</i>	<i>Pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus</i>
Beisbolo komanda	Valdžios kultūra	Paranojinė kultūra	Visko arba nieko kultūra
Klubas	Vaidmens kultūra	Depresinė kultūra	Duonos ir žaidimų kultūra
Tvirtovė	Užduoties kultūra	Prievartinė kultūra	Analitinė projektinė kultūra
Akademija	Asmens kultūra	Šizoidinė kultūra	Proceso kultūra
		Oportunistinė kultūra	
		Įsipareigojanti kultūra	

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Stundžė L. 2010. Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu ir Martinkus B. ir kt. 2010. Vadybos pagrindai.

Pirmoje lentelėje matoma, kad skirtingi autoriai organizacinės kultūros tipus klasifikuoja remdamiesi tam tikrais kriterijais: pagal personalo tarpusavio santykių kriterijus – beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija. Pagal veiklos organizavimo ir vadovo įtakos kriterijus – valdžios kultūros, vaidmens kultūros, užduoties kultūros ir asmens kultūros. Psichologiniais kriterijais paremta organizacinė kultūros klasifikacija – paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė

kultūra, oportunistinė kultūra, įsipareigojanti kultūra. Pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus – visko arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra (Martinkus ir kt., 2010, 246 p.).

Išanalizavus B. Martinkaus, S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2010, 213 p.) ir kt. autorių pateiktas organizacinės kultūros tipus darytina išvada, kad vyrauja tradiciniai: valdžios kultūros, vaidmenų kultūros, užduočių kultūros, asmenybių kultūros bei netradiciniai tipai, tokie kaip: paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra. Apibendrinant autorių nuomones galima teigti, kad organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors organizacinės kultūros tipui, nes dažnai organizacijoms būdingas kelių tipų junginys ar vystymasis iš vieno į kitą tipą. Manoma, kad organizacinės kultūros tipai priklauso nuo vyraujančių skirtingumų, orientacijos. Pagal tai, kokie elementai organizacijose pasireiškia stipriausiai, galima nustatyti organizacinės kultūros tipą. Išsiaiškinus, kokiam tipui priklauso organizacinė kultūra, vadovas turi galimybę greičiau reaguoti į vidinės bei išorinės aplinkos pokyčius, numatant pageidaujamą organizacinės kultūros tipo keitimosi kryptį.

Organizacinė kultūra atskleidžia organizacijos vadovo požiūrį į save bei parodo kaip darbuotojai jaučiasi būdami organizacijos dalimi. Į organizacinės kultūros visumą įeina nemažai elementų, kurių dėka vadovas stiprina kontrolę, nukreipia organizacinę bendruomenę bei tobulina jos narių tarpusavio bendravimą ir bendravimą su pačia organizacija. Kai kurių kultūrų negalima priskirti konkrečiam tipui, dažniausiai pasitaiko kelių organizacinės kultūros tipų deriniai ir negalima teigti, kad egzistuoja vienas geriausias organizacinės kultūros tipas. Vis dėl to, įtakoje organizacinę kultūrą, būtina remtis daugelio teoretikų pripažintais organizacinės kultūros elementais. Svarbiausi iš jų: vertybės; herojai; apeigos ir ceremonijos; istorijos bei legendos; kultūrinių ryšių tinklas; simboliai; šūkiei ir žargonas (Šimanskienė, Seilius, 2009, 221 p.).

Gilinantį į vadovo įtakos organizacinei kultūrai procesą, svarbu nepamiršti žmogiškosios prigimties, kaip svarbiausio ir, beje, mažai kintančio objekto. Kita vertus, jei vadyba yra susijusi su žmonėmis, tai ji yra visuomenės kultūros dalis tam tikroje vietoje, tam tikru laiku. Todėl, norint tinkamai atskleisti, kas lemia žmonių santykius bei organizacijoje vykstančius procesus, į organizaciją tikslinga pažvelgti vadovo įtakos organizacinei kultūrai koncepcijos požiūriu (Gimžauskienė, 2007, 34 p.).

V. Pruskus, V. Lukoševičius (2009, 85 p.) svarbia organizacinės kultūros dalimi išskiria etiketą, ir teigia, kad etiketo taisyklės palengvina bet kokios organizacijos veiklą, nepriklausomai nuo jos dydžio ir veiklos pobūdžio. Kaip kelio ženklai ir eismo taisyklės, taip įstaigoje puoselėjamos elgesio normos saugo organizacijos reputaciją, padeda padaryti geresnį įspūdį klientams ir užtikrina veiksmingą bei

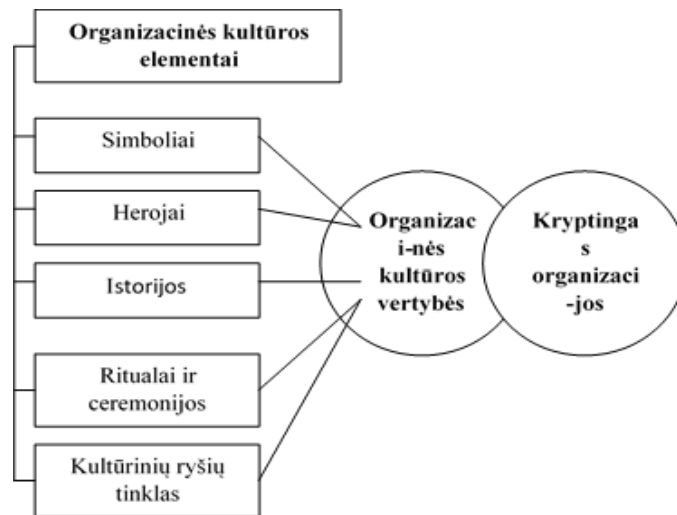
pagarbų bendravimą. Teigtina, kad organizacijų veikla turi apimti ne tik bendriausias taisykles, požiūrį į gaminamą produkciją ar teikiamas paslaugas, į produkcijos ar paslaugų valdymą, verslo santykius, bet ir remtis visuotinai pripažintomis normomis. Etiketo taisyklės neatsiejama organizacinės kultūros bei organizacijos įvaizdžio dalis. Privalu šių taisyklių laikytis formalioje aplinkoje, žinoti kaip elgtis, kaip reaguoti į tam tikras situacijas, kaip priimti sprendimus bei vykdyti juos išvengiant konfliktų. Kita vertus, etiketo taisyklės būtinos ir neformalioje aplinkoje, jos išskiria žmones, su kuriais bendraujama, parodo jų reikšmingumą, pademonstruojant požiūrį į juos – pagalbą ir mandagumą.

Anot A. A. Zoltners, P. Sinkos ir G. A. Zoltners (2008, 543 p.), visos kultūros remiasi normomis ir vertybėmis. Normomis vadovai apibrėžia tai, kaip asmuo turi elgtis, kai jam reikia rinktis, o vertybės nurodo, kokio poelgio turi norėti ar siekti atskiras individas. Vertybės ir normos turi savo šaknis organizacijos istorijoje, yra nuolat modifikuojamos ir stiprinamos, jas nuolatos nuodugniai peržiūri už viziją atsakinga valdymo komanda. Organizacinė kultūra kuriama vertybių pagrindu, šios vertybės veikia organizacijos valdymą. Kiekviena organizacija turi vertybių rinkinį, kurį perduoda savo nariams. Tačiau vertybės nematomos, jei vadovybė viešai neskelbia organizacijos vertybių, jų neaiškina, jos yra sunkiai suprantamos. Žmonės jas atpažįsta tik nagrinėdami savo reakcijas, požiūrius, elgesį. Suprantama, kad vertybės daro poveikį žmogui, jo prioritetams, priimamiems sprendimams ir elgesiui organizacijoje (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010, 89 p.).

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005, 213 p.) išskiria tokius (Milner, 2003) organizacinės kultūros elementus: individualus autonomiškumas, laiduojantis dideles atsakomybės, savarankiškumo ir iniciatyvos pasireiškimo galimybes organizacijoje; tiesioginį valdymą veikiančios normos; organizacijos tikslų lygis, kryptingumas bei perspektyvos; organizacijos tikslų siekimas; komunikacinių ryšių valdymas; pavaldiniams suteikiamo palaikymo lygis; skatinimas; darbuotojų susitapatinimo su organizacija lygis; konfliktų išsprendžiamumo lygis; rizikos valdymo ir mažinimo lygis. L. Rupeikienės (2006, 236 p.) teigimu tokie elementai dažnai sukuria šias organizacinės kultūros charakteristikas: filosofija; vyraujančios vertybės; normos; taisyklės; organizacijos klimatas.

Z. Kurutienė (2006, 113 p.) kaip organizacinės kultūros elementą nurodo darbuotojų identifikavimąsi su organizacija ir teigia, nors identifikavimasis apibrėžiamas įvairiomis dimensijomis, tačiau derėtų pažymėti, kad individo pirmieji žingsniai organizacijoje ir jo santykiai su kitais nariais gali tapti tam tikru katalizatoriumi, paspartinančiu kitų veiksmų sėkmingos grandinės išsidėstymą.

J. Paužuolienė, K. Trakšėlyš (2009) pateikia tokius svarbiausius organizacinės kultūros elementus (4 pav.):



4 pav. Organizacinės kultūros įtaka organizacijos valdymui.

Šaltinis: Paužuolienė J., Trakšėlyš K. 2009. Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. Vadyba Nr. 2 (14) Klaipėda. p. 157-162

Kiekvienas iš šių elementų 4 paveiksle, tiesiogiai per vertybes veikia organizacijos valdymą. Simboliai: gerina įmonės įvaizdį, prestižą, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų, informuoja apie svarbiausias vertybes organizacijoje. Herėjai: personifikuoja kultūrinės vertybes, rodo pavyzdį kaip reikia elgtis, kuria ir stiprina organizacinę kultūrą. Istorijos: atspindi organizacijos „nueitą kelią“, kuria organizacijos savitumo įvaizdį, skleidžia informaciją apie organizaciją. Ritualai ir ceremonijos: išlaiko organizacijos vertybes ir prielaidas laikui bėgant, sutvirtina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vertybėmis, padeda suburti žmonių kolektyvą. Kultūrinių ryšių tinklas: siunčia informaciją, padeda suprasti, kas vyksta organizacijoje, stiprina pagrindines vertybes, parodo, kokie yra bendravimo ryšiai organizacijoje. Organizacinės kultūros vertybės: suteikia organizacijos nariams identiškumo jausmą, daro teigiamą įtaką personalui, jo nuostatoms, sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų (Paužuolienė, Trakšėlyš, 2009, 157 p.).

Manoma, kad pagrindiniai organizacinės kultūros elementai yra: jos narių bendravimo filosofija, simboliai, herėjai, tradicijos, istorijos, normos, taisyklės ir pan. Taip pat svarbus organizacinės kultūros elementas – keitimasis informacija, kai organizacijos nariai keičiasi idėjomis ir dalyvauja priimant sprendimus, kolektyvinis darbas yra ženkliai našesnis. Tada kai yra kuo tiksliau nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį. Svarbu apibrėžti ir įtvirtinti elgesio standartus. Kultūra nukreipia jų žodžiuose ir poelgiuose aiškindama ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje kas ypatingai naudinga naujokams – tai taip pat stipri adaptavimo priemonė (Šimanskienė, 2008, 3 p.).

Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausias organizacinės kultūros elementas yra organizacijos vertybės, tai pabrėžia beveik visi Lietuvos bei užsienio autoriai. Organizacinė kultūra teigiamą įtaką turės tik tada, kai sutaps su organizacijos tikslais, vertybėmis bei pavaldinių lūkesčiais. Reikia pasakyti, kad organizacinei kultūrai nemažiau svarbūs ir tokie elementai, kaip normos, organizacijos istorija, taisyklės, skatinimo sistema, taip pat simboliai, herojai, tradicijos. Įtaka organizacinei kultūrai ilgas, kruopštus ir nuolat besitęsiantis procesas, kurio sėkmei nenuginčijamą įtaką daro visų išvardintų elementų dermė.

1.4 Vadovo įtakos organizacinei kultūrai modelis

Vadovavimas yra viena iš labai sudėtingos organizacijų vadovo veiklos funkcijų. Tai daugiasluoksnis ir įvairialypis procesas, kuris neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe. Tai ne kas kita, kaip žmonių nuteikimas dirbti, ir vienintelis būdas tai padaryti – bendrauti su jais. Tai menas suteikti žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori, tuo pačiu metu gaunant tai, ko vadovui reikia ir ko nori jis. Vadovauti – reiškia organizuoti sėkmingą žmonių veiklą siekiant organizacijos tikslų. Žmonės atsineša į organizaciją savus tikslus ir elgesį. Šių tikslų optimalus derinys kartinė vadovavimo problema. Taip pat svarbu vadovavimo stilius – tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kurias vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų.

Schein (2002, 225 p.) teigimu vadovavimas yra pagrindinis procesas, kuris formuoja ir keičia organizacinę kultūrą. Autorius akcentuoja lyderiavimo svarbą pabrėždamas, kad būtent vadovai yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje. Šį procesą jie atlieka per tai, į ką jie kreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja, ir ypatingai – ką skatina. Vadovo reakcija į išorines ar vidines krizes ar kritinius incidentus yra kultūros signalinės šviesos. Vadovai, jeigu jie nuoseklūs, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką jie daro. Jeigu organizacijoje vertinamas produktyvumas, vadovai visada galėtų būti vieno ar daugiau produkto arba verslo idėjos komandos nariais.

Panašios nuomonės ir D. Nikčević (2016, p. 192), kuris pabrėžia, jog įtakos organizacinei kultūrai stiprumą lemia vadovo – lyderio savybės. Vadovai, turintys lyderio savybių nuo neturinčių skiriasi mastu, kuriuo jie suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti sprendimų priėmime. Vadovai pasiekia organizacijos tikslus per oficialius komponentus, struktūrą, vaidmenis, procedūras, ir užduotis, tuo tarpu pasitelkus lyderio savybes per neoficialius komponentus, santykius, įtaką žmonėms. Vadovai, pasižymintys lyderio savybėmis kuria stipresnę organizacinę kultūrą, nes įkvėpdami ir puoselėdami pavyzdines savybes greičiau įgauna darbuotojų pasitikėjimą, tokiu būdu skiepydami vieningą

pagrindinių organizacijos vertybių supratimą. O visuotinis vizijos, tikslų, uždavinių, kultūros ir vertybių pripažinimas neatsiejamas nuo sėkmingos konkurencijos veiksmų. Lyderio savybių svarbai pritaria ir M. Fatima (2016, 16 p.) teigdamas, kad organizacinėse kultūrose pagrindinė figūra – lyderis, kuris vykdo organizacinės kultūros pakeitimus ir pagerinimus.

S. Alemu (2016, p. 2) pateikia priešingą nuomonę, analizuodamas lyderiavimą ir organizacinės kultūros neatitikimą. Pasak autoriaus prisidengiant siekiamo organizacinio efektyvumo ir produktyvumo kauke kai kurie lyderiai dažnai naudoja savo valdžią ne pagal paskirtį ir kuria nesveiką kultūrą, į kurią darbuotojai reaguoja neigiamai. Vadovai, kurie rodo grasinantį elgesį, vargina darbuotojus nuolatiniams priekaištais ar pasisakymais, baugina ar naudoja psichologinį puolimą sukuria tik tos organizacijos nariams žinomą, iškreiptą ir slegiančią kultūrą.

Organizacijos vadovybė turi nuolat analizuoti, ar organizacinė kultūra, kurios jie siekia iš tikrųjų tokia, kokia egzistuoja praktiškai. Tam reikalinga kontrolės funkcija ir organizacinės kultūros analizė (Peters, 2016, 6 p.). Be kontrolės neįmanoma pasiekti koordinuotų veiksmų. Kontrolę galima vykdyti neformaliais ir netiesioginiais mechanizmais. Vienas galingiausių tokių mechanizmų yra organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra, vadovo įtakos kontekste, formuojama pasitelkiant komplektą principų ir sąlygų, su kuriomis sutampa organizaciniai tikslai ir uždaviniai: akcentuojami aiškūs atsakomybės ir kontrolės principai, etiška elgsena, ilgalaikiai tikslai (Lapina ir kt., 2015, 774 p.). Kontroliuodamas organizacinę kultūrą vadovas ją stiprina, neleisdamas „deformuotis“. T. y. jis stebi darbuotojų tarpusavio bendravimą, dalyvauja diskusijose ir atvirai deklaruoja, kas jo manymu nepriimtina. Tokiu būdu įtakojamas globėjiškumo jausmas (Dellapelle, 2016, 5 p.).

Įtaka organizacinei kultūrai yra tiesioginė vadovo pareiga. Organizacinė kultūra – svarbus valdymą lemiantis veiksnys, kuris padeda suburti kolektyvą, išsaugoti patikimus darbuotojus, įvertinti organizacijos ir darbuotojų vertybes, išlikti besikeičiančioje verslo aplinkoje. Tai tikriausiai esminis dalykas, dėl ko reikia diagnozuoti jau esamą kultūrą, ją stiprinti, prireikus keisti tam, kad organizacijos veikla būtų sėkminga (Šimanskienė, 2008, 18 p.). Vadovo įtaka organizacinei kultūrai apibrėžtina penkių žingsnių procese: situacijos analizė: kur mes dabar esame? politika ir strategijos sukūrimas: kur mes norime nueiti? organizacinė reikšmė: kas yra ne taip ir kaip turi būti keičiama, kad padėtų įgyvendinti įmonės strategiją? pakeitimo vadyba: konkretus planas, parinktos priemonės pokyčiams įgyvendinti. Kontrolė ir įvertinimas: tebevyraujančios organizacinės kultūros keitimo proceso sekimas (Alvesson, Sveningsson, 2008, 24 p.).

Pasak V. Gražulio, B. Bazienės (2009, 347 p.) vadovo įtaką galima apibūdinti jo požiūriu į darbuotojus, todėl organizacijoje vyraujantis valdymo stilius lemia socializacijos procesą veikiančius

komponentus: darbuotojų savijautą darbe, darbuotojų elgseną, jų požiūrį į darbą ir pan. Organizacinė kultūra svarbi socializacijos procesui tuo, kad jos propaguojami tikslai, vertybės yra svarūs argumentai darbuotojų atrankoje, antra, skiepydama darbuotojui organizacijoje priimtas vertybes ir elgesio normas padeda jam prisiderinti prie kolektyvo, trečia, padeda integruotis darbo grupėms, ketvirta, skatina darbuotojo tolesnį tobulėjimą. Anot B. Waisfisz (2016, 3 p.) organizacinė kultūra tai būdas, kuriuo vadovas darbuotojus susieja vienas su kitu, formuoja jų požiūrį į darbą ir vienas kitą. Pasitelkdamas organizacinę kultūrą vadovas siekia aukščiausio galimo organizacijos veiklos produktyvumo.

Vadovo įtaka organizacinei kultūrai taip pat pasireiškia drąsinant darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Skatinant palaikyti gerą tarpasmeninį santykį su grupės nariais. Suformuluojant aiškiai tikslus, kurie padeda užtikrinti, kad darbuotojo veiksmai bus tikslingi ir nukreipti į rezultatą, suteikiant grįžtamąjį ryšį apie atliktą darbą. Investuojant į darbuotojų žinias ir įgūdžius, didinant mokamus priedus (Deepa, Gowtham, 2016, 14 p.). Organizacinė kultūra yra orientuota daugiau į žmones, negu tai į taisykles. Elgesio kodeksai yra pagrindinė rašytinė forma; kultūra yra įtakojama tuo, ką vadovas daro, o ne ką jis sako. Lyderiavimas ir pastovumas, ir kaip vadovas komunikuoja su darbuotojais yra tik keletas iš įtakos veiksnių. Vadovo įtaka labai stipriai pasireiškia darbuotojo paskyrimo į tam tikras pareigas, apmokėjimo ir atleidimas iš darbo procesuose, neteisingi, skuboti tokio pobūdžio sprendimai gali turėti atgarsių, kurie jaučiami būtent per organizacinę kultūrą (Bischoff, 2016, 14 p.).

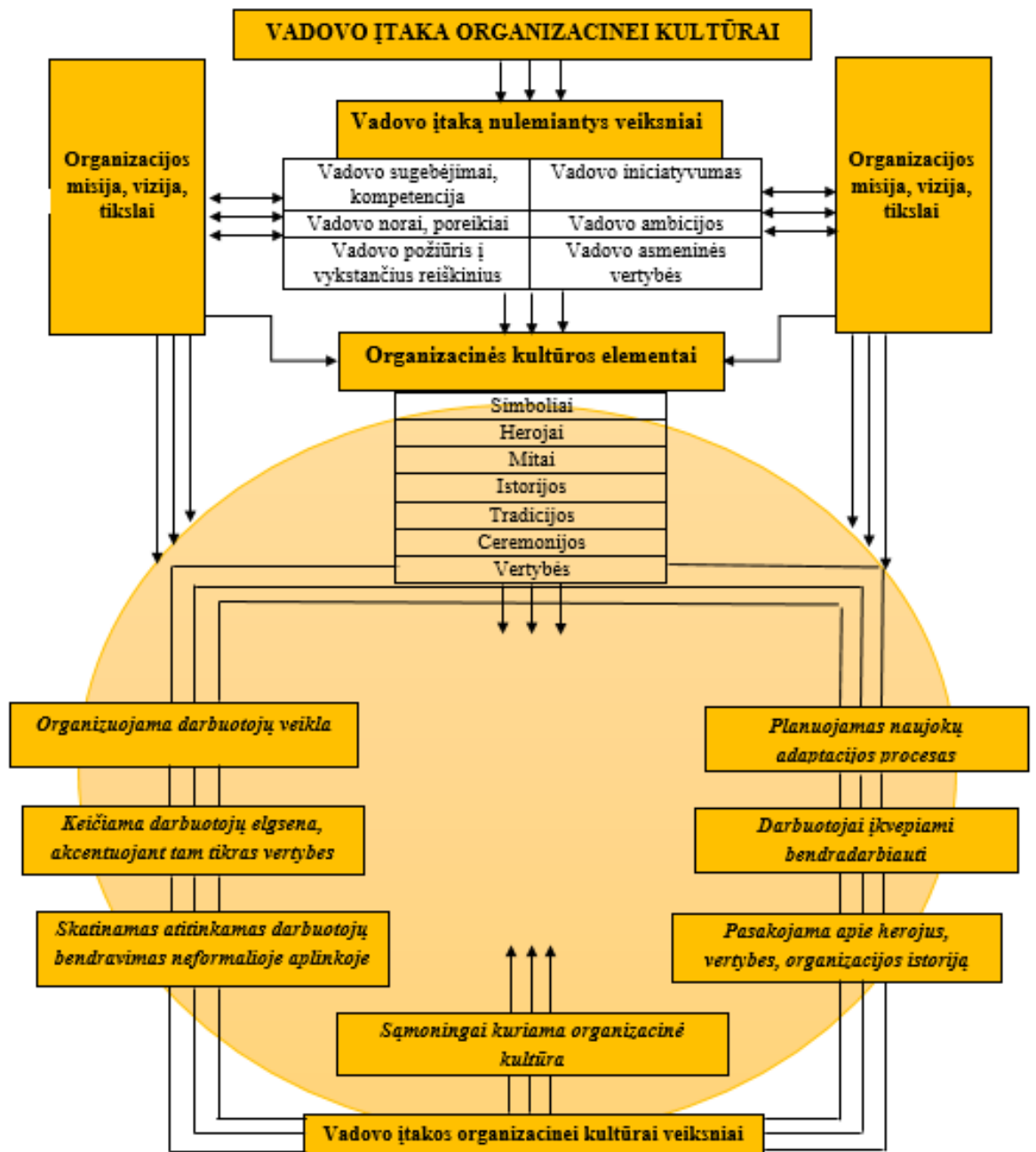
Šiuolaikinės rinkos sąlygomis kiekvienas vadovas turi susimąstyti, kaip į savo įmonę pritraukti kompetentingų darbuotojų ir juos išlaikyti. Kadangi įmonės organizacinė kultūra yra viena ypatingų įmonės darbuotojų elgesį lemiančių savybių arba priemonių, todėl labai svarbu yra jos sukūrimas ir palaikymas įmonėje. Formuojant, palaikant arba keičiant, organizacinę kultūrą svarbiausias vaidmuo tenka vadovui. Nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta įmonėje, priklauso ir socializacijos, adaptacijos bei identiškumo procesai, kurie yra ypač svarbūs, norint diagnozuoti organizacinę kultūrą ir formuoti naują – tinkamą įmonei. Unikali ir esminė vadovavimo funkcija yra kultūros manipuliavimas (Žilinskas, Maksimenko, 2007, 313 p.).

Siekiant nustatyti vadovo įtaką organizacinei kultūrai, būtina įvertinti veiksnius, kurie apibrėžia jo pasaulėžiūrą. Tai gali būti vadovo asmeninės vertybės, požiūris, norai, poreikiai, ambicijos ir iniciatyvos. Vadovą veikia ir jo pavaldinių lūkesčiai, asmeniniai tikslai bei vertinimai. Atlikta nemažai mokslinių tyrimų, kuriais siekiama įrodyti, kad darbuotojo ir organizacijos santykis, paremtas darbuotojo asmeninėmis vertybėmis, kurios atitinka arba neatitinka organizacijos vertybių. Dažniausiai tyrimuose organizacinės kultūros ir darbuotojo vertybių atitikimas apibūdinamas tokiais rodikliais kaip mažesnė

darbuotojų kaita (lojalumas), didesnis pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai. Šie padariniai dar labiau pastebimi, jeigu darbuotojai vertina bendravimą ir santykius su vadovu bei kolegomis ir išreiškia pasitikėjimą vadovavimu organizacijoje. Atlikti tyrimai atskleidžia, kad tokie veiksniai kaip lytis, išsilavinimas ir darbo veiklos sritis bei funkcijos statistiškai nereikšmingi vertinant darbuotojo asmeninių ir organizacijos vertybių atitikimą. Tačiau pastebėta, kad darbuotojai, kurie užima aukštesnę poziciją organizacijos hierarchinėje struktūroje, dirba vadovaujama darba, nurodo aukščiausius subjektyvius vertybių atitikimo rodiklius (Gudonytė, Marčinskas, 2016, 23 p.).

Reikėtų pabrėžti, kad organizacinės kultūros įtaką organizacijos valdymui parodo vadovo sugebėjimai savo pastangomis pasiekti, kad jį kiti pripažintų kaip asmenybę, pasižyminčią, bendražmogiškomis vertybėmis, ir vertybėmis, kuriomis „gyvena“ organizacija, o tai ir yra svarbiausia organizacijos valdyme. Vadovo įtakos pobūdis lemia organizacijos sėkmę arba nesėkmę. Tinkamas vadovavimas padeda sukurti dalyvavimo ir kolektyvizmo atmosferą. Organizacijos narių aktyvumas padidėja dėl to, kad kiekvienas tiksliai įsivaizduoja savo vaidmenį ir vietą organizacijoje. Kalba yra svarbiausiais valdymo įrankis, vienintelis ryšys, jungiantis pirmąją vadovo darbo dalį – sprendimą, su antrąja – jo įgyvendinimu pavaldinių pastangomis (Paužuolienė, Trakšelys, 2009, 159 p.).

Galima konstatuoti, kad vadovai, atsižvelgdami į organizacijos ir darbuotojų vertybes bei norėdami paveikti organizacinę kultūrą (ją sustiprinti ar keisti), turi taikyti pagrįstą priemonių sistemą: skatinti pokyčius įkvepiant darbuotojus prisidėti prie jų, deklaruoti atitinkamas vertybes, kurti pasitikėjimo santykius, gerinti darbo aplinką, organizuoti komandinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti karjeros bei kvalifikacijos kėlimo galimybes, teikti darbuotojams informaciją apie jų darbo tikslus, vietą įmonės rezultatuose bei darbo kokybę, vertinti darbuotojus. Todėl siekiant išanalizuoti vadovo įtaką organizacinei kultūrai būtina atskleisti konkrečių veiksnių abstrakciją – modelį (5 pav.):



5 pav. Vadovo įtakos organizacinei kultūrai modelis.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Iš 5 paveikslo galima matyti, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai priklauso nuo jo paties sugebėjimų, kompetencijos, asmeninių vertybių, poreikių ir požiūrio į vykstančius reiškinius. Per pagrindinius organizacinės kultūros elementus – simboliką, istorijas, tradicijas ir vertybes vadovas įtakoja organizacinę kultūrą organizuodamas darbuotojų veiklą, akcentuodamas konkrečias vertybes keičia darbuotojų elgseną, skatina atitinkamą bendravimą, planuoja naujokų adaptacijos procesą, įkvepia bendradarbiauti, pasakoja apie įmonės istoriją ir sąmoningai kuria organizacinę kultūrą.

Pažymėtina tai, kad pirmutinis vadovų uždavinys yra plėtoti bendradarbiavimo kultūrą, pagrįstą pasitikėjimu, ir abipuse visų organizacijos darbuotojų pagarba. Nustatytos sąlygos, kada žmonės noriai dalijasi žiniomis (Pupelienė, 2007, 44 p.):

- akivaizdi vyriausiųjų vadovų parama (skatinimas);
- aiškiai numatyti ir prasmingi tikslai;
- aukšto lygio pasitikėjimas;
- stipri komandinė lyderystė;
- dalijimasis įvertinimu.

Vadovai, kurie siekia skatinti dalijimąsi žiniomis, suteikia darbuotojams galimybę patenkinti poreikius kūrybinio ir patrauklaus darbo, pripažinimo ir paskatinimo būdais. Vadovai stengiasi sumažinti ar pašalinti kliūtis, iškylančias tenkinant šiuos poreikius ir dalijantis žiniomis. Šios galimybės turėtų būti susietos su atitinkama kultūra ir motyvacija. Tokios galimybės gali būti tiek neformalus tiesioginiai pokalbiai, tiek formalios elektroninės komunikacijos sistemos: elektroninis paštas, diskusijų puslapiai ir kt. Įtaka organizacinei kultūrai yra sąmoninga, kryptinga organizacijos vadovo veikla, kuriai atlikti reikia didžiulių fizinių ir dvasinių jėgų, žinojimo, kuris remiasi bendražmogiškais vertybėmis ir visuotinai pripažintomis moralės normomis. Taip darbuotojams suteikiama galimybė žinoti, ko iš jų tikimasi ir padėti kuo geriau atlikti darbą. Sugebėjimas vadovauti darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, lemia organizacijos darbo efektyvumą. Stipriausios pasaulio organizacijos išlieka tik aukštos savitos kultūros dėka. Kadangi žmonės iš prigimties siekia stabilumo, jausti perspektyvą, pasitikėti ateitimi, organizacijų, kurios neturi ateities, darbuotojai yra neramūs, nesaugūs, dirba laikinai, todėl jų darbas negali būti kokybiškas ir našus (Šimanskienė, 2002, 17 p.).

Schein (2002, 226 p.) teigimu, organizacinės kultūros keitimas ir vadovo vaidmuo šio proceso valdyme vyksta įvairių mechanizmu pagalba, atsižvelgiant į organizacijos amžių. Be to, bet koks keitimas iššaukia prieštaravimus, kaltės arba pavojaus jausmą ir psichologinio saugumo sukūrimo būtinumą. Kai tarp šių trijų faktorių įsivyrąja tam tikra pusiausvyra, įvyksta sistemos „atšildymas“ ir atsiranda pokyčio motyvacija. Keitimas pasireiškia kaip kognityvinė pagrindinių koncepcijų peržiūra, o iš to išsirutuliojanti elgsena „užsišaldo“ žmonių asmenybėse ir grupės normose bei tradicijose.

Aukščiausio ir kitų lygių vadovai turi padėti bendradarbiams suvokti organizacijos ateities formavimo kryptį esmę. Vertybių sistema yra rišamoji organizacijos medžiaga, ji stimuliuoja komandos darbą ir užtikrina žinių perdavimą. Keičiasi vadovo statusas organizacijoje: jis tiesiog privalo tapti lyderiu, nes administraciniai valdymo metodai jau neefektyvūs. Šiuolaikinėje organizacijoje neturi būti viršininkų ir pavaldinių – turi būti komanda. Vienas iš svarbiausių veiksnių garantuojančių

produktyvią veiklą yra vadovų ir vadybininkų socialiniai ryšiai ir santykiai tiek su darbuotojais, tiek ir su žmonėmis iš išorinės aplinkos. Tokie ryšiai ir santykiai gali užtikrinti ne tik stiprios organizacinės kultūros suformavimą, bet ir organizacijos konkurencinį pranašumą (Pikturnaitė, 2005, 168 p.).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimas yra pagrindinis procesas, kuris formuoja ir keičia organizacinę kultūrą. Būtent vadovai yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje. Šį procesą jie atlieka per tai, į ką jie kreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja, ką skatina. Vadovo įtaka organizacinei kultūrai pasireiškia drąsinant darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmimo procese, skatinant palaikyti gerą tarpasmeninį santykį su grupės nariais, suformuluojant aiškiai tikslus, kurie padeda užtikrinti, kad darbuotojo veiksmai bus tikslingi ir nukreipti į rezultatą. Įtaka organizacinei kultūrai tai būdas, kuriuo vadovas darbuotojus susieja vienas su kitu, formuoja jų požiūrį į darbą ir vienas kitą. Lyderiavimas ir pastovumas, ir kaip vadovas komunikuoja su darbuotojais taip pat priskirtini prie įtakos veiksnių. vadovai, atsižvelgdami į organizacijos ir darbuotojų vertybes bei norėdami paveikti organizacinę kultūrą (ją sustiprinti ar keisti), turi taikyti pagrįstą priemonių sistemą: skatinti pokyčius įkvėpiant darbuotojus prisidėti prie jų, deklaruoti atitinkamas vertybes, kurti pasitikėjimo santykius, gerinti darbo aplinką, organizuoti komandinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti karjeros bei kvalifikacijos kėlimo galimybes, teikti darbuotojams informaciją apie jų darbo tikslus, vietą įmonės rezultatuose bei darbo kokybę, vertinti darbuotojus. Akcentuotina, kad organizacinės kultūros įtaką organizacijos valdymui parodo vadovo sugebėjimai savo pastangomis pasiekti, kad jį kiti pripažintų kaip asmenybę, pasižyminčią, bendražmogiškomis vertybėmis, ir vertybėmis, kuriomis „gyvena“ organizacija, o tai ir yra svarbiausia organizacijos valdyme.

II. VADOVO ĮTAKOS ORGANIZACINEI KULTŪRAI TYRIMO METODIKA

Mokslinės literatūros apžvalga bei analizė leidžia teigti, kad organizacinė kultūra yra fundamentalių vertybių sistema, kuria grindžiama organizacijos ir jos narių veikla, kuri palaikoma, puoselėjama ir kuriama organizacijos vadovų. Organizacinė kultūra susideda iš daugelio elementų, kurie prisideda prie darbuotojų elgesio ir bendros atmosferos organizacijoje. Todėl šiuo tyrimu siekiama išanalizuoti vadovo įtaką organizacinės kultūros kūrimui.

2.1. Tiriamos organizacijos charakteristika

Tiriama organizacija – tai šildymo, vėdinimo, kondicionavimo ir vonios kambario įrangos prekybos bendrovė, veikianti nuo 1994 metų. Klientams teikianti platų šildymo katilų, šilumos siurblių, židinių, krosnelių, saulės kolektorių, vandens šildytuvų, radiatorių, konvektorių, vamzdynų, įrankių, dūmtraukių, ortakių, siurblių, vandens filtrų, kolektorių, rekuperatorių, kondicionierių, dušo kabinų, vandens maišytuvų, rankšluosčių džiovintuvų, vonių, santechninės keramikos, vonios kambario baldų, vonios aksesuarų, virtuvės plautuvių asortimentą. Bendrovė specializuojasi didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje, turi didelius sandėliavimo plotus ir gausias prekių atsargas. Naudodami ištobulintą logistikos sistemą, užtikrina nepertraukiamą prekių tiekimą prekybininkams, montuotojams bei individualiems vartotojams į bet kurią Lietuvos vietą. Didžiąją dalį prekių importuoja tiesiai iš gamintojų, todėl siūlo pačias palankiausias kainas, užsakomų prekių (atvežimo) pristatymo terminus ir atsiskaitymo sąlygas. Parduotoms prekėms teikiamas garantinis ir pogarantinis aptarnavimas.

Šiuo metu įmonė veikia dvylikoje miestų ir turi šešiolika filialų Lietuvoje: trys Vilniuje, trys Kaune, po vieną Klaipėdoje, Alytuje, Šiauliuose, Panevėžyje, Tauragėje, Marijampolėje, Mažeikiuose, Utenoje, Šilutėje ir Telšiuose, bei prekybos partnerius Kėdainiuose, Jonavoje, Šakiuose. Bendrovėje dirba apie 330 darbuotojų. Kolektyve dirba aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai, kurie padeda išsirinkti geriausiai individualius poreikius atitinkančias prekes, konsultuoja visais šildymo, vėdinimo, židinių bei (santechninės) vonios kambario įrangos pasirinkimo, montavimo ir eksploatavimo klausimais. Būdami specializuotos šildymo ir vonios kambario įrangos pardavimo lyderiais Lietuvoje, siekia pranokti klientų lūkesčius. Rūpinimasis klientais, darbuotojais ir aplinka – ypatingai svarbi šios įmonės darbo dalis.

Įmonė nemažai dėmesio skiria darbuotojams, jie siunčiami į mokymus, seminarus, sudaromos palankios sąlygos patiems darbuotojams organizuoti savo darbą, vadybininkai nėra „priirišti“ prie darbo vietos, skatinama bendrauti su klientais lankant juos, patiems pristatant prekes. Tačiau kalbant apie

naujus darbuotojus keliami ir atitinkami reikalavimai: užsienio (anglų, rusų) kalbos mokėjimas; vairuotojo pažymėjimas; geri derybiniai įgūdžiai; darbo kompiuteriu įgūdžiai ir kt. Apie laisvas vietas ar naujas darbo vietas viešai skelbiama, suteikiama pirmenybė jas užimti bendrovės darbuotojams, jei jų kvalifikacija ir kiti duomenys atitinka tos pareigybės reikalavimus.

Neišvengiamai organizacinę kultūrą rodo organizacijos investicijos į jos pastatus, patogią ir jaukią darbo aplinką. Organizacija, kuri didžiuojasi savimi ir savo kultūra, išreiškia savo pasididžiavimą per aplinką. 2017 metais Klaipėdos mieste atidaromas naujas, moderniausias organizacijos salonas Lietuvos mastu. Įmonei taip pat svarbu žinios apie organizacijos santykius su klientais. Svarbu atkreipti dėmesį į priėmimo patalpų aplinkos kūrimą, darbuotojų bendravimą su klientais, klientų aptarnavimo kultūrą bei profesionalumą. Tai taip pat atskleidžia organizacijos vertybes. Analizuojamai organizacijai svarbus narių bendravimas ir bendradarbiavimas, sprendžiant su įmonės veikla susijusius klausimus, problemas, ieškant optimalių sprendimų, todėl nuolat organizuojami susirinkimai. Reikia pastebėti, kad gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti yra svarbus faktorius prisitaikant sparčiai kintančioje visuomenėje. Tinkamas bendravimas – puikus būdas spręsti įvairius klausimus ir kurti bendruomenę, formuoti savitą organizacinę kultūrą. Galima teigti, kad komandinis organizacijos narių darbas turi kur kas daugiau privalumų nei individualus darbas. Darniai komandai būdinga aktyvumas, pasiekimai, sėkmė, sprendimų suradimas ir tobulėjimas; struktūra, organizuotumas, metodiškumas, procesas, strategija, taktika ir disciplina; motyvacija, koncepcija, galimybės, kūrybiškumas ir inovacijos.

Reikia atkreipti dėmesį, kad viena iš įmonės pagrindinių problemų darbuotojų kaita, kuriai galimai daro įtaką silpna organizacinė kultūra – skiriasi organizacijos ir darbuotojų vertybės, sudėtinga pritaikyti prie susigyvenusio kolektyvo. Ypač ryški darbuotojų kaita pastebima darbuotojų tiesiogiai bendraujančių su klientais. Tai yra itin aktuali įmonės problema, kadangi būtent nuo šių darbuotojų priklauso uždirbamų pajamų dydis. Naujų darbuotojų apmokymams skiriama lėšų ir laiko, kad šie įgytų kuo daugiau patirties, todėl ypač siekiama išlaikyti patyrusius darbuotojus. Darbuotojų išsilavinimas ir kompetencija yra tobulinami apmokymų, kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų pagalba. Tai daroma tiek bendrovės viduje, tiek vykstant į kitus miestus ir bendradarbiaujant su gamintojų, kurių produkcija prekiaujama, atstovais.

Kad įmonė galėtų pasiekti savo tikslus, ypač dirbant aršios konkurencijos sąlygomis pirmiausia jos veikla turi būti veiksminga iš vidaus, o tai pasiektina kryptingo vadovavimo bei įtakos organizacinei kultūrai dėka.

Įmonė viešai deklaruoja savo vertybes ir tikslus: *komunikabilumas; sąžiningumas; atsakingumas; iniciatyvumas; gebėjimas dirbti savarankiškai; siekis pranokti klientų lūkesčius; rūpinimasis klientais,*

darbuotojais ir aplinka – ypatingai svarbi darbo dalis. *Bendradarbiavimas* – siūloma ne pirkti, o bendradarbiauti, siūloma ne prekė, o paslauga.

Įmonės vizija – *ir ateityje būti šildymo, vėdinimo, kondicionavimo ir vonios kambario įrangos prekybos lyderiais Lietuvoje.*

Įmonės misija – *teikti aukščiausios kokybės paslaugas, siekiant aukščiausio kliento pa(si)tenkinimo.*

Apibendrinant, galima teigti, kad tiriama organizacija, esanti lyderė šildymo, vėdinimo, kondicionavimo ir vonios kambario įrangos prekybos rinkoje, kad ja ir toliau liktų, yra atvira kaitai, augimui bei tobulėjimui. Vadovams aktualu, kad organizacinė kultūra būtų formuojama, keičiama ir stiprinama, nes tokiu būdu skatinamas darbuotojų lojalumas, organizacija tampa antrais namais, šeima; įgyvendinami deklaruojami tikslai, vertybės. Įmonė, prisitaikydama prie nuolat ir sparčiai besikeičiančios išorinės aplinkos yra įpareigota taip pat nuolat keistis. Vadovai žino, kad kartu su lojaliais, atsidavusiais darbuotojais gali pasiekti geriausių rezultatų, todėl viena pagrindinių priemonių šiandien – tinkamai suformuota, stipri organizacinė kultūra.

2.2 Tyrimo etika

Tyrimo etikos klausimai aprėpia visus su konkrečiu tyrimu susijusius asmenis: pačius tyrėjus, tyrimo užsakovus ir tiriamuosius. Atsižvelgiant į tai, bendrus tyrimo etikos principus, kurių laikomasi socialiniuose moksluose, galima taip sugrupuoti (Bitinas ir kt., 2008, p. 113):

- Tyrėjų etika tiriamųjų požiūriu.
- Tyrėjų etika užsakovų požiūriu.
- Užsakovų etika tyrėjų ir tiriamųjų požiūriu.

Toliau tikslinga detaliau apibūdinti pagrindinius etikos principus, kurių laikomasi šiame darbe. Tyrėjo etika tiriamųjų požiūriu: tiriamasis tyrime dalyvauja tik laisvanoriškai; tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką, tyrimo etikos principų laikymąsi ir gauti tiriamojo sutikimą dalyvauti tyrime. Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą; tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

Tyrėjas privalo taikyti tikslingą tyrimo metodologiją. Negalima rinktis metodų ir procedūrų, kurie, tyrėjo žiniomis, yra neetiški. Pavyzdžiui, pasirinkti šališką tiriamųjų grupę, naudoti nevalidų tyrimo instrumentą, daryti neteisingas išvadas. Tyrėjo rengiama ataskaita turi būti teisinga: negalima

sąmoningai iškreipti faktų, rengti išvadas vadovaujantis kieno nors interesais (paties tyrėjo, kitų suinteresuotų grupių) (Bitinas ir kt., 2008, p. 115-116).

Apibendrinant aprašytus tyrimo etikos principus galima teigti, kad atliekant vadovo įtakos organizacinės kultūros kūrimui tyrimą tiriamoje organizacijoje laikomasi etikos gairių bei standartų.

2.3. Tyrimo metodų aprašymas

Sociologiniai tyrimai gali būti skirstomi į kiekybinius ir kokybinius. Kiekybiniu tyrimu galima apibrėžti tokį empirinį tyrimą, kurio duomenys pateikiami skaičiais (kiekybine išraiška) ir apdorojami statistiniais metodais. Tokio tyrimo esmė – tai visada pozityvistinis tyrimas (svarbu aprašyti tai, kas objektyvu, realu ir bandyti tai paaiškinti). Kiekybinių tyrimų paskirtis – patvirtinti esamą (hipotetinį) faktą ar jo neatvirtinti. Kokybinis tyrimas – toks empirinis tyrimas, kai duomenys nėra pateikiami kiekybine išraiška – skaičiais. Kokybinio sociologinio tyrimo atveju tiriama nedidelė aibė (keli atvejai), tačiau analizuojama daug kintamųjų. Tyrimo metodai: atvejo studija, fokusinės grupės, biografinės analizės, tiriamasis pokalbis, mokslinis stebėjimas, eksperimentas, ekspertinis vertinimas. (Valackienė, Mikienė, 2008, p. 35-36).

Kokybiniai metodai lankstūs, interpretuojami, bet nematuojami; vertinamas procesas, o ne rezultatas; akcentuojamas subjektyvumas, ne objektyvumas; domimasi situacijos ir elgesio ryšiu, darančiu įtaką patirties formavimui; pripažįstama tyrimo įtaka tyrimo situacijai. Kokybinių metodų pagrindu gauti duomenys yra „turingi“ smulkmenų ir yra artimesni respondentų pasauliui suvokti, giliau suprasti jo požiūrius (Luobikienė, 2010, p. 11; Tidikis, 2003, p. 356). Todėl tyrime naudojamas interviu.

Socialinių mokslų praktikoje tik kokybinio pobūdžio tyrimų pasitaiko retai. Populiarus klausimas, ar galima kokybinius tyrimo metodus laikyti alternatyviais metodais socialiniuose moksluose. Nepaisant skirtingų požiūrių į kiekybinių ir kokybinių metodų santykį, daugelis socialinių mokslų metodologų derina kiekybinius ir kokybinius metodus (Kardelis, 2002, p. 276). Pažymėtina, kad bet kokiam tyrimui būtina numatyti konkretų planą.

Tyrimo planas paprastai apima keletą esminių komponentų. Tų komponentų kiekis gali šiek tiek keistis pagal tyrimo paskirtį, mokslo šaką bei kryptį, kurios kontekste jis kuriamas. Tyrimo plano sudedamosios dalys taip pat gali būti išdėstytos ne vienodos eilės tvarka (Kraniauskienė, 2006, p. 6) Žemiau pateikiama vadovo įtakos organizacinei kultūrai tyrimo veiksmų loginė seka:



6 pav. Tyrimo veiksmų loginė seka.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kraniauskienės S. metodinėmis rekomendacijomis, rengiant socialinį tyrimą. Klaipėda, 2006, p. 6.

Pagrindinis tyrimo uždavinys: nustatyti veiksnius, darančius įtaką organizacinės kultūros formavimui.

Tyrimo metodai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti šie metodai:

1. Anketinės apklausos metodas, todėl tyrimo instrumentas – uždaro tipo klausimynas – anketavimas. Anketavimas – tai duomenų rinkimo metodas, kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną. Tai sudaro sąlygas respondentui pildyti klausimyną jam patogiu laiku, išsaugoti informacijos privatumą, išvengiama interviuotojo įtakos. Anketa skirta darbuotojams apklausti, išanalizuoti jų požiūrį į vadovo įtaką organizacinės kultūros kūrimui.

2. Struktūruotas interviu – respondantai klausiami iš anksto numatytų klausimų su iš anksto nustatytomis atsakymų kategorijomis. Atsakant klausimus yra maža laisvo pasirinkimo galimybė, kurią suteikia atviri klausimai. Laisvumas ir kintamumas šiuo atveju yra minimizuoti. Pasirinkęs šį interviu tipą interviuotojas siekia užimti neutralią poziciją, ir individualus elgesys bei manieros yra nukreiptos šio vaidmens vykdymui. Šio interviu tipo stimulo – atsakymo prigimtis sąlygoja greičiau racionalius, nei

emocionaliūs atsakymus. Taigi šio tipo interviu apklausti tiriamosios organizacijos vadovai, nagrinėtas jų požiūris į jų pačių įtaką organizacinės kultūros kūrimui.

3. Duomenų apdorojimo metodai: aritmetiniai vidurkiai, procentinis duomenų įvertinimas, šių duomenų interpretavimas ir palyginimas. Gauti duomenys pateikiami diagramų ir statistinių lentelių forma, naudojant SPSS, EXCELL programas.

Tyrimo imtis ir atranka.

Kiekybinis ir kokybinis tyrimai atlikti 2017 metų sausio – vasario mėn. tiriamojoje organizacijoje. Standartizuotu klausimynu buvo apklausti 65 darbuotojai. Respondentai specialiai šiai apklausai atrenkami nebuvo. Apklaustų darbuotojų skaičius užtikrina duomenų reprezentatyvumą. Anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos reikėjo gauti apklausiamų respondentų atsakymus. Pateiktas klausimynas, kuris suformuotas atsižvelgiant į teorinę vadovo įtakos organizacinei kultūrai analizę. Kokybinio tyrimo duomenys buvo nagrinėjami taikant organizacijų dokumentų analizę, duomenų sisteminimą, lyginimą, apibendrinimą bei grafinį metodą.

Kiekybinio tyrimo metu buvo išplatinta 118 anketos, sugrįžo 65 (55 proc.). Anketa darbuotojams sudaryta iš dviejų blokų:

- Vadovo įtakos organizacinės kultūros kūrimui aspektų nustatymas.
- Socialiniai - demografiniai respondentų duomenys.

Imties dydžiui nustatyti buvo panaudota J. Paniotto formulė. Bendras apklausiamųjų skaičius remiantis šia formule nustatomas taip:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \text{ kur } n - \text{reikiamas respondentų skaičius, } \Delta - \text{paklaida, } N - \text{tiriamos visumos skaičius.}$$

Pagal šią formulę paskaičiuojamas reikiamas apklausti padalinių vadovų skaičius:

$$n = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{16}} = \frac{1}{0,01 + 0,0625} \approx \frac{1}{0,0725} \approx 13,79 \approx 14$$

Analogiškai paskaičiuojamas reikiamas apklausti skyrių vadovų skaičius:

$$n = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{64}} = \frac{1}{0,01 + 0,015625} \approx \frac{1}{0,025625} \approx 39,02 \approx 39$$

Pardavimų vadybininkų skaičius:

$$n = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{96}} = \frac{1}{0,01 + 0,01042} \approx \frac{1}{0,02042} \approx 48,97 \approx 50$$

Kitų darbuotojų skaičius:

$$n = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{40}} = \frac{1}{0,01 + 0,025} \approx \frac{1}{0,035} \approx 28,57 \approx 29$$

2 lentelė. Tyrimo apimtį apibūdinantys rodikliai

	Padalinių vadovai	Skyrių vadovai	Pardavimų vadybininkai	Kiti darbuotojai
Tiriamosios visumos dydis	16	64	96	40
Imties dydis	14	39	50	29
Paklaida	10%	10%	10%	10%

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinus skaičiavimus tiriama visuma čia yra bendra padalinių vadovų, arba skyrių vadovų, arba pardavimų vadybininkų skaičius. Paklaida visais keturiais atvejais yra 10%. Tai reiškia, kad norint gauti rezultatus su 10% paklaida ir daryti apibendrinančias apie generalinę visumą, reikia apklausti 14 padalinių vadovų, 39 skyrių vadovus, 50 pardavimų vadybininkų ir 29 kitus darbuotojus.

Išskiriami du pagrindiniai tiriamųjų grupių parinkimo būdai, vienas jų tikimybinis, kai kiekvieno tiriamos populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį yra žinoma (Valackienė, Mikienė, 2008, p. 35-36). Pažymėtina, kad šio tyrimo atrankos metodas – tikimybinis.

Pateiktas klausimynas buvo sudarytas taip, kad garantuotų kuo objektyvesnius atsakymus, kiekviename tyrimo etape buvo siekiama atsakyti į darbe išsikeltus uždavinius. Naudoti uždaro tipo klausimai, kai respondentams atsakymo variantai pateikiami iš karto. Atvirų klausimų pateikta nebuvo, nes dažniausiai tokias anketas užpildo mažas procentas apklaustųjų. Panašūs klausimai pateikti ir vadovams (interviu) ir darbuotojams, siekiant palyginti šių grupių vertinimus tais pačiais teiginiais. Anketą sudaro 14 klausimų, paskutiniai klausimai demografiniai: respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, todėl galima teigti, kad tiriamos įmonės organizacinės kultūros kūrimo procesui išanalizuoti suformuluota 10 klausimų, susidedančių iš 3 pagrindinių klausimų grupių:

1. Įvadinė dalis (instrukcinė) – kreipimasis į respondentą. Respondentams nurodoma, kas atlieka tyrimą, paprastai ir aiškiai paaiškinamas tyrimo tikslas, respondentų atrankos principai, nurodoma organizuojamos apklausos svarba ir būtinumas joje dalyvauti, rezultatų panaudojimo galimybės bei akcentuojamas tyrimo anonimiškumas.

2. Pagrindinė dalis – klausimai, kurie nuosekliai atskleidžia tiriamos temos turinį ir padeda išaiškinti pagrindinius temas aspektus. Pažymėtina, jog pagrindinės dalies klausimai taip gali būti skirstomi į dvi dalis, pirmojoje respondentų klausiami apie jų požiūrį į organizacinę kultūrą, galimas potencialias pagrindines problemas ar sėkmės veiksnius, kuriant organizacinę kultūrą organizacijoje, antrojoje – domimasi konkrečiai respondento organizacijoje esančia situacija, požiūrį į vadovo įtaką

organizacinės kultūros kūrimui, numatant pagrindines sėkmingo/nesėkmingo kūrimo priežastis, galimus sprendimo variantus.

3. Demografinė dalis - siekiama išaiškinti objektyvius duomenis apie respondentą, jo pareigas, darbo stažą ir pan. Ši demografinės klausimyno dalies informacija labai padeda analizuoti surinktus duomenis, pavyzdžiui, grupuojant respondentus (Martišius, Kėdaitis, 2010, p. 60).

Detaliau klausimų išsidėstymas pagal kryptis pateikiamas lentelėje (žr. 2 lentelę):

3 lentelė. **Klausimyno klausimų išdėstymas pagal kryptis**

Eil. Nr.	Tyrimo kryptis	Tyrimo krypties detalizavimas	Tyrimo klausimyno klausimai
1.	Organizacinės kultūros samprata ir svarba.	Organizacinės kultūros reikšmė ir svarba, pagrindinės atsiradimo priežastys.	1-3 klausimai
2.	Vadovo įtaka organizacinei kultūrai.	Vadovo veiksmai, kuriais kuriama organizacinė kultūra, sėkmingos įtakos veiksniai, respondentų požiūris į vadovo įtaką organizacinės kultūros kūrimui.	4-7 klausimai
3.	Organizacinės kultūros tobulinimas, keičiant ir stiprinant vadovo įtaką jos kūrimui.	Rekomenduotini organizacinės kultūros tobulinimo veiksniai.	8-10 klausimai
4.	Bendrieji demografiniai – socialiniai klausimai.	Organizacijos darbuotojų skaičius, respondento pareigos, darbo stažas organizacijoje.	11-14 klausimai

Šaltinis: sudaryta autorės.

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudojamas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Jeigu atskirų klausimų dispersijų suma yra artima visos skalės dispersijai, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje nekoreliuoja, t. y. jie neatspindi to paties dalyko. Šiuo atveju, klausimyno skalė yra sudaryta iš atsitiktinių klausimų ir Cronbacho alfa koeficientas yra artimas 0. Jeigu visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. jie atspindi tą patį dalyką. Šiuo atveju, Cronbacho alfa koeficientas yra artimas 1. Cronbacho alfa koeficientas didėja didinant klausimų, sudarančių klausimyną, skaičių. Tai reiškia, kad klausimynai su didesniu klausimų skaičiumi yra patikimesni. Taip pat, kad negalima lyginti pagal Cronbacho alfa koeficientą dviejų skalių su skirtingu elementų skaičiumi. Cronbacho alfa koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_p^2} \right),$$

čia k – skalės elementų skaičius, S_i^2 yra i -tojo skalės elemento dispersija, S_p^2 – bendra skalės dispersija. Cronbacho alfa koeficientas gali būti interpretuojamas dvejopai:

1. Tai dispersijos dalis, kurią gali paaiškinti duotoji skalė, palyginus su hipotetine tikrąja skale, sudarytą iš visų įmanomų klausimų, skirtų mus dominančios charakteristikos nustatymui.
2. Tai koreliacija tarp duotosios skalės ir visų kitų įmanomų skalių, skirtų mus dominančios charakteristikos nustatymui ir sudarytų iš to paties klausimų skaičiaus (Pukėnas, 2009, p. 24).

Duomenų grafiniam vaizdavimui darbe naudota Microsoft Office Excel (2010) programa. Tyrimo metu surinktų duomenų analizei naudotas SPSS (Statistical Package For Social Sciences) programinis paketas. Duomenų apdorojimui pasirinkta taikyti: Moda – analizuojami vidurkiai (dažniausiai pasikartojanti reikšmė); ANOVA testas – kuris parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t.y. ar kintamieji yra statistiškai susiję ir įtakoja vienas kitą: jei reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$, tai kintamieji įtakoja vienas kitą, jei $p > 0,05$, tai kintamieji neįtakoja vienas kito; Spirmeno koreliacija ranginių arba kiekybinių kintamųjų ryšiui, stiprumui ir kryptčiai nustatyti. Dažniausia statistinio ryšio koeficientai matematiškai sukonstruojami taip, kad jų galimos reikšmės yra nuo -1 iki +1. 0 rodo kintamųjų ryšio nebuvimą (kintamieji nepriklausomi) Tiesinio kintamųjų ryšio stiprumas buvo tikrinamas skaičiuojant Spirmeno koreliacijos koeficientą. Dviejų požymių ryšys laikomas: labai silpnas, kai $r < 0,29$; silpnas, kai $0,30 < r < 0,49$; vidutinis, kai $0,50 < r < 0,69$; stiprus, kai $0,70 < r < 0,89$; labai stiprus, kai $0,90 < r < 1$.

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbacho alfa koeficientas, kuris remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei leidžia patikslinti reikiamą klausimų skaičių skalėje. Cronbacho alfa koeficiento reikšmė, kuri tinkamai ir kokybiškai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7.

4 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

Vadovo įtaka organizacinei kultūrai	Cronbacho alpha koeficientas	Standartizuotų duomenų Cronbacho alfa koeficientas	Skalės klausimų skaičius
Vertybės	0,866	0,866	10
Organizacinės kultūros elementai	0,843	0,855	7
Šventės, tradicijos	0,887	0,813	6
Vadovo įtaka organizacinei kultūrai	0,884	0,861	7
Darbuotojų lūkesčiai	0,865	0,802	6
Vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiantys veiksniai	0,845	0,884	6

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Analizuojant klausimyno skalių, kurių viso šešios, teiginius, gauta, kad Cronbacho alfa koeficiento reikšmės yra didesnės kaip 0,8. Tai reiškia, kad skalės sudarytos tinkamai. Apibendrinant, galima teigti, jog gauti patikimumo rodikliai rodo, jog skalės yra patikimos ir tinkamos naudoti tyrimui.

Apibrėžus tyrimo metodus, imties tūrį, atrankos tipą, tikslinga numatyti ir pagrindinius tyrimo etapus (žr. 5 lentelę):

5 lentelė. Tyrimo etapai

Eil.Nr.	Tyrimo etapas	Laikotarpis
1.	Pasirengimas duomenų rinkimui	2017 01 01 – 2017 02 28
2.	Apklausa raštu	2017 01 01 – 2017 02 28
3.	Interviu	2017 01 01 – 2017 02 28
4.	Surinktų duomenų susisteminimas ir apdorojimas	2017 03 01 – 2017 04 15
5.	Duomenų analizė ir išvadų formulavimas	2017 04 16 – 2017 05 10

Šaltinis: sudaryta autorės.

Anketos duomenys buvo koduoti ir apdoroti Excel ir SPSS (Social Package for Social Sciences) programos pagalba, ieškota koreliacinių ryšių tarp įvairių kintamųjų pagal Spearmeno rho, kur koreliacija egzistuoja, jei koeficientas artėja prie -1 ar 1 ir yra nelygus 0. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose.

III. VADOVO ĮTAKOS ORGANIZACINEI KULTŪRAI TYRIMO REZULTATAI

Bendroji informacija apie respondentus

Gauti rezultatai parodė, kad respondentai apklausti penkiuose skirtinguose miestuose ir pasiskirstė sekančiai: Vilnius (35,4 proc.), Kaunas (32,3 proc.), Klaipėda (15,4 proc.), Šiauliai (10,8 proc.), Šilutė (6,2 proc.). Pažymėtina, kad tiriant vadovo įtaką organizacinei kultūrai labiausiai remtasi Vilniaus padalinio darbuotojų nuomonėmis. Maža respondentų dalis (29,2 proc.) buvo moterys, 70,8 proc. apklaustųjų sudarė vyrai. Organizacijoje dirba 330 darbuotojų, apklausta 65, t.y. 20 proc. visų dirbančiųjų. Tiriant vadovo įtaką organizacinei kultūrai, daugiau buvo remiamasi organizacijoje dirbančių vyrų nuomonėmis. Atsakymai parodė, kad daugiau nei pusė respondentų (76,9 proc.) yra vidutinio amžiaus, t.y. 30-49 metų, o 23,1 proc. apklaustųjų yra iki 29 metų. Pažymėtina, kad didžioji dauguma dirbančiųjų yra vidutinio amžiaus. Galima daryti prielaidą, kad dėl amžiaus panašumo darbuotojų nuomonės, vadovo įtakos organizacinei kultūrai klausimais, galėjo išsiskirti nežymiai. Iš gautų rezultatų paaiškėjo, kad didžioji dalis respondentų (44,6 proc.) turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 27,7 proc. vidurinį, 21,5 proc. yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o 6,2 proc. profesinį. Daugiausia tyrime dalyvavo respondentai, dirbantys organizacijoje nuo 5 iki 10 metų (52,3 proc.), nemaža dalis (41,5 proc.) iki 1 metų, o mažiausiai respondentų (6,2 proc.), dalyvavusių tyrime, organizacijoje dirba daugiau nuo 1 iki 5 metų. Dauguma organizacijos darbuotojų yra įgiję aukštuosius išsilavinimus ir įstaigoje dirba ilgiau nei 5 metus, todėl yra kompetentingi specialistai, turintys objektyvią nuomonę vadovo įtakos organizacinei kultūrai bei kitais darbo proceso klausimais.

3.1 Tyrimo rezultatų analizė

Kiekybinio tyrimo rezultatai

Organizacijai, sklandžiai vykdančiai darbo procesus, reikalingos lėšos, pastangos, tikslūs planai bei motyvuojanti aplinka, apjungianti tokius elementus: vertybės, nuostatos, tradicijos, t.y. kiekvienai organizacijai turi būti suformuota organizacinė kultūra. Nagrinėjant organizacinę kultūrą, yra svarbu žinoti kokias vertybes pripažįsta darbuotojai.

Pasiteiravus respondentų, kokiomis vertybėmis jie vadovaujasi darbe, nustatyta, kad respondentams itin svarbu sąžiningumas, atsakingumas, bendradarbiavimas ir tolerancija (moda - 4), šiek tiek mažiau svarbios vertybės – pagarba, lojalumas, profesionalumas (moda - 3), o mažiausiai svarbios – teisingumas, karjeros siekimas bei lygybė (moda - 2). Teiginių vidurkis 3.

6 lentelė. **Vertybės, kuriomis vadovaujamesi darbe**
(1 – nesutinku, 5 – visiškai sutinku)

Vertybės	Moda
Teisingumas	2
Pagarba	3
Lojalumas	3
Sąžiningumas	4
Atsakingumas	4
Profesionalumas	3
Bendradarbiavimas	4
Karjeros siekimas	2
Lygybė	2
Tolerancija	4

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Galima teigti, kad organizacijos nariams aktualiausia sąžiningumas (moda – 4), vertybė rodo, kad darbuotojams svarbu būti sąžiningiems vienas su kitu ar su klientais, o taip pat sąžiningo elgesio jie tikisi ir iš savo vadovų. Dauguma darbuotojų jaučia atsakomybę (moda – 4) už savo darbą bei vertina bendradarbiavimą (moda – 4), tai leidžia manyti, kad organizacijoje skatinamas komandinis darbas. Išskirta ir tolerancijos (moda – 4) svarba, šis pasirinkimas rodo, kad respondentai tolerantiški vienas kito atžvilgiu, galima manyti ir nesusipratimams, ar nuomonių nesutapimams, tai padeda lengviau spręsti konfliktus ir priimti bendrus sprendimus. Silpniausiai įvertintos respondentų vertybės – teisingumas, karjeros siekimas ir lygybė, todėl galima teigti, kad organizacijoje jomis mažiausiai vadovaujamesi. Vertybės kaip vienas pagrindinių organizacinės kultūros elementų analizuotos teorinėje darbo dalyje, būtent jos formuoja darbuotojo principus ir elgseną, kurie suteikia organizacijai charakterį. Galima teigti, kad būtent vertybės išlaiko organizacijos veiklos vientisumą, išvardintomis rekomenduotina vadovautis ir ateityje.

Nustačius pagrindines respondentų vertybes, svarbu sužinoti kokie dar elementai vyrauja organizacijoje:

7 lentelė. **Svarbiausi organizacinės kultūros elementai įmonėje**
(1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu)

Organizacinės kultūros elementai	Moda
Vertybės - nurodo, kokio poelgio turi norėti ar siekti atskiras individas	3
Ceremonijos – standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis	2
Tradicijos – veiksniai perduodantys ypatingą idėją, atspindinčią charakteringus organizacijos bruožus	3
Istorijos – buvusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes	3
Mitai – išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali lemti	2
Herojai – žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, charakterį	2
Simboliai – objektai, veiksmi ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant	2

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Dauguma apklaustųjų (moda - 3) išskyrė tris pagrindinius jų darbovietės organizacinės kultūros elementus, t.y. vertybes, tradicijas bei istorijas, paaiškėjo, kad mažiausiai svarbios (moda 2) – ceremonijos, mitai, herojai bei simboliai. Teiginių vidurkis 2,5. Galima teigti, kad organizacijoje pasireiškia ne visi teoriškai analizuoti organizacinės kultūros elementai, rezultatai leidžia manyti, kad organizacinės kultūros elementų trūkumas gali lemti silpną vadovo įtaką organizacinei kultūrai. Teorinė analizė parodė, kad organizacinė kultūra teigiamą įtaką turės tik tada, kai sutaps su organizacijos vadovo tikslais, vertybėmis, pavaldinių lūkesčiais. Pažymėtina, kad organizacinei kultūrai svarbūs tokie elementai, kaip normos, organizacijos istorija, taisyklės, skatinimo sistema, taip pat simboliai, herojai, tradicijos. Įtaka organizacinei kultūrai ilgas, nuolatinis procesas, kuris įgyvendinamas daug sklandžiau pasitelkus visus organizacinės kultūros elementus.

Šventės bei tradicijas organizacijos vadovai naudoja, kuriant teigiamą organizacijos klimatą bei skatinant darbuotojų identifikaciją organizacijoje, siekiant paveikti jų elgesį ir supratimą, paskatinti lojalumą. Respondentams išskyrus tradicijas, kaip vieną ryškiausių jų organizacinės kultūros elementų pateikta keletas teiginių išsamesniam vertinimui:

8 lentelė. **Įmonės tradicijos**
(1 – nesutinku, 5 – visiškai sutinku)

Šventės, tradicijos	Moda
Mūsų organizacijoje organizuojami geriausio darbuotojo rinkimai.	1
Mūsų organizacijos šventės įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo.	4
Mūsų organizacijoje darbuotojai sveikinami gimtadienio, vestuvių progomis, gimus vaikui ir kt.	4
Darbuotojams, paliekantiems organizaciją, linkima sėkmės.	2
Naujai priimti į organizaciją nariai apmokomi.	5
Nauji darbuotojai priimami šiltai, lengvai pritampa, greitai įsilieja į kolektyvą.	2

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Nustatyta, kad respondentų nuomone, svarbiausia organizacijos tradicija – naujai priimtų į organizaciją narių apmokymas (moda - 5), šiek tiek mažiau svarbūs yra sveikinimai gimtadienio, vestuvių, gimus vaikui ir kt. progomis bei organizuojamų švenčių įdomumas, sugalvojimas kiekvienai kažko naujo (moda - 4), tik iš dalies pritarta teiginiam, kad darbuotojams paliekantiems organizaciją linkima sėkmės, o naujai priimti lengvai pritampa ir greitai įsilieja į kolektyvą (moda - 2). Teiginių vidurkis 3. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai vertina naujokų apmokymo procesą ir vertina jį kaip svarbiausią įmonės tradiciją, būtina paminėti, kad jiems taip pat labai svarbu šventės, jų įvairovė, tikimasi būti pasveikintiems svarbiausiomis progomis ne tik kolegų, bet manytina ir vadovų.

Norint atskleisti, kaip vadovas, darbuotojų manymu, daro įtaką organizacinei kultūrai prieita prie pagrindinio tyrimo klausimų bloko, pirmajame pateikta keletas teiginių apie vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksnius:

9 lentelė. **Vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksniai**
(1 – nesutinku, 5 – visiškai sutinku)

Vadovo įtaka organizacinei kultūrai	Moda
Organizuoja darbuotojų veiklą	3
Keičia darbuotojų elgseną, akcentuodamas tam tikras vertybes	4
Skatina atitinkamą darbuotojų bendravimą neformalioje aplinkoje su kolegomis ir vadovais	4
Planuoja naujokų adaptacijos procesą	4
Įkvėpia darbuotojus bendradarbiauti	4
Pasakoja apie herojus ir vertybes, organizacijos istoriją	4
Sąmoningai kuria organizacinę kultūrą	4

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Susisteminus duomenis paaiškėjo, kad darbuotojai išskyrė net keletą veiksnių: atitinkamą darbuotojų bendravimą neformalioje aplinkoje su kolegomis ir vadovais, naujokų adaptacijos proceso planavimą, įkvėpimą bendradarbiauti, pasakojimus apie herojus, vertybes, organizacijos istoriją, sąmoningą organizacinės kultūros kūrimą (moda - 4) bei darbuotojų elgsenos keitimą, akcentuojant tam tikras vertybes (moda - 4). Silpniausiai įvertintas vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksnys – darbuotojų veiklos organizavimas (moda – 3 – neturiu nuomonės). Teiginių vidurkis 3,5. Galima manyti, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai prasideda nuo skatinimo bendrauti ne tik darbe, bet ir formalioje aplinkoje, to organizavimo ir inicijavimo, nuo įkvėpimo bendradarbiauti. Darbuotojai įsitikinę, kad tokio pobūdžio informaciją, kaip pasakojimai apie įmonę, jos istoriją, pasižymėjusius organizacijos narius bei atitinkamų vertybių deklaravimą turi suteikti būtent vadovas. Taip pat respondentai tvirtai sutinka su teiginiu, kad vadovas yra asmuo, nuo kurio priklauso sąmoningas organizacinės kultūros kūrimas bei tam tikrų vertybių akcentavimas. Išvardintus veiksnius darbuotojai vertina, tokių veiksnių bei veiksmų jie tikisi iš savo vadovo.

Siekiant nustatyti ryšį tarp vadovo įtakos organizacinei kultūrai ir jo asmeninių vertybių, buvo naudojama koreliacijos analizė. Koreliacijos koeficientas gali turėti vertes nuo -1 iki +1. Koreliacijos koeficiento reikšmės -1 ir +1 rodo, kad yra labai stipri priklausomybė tarp dviejų kintamųjų. Koreliacijos koeficiento reikšmė lygi 0 rodo, kad nėra tiesinės priklausomybės tarp dviejų kintamųjų. Norint įvertinti ryšį tarp dviejų intervalinės skalės kintamųjų naudojamas Spirmeno koreliacijos koeficientas. Spirmeno koreliacijos koeficientas tai priemonė matuojanti stiprumą tarp dviejų tiesinės priklausomybės kintamųjų.

Teigiamas ir neigiamas koreliacijos koeficiento ženklai nurodo ryšio tarp dviejų kintamųjų kryptį. Jeigu koreliacijos koeficientas yra su minuso ženklu, tai reiškia jog didėjant vienam kintamajam, kitas mažėja, jeigu su pliuso ženklu, reiškia, jog didėjant vienam kintamajam kitas taip pat didėja.

Analizuojant vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksnius taip pat atliktas ANOVA testas, kuris parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t.y. ar kintamieji yra statistiškai susiję ir įtakoja vienas kitą: jei reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$, tai kintamieji įtakoja vienas kitą, jei $p > 0,05$, tai kintamieji neįtakoja vienas kito.

10 lentelė. ANOVA testas vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksniams įvertinti atsižvelgiant į darbo stažą

Vadovo įtaka organizacinei kultūrai	P reikšmė
Organizuoja darbuotojų veiklą	$p \leq 0,05 = 0,000$
Keičia darbuotojų elgseną, akcentuodamas tam tikras vertybes	$p \leq 0,05 = 0,000$
Skatina atitinkamą darbuotojų bendravimą neformalioje aplinkoje su kolegomis ir vadovais	$p \leq 0,05 = 0,000$
Planuoja naujokų adaptacijos procesą	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įkvepia darbuotojus bendradarbiauti	$p \leq 0,05 = 0,090$
Pasakoja apie herojus ir vertybes, organizacijos istoriją	$p \leq 0,05 = 0,000$
Sąmoningai kuria organizacinę kultūrą	$p \leq 0,05 = 0,073$

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Atlikus, ANOVA testą pateiktoje 10 lentelėje matyti, kad respondentai, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje linkę skirtingai vertinti kai kuriuos teiginius. Skirtumai rodo, kad darbo stažas turėjo įtakos tokiems teiginiams kaip, vadovas daro įtaką organizacinei kultūrai organizuodamas darbuotojų veiklą ($p \leq 0,05 = 0,000$), keičia darbuotojų elgseną, akcentuodamas tam tikras vertybes ($p \leq 0,05 = 0,000$), vadovo įtaka organizacinei kultūrai pasireiškia skatinant atitinkamą darbuotojų bendravimą neformalioje aplinkoje su kolegomis ir vadovais, planuojant naujokų adaptacijos procesą bei pasakojant apie herojus ir vertybes, organizacijos istoriją ($p \leq 0,05 = 0,000$). Pažymėtina, kad darbo stažas įtakos neturėjo vertinant teiginius – įkvepia darbuotojus bendradarbiauti ($p \leq 0,05 = 0,090$) bei sąmoningai kuria organizacinę kultūrą ($p \leq 0,05 = 0,073$). Akcentuotini ir vidurkių skirtumai, kurie parodė, jog darbuotojai dirbantys iki 1 metų labiau pritaria teiginiui, kad vadovas daro įtaką organizacinei kultūrai organizuodamas darbuotojų veiklą, kai tuo tarpu dirbantys nuo 5 iki 10 metų labiau linkę sutikti su elgsenos keitimu, akcentuojant vertybes, atitinkamo bendravimo skatinimu, adaptacijos proceso planavimu, įkvepimu, pasakojimu apie organizacijos istoriją, herojus bei sąmoningu organizacinės kultūros kūrimu (žr. 4 priedą). **Atlikus duomenų analizę, galima teigti, kad iškelta hipotezė pasitvirtino – vadovas daro įtaką organizacinei kultūrai. Respondentai pritarė pateiktiems vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksniams, sutikdami, kad vadovai daro įtaką organizuodami darbuotojų veiklą, keisdami darbuotojų elgseną, akcentuojant tam tikras vertybes, skatindami atitinkamą darbuotojų bendravimą**

neformalioje aplinkoje su kolegomis ir vadovais, planuodami naujų adaptacijos procesą bei pasakodami apie herojus ir vertybes, organizacijos istoriją.

Antruoju klausimu buvo norima sužinoti darbuotojų lūkesčius vadovo atžvilgiu:

11 lentelė. **Laukiama vadovo elgsena**
(1 – nesutinku, 5 – visiškai sutinku)

Darbuotojų lūkesčiai	Moda
Turi teisingai vertinti atliekamų darbų krūvį ir kokybę	2
Turi aiškiai kelti tikslus ir užduotis	4
Turi saikingai kontroliuoti	2
Turi suteikti pakankamai teisių ir informacijos darbo atlikimui	4
Turi aprūpinti kvalifikacijos kėlimą ir bendrą vystymąsi	4
Turi padėti suprasti organizacijos kultūrą ir jos laikytis	2

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Respondentų vertinimu vadovas turi aiškiai kelti tikslus ir užduotis, turi suteikti pakankamai teisių ir informacijos darbo atlikimui bei turi aprūpinti kvalifikacijos kėlimu ir bendru vystymąsi (moda – 4). Tik iš dalies sutikta su teiginiais, kad vadovas turi teisingai vertinti atliekamų darbų krūvį ir kokybę, saikingai kontroliuoti bei padėti suprasti organizacijos kultūrą ir jos laikytis (moda -2). Teiginių vidurkis 3. Remiantis šiais atsakymais, galima teigti, kad darbuotojams svarbus tikslų, užduočių aiškumas ir pakankamas teisių suteikimas, tai leidžia manyti, kad darbuotojai linkę prisiimti atsakomybę už savo darbą ir jo rezultatus. Pažymėtinas ir lūkestis kelti kvalifikaciją, tai rodo darbuotojų norą mokytis ir nuolat tobulėti. Teigtina, kad darbuotojams svarbu tiksliai žinoti, ko iš jų tikimasi, kaip visa tai atlikti, taip pat jie norėtų, kad vadovybė atitinkamai įvertintų darbo krūvį ir jau įgyvendintų uždavinių kokybę. Išaiškėjo, kad dauguma dirbančiųjų be materialaus atlygio iš vadovybės laukia daugiau dėmesio jų darbui, galimybės pasireikšti bei apskaičiuoto krūvio. Taip pat pastebėta, kad darbuotojų manymu vadovas turi saikingai kontroliuoti, galima manyti, kad dauguma vengia tiesioginės kontrolės. Pradinis kontrolės proceso žingsnis – sukurti tam tikrus standartus bei metodus, kuriais bus vertinamas veiklos atlikimo lygmuo. Po to seka veiklos atlikimo lygio vertinimas. Po šio žingsnio tikrinama ar veiklos atlikimo lygmuo atitinka numatytus standartus. Jei atitinka – veiksmų jokių imtis nereikia, nes veikla vykdoma pagal planą ir atitinka reikiamus standartus. Tačiau jei ne, tuomet būtina nedelsiant imtis korekcijų, tuo pačiu ir peržiūrėti standartus bei kartoti kontrolės procesą. Manytina, kad tiriamoje organizacijoje nustatytų standartų nėra, atsižvelgiama į naujas idėjas. Respondentų kontrolės įvertinimą ir nulėmė tai, jog vadovas kontrolės funkciją pasitelkia itin retai. Vadybininkai turi galimybę organizuoti savo darbo laiką, klientų lankymą, jie nėra „prišti“ prie darbo vietos.

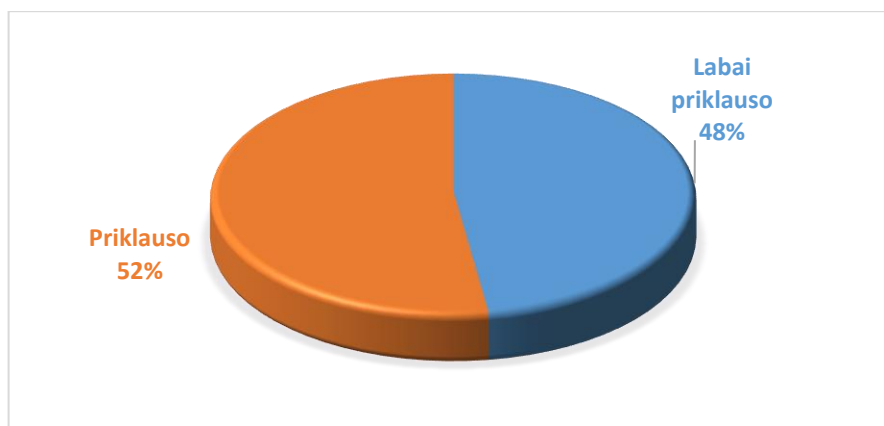
12 lentelė. **ANOVA testas darbuotojų lūkesčiams įvertinti atsižvelgiant į amžiaus skirtumus**

Darbuotojų lūkesčiai	P reikšmė
Turi teisingai vertinti atliekamų darbų krūvį ir kokybę	$p \leq 0,05 = 0,000$
Turi aiškiai kelti tikslus ir užduotis	$p \leq 0,05 = 0,000$
Turi saikingai kontroliuoti	$p \leq 0,05 = 0,207$
Turi suteikti pakankamai teisių ir informacijos darbo atlikimui	$p \leq 0,05 = 0,000$
Turi aprūpinti kvalifikacijos kėlimą ir bendrą vystymąsi	$p \leq 0,05 = 0,006$
Turi padėti suprasti organizacijos kultūrą ir jos laikytis	$p \leq 0,05 = 0,207$

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Atlikus, ANOVA testą pateiktoje lentelėje matyti, kad respondentų amžiaus skirtumas lemia nevienodus lūkesčius vadovo atžvilgiu. Skirtumai rodo, kad amžius turėjo įtakos tokiems teiginiams kaip, vadovas turi teisingai vertinti atliekamų darbų krūvį ir kokybę ($p \leq 0,05 = 0,000$), turi aiškiai kelti tikslus ir užduotis ($p \leq 0,05 = 0,000$), turi suteikti pakankamai teisių ir informacijos darbo atlikimui ($p \leq 0,05 = 0,000$), aprūpinti kvalifikacijos kėlimo ir bendro vystymosi galimybėmis ($p \leq 0,05 = 0,006$). Akcentuotina, kad amžiaus skirtumai įtakos neturi vertinant saikingą vadovo kontrolę ($p \leq 0,05 = 0,207$), bei pagalbą suprantant organizacijos kultūrą ir laikantis jos ($p \leq 0,05 = 0,207$). Pažymėtini ir vidurkių skirtumai, kurie parodė, jog darbuotojai iki 29 metų amžiaus iš vadovo tikisi pakankamai teisių ir informacijos darbo atlikimui, kai tuo tarpu 30-49 metų amžiaus labiau laukia teisingo darbo krūvio ir kokybės vertinimo, aiškiai keliamų tikslų ir užduočių, saikingos kontrolės, galimybės kelti kvalifikaciją bei pagalbos suprantant ir laikantis organizacijos kultūros (žr. 5 priedą).

Respondentų klausta, ar vadovo įtaka organizacinei kultūrai priklauso nuo jo asmeninių vertybių, įsitikinimų (7 pav., 6 kl.):



7 pav. Vadovo įtakos organizacinei kultūrai priklausomumas nuo jo asmeninių vertybių.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Respondentai patvirtina, kad vadovas daro įtaką organizacinei kultūrai. Hipotezė įrodyta, nes visi apklaustieji nurodė, jog vadovo įtaka organizacinei kultūrai priklauso nuo jo paties asmeninių vertybių bei įsitikinimų.

Daugiau nei pusė apklaustųjų (52 proc.) mano, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai prikaluso nuo jo asmeninių vertybių, net 48 proc. mano, jog prikaluso ir net labai. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai labiausiai ir pirmiausia prikaluso nuo jo asmeninių vertybių bei įsitikinimų. Gauti atsakymai patvirtina, kad už įtakos organizacinei kultūrai procesą atsakingas vadovas, ir nuo jo prikaluso, kokia kryptimi organizacinė kultūra gali kisti. Manytina, kad vadovo veiksmai daro didžiausią poveikį organizacinei kultūrai, nes žodžiais ir elgesiu vadovas nustato normas, kurios prasiskverbia į visus organizacijos lygmenis, įtvirtindamos supratimą, kaip reiktų elgtis konkrečiose situacijose ir už kokius veiksmus galima tikėtis atlyginimo pakėlimo, paaugstinimo pareigose ar kitokio apdovanojimo. Jei organizacijai vadovauja ryžtingas, iniciatyvus asmuo, ambicingas vadovas, tai organizacijoje galima tikėtis iniciatyvios, neformalios, kolegiškos bei lanksčios organizacinės kultūros.

Sukurta lanksti organizacinė kultūra lengviau prisitaiko prie aplinkos pokyčių, o tai kiekvienos organizacijos kelias sėkmės link. Darbuotojų klausta kas, jų nuomone, nulemia vadovo įtaką organizacinei kultūrai:

13 lentelė. **Vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiantys veiksniai**
(1 – nesutinku, 5 – visiškai sutinku)

Vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiantys veiksniai	Moda
Vadovo sugebėjimai, kompetencija	4
Vadovo norai, poreikiai	4
Vadovo požiūris į vykstančius reiškinius	4
Vadovo iniciatyvumas	2
Vadovo ambicijos	2
Vadovo asmeninės vertybės	4

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Dauguma pateiktų, vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiančių veiksnių, buvo įvertinti nedideliu skirtumu. Teiginių vidurkis 3,3. Svarbiausiais darbuotojai išskyrė vadovo sugebėjimus, kompetenciją, norus, poreikius, vadovo požiūrį į vykstančius reiškinius bei jo asmenines vertybes (moda – 4). Galima manyti, kad organizacinės kultūros permainas labiausiai lemtų tokie vadovo įtakos veiksniai, kaip, tvirtos vadovo žinios darbo klausimais, lyderystė, vadovo elgsena atitinkamose situacijose, reakcija į incidentus ar konfliktus, veiklos valdymas, tam tikrų vertybių puoselėjimas bei deklaravimas. Iš dalies sutikta su vadovo ambicijomis bei iniciatyvumu, kaip veiksniais, nulemiančiais įtaką organizacinei kultūrai (moda – 2).

14 lentelė. **ANOVA testas vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiantiems veiksniams įvertinti atsižvelgiant į darbo stažą**

Vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiantys veiksniai	P reikšmė
---	-----------

Vadovo sugebėjimai, kompetencija	p≤0,05=0,000
Vadovo norai, poreikiai	p≤0,05=0,000
Vadovo požiūris į vykstančius reiškinius	p≤0,05=0,000
Vadovo iniciatyvumas	p≤0,05=0,002
Vadovo ambicijos	p≤0,05=0,000
Vadovo asmeninės vertybės	p≤0,05=0,006

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Atlikus, ANOVA testą pateiktoje lentelėje matyti, kad respondentai, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje linkę skirtingai vertinti kai kuriuos teiginius. Skirtumai rodo, kad darbo stažas, vertinant vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiančius veiksnius, turėjo įtakos tokiems teiginiams kaip, vadovo sugebėjimai, kompetencija ($p \leq 0,05 = 0,000$), vadovo norai, poreikiai ($p \leq 0,05 = 0,000$), vadovo požiūris į vykstančius reiškinius, jo iniciatyvumas bei ambicijos ($p \leq 0,05 = 0,000$). Pažymėtina, kad darbo stažas įtakos turėjo ir vertinant teiginį – vadovo asmeninės vertybės ($p \leq 0,05 = 0,006$). Išryškėjo ir tam tikri vidurkių skirtumai, kurie parodė, jog darbuotojai dirbantys iki 1 metų labiau pritaria tokiems veiksniams, kaip vadovo sugebėjimai, kompetencija, požiūris į vykstančius reiškinius ir ambicijos, kai tuo tarpu dirbantys nuo 5 iki 10 metų labiau linkę sutikti vadovo norais, poreikiais, iniciatyva bei asmeninėmis vertybėmis (žr. 6 priedą).

15 lentelė. Vadovo įtakos ir veiksnių, nulemiančių įtaką organizacinei kultūrai koreliacijos analizė

Teiginiai	Vadovo sugebėjimai, kompetencija	Vadovo norai, poreikiai	Vadovo požiūris į vykstančius reiškinius	Vadovo iniciatyvumas	Vadovo ambicijos	Vadovo asmeninės vertybės
Organizuoja darbuotojų veiklą	0,614**	0,166	0,119	0,456**	0,436**	0,210
Keičia darbuotojų elgseną, akcentuodamas tam tikras vertybes	0,398**	0,856**	0,065	0,141	0,140	0,427**
Skatina atitinkamą darbuotojų bendravimą neformalioje aplinkoje su kolegomis ir vadovais	0,302**	0,155	0,468**	0,183	0,118	0,247*
Planuoja naujokų adaptacijos procesą	0,303*	0,136	0,490**	0,333**	0,028	0,258*

15 lentelės tęsinys

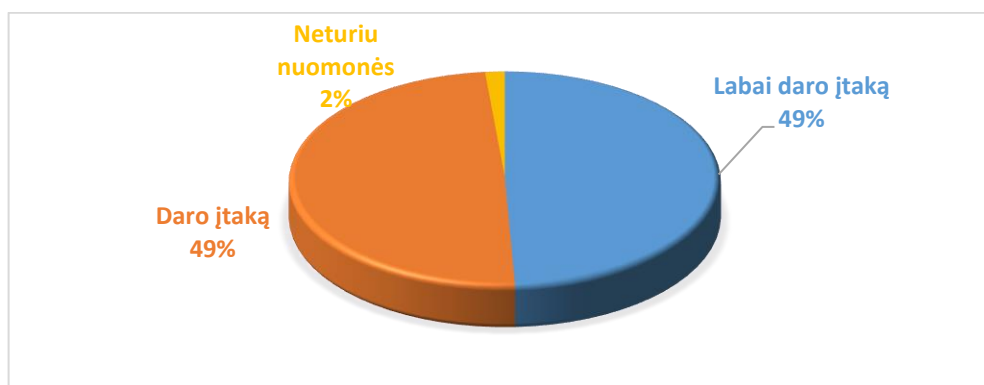
Įkvepia darbuotojus bendradarbiauti	0,346**	0,164	0,200	0,356**	0,187	0,027
Pasakoja apie herojus ir vertybes, organizacijos istoriją	0,169	0,162	0,151	0,191	0,060	0,205**
Sąmoningai kuria organizacinę kultūrą	0,289**	0,169	0,259*	0,036	0,077	0,140

**Koreliacija reikšminga nuo 0.01. *Koreliacija reikšminga nuo 0.05.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Pvz.: jei darbuotojai teigia, kad vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksny planuoti naujokų adaptacijos procesą, tai šį veiksni nulemia vadovo ambicijos (0,028), nuo vadovo asmeninių vertybių priklauso kaip jis įkvepia darbuotojus bendradarbiauti (0,027), sąmoningai kurdamas organizacinę kultūrą vadovas parodo savo iniciatyvumą (0,036). Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra ne tik koreliacija, bet ir statistiškai reikšmingi ryšiai.

Siekta nustatyti dažnos vadovybės kaitos įtaką organizacinei kultūrai (8 pav., 8 kl.):



8 pav. Dažnos vadovybės kaitos įtaka organizacinei kultūrai.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Beveik pusė apklaustųjų (49 proc.) mano, kad dažna vadovybės kaita daro įtaką organizacinei kultūrai, lygiai tiek pat respondentų, net 49 proc. mano, jog daro įtaką ir net labai. 2 proc. šiuo klausimu nuomonės neturi. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad vadovybė, o ypač jos kaita, daro didelę įtaką organizacinei kultūrai. Gauti atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai pasireiškia tik tuo atveju, jei jis ilgametis organizacijos darbuotojas. Priešingu atveju jis išsamiai nežinotų organizacijos istorijos, herojų, mitų, nepažinotų organizacijos narių taip, kaip ne vienerius metus vadovaujantis. Egzistuojant dažnai vadovų kaitai, galima manyti ir darbuotojų, organizacijoje suformuota organizacinė kultūra būtų ne tik menkai įtakojama bet ir silpna bei artimesnė organizacijos kultūrai – susiformavusiai savaime.

Apibendrinant galima daryti išvadas: kad organizacijos nariams aktualu būti sąžiningiems vienas su kitu ar su klientais, sąžiningo elgesio jie tikisi ir iš savo vadovų. Dauguma darbuotojų jaučia atsakomybę už savo darbą bei vertina bendradarbiavimą, tai leidžia manyti, kad organizacijoje skatinamas komandinis darbas. Respondentai tolerantiški vienas kito atžvilgiu, galima manyti ir nesusipratimams, ar nuomonių nesutapimams, tai padeda lengviau spręsti konfliktus ir priimti bendrus sprendimus. Galima įvardinti pagrindinius organizacinės kultūros elementus, t.y. vertybes, tradicijas bei

istorijas. Organizacijoje pasireiškia tik nedidelė dalis organizacinės kultūros elementų, tai leidžia manyti, kad organizacinės kultūros elementų trūkumas gali lemti silpną vadovo įtaką organizacinei kultūrai. Svarbiausia organizacijos tradicija – naujai priimtų į organizaciją narių apmokymas. Darbuotojai vertina naujokų apmokymo procesą ir vertina jį kaip svarbiausią įmonės tradiciją, būtina paminėti, kad jiems taip pat labai svarbu šventės, jų įvairovė, tikimasi būti pasveikintiems svarbiausiomis progomis ne tik kolegų, bet manytina ir vadovų. Išskirta net keletas vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksnių: atitinkamas darbuotojų bendravimas neformalioje aplinkoje su kolegomis ir vadovais, naujokų adaptacijos proceso planavimas, įkvėpimas bendradarbiauti, pasakojimai apie herojus, vertybes, organizacijos istoriją bei sąmoningas organizacinės kultūros kūrimas. Galima teigti, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai prasideda nuo skatinimo bendrauti ne tik darbe, bet ir formalioje aplinkoje, to organizavimo ir inicijavimo, nuo įkvėpimo bendradarbiauti. Darbuotojai įsitikinę, kad tokio pobūdžio informaciją, kaip pasakojimai apie įmonę, jos istoriją, pasižymėjusius organizacijos narius bei atitinkamų vertybių deklaravimą turi suteikti būtent vadovas. Taip pat respondentai tvirtai sutinka su teiginiu, kad vadovas yra asmuo, nuo kurio priklauso sąmoningas organizacinės kultūros kūrimas. Išvardintus veiksnius darbuotojai vertina, tokių veiksnių bei veiksmų jie tikisi iš savo vadovo. Teigtina, kad darbuotojams svarbus tikslų, užduočių aiškumas ir pakankamas teisių suteikimas, tai leidžia manyti, kad darbuotojai linkę prisiimti atsakomybę už savo darbą ir jo rezultatus. Pažymėtinas ir lūkestis kelti kvalifikaciją, tai rodo darbuotojų norą mokytis ir nuolat tobulėti. Darbuotojams svarbu tiksliai žinoti, ko iš jų tikimasi, kaip visa tai atlikti, taip pat jie norėtų, kad vadovybė atitinkamai įvertintų darbo krūvį ir jau įgyvendintų uždavinių kokybę. Nustatyta, kad dauguma dirbančiųjų be materialaus atlygio iš vadovybės laukia daugiau dėmesio jų darbui, galimybės pasireikšti bei apskaičiuoto krūvio. Už įtakos organizacinei kultūrai procesą atsakingas vadovas, ir nuo jo priklauso, kokia kryptimi organizacinė kultūra gali kisti. Organizacinės kultūros permainas labiausiai įtakotų tokie vadovo įtakos veiksniai, kaip, darbuotojų veiklos organizavimas ir kontrolė, darbuotojų elgsenos keitimas pasitelkiant sąžiningumo, atsakingumo, bendradarbiavimo bei tolerancijos vertybes, atitinkamo bendravimo skatinimas pasitelkiant šventes, tradicijas, tiek formalioje, tiek neformalioje aplinkoje, naujokų adaptacijos proceso organizavimas, įkvėpimas bendradarbiauti ir pasakojimas apie organizacijos istoriją, herojus. Taip pat tvirtos vadovo žinios darbo klausimais, lyderystė, vadovo elgsena atitinkamose situacijose, reakcija į incidentus ar konfliktus, veiklos valdymas, vertybių puoselėjimas bei deklaravimas. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai pasireiškia tik tuo atveju, jei jis ilgametis organizacijos darbuotojas. Priešingu atveju jis išsamiai nežinotų organizacijos istorijos, herojų, mitų, nepažinotų organizacijos narių taip, kaip ne vienerius metus vadovaujantis. Egzistuojant dažnai vadovų

kaitai, galima manyti ir darbuotojų, organizacijoje suformuota organizacinė kultūra būtų ne tik menkai įtakojama bet ir silpna bei artimesnė organizacijos kultūrai – susiformavusiai savaime.

Vadovo įtaka organizacinei kultūrai tiriamos organizacijos vadovų požiūriu

Interviu buvo atliktas apklausus organizacijos Klaipėdos padalinio darbuotojus – vadovus (ekspertus). Interviu klausimais buvo siekiama atskleisti pačių vadovų požiūrį į vadovo įtaką organizacinei kultūrai. Viso apklausta 5 ekspertai. Apklaustų vadovų darbo stažas tiriamoje organizacijoje 13 metų, vadovaujantį darbą dirba nuo 5 iki 18 metų.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad organizacinė kultūra suteikia organizacijai išskirtinumą; teikia tapatumo jausmą jos nariams; padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas; sustiprina socialinės sistemos stabilumą; yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis ir informuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną. Todėl siekiant tyrimo tikslo ir vertinant organizacinę kultūrą vadovo įtakos aspektu, pradžioje siekta įvertinti vadovų manymu pagrindines organizacinės kultūros funkcijas.

16 lentelė. **Ekspertų kodavimas**

Eil. Nr.	Eksperto numeris	Vadovo veikla	Vadovavimo patirtis metais	Darbuotojų skaičius	Eksperto kodas
1.	Ekspertas Nr. 1	Namo inžinerinės sistemos	13	6	X ¹
2.	Ekspertas Nr. 2	Vėdinimo ir kondicionavimo sistemos	13	2	X ²
3.	Ekspertas Nr. 3	Židiniai, krosnelės, priedai	6	2	X ³
4.	Ekspertas Nr. 4	Vonios kambario ir virtuvės įranga	7	4	X ⁴
5.	Ekspertas Nr. 5	Personalo skyrius	13	5	X ⁵

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

16 lentelėje pateikti bendrieji duomenys apie ekspertus. Kokybiniam tyrimui atlikti, buvo siekiama pritraukti vadovus - ekspertus iš skirtingų organizacijos skyrių, kad būtų galima išvelgti tam tikras tendencijas ar kryptis priklausomai nuo skyrių veiklos ar skirtingos vadovavimo patirties (ekspertų vadovavimo patirtis nuo 6 metų iki 13 metų). Manytina, kad toks pasiskirstymas padės atskleisti vadovų įtaką organizacinei kultūrai.

17 lentelė. Ekspertų pasisakymai apie vadovo įtaką organizacinei kultūrai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys	Teiginio dažnis / Ekspertas
Argumentuokite, kokios Jūsų manymu organizacinės kultūros funkcijos.	Padeda adaptuotis naujiems darbuotojams.	<i>„Apmokomi naujokai. Organizacinė kultūra gerina organizacijos įvaizdį, suteikia stabilumą, patikimumą. Padeda sklandžiau bendrauti, susiformuoja bendras problemų sprendimas, darbų pasidalijimas, efektyviai dirbantis kolektyvas. Vyrauja noras dalyvauti organizacijos renginiuose ir šventėse.“</i>	5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Išskiria organizaciją iš kitų.		4 / X ^{1;3;4;5}
	Užtikrina stabilią organizacijos socialinę sistemą.		3 / X ^{1;4;5}
	Formuoja efektyviai dirbantį kolektyvą.		5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Išlaiko neformalius organizacijos gyvenimo aspektus.		5 / X ^{1;2;3;4;5}
Kokias galėtumėte įvardinti pagrindines įmonės vertybes?	Teisingumas	<i>„Pagrindinės vertybės tai žmogus ir pelnas, taip pat stabilumas, nuolatinis augimas, tobulėjimas, profesionalumas.“</i>	5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Pagarba		3 / X ^{2;3;4}
	Lojalumas		-
	Sąžiningumas		4 / X ^{2;3;4;5}
	Atsakingumas		-
	Profesionalumas		3 / X ^{1;3;5}
	Bendradarbiavimas		-
	Lygybė		-
	Tolerancija		-
Su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduriate kuriant organizacinę kultūrą įmonėje?	Kūrimo procesas yra ilgalaikis procesas	<i>„Pagrindinės problemos tai žmonių požiūris, nusiteikimas, išankstinis nusistatymas, geranoriškumo stoka, vangumas, perdėtos emocijos.“</i>	-
	Darbuotojų iniciatyvos trūkumas		5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Konfliktai tarp darbuotojų		2 / X ^{2;3}
	Darbuotojų nepakantumas pokyčiams		5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Klaidingas organizacinės kultūros suvokimas		4 / X ^{1;3;4;5}
	Pasitikėjimo vadovybe stoka		-
	Finansinių išteklių trūkumas		-

17 lentelės tęsinys

Ar organizacija turi tradicijų? Kokios jos?	Organizacijoje organizuojami geriausio darbuotojo rinkimai	<i>„Kas 2 metai organizuojama visos organizacijos vasaros šventė, darbuotojai kviečiami su šeimomis, organizuojamos šventės prieš sezoną ir po jo, kas ketvirtį organizuojami susirinkimai, švenčiami</i>	-
	Organizacijoje darbuotojai sveikinami gimtadienio, vestuvių progomis, gimus vaikui ir kt.		5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Atsisveikinama su darbuotojais, paliekančiais		5 / X ^{1;2;3;4;5}

	organizaciją, linkima sėkmės	<i>gimtadieniai, išleistuvės, sutiktuvės bei didžioji metų šventė – naujametinis vakaras. “</i>	
	Naujai priimti į organizaciją nariai apmokomi		5 / X ^{1;2;3;4;5}

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Lentelėje pateikti ekspertų atsakymai į pirmus keturis interviu klausimus, kurie leido bendrai apžvelgti vadovų požiūrį į suformuotą organizacinę kultūrą. Teirautasi, kokias funkcijas atlieka organizacinė kultūra. Pasak vadovų organizuojamas naujokų apmokymas. Organizacinė kultūra gerina organizacijos įvaizdį, suteikia stabilumą, patikimumą. Padeda sklandžiau bendrauti, formuoja bendrą problemų sprendimas, darbų pasidalijimą, efektyviai dirbantį kolektyvą. Organizacinės kultūros dėka vyrauja noras dalyvauti organizacijos renginiuose ir šventėse. Vadovų paprašyta įvardinti ir pagrindines įmonės vertybes, nustatyta, kad tai žmogus ir pelnas, taip pat stabilumas, nuolatinis augimas, tobulėjimas bei profesionalumas. Sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti ar vadovai, kurdami organizacinę kultūrą susiduria su problemomis, jei taip, kokios jos. Pagrindinėmis problemomis įvardinta žmonių požiūris, nusiteikimas, išankstinis nusistatymas, geranoriškumo stoka, vangumas ir perdėtos emocijos. Domėtasi ar organizacija turi tradicijų, kokios jos. Anot pašnekovų kas du metai organizuojama visos organizacijos vasaros šventė, darbuotojai kviečiami joje dalyvauti su šeimomis, taip pat organizuojamos šventės prieš sezoną ir po jo, kas ketvirtį organizuojami susirinkimai, švenčiami gimtadieniai, išleistuvės, sutiktuvės bei didžioji metų šventė – naujametinis vakaras.

18 lentelė. Ekspertų pasisakymai apie vadovo įtaką organizacinei kultūrai

Ko laukiate iš savo darbuotojų?	Laiku įvykdomų užduočių	<i>„Laukiama geranoriškumo, supratingumo, vidinio pasitenkinimo darbovieta ir komandos nariais, tobulėjimo, pastangų, supratingumo, emocinės ramybės bei atidumo. “</i>	1 / X ²
	Iniciatyvos		3 / X ^{1;4;5}
	Siekio tobulėti		4 X ^{1;2;3;5}
	Bendradarbiavimo		2 / X ^{2;5}
	Idėjų kėlimo, kūrimo ir įgyvendinimo		1 / X ¹
	Smalsumo, atkaklumo		-
	Noro komunikuoti, išsakyti savo nuomonę		-

18 lentelės tęsinys

Kokiais principais vadovaujate vertindamas darbuotojų indėlį į darbą?	Kompetencija	<i>„Matematiniai (pardavimai), profesionalumas, kruopštumas, atidumas atliekant darbą bei užbaigtumas. “</i>	3 / X ^{2;3;5}
	Lygybė		-
	Sąžiningumas		1 / X ⁴
	Savanoriškumas		-
	Komandiškumas		-
Kuo Jūsų manymu, organizacinė kultūra	Padeda sukurti pridėtinę vertę organizacijoje	<i>„Bendru darbu pasiekiami geresni</i>	3 / X ^{2;3;4}

lemia organizacijos sėkmingą veiklą?	Sustiprina organizacijos veiksmingumą	<i>rezultatai, organizacinė kultūra skatina lojalumą, suteikia balansą – darbuotojai jaučia, kad yra reikalingi, jaučiasi šeimos nariais, jaučiamas pasitenkinimas kolektyvu bei atmosfera darbe.“</i>	3 / X ^{2;3;4}
	Sukuria darbuotojų potencialo vertės augimą		-
	Skatina darbuotojų lojalumą		5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Darbai atliekami kokybiškai ir tenkina klientų poreikius		4 / X ^{2;3;4;5}
Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujate?	Teisingumas	<i>„Žmogiškumas, draugiškumas, atvirumas, noras mokytis ir tobulėti, tolerancija, komunikabilumas, sąžiningumas bei lankstumas.“</i>	2 / X ^{2;3}
	Pagarba		1 / X ¹
	Lojalumas		2 / X ^{1;3}
	Sąžiningumas		3 / X ^{1;3;4}
	Atsakingumas		3 / X ^{1;2;5}
	Profesionalumas		4 / X ^{1;2;3;5}
	Bendradarbiavimas		1 / X ²
	Lygybė		-
	Tolerancija		-
	Teisingumas		1 / X ¹

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Lentelėje pateikti ekspertų atsakymai į sekančius keturis interviu klausimus, kurie leido apžvelgti vadovų požiūrį į vertybes, organizacinės kultūros ir sėkmingos organizacijos veiklos sąsajas bei lūkesčius darbuotojų atžvilgiu. Teirautasi, ko vadovai laukia iš savo darbuotojų. Paaaiškėjo, kad laukiama geranoriškumo, supratingumo, vidinio pasitenkinimo darbovieta ir komandos nariais, tobulėjimo, pastangų, supratingumo, emocinės ramybės bei atidumo. Toliau domėtasi, kokiais principais ekspertai vadovaujasi, vertindami darbuotojų indėlį į darbą. Pasak respondentų vadovaujamosi matematiniais (sėkmingi, pelningi pardavimai, jų skaičius), akcentuota profesionalumas, kruopštumas, atidumas atliekant darbą bei užbaigtumas. Ieškota sąsajų tarp organizacinės kultūros ir sėkmingos organizacijos veiklos. Sąsajoms pritariama teigiant, kad bendru darbu pasiekiami geresni rezultatai, organizacinė kultūra skatina lojalumą, suteikia balansą – darbuotojai jaučia, kad yra reikalingi, jaučiasi šeimos nariais, jaučiamas pasitenkinimas kolektyvu bei atmosfera darbe. Toliau siekta išsiaiškinti, kokioms vertybėms ekspertai pritaria ir kokiomis vadovaujasi. Akcentuotos tokios vertybės, kaip žmogiškumas, draugiškumas, atvirumas, noras mokytis ir tobulėti, tolerancija, komunikabilumas, sąžiningumas bei lankstumas.

19 lentelė. **Ekspertų pasisakymai apie vadovo įtaką organizacinei kultūrai**

Aspektai, kuriais norėtumėte keisti sukurtą organizacinę kultūrą?	Sukurti tarpusavio pasitikėjimo atmosferą	<i>„Suformuotą organizacinę kultūrą norėtusi keisti geresniu vienas kito pažinimu ir</i>	2 / X ^{3;5}
	Stengtis geriau pažinti darbuotojus		5 / X ^{1;2;3;4;5}

	Nustatyti prioritetus	<i>kompetencijų, galimybių maksimaliu panaudojimu darbo procesuose – <kuo didesnė organizacija, tuo silpnesnė organizacinė kultūra, todėl ypatingai reikalingas komandinis darbas, taip pat</i>	-
	Akcentuoti grįžtamąjį ryšį	<i>reikalinga žmogiškumo ir pagarbos skiepijimas..> vieno iš vadovų atsakyta, kad nežino kaip reikėtų keisti organizacinę kultūrą, apie tai neteko galvoti, abejoja ar to reikia.“</i>	-
Kaip darote įtaką organizacinei kultūrai?	Organizuoju darbuotojų veiklą	<i>„Gerumu, sąžiningumu, elgiantis taip, kaip norėtusi, kad su pačiu būtų elgiamasi, stengiamasi mokyti tuos, kurie nori išmokti, teikiama siūlymai, švenčių organizavimui, generuojamos naujos idėjos.“</i>	2 / X ^{1;2}
	Keičiu darbuotojų elgseną, akcentuodamas tam tikras vertybes		5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Skatinu atitinkamą darbuotojų bendravimą neformalioje aplinkoje su kolegomis ir vadovais		3 / X ^{1;2;3}
	Planuoju naujokų adaptacijos procesą		5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Įkvepiu darbuotojus bendradarbiauti		3 / X ^{2;4;5}
	Pasakoju apie herojus ir vertybes, organizacijos istoriją		2 / X ^{1;4}
	Sąmoningai kuriu organizacinę kultūrą		4 / X ^{1;2;4;5}
Kaip manote, ar vadovo įtaka organizacinei kultūrai priklauso nuo Jūsų asmeninių vertybių, įsitikinimų?	Labai priklauso	<i>„Priklauso ir net labai.“</i>	5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Priklauso		-
	Nepriklauso		-
Kaip manote, kas nulemia vadovo įtaką organizacinei kultūrai?	Vadovo sugebėjimai, kompetencija	<i>„Visų pirma tai įgimtos savybės, taip pat požiūris į žmogų, gebėjimas užimti vadovaujamas pareigas išliekant draugišku, ne mažiau svarbu vadovo kompetencija, iniciatyvumas, ambicijos ir asmeninės vertybės.“</i>	2 / X ^{1;3}
	Vadovo norai, poreikiai		1 / X ⁵
	Vadovo požiūris į vykstančius reiškinis		4 / X ^{2;3;4;5}
	Vadovo iniciatyvumas		5 / X ^{1;2;3;4;5}
	Vadovo ambicijos		1 / X ⁵
	Vadovo asmeninės vertybės		5 / X ^{1;2;3;4;5}

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Lentelėje pateikti ekspertų atsakymai į klausimus, kurie leido išanalizuoti vadovų požiūrį į vadovų įtaką organizacinei kultūrai. Pirma domėtasi, kokiais aspektais vadovai norėtų keisti suformuotą organizacinę kultūrą. Išsiaiškinta, kad ją norėtųsi keisti geresniu vienas kito pažinimu ir kompetencijų, galimybių maksimaliu panaudojimu darbo procesuose – <kuo didesnė organizacija, tuo silpnesnė organizacinė kultūra, todėl ypatingai reikalingas komandinis darbas, taip pat reikalinga žmogiškumo ir pagarbos skiepijimas.> vieno iš vadovų atsakyta, kad nežino kaip reiktų keisti organizacinę kultūrą, apie tai neteko galvoti, abejoja ar to reikia – galima manyti, kad ekspertą tenkina suformuota organizacinė kultūra ir ją keisti būtų netikslinga. Teirautasi, kaip vadovai daro įtaką organizacinei kultūrai. Atsakymai parodė, kad organizacinei kultūrai daroma įtaka gerumu, sąžiningumu, elgiantis taip, kaip norėtųsi, kad su pačiu būtų elgiamasi, stengiamasi mokyti tuos, kurie nori išmokti, teikiami siūlymai, švenčių organizavimui, generuojamos naujos idėjos. Siekta išsiaiškinti, ar vadovo įtaka organizacinei kultūrai priklauso nuo jo asmeninių vertybių ir įsitikinimų. Paaiškėjo, kad priklauso ir net labai. Siekta nustatyti vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiančius veiksnius. Vadovų pasisakymai parodė, kad visų pirma tai įgimtos savybės, taip pat požiūris į žmogų, gebėjimas užimti vadovaujamas pareigas išliekant draugišku, ne mažiau svarbu vadovo kompetencija, iniciatyvumas, ambicijos ir asmeninės vertybės.

Apibendrinant galima teigti, kad gauti duomenys patvirtino, jog organizacinė kultūra padeda darbuotojui prisiderinti prie kolektyvo, skatina norą dalyvauti organizuojamuose renginiuose ir bendradarbiauti. Ekspertų teigimu sklandus bendravimas ir bendradarbiavimas, siekiant bendrų tikslų, išryškina privalumus: ryšio tarp narių stiprinimą, mikroklimato gerėjimą, vidinio narių pasitikėjimo savimi ir vienas kitu stiprinimą. Būtina pažymėti, kad visuose procesuose, paprastai dalyvauja žmogus – darbuotojas, jo vaidmuo yra lemiamas ir vadovai tai supranta. Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja procese, naudodamas objektus ir darbo priemones, bet ir numato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, vėliau kontroliuoja ir koreguoja vykdymą. O tai leidžia pasiekti ir vadovų įvardintą pelną, augimą. Pastebima, kad organizacijos vadovai ypatingai susiduria su darbuotojų vangumo dalyvauti organizacijos gyvenime problema, manytina, kad tai gali įtakoti ir silpstantį vadovų entuziazmą, ko dėka nukenčia ir silpnėja įtaka organizacinės kultūros puoselėjimui. Galima teigti, kad organizacija turi nemažai tradicijų ir jų reguliariai laikomasi, pažymėtina, kad įmonė skiria dėmesį ne tik darbuotojams, bet ir jų šeimoms. Kas du metai rengiamose vasaros šventėse darbuotojai kviečiami su šeimomis, iš to galima spręsti, stiprėja darbuotojų lojalumas.

20 lentelė. **Darbuotojų ir vadovų nuomonių palyginimas**

Vadovo įtaka organizacinei kultūrai	Darbuotojų nuomonė	Vadovų nuomonė
-------------------------------------	--------------------	----------------

Vertybės	Sąžiningumas, atsakomybė, bendradarbiavimas, tolerancija	Žmogus ir pelnas, stabilumas, nuolatinis augimas, tobulėjimas, profesionalumas, draugiškumas, atvirumas, noras mokytis ir tobulėti, tolerancija, komunikabilumas, sąžiningumas bei lankstumas
Organizacinės kultūros elementai	Vertybės, tradicijos, istorijos	Tradicijos, šventės
Šventės, tradicijos	Naujai priimtų į organizaciją narių apmokymas, sveikinimai gimtadienio, vestuvių, gimus vaikui ir kt. progomis, organizuojamų švenčių įdomumas, sugalvojimas kiekvienai kažko naujo	Kas 2 metai organizuojama visos organizacijos vasaros šventė, darbuotojai kviečiami su šeimomis, organizuojamos šventės prieš sezoną ir po jo, kas ketvirtį organizuojami susirinkimai, švenčiami gimtadieniai, išleistuvės, sutiktuvės bei didžioji metų šventė – naujametinis vakaras
Vadovo įtaka organizacinei kultūrai	Atitinkamo darbuotojų bendravimo neformalioje aplinkoje su kolegomis ir vadovais skatinimas, naujokų adaptacijos proceso planavimas, įkvėpimas bendradarbiauti, pasakojimai apie herojus, vertybes, organizacijos istoriją, sąmoningas organizacinės kultūros kūrimas bei darbuotojų elgsenos keitimas, akcentuojant tam tikras vertybes	Įtaka daroma gerumu, sąžiningumu, elgiantis taip, kaip norėtūsi, kad su pačiu būtų elgiamasi, stengiamasi mokytis tuos, kurie nori išmokti, teikiami siūlymai, švenčių organizavimui, generuojamos naujos idėjos, deklaruojamos vertybės
Darbuotojų lūkesčiai	Vadovas turi aiškiai kelti tikslus ir užduotis, turi suteikti pakankamai teisių ir informacijos darbo atlikimui bei turi aprūpinti kvalifikacijos kėlimu ir bendru vystymūsi	Laukiama geranoriškumo, supratingumo, vidinio pasitenkinimo darbo vietoje ir komandos nariais, tobulėjimo, pastangų, supratingumo, emocinės ramybės bei atidumo
Vadovo įtaką organizacinei kultūrai nulemiantys veiksniai	Vadovo sugebėjimai, kompetencija, norai, poreikiai, vadovo požiūris į vykstančius reiškinius bei jo asmeninės vertybės	Įgimtos savybės, požiūris į žmogų, gebėjimas užimti vadovaujamas pareigas išliekant draugišku, kompetencija, iniciatyvumas, ambicijos ir asmeninės vertybės

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Lentelėje pateikti darbuotojų ir vadovų, vadovo įtakos organizacinei kultūrai klausimais, nuomonių palyginimai. Ir vadovai ir darbuotojai pažymėjo sąžiningumą ir toleranciją. Darbuotojai taip pat įvardino atsakomybę bei bendradarbiavimą. Tuo tarpu vadovai žmogų ir pelną, stabilumą, nuolatinis augimą, tobulėjimą, profesionalumą, draugiškumą, atvirumą, norą mokytis ir tobulėti, komunikabilumą bei lankstumas. Galima teigti, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai vadovaujasi panašiomis vertybėmis. Organizacinės kultūros elementai abiejų tyrimo grupių įvardinti tie patys, t.y. tradicijos ir šventės, pažymėtina, kad darbuotojai akcentavo ir vertybes. Tradicijos tiek darbuotojų, tiek vadovų apibūdintos panašiai, pažymėtas naujai priimtų į organizaciją narių apmokymas, sveikinimai gimtadienio, vestuvių, gimus vaikui ir kt. progomis, organizuojamų švenčių įdomumas, sugalvojimas kiekvienai kažko naujo.

Vadovo įtakos organizacinei kultūrai atsakymų analizė parodė, kad vieningai išskirta deklaruojamos vertybės, naujų darbuotojų apmokymo proceso planavimas, atitinkamo bendravimo skatinimas, pasitelkiant tradicijas. Darbuotojai taip pat pabrėžė įkvėpimą bendradarbiauti, pasakojimus apie herojus, organizacijos istoriją, sąmoningą organizacinės kultūros kūrimą. Vadovų pažymėta, kad įtaka daroma gerumu, sąžiningumu, elgiantis taip, kaip norėtūsi, kad su pačiu būtų elgiamasi ir dėmesys bei pagalba norintiems mokytis. Darbuotojų įvardinti lūkesčiai vadovų atžvilgiu, tai aiškiai keliami tikslai ir užduotys, pakankamas teisių ir informacijos darbo atlikimui suteikimas bei aprūpinimas galimybėmis kelti kvalifikaciją. Pastebėta, kad vadovų lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu mažiau apčiuopiami, nematerialūs, iš darbuotojų laukiama geranoriškumo, supratingumo, vidinio pasitenkinimo darbovieta ir komandos nariais, tobulėjimo, pastangų, supratingumo, emocinės ramybės bei atidumo. Vadovo įtakos organizacinei kultūrai nulemiančių veiksnių atsakymų analizė atskleidė, kad abi grupės apklaustųjų akcentavo vadovo kompetenciją bei asmenines vertybes. Darbuotojų manymu nemažiau svarbūs vadovo sugebėjimai, norai, poreikiai ir požiūris į vykstančius reiškinius. Vadovų išskirta įgimtos savybės, požiūris į žmogų, gebėjimas užimti vadovaujamas pareigas išliekant draugišku, iniciatyvumas bei ambicijos. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų ir vadovų nuomonės vadovo įtakos organizacinei kultūrai klausimais yra daugiau panašios.

3.2 Rekomendacijos vadovams, kaip daryti įtaką organizacinei kultūrai

Remiantis atliktų tyrimų rezultatais bei jų analize vadovams teikiamos rekomendacijos, kaip daryti įtaką organizacinei kultūrai. Tikėtina, jog vadovai imdamiesi konkrečių priemonių/būdų įtakai daryti, gali keisti suformuotą organizacinę kultūrą norima linkme. Parinktos rekomendacijos orientuotos į organizacijos vertybes, įsitikinimus bei jų puoselėjimą.

21 lentelė. **Rekomendacijos vadovams kaip daryti įtaką organizacinei kultūrai**

Priemonės/būdai	Priemonių/būdų detalizavimas	Vykdytojai
Diskusijų, seminarų organizavimas vertybėms įtvirtinti	Kartą į pusę metų ar kas keletą mėnesių organizuoti diskusijas bei seminarus su tikslu aptarti ir įtvirtinti vertybines nuostatas.	Direktorius; personalo skyriaus vadovas
Pareiginiai nuostatai	Parengti visų skyrių darbuotojų pareiginius nuostatus bei aprašyti visas pareigybes jų uždavinius,	Personalo skyriaus vadovas

	funkcijas, atsakomybes bei teises. Nežinojimas gimdo nepasitenkinimą, gaištamą laiką, įsiplieskia konfliktai.	
Papildomos atostogos	Vystyti darbuotojų pasitenkinimą papildomomis atostogomis, tai padeda gerai jaustis darbo vietoje bei vertinti organizaciją, kurioje dirbama.	Direktorius
Geriausio darbuotojo rinkimai	Pasibaigus kalendoriniams metams organizuoti geriausio darbuotojo rinkimus, galima būtų padalinio ir visos įmonės mastu, apdovanoti išrinktą darbuotoją.	Direktorius; skyrių vadovai
Veiklos darbe laisvė	Suteikti galimybę darbuotojams organizuoti savo darbą, užduočių įvykdymą, apsvarstyti galimybę priimti pagalbinius darbuotojus, kurie nuolat būtų darbo vietoje, pvz. pardavėjai – konsultantai.	Direktorius; skyrių vadovai
Etiketo, sąžiningumo, kalbos kultūros palaikymas	Parengti darbuotojų etikos kodeksą.	Personalo skyriaus vadovas
Įdiegti darbuotojų pripažinimo programą	Vadovas asmeniškai turėtų padėkoti darbuotojui už gerai atliktą darbą, pasiektus rezultatus, nusiųsti padėkos laišką, pagirti kolegų akivaizdoje; įdiegti darbuotojų vertinimo sistemą, orientuotą į darbuotojų savybes, rezultatus ir elgseną; rengti oficialias darbuotojų apdovanojimų ceremonijas įteikiant atskiriems darbuotojams atminimo dovanas.	Direktorius; skyrių vadovai
Parengti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planą	Sudaryti mokymų biudžetą, išanalizuoti mokymų poreikį atskiruose skyriuose, sudaryti mokymų, seminarų grafikus ir pan.	Direktorius; skyrių vadovai; personalo skyriaus vadovas
Sukurti tarpusavio pasitikėjimo atmosferą ir stengtis pažinti darbuotojus	Dažniau kalbėtis su darbuotojais, skirti jiems dėmesio ir laiko, kiekvienam individualiai, nevengti aptarti problemų, diskutuoti su darbuotojais.	Direktorius
Nustatyti prioritetus ir akcentuoti grįžtamąjį ryšį	Organizuoti susirinkimus, kurių metu būtų akcentuojami prioritetai, rengti diskusijas iškilus problemoms, raginti darbuotojus informuoti vadovą apie darbo procesų eigą, akcentuoti grįžtamąjį ryšį.	Direktorius

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2017 metų tyrimo duomenimis.

Lentelėje matoma dešimt konkrečių priemonių vadovo įtakos organizacinei kultūrai stiprinimui, dvi paskutinės priemonės labiau orientuotos į vadovą, kaip asmenybės tobulėjimą. Apibendrinant galima teigti, kad rekomenduotinos tokios vadovo įtakos organizacinei kultūrai stiprinimo priemonės kaip:

diskusijų, seminarų organizavimas vertybėms įtvirtinti; pareiginių nuostatų parengimas; papildomų atostogų skyrimas; geriausio darbuotojo rinkimai; veiklos darbe laisvė; etiketo, kalbos kultūros palaikymas; darbuotojų pripažinimo programos įdiegimas; darbuotojų kvalifikacijos kėlimo plano parengimas; tarpusavio pasitikėjimo atmosferos sukūrimas ir pastangos pažinti darbuotojus bei prioritetų nustatymas, grįžtamojo ryšio akcentavimas.

IŠVADOS

Remiantis išnagrinėta Lietuvos ir užsienio autorių literatūra galima teigti, kad kiekvienai organizacijai yra būdinga tam tikra organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra yra įrankis, vienijantis visų darbuotojų pastangas ir besiremiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis. Organizacinė kultūra daro įtaką darbuotojų elgesiui, pasireiškia normomis, ceremonijomis, mitais, tradicijomis, kalba, simboliais. Tai vadovo perduodamas vertybių ir idėjų modelis keičiantis elgseną. Organizacinė kultūra ypatingai svarbi socializacijos procese, tikslai, vertybės yra svarūs argumentai darbuotojų atrankoje, padeda naujam darbuotojui prisiderinti prie kolektyvo, padeda integruotis darbo grupėms, skatina darbuotojo tolesnį tobulėjimą. Pažymėtinos organizacinės kultūros funkcijos: suteikia organizacijai išskirtinumą; teikia tapatumo jausmą organizacijos nariams; padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas; sustiprina socialinės sistemos stabilumą; yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis ir informuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Išanalizuota literatūra leidžia teigti, kad vadovo įtaka organizacinei kultūrai tai paties vadovo sugebėjimų, vertybių, norų, poreikių, jo požiūrio į vykstančius reiškinius, jo iniciatyvumo ir ambicijų atspindys. Įtaka ypač išryškėja komunikuojant su organizacijos nariais, skatinant kokybinius pokyčius bei mobilizuojant personalą gerinti darbo kokybę, rūpinantis organizacijos mikroklimatu, vedant atvirumo politiką, motyvuojant bei sutelkiant darbuotojus komandiniam darbui. Veiksniai, kuriais vadovas daro įtaką organizacinei kultūrai pasirenkami atsižvelgiant į daugumai priimtinas normas ir vertybes. Vadovo įtaka organizacinei kultūrai apima konkrečius veiksmus: vadovo dėmesį, vertinimą bei stebėjimą, vadovo reakciją į krizines situacijas, vaidmenų modeliavimą, mokymą, apdovanojimą ir statusų nustatymo kriterijus, organizacijos simbolius bei tradicijas. Dėka šių veiksmų organizacijos vertybės tampa individualiomis darbuotojo vertybėmis, užimdamos tvirtą poziciją jo elgesio struktūroje.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra sukurtas vadovo įtakos organizacinei kultūrai modelis. Jame atskleista vadovo įtaka organizacinei kultūrai priklauso nuo jo paties sugebėjimų, kompetencijos, asmeninių vertybių, poreikių ir požiūrio į vykstančius reiškinius. Per pagrindinius organizacinės kultūros elementus – simboliką, istorijas, tradicijas ir vertybes vadovas daro įtaką organizacinei kultūrai organizuodamas darbuotojų veiklą, akcentuodamas konkrečias vertybes keičia darbuotojų elgseną, skatina atitinkamą bendravimą, planuoja naujų adaptacijos procesą, įkvepia bendradarbiauti, pasakoja apie įmonės istoriją ir sąmoningai kuria organizacinę kultūrą.

Atlikti vadovo įtakos organizacinei kultūrai kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadas: darbe iškelta hipotezė pasitvirtino – vadovas daro įtaką organizacinei kultūrai.

Darbuotojai pritarė pateiktiems vadovo įtakos organizacinei kultūrai veiksniams. Identifikuota jų net keletas: atitinkamas darbuotojų bendravimas neformalioje aplinkoje su kolegomis ir vadovais, naujokų adaptacijos proceso planavimas, įkvėpimas bendradarbiauti, pasakojimai apie herojus, vertybes, organizacijos istoriją bei sąmoningas organizacinės kultūros kūrimas. Vadovų požiūriu organizacinė kultūra padeda darbuotojui prisiderinti prie kolektyvo, skatina norą dalyvauti organizuojamuose renginiuose ir bendradarbiauti. Rekomenduotinos tokios vadovo įtakos organizacinei kultūrai stiprinimo priemonės kaip: pareiginių nuostatų parengimas; papildomų atostogų skyrimas; geriausio darbuotojo rinkimai; veiklos darbe laisvė; darbuotojų pripažinimo programos įdiegimas; darbuotojų kvalifikacijos kėlimo plano parengimas; diskusijų, seminarų organizavimas vertybėms įtvirtinti; etiketo, sąžiningumo, kalbos kultūros palaikymas; tarpusavio pasitikėjimo atmosferos sukūrimas, pastangos pažinti darbuotojus, prioritetų nustatymas bei grįžtamojo ryšio akcentavimas.

LITERATŪRA

- ALEMU S. D. 2016. Dysfunctional organization: the leadership factor. *Journal of leadership*. Nr. 5. p. 1-7. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 10 d.] Prieiga per Internetą: <http://file.scirp.org/pdf/OJL_2016030709201449.pdf>. ISSN 2167-7751.
- ALVESSON M., SVENINGSSON S. 2008. *Changing organizational culture*. London: Tailor & Francis library. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 10 d.] Prieiga per Internetą: <http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Changing%20Organizational.pdf>. ISBN 0-203-93596-9.
- BISCHOFF W. 2016. Corporate culture and the role of boards. *Financial reporting council*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 12 d.] Prieiga per Internetą: <<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Corporate-Culture-and-the-Role-of-Boards-Report-o.pdf>>. 2486368.
- DEEPA M., GOWTHAM S. 2016. Employee perception towards organizational culture. *International journal of economics and management studies*. Nr. 24. p. 14. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 10 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.internationaljournalsrg.org/IJEMS/2016/Special-Issues/ICEIET/IJEMS-ICEIET-P103.pdf>>. ISSN 2393 - 9125.
- BITINAS B., RUPŠIENĖ L., ŽYDŽIŪNAITĖ V. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. ISBN – 978-9986-31-267-3.
- ČIBURIENĖ Z., GUŠČINSKIENĖ J. 2007. Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU leidykla. Nr. 43. P. 43-56. ISSN – 1392-1142.
- DELLAPELLE D. 2016. Physical extensions of corporate culture. *Cornell HR Review*. Nr. 94. p. 8-15. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 12 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.cornellhrreview.org/physical-extensions-of-corporate-culture/>>. ISSN 0031-9465.
- DRŪTEIKIENĖ G. 2007. *Organizacijos įvaizdžio valdymas*. Vilnius: VU leidykla. ISBN – 9786094576508.
- DUBAUSKAS, G. 2006. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: LKA. ISBN 9955-423-45-5.
- ENGINOGLU D., ARIKAN L. C. 2016. Effects of organizational culture on business ethics: a conceptual study. *International journal of research in social science* Nr. 5. p. 45-53. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 12 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.ijsk.org/wp-content/uploads/2015/12/6-ORGANIZATIONAL-CULTURE.pdf>>. ISSN – 2307-227X.
- FATIMA M. 2016. The impact of organizational culture types on the job satisfaction of employees. *Sukkur IBA journal of management and business*. Nr. 3. p. 13-31. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 12 d.] Prieiga per Internetą: <<http://sijmb.iba-suk.edu.pk/downloads/2016/SIJMB-Y16V3I1A2.pdf>>. ISSN – 2410-1885.
- GILBERT A. J. ir kt. 2012. *Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations*. *International journal of leadership studies*. Nr. 7. p. 29-47. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. gruodžio 9 d.] Prieiga per Internetą:

<http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol7iss1/IJLS_Vol7Iss1_Gilbert_pp2947.pdf>.

GIMŽAUSKIENĖ E. 2007. *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija. ISSN - 1877-0428.

GRAŽULIS V., BAZIENĖ B. 2009. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė). // *Filosofija. Sociologija*. Nr. 4. p. 344-353. Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla. ISSN – 1648-9098.

GUDONYTĖ I., MARČINSKAS A. 2016. Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional formation and development studies*. Nr. 2. p. 20-21. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 10 d.] Prieiga per Internetą: <[file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/1280-4878-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/1280-4878-1-PB%20(1).pdf)>. ISSN – 2029-9370.

COYONE I. I., SICCHITANO K. J., HOOPER M. J. 2016. Regulatory roulette? Best bets for managing compliance risk. *Tone at the top*. Nr. 79. p. 2-4. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. gruodžio 9 d.] Prieiga per Internetą: <https://dl.theiia.org/IC/TaT-Oct-2016.pdf>.

KARDELIS K., 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Vilniaus universiteto leidykla. ISBN – 9986-13-561-3.

KRANIAUSKIENĖ S. 2006. *Metodinės rekomendacijos rengiant socialinį tyrimą: nuo plano iki anketos*. Klaipėda: KU leidykla. ISBN – 9955-18-108-7.

KURUTIENĖ Z. 2006. *Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu*. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6). p. 110-116. Šiauliai: ŠU leidykla. ISSN – 1648-9098.

KVEDARAVIČIUS J. 2006. *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: VDU leidykla. ISBN 978-9955-12-978-3.

LAPINA I., KAIRIŠA I., ARAMINA D. 2015. Role of organizational culture in the quality management of university. *Social and behavioral sciences*. Nr. 213. p. 770-774. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. gruodžio 10 d.] Prieiga per Internetą: <<http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2016/02/4414-english.pdf>>. ISSN – 1877-0428.

LUOBIKIENĖ I. 2010. *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija. ISBN – 978-9955-25-803-2.

MARTINKIENĖ J. 2005. Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje. *Vadyba*. Nr. 1(18). p. 1-13. ISSN: 1648-7974.

MARTINKUS B., STOŠKUS S., BERŽINSKIENĖ D. 2010, *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. ISBN – 9789986389835.

MARTIŠIUS S. A., KĖDAITIS V. 2010. *Statistika - Mokomosios priemonės aukštosioms mokykloms*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. ISBN – 9789955335856.

NIKČEVIC G. 2016. The influence of organizational culture on leadership – case study Montenegro. *Utjecaj organizacijske kulture na liderstvo – analiza slučaja Crna Gorap*. p. 191-197. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. gruodžio 10 d.] Prieiga per Internetą: <[file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/tv_23_2016_1_191_197%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/tv_23_2016_1_191_197%20(3).pdf)>. ISSN – 1330-3651.

- PATAPAS A., LABENSKYTĖ G. 2011. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. // *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 10 (4). p. 589-603. Vilnius: MRU leidykla. ISSN – 2029-2872.
- PAUŽUOLIENĖ J., TRAKŠELYS K. 2009. Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba*. Nr. 2(14). p. 159. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. gruodžio 10 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.ceeol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=9b32e0da-019f-45bb-91d7-579ff99d606d&articleId=7ce117ed-73fd-43fd-9501-80e02a675884>>. ISSN – 1648-7974.
- PETERS I. 2016. Organizational culture. *Chartered institute of internal auditors*. p. 3-25. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. gruodžio 10 d.] Prieiga per Internetą: <<https://www.iaa.org.uk/media/1591840/FINAL-0885-Culture-report-17-5-16-v4.pdf>>.
- PIKTURNAITĖ I. 2005. Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. // *Vadyba*. Nr. 1 (6). p. 166-170. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. spalio 1 d.]. Prieiga per duomenų bazę: <http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV03_Pikturnaite.pdf>. ISSN – 1648-7974.
- PRUSKUS V., LUKOŠEVIČIUS V. 2009. *Organizacijų kultūra*. Vilnius: VPU leidykla. ISBN – 978-609-416-001-1.
- PUKELYTĖ I. 2008. Valstybinių kultūros organizacijų vadyba. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 47. p. 91-106. Kaunas: VDU leidykla. ISSN – 1392-1142.
- PUKĖNAS K. 2009. *Kokybinių duomenų analizė spss programa*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. ISBN – 9955-622-18-0.
- PUPELIENĖ J. 2007. Žinių kultūros ugdymas – strateginė akademinė bibliotekų valdymo kryptis. // *Informacijos mokslai*. Nr. 49. p. 39-46. Klaipėda: KU leidykla. ISSN – 1392-0561.
- PURLYS Č. 2009. Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 49. p. 132-139. Kaunas: VDU leidykla. ISSN – 1822-6760.
- ROBBINS P. S. 2003. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Poligrafija ir informatika. ISBN – 0-13-035309-4.
- RUPEIKIENĖ L. Organizacija kaip kultūrinės sistemos dalis. // *Vadyba*. Nr. 2(9), p. 233-244.
- STAŠYS R., ŠIMANSKIENĖ L. 2011. Vadybos ir rinkodaros studijų kryptių magistro baigiamasis darbas. *Metodinė knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. ISBN 978-9955-18-601-4.
- STUNDŽĖ L. 2010. *Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu*. Vilnius: VU leidykla. ISBN – 0-7619-5361-2.
- ŠIMANSKIENĖ L., GARGASAS A., RAMANAUSKAS K. 2015. Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 2, p. 310-320. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 10 d.] Prieiga per Internetą: <https://www.researchgate.net/publication/282408220_Organizacines_kulturos_vaidmuo_organizacijos_veikloje>. ISSN – 1822-6760/ eISSN – 2345-0355.
- ŠIMANSKIENĖ L. 2002. *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla. ISSN – 1648-8776.

- ŠIMANSKIENĖ L. 2008. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 15(4). p. 1-6. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. kovo 12 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://vadyba.asu.lt/15/175.pdf>>. ISSN – 1392–0359.
- ŠIMANSKIENĖ L., PAUŽUOLIENĖ J. 2010. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų analizė. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 23 (4). p. 1-12. Kaunas: VDU leidykla. ISSN - 1822-6760.
- ŠIMANSKIENĖ L., SEILIUS A. 2009. *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: KU leidykla. ISBN – 9789955184119.
- TIDIKIS R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. ISBN – 9955-563-26-5.
- VALACKIENĖ A., MIKIENĖ S. 2008. *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija. ISBN – 978-9955-25-470-6.
- VETRAKOVA M., SMEREK L. 2016. Diagnosing organizational culture in national and intercultural context. *Ekonomika and management*. p. 62-73. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 12 d.] Prieiga per Internetą: <http://www.ekonomie-management.cz/download/1457982428_29f6/05_DIAGNOSING+ORGANIZATIONAL+CULTURE.pdf>. ISSN – 1212-3609.
- WAISFISZ B. 2016. An organizational cultural perspective. *The Hofstede centre: strategy, culture, change*. p. 1-5. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. vasario 1 d.] 312-317 p. Prieiga per Internetą: <https://geert-hofstede.com/tl_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf>. ISBN 0-07-143959-5.
- ZAVACKIENĖ A., ČIEGIS R. 2014. Organizacinės kultūros įtaka sveikatos priežiūros įstaigų veiklai. *Visuomenės sveikata*. Nr. 1. p. 75-82. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. gruodžio 9 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.priedas1/VS%202014%20Priedas%20Nr1%20ORIG%20Organizacine%20kultura.pdf>>. ISSN – 1392-2696.
- ZOLTNERIS, A. A., SINHA, P., ZOLTNERIS, G. A. 2008. *Pardavimo menas: kaip gerinti prekybos personalo darbą*. Vilnius: Tyto alba. ISBN 978-9986-16-656-6.
- ŽILINSKAS V. J., MAKSIMENKO M. 2007. Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1(8). p. 312-317. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. spalio 1 d.] 312-317 p. Prieiga per Internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160550409/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>. ISSN – 1648-9098.
- ŽUPERKIENĖ E. 2008. Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 15(4). p. 227-228. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. gegužės 1 d.] 225-230 p. Prieiga per Internetą: <<http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/544/570>>. ISSN – 1822-6760.